



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in  
Strategie di Comunicazione  
Classe LM-92

Tesi di Laurea

*Verso una nuova idea di Organizzazione: il  
gioco di squadra tra modelli aziendali e  
comunicazione interna*

Relatore  
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando  
Lucrezia Vignaduzzi  
n° matr.1156883 / LMSGC

Anno Accademico 2018 / 2019



# Indice

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>I</b>
<b>CAPITOLO 1:</b>	
<b>LO SVILUPPO DELLE CONDIZIONI DI LAVORO DEL XX SECOLO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 L' età del fordismo .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 La teoria di Mayo.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Il superamento del fordismo .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Le organizzazioni contemporanee .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Insieme alle organizzazioni, la leadership .....</b>	<b>14</b>
1.5.1 Le teorie innatiste sulla leadership.....	15
1.5.2 Le teorie comportamentiste.....	16
1.5.3 Le teorie Relativiste sulla Leadership.....	17
1.5.4 La Leadership Trasformatzionale .....	18
1.5.5 L'intelligenza emotiva .....	20
<b>CAPITOLO 2:</b>	
<b>VERSO UN NUOVO CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Un gran bel posto in cui lavorare .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Le relazioni .....	26
2.1.2 Persone, non oggetti.....	28
<b>2.2 La scienza delle organizzazioni positive.....</b>	<b>31</b>
2.2.1 Cosa ci dice la scienza .....	34
2.2.2 La leadership positiva .....	38
<b>2.3 Reinventare le organizzazioni.....</b>	<b>39</b>
2.3.1 Il paradigma Teal-Evolutivo .....	41
2.3.2 Le organizzazioni Teal.....	43
2.3.3 Le condizioni necessarie .....	50
<b>CAPITOLO 3:</b>	
<b>LA COMUNICAZIONE INTERNA.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 La storia .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2 La comunicazione che cambia .....</b>	<b>59</b>

3.2.1 Nuovi strumenti .....	63
3.2.2 La centralità del pubblico interno .....	67
<b>3.3 Nuovi modi di utilizzare la comunicazione interna .....</b>	<b>68</b>
3.3.1 L'engagement dei collaboratori .....	69
3.3.2 Resource-based Theory .....	72
3.3.3 La comunicazione difficile .....	72
3.3.4 Il valore della diversità.....	74
<b>3.4 Avviare il cambiamento: la Teoria U della leadership .....</b>	<b>75</b>
 <b>CAPITOLO 4:</b>	
<b>A CHE PUNTO SIAMO OGGI? .....</b>	<b>83</b>
<b>4.1 Interviste ai consulenti aziendali .....</b>	<b>85</b>
<b>4.2 Interviste a responsabili aziendali .....</b>	<b>92</b>
<b>4.3 Considerazioni generali .....</b>	<b>100</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>107</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>151</b>





# Introduzione

Da un punto di vista manageriale, quando si parla di nuove Organizzazioni, una delle prime parole che viene in mente è “miglioramento”. Col *nuovo* si cerca sempre di migliorare qualche aspetto del passato e, nell’ottica nel nostro sistema sociale, quando la parola miglioramento riguarda l’ambito aziendale, essa viene immediatamente accostata a questioni di tipo economico. Lo sviluppo delle organizzazioni ha sempre avuto tra i principali obiettivi quello di migliorare diversi aspetti gestionali col fine di “fare più soldi”. E se oggi i manager iniziassero a prendere un’altra direzione? Negli ultimi anni sono infatti state elaborate diverse teorie che, continuando a considerare l’aspetto manageriale ed economico, mirano ad accrescere la consapevolezza umana di ogni persona facente parte di un qualsiasi tipo di organizzazione. Ciò significa che l’attenzione si sta ora spostando verso il miglioramento della struttura e dell’organizzazione aziendale, partendo dalle persone e utilizzando la comunicazione come uno dei principali strumenti. Certamente l’aspetto finanziario non viene trascurato, ma diventa una conseguenza naturale del benessere aziendale. Mi sono avvicinata a questa visione organizzativa dopo aver assistito a una brutta esperienza vissuta da un componente della mia famiglia; in seguito a delle controversie tra colleghi e un mancato aiuto da parte del vertice, poco interessato al benessere personale dei suoi dipendenti, i rapporti umani si sono deteriorati ed è venuto a mancare un ambiente sereno che mettesse i dipendenti nelle condizioni di lavorare con interesse e motivazione. Ho quindi potuto osservare da vicino come la poca attenzione all’appagamento individuale contro un’ostentata ricerca del massimo profitto abbia avuto risultati disastrosi, compreso il mancato raggiungimento degli obiettivi economici. Pertanto, con il presente elaborato, ho cercato di dare una risposta alla seguente domanda: esistono oggi piccole o grandi organizzazioni pronte ad adottare un sistema organizzativo più concentrato sul benessere ambientale all’interno del posto di lavoro?

Il primo capitolo dell’elaborato si concentra su un’analisi dei sistemi di lavoro che hanno caratterizzato il ‘900, si tratteranno quindi i modelli delle “catene di montaggio”, per poter meglio comprendere da che punto siamo partiti per giungere agli effettivi cambiamenti che hanno condotto alla formazione degli attuali modelli lavorativi e quelli che invece

hanno portato alla teorizzazione dei modelli che verranno successivamente presentati.

Il secondo capitolo si occupa di presentare alcuni dei nuovi modelli organizzativi aziendali proposti da diversi autori nella letteratura contemporanea. Non si parla di modelli astratti, si parla di nuovi approcci organizzativi che stanno pian piano prendendo piede non soltanto nelle grandi aziende multinazionali ma soprattutto nelle piccole e medie imprese dei settori più diversi.

L'analisi verterà inevitabilmente anche sullo sviluppo della comunicazione interna, sui suoi strumenti, metodi e vantaggi, per dimostrare come essa sia un elemento imprescindibile allo sviluppo dei modelli presentati.

Ciò su cui ho voluto puntare l'attenzione, come si vedrà nel terzo capitolo, è la pari importanza ricoperta dall'organizzazione aziendale e dalla comunicazione interna. Nel titolo si può infatti leggere la frase "il gioco di squadra tra modelli aziendali e comunicazione interna".

Il connubio tra questi due elementi è fondamentale per una realizzazione efficace delle teorie proposte nell'elaborato. Non può esistere un modello organizzativo efficiente senza un'adeguata comunicazione interna che lo sorregge e lo affianca per tutta la sua durata, e viceversa. Essi devono perciò procedere in un'equilibrata sincronicità, nessuno dei due deve superare l'altro o andare a rilento, il loro equilibrio diventa strategico. Proprio come durante una partita, c'è bisogno che tutti i componenti di una squadra svolgano al meglio il proprio compito, tenendo sempre un occhio puntato sulle mosse dei propri compagni. La centralità delle risorse umane e la capacità di leadership sono le due componenti che fungono da filo conduttore. In ogni capitolo questi due elementi verranno approfonditi secondo il tema trattato, poiché sono parte integrante dell'innovazione che viene proposta.

Per la presentazione dei temi elencati verrà fatto riferimento a testi della letteratura moderna e contemporanea, a materiale accademico raccolto grazie a ricerche su Internet e ad articoli comparsi in piattaforme dedicati ai medesimi argomenti.

Come già anticipato, l'interesse primario qui perseguito è quello di comprendere se oggi esistano effettivamente delle realtà indirizzate verso quest'ottica aziendale, se sia possibile che dei top manager decidano di modificare l'aspetto strutturale del proprio ambiente lavorativo per accostarlo ai modelli qui presentati. Per questo motivo sono state condotte alcune interviste, mirate proprio alla comprensione del livello considerazione



che le più disparate aziende locali hanno nei confronti dei propri dipendenti e del proprio ambiente di lavoro. Parlando di tali argomenti, ho cercato di capire se essi fossero realmente palpabili anche in ambienti molto vicini a me e per questo motivo la tesi si è proposta di indagare realtà presenti del Triveneto. Sono stati quindi selezionati pochi intervistati, che potessero spiegare in modo approfondito la propria posizione su tali questioni. Tali soggetti fanno riferimento a due categorie, da una parte dei consulenti aziendali specializzati in comunicazione e in HR Management, tra cui: Francesca Voltarel, Antonio Di Stefano, Osvaldo Danzi e Francesco Mitarotonda; dall'altra responsabili aziendali per i reparti di comunicazione e Risorse Umane e le aziende in questione sono: Antonella Popolizio, Vetri Speciali, Bofrost Italia e Carraro Group. Ad essi non verranno proposte le teorie presentate in questo elaborato, ma verranno sottoposte domande prive di riferimenti, proprio perché l'obiettivo è comprendere la realtà dal loro punto di vista.

Quelle condotte saranno delle interviste semi-strutturate a diversi soggetti rappresentanti dell'ambiente aziendali, si tratta perciò di una ricerca di tipo qualitativo. La scelta è ricaduta su questa modalità di studio perché la presente tesi tratta un argomento non socialmente diffuso nei luoghi di lavoro. Conducendo una ricerca quantitativa si rischierebbe perciò di ricevere risposte sicuramente numerose, ma di non conoscere le più profonde considerazioni da parte degli intervistati. Queste invece sono fondamentali ai fini del lavoro che verrà condotto, perché ciò che si vuole comprendere è la reale posizione, anche di poche realtà, rispetto ai modelli che verranno presentati.

I risultati non saranno per questo motivo di tipo statistico, ma sarà data un'interpretazione oggettiva delle singole interviste e successivamente questa verrà messa in relazione alle informazioni raccolte nel primo, nel secondo e nel terzo capitolo.

La ricerca è stata svolta solo in seguito all'elaborazione dei capitoli precedentemente annunciati. Ciò ha permesso di formulare domande specifiche e accuratamente finalizzate al raggiungimento degli scopi prestabiliti.



# Capitolo 1

## Lo sviluppo delle condizioni di lavoro del XX secolo

L'intento di questo primo capitolo è quello di fornire una sintetica panoramica sulle principali peculiarità che hanno caratterizzato gli ambienti lavorativi e la loro organizzazione durante il secolo passato. Nel Novecento si sono infatti susseguiti numerosi cambiamenti che hanno partecipato alla creazione dell'ambiente lavorativo attuale, nonché all'ideazione di nuove teorie proposte per il futuro. Il fine di questa presentazione è quindi quello fornire una base per comprendere e valutare ciò che verrà esplicitato nei prossimi capitoli.

### 1.1 L'età del fordismo

Le caratteristiche di gestione e organizzazione delle imprese che verranno esposte in questa tesi vogliono riferirsi a qualsiasi tipo di settore, senza limitarsi al solo ambito industriale.

Per poter meglio comprendere la trasformazione avvenuta negli ambienti di lavoro dal secolo scorso ad oggi si farà qui riferimento al modello fordista, nonostante sia notoriamente legato alla manifattura. In questo capitolo verrà pertanto ripercorso ciò che nel secolo XX ha più contraddistinto il sistema lavorativo.

Nel corso del '900 si affermò negli Stati Uniti un modello di organizzazione industriale, definito fordista-taylorista, che raggiunse l'apice del suo utilizzo nel ventennio successivo alla Seconda Guerra Mondiale. Questo modello si pone all'origine della produzione e del consumo di massa; le sue componenti sono molte, in particolare la struttura gerarchica e l'attenzione per le sequenze e i processi produttivi.

L'ideale fordista prese forma grazie alla precedente teoria elaborata da Frederick Taylor nel 1911 denominata "Scientific Management". Il principio fondamentale su cui si basava tale organizzazione scientifica del lavoro consisteva in una netta divisione tra lavoro

intellettuale (management) e lavoro manuale, e nella segmentazione del lavoro manuale, necessaria per annullare quella discrezionalità dei vecchi sistemi di lavoro che, secondo Taylor, rappresentava la maggior fonte di spreco e di inefficienza.

Per ottenere efficienza erano dunque necessari<sup>1</sup>:

- Un’organizzazione centralizzata con una netta divisione dei compiti di decisione/pianificazione e quelli di esecuzione.
- La “scomposizione” del lavoro in operazioni più semplici, ad ognuna delle quali corrisponde un posto di lavoro.
- La standardizzazione delle singole operazioni (per ogni operazione possono essere fissati tempi e metodi precisi).

Tale pianificazione ebbe inevitabilmente dei riscontri sulla selezione del personale poiché le operazioni divennero meccaniche e prevedibili, e sulla gestione dei dipendenti per quanto riguarda orari di lavoro, sottrazione del potere e autonomia, oltre ai salari non direttamente proporzionali alla loro attività.

Le direttive dello Scientific Management assunsero una forma più concreta nel 1913 con l’azione di Henry Ford e della sua fabbrica di automobili, nella quale prese vita la vera produzione di massa con il risultato di abbattere notevolmente i costi rispetto alle fabbriche tradizionali. Il segreto del successo fu il poter fornire al consumatore dei prodotti di qualità, ma allo stesso tempo poco differenziati e a prezzi accessibili per il cittadino medio.

Nelle officine venne applicato il principio chiamato *flowline*, linea di flusso, che vedeva gli operai allineati lungo un piano di scorrimento mentre ripetevano la stessa operazione su ogni prodotto, per poi passarlo al collega affianco. Le attività erano talmente automatiche che vennero assunti in gran parte immigrati, che spesso non comprendevano neanche l’inglese, cosa che portò alla realizzazione di un’intercambiabilità della manodopera che rese gli operai totalmente alienati e sottoposti ai ritmi frenetici della linea di lavoro. Proprio per conciliarsi con questi gesti produttivi cronometrati, l’Ideal-tipo di lavoratore della fabbrica fordista non doveva lasciarsi prendere dall’esaltazione passionale o dai vizi notturni. Serviva quindi intervenire per contenere i comportamenti

---

<sup>1</sup> “Fordismo e crisi del fordismo”, [www.scienze politiche.unical.it](http://www.scienze politiche.unical.it) .

sociali che potevano essere d'ostacolo al sistema produttivo, era necessaria per l'industriale fordista l'esistenza di un «certo equilibrio psico-fisico che impedisca il collasso fisiologico del lavoratore, spremuto dal nuovo metodo di produzione»<sup>2</sup>.

Ciò che si stava realizzando era dunque una vera e propria subordinazione e dipendenza dal proprio datore di lavoro e la nascita di quella che diventerà in seguito una effettiva classe sociale. Come sostenne Gramsci, il quale trattò in modo approfondito la nascita e lo sviluppo del fordismo ma che non verrà ripreso in questa sede, “gli industriali fordisti non si preoccupano dell'umanità, della spiritualità del lavoratore, che immediatamente viene schiantata”. Il principale strumento utilizzato da Ford per trattenere i suoi lavoratori fu quindi il salario, aumentato grazie all'impennata di produttività. Per questo motivo il modello Fordista-Taylorista rappresenta non soltanto un nuovo ambiente di lavoro, ma anche un nuovo schema sociale in cui la produzione di massa si congiunge al consumo di massa, cambiando così la mentalità dei consumatori oltre che quella degli imprenditori e degli operai, questi ultimi ormai troppo amalgamati con la ricerca di una buona retribuzione.

Un altro elemento che venne a mancare in questo modello fu l'aspetto relazionale tra i lavoratori, minimizzato al mero ambito produttivo, costituito soltanto dal rapporto tra le diverse azioni degli operai. Le relazioni, secondo Ford, non erano funzionali agli elevati tassi di produttività sostenuti.

L'equilibrio dinamico del fordismo era dunque un equilibrio che abbisognava di forte capacità regolativa, di tipo discrezionale, e di standardizzazione dei comportamenti e delle mentalità. Occorreva una struttura sociale fortemente rigida e gerarchica, in cui ognuno doveva stare al proprio posto. La vita degli individui, non a caso, tendeva a essere scandita da una successione di istituzioni totalizzanti e fortemente disciplinari: dalla famiglia (di stampo patriarcale, con una forte differenziazione sessista), alla scuola, che già in tenera età divide chi va a operare nella fase di progettazione (dirigente), chi nella fase di esecuzione (operaio), chi nella fase di commercializzazione e gestione (impiegato), alla caserma (solo per i maschi, ma per le donne sarà la famiglia a diventare la loro effettiva caserma, nei ruoli di moglie e madri), sino al luogo di lavoro, l'istituzione totalizzante e disciplinare per eccellenza. E per chi si ribella o non si adegua, c'è il carcere

---

<sup>2</sup> “La nuova grande trasformazione del lavoro”, [www.moodle.adaptland.it](http://www.moodle.adaptland.it).

o il manicomio<sup>3</sup>. La diffusione del Fordismo nei diversi contesti nazionali non fu molto rapida, poiché condizionata da diversi fattori; non a caso nacque negli Stati Uniti, caratterizzati a quel tempo da un elevato tasso di immigrazione e carenza di manodopera specializzata. Questo modello arriverà più tardi in Europa, da sempre contraddistinta dal legame con imprese di piccole dimensioni sviluppate a livello territoriale, a conduzione tradizionale e familiare.

## 1.2 La teoria di Mayo

Durante questo particolare periodo storico, iniziò a svilupparsi un interesse delle scienze umane verso i problemi del lavoro e delle condizioni dei lavoratori, che fino a quel momento non erano mai stati considerati.

Tra i diversi studi che si susseguirono a partire dal 1920, è interessante trattare in questa sede la teoria elaborata da Elton Mayo, lo psicologo che per primo mise in discussione i precetti dello *scientific management*, condividendo la posizione di Grasso<sup>4</sup> secondo cui «una gestione autoritaria e burocratizzata, di impronta rigidamente tayloristica, non consentisse l'ottimizzazione di obiettivi di efficienza aziendale»<sup>5</sup>.

Dunque, nonostante la caduta del sistema fordista fosse ancora lontana, Mayo iniziò a lavorare sull'influenza dei fattori ambientali riguardo la performance dei dipendenti già nel 1924. Lo studioso fece dei primi esperimenti che si concentrarono soprattutto sulle condizioni fisiche e materiali del lavoro, convinto del fatto che esse avessero delle influenze significative sul livello di felicità e produttività dei soggetti a lavoro.

---

<sup>3</sup> “Dal fordismo all'accumulazione flessibile: un veloce excursus storico”, A. Fumagalli.

<sup>4</sup> Mario Grasso, laureato in Scienze Sociali, ha un passato da manager aziendale e saggista e un presente da scrittore di narrativa, giornalista pubblicista.

Come saggista, ha pubblicato una quindicina di testi di cultura manageriale e ha diretto la collana Skill per la Franco Angeli.

Come giornalista pubblicista, ha collaborato con alcuni quotidiani, fra cui L'Unità e Il Mattino, e periodici. Ha diretto il mensile Web Economy e un settimanale on line.

Ha inoltre vinto il XXVIII Premio letterario La Mole nella sezione giornalistica e numerosi premi per la sua attività di autore di narrativa.

Ha pubblicato i romanzi La casa con le imposte socchiuse, I vastasi della socia, Latte di cammella, Spirito e carne, La lucertola a due code, Il baule, Keffaya, L'albero della discordia e L'idea fissa.

<sup>5</sup> “Parole e paroloni di management. Storia, parole e protagonisti del pensiero manageriale”, M. Grasso, FrancoAngeli, Milano, 2002.

Durante i tests gli operai erano stati separati in due gruppi con medesime mansioni, ma con intensità diversa di illuminazione. L'obiettivo era di mostrare che l'alterazione dei fattori ambientali, in questo caso il grado di illuminazione, aveva un effetto diretto sul rendimento delle operazioni. I dati raccolti dettero un esito totalmente inatteso: le diverse condizioni ambientali in cui i due gruppi erano stati posti non avevano determinato alcuna differenza significativa e misurabile in termini di produzione. La reazione degli psicologi di fronte a questi risultati fu un misto di stupore e disagio: dove avevano sbagliato nel fare le previsioni?<sup>6</sup>

Mayo iniziò quindi a ricercare quali fossero quei fattori che effettivamente condizionavano il livello di produttività, e i risultati cominciarono a sorgere nel 1932, quando introdusse il metodo d'indagine delle interviste; da queste egli iniziò a notare uno stretto collegamento tra il rendimento degli operai e alcuni fattori che esercitano un'influenza emotiva sul soggetto. Per questo motivo lo psicologo si concentrò sulle modalità di organizzazione interna delle industrie, per osservare i frutti di una leadership di tipo paternalistico. Negli studi sulla psicologia d'impresa iniziò così a farsi spazio il fattore umano, ritenuto un elemento imprescindibile delle dinamiche organizzative; si cominciò a comprendere che erano proprio gli aspetti psicologici dovuti alla soddisfazione per l'attività svolta e la considerazione ricevuta all'interno dell'ambiente di lavoro a fare davvero la differenza.

Venne alla luce la costante ricerca da parte dei lavoratori della soddisfazione professionale, per interrompere la monotonia delle giornate a scansione meccanica. Tale tedio conduceva a sua volta alle questioni sul senso di fiducia, alla collaborazione e all'interesse per la mansione svolta. Ognuno di questi fattori permise agli operai di risvegliarsi dall'alienazione provocata dai turni automatizzati e dalla spersonalizzazione. La grande novità di cui Mayo fu fautore non è però legata a questo aspetto individuale dello studio delle condizioni dei lavoratori, bensì allo studio del comportamento umano in fabbrica e alla nascita dei gruppi di lavoro.

Il gruppo è importante nella misura in cui mostra di esercitare un forte condizionamento sul comportamento del soggetto a lavoro: l'individuo non agisce nello stesso modo se preso isolatamente o se considerato all'interno del gruppo di riferimento. In quest'ultimo

---

<sup>6</sup> L'intero esperimento è stato tratto dal testo "Trasformazioni del lavoro e forme di vita nel XX secolo", F. Dinetti, 2011-2012, [www.flore.unifi.it](http://www.flore.unifi.it).

caso il lavoratore si trova inserito in una trama di relazioni che influiscono enormemente sul suo atteggiamento e sul suo rapporto con l'ambiente di lavoro. D'altronde, osservò Mayo (1933), «le persone che costituiscono il reparto di una fabbrica non sono soltanto individui: essi formano un gruppo all'interno del quale gli individui hanno sviluppato certe abitudini nei rapporti che essi hanno gli uni con gli altri, con i superiori, con il lavoro e con la linea di condotta della compagnia».

L'appartenenza ad un gruppo venne altresì presentata come una sorta di necessità umana: essa consente di superare il senso di debolezza, paura, precarietà, vuoto esistenziale e malessere lavorativo generato dall'individualismo della società industriale. Il gruppo serve a dare sicurezza, a stimolare la fiducia reciproca tra le parti, ad alimentare il senso di partecipazione e l'interesse per il lavoro svolto e per i suoi risultati. Mayo fu il primo a rilevare la presenza di gruppi informali la cui costituzione, spiega Grasso (2002), si presentava come «la naturale reazione dei lavoratori ad un'organizzazione scientifica del lavoro», dalla quale sviluppavano «una propria politica e un proprio conformismo».

La spontaneità con la quale molto spesso si formano i gruppi porta i lavoratori a non rendersi neanche conto della loro esistenza: se chiamati ad esprimersi sui fattori che influiscono sul loro grado di soddisfazione, il gruppo di lavoro non viene quasi mai menzionato. Il gruppo non impone una regola precisa, quindi ben percepibile, ma crea un ambiente di collaborazione di cui spesso non si ha neanche consapevolezza. Ciò venne evidenziato anche da Walker e Guest, i quali affermarono che nessun lavoratore durante gli esperimenti «era conscio di questi vantaggi al punto di indicarli come ragioni principali di gradimento della mansione. Piuttosto, essi li consideravano dei dati di fatto. Tuttavia, quando gli operai si trovavano a lavorare isolati si esprimevano vibratamente contro la loro situazione di impossibilità di avere un contatto sociale»<sup>7</sup>.

Oltre ai gruppi di lavoro esistono anche organizzazioni o associazioni di lavoro. Tutto ciò è l'ulteriore conferma che il lavoro è un'attività sociale e che il lavoratore è un soggetto «i cui atteggiamenti e la cui efficienza sono condizionati da esigenze sociali imposte sia dall'interno che dall'esterno della fabbrica» (Giacca 2002). La cosa importante da sottolineare è che «da una condizione di disperazione e di isolamento il singolo lavoratore era passato, con l'entrare a fare parte delle associazioni di lavoro, alla consapevolezza dei

---

<sup>7</sup> «L'operaio alla catena di montaggio», C.R. Walker, R.H. Guest, FrancoAngeli, Milano, 1976.



suoi diritti e alla fiducia nella capacità di realizzarli», al punto di «obbligare gli industriali a riconoscere il loro valore di uomini» (Baritz 1960)<sup>8</sup>.

Le scienze sociali insomma cominciarono a intuire che l'individuo, considerandosi come parte integrante di un gruppo, formale o informale, e sentendosi addosso una responsabilità sociale per il suo rendimento, vedeva aumentare in maniera naturale la propria motivazione e la propria capacità produttiva verso i compiti che gli venivano assegnati.

Ecco, è proprio da questa ricerca di Mayo che negli anni Trenta iniziarono a vacillare le convinzioni che avevano fino a quel momento caratterizzato la struttura aziendale fordista-taylorista; ci vollero però almeno altri cinquant'anni per osservare dei cambiamenti decisivi, che verranno descritti nei prossimi capitoli di questa tesi.

Continuerò qui di seguito l'analisi delle organizzazioni lavorative che si susseguirono durante il '900.

### 1.3 Il superamento del fordismo

Il sistema Fordista-Taylorista entrò in crisi negli anni Sessanta a causa di problematiche interne strettamente legate alla conduzione economica dello schema. Questa crisi, come noto, portò a scontri sociali nel contesto industriale che segnarono tutto il decennio, con conseguenti perdite di consenso intorno alle politiche in vigore.

Si può quindi affermare che nell'ultima parte del secolo scorso si verificò una fase di trasformazione del sistema lavorativo ed economico, accentuando la flessibilità ma mantenendo le gerarchie ormai stabilite.

Questo cambiamento è stato ispirato da un modello Giapponese, il toyotismo, il quale diventò paradigma di riferimento sia per i paesi Occidentali che per molti paesi emergenti. Il punto di svolta fu l'incapacità del modello fordista, costituito per operare in un ambiente stabile e prevedibile, di far fronte alla nuova incertezza e continua fluttuazione dei mercati. Le aziende tentarono un po' alla volta di superare la catena di montaggio fordista, che escludeva l'azione consapevole degli operai coinvolti, per passare alle "isole

---

<sup>8</sup> *Ibidem*

di montaggio”<sup>9</sup> dove aumentò il grado di autonomia e di intraprendenza dei lavoratori. Una grande spinta verso questo mutamento arrivò senza dubbio dallo sviluppo tecnologico degli anni '70-80, che grazie all'innovazione dei macchinari permise di aumentare la produttività e allo stesso tempo risparmiare sul costo del lavoro. Secondo Cerruti<sup>10</sup> “L'introduzione dell'automazione flessibile e integrata ha portato all'affermazione di un modello di organizzazione del lavoro orientato ad affrontare [...] le esigenze di flessibilità esterna, legate alla variabilità della domanda del prodotto, e ad assorbire - tramite la leva organizzativa - l'incertezza tecnologica dei macchinari”. Tale incertezza rese necessaria una formazione adeguata dei lavoratori, che dovevano ora essere in grado di intervenire in modo attivo nel funzionamento e nel controllo della macchina, e a cui veniva richiesto un alto grado di coinvolgimento e responsabilità. Solo con l'affermarsi della fabbrica integrata, però, si giungerà a un decisivo distacco del paradigma fordista grazie all'incremento di utilizzo delle risorse e allo sfruttamento del loro potenziale produttivo.

Notevoli furono le conseguenze per i lavoratori, ai quali venne chiesto di provvedere autonomamente al raggiungimento di determinati obiettivi. Le aziende presentarono interesse per due fattori essenziali, la partecipazione e la cooperazione; iniziarono a considerare la qualità del lavoro e la salubrità degli ambienti lavorativi come due elementi fortemente connessi. Il tutto era guidato da una precisa strategia aziendale, il cui fine era “creare quelle condizioni tecnologiche, organizzative e motivazionali che possono spingere la forza lavoro a mobilitare e rendere disponibili le proprie energie fisiche e intellettuali per realizzare il miglioramento continuo delle prestazioni del sistema aziendale”<sup>11</sup>. Si realizzarono quindi numerosi interventi per aumentare la carica motivazionale dei lavoratori, favorendo la loro partecipazione attiva e l'esplicazione delle loro abilità, delle doti fisiche e intellettuali.

Effetti inevitabili ci furono anche nelle remunerazioni, ora piuttosto diversificate per il crescente divario tra gli operai generici - capaci e preparati per gestire le nuove tecnologie e per questo ben remunerati - e operai con funzioni manuali, ormai poco considerati e con salari ridotti. Ciò non comportò però l'eliminazione del lavoro manuale standardizzato,

---

<sup>9</sup> *Ibidem*

<sup>10</sup> “Fiat punto e a capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Termoli a Melfi”, G. Cerruti, Ediesse, Roma, 1993.

<sup>11</sup> “La fabbrica integrata”, G. Cerruti, “Meridiana”, Roma, 1994.

che anzi continuò ad esistere, appesantito da nuove difficoltà. In questo nuovo sistema misto si può quindi osservare una mescolanza tra vecchio e nuovo, anche per quanto riguarda l'organizzazione interna delle gerarchie aziendali.

Nonostante non venga eliminata totalmente la scala gerarchica del sistema fordista, nel toyotismo si fece strada un'organizzazione interna più lineare e tendenzialmente orizzontale. Si crearono, in questo modo, nuovi rapporti professionali orientati verso la collaborazione e il costante scambio di informazioni tra i diversi livelli della produzione. Questa innovazione della struttura aziendale costituì una fonte di cambiamento delle dimensioni delle imprese, esse «diventano meno autarchiche e più snelle, così superano i limiti dell'elefantiasi, della rigidità, dell'autosufficienza a cui il modello taylorista-fordista e le economie di scala le avevano portate» e «attraverso un processo di de-concentrazione e di de-massificazione, le aziende di ogni tipo cercano di essere meno grasse e più snelle»<sup>12</sup>.

Con il ridimensionamento delle industrie si modificò anche il modo in cui queste esercitavano il proprio potere e ciò avvenne in particolare durante gli anni Settanta. Non si trattava più di una modalità di controllo paternalistica, ma di un'influenza più subdola, esercitata tramite i piccoli rapporti quotidiani. Per mezzo di questa nuova mentalità manageriale, l'impresa viene investita del ruolo di "istituzione totale, capace di restituire senso alla nostra società"<sup>13</sup>. La paura dei dirigenti di avviarsi verso un decentramento del potere, li spinse a una chiusura totale nel proprio ruolo di dominio, negando ai lavoratori quella formazione tanto decantata durante questo processo di trasformazione. La chiave di svolta è proprio la conoscenza; chi la possiede è capace di avvicinarsi alla detenzione di autorità.

Tale contraddizione venne risolta «attraverso la crescente precarietà contrattuale che offre ai lavoratori l'illusione di essere "indipendenti" e permette all'organizzazione di non assumersi le responsabilità né di tipo organizzativo né di tipo formativo»<sup>14</sup>. Per mantenere

---

<sup>12</sup> "Era il secolo del lavoro", A. Accornero, Il Mulino, Bologna, 1997.

<sup>13</sup> "Extension du domaine de la manipulation de l'entreprise à la vie privée, Editions Grasset & Fasquelle", M. Marzano, Paris, 2008; trad. it. "Estensione del dominio della manipolazione. Dall'azienda alla vita privata", Mondadori, Milano, 2009.

<sup>14</sup> "Il mito di Sisifo e il disagio del lavoro moderno. Riflessioni ed esperienze", E. Cordaro; D. Ranieri, Ediesse, Roma, 2006.

un buon equilibrio aziendale le aziende adottarono un linguaggio manageriale il più possibile accattivante ma allo stesso tempo manipolatorio, colorato da diverse strategie comunicative. In questo modo l'individuo poteva sentirsi indispensabile e responsabile, ma contemporaneamente poco definito, non aveva più dei ruoli fissi e cercava la sua definizione anche nel contesto sociale.

Dunque nelle aziende integrate, il superamento della pressione sui soggetti è soltanto apparente; la flessibilità che si instaurò negli ambienti lavorativi portò senza dubbio dei miglioramenti sullo stato emotivo dei dipendenti, ma ci furono anche forti ripercussioni negative, date proprio dalla poca definizione delle modalità relazionali. Durante questo periodo esordirono numerose forme di depressione nei lavoratori, dovute proprio alla troppa responsabilità a cui l'individuo veniva sottoposto. Molto spesso i soggetti non reggevano la tensione, si sentivano incapaci, oppure rimanevano turbati dalla perdita del posto di lavoro. A ciò si accompagnò un'insicurezza identitaria dovuta ad una ritrovata attenzione verso la propria vita privata, derivata dalla liberazione da schemi comportamentali predefiniti che caratterizzarono i primi decenni del secolo scorso.

Possiamo a questo punto definire la conformazione generica assunta dalle organizzazioni durante i processi appena descritti; Henri Fayol sostiene che<sup>15</sup> “Tutte le operazioni che si svolgono all'interno delle imprese, si possono ripartire nei sei gruppi seguenti:

1. Operazioni tecniche (produzione, fabbricazione, trasformazione)
2. Operazioni commerciali (acquisti, vendite, scambi)
3. Operazioni finanziarie (ricerca e gestione dei capitali)
4. Operazioni di sicurezza (protezione dei beni e delle persone)
5. Operazioni di contabilità (inventari, bilanci, costi, statistiche, ecc.)
6. Operazioni direttive (programmazione, organizzazione, comando, coordinazione e controllo).

In quest'ottica il ruolo della direzione viene equiparato al ruolo svolto dal sistema nervoso all'interno del corpo umano. Nello stesso testo Fayol definisce i più importanti principi e mansioni che caratterizzano il cosiddetto vertice aziendale (*Ibidem*):

---

<sup>15</sup> “Organizzazione come metodo di scienza e di impresa”, G. Diguardi, Edizioni del Sole 24 Ore, 1988.

1. La ripartizione del lavoro
2. L'autorità
3. La disciplina
4. L'unità di comando
5. L'unità di direzione
6. La subordinazione degli interessi particolari all'interesse generale
7. La remunerazione
8. La centralizzazione
9. La gerarchia
10. L'ordine
11. L'equità
12. La stabilità del personale
13. L'iniziativa
14. La coesione del personale.

Nel prossimo paragrafo vedremo invece come le organizzazioni hanno modificato il loro aspetto durante l'ultimo decennio del secolo scorso, per arrivare alla conformazione che conosciamo oggi.

## 1.4 Le organizzazioni contemporanee

Secondo il modello di Leavitt (1965) un'organizzazione è “un insieme complesso di persone associate per uno scopo unitario fra cui si dividono le attività da svolgere, secondo certe norme, stabilendo dei ruoli collegati tra loro in modo gerarchico, in rapporto con un certo ambiente esterno”.

Tale definizione è una delle più utilizzate a livello di organizzazione aziendale, e su cui si basa la quasi totalità delle organizzazioni presenti oggi nel mondo.

Ogni sistema di questo tipo presenta perciò una progettazione organizzativa che permette di mettere in atto le attività più adeguate per raggiungere gli scopi prefissati. Come da definizione, è inevitabile riscontrare nelle imprese moderne e contemporanee dei rapporti

di dipendenza o di collaborazione che finiscono col creare dei gruppi di lavoro via via sempre più complessi.

Come riportato in precedenza, le imprese hanno subito dei cambiamenti significativi durante il XX secolo, dovuti soprattutto al modificarsi dell'ambiente sociale, il che ha guidato il sistema lavorativo verso una nuova flessibilità. Perciò non è oggi possibile constatare l'esistenza di un'unica struttura organizzativa come soluzione.

Ciò che senza dubbio non manca ai sistemi lavorativi moderni, è un'organizzazione aziendale che rappresenta, attraverso un organigramma, lo schema logico-funzionale dell'azienda e ne mostra la correlazione gerarchica tra le parti. Grazie a questo schema è quindi possibile individuare il livello di interdipendenza, il grado di accentramento/decentramento del potere decisionale e di specializzazione delle funzioni, oltre che le linee di responsabilità e di autorità.

Se volessimo evidenziare alcune tra le principali peculiarità dell'organigramma potremo dire che<sup>16</sup>:

- Rappresenta graficamente l'intero sistema di attività dell'organizzazione.
- Costituisce lo schema formale dal quale si individuano gli organi, le loro connessioni, le linee di responsabilità e di autorità e i meccanismi di coordinamento.
- Facilita la comprensione intuitiva delle modalità secondo le quali un'azienda funziona.
- Evidenzia i rapporti di dipendenza formale, il numero di livelli gerarchici e l'ampiezza del controllo.
- Identifica il raggruppamento delle persone nelle unità organizzative.

Nonostante l'organigramma sia uno strumento indispensabile, e per questo ampiamente conosciuto, esso è fondamentale per descrivere la logica aziendale che oggi guida qualsiasi tipo di associazione formale o informale.

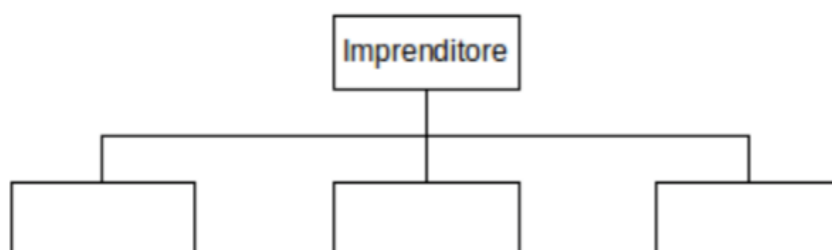
Come precedentemente detto, non è possibile individuare un'unica struttura che si adatti a qualsiasi tipo di organizzazione, ma è possibile delineare una cosiddetta "forma

---

<sup>16</sup> "Riflessione sulle strutture organizzative", M. Zifaro, 2017-2018, [www.docenti.unimc.it](http://www.docenti.unimc.it).

semplice” o “struttura imprenditoriale”<sup>17</sup> ovvero una soluzione elementare a cui si ispirano tutte le altre tipologie di strutture.

La forma semplice prevede un’organizzazione verticale il cui vertice è presidiato dall’imprenditore; esso esercita sia il controllo economico che il potere direzionale e di coordinamento. Riporto qui di seguito lo schema appena descritto<sup>18</sup>:



Dunque, nonostante sia ormai superata la concezione fordista dell’organizzazione scientifica del lavoro, permane nelle imprese contemporanee un modello strutturale che non si discosta molto dalla direzione verticale e gerarchica.

Si comprende inoltre l’importanza e la responsabilità assegnata alla figura dell’imprenditore, che viene identificato come “vita” dell’azienda.

Anche se negli ultimi anni si sta introducendo una forma più lineare e orizzontale della struttura aziendale, che si addice meglio alla sopravvivenza in ambienti instabili e complessi, ciò non comporta l’eliminazione dei rapporti gerarchici.

Esiste comunque la volontà di trovare una nuova metodologia di organizzazione che consenta di procedere con una divisione del potere meno formale, e che permetta ai dipendenti di organizzarsi in staff all’interno dei quali non si esercita autorità, ma soltanto consulenza.

Durante gli anni Novanta, conseguentemente alla sparizione del lavoro nella forma salariata e dipendente a favore di un modello più autonomo, viene a crearsi una nuova figura di lavoratore, diverso dall’individuo post-fordista incontrato nei paragrafi precedenti, che assumerà un profilo più definito con l’inizio del nuovo secolo.

---

<sup>17</sup> *Ibidem*

<sup>18</sup> *Ibidem*

Tale soggetto rappresenta un “ibrido” poiché non si identifica nel tradizionale lavoratore dipendente, ma neanche nel libero professionista; esso è infatti sottoposto a un lavoro più autonomo, nel quale gli viene richiesto di assumersi delle importanti responsabilità, rimanendo allo stesso tempo alle dipendenze di un superiore. Viene inoltre continuamente sottoposto ad un rinnovamento delle conoscenze e delle tecniche di lavoro.

In questo clima di veloce cambiamento e alta competitività diventa fondamentale sviluppare delle abilità relazionali e “auto-imprenditoriali”, bisogna imparare insomma a “vendere” se stessi. “L’efficienza lavorativa si stacca dai meri *skills* tecnico-professionali, collegandosi in modo sempre più diretto alle abilità socializzanti e relazionali dell’individuo, alla creatività, al dinamismo e all’attitudine all’imprenditorializzazione del lavoro, in un contesto in cui il lavoratore è lasciato sempre più solo a se stesso” (Grasso 2002).

È proprio in questo periodo che il linguaggio e la comunicazione entrano a far parte del processo produttivo, col risultato di essere utilizzati per creare forme di sfruttamento e subordinazione latenti, quasi impercettibili. Se prestiamo attenzione alle modalità comunicative oggi presenti all’interno dei più svariati posti di lavoro, ci accorgiamo di come esse siano profondamente diversificate in base alle differenti posizioni gerarchiche ricoperte dai soggetti, anche se queste non sono formalmente esplicitate.

