MANAGEMENT

Performance e benessere nelle organizzazioni

Oltre le metriche tradizionali per allineare investimenti e risultati

Eugenio Vignali

Prefazione
di Fulvio Palmieri



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Eugenio Vignali

Performance e benessere nelle organizzazioni

Oltre le metriche tradizionali per allineare investimenti e risultati

Prefazione di Fulvio Palmieri

FRANCOANGELI

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835198765

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Indice

Prefazione. Prima di chiedere alle persone di cambiare
di Fulvio Palmieri pag. 9

Premessa. Stiamo misurando la cosa giusta? » 15

1. Il termometro non basta
La necessità di un'anamnesi completa » 19
I dati sul disimpegno » 21
I problemi ricorrenti delle organizzazioni » 22
Perché le soluzioni standard non invertono la tendenza » 23
La misurazione del problema senza l'analisi del contesto » 24
Quando l'intervento non cambia i risultati » 26
Le cause sistemiche non diagnosticate » 27
L'ambiente come condizione della performance » 28

2. La lunga rincorsa
Da Lewin a oggi: la storia del paradigma individuale » 30
Perché l'ambiente organizzativo non è stato formalizzato come costrutto » 33
Clima e cultura usati come surrogati » 35
Gli effetti della mancata formalizzazione nei dati contemporanei » 36

3. Il punto cieco
L'ambiente ignorato » 37
Il meccanismo che converte i problemi del sistema in diagnosi sulle persone » 37

Perché il contesto neutralizza i risultati pag. 38
Le ragioni strutturali che rendono il punto cieco non riconoscibile » 40
I tre effetti cumulativi del punto cieco sull'organizzazione » 41
L'osservazione diretta che ha orientato la ricerca » 42
Il tassello mancante e la possibilità di aggiungerlo » 44

4. I tre costrutti
L'ambiente accanto al clima e alla cultura » 45
I tre livelli della stessa realtà » 46
Le tre configurazioni possibili tra ambiente oggettivo e clima percepito » 47
I quattro requisiti che identificano un fattore ambientale » 48
Che cosa misurano gli strumenti esistenti e che cosa rimane scoperto » 51

5. La formula
La performance come funzione dell'ambiente e dell'identità » 52
La formula » 52
Perché l'ambiente è la leva primaria » 54
Strumenti percettivi e analisi ambientale: due orizzonti temporali » 55
Il valore degli investimenti nelle persone resta » 56
Ordine d'intervento e criterio di previsione » 57

6. I limiti dell'intervento
I tre livelli dell'identità » 58
Le tre categorie dell'identità » 59
Dall'individuo al gruppo: le caratteristiche composizionali » 61

7. Le cinque dimensioni
Struttura, processi, relazioni, spazi, cultura » 63
La dimensione strutturale. Gerarchia, span of control e coordinamento » 64
La dimensione processuale. Il disegno del lavoro e i suoi effetti » 68
La dimensione interpersonale. Composizione, reti e relazioni interne » 71
La dimensione culturale-normativa. Valori impliciti, norme e pratiche condivise » 76
La dimensione fisico-contestuale. Spazi, strumenti e condizioni materiali » 81
Le cinque dimensioni come sistema: interazioni ed effetti » 84

8. Dentro l'ambiente, altri ambienti
La scala del team pag. 87
Il supervisore come fattore ambientale » 88
L'ambiente alla scala del team: proprietà locali e variabili intrinseche » 92
La zona di misura tra individuo e organizzazione » 95
Stesse persone, risultati diversi: il microambiente spiega le differenze » 96

9. Altri ambiti di applicazione
M&A, sicurezza, ESG e compliance » 98
L'ambiente nelle operazioni straordinarie » 98
La sicurezza sul lavoro » 101
Il pilastro sociale dell'ESG » 102
Altre dimensioni di compliance » 105

10. Quanto costa non vedere
L'impatto economico dell'ambiente non ottimizzato » 108
Sei componenti di costo opache nei sistemi di controllo » 108
Il vero costo del turnover » 109
Il costo dell'assenteismo » 110
Il costo del disengagement » 111
Il costo del welfare inefficace » 112
Il costo dei conflitti » 113
Il costo delle inefficienze di processo » 114
Il meccanismo di rinforzo reciproco tra le sei componenti » 115
Un esempio di ordine di grandezza » 117
Investimenti visibili e costi invisibili a confronto » 118