Non è intenzione di questo elaborato demonizzare l’aspetto strutturale delle organizzazioni che ci circondano, considerando il fatto che molte di loro si stanno oggi muovendo in direzioni più attente a evitare il tipo di realtà pocanzi descritto, lo scopo di questa sezione della tesi è quello di analizzare nel modo più trasparente possibile il quadro generale dei sistemi lavorativi odierni.

## 1.5 Insieme alle organizzazioni, la leadership

Avendo descritto fino a questo punto l’organizzazione strutturale delle imprese passate e presenti, ritengo ora necessario dedicare un breve approfondimento a coloro che ricoprono un ruolo di guida all’interno di queste ultime, ovvero i leader aziendali.

È oggi in atto un significativo cambiamento non solo di tipo economico, ma anche ambientale, geo-politico e sociale, il che comporta un’evoluzione della concezione di posto di lavoro. I *millennials* sono consapevoli di muoversi all’interno di un ambiente



mutevole in cui “Il mercato e l’organizzazione del lavoro si stanno evolvendo con crescente velocità, non altrettanto avviene per la regolazione dei rapporti di lavoro”<sup>19</sup>. È in questo contesto che si modifica anche il lavoratore nell’accezione di individuo, nel suo approccio al lavoro e nelle sue modalità di relazione. Inevitabilmente viene a modificarsi anche l’atteggiamento di un leader, obbligato a stare al passo con tali modifiche ambientali.

Con leadership si intende “l’autorità che deriva a un individuo da doti naturali o dalla sua posizione sociale; l’individuo assume il ruolo di capo di un’organizzazione, di un’associazione, di un gruppo, grazie al fatto che le sue decisioni, le sue idee, i suoi comportamenti ed atteggiamenti, influenzano in modo notevole i comportamenti della collettività considerata, la leadership non può essere ridotta ad un fatto di “ascendente personale” che metterebbe la persona in grado di esercitare un’influenza in ogni circostanza, posizione e ruolo sociale; né ad un fatto del tutto accidentale, casuale e imprevedibile, nel senso che la leadership dipende sempre, nelle sue manifestazioni, da particolari situazioni che si vengono a determinare in una collettività”<sup>20</sup>

Tale concetto ha ovviamente subito delle trasformazioni durante il corso del Novecento, per questo motivo verranno di seguito presentate alcune teorie presenti in letteratura che ben descrivono questa evoluzione<sup>21</sup>.

### 1.5.1 Le teorie innatiste sulla leadership

Una prima categoria di teorie fu elaborata nei primi anni Sessanta del secolo scorso, ovvero quando la letteratura iniziò a prestare attenzione alla figura del leader aziendale. Secondo le teorie innatiste i leader sono tali in quanto possiedono determinate caratteristiche personali che permettono loro di suscitare la fedeltà dei seguaci, che chiameremo anche *followers*. L’assunto da cui partirono queste ricerche fu che leader si nasce, non si diventa, nonostante non sia formalmente provato che possedere determinati tratti personali assicuri a un individuo di diventare una guida per le masse.

---

<sup>19</sup> “Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia”, M. Biagi, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Roma, 2001.

<sup>20</sup> “Leadership riflessive”, A. Vitullo, Apogeo, Milano, 2006.

<sup>21</sup> “La leadership e il suo ruolo del Management Moderno: un’analisi esplorativa del Contesto Italiano”, S. Siro, Politecnico di Milano, 2014/2015.

Tra gli autori che hanno contribuito allo sviluppo di tali teorie troviamo Edwin Ghiselli, che nel 1971 individuò alcune caratteristiche influenti per l'efficacia della leadership, fra queste<sup>22</sup>:

- La capacità di supervisione, ovvero la capacità di svolgere le funzioni essenziali di management, specialmente quelle di guida e di controllo del lavoro altrui.
- Il bisogno di ben meritare, ovvero la ricerca della responsabilità e il desiderio di successo.
- La capacità di decidere, ovvero di risolvere dubbi, e d'affrontare costruttivamente i problemi.
- La fiducia in sé che dà sicurezza nell'affrontare i problemi.
- Lo spirito d'iniziativa, ovvero la capacità d'agire in modo indipendente, d'individuare e di seguire le linee d'azione che altri non discernono e d'escogitare nuovi modi d'agire.

L'approccio Innatista non rimase esente da critiche. L'appunto che venne presentato alle teorie di questa categoria fu quello di essersi basate sulle sole caratteristiche personali, senza tenere in considerazione i numerosi aspetti dell'ambiente esterno che senza dubbio sono complici nell'influenzare comportamenti e impressioni.

### 1.5.2 Le teorie comportamentiste

Secondo questa seconda categoria di teorie, a differenza della precedente, le caratteristiche del leader e il suo stile di leadership sono direttamente collegati al comportamento del gruppo che esso è chiamato a dirigere.

Vengono quindi osservati sia i comportamenti del leader verso i subordinati, sia gli effetti che questi hanno sul gruppo in termini di soddisfazione e risultati conseguiti. Dunque il leader modificherà il proprio stile comportamentale in base al gruppo con cui si trova a lavorare.

Anche in questo caso vediamo come l'attenzione viene posta in particolar modo sulle caratteristiche personali dei soggetti, dando per scontato che esista uno stile di leadership

---

<sup>22</sup> *Ibidem*

valido in assoluto; è proprio sulla ricerca di quest'ultimo che gli autori del secolo scorso hanno concentrato le loro ricerche, influenzando gli studi successivi.

Dunque secondo alcuni studiosi il concetto di leadership è un comportamento che va sviluppato, anche grazie all'osservazione delle azioni di altri leader.

Un interessante studio viene realizzato da Likert<sup>23</sup>, che chiamò “*teoria dei quattro sistemi*”, attraverso la quale l'autore presentò quattro modelli generali di management grazie all'osservazione empirica dei diversi stili direttivi adottati in numerose aziende:

- Autoritario – sfruttatorio;
- Autoritario – benevolo (o paternalistico);
- Consultivo
- Partecipativo di gruppo.

Attraverso questa classificazione, Likert volle dimostrare la crescente importanza che assumono le relazioni all'interno di un ambiente lavorativo. Effettivamente le aziende che in quegli anni adottarono uno stile consultivo o partecipativo ebbero i più alti indici di produttività.

### 1.5.3 Le teorie Relativiste sulla Leadership

Con le teorie relativiste iniziano ad essere presi in effettiva considerazione gli aspetti ambientali. Queste ultime infatti si basano sul concetto che non esista un unico e corretto stile di leadership, capace di adeguarsi ad ogni situazione ma, al contrario, ogni leader necessita di scegliere, di volta in volta, lo stile comportamentale più adatto al contesto aziendale. Si assume pertanto che esistano differenti stili tra cui scegliere, basandosi sui profili dei collaboratori, sulla cultura aziendale o sui compiti da svolgere.

L'autore che per primo si addentrò in questo filone di studi fu Fiedler<sup>24</sup>, il quale determinò tre elementi grazie ai quali un leader sarebbe in grado di adottare uno stile di leadership efficace:

---

<sup>23</sup> *Ibidem*

<sup>24</sup> Fred Edward Fiedler è stato uno dei principali ricercatori nella psicologia industriale e organizzativa del 20 ° secolo. Ha contribuito a plasmare la psicologia ed è stato uno dei principali psicologi. È stato psicologo aziendale e manageriale presso l'Università di Washington e ha ricoperto incarichi nel Dipartimento di Psicologia e nella School of Business. Ha diretto la ricerca organizzativa

- *Le relazioni tra leader e dipendenti*: la presenza o assenza di un clima affettivo positivo, reciproca fiducia e lealtà.
- *La struttura del compito*: il grado di precisione e chiarezza con cui viene definito il compito assegnato al gruppo.
- *Il potere del leader*: il livello di potere assegnato al leader dell'organizzazione e di conseguenza la capacità di influenzare i membri del gruppo.

Questi elementi dovranno essere elaborati e combinati con altre variabili che permetteranno di determinare il modello di leadership più adatto.

#### 1.5.4 La Leadership Trasformativa

Questo approccio trasformativo delle teorie sulla leadership si sviluppò a partire dagli anni Ottanta, la sua caratteristica fu quella di indirizzare il suo interesse verso gli aspetti emotivi e carismatici dell'individuo.

La leadership trasformativa pone l'accento su emozioni, valori, morale, qualità e obiettivi a lungo termine, insomma degli elementi che possono indirizzare il soggetto verso un cambiamento. Una grande attenzione viene posta inoltre sulla motivazione dei followers, sulla soddisfazione dei loro bisogni, giacché vengono considerati effettivamente esseri umani.

Utilizzando questa particolare forma di leadership, l'individuo trasmette ai seguaci un'influenza tale da permettere a questi ultimi di realizzare molto più di quanto solitamente ci si aspetterebbe da loro. La leadership trasformativa vuole quindi valorizzare i componenti dell'organizzazione.

Da questo filone di ricerca se ne sviluppò uno più recente, chiamato "Leadership transazionale", secondo il quale il leader, considerato un agente di negoziazione, ricerca sempre più potere decisionale attraverso azioni che gli permettano di influenzare e convincere almeno quegli individui che possono dare un significativo appoggio. Dunque

---

all'università dal 1969 fino al suo pensionamento nel 1992. Ha aiutato questo campo a passare dalla ricerca sui tratti e le caratteristiche personali dei leader, agli stili e ai comportamenti di leadership. Nel 1967 introdusse la modellizzazione di contingenza della leadership, con l'ormai famoso modello di contingenza di Fiedler.

si ricorre perlopiù a ricompense personali, premi di natura psicologica o economica. Uno dei punti di forza di questo “modello di comando” è che diverse ricerche dimostrarono che gli individui cercano di ripetere quelle azioni che, secondo il loro punto di vista, hanno portato a dei benefici o a delle ricompense, sia personali sia di gruppo.

Considerando questa serie di teorie, possiamo riuscire a ricavare i capisaldi della leadership tradizionalmente intesa, ovvero<sup>25</sup>:

- **Diffondere una visione:** il leader persuade, serve e stimola la voglia di vincere nell’ambito di una prospettiva di ampio respiro.
- **Fungere da esempio:** solo colui che costituisce un modello esemplare può comunicare efficacemente ed influenzare positivamente. Il leader dimostra dedizione, libera energie, promuove il talento e l’iniziativa.
- **Aumentare il valore dell’impresa:** il leader deve essere consapevole delle leve di creazione del valore.

Esistono al contempo dei comportamenti manageriali o degli eventi interni all’organizzazione che portano a risultati fallimentari, in particolare quelli individuati da Daft durante uno studio nel 1999:

- Insensibilità ed intimidazione.
- Freddezza, distanza ed arroganza.
- Tradimento della fiducia personale.
- Ambizione eccessiva, centratura del sé.
- Problemi specifici di business.
- Incapacità di delega e di fare squadra.
- Incapacità di scegliere i collaboratori.

---

<sup>25</sup> *Ibidem*

Man mano che ci avviciniamo all'età contemporanea, vediamo come la figura del leader si modifica, e inizia a concentrarsi in maniera particolare sulle relazioni, intese nel loro concetto più generale. L'idea del dipendente come "persona" appare in letteratura soprattutto verso la metà degli anni Ottanta; si comincia a comprendere che per creare un buon ambiente di lavoro c'è bisogno di "afferrare il significato del concetto di essere umano nel contesto delle relazioni di lavoro e di distinguerlo da quello di robot"<sup>26</sup>.

Al contempo, ritrovatisi in un ambiente lavorativo molto più instabile e mutevole rispetto al passato, i leader iniziano a far emergere il loro aspetto più "emotivo", ragione per cui si svilupparono altri filoni teorici come la Leadership relazionale o l'Intelligenza emotiva.

### 1.5.5 L'intelligenza emotiva

Il concetto di intelligenza emotiva si basa su un aspetto relazionale diventato indispensabile per una buona leadership, ovvero la capacità di motivare sé stessi e di capire le altrui emozioni. Un leader oggi non può più fare a meno dell'empatia, poiché essa è ormai diventata un vero e proprio strumento "strategico" per il raggiungimento di un obiettivo.

Tale teoria non vuole indurre i manager ad assumere dei comportamenti troppo gentili o permissivi con i subordinati, al contrario prevede che si impari a gestire i sentimenti, mostrandoli quando necessario e nascondendoli quando non lo è. Insomma, gestire l'emotività intelligentemente.

Jennifer M. George nel suo articolo "Emotions and Leadership: the role of Emotional Intelligence" ribadisce l'importanza dell'empatia in un contesto di leadership, focalizzandosi su cinque elementi fondamentali, ovvero<sup>27</sup>:

1. Lo sviluppo di obiettivi comuni.
2. La capacità di inculcare negli altri la consapevolezza circa l'importanza del lavoro che si sta svolgendo al fine di raggiungere quegli stessi obiettivi.

---

<sup>26</sup> "Un gran bel posto in cui lavorare", R. Levering, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1988.

<sup>27</sup> "Il leader: un individuo tra gli individui, un ruolo in evoluzione", A. Caroni, G. Centrone, G. Fabrizi, I. Lupo, V. Rapisardi, I. Tilotta, Università di Siena.

3. La capacità di generare e al tempo stesso mantenere costanti atteggiamenti favorevoli, quali l'entusiasmo, la sicurezza, l'ottimismo, la cooperazione, la fiducia.
4. Incoraggiare la flessibilità nelle decisioni da prendere e nella possibilità eventuale di un cambiamento proficuo che riguardi le stesse.
5. Lo stabilimento e il mantenimento di un'identità significativa del sistema organizzativo adottato.

Questa rapida presentazione riguardo le più importanti teorie di leadership che hanno caratterizzato lo scorso secolo, sarà utile durante il proseguire di questa tesi per meglio comprendere il grande cambiamento organizzativo che si prospetta per il futuro.





## Capitolo 2

### Verso un nuovo concetto di Organizzazione

È stato finora osservato lo sviluppo degli ambienti di lavoro durante il XX secolo. La tesi si propone a questo punto di presentare quali sono le trasformazioni che le organizzazioni stanno subendo nell'era contemporanea e quali saranno le loro prospettive per il futuro.

A partire dagli anni Novanta il concetto di organizzazione iniziò a modificarsi, lasciandosi alle spalle l'immagine di aziende altamente gerarchizzate, costituite da personale "spersonalizzato"; ma il processo è piuttosto lento, tanto che ancora oggi i manager stanno tentando di comprendere quali siano le azioni migliori da compiere per arrivare ai migliori risultati.

Come si vedrà, l'aspetto su cui verterà maggiormente questo capitolo sarà l'importanza che sempre di più viene riconosciuta alle risorse umane o, per essere più precisi, alle capacità e alle caratteristiche di cui è provvisto il singolo lavoratore, in quanto "persona". Questo concetto ebbe, e ha ancora oggi, non poche difficoltà ad affermarsi nella mentalità aziendale; agli inizi esisteva in America il "movimento della qualità"<sup>28</sup> impegnato nel miglioramento degli ambienti di lavoro, che ebbe un discreto successo tra le associazioni di lavoratori, i quali si sentivano più responsabilizzati e motivati. Il movimento non ebbe però lunga vita, poiché la reingegnerizzazione a cui era ancorato il management prevedeva che il raggiungimento degli obiettivi di produttività passasse attraverso il solo miglioramento dei processi, lasciando quindi da parte l'attenzione verso le persone.

Per indicare i dipendenti di un'organizzazione è stato recentemente adottato il termine *capitale umano*, inteso come l'insieme che "comprende le caratteristiche del personale dell'azienda in termini di composizione demografica, istruzione, abilità e competenze, motivazione e così via"<sup>29</sup>. Molti autori in letteratura individuano il mercato del lavoro come "lo strumento che rende visibili le persone e ne consente l'allocazione presso le aziende attraverso il confronto tra le caratteristiche offerte e quelle richieste"<sup>30</sup>. Dunque

---

<sup>28</sup> "Un gran bel posto in cui lavorare", R. Levering, Sperling & Kupfer Editori, 1988.

<sup>29</sup> "Impresa e capitale umano", G. Costa, CLEUP, Padova, 2010.

<sup>30</sup> "Manuale di economia del lavoro", L. Brucchi, Il Mulino, Bologna, 2001.

diversi esperti del settore sostengono che, stimolando il capitale umano della propria azienda alla migliore espressione di sé stesso, la principale conseguenza sarebbe un netto miglioramento dei risultati, sia economici che di performance; infatti le persone, mediante la conoscenza e la capacità di cui dispongono, rappresentano l'asset realmente più importante dell'impresa, ovvero l'unica risorsa potenzialmente in grado di generare vantaggi competitivi prospettici. Come già accennato, questa centralità delle risorse umane è oggi tutt'altro che affermata, anzi, nella maggior parte delle imprese questa visione è percepita con scetticismo. Nel futuro, tuttavia, questo protagonismo è destinato a divenire un segnale sempre più forte: un vero e proprio punto di svolta strategico.

In questa sede si andranno perciò a presentare le principali teorie che si sono susseguite negli ultimi quarant'anni, che mirano a rafforzare l'idea di una nuova impostazione della struttura aziendale, improntata proprio sul concetto di centralità del capitale umano.

Per facilitare la comprensione dello sviluppo di tali teorie, si farà riferimento a tre principali testi, che verranno presentati durante il proseguimento di questo capitolo.

## 2.1 Un gran bel posto in cui lavorare

Il primo testo a cui si vuole fare riferimento è "Un gran bel posto in cui lavorare" di Robert Levering. Il libro fu pubblicato nel 2001 e contiene dunque la visione aziendale che ha caratterizzato tutti gli anni Novanta.

L'autore tenta di ricercare, tramite le visite in loco e interviste a diverse aziende americane, quali siano le caratteristiche che rendono un ambiente di lavoro apprezzabile. Un primo approccio a questo tipo di ricerca consiste in interviste dirette ai dipendenti per capire cosa, secondo la loro visione, crea un buon ambiente lavorativo. Le prime caratteristiche che vengono identificate sono: la cordialità sul luogo di lavoro, poiché essa permette ai lavoratori di operare in compagnia, sentirsi parte di un gruppo, chiacchierare in maniera informale con gli altri colleghi, e perché no, poter esprimere la propria personalità; il secondo aspetto è la mancanza di giochi di potere, il rispetto creatosi grazie alla cordialità che permette ai colleghi di non doversi preoccupare di possibili pugnalate alle spalle. Tale clima si può realizzare anche grazie al ruolo svolto dai dirigenti, che

---

"Eppur si muove. Dinamiche e persistenze nel mercato del lavoro italiano", B. Contini e U. Trivellato, Il Mulino, Bologna, 2006.

solitamente sono tra i principali responsabili di dissidi ed incomprensioni. I dipendenti considerano fondamentale anche l'equità e l'imparzialità dell'azienda verso i lavoratori, cioè l'assenza di favoritismi, ingiustizie e abusi, poiché molto spesso il management tiene poco in considerazione questo aspetto per la paura di essere scalzato dal suo ruolo di potere. Una quarta caratteristica che, secondo i dipendenti, rende un ambiente di lavoro sereno è quella di comprendere il significato della propria occupazione e di assumere delle responsabilità, dato che in molte imprese i lavoratori non comprendono come l'aggeggio o le carte con cui stanno lavorando si colleghino al prodotto o servizio finito oppure come sia usato nella realtà; infine, chi lavora per ottimi datori di lavoro considera l'organizzazione come una famiglia, non nel senso paternalistico del termine, ma descrivendolo come un ambiente tollerante, di crescita, dove si ha un impiego a lungo termine, dove si è tutti insieme, insomma, che offre un senso di comunità in una società che diventa sempre più atomizzata.

Ad ogni modo, non è così semplice per un lavoratore degli anni '90 dare una definizione precisa ed elaborata di un buon ambiente di lavoro e non dispone neanche di una modalità per spiegare il perché un posto sia migliore di un altro. L'assenza di concetti per valutare le aziende in quanto ambienti di lavoro contrasta con l'abbondanza di strumenti per giudicare le aziende come business. Si possono perciò trovare alcuni concetti equiparabili a quelli usati per valutare la buona salute finanziaria di un'impresa, come per esempio:

- Un luogo dove ricevi ottimi stipendi.
- Sei trattato come un essere umano.
- Fai un lavoro interessante.
- Ricevi notevoli benefici.
- Non vieni licenziato al minimo segnale di crisi.

Una volta valutate queste premesse, Levering decise di parlare in modo specifico con i dirigenti, poiché nonostante si potesse apprendere molto sull'atmosfera lavorativa dai lavoratori di basso livello, ad essi mancava una visione abbastanza globale che permettesse di spiegare diversi aspetti.

Dai dirigenti l'autore comprese che tutti erano più o meno concordi sul fatto che se le loro aziende erano dei buoni ambienti di lavoro, ciò non dipendeva da alcuna politica

specifica. Di gran lunga più importante è la natura della relazione tra l'azienda e i lavoratori.

### 2.1.1 Le relazioni

A questo punto dello sviluppo dell'organizzazione aziendale, iniziarono ad essere prese in rilevante considerazione le relazioni che intercorrono all'interno dell'ambiente lavorativo.

Dal testo emerge che buoni datori di lavoro impiegano molto del loro tempo e spendono molte energie per sviluppare un certo tipo di relazione con i dipendenti. L'autore riporta un'analogia con il matrimonio: proprio come l'amore caratterizza l'atteggiamento delle due parti in un buon matrimonio, la fiducia caratterizza l'atteggiamento di ambedue le parti in un buon rapporto di lavoro. La fiducia è quindi un elemento chiave nella creazione di questo tipo di rapporti, ed è del tutto assente nei cattivi ambienti di lavoro. La relazione dipendente-datore di lavoro non deve però essere intesa come qualcosa di etereo e astratto, al contrario si può valutare tramite temi molto concreti, come ad esempio la retribuzione dei lavoratori, i benefici che ricevono, il loro peso specifico per quanto riguarda il loro lavoro, l'esistenza di una procedura per i reclami e così via.

Una relazione di fiducia tra datore di lavoro e dipendenti è quindi la base di un ambiente eccellente di lavoro. Ma, secondo Levering, esistono altri due tipi di relazioni che sono quasi altrettanto importanti. Innanzitutto c'è il rapporto del lavoratore con il suo lavoro, la cui espressione migliore si ha quando il dipendente prova orgoglio per ciò che fa e non ritiene le sue mansioni noiose o poco stimolanti. La terza importante relazione è quella tra i dipendenti, compresi i manager, che determina la qualità della comunità dell'ambiente di lavoro.

Risulta tuttavia molto difficile riscontrare tutte e tre queste relazioni ben radicate all'interno di un'unica organizzazione, poiché esse sono perlopiù indipendenti, ma si arriva ad un punto in cui una può influenzare le altre due. Ciò spiega come mai la visione manageriale concentrata sul rapporto dei dipendenti con i propri compiti non abbia mai raggiunto il successo desiderato.

Ritorniamo per un attimo all'aspetto delle mansioni ricoperte dai lavoratori. Il testo riporta un elenco di cinque fattori che secondo Herzberg<sup>31</sup> renderebbero un lavoro soddisfacente, ovvero: la realizzazione, il riconoscimento, il lavoro stesso, la responsabilità e la promozione. Egli ritiene che gli elementi che provocano soddisfazione nel lavoro sono "motivatori", cioè le persone si sentono motivate a lavorare con più impegno quando possono realizzare qualcosa di tangibile nello svolgimento della loro mansione e hanno un riconoscimento per il loro operato. Dunque Herzberg sostiene che i dirigenti farebbero meglio a puntare su fattori che stimolino i propri dipendenti, più che su altri elementi – come la paga o le condizioni di lavoro – che non hanno grande impatto sulla motivazione. Fu per questo motivo che durante l'ultimo decennio dello scorso secolo, molti dirigenti iniziarono ad introdurre questa visione nella pianificazione strategica.

Un ulteriore cambiamento piuttosto significativo che si osservò in questo periodo fu la decisione di alcune aziende, come ad esempio la People Express<sup>32</sup>, di riconsiderare il ruolo decisionale dei propri dipendenti. I dipendenti dell'impresa erano motivati, attenti, ma lamentavano la mancanza di "indirizzi manageriali" col crescere dell'azienda, insomma chiedevano più direttive e coordinamento. Fu proprio per ovviare a questa anomalia che la People Express decise di creare un ambiente in grado di dare capacità e potere ai dipendenti in modo che potessero sprigionare le loro energie creative, inserendoli direttamente nel processo decisionale. Fu in questo clima che si crearono i primi team di lavoro, ovvero piccoli gruppi che decidevano come svolgere le attività; in questo modo i lavoratori sentivano di avere un impatto dirett. Venne inoltre creata un'ampia rete di comunicazioni interne tra cui incontri mensili con domande e risposte tra i dipendenti e il top management: ogni giorno un video con quindici minuti di notizie aziendali passava sugli schermi di tutte le strutture dell'azienda. Questo sistema però non era privo di criticità. Quando le cose andavano bene, l'organismo funzionava alla perfezione, ma non esistevano dei meccanismi per affrontare le rimostranze e le

---

<sup>31</sup> "The motivation to work", F. Herzberg, Routledge, 1993.

<sup>32</sup> La People Express Airlines nacque nel 1981 su iniziativa di Donald C. Burr, grandemente influenzato dalle esperienze di Laker. Nell'83 era già indicata come modello di impresa di successo altamente innovativa, e un anno dopo la rivista britannica The Economist la definì "la società a crescita più rapida" nella storia degli Stati Uniti.

preoccupazioni dei dipendenti quando le notizie non erano positive, essi volevano inoltre essere informati circa la correttezza delle decisioni dei dirigenti. Insomma, il sistema presupponeva un'armonia tra i dipendenti-manager e i dirigenti al vertice, ma non prevedeva alcun provvedimento nel caso di conflitti seri.

### 2.1.2 Persone, non oggetti

L'idea che va sempre più rafforzandosi durante questi anni e che viene esplicitata nel libro, è proprio quella che nei buoni ambienti lavorativi si parli di “aziende orientate alle persone” oppure “dipendenti trattati come esseri umani”<sup>33</sup>. I lavoratori iniziano a percepire questo cambiamento proprio perché si tratta di una novità, assente nelle loro precedente esperienza. Essi cominciano a non sentirsi più dei robot, non si sentono più disumanizzati e umiliati. Per comprendere meglio questo concetto e non lasciare l'impressione di qualcosa di troppo astratto e soggettivo, Levering propone alcune reali differenze tra il concetto di essere umano e quello di robot all'interno di un ambiente lavorativo.

Prima di tutto: *un essere umano è qualcosa di unico*. Ognuno ha la sua personalità particolare, se ci si sente trattati come delle macchine evidentemente è perché il datore di lavoro non riconosce l'unicità o la particolarità della singola persona. Nei buoni ambienti di lavoro vengono riconosciute competenze, capacità e limiti individuali. I lavoratori notano anche le piccole cose, dalle domande personali o sulla propria famiglia, ai comportamenti di incoraggiamento.

In secondo luogo: *un essere umano si autodetermina e non è programmabile*. Come in ogni società, in cui non siamo liberi di fare ciò che vogliamo giorno dopo giorno, così ogni organizzazione impone restrizioni implicite ed esplicite sui propri membri. Bisogna adattarsi agli obiettivi e alle priorità dell'organizzazione. Gli ambienti di lavoro, tuttavia, differiscono moltissimo nella misura in cui gli individui sentono di avere il controllo delle proprie azioni. In un ambiente di lavoro, avere il controllo dipende dalla partecipazione e dall'aver voce in capitolo sulle modalità con cui svolgere il lavoro. La mancanza di controllo sul proprio lavoro può provocare molto stress, che contribuisce all'insorgere di ipertensione, malattie del cuore, ulcere e depressione.

---

<sup>33</sup> R. Levering

Inoltre, *un essere umano è capace di intelligenza e ha una vita emotiva*. Nessuno, sul posto di lavoro, si cura dei sentimenti delle altre persone. Non vengono considerate le loro preoccupazioni, le loro ambizioni o le loro emozioni. Ma, in un modo o nell'altro, le persone usano comunque la loro mente e mostrano i propri sentimenti. In un buon ambiente di lavoro, i dipendenti possono indirizzare la propria intelligenza e le proprie emozioni in modo costruttivo.

Infine, *un essere umano cresce e impara; un robot è limitato dai suoi programmi*. Non smettiamo mai di imparare ma, come abbiamo visto nell'organizzazione scientifica del lavoro, per i dipendenti non era prevista nessuna crescita professionale e personale. Durante il percorso lavorativo di un individuo, le sue mansioni si modificano e si ampliano. Nei buoni ambienti di lavoro, la crescita viene incoraggiata con l'enfasi sull'addestramento.

Abbiamo già osservato come la fiducia sia un aspetto fondamentale per la costruzione di un buon ambiente di lavoro, ma non è così facile. La fiducia implica un rischio. Quando i manager permettono ai lavoratori di gestire le varie funzioni, cedono il controllo operativo delle attività aziendali. Ciò rende l'azienda vulnerabile. I lavoratori possono compiere le proprie mansioni in modo responsabile oppure bighellonare e, ad ogni modo, possono anche presentarsi delle situazioni impreviste per cui i lavoratori in servizio prendono delle decisioni sbagliate a scapito dei costi aziendali. Proprio per questo motivo la fiducia è un rischio calcolato a occhi aperti sulle possibilità di insuccesso, nonostante venga accordata con le attese di successo. Ma l'aspetto più significativo è che concedendo fiducia, l'azienda comunica che i dipendenti sono effettivamente una parte vitale del business. La fiducia non viene accordata a cuor leggero, ma se ben valutata costituisce un elemento di crescita sia per l'azienda che per le relazioni. Per arrivare a questo risultato è opportuno che sia i dirigenti che i lavoratori coltivino la fiducia giorno dopo giorno, attraverso azioni, accorgimenti e decisioni. Se un dipendente, col passare del tempo, dovesse sentirsi sempre meno considerato da parte della dirigenza, egli finirebbe con l'esaurire la propria scorta di fiducia e questo sarebbe un danno.

Anche le condizioni di impiego sono utili per costruire fiducia. In generale i buoni ambienti di lavoro badano a sostenere l'intento dell'azienda relativo allo scambio tempo-

per-denaro stabilendo stipendi e benefici giusti e ragionevoli. La maggior parte dei buoni ambienti di lavoro hanno la fama di pagare bene. La creazione di fiducia, però, non è determinata solo dall'entità dello stipendio, anche se esso può influire molto sulla percezione delle persone che i loro sacrifici sono apprezzati. Ciò che è importante è che l'azienda sia imparziale e faccia uno sforzo onesto per pagare quanto riesce a permettersi. Altro elemento significativo, è l'impegno a lungo termine delle imprese con i dipendenti, poiché la maggior parte delle organizzazioni tende a ridurre il proprio organico alle prime difficoltà.

Levering osserva inoltre come già quarant'anni fa ci fosse l'intenzione di alcune realtà di lasciare ampio spazio decisionale ai dipendenti circa il *come*, *quando* e *chi* dovesse svolgere un lavoro, un'idea piuttosto rivoluzionaria per quei tempi.

L'autore propone infine una classificazione dei più riconoscibili modelli di cattivi ambienti di lavoro:

- *Sfruttatore*: non prevede nessun diritto e regole arbitrarie, caratterizzato da un controllo offensivo, noncuranza per il benessere dei dipendenti e una politica che stimola la contrapposizione tra i lavoratori.
- *Meccanico*: rappresenta il trionfo della macchina sopra le persone, del sistema sopra l'individuo, esattamente come la linea di montaggio fordista. Ma questo modello è presente anche nelle più grandi organizzazioni finanziarie.
- *Imprenditoriale*: dietro la "facciata scintillante" dell'ambiente di lavoro imprenditoriale, caratterizzata da flessibilità e positività, c'è un'altra realtà. Sebbene ai dipendenti venga data una considerevole responsabilità sul lavoro, essi raramente hanno dei diritti; la giustizia negli ambienti di lavoro imprenditoriali è basata sull'arbitrio piuttosto che su una regola chiaramente definita.
- *Paternalistico*: difficile distinguerlo da un ambiente di lavoro eccellente, viene definito anche "falso amore". Padre amorevole o padre e padrone?

Questo elenco conclude la descrizione del processo di cambiamento della struttura organizzativa che permetterà di arrivare alle teorie sulle possibilità future che verranno presentate nel proseguo di questo capitolo. Si passerà ora all'osservazione del secondo testo preso come riferimento per aiutare la comprensione di tale processo.



## 2.2 La scienza delle organizzazioni positive

Ci si riferisce adesso al testo “La scienza delle organizzazioni positive”<sup>34</sup> che, essendo decisamente contemporaneo rispetto al libro di Levering, offre una possibilità di confronto rispetto all’idea di organizzazione aziendale che si stava sviluppando alla fine del Novecento.

A distanza di circa vent’anni molte più conoscenze sono state acquisite ed è possibile trovare molto più materiale in letteratura. Questo testo affronta inoltre la parte più scientifica del benessere o malessere provocato dall’ambiente di lavoro, riportandone le possibili conseguenze fisiche.

Le autrici hanno osservato come continuano ad esserci moltissime persone vittime del superlavoro, poco riconosciute e sottoutilizzate. Anche in questo caso l’attenzione non si posa unicamente sullo stipendio, ma su tutta una serie di fattori che ancora caratterizzano le organizzazioni. Oggi l’87% dei lavoratori si dichiara poco ingaggiato<sup>35</sup>.

Si parla quindi di lavoratori pagati per essere sovraccaricati di compiti di cui spesso non è chiaro il senso e sottoutilizzati rispetto al potenziale di idee, talenti e capacità che ogni persona potrebbe mettere in campo. La conseguenza più diretta è che chi si sente così poi si comporta così.

Sono inoltre altissimi i numeri della negatività sul lavoro: in Italia trascorriamo in media al lavoro 1.725 ore l’anno, circa il 30% della nostra vita attiva; a livello di Paese lavoriamo 243 ore più dei francesi e 354 ore più dei tedeschi; in Francia e in Germania, però, il PIL pro-capite è più alto e la disoccupazione è più bassa che in Italia. Praticamente dove si lavora meno, c’è meno disoccupazione e maggior ricchezza individuale. Il vero problema è che i lavoratori, per la maggior parte, trascorrono queste ore in preda allo stress e non in maniera serena e soddisfacente.

Diverse ricerche dimostrano che un ambiente competitivo e a tratti spietato danneggia nel lungo periodo produttività e risultati di business. Nonostante lo stress spinga i lavoratori ad accelerare il ritmo, esso provoca dei danni anche a livello economico, come ad esempio i costi elevati dovuti all’assenteismo per malattia.

---

<sup>34</sup> “La scienza delle organizzazioni positive”, V. Gennari, D. Di Ciaccio, Franco Angeli, Milano, 2018.

<sup>35</sup> <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>

Infatti lo stress da lavoro causa tra il 60 e l'80% degli incidenti ed è stimato che oltre l'80% di tutte le visite mediche sia dovuto alla tensione. Anche lo stress causato dall'appartenere a strutture altamente gerarchizzate è correlato a disturbi di salute.

Esistono oltretutto forti problemi che riguardano l'engagement dei dipendenti. Il 65% dei lavoratori afferma infatti di non sentirsi apprezzato e le aziende con bassi livelli di engagement registrano cali del fatturato del 32,7%, il 37% in più di assenteismo, il 49% in più di incidenti e il 60% in più di rischio di commettere errori. Le organizzazioni con gli indici più bassi di engagement hanno il 80% in meno di produttività e i profitti più bassi del 16%<sup>36</sup>. Anche lo scarso coinvolgimento dei lavoratori trova la sua origine nella mancanza di fiducia nei confronti delle organizzazioni e nel non sentirsi apprezzati.

Quando siamo sotto stress "cattivo", il cosiddetto *distress*, il nostro corpo guidato dai nostri cervelli – si capirà successivamente l'uso del plurale – e dalla chimica che essi innestano, si focalizza sulla propria dimensione (cecità percettiva), perde di vista il contesto e pensa solo a risolvere o alleviare il suo problema. Se questo accade per un periodo limitato di tempo riusciamo a sostenerlo, se diventa una condizione cronica, la forbice che separa quello che facciamo dal senso e dal perché lo facciamo diventa sempre più ampia e il costo dello stress aumenta. Per il singolo può tradursi nel deterioramento, per esempio, delle relazioni affettive, per l'azienda nella perdita di innovazione e di visione strategica.

Per comprendere meglio la correlazione tra lavoro e salute, può essere utile sapere che in Italia 11 milioni di persone usano psicofarmaci<sup>37</sup>; in Europa 40 milioni di lavoratori soffrono di "stress lavoro-correlato" e in famiglia, all'aumentare dello stress dei genitori gli adolescenti sono più esposti al rischio di sviluppare dipendenze da alcol o droghe.<sup>38</sup>

A fronte di tale situazione nascono oggi organizzazioni, identificate come Organizzazioni Positive, che si impegnano affinché i dipendenti possano portare la propria personale interezza all'interno del posto di lavoro, comprese anche le emozioni negative come l'infelicità, nella sicurezza però di non doversi infilare la veste finta di lavoratore

---

<sup>36</sup> "Proof that positive work cultures are more productive", E. Sepal, K. Cameron, HBR, 2015.

<sup>37</sup> Studio Ipsad (Italian Population Survey on Alcohol and other Drugs) condotto dall'Istituto di fisiologia clinica del Consiglio nazionale delle ricerche (Ifc-Cnr) di Pisa, dati riferiti al 2011.

<sup>38</sup> "European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions", A. Parent-Thirion, E.F. Macias, J. Hurley, G. Vermeylen, Dublin, 2007.

automatizzato che spoglia di valore l'essere umano, e nella certezza di trovare comprensione e accoglienza.

Si definiscono quindi Organizzazioni Positive qualsiasi tipo di ambienti organizzati (aziende, ospedali, scuole, amministrazioni pubbliche) che integrano le informazioni appena elencate nei comportamenti e nei processi e sono in grado di generare sia all'interno che all'esterno i vantaggi della chimica della positività, che verrà presentata durante il proseguo di questo capitolo.

Secondo le autrici è quindi chiaro che un lavoratore felice produce di più. I lavoratori che provano ed esprimono emozioni positive al lavoro ricevono migliori valutazioni dai supervisor, più supporto da colleghi e capi e hanno salari più elevati. Le organizzazioni che hanno la cultura della "positività" hanno leader capaci di prendere decisioni migliori sotto stress e influenzare positivamente i risultati di business.

È necessario a questo punto esplicitare su quali basi teoriche si fonda questa possibile correlazione tra pratiche positive, comportamento individuale ed efficacia organizzativa.

I principali effetti alle pratiche positive sono tre<sup>39</sup>:

- Effetto **Amplificazione**: quando una persona agisce in un contesto in cui si promuovono pratiche positive (gratitudine, generosità, ecc..) aumenta la possibilità che il soggetto, divenuto testimone di buone azioni, diventi presto l'autore di altre buone azioni.
- Effetto **Buffering**: le pratiche positive proteggono le organizzazioni, permettono loro di riprendersi meglio e più velocemente da crisi o momenti difficili evitando il deterioramento delle prestazioni.
- Effetto **Eliotropico**: consiste nell'attrazione di tutti i sistemi viventi verso l'energia positiva e l'allontanamento dall'energia negativa. Le pratiche positive favoriscono l'attivazione di energia positiva tra i membri dell'organizzazione e l'energia positiva produce elevate prestazioni.

---

<sup>39</sup> "Effects of positive practices on organizational effectiveness", K.S. Cameron, M.C. Trevor, The Journal of Applied Behavioral Science, 2011.

## 2.2.1 Cosa ci dice la scienza

Poiché parlare di felicità e positività può risultare astratto, la neurobiologia mette a disposizione delle informazioni più tangibili che dimostrano gli effetti dello stress e della negatività sul nostro corpo.

Essa ci insegna che nel cranio non abbiamo un solo cervello, ne abbiamo ben tre. Lavorando insieme, questi cervelli si preoccupano di appagare i nostri bisogni di sicurezza, soddisfazione e relazione. Se questi bisogni non vengono soddisfatti, si innescano dei meccanismi di difesa o di attacco. I tre cervelli sono:

- *Cervello rettiliano o tronco encefalico*: gestisce tutte le funzioni fondamentali per la sopravvivenza, anche quelle involontarie (come respirare). Se siamo in pericolo – vale anche per l'essere affamati o mal nutriti, assennati dopo un lungo periodo di stress – il cervello rettiliano entra in allerta massima e cerca di farci tornare nel nostro equilibrio (essere pagati, avere una casa, ecc..).
- *Subcorteccia o cervello limbico*: si trova immediatamente sopra il rettiliano. Si occupa della nostra “sopravvivenza emotiva” e di “premiarci”. Se ci sentiamo poco motivati, poco ricompensati o poco stimolati (sia dagli affetti che dal lavoro), il cervello limbico entra in allerta.
- *Neocorteccia o cervello cognitivo*: è la sede del pensiero logico e razionale, delle abilità cognitive e sociali superiori, dell'intuizione e della creatività. Si preoccupa di farci entrare in relazione, di provare empatia, di sentirci in connessione con gli altri. Se ci sentiamo soli o non compresi, se percepiamo la mancanza di senso ecco che la neocorteccia lancia l'allarme.

Ogni volta che i tre cervelli avvertono che i rispettivi bisogni non sono soddisfatti si innesca una reazione nell'organismo chiamata *modalità reactive* a causa della quale, di fronte al pericolo, prendono il comando i riflessi e gli istinti; perdiamo così la capacità di accedere alle nostre funzioni più evolute. Tale modalità comporta che il nostro sistema di default sovrastimi minacce e pericoli e sottovaluti opportunità e risorse, in altre parole il *negativity bias*. Di conseguenza, ogni volta che il sistema entra in allerta, produciamo una serie di ormoni (come il cortisolo) che hanno effetti nel nostro organismo, quali

ipertensione, inefficienze del sistema immunitario, insonnia, obesità, disturbi del tratto intestinale, e via dicendo.

Al contrario, se i bisogni di sicurezza, soddisfazione e connessione sono appagati, si innesca la *modalità responsive*, che genera sensazioni positive di calma, appagamento e compassione. Il sistema inizia così a produrre ormoni anch'essi positivi, come la dopamina, serotonina e ossitocina che necessitano a loro volta di controllo e moderazione (se in eccesso, possono provocare addirittura “dipendenza”). Si generano dunque energie rigenerative, che spingono l'individuo a investire il proprio potenziale, superare le aspettative individuali, producendo a sua volta effetti positivi collettivi. Si capisce perciò l'importanza del benessere anche a livello lavorativo.

La neurobiologia ci informa però che oltre al cervello tripartito nel cranio, possediamo anche un cervello cardiaco e un cervello enterico (che si estende dall'esofago fino alla fine dell'intestino).

Il cuore è in grado di inviare al cervello molte più informazioni di quelle che riceve, grazie a: impulsi nervosi che viaggiano attraverso i nervi della colonna vertebrale; ormoni (come adrenalina o ossitocina), che sono ormai considerati molecole emotive<sup>40</sup>; le onde generate dalla pressione sanguigna e dal flusso di sangue che entra ed esce dal cuore; i segnali elettromagnetici, molto più forti di quello del cuore o degli altri organi. Tale campo elettromagnetico si estende fino a 2-4 metri dal nostro corpo, incontrando quindi le persone che ci circondano, le quali ricevono delle informazioni. Il cervello cardiaco possiede perciò un ruolo fondamentale nell'attivazione della nostra intelligenza emotiva. Prima ancora di incontrare una persona – il capo, un cliente, un dipendente – il cuore raccoglie una serie di dati e informazioni che a livello inconscio influenzano i nostri comportamenti e stati emotivi, oltre che quelli dei nostri interlocutori. Per iniziare a costruire un buon ambiente di lavoro basterebbe innanzitutto adottare una comunicazione positiva.

Per quanto riguarda il cervello enterico, anch'esso invia al cervello cranico molte informazioni di tipo molecolare e ormonale. È interessante sapere che il nostro intestino ha una memoria sia alimentare (ciò che digeriamo, non digeriamo o ciò che ci fa stare male) sia emozionale. Se si mangia in un luogo dove si ha avuto una discussione con una

---

<sup>40</sup> “Molecole di emozioni. Il perché delle emozioni che proviamo”, C.P. Pert, Tea, 2016.

persona è molto probabile che si farà fatica a digerire. Stesso discorso se si passa la pausa pranzo da soli davanti al pc oppure con i colleghi in mensa parlando di lavoro e di problemi.

Si è dunque osservato come gli esseri umani siano cablati per la socialità e come tutti siamo connessi in un unico campo di energia. Per questo gli studiosi delle Organizzazioni Positive<sup>41</sup> sostengono che quando le persone sono orientate a un bene superiore tendono ad unirsi, trascendendo gli interessi personali e sacrificandosi per il gruppo. Conseguentemente nelle organizzazioni che hanno uno scopo che riflette modelli mentali positivi basati su finalità collettive, le persone tendono ad unirsi, a dare e a fare di più. Viceversa se l'organizzazione si basa sull'egoismo e sull'interesse personale, non potrà avere altro risultato che veder crescere al suo interno comportamenti orientati al cinismo e alla competizione.

La necessità di far parte di un gruppo e stringere legami sociali è scritta nella nostra biologia. Si è fatto riferimento, all'inizio di questo capitolo, al concetto di capitale umano, ma ritengo che a questo punto meriti pari importanza anche il concetto di *capitale sociale*, che è la nostra più grande risorsa. Quando siamo circondati da una comunità di persone su cui possiamo contare riusciamo a rispondere in maniera più rapida e positiva ai problemi. Uno dei più grandi vantaggi del capitale sociale è la collaborazione e le Organizzazioni Positive mirano allora a massimizzare l'espressione di tale idea per portare benefici non soltanto a livello di insieme, ma anche in un'ottica economica.

Per ottenere il massimo rendimento, è necessario che tutte le parti dell'organizzazione agiscano con sincronicità e coerenza, proprio come fanno i tre cervelli all'interno del nostro corpo; tale stato di salute viene prodotto grazie alla coerenza tra cultura, leadership e processi, grazie ai quali un'impresa può crescere, ottenere risultati e profitti.

Naturalmente affinché l'organizzazione abbia la possibilità di raggiungere tali obiettivi è necessario che ci sia un impegno proveniente da tutte le parti che la compongono. In primo luogo l'organizzazione stessa deve costruire delle condizioni lavorative grazie alle

---

<sup>41</sup> "The positive Organization. Breaking free from conventional Cultures, constrains, and beliefs.", R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2015.

quali il personale può svolgere le proprie attività in un clima sereno e di benessere. Ciò non vuol dire soltanto scrivere delle belle parole da incorniciare e appendere in ogni ufficio, ma significa mettere in pratica tutti i propositi che secondo una strategia possono condurre a tale finalità. Si richiede una particolare attenzione soprattutto verso le risorse umane che, ricoprendo un ruolo che richiede di coinvolgere il personale e motivarlo al successo, hanno bisogno di essere motivate a loro volta. La convinzione del leader verso questo cambiamento aziendale è imprescindibile, ed è proprio colui che per primo dovrebbe porsi al servizio dell'impresa e del benessere degli altri. Ovviamente non rientrano in questa visione i premi o i favoritismi, i quali rafforzerebbero la struttura gerarchica e di disuguaglianza. Inevitabilmente, anche i lavoratori stessi devono darsi da fare perchè i risultati si raggiungono solo se l'impegno proviene da tutto il team. Attenzione quindi alle lamentele, al linguaggio utilizzato, al pretendere di avere ragione, al riconoscimento degli sforzi altrui, ai ringraziamenti, all'ascolto.

Il messaggio che le autrici del libro si impegnano a trasmettere è che le Organizzazioni Positive hanno senso non solo perché si basano su dimostrazioni scientifiche, ma perché sono anche sostenibili. Il fine ultimo dell'economia è sempre stato la soddisfazione dei bisogni degli individui e della collettività, infatti è anche la stessa economia a portare felicità “e che questo accada poi nelle società più ricche, è anche un buon segnale, perché queste avendo superato il problema della sopravvivenza, hanno tempo di riflettere sulla propria visione di benessere”<sup>42</sup>. Il fatto che a un certo punto si sia scelto di misurare il benessere, il progresso e la ricchezza delle nazioni attraverso esclusivamente indicatori materiali e monetari, ha dato il via alla diffusione del modello dell'*homo economicus* che ha finito per prevalere. Leonardo Becchetti<sup>43</sup> sostiene però che un altro approccio sia

---

<sup>42</sup> Luciano Canova, Laurea e PhD in Economia, si occupa di economia sperimentale, di qualità della vita e felicità. Collabora con diverse testate di divulgazione scientifica come [lavoce.info](http://lavoce.info), [GliStatiGenerali](http://GliStatiGenerali.com), [Infodatablog](http://Infodatablog.com), [IlSole24Ore](http://IlSole24Ore.com) e ha una passione per la comunicazione scientifica in ambito economico. Responsabile scientifico del progetto [AppyMeteo](http://AppyMeteo.com) insieme ad Andrea Biancini, insegna economia sperimentale alla Scuola Enrico Mattei e collabora con diverse università. È il Prof. di Economia della Felicità sulla piattaforma [Oilproject.org](http://Oilproject.org).

<sup>43</sup> Leonardo Becchetti è Ordinario di Economia Politica presso la Facoltà di Economia dell'Università di Roma “Tor Vergata”, direttore del corso di specializzazione in European Economics and Business Law e del Master MESCI di Development and International Cooperation. Ha conseguito il Master of Science, in Economics presso la London School of Economics e il Dottorato alle Università di Oxford e di Roma La Sapienza. Ha pubblicato circa quattrocento lavori tra articoli su riviste internazionali e nazionali, volumi, contributi a volumi, quaderni di ricerca ed è tra i primi 70 economisti del mondo come numero di pagine pubblicate su riviste internazionali secondo la classifica mondiale REPEC (Marzo 2014). E' stato membro

possibile: “L’aggettivo sostenibile sta a ricordare che nel massimizzare ciò che genera soddisfazione di vita dobbiamo muoverci entro i vincoli imposti dalla sostenibilità ambientale e da quella economica e finanziaria. Si tratta di rovesciare l’approccio: non l’uomo al servizio di un sistema che sacrifica al suo altare quei beni che possono renderlo felice, ma un sistema di creazione di valore economico e sociale che generi quelle risorse necessarie per massimizzare la disponibilità dei beni che fanno la soddisfazione di vita”. Insomma, l’obiettivo dell’economia della felicità è una visione multidimensionale della qualità della vita, non solo monetaria.

## 2.2.2 La leadership positiva

Nel capitolo precedente è già stato possibile osservare l’importante del ruolo di guida ricoperto dal leader aziendale e dalla propria leadership. Inevitabilmente anche in un clima di cambiamento come quello presentato dal testo “La scienza delle Organizzazioni Positive”, questa figura viene ricoperta di molte responsabilità. Procediamo dunque nell’osservare che cosa le autrici intendono quando parlano di un Leader positivo.

Grazie alla scienza si è scoperto che non è soltanto la testa a comandare il nostro corpo, ma di cervelli ce ne sono ben tre. Convinti di possedere soltanto il cervello cranico, gli uomini hanno costituito ogni struttura aziendale in maniera gerarchizzata, riconoscendo autorità e prestigio a chi ricopre le posizioni superiori. Ma essendo ora in atto una modifica di tali convinzioni, si impara a comprendere come il nostro corpo in realtà funzioni come una leadership orizzontale, un’intelligenza diffusa e distribuita all’interno di organizzazioni che più che piramidi ci sembra debbano assumere la forma di cerchi.

Senza aver chiaro il proprio scopo e senza dimostrare un reale interesse per il genere umano e il bene comune, non si può diventare questo tipo di guida.

Secondo Gennari e Di Caccio dunque un leader positivo “è consapevole del ruolo che esercita, sente la responsabilità che ha di influenzare gli altri e sceglie di influenzarli

---

del consiglio di presidenza della Società Italiana degli Economisti nel triennio 2011-2013, del Comitato Esecutivo di Econometrica, di AICCON, presidente del Comitato Etico di Banca Etica dal 2005 al 2014 e attualmente del comitato etico di Etica sgr società leader nei fondi d’investimento etici in Italia. E’ autore di numerosi saggi tra i quali ricordiamo: Felicità sostenibile (Donzelli 2005); Il denaro fa la felicità? (Laterza 2007); Il mercato siamo noi (Bruno Mondadori 2013); "Winkieconomia. Manifesto dell'economia civile" (Il Mulino, 2014); (a cura) Le città del ben-vivere (Ecra 2017). E’ Presidente del comitato scientifico di Next - Nuova Economia per Tutti -, membro del Comitato preparatorio delle Settimane Sociali dei Cattolici Italiani e Direttore del sito [www.benecomune.net](http://www.benecomune.net).



“positivamente”. Si amplia inoltre l’immagine di leader come manager, dirigente e responsabile d’azienda, includendo ora quei ruoli che hanno effettivamente la responsabilità di influenzare le persone, come i medici, i giornalisti, i politici e gli insegnanti. Queste figure possono provocare effetti molto diversi in base al tipo di leadership che esercitano. Un medico ottimista riesce a cambiare il rapporto tra medico e paziente grazie alla capacità di comunicare positivamente e interagire con umanità, un giornalista può essere responsabile di un cambiamento positivo attraverso la comunicazione di una visione del mondo più ottimista e orientata alla soluzione. Bastano tre minuti di una notizia negativa per trasformare uno stato d’animo da neutrale o positivo a negativo.

Le autrici riassumono quindi le caratteristiche e le competenze a cui dovrebbero fare riferimento questi leader:

- Il leader positivo non suda freddo se non ha tutto sotto controllo perché si fida, ascolta, ha coltivato la cultura dell’errore.
- Preferisce parlare più che inviare mail, vuole conoscere le persone.
- Fa domande, sorride, stimola la riflessione, sa dire di no e spiegare il perché.
- Cerca occasioni per lo sviluppo di relazioni sociali e per l’integrazione, celebrando successi e premiando i comportamenti virtuosi.
- Stimola la leadership diffusa e i modelli organizzativi piatti e soprattutto non gli importa dei ruoli.

## 2.3 Reinventare le organizzazioni

“Reinventare le organizzazioni”<sup>44</sup> è un testo scritto da Frederic Laloux nel quale viene presentato un modello di organizzazione aziendale decisamente distante dalla realtà contemporanea. Il sistema che propone Laloux, pur prevedendo dei modelli mentali decisamente innovativi, è stato già assunto da diverse organizzazioni del mondo manifatturiero, ma anche della sanità e dell’istruzione.

---

<sup>44</sup> “Reinventare le organizzazioni”, F. Laloux, Guerini Next srl, Milano, 2016.

Innanzitutto il testo si propone di ordinare meglio lo sviluppo della struttura aziendale durante gli anni e per farlo utilizza il sistema dei paradigmi colorati. Ogni paradigma possiede delle caratteristiche ben definite e la loro comprensione aiuterà il lettore ad assimilare l'ultimo paradigma, chiamato Teal, che l'autore auspica si possa insediare a livello definitivo.

### **Paradigma Rosso-Impulsivo:**

È il primo stadio dello sviluppo dell'umanità, dal 100.000 al 50.000 a.C. Questo paradigma ha visto diverse trasformazioni, fino a circa 10.000 anni fa quando emersero i primi regni e proto-imperi.

Le organizzazioni che fanno parte di questo paradigma prevedono un esercizio continuo del potere da parte del capo. La paura è il collante di questo modello. Elevata reattività, focus a breve termine. Esse prosperano in ambienti caotici. Gli esempi che possiamo trovare oggi per questo tipo di organizzazioni sono le Mafie, le bande di strada o le milizie tribali, tutte contraddistinte da una natura impulsiva e gerarchizzata. I punti chiave sono la divisione del lavoro e l'autorità basata sul comando. Si possono metaforicamente riconoscere nei branchi di lupi.

### **Paradigma Ambrato-Conformista:**

Insieme a questo paradigma ci dirigiamo verso la civiltà con lo sviluppo, a partire dal 4000 a.C., dei primi stati in sostituzione dei regni. La coscienza Ambrata-Conformista sviluppa una più profonda consapevolezza delle percezioni e dei sentimenti degli altri. Rappresentate da ruoli altamente formalizzati entro una piramide gerarchica, in queste organizzazioni si ha un comando e un controllo top-down. La stabilità è il valore supremo, perseguita attraverso processi rigorosi. Il futuro è la ripetizione del passato. Oggi possiamo ritrovare questo tipo di organizzazione nella Chiesa cattolica, nella pubblica amministrazione e nella scuola pubblica. Tra i punti chiave si trovano i ruoli formalizzati (gerarchie stabili e scalabili) e i processi che seguono delle prospettive a lungo termine. L'esempio più esplicativo delle organizzazioni ambrate è la struttura dell'Esercito.

### **Paradigma Arancione-Risultati:**

Il paradigma Arancione-Risultati iniziò a farsi spazio durante il Rinascimento, ma fu con l'età dell'Illuminismo e della Rivoluzione industriale che questo pensiero emerse in scala più ampia. La visione del mondo in questo stadio evolutivo è solidamente materialistica, l'uomo vuole essere notato. L'obiettivo è battere la concorrenza, fare profitti e crescere. L'innovazione è la chiave per essere primi. Le organizzazioni arancioni si basano su una gestione per obiettivi. Esempi moderni di tali imprese sono multinazionali e scuole private. Gli elementi imprescindibili sono l'innovazione, la responsabilità e la meritocrazia. La metafora che meglio le rappresenta è quella di una macchina.

### **Paradigma Verde-Pluralistico:**

Lo sviluppo di questo paradigma cominciò intorno al tardo Ottocento, ma crebbe notevolmente soprattutto negli anni Sessanta e Settanta del Novecento. Il modello Verde-Pluralistico si batte per processi bottom-up e per una leadership al servizio degli altri. Le organizzazioni che ne fanno parte rientrano nella classica struttura piramidale, con un accento sulla cultura e sull'empowerment per ottenere la massima motivazione nei dipendenti. Oggi possiamo trovare questo sistema nelle organizzazioni guidate dalla cultura. Le svolte chiave sono per l'appunto la cultura guidata dai valori, l'empowerment e il modello degli stakeholder. Questo paradigma pensa all'organizzazione come a una famiglia.

Il modello di organizzazione che verrà proposto in questo testo è il Teal-Evolutivo, che sarà descritto durante il proseguimento di questo capitolo. Dunque, avendo osservato questi primi quattro sistemi, cosa determina lo stadio dal quale un'organizzazione opera? Lo stadio dal quale la leadership tende a guardare il mondo; ciò significa che un'organizzazione non può evolversi oltre lo stadio evolutivo della sua leadership.

### **2.3.1 Il paradigma Teal-Evolutivo**

Prima di andare ad osservare da vicino la struttura delle organizzazioni Teal, si cercherà di comprendere in maniera più approfondita il suo paradigma, ovvero il Teal-Evolutivo. Esso è innanzitutto caratterizzato da una diversa considerazione dell'ego, il quale diventa più una variabile che un assoluto; le persone che passano al Teal accettano per la prima

volta che ci sia un'evoluzione nella consapevolezza. Infatti il passaggio a questo paradigma avviene quando impariamo a distaccarci dal nostro ego, dunque non permettiamo più alle sue paure di controllare di riflesso le nostre vite, come avveniva invece nei paradigmi precedenti. Si impara ad accettare l'inaspettato e a gestire i propri errori.

In questa prospettiva cambia anche il modo di prendere decisioni e ci si basa maggiormente sulla correttezza e coerenza interiore. Sviluppiamo una sensibilità per le situazioni che non ci fanno stare a nostro agio. Il successo diventa semplicemente la conseguenza di una vita ben vissuta.

Quando si diventa Teal, invece di porsi degli obiettivi per la propria vita, dettandole la direzione che dovrebbe prendere, impariamo a lasciar andare e ad ascoltare la vita che vuole essere vissuta attraverso noi. L'obiettivo è la crescita personale.

Quando vediamo la nostra vita come un percorso di scoperta attraverso la nostra vera natura, possiamo vedere più gentilmente e realisticamente i nostri limiti ed essere in pace con ciò che vediamo. Ci basiamo perciò sui punti di forza, sul potenziale.

Anche gli ostacoli vengono accolti in modo positivo, si cerca di imparare da essi e di aggiustarli un po' alla volta, senza aspettare che il problema si faccia più grande.

L'approccio alla razionalità è ambivalente in questo paradigma: la prospettiva Arancione, ad esempio, diffida delle emozioni, che possono annebbiare la nostra capacità di spiegazione razionale, mentre le organizzazioni Verdi si spingono talvolta verso l'estremo opposto. Il paradigma Teal è invece felice di attingere a tutti i campi della conoscenza, ci sono informazioni che si possono ottenere con un approccio analitico e altre che possono provenire dalle emozioni. Anche l'intuizione può essere fonte di saggezza.

In questo stadio emerge inoltre un desiderio profondo di pienezza, di coniugare l'ego con la parte più profonda di sé e di sentirsi completi nella relazione con gli altri. Siamo indipendenti, ma parte di un tutto. Questo desiderio di pienezza è però in contrasto con la separazione che la maggior parte dei luoghi di lavoro promuovono in base a: dipartimenti, posizioni, livello di performance, concorrenti, e via dicendo.

Nella prospettiva Teal-Evolutiva possiamo superare gli opposti di giudizio e tolleranza, in questo modo si ha la possibilità di ricreare comunità con nuove fondamenta, dove ci ascoltiamo l'un l'altro nella pienezza della nostra individualità.

L'obiettivo delle persone che seguono questo paradigma è quello di avvicinarsi a organizzazioni che hanno un chiaro e nobile scopo per sé stesse. Queste ultime si batteranno quindi per la pienezza, la comunità e saranno luoghi capaci di supportare il desiderio delle persone di essere totalmente se stesse nel lavoro e al tempo stesso profondamente coinvolte in relazioni costruttive.

### 2.3.2 Le organizzazioni Teal

Le organizzazioni Teal introducono nel mondo del lavoro tre innovazioni fondamentali, ovvero:

- *Auto-organizzazione*: Le organizzazioni Teal hanno trovato la chiave per operare efficacemente, anche su larga scala, con un sistema basato su relazioni paritarie, senza la necessità di gerarchia né di consenso.
- *Pienezza*: le organizzazioni sono sempre state luoghi che incoraggiano le persone a presentarsi con un'identità strettamente professionale. La razionalità fa da padrona, mentre le parti emotive, intuitive e spirituali di noi stessi si sentono spesso indesiderate, fuori luogo. Le organizzazioni Teal hanno sviluppato un insieme coerente di pratiche che ci invitano a reclamare la nostra integrità interiore e a portare tutto ciò che siamo nel lavoro.
- *Proposito evolutivo*: invece di cercare di prevedere e controllare il futuro, i membri delle organizzazioni Teal sono invitati ad ascoltare e a capire ciò che l'organizzazione vuole diventare, quale proposito vuole servire.

Il concetto di **auto-organizzazione** si sviluppa partendo dal presupposto che in molte organizzazioni contemporanee il potere è visto come una risorsa scarsa, per la quale vale la pena di lottare. La mancanza di motivazione che stiamo osservando oggi è proprio un effetto negativo dell'iniqua distribuzione del potere. E se il potere non fosse un gioco a somma zero? Questa prima grande svolta consiste proprio nel superare il problema della divisione del comando attraverso strutture e pratiche in cui nessuno detiene la supremazia su qualcun altro e, in questo modo, paradossalmente l'organizzazione nella sua interezza diventa notevolmente più potente.

Per trasmettere meglio il concetto di auto-organizzazione, Laloux riporta nel suo libro il caso di un'organizzazione olandese di assistenza infermieristica di quartiere di nome Buurtzorg. In Olanda questo tipo di imprese sono molto comuni, e verso la fine degli anni Novanta la loro esponenziale crescita subì un blocco, dovuto alla riduzione della qualità delle visite a domicilio e alla maldestra divisione di compiti e pazienti tra i dipendenti.

Fu proprio in questa cornice che nacque Buurtzorg, con l'obiettivo di offrire ai cittadini delle visite accurate, gestite sempre dallo stesso infermiere che conoscerà in questo modo tutta la storia clinica del paziente.

In Buurtzorg si lavora in gruppi da dieci-dodici persone e ogni gruppo assiste circa cinquanta pazienti in un piccolo quartiere ben definito. Il gruppo ha in carico tutti i compiti che prima invece erano assegnati a dei dipartimenti. Gli infermieri, oltre a essere responsabili dell'assistenza sanitaria, decidono anche quanti e quali pazienti assistere. Si programmano le ferie e si occupano dell'amministrazione. Decidono dove affittare un ufficio e come arredarlo. Decidono come integrarsi al meglio tra la comunità locale, gli ospedali della zona e i medici. Decidono se allargare il gruppo o dividerlo in due se ci sono più pazienti di quelli che possono assistere. Insomma, non ci sono capi e le decisioni vengono prese assieme. Secondo alcuni studi riportati nel testo, si stima che circa due miliardi di euro potrebbero essere risparmiati ogni anno nei Paesi Bassi se tutte le organizzazioni di assistenza a domicilio ottenessero i risultati di Buurtzorg – che inoltre richiede circa il 40% in meno di ore di assistenza per cliente – dato che molti costi vengono ridotti grazie alla mancata ri-ospedalizzazione dei pazienti.

Dunque i gruppi si auto-governano e auto-gestiscono in modo efficace, senza capi. Buurtzorg è diventata molto efficiente anche nel fornire ai gruppi il supporto richiesto (formazione, coaching e strumenti) per fare in modo che l'auto-organizzazione funzioni nella realtà. Ad esempio, potrebbero sorgere dei problemi nel momento in cui il gruppo dovesse prendere una decisione, ma manchi il consenso di tutti: qui si insegna che una persona non può bloccare una decisione perché sente che un'altra soluzione sarebbe preferibile. Finché non ci sono obiezioni di principio, sarà adottata una proposta, sapendo che essa può essere rivisitata alla luce di nuove informazioni disponibili. Se un team rimane bloccato, può sempre richiedere suggerimenti ad altri gruppi.

Questo tipo di organizzazione non prevede neanche una forte leadership del vertice, esterna ai gruppi. Ad esempio nell'organizzazione che stiamo prendendo come

riferimento, è stata delineata la figura del coach territoriale che, al posto dei tradizionali responsabili regionali, non ha poteri decisionali sul gruppo e non riceve incentivi se i loro gruppi ottengono buoni risultati. Il loro ruolo fondamentale prevede soltanto un aiuto ai gruppi per trovare la propria soluzione organizzativa.

Anche se molto poco viene indirizzato dall'alto, esistono alcune regole di base che l'esperienza ha dimostrato quanto siano importanti per realizzare concretamente l'auto-organizzazione:

- Un team non dovrebbe essere formato da più di dodici persone. Oltre questo numero, dovrebbe essere scisso.
- I gruppi dovrebbero delegare i compiti in modo diffuso tra i componenti. Dovrebbero prestare attenzione a non concentrare troppi compiti in un'unica persona, altrimenti potrebbe insinuarsi una forma di gerarchia tradizionale.
- Durante gli incontri dei team, vengono pianificati incontri regolari di coaching dove si discutono specifiche criticità incontrate con i pazienti o clienti e si impara l'un dall'altro.
- I membri del gruppo devono valutarci l'un l'altro ogni anno, in base a modelli di competenza che possono concepire da sé.
- I gruppi fanno piani annuali per iniziative che vogliono approfondire su tematiche di cura del cliente, di qualità, di formazione, di organizzazione e di altre questioni.
- Il target di ore fatturabili in team maturi è pari al 60-65%.
- I gruppi prendono decisioni importanti sulla base di tecniche decisionali descritte in precedenza.

La questione interessante è che questo tipo di approccio auto-organizzativo viene realizzato in strutture orientate non solo alla pubblica utilità, ma anche in fabbriche come FAVI<sup>45</sup>, che proveniva da una struttura aziendale totalmente diversa da quella Teal qui esposta; gli operai sono comunque riusciti a organizzarsi in team autogestiti, grazie anche

---

<sup>45</sup> FAVI è una fonderia di ottone francese a conduzione familiare creata alla fine del 1950. Oggi la maggior parte delle sue entrate proviene dalle forcelle del cambio che produce per l'industria automobilistica.

all'aiuto di colui che era CEO ma che, grazie a questa nuova organizzazione, ricopre ora il ruolo di leader con una visione di fiducia versus controllo.

È proprio questa una delle parole cardine delle organizzazioni Teal: la fiducia. Su essa si basa tutta la struttura del sistema, produce responsabilità ed energia. Un gruppo di persone che nutre fiducia verso i compagni di lavoro coltiva la motivazione e il piacere di lavorare in un ambiente che produce soddisfazioni.

Si potrebbe pensare che tale modello sia adatto alle sole imprese di piccole dimensioni, ma l'auto-organizzazione può essere utilizzata anche in aziende che hanno più di qualche migliaio o centinaio di collaboratori. Anche in questo caso i gruppi sono responsabili di budget, carichi di lavoro, sicurezza, programmi, manutenzione, assunzioni e licenziamenti, orari di lavoro, formazione, valutazione, stipendi, investimenti di capitale, acquisti e controllo di qualità, così come strategia di lungo periodo, donazioni e relazioni di comunità.

Leggendo questa lunga lista di responsabilità, il principale problema che potrebbe riscontrare una persona esterna all'organizzazione Teal è il disorientamento provocato dalla mancanza di job description e qualifiche professionali. Per questa ragione, molte organizzazioni scelgono di tenere sulle loro reti intranet un registro, dove i colleghi possono indicare i ruoli che stanno ricoprendo in un determinato momento. Bisogna comunque cercare di discostarsi dall'idea di organigramma tanto legata alle organizzazioni tradizionali, perché nel modello Teal non esistono reali equivalenti di un CEO oppure di un responsabile di stabilimento.

Una volta osservata la struttura di questo sistema, è importante capire quali siano i **processi** attraverso cui tali organizzazioni si vengono a creare. Primo tra tutti il processo decisionale: come vengono prese le decisioni? Il modello che viene maggiormente utilizzato è il *processo di consultazione*: come principio, ogni persona nell'organizzazione può prendere qualunque decisione, ma prima deve chiedere consiglio a tutte le parti coinvolte e alle persone con maggiore esperienza sul tema. La persona non è obbligata a integrare ogni singolo consiglio, il punto non è raggiungere un compromesso che accontenti i desideri di tutti, ma ricercare e tenere in considerazione i diversi pareri. Di solito, a decidere è la persona che ha notato il problema o l'opportunità o quella che ne viene maggiormente toccata. Grazie a questo processo vengono superate anche le decisioni dell'autorità gerarchica o le decisioni di maggioranza di consensi. In momenti



di crisi ogni organizzazione può affrontare le decisioni come meglio crede, tenendo però in considerazione che sospendere il processo di consultazione o attivare comportamenti top-down potrebbe far perdere ai collaboratori la fiducia nell'autogestione dell'organizzazione. Preferibile sarebbe l'esposizione del problema nella sua interezza da parte di colui che occuperebbe la posizione di amministratore delegato, chiedendo ai collaboratori un'opinione sulla decisione o addirittura chiedendo un aiuto nel trovare delle soluzioni adeguate al problema. Le decisioni possono ovviamente riguardare: acquisti e investimenti, dove tutti possono investire quanto vogliono a patto che il processo di consultazione sia rispettato e che sia fatta una valutazione dei budget d'investimento da parte dei colleghi; la comunicazione interna, grazie alla quale tutte le informazioni sono disponibili a tutti in tempo reale, inclusi i dati finanziari e di remunerazione; la risoluzione di conflitti, dove la cultura circoscrive il conflitto alle parti coinvolte e i mediatori scelti, mentre gli esterni non sono coinvolti; assegnazione dei ruoli, non ci sono promozioni ma fluidi riassetamenti di ruolo in base all'accordo tra pari e ognuno si assume la responsabilità di dire la propria idea su tematiche al di fuori del proprio raggio d'azione; la gestione della performance, focalizzata principalmente sul team e in seguito su un processo tra pari per la valutazione individuale; le retribuzioni, dove i salari vengono definiti assieme con una calibrazione tra colleghi per i salari di base e non esiste nessun bonus ma un'equa condivisione del profitto, inoltre le differenze di salario sono ridotte; licenziamenti, concepiti come l'ultimo passo di un processo mediato di risoluzione dei conflitti, ma che nella pratica è molto raro.

È stato precedentemente accennato come un altro fondamentale elemento costituente delle organizzazioni Teal sia la ricerca della **pienezza**. Le persone devono avere il coraggio di portare a lavoro tutto ciò che sono, ciò significa gettare la maschera della sola identità professionale, razionale, ma mostrarsi in modo più completo, invitare al lavoro la propria umanità. Si cerca così di abbattere la paura del mostrarsi anche deboli oppure amorevoli e premurosi. Presentarsi completamente appare rischioso, per questo le organizzazioni Teal si impegnano a costruire spazi in cui sentirsi al sicuro, se si vuole condividere con gli altri la propria personalità più profonda, i propri talenti, i propri desideri e le proprie preoccupazioni. Moltissimi ambienti di lavoro utilizzano oggi delle pratiche elaborate dalla Resources for Human Development (RHD), un'organizzazione non profit con sede a Philadelphia che fornisce un esempio di un'organizzazione che ha

cercato di creare e mantenere posti di lavoro sicuri e aperti, che invitano le persone alla pienezza attraverso pochi assunti di base: 1) tutti gli uomini sono di pari valore umano, 2) le persone sono fondamentalmente buone fino a prova contraria, 3) non c'è un unico modo di gestire bene i problemi aziendali. L'osservazione di questi assunti permette di creare una cultura, delle pratiche e dei meccanismi che permettono la formazione di un sistema Teal. La creazione di posti di lavoro sicuri inizia con la sensibilizzazione di tutti alle parole e alle azioni che creano o minano un ambiente di lavoro sicuro. Ci sarà inevitabilmente bisogno di formazione per l'insegnamento di pratiche per coltivare discussioni sui valori e sulle regole di base. Uno strumento che viene molto utilizzato in questo senso sono le riunioni, esse possono essere utilizzate come un reale campo da gioco per imparare – attraverso apposite modalità – a non lasciarsi trasportare dall'ego, ma piuttosto sfruttare la presenza degli altri per ascoltare la nostra autenticità. Il giusto tempo deve essere inoltre dedicato alla gestione dei conflitti; la pienezza a volte richiede un conflitto. L'esistenza di pratiche predefinite che aiutano le persone ad affrontare conflitti, che non devono essere per forza amari, permettono loro di sentirsi più sicure nel sollevare questioni e di impegnarsi nella successiva discussione in modi che rispettino la loro individualità e quella altrui. Anche i luoghi fisici esercitano il proprio ruolo nella creazione di ambienti di lavoro che puntano alla pienezza. Spazi auto-decorati, caldi aperti a bambini, animali e natura. La presenza di bambini o animali in ufficio aiuta il personale a rincorrere il processo di trasferimento della propria totale identità sul posto di lavoro, poiché lo mettono in condizione di esprimere emozioni che sono solitamente relegate tra le mura domestiche. Inoltre non esistono neppure contrassegni dello status, come gli enormi uffici privati della dirigenza o i posti mensa separati.

La strada da percorrere per ricercare la pienezza coinvolge anche i processi chiave di gestione delle risorse umane – selezione, inserimento, valutazione, retribuzione, licenziamento – perché il modo in cui sono affrontati dalle organizzazioni contemporanee provoca troppo spesso paura e separazione.

Oggi le modalità di selezione prevedono che sia il candidato che il datore di lavoro indossino delle maschere con fine di impressionare l'altro, pur essendo consapevoli di mostrare delle caratteristiche poco reali. Le organizzazioni Teal cercano invece di modificare questo approccio per renderlo migliore e più veritiero, per questo sono previsti dei colloqui di assunzione insieme ai futuri colleghi e un particolare focus sulla sintonia

con l'organizzazione e con il suo proposito. Sono i candidati stessi che possono decidere di intraprendere un cammino insieme a un determinato ambiente di lavoro.

Il processo di inserimento si svolge solitamente tramite la consegna di documenti descrittivi dell'azienda (storia, mission, vision) e una successiva attesa per aspettare istruzioni su cosa fare. Il sistema Teal, al contrario, prevede una formazione del suo personale in competenze relazionali e nella cultura organizzativa, inoltre vengono messi in atto dei programmi di rotazione per immergersi nell'organizzazione e far capire a tutti quali sono le diverse attività e le diverse mansioni presenti in quella realtà.

La formazione è uno degli aspetti più legati a questo tipo di organizzazioni poiché, per la loro stessa natura, offrono continue opportunità di apprendimento (di ruoli, mansioni, comunicazione, ecc.). I dipendenti sono qui responsabili della loro stessa formazione, sono liberi di partecipare a corsi indipendentemente dal loro impegno, ruolo o livello professionale, a patto che si giustifichi la motivazione. I tipi di formazione qui offerti per costruire la cultura sono piuttosto rari, riguardano lo stabilire una cultura comune oppure lo sviluppo personale. Non essendoci una limitazione data da job titles rigidi, ognuno può avere la possibilità imparare cose diverse, non dovendosi identificare con la propria posizione lavorativa.

Nelle organizzazioni contemporanee è difficile trovare una cultura del feedback positivo ben sviluppata, e per quanto riguarda i feedback negativi spesso si attende una riunione o valutazione formale per far emergere l'argomento. In questa sede si cerca di trasmettere un'idea del feedback meno drammatica e più utile. Da un lato non bisogna avere paura del giudizio, e dall'altro bisogna imparare a emettere valutazioni che tengano conto della persona che abbiamo davanti, del suo viaggio di apprendimento e della sua vocazione. L'individuo deve essere al tempo stesso consapevole del proprio operato, dei contributi che sta offrendo all'organizzazione ed essere aperto a riflettere sugli input.

L'ultima fase riguarda i licenziamenti, che oggi si distinguono in due diverse forme, ovvero i casi dei singoli individui e i licenziamenti collettivi per ragioni economiche. Partendo dal presupposto che le organizzazioni autogestite sono estremamente flessibili e accumulano pochi eccessi di personale, in questi ambienti sarebbe improprio licenziare i colleghi quando l'esubero è solo temporaneo, solo per sostenere i profitti per alcuni mesi. Quando invece l'esubero è strutturale, diverse organizzazioni Teal non hanno dovuto licenziare il personale, poiché ad esso era stato precedentemente offerto un

programma di fine rapporto generoso e volontario grazie al quale molti ex dipendenti hanno potuto fondare nuove aziende. L'elemento fondamentale è l'imparare nuovi ruoli e farsi carico di nuove responsabilità essendo consapevoli di vivere un ambiente assai dinamico, in cui la sicurezza del lavoro che spesso crea paura non ha più senso di esistere. Ultimo agente fondamentale per l'esistenza dell'organizzazione Teal è l'**ascolto del proposito evolutivo**. Questo significa che tutto ciò che riguarda la vita burocratica dell'impresa, la pianificazione e l'attivazione di strategie, decisioni, budget e controllo deve essere basato sull'idea che l'organizzazione è un essere vivente con il suo scopo evolutivo. L'individuo deve riuscire a discostarsi dalla ricerca spasmodica di successo e allontanarsi dalla sua autoconservazione. L'organizzazione ha una vocazione e un'energia evolutiva che la spinge verso quella vocazione. Anche il proposito individuale di ogni singolo dipendente deve allinearsi allo scopo dell'organizzazione attraverso la selezione, la formazione e la valutazione. Il profitto dovrebbe essere concepito come un indicatore secondario, che arriva naturalmente quando si fanno le cose giuste. Addirittura i fornitori rientrano in quest'ottica, poiché dovrebbero essere scelti in base al loro allineamento rispetto al proposito. A questo punto diventa irrilevante il concetto di concorrenza, poiché i concorrenti sono coinvolti nel perseguimento dello scopo. Per realizzare tutto ciò è necessaria l'armonia all'interno dell'ambiente lavorativo, coltivata attraverso l'ascolto, la mediazione, l'idea di intelligenza collettiva dei dipendenti.

### 2.3.3 Le condizioni necessarie

Avendo finora dato uno sguardo alle parti costituenti di una realtà che adotta il paradigma Teal-Evolutivo, è il momento di comprendere quali siano le condizioni necessarie affinché tale organizzazione possa realizzarsi concretamente.

I fattori realmente indispensabili, secondo Laloux, sono solamente due:

- *Top leadership*: il fondatore e top leader deve aver assimilato una visione del mondo e uno sviluppo psicologico coerente con il livello di supporto Teal. Molti esempi dimostrano che è utile, ma non necessario, avere una massa critica di leader operanti in tale fase.
- *Proprietà*: anche i proprietari dell'organizzazione devono capire e abbracciare la visione del mondo Teal-Evolutiva. L'esperienza insegna che i membri del board

che “non capiscono” possono dare temporaneamente piena libertà a un leader Teal quando i suoi metodo forniscono risultati eccellenti. Ma quando l’organizzazione incontra delle difficoltà o deve far fronte a una scelta critica, i proprietari vorranno mettere la situazione in sicurezza solo nel modo che abbia senso per loro, attraverso un approccio top-down e meccanismi di comando e controllo gerarchici.

Secondo l’autore il modo migliore per un manager di approcciarsi a queste due figure e trasmettere l’idea di una trasformazione verso questa direzione, non è la diretta proposta di un cambiamento verso questo paradigma, bensì un’iniziale proposta che prevede pratiche indirizzate al miglioramento del paradigma già esistente nell’organizzazione, sia esso Verde, Arancione, Ambrato e via dicendo.

Una volta accolta l’idea, i fondatori e il CEO, pur non avendo potere gerarchico, hanno il compito di trasmettere la loro visione a tutto il personale, trasmettendo loro fiducia; per riuscirci avranno bisogno di incarnare realmente le tre svolte dell’organizzazione Teal, ovvero l’auto-organizzazione, la pienezza e il proposito evolutivo.

Ritornando ad un tema ormai familiare, la **leadership** svolge un ruolo decisamente significativo in questo ambito. Un vero leader Teal necessita della capacità di consultazione, è assolutamente controproducente cercare di ricoprire una posizione di rilievo rispetto al resto del personale. Ciò prevede l’utilizzo di sistemi tecnologici di intranet, dato che per aziende di grandi dimensioni diventa difficile la consultazione personale con ogni dipendente.

Naturalmente nel momento in cui si decide di trasformare un’organizzazione esistente in una di tipo Teal, le pratiche da mettere in atto saranno più impegnative rispetto a quelle realizzate in un’organizzazione nuova. Alcune persone sono rimaste così segnate da anni di comando e controllo che non riescono ad adattarsi alla vita senza un capo. Viceversa, non sorprende che le persone il cui potere e il cui posto di lavoro è in gioco tendano a contrastare i cambiamenti con veemenza. Non tutte le realtà sono adatte a questo tipo di cambiamento. Il comportamento migliore che si può adottare in questo processo di modifica è lasciare alle persone la libertà di trovare il percorso migliore per se stesse e per l’organizzazione.

Giunti alla conclusione di questo paragrafo, molti potrebbero domandarsi quali siano i reali risultati in termini di profitto e di prestazioni raggiunti dalle organizzazioni Teal, ma la realtà (considerando che le finalità di questa tesi non convergono nell'aspetto economico) è che la domanda di tale paradigma è: fino a quale livello i risultati dell'organizzazione manifestano il suo proposito? Si tratta di quel genere di variabile che difficilmente può essere ridotto a un singolo numero misurabile. Per questo motivo l'autore fornisce prove aneddotiche ed esperienze individuali per dimostrare il funzionamento di tale sistema. Le scoperte che vengono effettivamente riportate e considerate come risultati sono tre:

1. Il potere si moltiplica quando sono potenti tutti, anziché poche persone al vertice.
2. Il potere viene utilizzato con maggior saggezza, non appena le persone riescono a portare un po' più di sé stesse nel lavoro.
3. Il qualche modo le cose vanno a posto quando le persone allineano il proprio potere e la propria saggezza alla forza vitale dell'organizzazione.

Grazie alle informazioni ottenute dai tre testi qui presentati si è potuto osservare lo sviluppo di un'idea moderna di organizzazione. Il concetto di persona come focus è presente nel mondo del lavoro da diversi anni, ma solo di recente alcuni autori in letteratura e alcune realtà lavorative hanno avuto la lucidità di proporre e mettere in pratica questo nuovo *modus operandi*. In particolare le organizzazioni Teal sono quelle che più si discostano dalla realtà lavorativa contemporanea, nonostante siano già presenti nel mondo alcuni esempi funzionanti di questo sistema. Le organizzazioni positive stanno fortunatamente prendendo sempre più piede del mondo, ma sarà davvero possibile assistere all'aumento di realtà senza divisioni gerarchiche dei ruoli, in cui si lavora in modo armonioso e in cui si prendono decisioni in base alla consultazione? Sarà davvero possibile la crescita di organizzazioni che puntano alla propria missione di servizio prima che al profitto? Sarà possibile vedere ambienti lavorativi che prendono vita grazie a valori realmente trasmessi e realizzati?

Come già annunciato, questa tesi non approfondisce accuratamente le questioni di natura economica – che sarebbero senz'altro di notevole importanza e rilevanza - non perché

queste non riguardino in senso stretto la vita di tali organizzazioni, ma perché il principale obiettivo dell'elaborato è quello di presentare le modalità e le condizioni umane necessarie per creare questi nuovi ambienti di lavoro.

Le Organizzazioni Positive o quelle Teal non puntano a trasmettere sensazioni astratte di felicità e gentilezza, ma propongono un modello funzionale sia per il lavoratore che per l'organizzazione stessa. Nel momento in cui queste due parti riescono a trovare un punto d'incontro, ecco che l'organizzazione ha già raggiunto un grande vantaggio strategico.

Tra i vari elementi costituenti dei modelli descritti in queste ultime pagine, verrà ora approfondito il tema della comunicazione interna. Tale proposito può sembrare banale, ma quante sono le organizzazioni che effettivamente conoscono e utilizzano le potenzialità e gli strumenti di una buona comunicazione con i propri collaboratori?





# Capitolo 3

## La comunicazione interna

In questo capitolo verrà affrontato il tema della comunicazione aziendale interna. Il motivo dell'interesse verso tale argomento risiede nella stretta correlazione che esiste tra l'organizzazione aziendale e la comunicazione messa in atto all'interno di essa. Si è osservato fino ad ora come la struttura delle organizzazioni stia subendo dei profondi cambiamenti e tutto ciò non sarebbe possibile senza il supporto di una comunicazione che contribuisca in modo decisivo alla nascita e alla realizzazione di tali modifiche.

Risulta perciò appropriato considerare la comunicazione interna come uno strumento essenziale della strategia aziendale ed è pertanto fondamentale conoscerne gli obiettivi, i cambiamenti, le modalità e gli strumenti.

Inoltre, come si vedrà successivamente, la realizzazione di una buona comunicazione interna aiuta tutte quelle imprese che comprendono quanto sia importante la centralità delle persone, osservata nel capitolo precedente.

### 3.1 La storia

L'origine della comunicazione interna d'azienda non è di facile individuazione e in letteratura si rincorrono diversi filoni di pensiero. Considerato che la comunicazione segue un percorso più o meno parallelo all'evolversi dei modelli organizzativi e sociali d'impresa, per coerenza si considererà in questa sede l'analisi della comunicazione a partire dal sistema della produzione di massa.

Agli albori dell'organizzazione basata sul management scientifico di Ford e Taylor, si assiste a una comunicazione di stampo meccanicistico<sup>46</sup>, funzionale all'impostazione ingegneristica del lavoro, con finalità indirizzate al trasferimento di input tecnici e all'affermarsi delle logiche gerarchiche.

---

<sup>46</sup> “Prospettive per la Comunicazione interna e il Benessere organizzativo”, M. Barone, A. Fontana, FrancoAngeli, Milano, 2008.

Si passa successivamente ad una comunicazione “finalizzata al recupero della soddisfazione psicologica dell’individuo e alla interazione sociale” (M. Barone, A. Fontana, 2008). Negli anni Cinquanta e Sessanta iniziano a prendere piede i comunicatori e le relazioni pubbliche che, dopo essersi dedicati alla comunicazione esterna, si concentrano su quella interna per trasferirci nuove acquisizioni, esperienze e capacità comunicative. Tale periodo è quindi caratterizzato da una comunicazione “motivazionalista” (M. Barone, A. Fontana, 2008) che, durante lo sviluppo dell’impresa-famiglia, mira non soltanto alla crescita professionale dell’individuo, ma anche a quella sociale e privata. Col giungere degli anni Settanta arrivano le grandi lotte sindacali ed è in questo clima che la comunicazione assume un carattere ideologico e conflittuale, si ispira cioè al confronto fra teorie economiche e al conflitto sui modelli di sostenibilità e diritti di classe. In questo periodo “emerge il bisogno di nuove capacità comunicative tra le parti in conflitto, di trovare canali di comunicazione non controllati dall’antagonista per trasmettere verso il basso messaggi favorevoli all’azione d’impresa”<sup>47</sup>. In seguito al grande rilancio economico degli anni ’80, la comunicazione interna si avvicina alle logiche del marketing. Proprio a causa della diffusione delle nuove tecnologie dell’informazione, del decentramento e della internazionalizzazione dell’impresa, la comunicazione interna diventa un elemento per il miglioramento del lavoro e del prodotto. Infine la comunicazione interna si lega con il business durante gli anni Novanta, “ritagliandosi il ruolo di collante culturale, di veicolo di un’identità comune, di orientamento univoco, di condivisione di missione, visione e strategie” (M. Barone, A. Fontana, 2008).

La seguente tabella<sup>48</sup> racchiude in modo più sintetico le caratteristiche della comunicazione interna durante i diversi periodi storici appena elencati.

---

<sup>47</sup> “L’uso del web 2.0 nello sviluppo della cultura aziendale”, R. Cantoro, Tangram Edizioni Scientifiche, Trento, 2012.

<sup>48</sup> “Prospettive per la Comunicazione interna e il Benessere organizzativo”, M. Barone, A. Fontana, FrancoAngeli, Milano, 2008.

<b>PERIODO STORICO</b>	<b>ORGANIZZAZIONE AZIENDALE</b>	<b>COMUNICAZIONE INTERNA</b>
<b>REINDUSTRIALIZZAZIONE</b> (ANNI '50)	- Standardizzazione della produzione - Efficienza da intensità di lavoro - Gerarchia, <i>job description</i>	- Orientamento al ruolo - Normativa e di comando - <i>Feedback</i> : sgradito  <b>NORMATIVA</b>
<b>ESPANSIONE</b> (ANNI '60/'70)	- Espansione dei volumi e delle strutture - "Fattore umano" - Uomo giusto al posto giusto	- Orientamento paternalistico - Premio, motivazione - <i>Feedback</i> : controllo dell'accettazione  <b>COINVOLGENTE</b>
<b>CRISI E RISTRUTTURAZIONI</b> (ANNI '70/'80)	- Inadeguatezza strutturale - Prevalere dei fattori <i>Hard</i> - Diminuzione del potere gerarchico	- Prerogativa dei vertici - Lo stretto necessario - <i>Feedback</i> : poco rilevante  <b>VINCOLATA</b>
<b>INTEGRAZIONE SOCIO-TECNICA</b> (ANNI '80/'90)	- Sviluppo dell'interazione tra uomo e tecnologia - Identificazione di responsabilità/risultati - Gestione professionale dei collaboratori	- Orientamento all'individuo - Compito/obiettivi, risultati, vantaggi - <i>Feedback</i> : interattività gradita  <b>INTEGRATIVA NEL LAVORO</b>
<b>INTEGRAZIONE ORGANICA</b> (ANNI '90)	- Organizzazione per i processi e per il miglioramento - <i>Enfasi sulla qualità dei risultati/metodi diffusi</i> - Delega, auto/controllo	- Orientamento alla cultura, valori, gruppi - Compiti/politiche/obiettivi per l'interfunzionalità - Organizzata e premiata l'interattività  <b>INTEGRATIVA NEL SISTEMA</b>

Lo schema aiuta a capire come le organizzazioni abbiano da sempre utilizzato questo strumento comunicativo col solo ruolo strategico finalizzato ad un maggior profitto. La comunicazione era perlopiù unidirezionale, sia che partisse dal basso, sia che partisse dai vertici aziendali. L'obiettivo principale erano le vendite: si ricercava l'aumento delle vendite dei prodotti all'esterno dell'organizzazione, ma anche la vendita delle politiche aziendali ai collaboratori interni.

Nonostante i cambiamenti avvenuti durante gli anni Ottanta e Novanta, la comunicazione interna è ancora ostacolata da gerarchie rigide, dalla prevalente importanza delle attività di comunicazione esterna (come pubblicità e promozione) e dalle difficoltà di migliorare l'operatività dei piani e programmi. In seguito alle modifiche di quegli anni, le imprese hanno iniziato a considerare questo tipo di comunicazione come strumento per garantire e difendere l'identità storica dell'azienda, per curare il suo clima interno, il tutto però orientato verso un'ottica di autoconservazione. Insomma, l'organizzazione si ripiega su sé stessa.

All'inizio degli anni Novanta vengono infatti individuati due principali fronti della comunicazione interna<sup>49</sup>, ovvero:

- il garantire coesione e appartenenza, rinsaldare l'identità;
- favorire il cambiamento e ricercare una maggiore efficacia dell'agire organizzativo.

Durante questo periodo storico viene riconosciuto l'impiego di sei principali strumenti<sup>50</sup>, considerati quindi strumenti tradizionali, quattro indiretti e due diretti:

1. Gli *house organ*: sono delle vere e proprie testate a stampa pubblicate all'interno dell'azienda. La periodicità, la tiratura e il formato variano da caso a caso, in base alle dimensioni dell'organizzazione. Esistono casi di aziende che pubblicano più di un house organ. Essi sono dedicati per la maggior parte a tutti i dipendenti, ma nel caso di più pubblicazioni, le testate aggiuntive alla prima sono perlopiù dirette a dirigenti, ai quadri, ai responsabili di funzioni critiche, ai dipendenti all'estero, ecc..
2. Le *rassegne stampa*: nonostante siano tra i mezzi informativi maggiormente diffusi, tendono a una certa esclusività poiché sono generalmente riservate alle fasce alte dei dipendenti. L'interesse verso questo strumento denota, senza dubbio, un interesse dell'azienda verso l'ambiente esterno entro il quale essa vive. Anche in questo caso però esistono differenze. Rassegne stampa giornaliera per l'alta dirigenza, rassegne per i quadri e gli impiegati, e via dicendo. La diffusione può essere sia cartacea che telematica.
3. Le *reti telematiche*: questa soluzione è stata adottata per veicolare, in maniera indifferenziata, informazioni prevalentemente funzionali all'interno di strutture logistiche e organizzative caratterizzate dalla dispersione del personale. Vengono destinate maggiormente ai quadri.

---

<sup>49</sup> “Comunicazione interna e processo organizzativo”, D.F. Romano, R.P. Felicioli, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992.

<sup>50</sup> *Ibidem*.

4. *Le lettere dedicate*: sono fogli di informazioni, news-letter che non hanno periodicità fissa e che vengono utilizzate per varie finalità. Può esservi la lettera del presidente della banca, rivolta a tutti i dipendenti, ma più spesso le lettere sono più mirate e selettive, come ad esempio messaggi dedicati ad una determinata fascia di dipendenti o responsabili di funzioni particolari. I contenuti sono legati all'attualità, ai mercati, alle tecnologie o ai mutamenti sociopolitici rilevanti.
5. *Meeting e convention*: i rapporti diretti faccia a faccia vengono utilizzati per rafforzare e migliorare i processi di comunicazione. In questo caso i meeting sono finalizzati a conoscersi meglio, a sintonizzarsi con la propria attività, a risaldare il morale. Tali strumenti sono per la maggior parte dedicati alle fasce alte del personale. Si va dalle convention plenarie o dalle riunioni a cascata, che coinvolgono gradualmente tutti i dipendenti, ai meeting mirati per funzioni o fasce di personale.
6. *Corsi di formazione*: anch'essi strumenti diretti, sono dedicati soprattutto al trasferimento dei modi e agli elementi del comunicare. Le caratteristiche e i destinatari sono gli stessi dei meeting appena descritti.

## 3.2 La comunicazione che cambia

Nonostante la visione di comunicazione interna d'azienda, appena descritta, sia piuttosto radicata nell'ambiente lavorativo, il cambiamento strutturale delle organizzazioni che si è innescato circa un decennio fa, ha inevitabilmente portato delle modifiche anche sul piano comunicativo.

Considerando oggi la presenza di Organizzazioni Positive e di Organizzazioni Teal<sup>51</sup>, si può dedurre che anche la comunicazione interna stia acquisendo nuovi valori e nuovi obiettivi. Essa è infatti al centro dell'attenzione poiché si confida che proprio grazie alla comunicazione, le organizzazioni possano affrontare il grande cambiamento e la grande flessibilità a cui stanno andando incontro. Come è stato possibile osservare, le organizzazioni moderne necessitano di fattori decisivi per la propria efficacia ed efficienza: la comunicazione interpersonale, l'interazione con il gruppo, la comprensione

---

<sup>51</sup> Capitolo 2, paragrafi 2.2, 2.3.

delle dinamiche dell'organizzazione, una cultura omogenea tra i dipendenti, dei linguaggi e dei valori comuni, l'integrazione tra i gruppi dirigenti e i quadri. Si è inoltre parlato di motivazione, gratificazione, coinvolgimento e qualità. Si ricorda anche l'“empowerment”, cioè il processo attraverso il quale le persone passano da una posizione di svantaggio e di dipendenza a una caratterizzata dal potenziamento della propria capacità di scelta, di autodeterminazione e di autoregolazione per arrivare alla realizzazione personale.

Si cercherà quindi di comprendere come oggi viene definito questo strumento.

Riferendoci all'azienda, la comunicazione interna può essere spiegata come “l'espressione di un sistema di strumenti attraverso il quale l'azienda dialoga con i suoi pubblici interni”<sup>52</sup>. Si può notare come inizi ad essere maggiormente utilizzato il termine “dialogo”, che implica una comunicazione bidirezionale tra tutti i soggetti coinvolti. “È un insieme di flussi informativi interni all'azienda, dall'alto verso il basso, e viceversa, finalizzati a una migliore conoscenza utile a svolgere l'attività di competenze di ognuno, che opera sul piano tecnico della motivazione e del consenso. In particolare, la comunicazione interna è sinonimo di costruzione del vissuto dell'azienda con il singolo dipendente, perché sia convinto/consapevole di quello che fa, attraverso flussi informativi razionali dall'alto al basso e viceversa, facendo sentire viva la *mission* presso i pubblici interni. Secondo i consulenti di comunicazione interna si può vedere in essa un insieme di azioni coordinate centrate sulle risorse umane e miranti a fornire informazioni selezionate e meccanismi interpretativi ai pubblici interni”<sup>53</sup>.

La comunicazione interna dunque mantiene il suo ruolo nella strategia organizzativa ed economica, in quanto risulta ancora fondamentale per il raggiungimento della qualità dei prodotti e dei servizi, ma ad esso si aggiunge un ruolo incentrato sul benessere e sulla motivazione di ogni singolo dipendente. I pubblici interni non sono più un elemento da “controllare e gestire” al fine di ricavarne un vantaggio economico, ma diventano una risorsa preziosa per l'organizzazione che ne capisce il potenziale.

Una conseguenza visibile di tali cambiamenti nella concezione della comunicazione interna è un'elevata attenzione intorno al tema della **cultura aziendale**. In un ambiente

---

<sup>52</sup> “L'uso del web 2.0 nello sviluppo della cultura aziendale”, R. Cantoro, Tangram Edizioni Scientifiche, Trento, 2012.

<sup>53</sup> *Ibidem*.

dinamico come quello attuale, l'azienda ha bisogno di adesione e partecipazione da parte dei lavoratori verso i suoi obiettivi e le sue strategie, ovvero verso il suo modo d'essere e di operare. La cultura aziendale interna può quindi essere definita come “un sistema simbolico, interdipendente e relativamente duraturo, di valori, credenze e assunti che sono correlati e imperfettamente condivisi dai membri organizzativi interagenti. Tale sistema viene inconsapevolmente sviluppato per spiegare, coordinare e valutare il comportamento e per accordare un significato comune agli stimoli via via incontrati nel contesto organizzativo”<sup>54</sup>.

Nell'ambito aziendale con cultura si intende quindi l'insieme delle abitudini e delle tradizioni dell'organizzazione che rappresenta un punto di riferimento per chi entra a far parte di quella cultura e per la stessa azienda. Una cultura ben radicata nell'ambiente aziendale permette una minore azione di controllo e di motivazione. Certamente la creazione di una cultura forte non è cosa semplice: molto spesso si insinua nelle organizzazioni un clima di ambiguità che comporta la mancanza di chiarezza e una incoerenza ineludibile. Questo elemento diventa fondamentale soprattutto nei momenti in cui l'azienda, durante la sua evoluzione, affronta delle difficoltà o degli ostacoli. Il modo più efficace con cui l'azienda deciderà di affrontare tali difficoltà sarà proprio l'espressione della sua cultura. Anche il superamento dei modi consolidati di fare e di pensare dell'organizzazione fa parte della cultura, dato che essa serve anche per potersi adattare entro i sistemi sociali predominanti. Naturalmente la cultura aziendale include anche le modalità comunicative che si instaurano all'interno di un ambiente lavorativo, dato che proprio grazie a tali regole di comunicazione – sviluppate su misura per un determinato contesto – sarà possibile veicolare i contenuti ritenuti più appropriati per la propria cultura interna.

Considerando tale definizione, diversi studiosi si sono impegnati a identificare le macro-funzionalità tipiche del reparto di comunicazione interna secondo l'accezione moderna. Sono state riscontrate le seguenti funzioni<sup>55</sup>:

---

<sup>54</sup> *Ivi.*

<sup>55</sup> “Prospettive per la Comunicazione interna e il Benessere organizzativo”, M. Barone, A. Fontana, FrancoAngeli, Milano, 2008.

### **Funzione di ascolto e monitoraggio**

Può essere definita come la funzione di marketing interno e governo scientifico della leva, dato che le aziende hanno mostrato una crescente sensibilità verso il modello bidirezionale per la gestione della comunicazione e una necessità di acquisire direttamente dai destinatari segnali, vissuti, indirizzi e aspettative. Si fa riferimento al marketing anche perché oggi, proprio per il ruolo strategico attribuitole, la comunicazione interna impone una visione economica maggiore rispetto al passato, in grado di dimostrare la reale capacità di impatto della leva sui comportamenti sociali e organizzativi.

Vengono tenuti in sempre più grande considerazione anche gli indicatori di performance di diverse aree d'impatto della comunicazione interna, come ad esempio: la correttezza e la qualità dei processi di lavoro in termini di velocità, percentuale di errore e richiesta di affiancamento; l'adesione ai principi guida aziendali; livello di appartenenza (turn over, assenteismo e sindacalizzazione); livelli di fidelizzazione interna.

### **Funzione tecnico-specialistica**

Questa funzione riguarda gli strumenti e le attività di comunicazione interna, che si sono dovute fare più articolate data l'ampiezza raggiunta dalle strutture della comunicazione interna. Si parla quindi di:

- *Benchmarking*, ovvero il confronto continuo con nuove teorie e modelli sia all'interno dell'impresa che all'esterno.
- *Partnership tecnica*, cioè la capacità di affiancarsi a istituti di ricerca, società di consulenza, atenei con cui sviluppare progetti di analisi e sviluppo della comunicazione interna in chiave di partnership.
- *Project management*, la capacità di progettare sistemi e attività di comunicazione interna ad alta complessità di interlocuzione, durata e ampiezza di strumenti.
- *Selezione, leadership, lavoro in team, valutazione*, ossia la capacità manageriale di individuare e valutare le competenze e gli obiettivi necessari allo sviluppo delle attività di funzione.
- *Competenze giornalistico-editoriali*, con cui si intende la capacità di costruire piani editoriali, sia per testate cartacee che per testate informatiche.
- *Presentation skill*, cioè la capacità di public speaking in eventi complessi.



- *Progettazione e coordinamento di eventi complessi*, ovvero organizzare convention e meeting allargati, dall'architettura dell'evento, alla location, alla regia generale degli interventi di figure interne e testimoni esterni.

### **Funzione consulenziale**

Con questa funzione si rispetta la natura della comunicazione interna, che non deve essere considerata una proprietà esclusiva della Direzione che la presidia formalmente, ma come risorsa a disposizione di ogni reparto e di ogni manager. Essa deve quindi essere alimentata localmente in base alle particolari esigenze delle diverse direzioni e universi d'impresa. La funzione consulenziale si preoccupa quindi di mettere le proprie competenze a disposizione dell'intera linea operativa.

### **3.2.1 Nuovi strumenti**

Durante gli anni Novanta, come riportato in precedenza, grazie alla diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione, la comunicazione interna diventa un elemento per il miglioramento del lavoro e del prodotto. L'utilizzo di nuovi strumenti elettronici, che nella precedente classificazione degli strumenti tradizionali sono stati identificati come *reti telematiche*, porta a rapidi successi che a loro volta accrescono la motivazione. Inoltre tali nuovi strumenti, che andrò ora a presentare, sono caratterizzati da una facilità di utilizzo, e possono essere organizzati in modo autonomo dai collaboratori per adattarli alle proprie esigenze. I principali vantaggi sono dunque un accrescimento dell'apprendimento informale, un incremento del trasferimento di conoscenze, un maggiore intreccio tra il processo di lavoro e quello di apprendimento e una più efficiente comunicazione di progetto. Velocità, personalizzazione e costante aggiornamento sono le caratteristiche alla base dei nuovi strumenti elettronici.

Partendo dagli strumenti del web 2.0 che rendono più efficiente l'apprendimento aziendale, troviamo<sup>56</sup>:

---

<sup>56</sup> “L'uso del web 2.0 nello sviluppo della cultura aziendale”, R. Cantoro, Tangram Edizioni Scientifiche, Trento, 2012.

### *Blog*

Permettono di reperire facilmente i contributi personali di esperti attraverso il sistema cronologico degli archivi e i tag. Grazie ai link tra i blogger si crea una *blogosfera*, che facilita il processo di reperimento dati. Un blog d'impresa riesce a raggruppare conoscenze sui temi d'interesse aziendale o può fungere da strumento di marketing per il settore di appartenenza.

### *Twitter*

Le comunicazioni tramite questo social network sono brevi e veloci. Esso permette la diffusione nell'impresa di comunicazioni brevi a rete interna, come aggiornamenti o domande.

### *Microblog*

Si tratta di comunicazioni a metà tra tweet e blog aziendale che sono particolarmente utili per lo scambio di informazioni tra gruppi di lavoro. Argomenti trattati, commenti e partecipanti permettono la creazione di una "memoria aziendale" circa un particolare evento. Possono essere usati come diari per i singoli progetti, come archivio dei colloqui con i clienti o di problemi circa il servizio aziendale.

### *Wiki*

È uno strumento che permette la creazione collaborativa di documenti, indipendentemente dalla sede del collaboratore, e l'archiviazione e disponibilità collettiva delle esperienze e conoscenze dei collaboratori partecipanti. Si rivela molto utile quando bisogna creare apprendimento/conoscenza collettiva con la partecipazione di molti collaboratori, per esempio nella soluzione di un problema.

### *Classe virtuale*

Se usata contemporaneamente alla video-conferenza porta a un arricchimento di funzioni grazie alla partecipazione aumentata attraverso chat, invio e-mail tra i partecipanti e la condivisione del desktop. Viene utilizzata soprattutto in casi di elevata necessità di formazione continua di più persone, per ridurre tempi e spese di viaggio.

### *Personal learning environment*

Si tratta di uno spazio in cui i soggetti interagiscono e comunicano, e il cui scopo è l'apprendimento personale del collaboratore e lo sviluppo di un know-how collettivo. Con il PLE si gestisce la conoscenza attraverso la condivisione informale di informazioni, l'accesso ad applicazioni condivise e all'archivio aziendale.

### *Documenti Collettivi*

Essi semplificano la collaborazione tra sedi diverse nella creazione di testi, tabelle e presentazioni collettive, nell'organizzazione di incontri e nella valutazione di progetti e proposte.

### *Instant messaging*

Si fa riferimento a Skype, MSN Messenger e altre piattaforme che permettono una comunicazione in tempo reale. Viene utilizzato in caso di riunioni con urgenza di prendere decisioni veloci e condivise.

### *RSS-Feed*

È uno strumento che permette l'aggiornamento automatico di tutte le fonti a cui ci si abbona.

### *Social bookmarking*

Si intende la fruizione comune di informazioni non nel browser, ma in liste comuni, attraverso segnalibri secondo argomenti o singoli tag. Ciò facilita molto il lavoro di squadra dell'impresa per la creazione, elaborazione e applicazione di conoscenza collettiva.

Per quanto riguarda gli strumenti elettronici dedicati alla comunicazione interna in senso stretto, avendo superato i tools elettronici più adatti all'apprendimento dell'interno di un'organizzazione, troviamo una seconda classificazione di nuovi strumenti<sup>57</sup>:

---

<sup>57</sup> *Ivi.*

### *E-mail*

È forse lo strumento più diffuso nell'ambito della comunicazione aziendale. Diventata ormai un classico racchiude le caratteristiche di velocità, abbassamento dei costi di spedizione, facilità di gestione di indirizzi e contenuti, continua raggiungibilità.

### *Forum*

Si parla in questo caso di ambienti virtuali in cui vengono discussi svariati argomenti, raggruppati in cosiddetti "thread". Nel forum vengono raccolti gli argomenti sia in ordine cronologico che in ordine di tema, il che permette una facile individuazione dei post e una chiarezza di esposizione. Esiste una variante, chiamata *board*, che prevede la visualizzazione degli argomenti nel solo ordine cronologico. Il board permette una classificazione dei temi più trattati spostandoli in alto nella pagina d'insime, e ciò aiuta a capire l'interesse ai vari argomenti trattati.

### *Intranet*

Anche questa rete viene oggi ampiamente utilizzata. Circostritta alla singola azienda, veicola contenuti riguardanti regole e indicazioni su procedimenti interni, decisioni e accordi aziendali. I vantaggi sono diversi: facilitazione e velocizzazione dei processi aziendali tramite la disposizione di banche dati comuni per tutti i reparti; automatizzazione di determinati processi di lavoro e velocizzazione del flusso informativo interno; messa a disposizione di molteplici applicazioni di valutazione e aumento del senso di appartenenza all'azienda.

### *Corporate radio*

Si tratta della raccolta e diffusione di file audio e l'uso può avvenire sia all'esterno che all'interno dell'azienda. I file audio conferiscono ai singoli collaboratori "una voce", per esempio sotto forma di interviste, reportage o singoli contributi che possono essere gestiti a livello di singolo oppure sotto la regia della politica d'impresa.

### *Online newsletter*

Questo strumento prevede "circolari" di carattere tecnico e possiede il vantaggio di raggiungere tutti gli interessati, previa la necessaria iscrizione alla relativa newsletter list.

Inoltre tale strumento è adatto per ottenere risultati veloci nel campo dell'analisi di mercato, sondaggi di opinioni, votazioni e quiz.

#### *Corporate TV*

Si tratta di un programma televisivo impiegato nella comunicazione d'impresa, utilizzato esternamente all'impresa ma soprattutto nel processo di formazione interna. Questo strumento deve essere impiegato secondo una strategia; le trasmissioni dovrebbero essere un equilibrio tra contributi preconfezionati da una parte e moderazione, ospiti in studio e discussioni dal vivo dall'altra.

#### *Chat/ Instant messaging aziendale*

Come viene usata nella vita quotidiana, la chat può essere messa a disposizione anche all'interno dell'azienda. In questo caso la cosa migliore è stabilire delle regole (orari e modalità d'uso), per evitare che diventi un elemento di distrazione.

Sono state fino ad ora elencate le funzioni e gli strumenti che in questi ultimi anni sono stati acquisiti dalle diverse organizzazioni in tema di comunicazione interna. Si è tuttavia osservato che il cambiamento di cui si parla comporta ben altre modifiche oltre le sole modalità di adattamento tecnologico.

### 3.2.2 La centralità del pubblico interno

Si è potuto osservare come, negli ultimi anni, la centralità della persona stia ricoprendo un ruolo di grande rilievo nell'organizzazione aziendale. Tutto ciò non può di certo essere evitato dal contesto comunicativo. La comunicazione interna deve quindi tenere conto delle caratteristiche e delle aspettative del pubblico interno a cui è destinata. L'utente della comunicazione interna ha bisogno di due principali elementi: la possibilità di esprimersi e il senso di appartenenza. "Il pubblico interno, visto come una parte integrante dell'organizzazione, si identifica con essa, ne ha una conoscenza diretta e quindi può valutare la credibilità dei messaggi che riceve comparando il contenuto con le informazioni inviate all'esterno e cogliendone le eventuali coerenze e incoerenze" (R. Cantoro, 2012).

Per questo motivo risulta di particolare importanza incrementare e migliorare la comunicazione interpersonale all'interno delle organizzazioni, in tutte le direzioni. Prendiamo ad esempio la comunicazione capo-collaboratore: il fine ultimo è quello di raggiungere una certa funzionalità organizzativa; il capo deve perciò fare il punto sulla situazione dei problemi sul lavoro, sulle politiche dell'impresa e sulle mete da raggiungere. La condizione necessaria affinché ciò avvenga è la capacità del capo, o dei vertici aziendali, di creare e mantenere un contatto positivo con il collaboratore inserendo questa forma di comunicazione in un determinato ambiente. Deve perciò essere presente una cultura aziendale basata sul feedback. Fondamentale è l'ascolto, sia dei messaggi verbali che di quelli non verbali. Il capo deve assicurarsi di aver preso in considerazione tutte le voci e deve inoltre essere certo che la sua risposta venga recepita e compresa da tutti i collaboratori.

Lo stesso discorso vale per la comunicazione dal basso verso l'alto. Essa sarà di certo molto utile nelle aziende caratterizzate da "uguaglianza relativa" delle posizioni aziendali e da un'elevata cultura dell'ascolto.

Di primaria importanza è anche la comunicazione tra dipendenti che appartengono allo stesso livello o che lavorano all'interno dello stesso gruppo. Possono infatti esistere gruppi formali o informali (in base al riconoscimento dato dall'organizzazione); direttivi e non direttivi (in base al numero di figure leader presenti in esso)<sup>58</sup>. Nelle organizzazioni bisogna definire chiaramente e preliminarmente gli scopi del gruppo, oltre che cercare di evitare il crearsi di possibili tensioni scaturite da contrastanti interessi privati o da problemi di alcuni componenti di esso.

### 3.3 Nuovi modi di utilizzare la comunicazione interna

In questo paragrafo verranno presentate le nuove modalità di approccio alla comunicazione interna da parte delle organizzazioni. Si è potuto osservare come di recente stia iniziando a prendere spazio una visione della comunicazione che dedica attenzione ai processi di influenza reciproca tra tutti gli attori della comunicazione. In particolare, ci si concentra sui comportamenti comunicativi con e dei collaboratori.

---

<sup>58</sup> *Ibidem.*

Tali comportamenti vengono oggi tenuti in considerazione anche in relazione al processo di creazione della **reputazione aziendale**. Quest'ultima è un fattore di importanza vitale per un'organizzazione e viene storicamente veicolata tramite la comunicazione d'impresa. Considerando però la crescente considerazione verso le risorse umane, se si dovessero verificare degli episodi negativi all'interno dei confini aziendali, questi oggi creerebbero senza dubbio un danno di reputazione. Risulta perciò di grande rilievo la realizzazione di *engagement* dei collaboratori, che potranno così veicolare a loro volta messaggi positivi.

### 3.3.1 L'engagement dei collaboratori

Per introdurre questa tematica, si parte dal presupposto che la divulgazione dei messaggi positivi nei riguardi dell'azienda e anche la sua difesa da parte dei collaboratori in caso di critiche è molto efficace, grazie alla credibilità percepita da parte degli stakeholders. Per questo motivo le aziende stanno implementando diverse pratiche per *l'employee engagement*<sup>59</sup>, che diventa dunque un vero e proprio vantaggio competitivo. Esso infatti genera: ritorno sugli asset, redditività e valore di mercato; soddisfazione dei clienti; costruzione del brand, company advocacy, innovazione, migliori relazioni con gli stakeholder, prevenzione e gestione delle crisi.

I comportamenti comunicativi dei collaboratori possono però essere messi in atto per ottenere diversi risultati, il loro obiettivo può essere a vantaggio o a svantaggio dell'organizzazione. Alessandra Mazzei propone a riguardo una mappatura<sup>60</sup> dei comportamenti di comunicazione dei collaboratori, che parte da due distinzioni:

#### **Comportamenti di voce e di silenzio**

Per cominciare la presentazione di questi comportamenti, è bene sottolineare che in questa sede *voce* e *silenzio* vengono considerati come due poli opposti di un continuum. Con ciò si intende che, un collaboratore, di fronte alla possibilità di esprimere idee, suggerimenti, preoccupazioni e opinioni relative a temi connessi al proprio lavoro o al contesto organizzativo – che possono perciò andare a migliorare l'organizzazione o la

---

<sup>59</sup> “Engagement e disengagement dei collaboratori”, A. Mazzei, FrancoAngeli, Milano, 2018.

<sup>60</sup> *Ivi*.

propria unità – può decidere consapevolmente di parlare (voce), o di tacere (silenzio). Un individuo può scegliere la strada del silenzio per motivi difensivi, se si trova in situazioni di ingiustizia perpetrate da persone che ricoprono posizioni di potere ed è motivato dal timore di conseguenze negative; può scegliere la passività anche per motivi di *disengagement*. Le intenzioni delle azioni dei collaboratori riguardano la seconda distinzione.

### **Intenzione procompany versus anticompany**

In generale, i comportamenti *prosocial* vengono definiti come azioni funzionali, indirizzate alla cooperazione e supportive. Indicano un feeling sociale di inclusività, cooperazione, condivisione. I comportamenti *antisocial* sono invece disfunzionali, e mirano a danneggiare gli altri. Prevedono spesso forme di aggressione e forme di emarginazione come l'ignorare o il rifiuto a cooperare<sup>61</sup>. Nello specifico ambito aziendale si parla di *prosocial organizational behavior*<sup>62</sup> ovvero comportamenti messi in atto da soggetti facenti parte di un'organizzazione e attuati con l'intenzione di promuovere il benessere di un individuo, di un gruppo o di un'organizzazione verso cui sono dirette. Con *antisocial organizational behaviour*<sup>63</sup> si intendono invece tutti quei comportamenti che includono critiche, pettegolezzi, un uso alterato della voce, aggressioni indirette, ostruzionismo. Essi nascono con l'intenzione di danneggiare e producono effetti disfunzionali. Mazzei rafforza tale distinzione adottando il termine *procompany* per identificare i comportamenti di comunicazione, sia di voce che di silenzio, cooperativi e supportivi verso l'azienda. Il termine *anticompany* viene invece utilizzato per rappresentare i comportamenti di comunicazione antagonisti, distruttivi e volti a creare danno all'organizzazione.

---

<sup>61</sup> "Noncognitive Skills in the Classroom: New Perspectives on Educational Research", J.A. Rosen, E.J. Glennie, B.W. Dalton, J. Lennon, RTI Press, 2010.

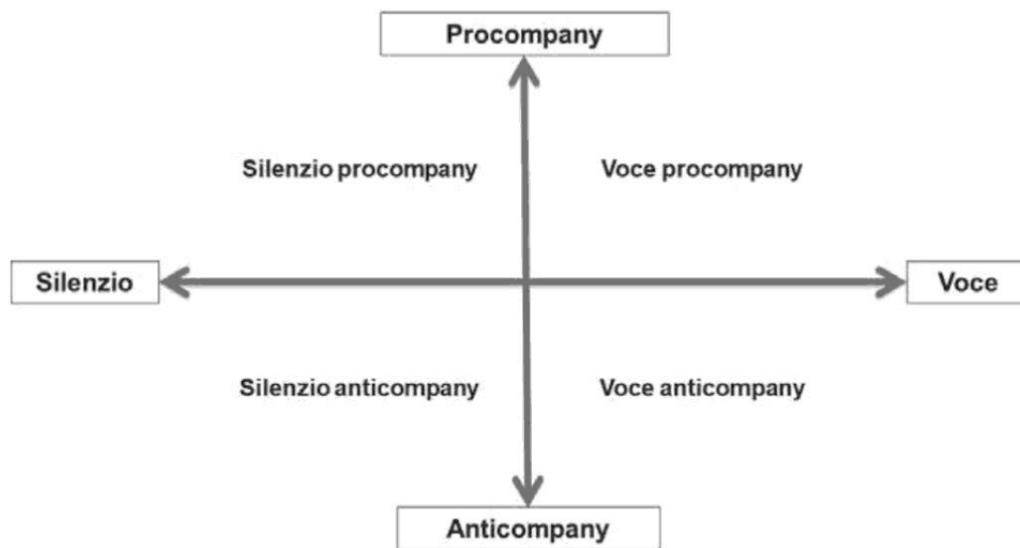
<sup>62</sup> "Prosocial Organizational Behavior", A.P. Brief, S.J. Motowidlo, *Academy of Management Review*, 1986.

<sup>63</sup> "Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses", R.M. Chory, A.P. Hubbell, Routledge, 2008.



Da queste due distinzioni si viene a creare una mappa che raccoglie al suo interno quattro diverse tipologie di comportamento, ovvero comportamenti di voce o di silenzio declinati in senso procompany oppure anticompany.

La seguente immagine ne spiega la struttura<sup>64</sup>:



A questo punto risulta necessario comprendere la natura di tali comportamenti. Ad esempio un individuo può decidere di optare per il silenzio se teme l'isolamento, oppure in base al grado di attivismo del pubblico e dalla direzione e frequenza dei contatti tra i soggetti. I comportamenti anticompany possono scaturire dalla giustizia organizzativa percepita e dalla fiducia nel management.

I comportamenti di voce invece, dipendono da una lunga serie di variabili, come ad esempio la propria motivazione e inibizione, oppure le modalità di espressione che vengono permesse dal management, o ancora l'influenza inconsapevole causata dal proprio ambiente lavorativo (i comportamenti dei leader, il rapporto con gli altri collaboratori, la rilevanza di un particolare argomento). Si capisce dunque che una forte influenza sulla scelta di tali comportamenti deriva dalla cultura aziendale, cioè dai valori su cui si decide di organizzare l'azienda.

---

<sup>64</sup> "Engagement e disengagement dei collaboratori", A. Mazzei, FrancoAngeli, Milano, 2018.

### 3.3.2 Resource-based Theory

Continuando la presentazione delle nuove prospettive della comunicazione interna, basate sulla centralità dei pubblici interni, incontriamo la *Resource-based Theory*<sup>65</sup>. Essa pone le sue fondamenta nella considerazione delle risorse aziendali. Le risorse dell'impresa possono essere infatti tangibili o intangibili, quindi materiali se si considerano quelle facenti parte il patrimonio dell'impresa e immateriali, basate sull'informazione. Le risorse immateriali rappresentano oggi la fonte principale di vantaggio competitivo, rientrano dunque a pieno diritto nel patrimonio aziendale e contribuiscono al valore complessivo d'impresa. La loro intangibilità le rende uniche, poco imitabili, difendibili nel tempo e non possono inoltre essere acquistate sui mercati come accade per le risorse materiali. La raccolta e la creazione di informazioni rappresenta perciò un processo fondamentale. Negli ultimi anni la letteratura si è concentrata sull'analisi della creazione e del valore di tali strumenti, arrivando a considerare la comunicazione come un elemento essenziale nella generazione di risorse immateriali. “La comunicazione genera risorse immateriali perché è determinante dell'instaurare e mantenere relazioni con l'ambiente di riferimento. La comunicazione diviene un elemento centrale nella costruzione di conoscenza e di fiducia che collega l'impresa al sistema degli stakeholder. Il valore della comunicazione d'impresa nella prospettiva resource-based, è definibile come la capacità della comunicazione di attrarre e di mettere a disposizione dell'impresa le risorse di conoscenza e di fiducia di cui necessita” (Mazzei, 2015). Sulla base di tale teoria, Mazzei propone un'ulteriore definizione di comunicazione interna, ovvero “l'insieme di processi di interazione finalizzati a generare le risorse catalizzanti per il funzionamento dell'impresa. Tali risorse sono la conoscenza che alimenta i processi di lavoro e l'alleanza dei collaboratori, che li motiva a immettere la conoscenza nei processi aziendali”.

### 3.3.3 La comunicazione difficile

Si è già parlato delle due diverse attività di voce e di silenzio o, per meglio dire, attività procompany e anticompany e di come sia compito della cultura aziendale facilitare la voce dei collaboratori. Molto spesso però questi ultimi si trovano in situazioni piuttosto

---

<sup>65</sup> “Strategia e management della comunicazione d'impresa”, A. Mazzei, FrancoAngeli, Milano, 2015.

scomode. Quando avvengono fatti gravi all'interno dell'organizzazione, l'espressione della voce da parte dei collaboratori prende il nome di *whistleblowing*, cioè vere e proprie denunce o segnalazioni fatte all'interno oppure all'esterno dell'azienda<sup>66</sup>.

Solitamente si tratta di un soggetto, detto appunto *whistleblower*, che è un collaboratore dell'azienda, o lo è stato nel passato, che decide di segnalare, a un soggetto che ha facoltà di prendere provvedimenti, azioni illegali, immorali o illegittime avvenute all'interno dell'organizzazione stessa. Il whistleblower di norma si trova in una posizione di svantaggio, ovvero potrebbe subire dei danni per la carriera, ritorsioni, trasferimenti, abbassamenti di mansione o addirittura il licenziamento. L'azienda, invece, potrebbe trarre numerosi vantaggi dall'ascolto di tali denunce, poiché potrebbe bloccare comportamenti che danneggiano la sua attività o reputazione.

Nonostante le segnalazioni possano essere sia nominative che anonime – queste ultime però tendono a far diminuire la credibilità della denuncia – non è facile per il whistleblower decidere di esprimere la propria voce. È importante valutare l'atto da incriminare, capire se effettivamente si tratta di un'azione illegale e comprenderne la gravità. L'azienda deve in ogni caso controllare che non sia la segnalazione in sé ad essere un atto illegittimo o illegale.

Il whistleblower può sentirsi dubbioso nel prendere la sua decisione in quanto, purtroppo, spesso le organizzazioni considerano queste denunce come un atto di tradimento, o un atto illegittimo perché svela segreti aziendali. Queste posizioni non sono da considerarsi condivisibili, in quanto sono utili soltanto a rafforzare le cattive pratiche aziendali.

A questo proposito, le organizzazioni possono decidere di rispondere alle accuse in diversi modi: possono ignorare le segnalazioni, aumentando così il rischio di ricadute negative sulla reputazione o sulle cattive pratiche; possono attuare azioni per scoraggiare il whistleblower, come l'isolamento o il mobbing (tentando in alcuni casi di portarlo dalla propria parte); possono decidere di accettare le segnalazioni e intervenire per correggere le cattive pratiche, magari premiando il soggetto denunciante. Alcune organizzazioni possono addirittura realizzare dei veri e propri sistemi di whistleblowing, ovvero delle procedure organizzative che prevedono, strutturano e tutelano il processo stesso. Tali sistemi mirano inoltre a evitare che la denuncia venga attivata dall'esterno, il che potrebbe scatenare una crisi. Così facendo, l'azienda comunica il suo desiderio di mettere in atto

---

<sup>66</sup> “Strategia e management della comunicazione d'impresa”, A. Mazzei, FrancoAngeli, Milano, 2015.

una comunicazione aperta e trasparente. Solitamente questi sistemi possono includere i seguenti aspetti<sup>67</sup>:

- *Chi è invitato a fare le segnalazioni*: esplicitare se la procedura è rivolta a tutti i lavoratori o a singoli gruppi.
- *A quali casi si applica la procedura*: chiarire cosa l'azienda intende con "cattive pratiche".
- *Il ricevente*: indicare a chi consegnare la segnalazione dei casi sospetti.
- *Come fare la segnalazione*: spiegare le pratiche operative da compiere per inoltrare la segnalazione, ancor meglio se si introducono dei canali dedicati.
- *Le protezioni per il whistleblower*: assicurare al soggetto delle protezioni specifiche contro ogni tipo di discriminazione o ingiustizia.
- *La gestione dell'abuso*: chiarire che verranno punite tutte quelle segnalazioni anonime e fatte in mala fede, solo per danneggiare altre persone.
- *Le azioni di supporto*: tale procedura deve essere promossa e ben illustrata ai pubblici interni, per fare in modo che venga utilizzata senza timori o problematiche.

### 3.3.4 Il valore della diversità

Un ultimo aspetto che mi preme approfondire per quanto riguarda lo sviluppo di nuove finalità della comunicazione interna è la gestione della diversità. Dato che il tema della centralità delle persone sta diventando predominante negli ambienti lavorativi, non si può evitare di parlare dell'eterogeneità dei pubblici interni.

La gestione della diversità appare sempre più rilevante per le organizzazioni sia per ragioni competitive sia per ragioni di tipo sociale. Vista la globalizzazione dei mercati e i flussi migratori, diventa necessario realizzare strategie di comunicazione e marketing basate sulle differenze, sia all'interno che all'esterno dell'impresa.

Mentre un tempo la cultura aziendale era indirizzata verso pratiche di "assimilazione delle minoranze" (come ad esempio le donne) e successivamente verso "l'integrazione delle diversità", oggi si parla invece di "valorizzazione della varietà". Ciò comporta un

---

<sup>67</sup> *Ibidem.*

incorporamento della diversità come variabile competitiva per allinearsi con le aspettative di stakeholder interni ed esterni molto eterogenei tra loro, ottenere legittimazione e quindi operare con successo. “Per questo motivo questo approccio è orientato a valorizzare il pool di risorse sociali e intellettuali dei collaboratori al fine di favorire nuovi modi di lavorare, apprendere e interagire con mercati e stakeholder eterogenei” (Mazzei, 2015). Questo tipo di visione non deve però condurre l’azienda a confinare categorie particolari di lavoratori in alcune aree specifiche, come in posizione di front-office o di comunicazione in cui le interazioni sono limitate a un gruppo di stakeholder molto specifico, come per esempio un particolare etnia.

Per fare in modo che tutto ciò possa essere realizzato, si possono proporre alcune implicazioni manageriali utili alle aziende<sup>68</sup>:

- *Ampliare il concetto di diversità a quello della varietà*: il concetto di varietà comprende conoscenza, esperienza, competenze, capacità intellettuali.
- *Necessario sostegno del top management e impegno a tutti i livelli organizzativi*.
- *Valorizzare le competenze, le esperienze e i contributi creativi dei collaboratori*: le aziende devono permettere alle persone di esprimere la propria unicità.
- *Formazione per sviluppare competenze interculturali*: si necessitano delle pratiche efficaci per valorizzare la varietà.
- *Bilanciare finalità competitive e sociali*: per ottenere benefici organizzativi e mantenere un allineamento strategico con l’ambiente di riferimento.

### 3.4 Avviare il cambiamento: la Teoria U della leadership

Fino a questo punto sono state presentate le diverse direzioni verso cui sta procedendo il mondo delle organizzazioni. Si è parlato di nuove strutture organizzative, delle conseguenti modifiche dell’ambito comunicazionale, insomma, proposte più o meno realizzabili in base alle scelte e obiettivi delle singole imprese.

Attuare un cambiamento non è però cosa facile. Gli aspetti da modificare, come abbiamo visto, sono molti e per questo motivo è possibile percorrere questa strada solo se si è

---

<sup>68</sup> “Percorsi di ricerca in comunicazione d’impresa”, A. Mazzei, FrancoAngeli, Milano, 2011.

dotati di una grande motivazione. Stiamo parlando nello specifico dei leader. Si è accennato in precedenza a come la spinta principale verso il cambiamento debba partire dai top manager. Essi devono assimilare tale visione e sviluppare la propria psicologia in base ad essa.

In questa sede si andrà perciò a descrivere il processo di cambiamento concentrandosi, per l'appunto, su uno dei temi ricorrenti di questa tesi: la **leadership**.

Senza una buona leadership non è possibile per le organizzazioni rinnovarsi in un'ottica Positiva o Teal e tanto meno mettere in pratica le nuove visioni di comunicazione interna elencate precedentemente.

Per descrivere il processo di cambiamento preannunciato si farà riferimento al testo "Teoria U" di C. Otto Scharmer<sup>69</sup>, che propone una chiara metodologia per giungere in modo efficace al cambiamento.

Nella società in cui viviamo, siamo sempre stati abituati a osservare e giudicare le azioni dei leader prendendo in considerazione solo ciò che fanno e come lo fanno. Questo ci rende ciechi nei riguardi delle più profonde dimensioni della leadership e del cambiamento trasformazionale. Qualcuno si è mai domandato da dove nasce la leadership efficace? Quale sia la fonte? "La leadership di successo dipende dalla qualità di attenzione e di intenzione che il leader porta in qualsiasi situazione. Due leader nelle stesse circostanze, che fanno la stessa cosa, possono portare risultati quasi completamente diversi, a seconda del luogo interiore da cui ognuno opera" (Scharmer, 2018). Nessuno però conosce quale sia la natura di questo luogo interiore nel leader, quale sia la sua spinta emotiva.

Inoltre la leadership riguarda, tra le altre cose, il prendere forma e lo spostamento del come individui e gruppi affrontano, e di conseguenza rispondono, ad una situazione. Un problema riguarda la consapevolezza che molto spesso i leader non sono in grado di riconoscere le modalità percettive strutturali adottate abitualmente nella loro organizzazione. Per imparare a riconoscerle viene richiesto lo sviluppo di un particolare tipo di ascolto.

L'autore, in seguito a diverse ricerche, ha individuato quattro diversi tipi di ascolto utilizzati in diverse culture d'impresa:

---

<sup>69</sup> "Teoria U. I fondamentali", C. Otto Scharmer, Guerini Next, Milano, 2018.

- *Download*: l'ascolto si limita a riconfermare ciò che già sappiamo. Nulla di nuovo entra nella nostra bolla. Si ascolta soltanto la riconferma dei giudizi abituali. Non si pensa a cosa l'altro sta dicendo, ma al proprio commento interno; stiamo già pensando a cosa dire subito dopo.
- *Ascolto fattuale*: lasciamo che i dati ci parlino e ci accorgiamo delle informazioni contraddittorie. Per far ciò occorre aprire la mente, vale a dire la capacità di sospendere la nostra propensione a giudicare. Si fanno domande e si presta molta attenzione alle risposte ricevute. Si passa all'ascolto effettivo della persona che abbiamo davanti.
- *Ascolto empatico*: vediamo la situazione attraverso gli occhi di un altro. Per far ciò occorre aprire il cuore: usare i nostri sentimenti e il nostro cuore come organo per entrare in sintonia con la prospettiva di un altro. Quando ciò accade, entriamo in un nuovo territorio delle relazioni. Quando succede, diciamo all'altro "So come ti senti".
- *Ascolto generativo*: ascoltiamo il manifestarsi della possibilità futura più alta, sostenendo lo spazio propizio alla nascita di qualcosa di nuovo. Questo livello di ascolto ci richiede di accedere non solo al nostro cuore aperto, ma anche alla nostra capacità di connetterci alle più elevate possibilità future che possono emergere.

Questo processo diventa fattibile grazie all'utilizzo di tre strumenti: una *mente aperta*, cioè la capacità di sospendere le vecchie abitudini di giudizio; un *cuore aperto*, che è la capacità empatica di guardare a una situazione con gli occhi di qualcun altro; una *volontà aperta*, ovvero la capacità di "lasciar andare" il vecchio e "lasciar venire" il nuovo.

In questo modo si dovrebbe rovesciare il processo usuale secondo cui si parte dal passato per realizzare un futuro che assomiglia al passato stesso. Bisogna quindi abbandonare la propria voce giudicante, la voce del cinismo e la voce della paura.

Dunque, attraverso il downloading adottiamo uno schema di routine e ascoltiamo solo chi la pensa come noi, così facendo si giunge a un futuro simile al passato. Scendendo invece verso la parte più profonda e interiore, si riesce a lasciar andare il passato e a risalire verso un futuro di miglioramento. Questo schema richiama proprio la forma di una U.

Si è detto che un leader, per essere efficace, deve comprendere lo spazio interiore da cui sta operando. Le modalità di azione, attenzione e di ascolto, influenzano il leader nel suo modo di comunicare in diversi campi sociali, che possono essere quello individuale, quello di gruppo, il campo istituzionale, e il coordinamento dei sistemi globali. La seguente tabella esplicita graficamente questa matrice dell'evoluzione sociale<sup>70</sup>:

<b>Campo</b> <b>Struttura di attenzione</b>	<b>Micro :</b> Pensare (individuo)	<b>Meso :</b> Conversare (gruppo)	<b>Macro :</b> Organizzare (istituzioni)	<b>Mundo :</b> Coordinare Ecosistemi (sistemi globali)
<b>Campo 1 :</b> Operare dal vecchio mondo lo-in-Me	<b>Ascolto 1 :</b> Riprendere pensieri abitudinari	<b>Ricaricare :</b> Parlare leggero, con educazione riprodurre le regole	<b>Centralizzata :</b> macchina burocratica	<b>Gerarchia :</b> piani centrali
<b>Campo 2 :</b> Operare dal corrente mondo lo-in-Esso	<b>Ascolto 2 :</b> Fattivo, focalizzato sull'oggetto	<b>Dibattito :</b> Parlare duro, rivelare le regole	<b>Decentralizzata :</b> divisionalizzazione	<b>Mercato :</b> competizione
<b>Campo 3 :</b> Operare dal corrente mondo lo-in-Te	<b>Ascolto 3 :</b> Ascolto empatico	<b>Dialogo :</b> domande, riflessioni sulle regole	<b>A rete :</b> relazionalità	<b>Dialogo :</b> Aggiustamento reciproco
<b>Campo 4 :</b> Operare dalla più elevata possibilità futura che vuole emergere	<b>Ascolto 4 :</b> Ascolto generativo	<b>Presencing :</b> Creatività collettiva, flusso, generazione di regole	<b>Eco-sistema :</b> contesto, basato sul territorio	<b>Presenza collettiva</b> vedere dall'emergente tutto

Nel momento in cui un'organizzazione o un individuo comincia a domandarsi che cosa sia necessario fare per intraprendere questo percorso di apprendimento e di successivo cambiamento, il testo risponde proponendo tre marco movimenti: “osservare, osservare, osservare”, ovvero lasciare l'ascolto download e iniziare ad ascoltare, fermare il modo abituale di operare e capire quali sono siano gli spazi con maggior potenziale; il secondo movimento viene indicato con “ritirare e riflettere: consentire alla conoscenza interiore di emergere”, ascoltare tutto ciò che si è osservato nella fase precedente, prestare attenzione al proprio ruolo e all'intenzione del proprio viaggio; l'ultimo movimento è “agire in un istante”, ovvero prototipare il nuovo per esplorare il futuro, fare per comprendere.

<sup>70</sup> <https://www.scribd.com/document/147362202/Teoria-U-Dirigere-dal-Futuro-che-Emerge>



Ad essi però, l'autore aggiunge due ulteriori movimenti: la *co-apertura*, ovvero una fase di costruzione di un terreno comune; la *co-evoluzione*, vale a dire una fase conclusiva incentrata sulla revisione e promozione dei risultati pratici. L'insieme di questi cinque movimenti forma la teoria U, che prende il nome proprio dalla posizione ideologica che viene attribuita ai cinque passaggi.



Figura <sup>71</sup>

### Co-iniziare

Il primo passo prevede quattro principi da osservare: ascoltare ciò che la vita ti chiama a fare; ascoltare e dialogare con attori interessati ai margini (del sistema), muoversi dalla propria zona di comfort per cercare tutte quelle persone che possono portare un aiuto decisivo; chiarire intenzioni e domande chiave, ricercare cioè la qualità, non la velocità; convocare un team eterogeneo attorno a un'azione condivisa, di cui ognuno deve iniziare a possedere l'idea emergente; costruire il contenitore, cioè lo spazio di sostegno che dà forma e coltiva la rete delle relazioni, di cui un elemento fondamentale è l'ascolto.

<sup>71</sup> Ivi..

### **Co-sentire**

Si è già parlato del movimento “osservare, osservare, osservare”. Per metterlo in pratica c’è bisogno di: costruire un team estremamente motivato, aiutandosi con attività di team building, conferenze, attività pratiche; intraprendere viaggi di apprendimento nei luoghi di maggiore potenzialità, per connettersi ai contesti e alle idee; osservare, osservare, osservare, sospendere la propria voce critica; praticare l’ascolto profondo e il dialogo, cioè connettersi agli altri con la mente e il cuore ben aperti; costruire collettivamente il senso, ascoltando tutte le voci e raccogliendo tutte le esperienze, così da dare un senso all’attività.

### **Co-presencing**

In questa fase si richiede di lasciar andare ciò che non è essenziale. Così facendo sarà possibile aprire sé stessi ai nuovi aspetti del futuro più elevato. È necessario superare questa soglia per poter iniziare il vero cambiamento, nulla sarà più come prima. Da questo momento in poi ci si lascerà guidare dal futuro che vuole emergere.

### **Co-creare**

L’intenzione e la prototipazione hanno un potere eccezionale. I principi fondamentali di questa fase sono: cristallizzare la propria visione e il proprio scopo, cioè l’intenzione; formare dei gruppi ristretti, bastano cinque o sei persone per irradiare verso il mondo un’intenzione che ha il potere di attrarre persone, opportunità e risorse che fanno accadere le cose; creare una piattaforma o un luogo da proteggere, entro cui avverrà la creazione dei prototipi; costruire un prototipo, non deve essere un’idea pienamente sviluppata, ma serve a ricevere un feedback nel breve periodo perché il fondamento logico è “sbagliare spesso per aver successo prima”; ripetere, imparare dai feedback ed essere aperti verso la modifica della propria idea; lasciarsi guidare dalle proprie mani, ovvero lasciarsi guidare dal proprio istinto creativo (come se fosse un brainstorming).

### **Co-evolvere**

L’ultimo passo consiste nel rivedere quanto si è appreso – cosa funziona e cosa non funziona – e capire quali prototipi potrebbero avere il più alto impatto sul sistema o sulla situazione a portata di mano. In questa fase iniziano a essere coinvolti tutti gli stakeholder,

in quanto sarà necessario creare meccanismi di sviluppo delle capacità su larga scala. Spesso, ciò che si pensa di creare all'inizio del processo U è molto diverso da quello che emergerà alla fine.

Giunti a questo punto, è possibile individuare le sette capacità essenziali di cui deve essere dotato il singolo leader (o un gruppo ristretto) per far sì che l'organizzazione realizzi il viaggio attraverso la U:

- *Ascoltare*: è la capacità fondamentale della U, ascoltare sé stessi, gli altri, ciò che emerge dal collettivo. Concentrarsi su un ascolto efficace in cui gli altri possono contribuire al tutto.
- *Osservare*: sospendere la voce del giudizio per potersi muovere da una propria proiezione verso ciò che non si sapeva.
- *Sentire*: mente aperta, cuore aperto e volontà aperta. Sentirsi insieme come gruppo per percepire la realtà con occhi nuovi, vedere una situazione nella sua totalità e far emergere un nuovo insieme.
- *Presencing*: connettersi alla parte più profonda del proprio sé e della propria volontà per lasciar andare tutto il risaputo e lasciar entrare il futuro proveniente da un gruppo di interesse particolare.
- *Cristallizzare*: come in un processo chimico, il piccolo gruppo che si impegna in un progetto scatena un'energia che attrae persone, opportunità e risorse. Questo gruppo centrale diventa per tutti gli altri gruppi un veicolo verso il futuro.
- *Prototipare*: dopo aver superato la resistenza del pensiero, si inizia a integrare la volontà con applicazioni pratiche, apprendere facendo.
- *Eseguire*: qui la capacità risiede nel saper coinvolgere le persone giuste e avviare una giusta tecnologia sociale che realizzi una unione multi-stakeholder per passare alla reale creazione di un insieme nuovo.

Avendo fino a qui presentato in maniera equanime i cambiamenti organizzativi e comunicativi oggi in atto nel mondo delle organizzazioni, si comprende quanto sia estremamente difficile determinare quale dei due aspetti abbia più importanza. Non sarebbe di certo possibile affrontare dei consistenti cambiamenti strutturali senza una

solida strategia comunicativa. La domanda che sorge spontanea quindi è: se si considera in termini generali l'ambiente lavorativo odierno – sia piccole imprese locali che organizzazioni più strutturate – quanta distanza intercorre tra esso e le nuove tipologie di organizzazioni e sistemi comunicativi descritti in questo elaborato?

Nel prossimo capitolo verranno riportate delle interviste condotte proprio per cercare di rispondere a tale quesito.

## Capitolo 4

### A che punto siamo oggi?

Nei capitoli precedenti si è potuto osservare il grande cambiamento avvenuto dagli inizi del Novecento fino ad oggi, per quanto riguarda la struttura delle organizzazioni e la comunicazione interna. Si è compresa l'importanza che oggi stanno assumendo le risorse umane rispetto al passato, ed è stato descritto l'impegno che molte organizzazioni stanno dedicando alla creazione di ambienti di lavoro il più possibile positivi. Ma se si considera un reale ambiente sociale, come le organizzazioni di una ristretta area geografica, qual è la situazione odierna rispetto a questi temi?

La finalità della ricerca è dunque la seguente: comprendere la distanza che esiste tra i nuovi modelli strutturali e comunicativi presentati nei precedenti capitoli e i reali modelli oggi in funzione presso diverse organizzazioni. Si cercherà quindi di raccogliere le opinioni di diversi soggetti per comprendere che posizioni essi assumono rispetto a questioni come la gestione del personale e l'utilizzo di determinati sistemi comunicativi, per metterle poi a confronto con i modelli di Organizzazioni Positive e Teal.

Trovare risposte totalmente esaustive non è affatto semplice, ma uno degli scopi di questa tesi è quello di dare concretezza alle teorie e alle nuove visioni fino ad ora presentate. Per questo motivo sono state condotte delle interviste qualitative semi-strutturate rivolte ad un campione piuttosto eterogeneo di soggetti. La decisione è ricaduta su questa tipologia di ricerca perché la caratteristica principale di tale procedura risiede nella possibilità di conoscere, in modo più o meno approfondito, l'opinione delle persone prescelte. Trattandosi di un tema socialmente poco popolare, porre delle domande aperte agli intervistati al posto che sottoporli dei questionari a risposta multipla, permette di conoscere le loro reali visioni e posizioni, aldilà delle statistiche. È stata elaborata una traccia contenente undici domande aperte. Le domande sono state rivolte a due categorie di individui: da una parte sono stati intervistati dei consulenti specializzati in comunicazione o in HR Management, dall'altra sono stati intervistati alcuni responsabili aziendali per i reparti di risorse umane e comunicazione d'impresa.

Le aziende prese qui in considerazione sono realtà di diverse dimensioni, alcune giovani, altre presenti nel ramo di riferimento da almeno due generazioni. Si tratta di

organizzazioni facenti parte di diversi settori di attività, manifatturiere e non. Il campione selezionato comprende otto persone ed è stato costituito secondo le modalità appena esposte perché è interesse del presente elaborato comprendere la situazione odierna da due diversi punti di vista e studiare il modo in cui le informazioni finora presentate vengono percepite nel “mondo reale”. L’età media degli intervistati si aggira intorno ai cinquant’anni. Il genere delle persone che si sono sottoposte al colloquio è in prevalenza maschile, con la presenza di due donne. L’area geografica di residenza del campione e di localizzazione delle organizzazioni comprende il Triveneto (Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige e Veneto), con le eccezioni di un intervistato residente in Toscana e uno residente in Lombardia. Si è deciso di concentrarsi su una zona piuttosto ristretta per due motivi: innanzitutto per il tipo di ricerca che si è deciso di affrontare, data la necessità di un numero di intervistati piuttosto contenuto si è preferito considerare persone che potessero fare riferimento a una realtà sociale comune; in secondo luogo è considerata la vicinanza territoriale tra gli intervistati e la sottoscritta, che ha reso il lavoro decisamente più proficuo.

Rimanendo in linea con i temi affrontati fino ad ora, le interviste si sono concentrate su due macro-argomenti: modelli organizzativi e comunicazione interna. Questi ultimi vengono però filtrati da altri due concetti che sono stati riproposti in tutti i precedenti capitoli, ovvero la leadership e la centralità delle risorse umane. Dunque, le domande indagano l’organizzazione strutturale e il sistema di comunicazione interna presenti nelle imprese intervistate, con una costante attenzione riservata all’attività del leader e all’interesse riservato alle persone.

A tutti i soggetti è stato proposto un incontro, dunque si è trattato di vere e proprie conversazioni vis-à-vis attraverso l’applicazione Skype o conversazioni telefoniche. A nessuna delle domande è stata data una risposta scritta a distanza. Il tempo necessario a svolgere le interviste è stato in media di quaranta minuti ciascuna.

Le domande sono state personalizzate a seconda dell’intervistato in questione, significa che in alcuni casi la discussione si è concentrata su argomenti d’interesse del soggetto e ciò ha portato a modificare la quantità di domande. L’ordine dei quesiti è rimasto quasi sempre invariato, ma anch’esso è stato talvolta adattato allo scorrimento della conversazione. Il contenuto di questi ultimi non è mai stato modificato in maniera significativa, in modo tale da poter ottenere un corpus che facesse riferimento ad

argomenti affini, per poter procedere con una attenta analisi del contenuto. La sostanza delle interviste è stata riportata in modo sintetico, per permettere di inquadrare i diversi individui o organizzazioni. Dopodiché si presenterà un'analisi complessiva per confrontare i contenuti raccolti con quelli già esposti in questa tesi. Le trascrizioni delle interviste saranno riportate nella loro interezza alla fine del presente elaborato.

## 4.1 Interviste ai consulenti aziendali

La prima sezione del campione comprende alcuni consulenti aziendali che verranno in seguito presentati più dettagliatamente. Il loro punto di vista è stato molto importante per capire la direzione verso cui si sta oggi spingendo il mondo del lavoro in termini di importanza delle risorse umane e di comunicazione. Essendo quotidianamente a contatto con manager e imprenditori, essi hanno una visuale molto ampia del clima lavorativo contemporaneo. I loro interventi sono stati preziosi per un maggior inquadramento del tema trattato.

### **Antonio Di Stefano**

Questa sezione si apre con l'intervista rivolta ad Antonio Di Stefano, impegnato sugli argomenti qui trattati grazie alla sua posizione all'interno di Peoplerise, ovvero un catalizzatore, sviluppatore e facilitatore di trasformazione di progetti innovativi che riguardano le persone e le organizzazioni. Peoplerise crea spazi sicuri e processi sociali dove il miglioramento viene portato avanti attraverso un dialogo esplorativo e sperimentale, con una partecipazione profonda delle persone, rispettando sempre il business del Cliente. Peoplerise si occupa: del disegno ed esecuzione di progetti di trasformazione aziendale, della formazione orizzontale su temi di leadership e innovazione, del coaching a individui e team, di workshop esperienziali e di keynote da parte di innovatori a livello mondiale.

Cercando di interpretare le risposte di Di Stefano in relazione ai temi qui trattati, credo sia interessante la sua visione di organizzazione strutturale. Egli ritiene infatti che l'importanza non risieda nell'effettiva forma data alla struttura, quanto invece nella motivazione di tale scelta. Non sembra quindi esserci una forte spinta da parte sua verso un tipo di organizzazione verticale piuttosto che orizzontale, poiché nessuna delle due

strutture viene percepita come giusta o sbagliata. Egli infatti sostiene “certamente le forme aiutano, una struttura a cerchio può essere considerata migliore di una a piramide, ma in realtà ciò che conta profondamente è il *come* e il *perché* le cose vengono fatte”. Spostando l’attenzione verso il tema delle Risorse Umane, qui la struttura aziendale viene considerata come un grande contributo alla loro valorizzazione. Di Stefano infatti afferma: “Credo che sia fondamentale costruire un ambiente autentico e sincero, che permetta alle persone di essere considerate tali attraverso la libertà organizzativa, la chiarezza organizzativa e il loro coinvolgimento nelle decisioni che contano all’interno dell’organizzazione” oppure “Mettere in movimento l’anima dell’organizzazione significa mettere in movimento quelle persone che danno un contributo. L’attività collettiva dell’organizzazione *realizza* l’organizzazione”. Secondo le parole di Di Stefano la vitalità di un’organizzazione risiede nelle persone che ci lavorano e curarsi di loro dovrebbe essere uno degli impegni primari di una organizzazione. Inoltre egli sostiene che questo passaggio non sia ancora stato compreso dalla maggior parte degli ambienti lavorativi e utilizza il termine “paura” per spiegare la causa di questo blocco. La paura viene da lui intesa come timore da parte dei manager di approcciarsi a dei modelli organizzativi totalmente sconosciuti, che prevedono una grande inclusione del personale nelle più diverse attività, le quali diventeranno probabilmente di difficile gestione. Dunque il problema risiede proprio nell’effettuare una così grande modifica all’interno di organizzazioni già esistenti, che possiedono dei modelli organizzativi collaudati, ma non per questo efficaci. Di conseguenza è possibile elaborare ora un ragionamento sulla leadership, che in questa intervista viene considerata come un elemento necessario per dare potere alla vera “anima” di un’organizzazione, alle persone. Durante la conversazione si è parlato a tal proposito di strumenti come le survey di engagement, per osservare la reale posizione dei dipendenti rispetto all’azienda, oppure dell’importanza di alcuni comportamenti tenuti da un leader, ovvero “Il capo, in un tipo di organizzazione con visione *purpose driven*, ha un ruolo depotenziato, sia al vertice che nel cerchio. Dunque il leader in queste strutture con forma più stimolante deve riuscire a sviluppare due parti fondamentali del suo ruolo, ovvero l’*inspiring* e il *coaching*”. Trattando infine il tema della comunicazione interna, come si è già constatato per la leadership, essa è considerata uno strumento utile a dare voce al cuore di un’azienda, sia da un punto di vista operativo, sia da un punto di vista umano e Di Stefano lo spiega in questo modo



“Tutto ciò che comunichiamo, dentro e fuori di noi, è in funzione di come ci muoviamo. Quindi per noi ogni progetto di comunicazione interna non può che essere parte integrante del progetto aziendale. Lavora bene sull’organizzazione e vedrai emergere un sistema di comunicazione interna coerente ed adeguato senza bisogno di implementarlo”. Con la presente affermazione l’intervistato fa riferimento a una funzione della comunicazione interna che in questa tesi è stata definita *Fase di ascolto e monitoraggio*<sup>72</sup>, includendo al suo interno un innovativo utilizzo della comunicazione per l’aumento dell’ingaggio. Credo quindi che da questa conversazione di possa percepire una forte convinzione riguardo l’importanza della valorizzazione delle persone attraverso engagement, e quindi comunicazione, cercando di valorizzarne anche la varietà culturale.

### **Osvaldo Danzi**

La seguente intervista è stata realizzata con Osvaldo Danzi, appassionato di Risorse Umane e tecnologie. Inizia l’attività di recruiter nel 1997 selezionando profili legati al settore alberghiero e oggi collabora con SCR Consulenza seguendo le selezioni di middle e top management. È il fondatore della Business Community FiordiRisorse nominata da LinkedIn come caso di successo italiano, l’ideatore dell’unico Master italiano per manager e imprenditori definito etico, lowcost, itinerante che in sei anni ha coinvolto oltre 120 aziende italiane. Collabora con Wired Italia ed è contributor del blog di LinkedIn sui temi legati al social recruiting e sul lavoro.

Nel corso dell’intervista vengono esposti dei concetti piuttosto chiari e definiti rispetto agli argomenti trattati nel presente elaborato. Ragionando sui modelli aziendali Danzi offre una visione piuttosto convinta, frutto della sua esperienza lavorativa, secondo la quale i modelli orizzontali non si addicono al mondo delle organizzazioni. Egli sostiene infatti che in qualsiasi azienda la leadership debba essere solida e debba soprattutto avere l’esperienza per gestire e assumersi i rischi di qualsiasi decisione in merito alla strategia adottata. Ciò comunque non deve tralasciare una modalità chiara e trasparente di gestione, poiché è grazie a queste caratteristiche che l’efficienza gestionale si eleva ad un livello superiore. Danzi quindi sostiene che una struttura verticale sia la soluzione migliore, lo si evince dalla frase “In un’azienda la leadership deve essere molto chiara, gli organigrammi piatti spesso non funzionano - È necessario che l’imprenditore o il

---

<sup>72</sup> Capitolo 3, p. 62.

dirigente si assuma il rischio e la responsabilità della propria strategia”. L’intervistato sottolinea però un’ulteriore caratteristica che non dovrebbe mancare alla leadership, ovvero il coinvolgimento dei collaboratori: la collaborazione è alla base dell’efficienza, il modello di “comando e controllo” è ormai superato, non potrà funzionare ancora a lungo.

A questo proposito, Danzi afferma “Credo che il modello vincente sia un modello di condivisione, non di controllo e comando. Ci deve essere un’apertura totale sui temi. Secondo me è fondamentale eliminare ogni forma di dipendenza dall’altro, il capo non deve essere una persona con la quale ci si sente in difficoltà nella relazione, ma una persona da cui accetto critiche e a cui posso porgerne”. Considerando proprio questo concetto, si giunge alla visione che Danzi possiede sulle Risorse Umane. Egli sostiene che il personale stia ricoprendo un ruolo sempre più significativo per quanto riguarda la qualità del lavoro e la vita dell’organizzazione, anche dal punto di vista della produttività. La frase “Il personale non coinvolto è personale che non lavora” esplicita in modo diretto tale idea. Alla prima domanda dell’intervista, riguardo le caratteristiche di un buon posto di lavoro, l’intervistato risponde focalizzando l’attenzione proprio sul benessere del dipendente, sulla sua necessità di espressione e di autonomia gestionale del tempo impiegato per il lavoro. Se l’azienda presta attenzione ai propri dipendenti, l’azienda gode di un enorme vantaggio, perché come egli stesso sostiene “Oggi *Risorse umane* equivale a *Reputazione*”. Una qualsiasi organizzazione che voglia impostare la propria attività su queste considerazioni, deve però iniziare a farlo già dalla fase di selezione, poiché – sempre secondo l’intervistato – non è possibile impostare un buon clima di lavoro se le persone non sono già predisposte caratterialmente e idealmente alla visione proposta dall’organizzazione, “non si può cambiare il carattere delle persone”. Infine per quanto riguarda il sistema di comunicazione interna, Danzi si rivela un forte sostenitore dello sviluppo tecnologico di tale strumento, specificando la propria opinione riguardo una comunicazione interna che si occupi principalmente della trasmissione rapida e pratica di informazioni operative, per incrementare il vantaggio produttivo, lasciando ad altre aree gestionali il compito di stimolare la crescita relazionale tra i collaboratori.

## **Francesca Voltarel**

Un ulteriore contributo è stato offerto da Francesca Voltarel. Laureata in Economia e Commercio presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, ha iniziato la sua carriera professionale nell'ambito delle risorse umane, ed in 17 anni ha occupato ruoli in aziende di grandi dimensioni e di respiro internazionale, lavorando all'interno della Direzione Risorse Umane e occupando ruoli di responsabilità nell'ambito dell'acquisizione di talenti, dell'organizzazione e della gestione risorse umane. Oggi Francesca Voltarel lavora come consulente e coach a progetti di sviluppo organizzativo e di Total Engagement per aziende che credono sinceramente nell'investimento nelle Risorse Umane come leva fondamentale per la competitività in un mondo che viene ormai definito VUCA (*Vulnerable, Uncertain, Complex, Ambiguous*).

Si giunge a questo punto all'analisi dell'intervista dell'unico soggetto femminile di questa prima sezione del campione. In questo caso la conversazione non si è concentrata in modo consistente sul tema della struttura aziendale, anzi, si è discusso soprattutto sui temi delle Risorse Umane e della leadership, prendendo come riferimento per le diverse riflessioni l'attuale maggioranza di modelli organizzativi presenti nella realtà contemporanea, ovvero quelli verticali. Procedendo con ordine Voltarel offre una propria visione funzionale della leadership, la quale dovrebbe secondo lei focalizzarsi sull'essere presente ma non ingombrante. Il leader, secondo tale idea, è una figura necessariamente aperta al dialogo, disponibile al confronto, riconoscente del lavoro svolto e che lo dimostra attraverso l'attività di feedback nei confronti dei propri collaboratori, dunque si tratta a tutti gli effetti di una leadership Positiva. In questo caso la conoscenza personale tra leader e dipendente viene promossa come strumento di vantaggio per l'organizzazione, stando sempre attenti a non confonderla con una relazione di amicizia. Voltarel sostiene quindi: "i manager dovrebbero ogni tanto ampliare la conoscenza anche riguardo a questioni di vita quotidiana con i propri dipendenti. Avere quindi un dialogo aperto, capire interessi o passioni, per poterle magari inserire nella vita dell'organizzazione". Tramite quest'ultima affermazione, si percepisce l'interesse dell'intervistata verso il tema delle Risorse Umane. Ad esempio, in una delle risposte viene presentato e spiegato un modello che include quattro matrici rappresentanti le caratteristiche che non dovrebbero mai mancare a un'organizzazione (Governance,

Sviluppo, Riconoscimento, Well-being<sup>73</sup>) e finalizzate in modo pratico alla creazione di un ambiente di lavoro il più possibile accogliente e positivo. Con tale modello si nota l'intenzione di andare a migliorare non soltanto l'aspetto gestionale dell'organizzazione, ma anche quello umano. Non si tratta quindi di caratteristiche ideologiche, ma di una chiara traccia da poter valutare ed eventualmente utilizzare. Inoltre, per tutta la durata della conversazione Voltarel non si risparmia nel proporre concreti strumenti per l'implementazione dell'engagement e del benessere dei collaboratori. Lo si osserva nel momento in cui vengono menzionate survey di engagement da sottoporre ai dipendenti "Se ad esempio una volta ogni due anni si facesse questo tipo di survey (sull'engagement), sarebbe molto più facile comprendere su che variabili sta calando l'ingaggio e quindi capire quali strumenti *empowerizzare* per migliorare la situazione" oppure gli stessi cluster elencati nella prima domanda (Governance, Sviluppo, Riconoscimento, Well-being), o ancora la sua idea di modalità di denuncia – quindi di comunicazione difficile – che si concentra soprattutto sulla tutela del soggetto denunciante, "L'azienda dovrebbe avere un codice etico che dichiarare come una persona può procedere ad una eventuale denuncia, senza incorrere in minacce successive". Per quanto riguarda il tema dell'utilizzo del sistema di comunicazione interna, Voltarel sostiene l'importanza del suo coinvolgimento nello sviluppo di relazioni interpersonali tra i dipendenti, soprattutto in realtà molto grandi dove diventa difficile conoscersi personalmente, in modo da dare concretezza e serenità all'ambiente di lavoro.

### **Francesco Mitarotonda**

Francesco Mitarotonda è partner di TAM, una società di Consulenza e Formazione Manageriale con sede a Milano. La società si occupa di dare più valore al Capitale Umano dell'Impresa affiancando le organizzazioni nel realizzare processi di cambiamento, di organizzazione e sviluppo, attraverso attività di consulenza e coaching finalizzate al turnaround e alla valorizzazione del capitale umano.

Per rispondere ai diversi quesiti Mitarotonda ha fatto riferimento alla struttura che oggi caratterizza la maggior parte delle aziende Italiane, ovvero quella verticale, lasciando

---

<sup>73</sup> Voltarel definisce Well-being: è diverso rispetto al Welfare, si tratta di qualcosa di più sincero, vuol dire mettere a disposizione dei dipendenti un ambiente sano, sia fisicamente (uffici puliti, luminosi, ecc..) che umanamente, ad esempio la possibilità di lavorare da casa o la flessibilità oraria.

intendere però che la struttura più adeguata ad un'organizzazione è quella che risulta essere più sostenibile e più credibile, sia da parte dei leader sia da parte dei collaboratori. In questo tipo di organizzazioni si adotta una leadership tradizionale, in cui il capo gestisce i sottoposti ricoprendo una posizione di rilievo rispetto a questi ultimi. Infatti in una delle risposte l'intervistato sostiene "Non credo personalmente che nei modelli di organizzazione presenti oggi in Italia le persone si debbano autogestire o debbano partecipare alle decisioni amministrative". Come si legge, Mitarotonda fa riferimento anche al ruolo decisionale dei collaboratori: secondo la sua visione, nelle realtà esistenti oggi nel panorama italiano i leader devono prendersi le responsabilità delle decisioni sia dal punto di vista organizzativo sia dal punto di vista gestionale-amministrativo. Le decisioni devono infatti "essere il frutto di un processo molto netto, molto chiaro". Egli sostiene per l'appunto che anche la delega, elemento che procurerebbe ad un'organizzazione diversi vantaggi dal punto di vista relazionale, oggi non abbia senso se usata all'interno di imprese fondate sulla gerarchizzazione.

Anche la centralità delle persone è un aspetto che potrebbe giovare in maniera considerevole e uno degli aspetti a cui i leader dovrebbero dare più credito è il riconoscimento sia dei contributi portati dai collaboratori, sia del loro impegno. Tale riconoscimento però, secondo l'intervistato, deve essere un'attività vera e credibile, poiché ogni contributo è importante. L'intervistato tiene a precisare che ciò non è da confondere con il riconoscimento economico che, sempre secondo le risposte raccolte, "è una strumentalizzazione, una ciliegina sulla torta". Lo stesso discorso vale per le pratiche di engagement e di promozione di gratitudine e generosità entro i confini aziendali. Affermazioni come "L'engagement è visto oggi come una forzatura, ma le persone sono motivate nel momento in cui sentono di dare dei contributi e dei risultati", oppure "Io sono per il dare valore a queste pratiche (generosità e gratitudine), ma non devono essere attività forzate in cui tutte le volte che un dipendente fa qualcosa in più allora il capo lo deve sottolineare altrimenti il dipendente ci rimane male", spiegano in modo esaustivo tale visione. Tutto dipende cioè dalla scelta di gestione aziendale, se un leader è convinto di una struttura più aperta e lean, lo deve dimostrare attraverso numerosi comportamenti e messaggi. Non si può pretendere di elaborare programmi di engagement senza una solida motivazione alla base, poiché essi risulteranno poco credibili agli occhi dei collaboratori.

In conclusione, la stessa opinione viene riportata anche in merito al tema della comunicazione interna. Mitarotonda ritiene che trasmettere messaggi che stimolino la creazione di relazioni e conoscenza tra il personale “Sarebbe bello, ma lo trovo abbastanza raro”. “Se un dipendente si renda conto che la stimolazione delle relazioni tra i dipendenti è un comportamento di facciata perché non vi corrisponde una reale gestione organizzativa, allora la cosa può diventare fastidiosa. Sentirsi parte di un gruppo è molto bello e le iniziative a riguardo devono essere credibili”.

## 4.2 Interviste a responsabili aziendali

La seconda parte di interviste è stata sottoposta quattro diversi responsabili aziendali per i settori di Risorse Umane e Comunicazione. Una sola eccezione riguarda la prima intervista, il cui soggetto è effettivamente proprietario dell’organizzazione.

L’ordine delle interviste segue in ordine crescente la dimensione delle organizzazioni, si partirà dunque da quella più piccola.

### **Antonella Popolizio**

La prima intervista di questa seconda sezione è stata realizzata insieme ad Antonella Popolizio, imprenditrice a capo dell’omonima azienda di commercio al dettaglio di altri prodotti in esercizio specializzati. L’azienda è quindi attiva all’interno di una realtà di franchising per il gruppo Calzedonia. Il personale è quasi totalmente femminile e si contano 34 collaboratrici. Antonella Popolizio ha fondato la sua azienda 26 anni fa, dopo anni di esperienza nel medesimo settore.

Introducendo l’analisi qualitativa della seconda sezione del campione selezionato, lo si fa attraverso l’unico soggetto femminile di questa classe, secondo invece sul totale del campione.

Questa prima azienda analizzata possiede un modello organizzativo verticale-gerarchico. È infatti presente la proprietà al vertice, la quale si occupa anche della gestione amministrativa dell’organizzazione; al di sotto della proprietà troviamo le *store manager*, alle quali vengono delegate importanti mansioni organizzative e gestionali del personale; infine troviamo il resto delle dipendenti, ultime della lista sono le apprendiste. Nonostante questa impostazione, in cui le decisioni amministrative continuano a essere responsabilità

della dirigenza, Popolizio spiega che la sua modalità di leadership è piuttosto aperta al dialogo, ma è soprattutto una leadership consapevole poiché molta attenzione viene riservata all'ascolto del personale per capire esigenze e opinioni. Dunque in questo caso le relazioni ricoprono un ruolo di rilievo e durante la conversazione emerge l'importanza che esse ricoprono nell'attività dell'intervistata anche al di fuori dei muri dei negozi. Le relazioni si costruiscono anche grazie alla formazione e sembra proprio che in questo caso si segua la regola del “più ti (in)formi, più conosci, più parli”, essendo la conversazione un aspetto fondamentale del mestiere di assistente alla vendita. In questo caso si può parlare di una leadership realmente improntata sulla Positività<sup>74</sup>. Detto ciò risulta naturale collegarsi al tema dell'importanza delle persone. Popolizio infatti considera il benessere delle proprie collaboratrici non solo una necessità personale, ma anche uno strumento strategico per il buon funzionamento dell'attività, nell'intervista infatti dice: “La produttività dipende maggiormente dal clima nell'ambiente di lavoro”. Tale benessere è un bene che deve essere coltivato in tutti i suoi aspetti, a partire dai processi di selezione, “La selezione è tutto – Quando faccio selezione del personale cerco di capire se la passione che ho io è la stessa passione che vedo nelle altre persone, o se posso tirargliela fuori, perché non sempre a vent'anni una persona sa cosa vuole fare nella vita. – A partire dalla selezione io ho bisogno di conoscere i miei dipendenti e loro devono conoscere me, perché la mia filosofia di vendita è una filosofia che deve essere trasmessa”. Sembra quindi che tale pratica venga attuata coscientemente all'interno di questa realtà. Un ulteriore sintomo di attenzione verso le persone è rappresentato dalle grandi quantità di deleghe che vengono effettuate nei confronti delle *store manager*, oltre che la consistente autonomia organizzativa delle collaboratrici, che fra il tutto traspare un ambiente caratterizzato da una buona percentuale di fiducia. Tutte le dipendenti possono infatti organizzare il proprio orario e la propria giornata libera mensilmente, sempre considerando le direttive delle *store manager*. A tal proposito Popolizio sostiene: “io non gestisco più il loro orario, ma se lo gestiscono loro”. Così facendo non hanno bisogno di assentarsi durante l'orario di lavoro e possono organizzare la gestione del proprio tempo libero da dedicare alla famiglia o ad altri interessi. Inoltre, durante una riflessione sulle buone pratiche relazionali da stimolare sul posto di lavoro, con la frase “Credo che la miglior pratica sia l'esempio. Se i collaboratori vedono un titolare che dialoga, che è tollerante, inizieranno

---

<sup>74</sup> Capitolo 2, p. 38.

a loro volta ad adottare questo comportamento” Popolizio descrive ciò che in questa tesi viene chiamato *effetto di Amplificazione*<sup>75</sup>.

Tenendo attiva la conversazione riguardo le relazioni, Popolizio spiega il sistema di comunicazione interna presente nella sua azienda, un sistema non caratterizzato da piattaforme di alta tecnologia, ma sicuramente funzionale alla realtà nel quale è inserito. In azienda vengono infatti utilizzati dei social network per mantenere contatti diretti tra le collaboratrici, oltre che un sistema di Intranet aziendale per la trasmissione di comunicazioni formali. L'utilizzo di strumenti come Whatsapp o Facebook rientrano piuttosto adeguatamente nella classe degli strumenti oggi più innovativi per mantenere relazioni personali all'interno degli ambienti di lavoro.

### **Vetri Speciali**

Vetri Speciali è un'azienda attiva nel settore della **produzione e commercializzazione di contenitori speciali per alimenti** su scala globale, la cui sede si trova presso Palazzo Fugger Galasso, nel cuore storico della città di Trento.

Con 830 dipendenti, Vetri Speciali è una realtà in cui la tradizione artigianale è declinata secondo le più innovative tecnologie al servizio della grande industria, in un'alchimia unica nel panorama globale. Le domande sono state rivolte al Responsabile delle Risorse Umane, Giorgio Zaia.

Introducendo la parafrasi della presente conversazione, credo sia giusto premettere che durante questa intervista si è verificata un'apertura particolarmente onesta da parte dell'intervistato riguardo i temi trattati. Ciò ha permesso la raccolta di informazioni verosimili dettate non solamente dal buonsenso ma dalla reale esperienza sul campo. Vetri Speciali si caratterizza per una struttura organizzativa altamente verticalizzata, che risulta per loro particolarmente funzionale dato il tipo di attività che svolgono. Essendo una fabbrica a ciclo continuo, necessitano di un grande controllo sia sui turni del personale che sulla gestione del personale stesso. In azienda è presente una leadership tradizionale, che non vede la necessità di instaurare conoscenze più o meno approfondite con i collaboratori (data anche la grande dimensione di questa realtà) e concentrata da una parte sul controllo – come già anticipato – e dall'altra sulla trasmissione di obiettivi chiari, raggiungibili e comprensibili ai collaboratori. Nonostante questa modalità di

---

<sup>75</sup> Capitolo 2, p. 33.



leadership, è stato spiegato come i manager stiano sviluppando una particolare attenzione verso l'ascolto dei collaboratori, il così detto feedback, infatti Zaia afferma: "È senza dubbio fondamentale anche l'ascolto del feedback, in modo da poter risistemare gli obiettivi e l'attività. Senza la chiarezza nella trasmissione degli obiettivi si corre il rischio che le persone rimangano senza riferimenti".

Considerano quindi il tema dell'attenzione riservata alla Risorse Umane, secondo Zaia risultano rilevanti sia l'ascolto del feedback, sia il riconoscimento del merito: "Il riconoscimento economico è a mio parere effimero. Invece il riconoscimento umano, il coinvolgimento, l'informazione continua sono per me i pilastri per motivare il personale". Una seconda riflessione è stata fatta relativamente alla motivazione, ovvero di come debba essere il collaboratore stesso a dimostrare tale caratteristica già in fase di selezione "Il criterio su cui si concentra l'attenzione diventa dunque la motivazione del candidato. Ad esempio, un giovane che oggi è da noi ma che domani potrebbe cambiare è sicuramente meno motivato di una persona più grande a cui ormai sono rimaste poche opportunità". Da questa affermazione risulta abbastanza chiara la mancanza di strumenti volti a fare dell'azienda la principale fonte di motivazione verso i propri dipendenti. In generale si può percepire una consapevolezza piuttosto radicata della crescente importanza che dovrebbe essere riconosciuta al capitale umano all'interno dell'azienda, ma forse ciò che manca sono gli strumenti e le conoscenze specializzate adatte a sviluppare tale aspetto.

Un ulteriore aspetto legato al sia al tema della centralità del personale che a quello della comunicazione interna è l'idea di valorizzazione della varietà del personale che viene applicata in questa realtà, ovvero quella di impiegare i collaboratori in mansioni in cui possono esprimere e sfruttare le proprie attitudini personali "ad esempio abbiamo notato che persone Indiane sono molto precise, attente e capaci, le persone Rumene sono più portate per le lavorazioni meccaniche, i Senegalesi sono più creativi". Sempre riguardo la comunicazione interna, è interessante notare questo passaggio: "La nostra azienda è formata da quattro unità operative e una sede centrale, con lavoro altamente specializzato. Questo ha fatto sì che nel tempo l'azienda scegliesse i tecnici più bravi a gestire i vari reparti. Il problema è che i tecnici più bravi, sono bravi tecnicamente ma sono dei cattivi gestori, abbiamo quindi inserito corsi di formazione e di coaching per i preposti, in modo che imparino a gestire conflitti, relazioni, feedback". Quella appena descritta, viene qui

chiamata *Funzione consulenziale*. Infine, Vetri Speciali sta cercando di mettere in atto pratiche indirizzate allo sviluppo delle relazioni umane tra il personale “le persone che prima in azienda parlavano solo in trentino, oggi iniziano a parlare in italiano, perché grazie alla nostra gestione e comunicazione interna hanno compreso l’importanza delle relazioni all’interno dell’ambiente di lavoro. Se prima la comunicazione interna operativa occupava il 90% dell’attività, oggi ci stiamo spostando verso una crescita della comunicazione interna gestionale, arrivando quasi al 20-30% di esercizio di tale funzione”.

### **Bofrost Italia**

Bofrost Italia è emanazione di casa madre tedesca, azienda che si occupa di vendita e distribuzione a domicilio di prodotti alimentari surgelati. La prima filiale italiana nasce nel 1987, la sede di San Vito al Tagliamento conta 280 persone ed è la sede di staff e amministrazione rispetto al resto dell’attività commerciale. In Europa quest’ultima rappresenta l’unica filiale che riproduce fedelmente la struttura della casa madre. Esistono 50 filiali in tutta Italia, con una concentrazione soprattutto al centro-nord. L’area commerciale è divisa tra 1. *Vendita*, con 1300 venditori in Italia che visitano sempre gli stessi clienti (50 clienti giornalieri circa), si tratta quindi di un servizio e non di un’attività porta a porta. L’attività è molto impegnativa per distanze e orari, poiché è necessario concentrare l’attività nelle ore in cui i clienti sono a casa. I venditori saranno l’oggetto principale dell’intervista. 2. *Attività di call center*, 10 in tutta Italia, con circa 300 operatrici telefoniche, che si occupano di vendita telefonica verso clienti fidelizzati, ci sono dei consegnatari che si occupano di terminare l’attività di vendita dell’operatrice ogni città in cui Bofrost opera. 3. *Promoter*, che non sono dipendenti ma incaricati alla vendita, e fanno il vero porta a porta. In totale la sezione italiana conta 2100 dipendenti. Hanno risposto alle seguenti domande il Responsabile di Risorse Umane, Daniele Arman, insieme a Elisa Gaiardo, Human Resources Assistant.

Bofrost Italia rappresenta un caso particolare in quanto fa parte di un’organizzazione multinazionale, dunque la sua struttura risulta piuttosto complessa. Per lo svolgimento dell’intervista ci si è riferiti alla sola organizzazione italiana, dato che essa possiede una discreta autonomia gestionale rispetto alla casa madre Tedesca. Bofrost rientra in un modello aziendale di tipo verticale che deve il suo aspetto gerarchico proprio alla sua

grande dimensione. Si capisce che il possedere una struttura stabile venga percepito come uno strumento fondamentale per il buon funzionamento della propria attività. Per gli stessi motivi appena elencati, questa organizzazione adotta uno stile di leadership piuttosto tradizionale, ma che si sta aprendo alla possibilità di confronto con i collaboratori, comprendendo che il reciproco interesse permette di ottenere buoni risultati in termini di prestazione. Infatti in una delle risposte si legge: “Soprattutto nei primi mesi di lavoro c’è bisogno di una persona che li affianca (ci si riverisce ai venditori) e con tale persona devono sentirsi liberi di parlare, esprimere le proprie perplessità e chiedere consigli. Il risultato da noi lo fa l’uomo, quindi dobbiamo sempre mettere i venditori nella condizione di lavorare bene, attraverso il supporto e lo sviluppo”. Per quanto riguarda invece i dipendenti impiegati in sede, la leadership di Bofrost risulta ulteriormente propensa all’ascolto dei collaboratori e ciò viene sostenuto nella seguente frase “Siamo molto aperti a confronti e nuove proposte e capiamo anche che l’errore fa parte del gioco. Esiste quindi una politica aperta rispetto a tutto ciò che proviene dal collaboratore, soprattutto per i dipendenti impiegati in sede”. Si coglie, anche in questo caso, una consapevolezza riguardo l’attenzione che dovrebbe essere riservata alle persone che fanno parte dell’organizzazione, a tutti i livelli. È interessante l’iniziativa di Banca ore adottata dall’azienda, attività che stimola l’altruismo all’interno del personale, “Abbiamo in azienda alcune iniziative come ad esempio Banca ore, che si attua nel caso in cui un dipendente abbia qualsiasi tipo di necessità personale, di salute e via dicendo, chi desidera può donare proprie ore di lavoro per coprire la mancanza del singolo”.

Inoltre, la frase “Siamo molto aperti a confronti e nuove proposte e capiamo anche che l’errore fa parte del gioco”, lascia intendere che a livello di sede amministrativa, i dipendenti godano realmente di una possibilità di espressione su questioni decisionali, oltretutto senza doverne pagare profumatamente eventuali risultati negativi. Vengono riconosciuti in Bofrost gli effetti dovuti al benessere o allo stress procurati dal clima umano all’interno dell’ambiente di lavoro “Una filiale che non funziona perché ha un capo che non riesce a creare un buon clima, farà sicuramente un enorme buco dal punto di vista economico”. L’azienda cerca di percorrere la strada del benessere già in fase di selezione: “se troviamo una persona adatta professionalmente, ma che non ci convince personalmente, andiamo sempre a ragionare sul DOVE questa persona verrà collocata, in che team, con quali colleghi si relazionerà, a che responsabile dovrà sottostare, ecc... Se

non siamo convinti che il candidato può essere adatto, sicuramente ci pensiamo sue volte”. Per quanto riguarda invece la pratica del riconoscimento del lavoro svolto e dell’engagement, Bofrost presenta una attività piuttosto concentrata che fa riferimento soprattutto a degli incentivi di tipo economico. Considerando infine i processi di comunicazione interna è interessante osservare che l’organizzazione, pur non avendo piattaforme specializzate dedicate allo sviluppo della relazione tra i collaboratori, utilizza un gruppo creato all’interno di un social network per permettere a tutti di rimanere in costante contatto e magari esprimere anche problematiche o critiche che non trovano uno spazio dedicato all’interno delle piattaforme professionali già presenti.

### **Carraro Group**

Massimiliano Franz da oltre 15 anni si occupa di comunicazione d'impresa in realtà multinazionali. Dopo la laurea in lettere moderne all'Università di Padova, la specializzazione in Comunicazione al CUOA (Altavilla Vicentina) ed in Marketing all'Istituto Superiore del Marketing (Roma), ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità in aziende quali Carraro SpA, Uniflair SpA, Viabizzuno Srl. Oggi è Head of Communication per Carraro Group e coordina l'insieme delle attività di comunicazione interna ed esterna del Gruppo. Carraro è un gruppo internazionale leader nei sistemi per la trasmissione di potenza altamente efficienti ed ecocompatibili, con sedi produttive in Italia, India, Argentina, Cina; Sudafrica e Brasile. Con 685 persone tra dirigenti e impiegati e 2.471 operai<sup>76</sup>, Carraro rappresenta l’organizzazione più numerosa inclusa in questo elaborato. Da novembre 2014 Franz è anche Marketing & Communication Manager del brand di trattori Carraro Tre Cavallini. È inoltre fondatore e senior trainer di Talent Partners Srl, società che si occupa di formazione, motivazione e comunicazione d'impresa. Carraro sarà l’oggetto principale dell’intervista.

Innanzitutto, alcune premesse. Infatti la figura di Franz verrà qui considerata con una doppia funzione. Egli rappresenta da un lato il responsabile della Comunicazione di un’azienda di grandi dimensioni, ma dall’altro si considera come una figura consulenziale di rilievo nel panorama Italiano proprio per la sua esperienza nel settore della comunicazione aziendale. Relativamente al modello strutturale Carraro si presenta come un’azienda verticalizzata in cui è fortemente presente l’idea di una leadership ben

---

<sup>76</sup> Carraro Annual Report 2017.

organizzata, strutturata e riconosciuta. Franz promuove una leadership tradizionale ma aperta ad aspetti innovativi all'interno della quale viene tenuto in notevole considerazione il processo di delega, che aiuta a creare fiducia tra i collaboratori. Egli è inoltre convinto che “ci voglia un ascolto consapevole, per cercare di capire cosa succede tra il personale. Bisognerebbe trovare del tempo anche per dei colloqui di valutazione. Se non si ha questa consapevolezza si rischia di andare incontro a brutti incidenti”. L'intervistato ragiona infatti sia sulle buone pratiche di leadership, sia sugli effettivi limiti che queste ultime possono incontrare nella realtà. La proiezione della dirigenza verso i collaboratori è assolutamente auspicabile, ma si trova ancora in fase di idealizzazione. Un buon rapporto, in questo senso, produce anche motivazione. Franz sostiene che oggi in Italia le pratiche di engagement siano tutt'altro che diffuse: “Nella mia esperienza in Italia non c'è una vera cultura di engagement e non viene neanche abitualmente richiesta. Dipende principalmente dall'orientamento del manager, dalla sua sensibilità, sia in termini di capacità innata che di convenienza, ovvero se a un manager conviene instaurare un certo tipo di rapporto con i collaboratori per fini commerciali”. In questo termini, Franz espone in maniera diretta la forte vicinanza che esiste tra utilizzo dell'engagement o di altre pratiche che stimolano il benessere dei collaboratori e la visione puramente strategica, di natura economica, che stimola l'adozione di tali attività. “Le aziende sono perlopiù profittevoli, a loro conviene che le persone lavorino bene. Non la vedo comunque come un'attività organica (quella dell'engagement), bensì come un'attività estemporanea. Nelle aziende di ispirazione anglosassone queste attività sono molto più inserite nell'organizzazione, anche se un po' forzatamente, in direzione top-down. Sta di fatto che se questa modalità viene imposta ai manager dalla proprietà, sicuramente non avrà molto successo”. A questo punto ci si avvicina ad una questione rilevante della presente conversazione, ovvero le reali intenzioni e le reali capacità dei manager, poiché solo da queste dipende l'efficacia di attività finalizzate al benessere lavorativo. Per poter fare ciò, secondo Franz, non può mancare un ascolto consapevole dei collaboratori, come anticipato precedentemente. A questo punto, il ruolo dei dipendenti e la loro salvaguardia – anche personale – risulta ricoprire un ruolo di importanza vitale. Proprio a tale proposito cito una frase dell'intervistato in merito agli effetti di questa pratica: “Il passaggio fondamentale è passare da essere un esecutore a essere un creatore. Se il clima è valido, se si riconosce di avere un valore la situazione cambia radicalmente. Se c'è un clima di

malessere organizzativo, sia top-down che orizzontale, gli effetti si vedono”. Discutendo infine di comunicazione interna, vero fulcro di questa intervista, Franz esprime una propria opinione alquanto strutturata. Essa è considerata infatti un elemento strategico e vantaggioso in termini di presenza sul mercato poiché grazie allo sviluppo delle piattaforme tecnologiche, permette una trasmissione di informazioni molto veloce e precisa, così da rispondere alle esigenze dei clienti in tempi rapidi: “Più importante del prodotto, è il servizio”. Anche per quanto riguarda l’innovazione i sistemi di comunicazione interna risultano in questo caso essere determinanti, perché lo scambio di conoscenze tecniche attraverso questo strumento permette un costante sviluppo tecnico. Si parla insomma di Resource-Based Theory<sup>77</sup>. Secondo Franz, però, questo tipo di comunicazione non è adatto a concentrarsi anche sugli aspetti relazionali dei dipendenti, poiché l’attività richiederebbe un impegno considerevole, difficilmente reperibile.

### 4.3 Considerazioni generali

Dopo aver interpretato le posizioni dei singoli intervistati in merito ai temi trattati, ritengo sia opportuno concludere il capitolo con una riflessione generale su quanto osservato.

In primo luogo è necessario ricordare che tutte le aziende intervistate possiedono un modello di organizzazione gerarchico di tipo verticale e anche durante le conversazioni con i consulenti, essi si sono sempre riferiti ad organizzazioni gerarchizzate per esprimere le proprie opinioni sui concetti richiesti.

Anche in questo caso si procederà presentando delle considerazioni riguardo i temi che sono stati fino ad ora i capisaldi di ogni sezione dell’elaborato. Cercando di mettere a confronto i pareri appena raccolti e le informazioni utilizzate per la stesura del testo, verrà qui preso in considerazione il campione nella sua interezza.

#### **Centralità del personale e modelli organizzativi**

Nel secondo capitolo si sono osservate le considerazioni raccolte da Levering in merito alle caratteristiche di un buon posto di lavoro<sup>78</sup> e tra le più importanti si posizionava senza

---

<sup>77</sup> Capitolo 3, p. 72.

<sup>78</sup> Capitolo 2, p. 24.

dubbio la relazione della dirigenza con il proprio personale. Oggi essa, pur ricoprendo una posizione di rilievo per tutti i soggetti intervistati, non primeggia più tra gli elementi considerati imprescindibili per la creazione di un buon posto di lavoro. Le aziende sostengono di voler incrementare la fiducia tra il personale, di sviluppare un'apertura relazionale, di praticare un ascolto attento e consapevole. Tra le risposte si legge la necessità di esporre e comprendere in modo chiaro gli obiettivi, di esprimere le proprie idee, di essere inseriti in un ambiente sano. Altri sostengono che un buon ambiente di lavoro è dato dall'ascolto attento dei collaboratori, ma anche dalla produttività dell'organizzazione. Succede quindi che tale relazione viene utilizzata come uno strumento per il semplice scambio di informazioni operative che devono essere trasmesse in modo chiaro e funzionale – il che è estremamente necessario – ma talvolta viene tralasciato il lato umano. Nella maggior parte delle aziende intervistate non si cerca di conoscere le caratteristiche dei collaboratori per permettere loro di ottimizzare il proprio lavoro e la propria vita nell'organizzazione, pratica che viene invece promossa dai consulenti. Questo tipo di mentalità si riversa sulla visione e sulle pratiche di engagement adottate dalle diverse realtà ascoltate. Tutti i consulenti promuovono questo tipo di attività e propongono diversi strumenti per poterla incrementare, come ad esempio aumentare il coinvolgimento e la vivacità dei gruppi di lavoro, confrontarsi senza avere il timore di essere redarguiti, sforzarsi di trasmettere ai collaboratori un riconoscimento per il proprio lavoro, o in termini più pratici alcuni valorizzano lo sviluppo di pratiche come il feedback o l'utilizzo di survey di engagement, che servono a raccogliere informazioni in merito al livello di ingaggio percepito dai collaboratori. Ad ogni modo, tutti i consulenti concordano sul fatto che l'elemento essenziale e imprescindibile per poter praticare realmente ed efficacemente l'attività di engagement sia la reale motivazione e convinzione dei manager, perché i programmi di ingaggio realizzati e applicati senza un ascolto consapevole non funzionano. Se questi programmi vengono realizzati senza una reale motivazione di base da parte dei capi, essi non godranno mai di una buona credibilità da parte dei collaboratori perché noteranno il disallineamento tra i programmi attuati e la reale gestione aziendale. Infatti osservando le risposte dei responsabili aziendali, pur sostenendo tutti l'importanza dell'engagement, mancano di esporre in maniera chiara e precisa le attività intraprese per giungere a tale scopo. Qualche soggetto continua a concentrare le proprie attività sull'utilizzo di strumenti economici per accrescere

l'engagement nella propria organizzazione ma, come si è visto<sup>79</sup>, questi elementi – seppur importanti – non rientrano tra i principali elementi di motivazione dei collaboratori. Infatti, come già esposto del secondo capitolo, i dati dimostrano che il 65% dei lavoratori afferma infatti di non sentirsi apprezzato e le aziende con bassi livelli di engagement registrano cali del fatturato del 32,7%, il 37% in più di assenteismo, il 49% in più di incidenti e il 60% in più di rischio di commettere errori. Le organizzazioni con gli indici più bassi di engagement hanno il 80% in meno di produttività e i profitti più bassi del 16%<sup>80</sup>. Inoltre un ulteriore rischio che può verificarsi è quello di azioni anticompany<sup>81</sup> da parte dei collaboratori. A tal proposito tutti gli intervistati sostengono di aver osservato, nel corso della loro esperienza lavorativa, numerosi effetti provocati dal benessere o dallo stress creatosi all'interno dell'ambiente di lavoro e che tali effetti hanno quasi sempre ripercussioni di tipo economico. Senza dubbio vengono presi provvedimenti come spostamenti di persone e aggiustamenti dei team nel caso in cui si presentino dei conflitti, ma nessuna delle aziende ha fatto riferimento ad azioni mirate per evitare situazioni sconvenienti.

Durante le interviste si è anche parlato del ruolo decisionale dei dipendenti e del tipo di decisioni che vengono prese autonomamente o tramite processi di consultazione da parte di questi ultimi. Ascoltando i consulenti, appare chiara la loro convinzione rispetto alla necessità di lasciare ai collaboratori un'autonomia gestionale che riguardi però le sole mansioni operative. Rimangono perciò ben salde le differenze tra i ruoli professionali e le tipologie di decisioni e responsabilità che possono essere ricoperte da ciascuno di questi. Sullo stesso tema, la maggior parte dei responsabili aziendali si dimostra più restia nel lasciare ai collaboratori un più vasto campo d'azione, sia per quanto riguarda i compiti e gli orari, sia per quanto riguarda le attività amministrative dell'azienda come acquisti e investimenti, la risoluzione dei conflitti, le retribuzioni e via dicendo. Perciò la consultazione non è prevista in alcun caso, anche se diversi soggetti si dichiarano aperti all'ascolto di proposte e iniziative da parte dei collaboratori.

---

<sup>79</sup> Capitolo 2, p. 48.

<sup>80</sup> “Proof that positive work cultures are more productive”, E. Sepal, K. Cameron, HBR, 2015. Capitolo 2, p. 32.

<sup>81</sup> Capitolo 3, pp. 70.



Dunque si è osservata un'innequivocabile consapevolezza per quanto riguarda il tema della centralità delle persone, soprattutto da parte dei consulenti, ma manca una messa in pratica elaborata approfonditamente dagli addetti ai lavori.

A tal proposito credo che alcune delle organizzazioni intervistate non abbiano sviluppato a fondo questa visione a causa di due motivi: il primo è la mancanza di competenze e conoscenze di attività gestionali, metodi e strumenti per giungere a tale scopo, il secondo è la "paura", come è stata precedentemente spiegata da Di Stefano, che crea un blocco verso lo sviluppo di questa attività. Insomma, sono stati fatti passi avanti verso il miglioramento della considerazione dei collaboratori, ma c'è sicuramente del potenziale per poter fare di meglio. È importante ricordare che anche il personale ricopre un ruolo importante in questa fase e dovrebbe mobilitarsi per l'attivazione delle pratiche appena descritte.

### **Leadership**

Il fatto che siano stati descritti dei leader comportamenti propensi alla delega è sintomo di una crescita della fiducia e ciò stimola sicuramente la creazione di una leadership positiva. D'altro canto è vero che anche in questo caso si potrebbero assumere ulteriori accorgimenti per accrescere la positività delle diverse tipologie di leadership che sono state osservate. È possibile comprendere meglio le modalità oggi utilizzate tramite un confronto con le caratteristiche della leadership positiva elencate nel secondo capitolo, ovvero:

- Il leader positivo non suda freddo se non ha tutto sotto controllo perché si fida, ascolta, ha coltivato la cultura dell'errore.
- Preferisce parlare più che inviare mail, vuole conoscere le persone.
- Fa domande, sorride, stimola la riflessione, sa dire di no e spiegare il perché.
- Cerca occasioni per lo sviluppo di relazioni sociali e per l'integrazione, celebrando successi e premiando i comportamenti virtuosi.
- Stimola la leadership diffusa e i modelli organizzativi piatti e soprattutto non gli importa dei ruoli.

Nelle varie conversazioni sono state raccolte descrizioni di leadership discostanti da quella appena presentata. Le conversazioni con i collaboratori sono piuttosto limitate, non è presente in queste descrizioni la cultura del fare domande. Di sicuro non è mai stata nominata la volontà cercare occasioni per sviluppare l'integrazione. Inoltre i ruoli vengono ancora mantenuti in costante considerazione, sia dai consulenti che dai manager. Di fatti proprio i consulenti hanno ribadito la necessità di riconoscere in modo chiaro i ruoli professionali e ognuno di questi dovrebbe avere la responsabilità di rispettare regole decise e messe in atto da altri.

Le informazioni che sono emerse dalle varie conversazioni spingono a includere queste realtà all'interno del Paradigma Arancione<sup>82</sup>. Riferendosi alla descrizione presente nel secondo capitolo, esso comprende organizzazioni che si basano su una gestione per obiettivi, in cui non mancano elementi come innovazione e meritocrazia, ma che considerano come scopi primari la propria crescita e la creazione di profitto.

Dunque i leader osservati rappresentano figure piuttosto tradizionali, indirizzati a ricoprire una posizione di rilievo rispetto al resto del personale.

### **Comunicazione interna**

Dai colloqui tenuti con i consulenti aziendali emerge una visione interessante della comunicazione interna. Secondo le loro parole, oggi le aziende dovrebbero sviluppare dei sistemi di comunicazione interna che siano da una parte attenti alla bidirezionalità del dialogo e dall'altra che seguano lo sviluppo tecnologico adottando piattaforme innovative. Stimolare le relazioni e la conoscenza tra il personale è un'attività ammirevole, a patto però che sia un riflesso della reale gestione aziendale. Non si devono quindi realizzare sistemi comunicativi senza una base ben solida di ideali consolidati nel management. Tra i consulenti è comunque presente chi appoggia l'idea che non dovrebbe essere la comunicazione interna ad occuparsi di tali attività e che, anzi, essa dovrebbe concentrarsi sulla sola trasmissione dei dati operativi. Nelle aziende intervistate questi sistemi si compongono perlopiù di reti di Intranet, quotidiani interni e mail dedicate, che permettono soltanto una comunicazione unidirezionale dai vertici verso i collaboratori. Anche dal punto di vista dello sviluppo relazionale questi sistemi peccano di involuzione. È interessante il fatto che alcune realtà abbiano avuto l'accortezza di pensare a questo

---

<sup>82</sup> Capitolo 2, p. 41.

tipo di necessità, utilizzando per tale scopo diversi social network come Whatsapp e Facebook. Se usati con il fine di mantenere i contatti tra il personale di un'impresa, questi strumenti possano essere altamente funzionali, ovviamente se organizzati con attenzione. Questa soluzione viene usata da due delle quattro aziende intervistate; le altre, pur sostenendo di tenere all'unione e condivisione dei valori aziendali con i dipendenti, non hanno ancora stabilito quale possa essere la soluzione per loro più adeguata. Risulta esserci quindi un'affinità con il caso della gestione dei modelli organizzativi, ovvero che le aziende possiedono una spiccata consapevolezza dell'importanza di certe attività – come la comunicazione interna – ma per il momento non tutte possiedono le competenze e le conoscenze adeguate per metterle in pratica.

Tra le funzioni tipiche della comunicazione interna presentate del precedente capitolo, quelle che oggi risultano essere le più diffuse tra le realtà selezionate per le interviste sono la funzione Tecnico-specialistica e la funzione Consulenziale. Diversi intervistati hanno appunto fatto riferimento alla possibilità dei vari manager di gestire la comunicazione interna dei propri reparti, dato che ciò permette di rispondere localmente alle particolari esigenze delle diverse direzioni e universi d'impresa.

I consulenti spingono molto verso pratiche per stimolare l'attenzione delle organizzazioni verso questo tema, anche perché conoscono le problematiche che possono scaturire da una cattiva gestione e da una cattiva comunicazione interna, ovvero azioni comunicative negative da parte dei collaboratori. Se queste azioni dovessero comprendere azioni di voce *anticompany*, l'impresa in questione potrebbe subire gravi danni reputazionali.

Tra le aziende ascoltate non è oggi ancora diffusa la visione della Resource-based Theory. L'importanza dell'utilizzo dei sistemi di comunicazione interna per fini di sviluppo delle conoscenze e di innovazione è stata esplicitata in maniera alquanto convinta soltanto da una persona. Come si è potuto leggere, Franz considera questi sistemi addirittura vantaggiosi per la presenza di un'organizzazione sul mercato.

Infine, risulta piacevole constatare che tutti siano concordi sulla necessità di adottare una buona gestione della comunicazione difficile, più specificatamente riguardo i sistemi di denuncia interni. Pur non possedendo dei sistemi di denuncia prefissati e collaudati, ogni soggetto utilizza o propone delle modalità che abbiano come primo scopo quello di non mettere in difficoltà il whistleblower<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Capitolo 3, pp. 73.

Avendo elaborato tali considerazioni specifiche in seguito al confronto tra le attività delle organizzazioni indagate e le pratiche promosse negli scorsi capitoli, lascio spazio alle conclusioni dell'elaborato.

# Conclusioni

Giunti al termine di questo elaborato si cercherà di dare una risposta più chiara e sintetica alla domanda di questa tesi, ovvero: quanta distanza esiste oggi tra le opinioni e le azioni dei soggetti intervistati e la visione dei modelli di Organizzazioni Positive, Teal e di Comunicazione interna?

Nel capitolo precedente è stata spiegata la modalità di ricerca utilizzata per ottenere una risposta a tale quesito. Le interviste qualitative semi-strutturate hanno permesso di indagare approfonditamente le opinioni degli intervistati, in modo da ottenere un quadro che rappresenti diverse visioni personali. Nessuna delle risposte è stata considerata “giusta” o “sbagliata”, perché tutte hanno espresso e descritto delle modalità di gestione che a detta dei diretti interessati risultano essere adatte alle realtà nelle quale vengono applicate.

Iniziando col prendere in considerazione il modello delle **Organizzazioni Positive**, sembra che rispetto ad esse le imprese ascoltate rappresentino un modello strutturale di tipo imprenditoriale, il quale si presenta attraverso un’immagine caratterizzata da flessibilità, positività e disposizione di responsabilità verso i collaboratori. Nella realtà però la gestione effettiva non corrisponde in modo equiparabile a questa descrizione. Con tale affermazione non si vuole in alcun modo screditare le affermazioni dei soggetti intervistati, ma data la non totale corrispondenza tra opinioni ed effettive azioni si presume che alcune risposte siano state filtrate da una certa dose di buon senso. Ad ogni modo, il fatto che tutti i responsabili aziendali abbiano descritto delle immagini di gestione organizzativa con diverse affinità, che siano esse influenzate dal buon senso o meno, si evince una comune diffusione di un sentimento di approvazione verso certe pratiche positive.

Dalle interviste raccolte sembra insomma che le organizzazioni non abbiano compreso i potenziali vantaggi che la positività può generare, come l’effetto di amplificazione, l’effetto buffering o l’effetto eliotropico<sup>84</sup>. Le Organizzazioni Positive possiedono una gestione basata sulla collaborazione, aspetto che non risalta dalle conversazioni riportate, ma non soltanto da parte dei manager quanto anche da parte del resto dei dipendenti.

---

<sup>84</sup> Capitolo 2, p. 33.

Attraverso la collaborazione il personale aumenta la propria motivazione e ciò è proprio il messaggio che cercano di trasmettere i consulenti che sono stati intervistati. Il fatto che si punti ancora su riconoscimenti economici per aumentare l'engagement, non fa altro che rafforzare la disuguaglianza tra le parti. Insomma, sembra che le aziende stiano iniziando a sviluppare una consapevolezza per quanto riguarda l'importanza e i benefici legati a questi temi, ma che ancora non possiedano nella propria attività gestionale gli strumenti per rendere reali tali visioni. Inoltre non si è ancora ben diffusa l'idea che il modello delle Organizzazioni Positive, se attuato consapevolmente, possa generare anche vantaggi di tipo economico e di tali questioni, in questa sede, non ne hanno parlato neanche i consulenti. Comunque si può senza dubbio osservare una discreta apertura da parte dei leader verso un approccio più umano con i propri collaboratori. Ciò può avvenire sia per una semplice impostazione caratteriale del manager, sia per fini di "convenienza", la quale può essere assolutamente utile per motivare la creazione di un clima sereno – come spiegato nel capitolo precedente. Un ulteriore aspetto oggi in via di sviluppo risiede nel capire che i collaboratori necessitano di avere più informazioni possibili in merito al lavoro che andranno a svolgere per accrescere la propria motivazione, ed effettivamente nelle organizzazioni questo tipo di comunicazione viene attuata in maniera impegnata e costante.

È stato osservato che temi come la "crescita professionale e personale" dei collaboratori, la "delega" di responsabilità in merito alle mansioni e promozione dello sviluppo relazionale tra il personale vengono trattati e messi maggiormente in pratica dall'organizzazione più piccola in termini di dimensioni. Dunque viene naturale pensare che questa azienda possieda sicuramente un leader con una forte proposito gestionale positivo e che al tempo stesso tali accorgimenti siano possibili proprio grazie alle sue piccole dimensioni e quindi grazie a una maggiore possibilità di potersi accorgere e di conseguenza intervenire velocemente in caso di situazioni sconvenienti. Per le aziende più grandi la distanza dal modello positivo di organizzazione aumenta. I consulenti sicuramente possiedono una maggiore consapevolezza dei vantaggi che potrebbero derivare dall'adozione di tali pratiche.

Considerando a questo punto il modello delle **Organizzazioni Teal**, è già stata presentata la vicinanza tra le realtà intervistate e la tipologia di organizzazioni che rientrano nel paradigma Arancione-Risultati, giustificata dalla loro gestione per obiettivi, in cui non

mancono elementi come innovazione e meritocrazia, ma che considerano come scopi primari la propria crescita e la creazione di profitto. Non si può quindi parlare di sviluppo del proposito evolutivo. Inoltre le imprese che seguono il modello Arancione diffidano delle emozioni, al contrario le organizzazioni Teal sono felici di attingere a tutti i campi della conoscenza, ci sono informazioni che si possono ottenere con un approccio analitico e altre che possono provenire dalle emozioni. Anche l'intuizione può essere fonte di saggezza.

Allo stesso modo il concetto di auto-organizzazione è molto lontano sia dai modelli osservati sia dalle visioni dei consulenti. Questi ultimi tendono infatti a mantenere una opinione piuttosto tradizionale della leadership, lasciando comunque ai dipendenti il compito di rispettare regole decise e dirette da altri, non costruite sulle conoscenze personali di ciascuno. Ad ogni modo si ribadisce il fatto che sia dovere anche dei collaboratori dimostrare la propria responsabilità nello svolgimento delle mansioni assegnate e nelle modalità di interazione con i propri superiori. La mobilitazione dovrebbe iniziare anche dal basso.

Inoltre i processi di consultazione per questioni amministrative non sembrano rientrare nelle reali pratiche gestionali e neanche nelle indicazioni provenienti dai consulenti.

Una particolare attenzione alla personalità degli individui viene resa operativa durante i processi di selezione del personale. Infatti alcuni responsabili di risorse umane hanno sostenuto di tenere molto in considerazione l'inclinazione caratteriale dei candidati, per comprendere che ruolo essi potrebbero occupare all'interno di un team già costituito, oltre che condividere i valori trasmessi dalla cultura aziendale – nei casi in cui la diffusione dei valori viene effettivamente compiuta. Ulteriore elemento di attenzione verso i collaboratori è il feedback, fortemente sostenuto da tutti i consulenti ed effettivamente in via di sviluppo in diverse organizzazioni. Sono infatti stati nominati diversi strumenti come colloqui di valutazioni o riunioni destinate proprio alla possibilità di confronto tra dirigenza e collaboratori.

Ad ogni modo risulta evidente che il modello delle Organizzazioni Teal non si avvicina in alcuna misura alla tipologia di modelli gestionali che sono stati descritti attraverso le interviste. Si suppone che la motivazione risieda nel tipo di mentalità lavorativa socialmente diffusa negli ambienti indagati. La trasmissione di una tale visione richiederebbe in primo luogo un veritiero interesse da parte dei manager per comprendere

i delicati passaggi del cambiamento e in secondo luogo di una maggior diffusione e informazione dei concetti come valorizzazione delle risorse umane, engagement, fiducia e responsabilità.

Infine per quanto riguarda i sistemi di **Comunicazione interna**, si è osservata una loro diffusione in tutti gli ambienti studiati e sicuramente i consulenti li considerano come uno strumento valido per la trasmissione di messaggi e informazioni delicate verso tutto il personale. I sistemi esplorati si compongono perlopiù di mezzi tradizionali, con la presenza di diversi sistemi Intranet e di e-mail interne. Nonostante sia stata dichiarata dalle organizzazioni la volontà di accrescere l'engagement dei propri collaboratori, la comunicazione interna non viene ancora utilizzata per questi fini. Non sembra quindi diffusa l'idea di un sistema comunicativo che possa servire a migliorare le relazioni interne e le relazioni tra collaboratori e lavoro. Questa visione non viene fortemente promossa neanche dai consulenti i quali, per la maggior parte, percepiscono tale organismo utile per la sola trasmissione di informazioni operative. Solo un paio dei responsabili ascoltati hanno dichiarato di utilizzare dei social network per tenere vivo il contatto con i propri collaboratori, pratica da ritenersi assolutamente positiva. Inoltre tale strumento non viene nemmeno sfruttato nell'ottica di un vantaggio strategico per l'innovazione. In generale non emerge ancora una completa comprensione del vero potenziale di un buon sistema di comunicazione interna che, come già affermato, deve però rispettare e rispecchiare il reale modello gestionale in vigore.

Avendo osservato la distanza che intercorre oggi tra le opinioni dei consulenti, le realtà indagate e i nuovi modelli di Organizzazioni Positive, Teal e di Comunicazione interna, si concluderà il presente elaborato con le ultime considerazioni.

Come già anticipato, la distanza che i modelli trattati presentano rispetto alle realtà intervistate non è segnale di una cattiva gestione o di un approccio sbagliato alla comunicazione. È giusto che ogni azienda conduca le proprie attività come ritiene più opportuno. Forse però, osservando gli esempi qui riportati, le organizzazioni potrebbero rendersi conto che seguire alcune indicazioni e adottare certi comportamenti sarebbe un buon modo per ottenere vantaggi manageriali.

A proposito dell'attività di ricerca, sarebbe interessante per gli studi futuri poter condurre ulteriori interviste a risposta aperta per poter meglio analizzare le opinioni di esperti e lavoratori, ma investigando più in profondità i singoli temi. Si potrebbero realizzare ad



esempio ricerche finalizzate all'analisi delle proposte dettagliate di strumenti con finalità di engagement, su un campione più robusto di esperti; o ancora sarebbe curioso, una volta capito il punto di vista dei manager, approfondire il punto di vista dei dipendenti stessi. Essendoci già abbastanza materiale di tipo quantitativo su larga scala, spero che verranno sempre più sfruttate le ricerche di tipo qualitativo.

L'augurio per le tutte le organizzazioni è di comprendere i vantaggi delle modalità descritte e di riuscire a lasciarsi guidare dal proprio proposito evolutivo.



# Appendice

## Interviste

**Antonio Di Stefano**

**1. Quali sono le caratteristiche che, secondo lei, creano un buon ambiente di lavoro?**

Credo che sia fondamentale costruire un ambiente autentico e sincero, che permette alle persone di essere considerate tali attraverso la libertà organizzativa, la chiarezza organizzativa e il loro coinvolgimento nelle decisioni che contano all'interno dell'organizzazione. Tutto il resto, che io chiamo engagement meccanicistico più legato a cose superficiali, secondo me conta poco. Ad esempio ci sono aziende che impegnano una vita sull'engagement, ma semplicemente appendendo cartelloni che elencano i valori aziendali, che poi alla fine non vengono neanche rispettati coerentemente. È necessario fare delle survey sull'engagement e poi agire di conseguenza.

**2. Che tipo di relazione dovrebbe intercorrere, secondo lei, tra la dirigenza e il personale?**

I nuovi paradigmi ci danno nuove forme di struttura che lasciano trasparire una certa orizzontalità organizzativa. Però anche questo è un fatto meccanico, certamente le forme aiutano, una struttura a cerchio può essere considerata migliore di una a piramide, ma in realtà ciò che conta profondamente è il *come* e il *perché* le cose vengono fatte. Ho visto per esperienza delle aziende con strutture fortemente verticali, con gerarchie molto strutturate, che hanno però saputo creare, attraverso una purpose chiara e attraverso l'apertura verso le iniziative dei collaboratori, degli ambienti molto ingaggianti e di grande performance. Al contrario ho visto realtà che hanno lavorato più sulla forma organizzativa della struttura, su una destrutturazione formale, ma che in realtà non si sono concentrate sugli aspetti di chiarezza e di purposing, così non hanno

raggiunto i risultati sperati. La forma conta, ma non è la fase essenziale, l'importante è il *perché* e la *coerenza* di ciò che viene fatto. Il capo, in questa visione purpose driven, ha un ruolo depotenziato, sia al vertice che nel cerchio. Dunque il leader in queste strutture con forma più ispirativa deve riuscire a sviluppare due parti fondamentali del suo ruolo, ovvero l'inspiring e il coaching.

**3. Parlando di engagement, quali strumenti si potrebbero utilizzare per aumentare questa pratica negli ambienti di lavoro? Pensa che l'attività di engagement sia diffusa?**

Per stimolare l'engagement c'è bisogno di un'autentica volontà di coinvolgere. È il cuore la parte essenziale di un sistema ingaggiante. La cosa importante per i leader è la capacità di creare ambienti autenticamente connessi, poi ciò che si inserisce nell'autenticità dipende dalla propria sostenibilità. Ad esempio aziende molto piccole che magari non sono in grado di attivare sistemi di welfare, come possono fare le aziende più grandi, possono riuscire ad avere una relazione talmente autentica con i propri clienti che l'ingaggio risulterà molto elevato. Il tema del cuore è il linguaggio del futuro, bisogna trovare insieme un "perché". Tutto ciò conduce inevitabilmente a processi sviluppati di delega e di fiducia. Le pratiche di engagement oggi sono molto poco diffuse e l'Italia secondo noi è altamente disingaggiata, è come se ci fosse un disallineamento tra una coscienza cognitiva e una emotiva: la coscienza cognitiva ha compreso che l'engagement dovrebbe essere più elevato, ma c'è bisogno di cuore e profondità. Purtroppo le aziende non hanno capito come "estrarre l'oro da questa miniera", c'è molta paura, lo dimostrano addirittura alcune ricerche su panel molto ampi. I leader si bloccano a causa dalle variabili "tempo" e "denaro".

**4. Che peso dovrebbe avere il ruolo decisionale dei dipendenti? Sia considerando le proprie mansioni e la gestione del proprio tempo, sia considerando l'aver voce in capitolo su temi amministrativi.**

Il riferimento teorico è La leadership orizzontale di Alan Backman. Lui esprime il concetto nel seguente modo. Il mondo aziendale è tripartito, una prima parte molto ampia è la parte di spirito. Ne segue una parte centrale, che è l'anima, e la

parte più bassa, cioè quella terrena. La parte di anima, quella centrale, non è altro che l'indirizzo strategico di un'azienda, un ideale, che può essere giocata da un gruppo ristretto di persone, proprio perché è un impulso. Quando però l'élite organizzativa elabora l'impulso, deve anche considerare l'effetto che esso avrà sulla parte terrena, la parte reale dell'organizzazione. Ciò che permette all'impulso di realizzarsi è la parte collettiva dell'organizzazione. Mettere in movimento l'anima dell'organizzazione significa mettere in movimento quelle persone che danno un contributo. L'attività collettiva dell'organizzazione *realizza* l'organizzazione. Tutta la realizzazione organizzativa deve vedere le persone coinvolte. Il vero cambiamento sta nel fatto che il leader debba solamente lanciare un impulso all'interno del sistema e lasciare che siano gli sviluppatori e i team ad attivarsi per trovare in modo evolutivo la reale forma di tale ideale. Ad esempio Buurtzorg<sup>85</sup> non è sottoposta a controllo sindacale, perché talmente attiva l'amministrazione collettiva sul piano dell'impresa che il sindacato non ha più senso di essere presente.

##### **5. L'infelicità e il benessere sul posto di lavoro possono provocare degli effetti sulla produttività e sulla reputazione esterna?**

Diversi studi, già una decina di anni fa, hanno messo in luce che ciò che di un'azienda emerge all'esterno, non è altro che in funzione di ciò che l'azienda è al proprio interno, ovvero ciò che di un'azienda emerge all'esterno sarà percepito sempre un po' meno di quello che c'è al suo interno. Se un'azienda lavora 100, al di fuori si vedrà 90 (sempre se l'azienda è brava a comunicare il proprio lavoro). Anche sulla felicità c'è molto lavoro in questo momento, si parla ormai di neuroscienza per parlare di quanto il benessere sul posto di lavoro porti dei vantaggi a livello produttivo e organizzativo. L'organizzazione è vista oggi come organismo vivente e, come tale, se le proprie cellule sono malate l'organismo regredisce. È davvero una questione di vitalità.

---

<sup>85</sup> Capitolo 2, p. 44.

**6. Considerando un normale sistema di comunicazione interna, sarebbe secondo lei adeguato implementare strumenti che permettano la creazione di relazioni tra il personale, oltre alla sola trasmissione di dati operativi?**

Noi di Peoplerise siamo convinti che la comunicazione interna sia in funzione del movimento interno all'organizzazione. Il corpo comunica non per un'attività fine a sé stessa, ma per la sua attività interna; se abbiamo la febbre ci sono delle reazioni visibili sul nostro corpo. Tutto ciò che comunichiamo, dentro e fuori di noi, è in funzione di come ci muoviamo. Quindi per noi ogni progetto di comunicazione interna non può che essere parte integrante del progetto aziendale. Lavora bene sull'organizzazione e vedrai emergere un sistema di comunicazione interna coerente ed adeguato senza bisogno di implementarlo. Lanciare un sistema di comunicazione interna senza tener conto del reale movimento interno all'organizzazione significa che tale sistema avrà bisogno di essere vitalizzato in continuazione. Per questo abbiamo una visione un po' passiva, nel senso che riteniamo che esso sia una conseguenza di una buona gestione e comprensione del proprio ambiente.

**7. Quando all'interno dell'organizzazione si verificano, o se dovessero verificarsi, degli episodi immorali o illegali a carico di qualcuno tra il personale, quale potrebbe essere un buon sistema di denuncia?**

Questo tema è molto legato al mindset dell'organizzazione. Ho lavorato con diverse aziende in cui l'anonimato è l'unico modo con cui si possono ottenere informazioni autentiche. Altre aziende in cui il mindset è totalmente evoluto e sarebbe offensivo lavorare su anonimato. Sul piano operativo direi che diventa importante creare ambiti di verifica neutrali, quindi commissioni, gruppi, sindacato, insomma qualcosa che consenta la non strumentalizzazione di questo tipo di informazione. In profondità comunque il tema è sempre il mindset con cui l'organizzaione è stata sviluppata, se il mindset è di fiducia, di collaborazione, è veramente raro che queste azioni alla fine emergano e se emergono lo fanno in modo spontaneo.

**8. In riferimento alla possibile varietà del personale (di genere, cultura, provenienza, ecc.), in che modo essa potrebbe essere valorizzata?**

La differenza è potente, la differenza schiude, credo sia l'aspetto più rilevante. Anche qui si ritorna sul mindset organizzativo, la cosa importante è utilizzare dei framework culturali che permettano di analizzare come un messaggio comunicativo viene colto dei diversi generi. Non credo che il punto fondamentale sia valorizzare alcune caratteristiche, perché penso che le caratteristiche siano individuali, ma capire come un messaggio possa essere colto come io me lo immagino dentro framework culturali diversi. Se io dicessi a un giapponese che la mia idea è che domani siamo su Marte, il giapponese sarebbe tentato di costruire subito il satellite, un americano invece lo prenderebbe come un tema più ispirativo. Il mio messaggio è un messaggio che va codificato tenendo conto dell'impostazione culturale a cui mi sto riferendo. Sarà poi l'individuo a far accedere quello che tu hai in mente nella sua libertà d'azione.

**1. Quali sono le caratteristiche che, secondo il suo punto di vista, creano un buon ambiente di lavoro?**

Considerando oggi l'entrata nelle aziende di profili professionali più giovani, c'è bisogno di due caratteristiche principali: la prima è la possibilità di esprimere le proprie idee all'interno delle attività aziendali, poter personalizzare il proprio lavoro. Si fa sempre più fatica ad accettare di essere degli esecutori di progetti sviluppati da altri. La seconda è la disponibilità di tempo, iniziare pian piano ad eliminare alcuni paletti restrittivi come l'orario di lavoro o le uscite: la possibilità cioè di gestire il tempo a seconda di quello che effettivamente si ha da fare. Fondamentale è anche il welfare: nelle aziende deve esistere un welfare vero, che rispetti le effettive esigenze dei collaboratori, che non si tratti di piani realizzati senza che prima venga chiesto alle persone di cosa hanno realmente bisogno. Ad esempio pensare che un asilo nido aziendale possa essere una risposta efficace alle necessità delle mamme è un errore, poiché è giusto che esse abbiano la libertà di decidere in che scuola iscrivere i propri figli, che tipo di insegnamento impartirgli. E questo vale anche per le palestre o per qualsiasi altro tipo di servizio.

**2. Perciò che peso dovrebbe avere il ruolo decisionale dei dipendenti? Si intende il poter avere voce in capitolo sia sulle proprie mansioni che sulla vita amministrativa dell'azienda.**

In un'azienda la leadership deve essere molto chiara, gli organigrammi piatti spesso non funzionano. Si realizza la stessa cosa che avviene sui social, quando viene lanciato un argomento questo viene trattato da moltissime persone che in realtà non possiedono le informazioni necessarie per parlare di quel particolare tema. È necessario che l'imprenditore o il dirigente si assuma il rischio e la responsabilità della propria strategia. Non è sbagliata l'idea ascoltare le opinioni dei collaboratori o di condividere con loro le proprie decisioni, l'obiettivo deve essere comune, ma lo deve stabilire qualcuno che ha la cultura, la competenza e le esperienze per guardare l'organizzazione dall'alto in tutta la sua totalità. Non si può responsabilizzare tutta l'azienda su una strategia, perché questo è un modello perdente.



**3. Che tipo di rapporto dovrebbe esistere tra la dirigenza e il personale? Quali modalità permettono lo sviluppo di un rapporto ottimale?**

Una relazione ottimale è fatta di chiarezza e trasparenza, incontrare i collaboratori con una certa regolarità è fondamentale. Tutti devono sempre essere aggiornati su tutto, questi incontri non devono essere dedicati ai problemi o ai conflitti, ma al solo aggiornamento e al punto della situazione. In questo modo è possibile condividere degli obiettivi molto chiari e raggiungibili. Credo che il modello vincente sia un modello di condivisione, non di controllo e comando. Ci deve essere un'apertura totale sui temi. Secondo me è fondamentale eliminare ogni forma di dipendenza dall'altro, il capo non deve essere una persona con la quale ci si sente in difficoltà nella relazione, ma una persona da cui accetto critiche e a cui posso porgerne. Essere accondiscendenti non porta a nessun valore aggiunto. La conoscenza personale tra colleghi può essere un plus, ma bisogna prestare attenzione all'aspetto di amicizia, bisogna essere molto intelligenti per essere capi e collaboratori "amici". La relazione deve essere molto sana. Credo sia giusto mantenere e riconoscere la differenza professionale della relazione.

**4. In un'azienda, che peso dovrebbe avere l'engagement dei collaboratori in termini di motivazione, stimolo e riconoscimento del lavoro svolto?**

Il personale non coinvolto è personale che non lavora. Bisogna però saper coinvolgere il personale in maniera sana, ci devono essere persone che discutono e costruiscono insieme dei progetti, gruppi di lavoro vivaci. Non mi convincono le persone troppo entusiaste, perché in un eventuale cambio di lavoro mantengono lo stesso identico atteggiamento e quindi alla fine mancano di credibilità proprio a causa di un entusiasmo forzato e privo di critiche. Credo che una sana vivacità all'interno dei team di lavoro sia importante, quindi un capo che si mette in discussione e mette in discussione anche il suo lavoro con i collaboratori chiedendo costantemente delle loro impressioni. Una bella discussione che scioglie dei nodi e che crea complicità in un team funziona molto di più che una situazione in cui tutti tengono nascoste le proprie difficoltà.

Un team di lavoro ben strutturato ha i suoi momenti di confronto quasi giornalieri, oggi ci sono molti strumenti per gestire queste situazioni. Un capo che dice “non le lo aspettavo” è un capo che non ascolta, ma oggi grazie alle piattaforme di comunicazione sono già possibili condivisioni di idee e di conoscenze, quindi si può tenere il proprio team ben ingaggiato.

**5. Considerando delle pratiche come la gratitudine, la generosità o il riconoscimento, ha senso promuoverle all'interno dell'ambiente di lavoro? Possono rivelarsi utili?**

Cambiare il carattere delle persone non è possibile. È necessario prevedere ciò già in fase di selezione. Se un leader vuole impostare il suo team entro un determinato clima, lo deve fare dalla nascita del team. Naturalmente oggi un capo viene valutato anche in base a come gestisce il suo team. Se ci si vuole circondare di persone che sanno ringraziare i propri collaboratori, che sanno riconoscere il merito del loro lavoro e li fanno sentire importanti, lo si decide in fase di selezione. Altre aziende invece possono preferire un manager “vecchio stampo”, quindi lì il riconoscimento avviene in altre forme, ad esempio in senso economico. Ciò dipende anche dalle persone collaboratrici, c'è chi si sente gratificato se gli si dice bravo tutti i giorni e chi invece da un aumento dello stipendio.

Io non condanno nessuna delle due condizioni, certamente un ambiente più sano è un ambiente dove i capi sanno stupire, ad esempio ringraziando anche il portinaio perché ha accolto bene un cliente importante.

**6. È possibile osservare effetti sulla produttività e sulla reputazione esterna, provocati dall'infelicità o dal benessere dei collaboratori in base al clima sul posto di lavoro?**

Oggi *Risorse umane* equivale a *Reputazione*, se si cercano su Google imprenditori che non trovano collaboratori, si troveranno decine di articoli su imprenditori che offrono buoni stipendi ma non trovano nessuno che vada a lavorare per loro. Naturalmente sono mosse pubblicitarie, realizzate con la complicità dei giornalisti che non fanno domande. Si scopre però, grazie a persone che vanno più a fondo, che queste sono aziende che non rispettano i contratti collettivi, che trattano male

i propri dipendenti, che se arriva una candidatura da 300 km di distanza non la prendono in considerazione, ecc... Così facendo la reputazione si rovina sempre di più. Una persona può anche accettare quel determinato lavoro per necessità, ma sicuramente alla prima occasione cambierà ambiente. Oggi le aziende devono assolutamente puntare sulla reputazione attraverso le azioni, farsi conoscere, dare delle possibilità ai dipendenti. Se una persona non è felice sul posto di lavoro non produce. Se invece si è felici si può tornare a casa la sera e finire di fare un lavoro senza sentirne il peso. Ad esempio è stato studiato che i lavoratori di smart working lavorano molto di più che i lavoratori in ufficio, perché hanno tempo disponibile autogestito. C'è chi inizia a lavorare alle 11 di sera prendendosi il pomeriggio per stare con i figli, e così è ancora più felice.

**7. Prendendo in considerazione i processi di selezione del personale, quanto può risultare utile prestare attenzione all'affinità personale del candidato con la cultura aziendale?**

Ci sono vari livelli di selezione. Possono servire ad esempio degli operai che taglino le lamiere, oppure qualcuno che gestisca quegli operai. Per quanto riguarda i profili medi, se bisogna assumere persone che gestiscano la produzione, che lavorino col pubblico o che abbiano relazioni con altri colleghi, è fondamentale che essi sposino la visione aziendale. È inevitabile che brand con un'identità molto marcata cerchino delle persone di un certo tipo, con determinati valori. Ad esempio oggi si fa sempre più attenzione alla responsabilità sociale d'impresa e solitamente vengono coinvolti in questa visione tutti i dipendenti. Sicuramente andremo sempre più un contro ad un allineamento tra competenze e valori aziendali. Mi auguro che siano sempre più i candidati che, a loro volta, prestino attenzione agli ambienti aziendali in cui si ritrovano a lavorare.

**8. Considerando un normale sistema di comunicazione interna, in che misura esso si dovrebbe concentrare da un lato alla trasmissione di dati operativi e dall'altro allo sviluppo di relazioni tra il personale?**

Spero che la comunicazione interna intesa come organizzazione tramite semplici riunioni venga nel futuro sostituita da piattaforme. Non ha senso per la

comunicazione interna avere qualcuno che indirizza i dipendenti verso relazioni personali. Spero che questo venga speso altrove, dove c'è veramente comunicazione, non in ambito organizzativo. La comunicazione interna dovrebbe sviluppare piattaforme per la condivisione di informazioni e conoscenze tra tutti i dipendenti. La tecnologia ci sta regalando dei grandi strumenti, grazie ai quali soprattutto le aziende di grandi dimensioni possono condividere informazioni in maniera rapida e pratica.

**9. Quando all'interno dell'organizzazione si verificano, o se dovessero verificarsi, degli episodi immorali o illegali a carico di qualcuno tra il personale, quale potrebbe essere un buon sistema di denuncia? E come dovrebbe rispondere l'organizzazione?**

Ho l'esperienza di qualche azienda che mette a disposizione uno strumento, come una mail o un organo preposto, però in maniera non anonima. Bisogna prendersi la responsabilità della propria segnalazione. L'azienda deve rispondere in modo professionale, ascoltando le parti, e deve assumersi la responsabilità della decisione. Se quanto comunicato è reale, l'azienda deve prendere una seria decisione, direi anche abbastanza plateale, considerando sempre la gravità dell'accaduto. Il dipendente non si deve sentire uno "spione", ma una persona che ha fatto il bene dell'azienda.

**10. Quali sono gli effetti, positivi e negativi, che la varietà (di genere, provenienza, cultura ecc..) può portare all'organizzazione? Come dovrebbe essere gestito un personale con queste caratteristiche?**

Non credo che la diversità debba essere un tema di comunicazione. Se ad esempio un'azienda dichiara di avere il 40% del management femminile, ha già perso. Questo perché dichiara che ciò è un'eccezione. Per cui credo che la vera diversità la si fa nel momento in cui è palese a tutti che si sta sposando il tema dalla *diversità* alla *competenza*. Nel momento in cui ad esempio una donna è competente per un determinato ruolo, la si assume e basta, ma non per far vedere che si assumono più donne. Se un manager ritiene che ci sono persone di altri paesi adatte a portare modelli culturali vantaggiosi, le si deve andare a cercare.

**1. Quali sono le caratteristiche che, secondo il suo punto di vista, creano un buon ambiente di lavoro?**

Ho ideato personalmente un modello che può soddisfare questa domanda. Il modello si compone di quattro cluster, che sono i seguenti:

- *Governance*, ogni azienda secondo me dovrebbe avere delle regole chiare per le procedure da svolgere e per la gestione sia delle attività che del personale. Inoltre devono essere ben chiare sia la vision che la mission aziendali e il tutto va ovviamente comunicato a tutto il personale.
- *Sviluppo*, faccio riferimento sia alla meritocrazia che al riconoscimento del lavoro svolto. Da dipendente, devo sapere di avere un valore, devo essere premiato quando faccio un buon lavoro, mi si deve dedicare una formazione e una valutazione.
- *Riconoscimento*, in termini di comunicazione per quanto riguarda le informazioni di cui ho bisogno per la mia vita all'interno dell'organizzazione. I dipendenti dovrebbero sempre esprimere un proprio parere, devono essere conosciuti anche personalmente, aldilà del ruolo professionale.
- *Well-being*, che è diverso rispetto al Wellfare, si tratta di qualcosa di più sincero, vuol dire mettere a disposizione dei dipendenti un ambiente sano, sia fisicamente (uffici puliti, luminosi, ecc..) che umanamente, ad esempio la possibilità di lavorare da casa o la flessibilità oraria.

**2. Che tipo di relazione dovrebbe intercorrere tra la dirigenza e il personale? Quali modalità permettono lo sviluppo di un rapporto ottimale?**

La prima regola per me è quella del lavoro produttivo, a classe manageriale deve cioè incontrare frequentemente le persone che lavorano nel team per assegnare obiettivi comuni, e restituire quotidianamente dei feedback. I feedback devono essere delle valutazioni rispetto alla posizione del dipendente in relazione all'obiettivo comune. Da un punto di vista personale, di riconoscimento, i manager dovrebbero ogni tanto ampliare la conoscenza anche riguardo a questioni di vita quotidiana con i propri dipendenti. Avere quindi un dialogo aperto, capire

interessi o passioni, per poterle magari inserire nella vita dell'organizzazione, con l'attenzione però a mantenere le opportune distanze professionali. Non è consigliabile instaurare rapporti di amicizia.

**3. Che peso dovrebbe avere il ruolo decisionale dei dipendenti? Si intende il poter avere voce in capitolo sia sulle proprie mansioni che sulla vita amministrativa dell'azienda.**

Il mondo oggi sta cambiando, non ci troviamo più nelle catene di montaggio. Oggi l'uomo viene indirizzato verso un pensiero creativo, dato che i ruoli manuali vengono sempre più ricoperti dalle macchine. Quindi oggi dovrebbe secondo me esserci una grande possibilità per i dipendenti di avere voce in capitolo, spesso deve essere chiesto alla persona cosa ne pensa del lavoro, cosa si potrebbe fare per fare meglio e come sta, perché è dalle persone che fanno praticamente il lavoro che arrivano le idee più brillanti. Il tutto dipende sempre dalla possibilità di problem solving presente in un determinato ruolo, poiché è questo che permette più mobilità decisionale autonoma. Da un punto di vista di gestione aziendale anche qui secondo me è fondamentale che esprimano opinioni. Dipende però sempre dai temi, ad esempio le quotazioni sono responsabilità dei manager. L'azienda deve però stare attenta, poiché nel momento in cui chiede un parere al proprio personale, deve poi effettivamente tenere in considerazione le opinioni ricevute.

**4. In un'azienda, che peso ha secondo lei l'engagement dei collaboratori in termini di motivazione, stimolo e riconoscimento del merito? Quali strumenti o modalità consiglierebbe per aumentare l'utilizzo di queste pratiche?**

Il peso dell'engagement oggi è sempre più preponderante nelle aziende, nel senso che sempre di più le aziende si fanno domande rispetto l'ingaggio delle persone e mettono sempre più budget a disposizione per questi fini. Per esempio oggi le aziende padronali venete si stanno molto avvicinando a questo concetto, mentre le multinazionali sono già sul pezzo. Il paradosso è che nelle aziende multinazionali queste pratiche vengono imposte, quindi ci sono molti programmi ma il personale si sente meno ingaggiato, mentre nelle aziende più piccole queste

pratiche vengono attuate in base a un sincero interesse verso la persona e quindi i dipendenti si sentono più ingaggiati. Sempre di più si sta capendo l'importanza per mettere in atto queste pratiche. Gli strumenti da utilizzare per migliorare questo aspetto sono infiniti, ma tra quelli che prediligo riprendo innanzitutto il cluster della governance precedentemente spiegato, ovvero chiarezza negli obiettivi e nelle posizioni. Fondamentale è anche la cultura del feedback, che oggi in Italia manca, ovvero orientare le persone verso un obiettivo comune. Un secondo strumento per me molto importante è l'engagement survey, sapere come stanno le persone, l'engagement è qualcosa che misura la volontà di un dipendente di rimanere nell'organizzazione in cui lavora. Se ad esempio una volta ogni due anni si facesse questo tipo di survey, sarebbe molto più facile comprendere su che variabili sta calando l'ingaggio e quindi capire quali strumenti empowerizzare per migliorare la situazione.

**5. È possibile che lo stress o l'infelicità dovuti alla propria posizione lavorativa possano provocare effetti sulla produttività del dipendente? E al contrario, è possibile osservare effetti dovuti al benessere dei lavoratori, in termini di produttività, qualità e reputazione?**

Ci possono assolutamente essere effetti dovuti all'infelicità o al benessere, e lo dimostrano molte survey, come ad esempio la Tower Watson survey del 2014<sup>86</sup>, “le organizzazioni con alti livelli di engagement, hanno migliorato del 19,2% il risultato operativo”, oppure Hardwick research brief del 2013, “nelle aziende dove il 60-70% dei collaboratori è ingaggiato, il total shareholder return (TSR) si misura al 24%, mentre nelle aziende con solo il 50% dei collaboratori ingaggiato, il TSR si registra al 9,1%”, o ancora LYLE Spencer del 2001<sup>87</sup> mette in relazione engagement e ricavi, “per ogni punto percentuale di aumento dell'engagement, aumenta di due punti percentuali il valore dei ricavi”.

Per quanto riguarda gli strumenti utili per aumentare il benessere aziendale faccio nuovamente riferimento ai cluster elencati nella prima risposta. Comunque ogni

---

<sup>86</sup> <https://www.towerswatson.com/en-BM/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/the-2014-global-workforce-study>

<sup>87</sup> [http://www.eiconsortium.org/pdf/economic\\_value\\_of\\_ei.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/economic_value_of_ei.pdf)

azienda ha bisogno di strumenti cuciti su misura in base al periodo storico, la situazione economica e la maturazione sociale in cui si trova.

**6. Prendendo in considerazione i processi di selezione del personale, quanto può risultare utile prestare attenzione all'affinità personale del candidato con la cultura aziendale?**

Tantissimo. Ad esempio essendo noi una società di headhunting, la maggior parte delle domande che facciamo ai candidati sono di tipo comportamentale, oltre che sottoporre loro molti test attitudinali. Vogliamo proprio andare ad analizzare le caratteristiche comportamentali per capire l'aderenza col contesto di riferimento. Può assolutamente capitare la situazione opposta, che sia il candidato a valutare l'ambiente lavorativo che si trova davanti, è già accaduto diverse volte, arrivando anche alla rinuncia del posto. Su 10 ricerche c'è un 0,5 di probabilità che ciò di verifichi. Per fortuna è aumentata la consapevolezza dei candidati.

**7. Considerando un normale sistema di comunicazione interna che si impegna a trasmettere perlopiù dati operativi, in che misura dovrebbero essere incluse anche questioni di tipo relazionale?**

È molto importante che ciò avvenga. Oggi la comunicazione interna è fatta di portali che permettono una comunicazione soltanto univoca, ma oggi nessuno legge più. L'unico modo per far funzionare la comunicazione interna, è inserire al suo interno, magari con frequenza settimanale, questioni che stimolino proprio le relazioni. Questo è molto importante perché ad esempio nelle grandi aziende è impossibile conoscersi tra tutti i collaboratori. Sarebbe bello anche solo con un click sviluppare questo tipo di attività.

**8. Quando all'interno dell'organizzazione si verificano, o se dovessero verificarsi, degli episodi immorali o illegali a carico di qualcuno tra il personale, quale potrebbe essere un buon sistema di denuncia? E come dovrebbe rispondere l'organizzazione?**

Io non credo molto nelle denunce anonime. Secondo me in ogni azienda dovrebbe esserci un ente ben riconosciuto e anonimo che risponda al consiglio di



amministrazione, altrimenti c'è conflitto d'interesse, ad esempio un comitato etico, a cui la persona può fare riferimento. L'azienda dovrebbe avere un codice etico che dichiara come una persona può procedere ad una eventuale denuncia, senza incorrere in minacce successive. Per me la meritocrazia è fondamentale, applaudire chi lo merita e buttare fuori chi non rispetta le regole, questa secondo me dovrebbe essere anche la reazione delle aziende.

**9. Come può essere valorizzata la varietà (di genere, provenienza, cultura, ecc..) del personale all'interno dell'organizzazione?**

Secondo me è tutta una questione di creare cultura, e la cultura la crei dando formazione. Ma poi è la coerenza che fa la differenza, è il vertice aziendale che deve assolutamente impegnarsi in queste pratiche. Anche in fase di selezione è importante prendere in considerazione una rosa di candidati piuttosto varia. Il vertice aziendale può anche decidere di creare di gruppi di lavoro che siano il più possibile eterogenei.

**1. Quali sono le caratteristiche che, secondo il suo punto di vista, creano un buon ambiente di lavoro?**

Le caratteristiche di un buon ambiente di lavoro sono quelle che permettono di produrre molto e quando non c'è da produrre che i capi riescano a essere chiari sul fatto che non ci sono grandi obiettivi da raggiungere. Questo non si realizza quasi mai. Il punto è che se ci sono cose da fare, le persone si devono dare da fare; se non ci sono cose da fare, è inutile raccontarsi storie o avere inutili rituali da seguire.

**2. Che tipo di relazione dovrebbe intercorrere, secondo lei, tra la dirigenza e il personale? Quali modalità permettono lo sviluppo di un rapporto ottimale?**

Credo che ci sia bisogno di una conoscenza reciproca. Se non conosci le persone non puoi “servirtene”. Che sia un dipendente a doversi “servire” di un capo o viceversa. Quindi c'è bisogno di una conoscenza sufficiente a realizzare ciò. Dopodiché i rapporti personali sono da intendersi come tali, non vanno minimamente forzati per far finta che in azienda ci sia un certo tipo di clima. Se un leader ha intenzione di instaurare una determinata atmosfera in azienda, questo è a sua discrezione, ma i rapporti non vanno forzati altrimenti diventa tutto finto. La cosa importante è che quando c'è da trasmettere una comunicazione importante, lo si faccia in modo diretto e non ci si aspetti che le persone lo capiscano da sé.

**3. In un'azienda, che peso ha secondo lei l'engagement dei collaboratori in termini di motivazione, stimolo e riconoscimento del merito? Quali strumenti o modalità consiglierebbe per aumentare l'utilizzo di queste pratiche?**

L'engagement è visto oggi come una forzatura, ma le persone sono motivate nel momento in cui sentono di dare dei contributi e dei risultati. Ognuno di noi è importante, sia chi disegna un progetto, sia chi porta dei materiali per la realizzazione di quel progetto. Ogni contributo è importante. Ovviamente i livelli sono differenziati, perché non tutti i contributi si compongono della stessa qualità. La cosa importante è che i capi sappiano dare il riconoscimento del contributo portato e dare anche il disconoscimento di ciò che è stato fatto in maniera

sbagliata. Quindi è necessario fare dei colloqui di valutazione periodici con informazioni vere e dirette. Questi strumenti creano un clima trasparente in cui le persone sanno che seguì il lavoro che viene fatto e in questo modo si può anche discutere. È importante creare delle realtà di scambio.

Per me il riconoscimento economico è una strumentalizzazione, una ciliegina sulla torta. Secondo me le persone lavorano per stare bene in un posto ed avere riconoscimenti per il contributo dato. L'importante è imparare cose che aggiungano valore al proprio spessore professionale e avere la gratificazione di lavorare in un'azienda che si impegna e produce.

**4. Che peso dovrebbe avere il ruolo decisionale dei dipendenti? Si intende il poter avere voce in capitolo sia sulle proprie mansioni che sulla vita amministrativa dell'azienda.**

Dipende dal tipo di disegno organizzativo. In aziende che puntano molto sulla partecipazione condivisa, tutto ciò rientra nella normalità. Non credo personalmente che nei modelli di organizzazione presenti oggi in Italia le persone si debbano autogestire o debbano partecipare alle decisioni amministrative. Le decisioni devono essere il frutto di un processo molto netto, molto chiaro. Chi deve decidere deve farlo e si deve assumere la responsabilità. Si possono delegare alcune operazioni e alcune decisioni a dei gruppi dell'organizzazione, ma non credo in ambiente aperto in cui le persone si autogestiscono. A meno che non ci sia un'organizzazione fondata su questo, ma se esistono ancora persone che fanno i furbi oggi questo è difficilmente realizzabile.

**5. Considerando delle pratiche come la gratitudine, la generosità o il riconoscimento, ha secondo lei senso promuoverle all'interno dell'ambiente di lavoro? Utili o no?**

Io credo che questo si attenga di più a un tema di comunicazione positiva e all'attenzione di un capo che osserva che cosa accade nella propria unità. Se c'è un picco di lavoro e le persone si riparano dietro la frase "io alle 17 stacco il turno", qualcosa che mi fa capire che quella persona non ha interesse nell'identificarsi con i risultati dell'azienda. Credo che se tu lavori per l'azienda,

l'azienda in parte debba contribuire al tuo benessere. Io sono per il dare valore a queste pratiche, ma non devono essere attività forzate in cui tutte le volte che un dipendente fa qualcosa in più allora il capo lo deve sottolineare altrimenti il dipendente ci rimane male. È un'attività assolutamente da stimolare e deve essere riconosciuta e riconoscibile dal lavoratore.

**6. È possibile vedere degli effetti sulla produttività dovuti al benessere o allo stress di un dipendente, causati dal clima interno?**

Non ho la possibilità di osservare direttamente questo tipo di effetti. Ma essendo un consulente ho modo di parlare molto con le persone e dalle cose che mi raccontano sicuramente quando c'è una brutta atmosfera le persone lavorano meno e meno bene. Sicuramente ci sono degli effetti.

**7. Considerando un normale sistema di comunicazione interna, può essere utile incrementare delle attività per lo sviluppo di relazioni tra il personale, oltre che trasmettere i soli dati operativi?**

Possono essere cose positive se sono cose credibili. Anche in questo caso tutto dipende dalla gestione. Se un dipendente si renda conto che la stimolazione delle relazioni tra i dipendenti è un comportamento di facciata perché non vi corrisponde una reale gestione organizzativa, allora la cosa può diventare fastidiosa. Sentirsi parte di un gruppo è molto bello e le iniziative a riguardo devono essere credibili. Secondo me è difficile fare una cosa bella, utile e interessante che si riveli apprezzata. Sarebbe bello, ma lo trovo abbastanza raro.

Mi è capitato di osservare un'azienda in cui, essendoci molti collaboratori esterni, è stata data la possibilità di fare delle recensioni su dei ristoranti e degli hotel. Quindi, cominciando a dare questo strumento molto semplice, le persone hanno iniziato a dare credibilità a questo strumento, perché erano recensioni che provenivano direttamente dai propri colleghi. Questa cosa molto semplice è diventato un circuito di qualità attraverso cui le persone hanno iniziato a condividere tra loro altre informazioni. Un sistema di comunicazione interna deve avere una sua identità per creare delle connessioni di qualità.

**8. Prendendo in considerazione i processi di selezione del personale, quanto può risultare utile prestare attenzione all'affinità personale del candidato con la cultura aziendale?**

C'è sempre un rischio quando si inserisce un collaboratore all'interno di un'organizzazione e in particolare all'interno di un gruppo, anche perché le persone generalmente misurano di più gli aspetti tecnico professionali che non aspetti di cultura e di clima lavorativo. Cio nonostante credo che un po' di diversità sia un elemento positivo perché diventa una fertilizzazione culturale, fonte di apertura e arricchimento. Anche perché il personale interno già costituito diventa un modello omologante e quindi discriminante. Perciò io sono per l'integrazione. Si verifica a volte che qualcuno non venga accettato perché diverso. È fondamentale comunque che i capi osservino e gestiscano le dinamiche relazionali all'interno dei team.

## **Antonella Popolizio**

### **1. Quali sono le caratteristiche, secondo il suo punto di vista, che creano un buon ambiente di lavoro?**

Visto e considerato che la maggior parte della nostra giornata la passiamo al lavoro, un buon ambiente di lavoro è quello che ci permette di esprimere ciò che siamo, che ci da la possibilità di creare cose nuove e ci fa stare bene anche fisicamente. Per me stare bene vuol dire poter fare ciò che mi sento di fare. Io ho cercato un lavoro che mi potesse far esprimere, e ho cercato anche di costruire un luogo che potesse far sentire a mio agio me e i miei collaboratori. Inoltre per me è importante anche potermi relazionare con altre persone in maniera sana, che non ci sia un ambiente che crea dei muri tra le persone che lavorano ad una spalla di distanza.

### **2. Che tipo di relazione ha lei con le sue dipendenti?**

In questo momento ho trentuno dipendenti, in passato sono arrivata ad averne quarantacinque. A partire dalla selezione io ho bisogno di conoscere i miei dipendenti e loro devono conoscere me, perché la mia filosofia di vendita è una filosofia che deve essere trasmessa. Quindi se non mi cirondo di persone che non condividono la mia visione io non posso lavorare. Conosco i miei dipendenti profondamente bene, conosco le loro caratteristiche. Mi è successo anche di accorgermi che alcune persone che lavoravano con me erano dei talenti sprecati e insieme abbiamo deciso di percorrere strade diversi per fare in modo che si sviluppassero altrove. Per me è importante che all'interno dell'azienda si capisca che si parte con una mansione ma che ci si può trasformare. Io mi relaziono molto con le persone con cui lavoro, perché se non si ascoltano le esigenze dei propri collaboratori non li si può aiutare e le relazioni malate si possono trasferire anche sui clienti. Ho sempre lavorato sullo spirito di squadra, perché so che se mi inciampo per strada c'è qualcuno che mi sostiene. Ci tengo a precisare che questo non implica però l'entrare nelle loro questioni personali. Ci si può confrontare molto, soprattutto perché è un ambiente principalmente di donne, ma sicuramente non andiamo a mangiare insieme il sabato sera. Però credo sia giusto avere un

rapporto alla pari e la stima professionale è ciò che ti permette di avere dei rapporti sani sul lavoro.

**3. Dunque per lei è importante capire, durante i processi di selezione del personale, quanto i candidati siano affini con la sua cultura aziendale?**

Assolutamente sì, la selezione è tutto. Mi vanto di non aver fatto neanche una causa di lavoro in 26 anni di attività, non ho mai dovuto litigare fortemente con nessuno. Quando faccio selezione del personale cerco di capire se la passione che ho io è la stessa passione che vedo nelle altre persone, o se posso tirargliela fuori, perché non sempre a vent'anni una persona sa cosa vuole fare nella vita.

**4. Considera importante stimolare le collaboratrici a delle pratiche come la gratitudine, la tolleranza, la gentilezza o il riconoscimento del lavoro?**

Certo. Credo che la miglior pratica sia l'esempio. Se i collaboratori vedono un titolare che dialoga, che è tollerante, inizieranno a loro volta ad adottare questo comportamento. Io penso di essere autorevole ma non autoritaria. Se loro mi vedono così, sicuramente prenderanno esempio e se così non fosse di certo glielo faccio notare. Ad esempio, se io non ho mai ripreso una collaboratrice davanti a un cliente, perché lei si sente in diritto di farlo con un'altra collega? Ecco, è importante secondo me far notare questi aspetti. In particolare mi sento di trasmettere questi valori soprattutto alle store manager, in modo che siano anche loro a dare l'esempio alle ragazze più giovani. Rispettarsi all'interno di uno staff è importantissimo.

**5. Che peso ha il ruolo decisionale delle sue collaboratrici?**

Le ragazze hanno grande autonomia per quanto riguarda la gestione di mansioni e orari. Con il tempo e con la formazione, che ritengo fondamentale, negli ultimi anni ho fatto crescere molte delle "mie ragazze", per permettergli di avere sempre più autonomia. Ad esempio io non gestisco più il loro orario, ma se lo gestiscono loro. Hanno un totale ore settimanali prestabilito, in più possiamo controllare gli orari di maggior affluenza nei negozi. Stabilito ciò, loro si organizzano il proprio orario mensilmente, possono decidere quando fissare il proprio giorno libero,

tenendo sempre in considerazione la copertura del negozio. In questo modo siamo riusciti ad eliminare completamente le richieste di permessi, perché le mie collaboratrici possono organizzare autonomamente il proprio tempo personale. Mi capita di ricevere comunicazione solo per alcuni imprevisti.

**6. Ha mai notato degli effetti derivanti dall'infelicità o dal benessere prodotti dal clima lavorativo in termini di produzione di una dipendente?**

La produttività dipende in maggior parte dal clima nell'ambiente di lavoro. Se ci sono delle situazioni di disagio cerco innanzitutto di capire il perché, quale sia il problema. Se il problema è di tipo professionale, si cerca di sistemare gli staff in modo che ci sia sinergia tra di loro. Ci sono anche state delle persone che non si sono trovate bene in questo ambiente e che hanno deciso di lasciarlo, ma tutto ciò è sempre avvenuto tramite il dialogo. Viceversa mi è capitato di licenziare una collaboratrice perché non era in grado di fare team e portare risultati, nonostante fosse stata spostata in staff diversi. Infine mi sono resa conto che era lei stessa a non avere il coraggio di lasciare il posto e parlandone abbiamo preso questa decisione. Ora ha preso tutt'altra strada e ha una buonissima produttività.

**7. Che tipo di sistema di comunicazione interna è presente nell'organizzazione? Il sistema si concentra sulla trasmissione di dati operativi o mira anche al miglioramento delle relazioni tra il personale?**

Ogni punto vendita ha un sistema di Intranet bidirezionale, che viene utilizzato solamente per la trasmissione di dati operativi e di indicazioni commerciali. Per quanto riguarda le relazioni non abbiamo un sistema di comunicazione interna ma abbiamo adottato un social, sul quale abbiamo creato due gruppi che usiamo tantissimo, uno dedicato alle store manager e uno dedicato alle altre collaboratrici. Ad esempio, quando arriva una ragazza nuova, si avvisano le altre tramite il gruppo e non mancano di certo il benvenuto anche da collaboratrici situate in diversi punti vendita. Così anche per i compleanni, o addirittura per mandare indicazioni per i colloqui personali.



**8. Quando all'interno dell'organizzazione si verificano, o se dovessero verificarsi, degli episodi immorali o illegali a carico di qualcuno tra il personale, in che modo una persona può denunciare il fatto? E quali sono le modalità di reazione dell'organizzazione?**

Per fortuna non mi è mai successa una situazione simile, inoltre mi fido molto delle mie collaboratrici. Nel caso dovesse succedere le mie collaboratrici possono rivolgersi direttamente a me e io risponderei sicuramente in maniera decisiva. Il rispetto reciproco per me è fondamentale e non posso includere nel mio staff una persona poco onesta.

## Vetri Speciali

**1. Quali sono le caratteristiche, secondo il suo punto di vista, che creano un buon ambiente di lavoro?**

Un buon ambiente di lavoro è un ambiente che lascia spazio alla relazione, alla creatività, all'espressione delle proprie capacità. È un ambiente attento e che ascolta.

**2. Che tipo di relazione intercorre tra la dirigenza e i dipendenti?**

In azienda promuoviamo contatti diretti con indicazioni chiare riguardo gli obiettivi da raggiungere. È senza dubbio fondamentale anche l'ascolto del feedback, in modo da poter risistemare gli obiettivi e l'attività. Senza la chiarezza nella trasmissione degli obiettivi si corre il rischio che le persone rimangano senza riferimenti.

**3. Qual è la posizione dell'organizzazione riguardo l'engagement dei collaboratori, in termini di motivazione, stimolo e riconoscimento del lavoro?**

Il riconoscimento economico secondo me è effimero. Invece il riconoscimento umano, il coinvolgimento, l'informazione continua sono per me i pilastri per motivare il personale. Farli partecipi dell'evoluzione dell'azienda e formarli per il loro percorso di crescita.

**4. Che peso ha il ruolo decisionale dei vostri collaboratori? Quali sono le decisioni che possono prendere autonomamente o alle quali possono partecipare?**

Vetri Speciali è un'azienda a ciclo continuo, quindi molto strutturata. Si possono fare questi ragionamenti riguardo le modalità operative, rispetto a possibili soluzioni sempre operative, non legate all'organizzazione. Ad esempio i turni devono essere garantiti da una squadra specializzata, ci possono essere delle sostituzioni decise autonomamente, ovviamente si parla di scambi tra profili specializzati affini. Siamo abbastanza rigidi come organizzazione. Il personale non è coinvolto in decisioni che riguardano la vita amministrativa dell'azienda.

**5. Considerando delle pratiche come la gratitudine, la generosità o il riconoscimento, ha secondo lei senso promuoverle all'interno dell'ambiente di lavoro? Possono essere utili?**

Noi veniamo da una realtà abbastanza particolare. Io ho reindustrializzato una società fallita che aveva lasciato a casa molti dipendenti. Queste persone sono quelle che sono gate all'azienda, per i più giovani invece questa idea non esiste. È difficile far percepire la gratitudine, anche in senso più generale, ai più giovani. Per chi non ha molte alternative lavorative, tutti gli aspetti legati alle relazioni sono molto importanti.

**6. È possibile che lo stress o l'infelicità dovuti alla propria posizione lavorativa possano provocare effetti sulla produttività del dipendente? Al contrario, è possibile che il benessere dei lavoratori possa avere riscontri in termini di strategici (produttività, qualità, reputazione)?**

Su particolari progetti, dove si permette al personale di esprimere le proprie capacità e le proprie competenze, si ha la sensazione che esprimano il loro meglio, si vede che rendono di più. Invece in situazioni di stress, non è detto che il lavoratore vada in difficoltà, a volte può rispondere in maniera positiva, anche se generalmente in una situazione di stress si nota un rendimento minore. Se una persona non si trova a proprio agio in un determinato ambiente, sicuramente non lavora bene. Ad esempio, in azienda mi è capitato di vedere un soggetto proveniente da una realtà diversa, con vent'anni di esperienza, accostato a una persona più giovane che aveva un ritmo più veloce. Il giovane lo criticava molto, il che ha fatto sorgere grosse differenze operative tra i due ed è venuta a crearsi una situazione di conflitto in seguito alla quale la persona più giovane ha iniziato a diminuire il suo impegno. Si cerca in questo caso di cambiare il gruppo e permettere al personale di lavorare al meglio.

**7. Prendendo in considerazione i processi di selezione del personale, quanto può risultare utile prestare attenzione all'affinità personale del candidato con la cultura aziendale?**

Ciò viene attualmente tenuto in considerazione, il problema è che in questa fase storica la selezione è molto complicata. Vetri Speciali ad esempio ricerca personale tecnico con capacità minime e oggi di fa fatica a trovarlo, quindi ne cerchiamo altro. Il criterio su cui si concentra l'attenzione diventa dunque la motivazione del candidato. Ad esempio, un giovane che oggi è da noi ma che domani potrebbe cambiare è sicuramente meno motivato di una persona più grande a cui ormai sono rimaste poche opportunità. Può sicuramente capitare che sia il candidato a rifiutare il posto (parliamo ovviamente di un certo tipo di realtà), soprattutto in aziende molto strutturate con un lavoro parcellizzato e dove ci si concentra maggiormente sull'affinità lavorativa che culturale.

**8. Che tipo di sistema di comunicazione interna è presente nell'organizzazione? Il sistema si concentra sulla trasmissione di dati operativi o mira anche al miglioramento delle relazioni tra il personale?**

La nostra azienda è formata da quattro unità operative e una sede centrale, con lavoro altamente specializzato. Questo ha fatto sì che nel tempo l'azienda scegliesse i tecnici più bravi a gestire i vari reparti. Il problema è che i tecnici più bravi, sono bravi tecnicamente ma sono dei cattivi gestori, abbiamo quindi inserito corsi di formazione e di coaching per i preposti, in modo che imparino a gestire conflitti, relazioni, feedback. Questa attività sta dando buoni risultati. Ad esempio le persone che prima in azienda parlavano solo in trentino, oggi iniziano a parlare in italiano, perché grazie alla nostra gestione e comunicazione interna hanno compreso l'importanza delle relazioni all'interno dell'ambiente di lavoro. Se prima la comunicazione interna operativa occupava il 90% delle attività, oggi ci stiamo spostando verso una crescita della comunicazione interna gestionale, arrivando quasi al 20-30% di esercizio di tale funzione.

**9. Si considera la comunicazione interna come uno strumento vantaggioso per la vita economica e strategica dell'organizzazione (per efficienza, reputazione, e trasmissione delle conoscenze per l'innovazione)?**

La comunicazione interna è uno strumento vantaggioso fondamentale. Condividiamo tutto, dalle procedure tecniche alle iniziative o accordi presi

dall'azienda, in modo da permettere un aumento dell'informazione. La gente ha bisogno di sapere e di avere informazioni. Abbiamo un sistema di giornale interno per comunicare ciò che avviene nei quattro stabilimenti, c'è un sistema di comunicazione di portale. Stiamo promuovendo molto l'importanza della comunicazione. Per quanto riguarda l'innovazione la comunicazione non è per noi così fondamentale, ciò dipende dal lavoro svolto dall'azienda.

**10. Quando all'interno dell'organizzazione si verificano, o se dovessero verificarsi, degli episodi immorali o illegali a carico di qualcuno del personale, in che modo una persona può denunciare il fatto? E quali sono le modalità di reazione dell'organizzazione?**

Noi abbiamo applicato la legge n° 231 e un organo di vigilanza a cui il lavoratore può comunicare tutto ciò che avviene in azienda. Abbiamo accordi sindacali contro le molestie e a riguardo abbiamo anche attuato attività formative. Il lavoratore può scrivere a un organo terzo qualsiasi segnalazione in maniera anonima, un organo di vigilanza ha il compito di verificare la veridicità del fatto. L'azienda si impegna comunque a fare verifiche, in alcuni casi si applica il contratto e si procede con una contestazione. L'azienda si impegna sempre a prendere una posizione.

**11. Quali sono gli effetti, positivi e negativi, che secondo voi la varietà (di genere, provenienza, cultura, ecc..) del personale interno può portare all'organizzazione? Valorizzate questa varietà?**

Per noi basta che un lavoratore sia motivato. Cerchiamo persone vicine all'azienda poichè richiediamo costante reperibilità. Alcune lavorazioni sono impossibili per le donne a causa di un calore molto elevato e un rumore molto forte, in altri settori includiamo senza dubbio anche le donne. Non abbiamo ad esempio nessun problema di età. Riguardo le differenze di nazionalità cerchiamo di valorizzare le caratteristiche generali, ad esempio abbiamo notato che persone Indiane sono molto precise, attente e capaci, le persone Rumene sono più portate per le lavorazioni meccaniche, i Senegalesi sono più creativi. L'Indiano si fa una famiglia e rimane qui, il Senegalese invece cerca di tornare a casa, questo per noi fa la differenza soprattutto per gli investimenti sulla formazione.

**1. Quali sono le caratteristiche, secondo il suo punto di vista, che creano un buon ambiente di lavoro?**

Nel nostro contesto è fondamentale la preparazione dei manager, grazie a questa il clima lavorativo migliora nettamente. Subito dopo vengono l'autonomia e la libertà, per quanto riguarda la scelta individuale in relazione ad alcuni processi. Infine il riconoscimento del merito, la meritocrazia è importante perché siamo abituati a valutare le persone in base ai risultati. Tutto ciò, ripeto, rientra nella sfera di una buona gestione.

**2. Che tipo di relazione intercorre tra la dirigenza e i dipendenti?**

Questo tipo di rapporto per noi deve essere necessariamente sviluppato, soprattutto per quanto riguarda i venditori. Soprattutto nei primi mesi di lavoro c'è bisogno di una persona che li affianca, e con tale persona devono sentirsi liberi di parlare, esprimere le proprie perplessità e chiedere consigli. Il risultato da noi lo fa l'uomo, quindi dobbiamo sempre mettere i venditori nella condizione di lavorare bene, attraverso il supporto e lo sviluppo. Anche per gli uffici in sede funziona allo stesso modo, mi basta dire che abbiamo il dato di Turnover pari a zero.

**3. Qual è la posizione dell'organizzazione riguardo l'engagement dei collaboratori? Ha importanza secondo voi motivarli e stimolarli? Ha importanza dimostrare del riconoscimento per il lavoro svolto?**

Per noi l'engagement è fondamentale, ci concentriamo soprattutto sull'attraction e sulla retention, sia dei venditori che dei promoter. Il nostro obiettivo non è quello di scegliere il personale, bensì quello di farci scegliere da loro. Abbiamo la necessità di creare un pacchetto di vantaggi per cercare di "attrarre" l'attenzione positiva dei collaboratori. I primi mesi di lavoro dei venditori sono per noi la parte più delicata, poiché trattandosi di un lavoro fisicamente impegnativo, spesso il venditore si rende conto di non riuscire a gestirlo, perciò noi stiamo cercando di proporgli una "garanzia" a fronte del loro impegno. Ad esempio i venditori

possono: decidere di convertire il proprio premio variabile, per intero, o solo una parte, in welfare; possono aderire ad un fondo per l'assistenza sanitaria, quindi avere dei rimborsi; garantiamo dei ticket per il pranzo, che possono essere utilizzati quotidianamente o accumulati e utilizzati come buoni spesa; garantiamo un'assicurazione per la patente, grazie a una tariffa ridotta; inoltre nei primi tre mesi di lavoro offriamo trecento euro di buoni spesa in prodotti Bofrost, per fare in modo che sia il nuovo dipendente che la sua famiglia possano testare i prodotti che vendiamo. Infine offriamo anche la possibilità di lavorare part-time, o a settimane alterne o a tre giornate a settimana, per permettere ai lavoratori di avere una diversa gestione del proprio tempo.

**4. Che peso ha il ruolo decisionale dei vostri collaboratori? Quali sono le decisioni che possono prendere autonomamente o alle quali possono partecipare – riguardo alle proprie mansioni o alla vita amministrativa dell'azienda?**

Abbiamo una gerarchia quasi nulla. Siamo molto aperti a confronti e nuove proposte e capiamo anche che l'errore fa parte del gioco. Esiste quindi una politica aperta rispetto a tutto ciò che proviene dal collaboratore, soprattutto per i dipendenti impiegati in sede. Quello del veditore è già di per sé un lavoro autonomo, anche se turni e orari di lavoro non sono modificabili autonomamente. Per quanto riguarda la vita amministrativa dell'azienda, ciò è più difficile, anche perché entrano in gioco responsabilità piuttosto importanti.

**5. Considerando delle pratiche come la gratitudine, la generosità o il riconoscimento, ha secondo lei senso promuoverle all'interno dell'ambiente di lavoro? Utili o no?**

Abbiamo in azienda alcune iniziative come ad esempio Banca ore, che si attua nel caso in cui un dipendente abbia qualsiasi tipo di necessità personale, di salute e via dicendo, chi desidera può donare proprie ore di lavoro per coprire la mancanza del singolo. Oppure in casi di eventi luttuosi siamo soliti a organizzare delle raccolte fondi tra tutti i dipendenti. Quindi sì, secondo me queste pratiche possono rivelarsi utile per costruire un buon clima lavorativo.

- 6. A vostro parere, è possibile che lo stress o l'infelicità dovuti alla propria posizione lavorativa possa provocare effetti sulla produttività del dipendente? Al contrario, è possibile che il benessere dei lavoratori possa avere riscontri in termini di strategici (produttività, qualità, reputazione)?**

Assolutamente sì. Una filiale che non funziona perché ha un capo che non riesce a creare un buon clima, farà sicuramente un enorme buco dal punto di vista economico. Oppure anche in caso di problemi personali, questi senza dubbio si riversano nella produttività del singolo dipendente, soprattutto per quanto riguarda i venditori. Gli area manager sono incaricati di risolvere al più presto qualsiasi tipo di situazione conflittuale nella propria filiale, questo è fondamentale. In alcuni casi è addirittura necessario far intervenire il direttore commerciale.

- 7. Prendendo in considerazione i processi di selezione del personale, quanto può risultare utile prestare attenzione all'affinità personale del candidato con la cultura aziendale?**

Premessa: sulla vendita non c'è competenza tecnica, quindi non può essere valutata. Per questo noi ci concentriamo principalmente sulle caratteristiche personali della persona, sempre considerando la mansione vendita. Per i dipendenti di sede il discorso è diverso, cerchiamo di dare pari importanza sia alle competenze professionali che all'affinità del candidato con il nostro ambiente di lavoro. Ad esempio, se troviamo una persona adatta professionalmente, ma che non ci convince personalmente, andiamo sempre a ragionare sul DOVE questa persona verrà collocata, in che team, con quali colleghi si relazionerà, a che responsabile dovrà sottostare, ecc... Se non siamo convinti che il candidato può essere adatto, sicuramente ci pensiamo sue volte.

- 8. Che tipo di sistema di comunicazione interna è presente nell'organizzazione? Il sistema si concentra sulla trasmissione di dati operativi o mira anche al miglioramento delle relazioni tra il personale?**



Abbiamo un Cloud dove pubblichiamo le cose che vogliamo condividere, questo ci ha aiutato molto negli anni. I responsabili di filiale sono il filtro, attraverso riunioni spiegano ai collaboratori la questione del giorno o comunicazioni importanti. Ogni dipendente può stimolare il responsabile di filiale in quanto comunque è stato avvisato della presenza di una nuova comunicazione presente nel Cloud. Stiamo inoltre lasciando un'App per la condivisione delle informazioni, in modo tale che ogni collaboratore utilizzi questo strumento sia per la gestione del cliente, cioè facilita la vendita grazie a informazioni legate alle abitudini d'acquisto, alla collocazione dei prodotti, ecc... Da un punto di vista relazionale non abbiamo uno sviluppo sulla comunicazione interna, anche se i dipendenti hanno creato un gruppo Facebook a cui ci siamo iscritti in molti, dove si festeggia chi ha ottenuto buoni risultati o si avanzano critiche di qualsiasi tipo.

**9. Quando all'interno dell'organizzazione si verificano, o se dovessero verificarsi, degli episodi immorali o illegali a carico di qualcuno tra dirigenza o dipendenti, in che modo una persona può denunciare il fatto? E quali sono le modalità di reazione dell'organizzazione?**

I dipendenti possono comunicare qualsiasi tipo di azione illecita al responsabile di filiale, che a sua volta può decidere come procedere. Per i casi più gravi interviene la direzione ed è l'azienda stessa a procedere con eventuali verifiche. Possediamo inoltre un tesserino rilasciato dalla questura che ci autorizza alla visita a domicilio. Solitamente rispondiamo a questo tipo di azioni in maniera molto ferma, anche col licenziamento.

**10. Quali sono gli effetti, positivi e negativi, che secondo voi la varietà (di genere, provenienza, cultura, ecc..) del personale interno può portare all'organizzazione? Valorizzate questa varietà?**

Non abbiamo mai investito molto sul tema della valorizzazione, sono più che altro i responsabili di filiale che si occupano di questo aspetto e si impegnano a gestire le diversità presenti sul luogo di lavoro. Di varietà ne abbiamo molta, data la natura della nostra azienda, e crediamo che sia sicuramente un valore aggiunto. Ad esempio abbiamo il caso di un nostro promoter senegalese che grazie alla sua

solarità e al suo modo di fare con le persone, è uno dei migliori promoter che abbiamo in Italia.

**1. Quali sono le caratteristiche, secondo il suo punto di vista, che creano un buon ambiente di lavoro?**

La prima caratteristica è la condivisione degli obiettivi, è fondamentale che un responsabile condivida gli obiettivi a cascata, in modo tale che tutti si sentano parte di un percorso e capiscano il *perché* di ciò che stanno facendo. La seconda questione è che ci voglia un ascolto consapevole, per cercare di capire cosa succede tra il personale. Bisognerebbe trovare del tempo anche per dei colloqui di valutazione. Se non si ha questa consapevolezza si rischia di andare incontro a brutti incidenti.

**2. Che tipo di relazione dovrebbe intercorrere tra la dirigenza e i dipendenti?**

È necessario un rapporto organico, che non sia un'azione estemporanea. Idealmente io stesso dovrei mettere in agenda un incontro al mese per dei colloqui con il mio dipartimento. Da una parte incontri informativi, per fare il punto della situazione con tutti i collaboratori, perché non è detto che il progetto – magari molto chiaro nella mia testa – sia ugualmente percepito da loro. Dall'altra un incontro di orientamento, ovvero “dove sei tu?”, per capire se i collaboratori sono a bordo del progetto.

**3. Qual è la posizione dell'organizzazione riguardo l'engagement dei collaboratori (considerando stimoli, motivazione e riconoscimento del lavoro svolto)?**

Nella mia esperienza in Italia non c'è una vera cultura di engagement, e non viene neanche abitualmente richiesta. Dipende principalmente dall'orientamento del manager, dalla loro sensibilità, sia in termini di capacità innata che di convenienza, ovvero se a un manager conviene instaurare un certo tipo di rapporto con i collaboratori per fini commerciali. Le aziende sono perlopiù profittevoli, a loro conviene che le persone lavorino bene. Non la vedo comunque come un'attività organica, bensì come un'attività estemporanea. Nelle aziende di ispirazione anglosassone queste attività sono molto più inserite

nell'organizzazione, anche se un po' forzatamente, in direzione top-down. Sta di fatto che se questa modalità viene imposta ai manager dalla proprietà, sicuramente non avrà molto successo.

**4. Considerando delle pratiche come la gratitudine, la generosità o il riconoscimento, ha secondo lei senso promuoverle all'interno dell'ambiente di lavoro? Possono in qualche modo rivelarsi utili?**

Non sono secondo me delle parole che si avvicinano al mondo aziendale. Si può certo promuovere un ascolto più attento. Se ad esempio vedo un mio dipendente che la mattina arriva di cattivo umore, posso chiedergli cosa succede, non perché io voglia essere buono nei suoi confronti, ma perché è per me un interesse capire le sue problematiche per capire come fare per mantenerlo "a bordo", produttivo, ingaggiato. Devo essere consapevole di cosa succede. La generosità invece può essere legata al fatto che se io faccio il confronto tra le posizioni (rispetto al lavoro) di un mio dipendente a distanza di un mese e vedo la differenza, posso agire con delle leve che so essere utili per lui, posso farlo sentire valutato, stimato, utile. Ciò che fa veramente la differenza è la motivazione. Una persona che obbedisce agli ordini, non è motivata. Il miglioramento ha a che fare da un lato con chi ascolta, ma dall'altro col fatto che il dipendente sa di poter parlare e sa che le sue parole verranno ascoltate e mantenute in considerazione.

**5. Che peso ha il ruolo decisionale dei vostri collaboratori? Hanno voce in capitolo su decisioni che riguardano l'amministrazione dell'organizzazione? Possono prendere decisioni autonome sulle proprie mansioni?**

Ci sono sicuramente delle attività che si possono delegare, in base alla loro importanza. In generale faccio sempre riferimento ad un ascolto di qualità. Magari la decisione finale viene sempre presa dal manager, ma può tenere in considerazione la consultazione con i dipendenti del suo reparto. Il mio lavoro ad esempio è proprio quello di raccogliere gli stimoli e trasferirli verso altre persone. Posso decidere qualcosa su cui ho autonomia completa, nelle decisioni condivise (che sono la maggior parte), si tratta appunto di ascolto e distribuzione della responsabilità. Io come responsabile posso orientare il mio team verso una

decisione, senza procedere con la pratica dell'imposizione. Comunque la delega deve seguire i ruoli gerarchici, e necessita di una grande fiducia.

**6. È possibile osservare effetti prodotti dall'infelicità o dal benessere legati al clima del posto di lavoro sulla produttività del dipendente? E sulla reputazione?**

Questi effetti sono assolutamente visibili, anche in termini di qualità e quantità del tempo dedicato un determinato progetto. Se non si è motivati al lavoro si finisce per non mettere nulla di sé stessi in quello che si fa, si esegue solo un comando. Il passaggio fondamentale è passare da essere un esecutore a essere un creatore. Se il clima è valido, se si riconosce di avere un valore la situazione cambia radicalmente. Se c'è un clima di malessere organizzativo, sia top-down che orizzontale, gli effetti si vedono. Per questo anche il processo di delega è fondamentale, perché si crea un clima di fiducia e successivamente di alleggerimento dell'ambiente. Vivendo in un mondo iperconnesso, è normale che alcuni effetti si possano riscontrare anche all'esterno in termini di reputazione. Certamente ci sono social più o meno credibili, quindi il rumore di fondo dipende anche da questo.

**7. Il vostro sistema di comunicazione interna si concentra sulla trasmissione di dati operativi o mira anche al miglioramento delle relazioni tra il personale?**

La comunicazione interna non è strutturata in molte aziende, purtroppo non è diffusa. Per quanto mi riguarda credo sia difficile fare entrambe le cose, trasmettere sia dati relativi che stimolare le relazioni, io mi occupo perlopiù della trasmissione di informazioni operative. Credo che la parte relazionale dovrebbe essere seguita dal reparto di risorse umane. Lo strumento comunicazione interna non credo si adatti a questo obiettivo. Noi ultimamente cerchiamo di aggiungere dei cenni alla comunicazione interna per quanto riguarda i Valori Carraro. Cerchiamo di legare ogni evento ai nostri valori, come ad esempio il "lavorare insieme".

**8. Si considera la comunicazione interna come uno strumento vantaggioso per la vita economica e strategica dell'organizzazione (per efficienza, reputazione, e trasmissione delle conoscenze per l'innovazione)?**

Aldilà dello strumento di comunicazione interna utilizzato (bacheca, mail, intranet) da noi la comunicazione interna è delegata ai manager che possono condividere ogni informazione con il proprio reparto attraverso la propria metodologia, quindi può fare davvero la differenza in termini strategici. Oggi il mercato cerca velocità di risposta, e questo può essere un buon metodo, anche dal punto di vista economico. Più importante del prodotto, è il servizio. La comunicazione interna è anche fondamentale per la condivisione di conoscenze e strategie, questo è senz'altro uno strumento vantaggioso per l'innovazione di una organizzazione.

**9. Quando all'interno dell'organizzazione si verificano, o se dovessero verificarsi, degli episodi immorali o illegali a carico di qualcuno del personale, in che modo una persona può denunciare il fatto? E quali sono le modalità di reazione dell'organizzazione?**

Noi siamo quotati e abbiamo degli obblighi legati al codice etico. Abbiamo un organo di vigilanza interno che è Internal audit e c'è una mail interna attraverso cui si possono inviare tali denunce. Prossimamente l'organo di vigilanza, che compie anche le opportune verifiche, sarà impegnato a mantenere la riservatezza sull'identità delle persone da cui ricevono mail di denuncia. Di solito l'azienda risponde con delle sanzioni che possono arrivare anche al licenziamento.







# Bibliografia

- Accornero A., *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- Albanese G., *L'utilizzo dei software informatici di gestione interna nell'ambito della programmazione e controllo di gestione*, Università degli Studi di Padova, 2018.
- Barone M., Fontana A., *Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo*, FrancoAngeli, Milano, 2008.
- Battaglia M., Frey M., Passeti E., *L'integrazione della salute e sicurezza a livello aziendale. Il ruolo dei meccanismi di gestione e controllo*, FrancoAngeli, Milano, 2017.
- Bernardi L., *Percorsi di ricerca sociale*, Carocci editore, Roma, 2005.
- Biagi M., Sacconi M., con la partecipazione di: Dell'Aringa C., Floreani N., Reboani P., Sestio P., *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Roma, 2011.
- Brucchi L., *Manuale di economia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- Burrai F., Cicolini G., *Misurazione del clima organizzativo*, Management Infermieristico, 2007.
- Cantoro R., *L'uso del web 2.0 nello sviluppo della cultura aziendale*, Tangram Edizioni Scientifiche, Trento, 2012.
- Caroni A., Centrone G., Fabrizi G., Lupo I., Rapisardi V., Tilotta I., *Il leader: un individuo tra gli individui, un ruolo in evoluzione*, Università di Siena.
- Cerruti G., *Fiat punto e a capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Temoli a Melfi*, Ediesse, Roma, 1993.
- Cerruti G., *La fabbrica integrata*, Meridiana, Roma, 1994.
- Chory R.M., Hubbel A.P., *Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses*, Routledge, 2008.
- Contini B., Trivellato U., *Eppur di muove. Dinamiche e persistenze nel mercato del lavoro italiano*, Il Mulino, Bologna, 2006.
- Cordaro E., Ranieri D., *Il mito di Sisifo e il disagio del lavoro moderno. Riflessioni ed esperienze*, Ediesse, Roma, 2006.
- Costa G., *Impresa e capitale umano*, CLEUP, Padova, 2010.

- Costa G., Nicamulli R.C., *Le teorie dell'organizzazione*, UTET Università, Torino, 1997.
- Dagnino E., Nespoli F., Seghezzi F., *La nuova grande trasformazione del lavoro*, ADAPT University Press, 2017.
- Dal Corso L., De Carlo N.A., Menegoni F., *Etica e mondo del lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 2017.
- Dalton B.W., Glennie E.J., Lennon J., Rosen J.A., *Noncognitive Skills in the Classroom: New Perspectives on Educational Research*, RTI Press, 2010.
- Di Ciaccio D., Gennari V., *La Scienza delle Organizzazioni Positive*, FrancoAngeli, Milano, 2018.
- Dinetti F., *Trasformazione del lavoro e forme di vita nel XX secolo*, Università degli studi Di Firenze, 2012.
- Dioguardi G., *Organizzazione come metodo di scienza e di impresa*, Edizioni del sole 24 Ore, Milano, 1988.
- Executive Interim Management, *I primi cento giorni. La leadership del cambiamento nell'esperienza degli Interim Manager*, Il sole 24 Ore S.p.a., Milano.
- Felicioli R.P., Romano D.F., *Comunicazione interna e processo organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992.
- Fioretto F., *Leadership sostenibile. Metodo CASE: trasformare i conflitti comunicando*, La Meridiana, 2007.
- Fumagalli A., *Dal fordismo all'accumulazione flessibile: un veloce excursus storico*, Università di Pavia.
- Gabassi P.G., *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Grasso M., *Parole e paroloni di management*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- Guest R.H., Walker C.R., *L'operaio alla catena di montaggio*, FrancoAngeli, Milano, 1976.
- Herzberg F., *The motivation to work*, Routledge, 1993.
- Hurley J., Macias E.F., Partent-Thirion A., Vermeylen G., *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, 2007.
- Laloux F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next srl, Milano, 2016.
- Lazzarini G., *Il mondo del lavoro. Un'evoluzione in corso.*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Levering R., *Un gran bel posto in cui lavorare*, Sperling & Kupfer Editori, 1988.

- Marzano M., *Estensione del dominio della manipolazione. Dall'azienda alla vita privata*, Mondadori, Milano, 2009.
- Mazzei A., *Engagement e disengagement dei collaboratori. Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce*, FrancoAngeli, Milano, 2018.
- Mazzei A., *Percorsi di ricerca in comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2011.
- Mazzei A., *Strategia e management della comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2015.
- Olivi R., *La comunicazione è un posto dove ci piove dentro*, La nave di Teseo editore, Milano, 2018.
- Pert C.P., *Molecole di emozioni. Il perché delle emozioni che proviamo*, Tea, 2016.
- Quinn R.E., *The positive organization. Breaking free from conventional cultures, constrains and beliefs*, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2015.
- Scharmer C. O., *Teoria U. I fondamentali*, Guerini Next srl, Milano, 2016.
- Sepal E., Cameron K.S., *Proof that positive work cultures are more productive*, HBR, 2015.
- Settis B., *Fordismi. Storia politica della produzione di massa*, Il Mulino, Bologna, 2016.
- Siro S., *La leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del contesto*, Politecnico di Milano, 2015.
- Tasinato A., *La comunicazione interna tra e-learning e web 2.0*, comunicAzione, 2008.
- Trevisani D., *Team leadership e comunicazione operativa*, FrancoAngeli, Milano, 2016.
- Trevor M.C., Cameron K.S., *Effects of the positive practices on organizational effectiveness*, The Journal of Applied Behavioral Science, 2011.
- Vitullo A., *Leadership riflessive*, Apogeo s.r.l., Milano, 2006.
- Zifaro M., *Riflessioni sulle strutture organizzative*, Università di Macerata, 2018.

## Sitografia

- [www.adapt.nova100.ilsole24ore.com](http://www.adapt.nova100.ilsole24ore.com), *Le grandi trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione*, Seghezzi F., 31 gennaio 2015.
- [www.digital4.biz](http://www.digital4.biz), *Leadership: "L'intelligenza emotiva è due volte più importante delle competenze tecniche"*, Lazzarin D., 19 luglio 2018.

[www.docente.unicas.it](http://www.docente.unicas.it), *Organizzazione aziendale. I modelli organizzativi*, Greco M., 4 novembre 2013.

[www.economia.unipv.it](http://www.economia.unipv.it), *L'affermazione del modello fordista e la produttività marginale del lavoro*, Balconi M., Fontana R.

[www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org), *Economic value of emotional intelligence*.

[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), *How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationship*, Kang M., 28 novembre 2016.

[www.epid.ifc.cnr.it](http://www.epid.ifc.cnr.it), *Basic results and methodology of population surveys on drug use in Italy*, European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction, 2011.

[www.gallup.com](http://www.gallup.com), *The Worldwide Employee Engagement Crisis*, Mann A., Harter J., 7 gennaio 2016.

[www.hbr.org](http://www.hbr.org), *A more humane approach to firing people*, Siegel D., 21 agosto 2018.

[www.hbr.org](http://www.hbr.org), *How Managers can prevent their teams from burning out*, Fisher J., 31 luglio 2018.

[www.hbr.org](http://www.hbr.org), *Positive teams are more productive*, Seppala E., 18 marzo 2015.

[www.hbr.org](http://www.hbr.org), *Proof that Positive Work Cultures are more productive*, Seppala E., Cameron K., 1 dicembre 2015.

[www.hbr.org](http://www.hbr.org), *What Great Managers Do*, Buckingham M., marzo 2005.

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), *La rivoluzione del fordismo*, Cassese S., 7 agosto 2016.

[www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it), *Comunicazione interna definizione*.

[www.kaleidon.it](http://www.kaleidon.it), *La comunicazione interna è efficiente se partecipata*.

[www.leadershipmanagementmagazine.com](http://www.leadershipmanagementmagazine.com), *La comunicazione di un buon leader*, Trevisani D., 23 maggio 2017.

[www.pep-web.org](http://www.pep-web.org), *Persone: da risorse a capitale. Alcune questioni aperte sul valore d'uso della teoria dell'Intellectual Capital*, Marchi A., 2012.

[www.psicolab.net](http://www.psicolab.net), *La leadership relazionale*, Miccichè A., 18 dicembre 2008.

[www.scienze politiche.unical.it](http://www.scienze politiche.unical.it), *Fordismo e crisi del fordismo*.

[www.scirp.org](http://www.scirp.org), *Prosocial Organizational Behavior*, Academy of Management Review, Brief A.P., Motowidlo S.J., 1986.

[www.sviluppomanageriale.it](http://www.sviluppomanageriale.it), *L'evoluzione dei sistemi di comunicazione interna delle aziende: il modello di comunicazione 2.0*, 3 novembre 2016.

[www.towerswatson.com](http://www.towerswatson.com), *The 2014 Global Workforce Study*.

[www.unipd-scuolagalileiana.it](http://www.unipd-scuolagalileiana.it), *Come nasce il problema organizzativo*.

[www.web.tiscali.it](http://www.web.tiscali.it), *Considerazioni introduttive sul concetto di capitale umano*.

[www.wholexp.com](http://www.wholexp.com), *Il ruolo della struttura organizzativa per lo sviluppo dell'innovazione*, 15 settembre 2017.