11. I segni dell'esposizione
Come l'ambiente si registra sul corpo, sulla mente, sulle emozioni e sulla vita » 121
I sintomi delle persone come indicatori del contesto » 122
I segni sul corpo » 124
I segni sulla mente » 126
I segni sulle emozioni » 127
I segni sulla vita quotidiana » 129
Dalla lettura individuale alla lettura sistemica dei sintomi » 130
Leggere i sintomi per agire sull'ambiente » 132

12. La scelta che lo strumento non può fare
La gestione consapevole dell'ambiente pag. 134
L'identità individuale come proprietà della configurazione » 136
Come la nascita di una funzione ha separato le persone dal loro contesto » 137
Lo scopo per cui si progetta l'ambiente » 138
Lo stesso intervento, due modi d'intenderlo » 140

13. Che cosa accade adesso
Cinque cambiamenti nella pratica organizzativa » 142
Cinque cose che cambiano » 142
Prestazioni e benessere come effetti dello stesso intervento » 145

Conclusione
Se ami le farfalle » 147
La scelta prioritaria: persone o contesto » 148
La domanda di domattina » 148

Fonti e riferimenti » 149

Ringraziamenti » 162

L'Autore » 163

Prefazione. Prima di chiedere alle persone di cambiare

di *Fulvio Palmieri*[*]

Da diversi anni osservo il mondo delle risorse umane da una posizione particolare. Mi confronto con chi scrive di lavoro, con chi studia le organizzazioni e con chi, dentro le aziende, prova ogni giorno a far funzionare pratiche che sulla carta sembrano lineari e, nella realtà, incontrano una materia molto meno ordinata.

Questa posizione mi ha reso più prudente nell'uso di alcune parole che usiamo spesso quando parliamo di persone all'interno delle organizzazioni. Sono parole nate per riportare nel lavoro una dimensione umana che, per molto tempo, era rimasta ai margini. Con il tempo, però, una parte di quel linguaggio, mi sembra, spesso perde peso. Rimane nei documenti, nei convegni, nelle presentazioni, nei piani HR. A volte sembra persino muoversi più velocemente della realtà che dovrebbe descrivere. Chiediamo motivazione a persone che lavorano in ambienti in cui non sempre è possibile. Parliamo di autonomia nelle organizzazioni che continuano a trasmettere sfiducia. Usiamo parole come benessere e collaborazione mentre le condizioni quotidiane restano più lente, più ambigue, più resistenti. Il discorso sulle persone diventa ricco, persino raffinato, e intanto il luogo in cui chiediamo loro di lavorare resta spesso poco osservato.

Leggendo il lavoro di Eugenio Vignali ho ritrovato una questione che mi accompagna da tempo. Prima di chiedere alle persone di cambiare, occorre guardare con più attenzione l'ambiente che abbiamo costruito intorno a loro.

Ogni organizzazione produce un'idea implicita dell'essere umano. A volte quest'idea compare nei documenti ufficiali e nei valori dichiarati, ma diventa davvero visibile nella vita ordinaria dell'organizzazione. La si ritrova nelle pratiche che si ripetono fino a sembrare normali, nei comportamenti

[*] Founder RisorseUmane-HR.it.

che tutti conoscono e che nessuno più menziona. Da quelle pratiche si capisce quanto spazio reale venga lasciato alle persone. Il lavoro, allora, non può essere compreso osservando soltanto gli individui. Serve attenzione al luogo in cui sono chiamati ad agire. Anche una persona motivata e competente può consumare una parte rilevante delle proprie energie in un ambiente che rende difficile lavorare bene.

Il libro di Vignali si colloca tra ciò che le organizzazioni dichiarano sulle persone e ciò che, in realtà, rendono possibile. Il suo tentativo è rendere più visibile l'ambiente in cui il lavoro accade davvero, quella parte dell'organizzazione che pesa ogni giorno sul modo in cui le persone agiscono, parlano, si espongono o si trattengono. Il contesto organizzativo, naturalmente, non viene scoperto oggi. Chi si occupa di organizzazione sa bene che questo campo vanta una lunga storia di studi, modelli e dibattiti. Il merito del lavoro di Vignali, a mio avviso, sta nel provare a ricondurre questa complessità in una forma diagnostica più leggibile, lasciando però aperta una cautela: le organizzazioni non si lasciano mai misurare fino in fondo. Diffido sempre un po' dei modelli quando sembrano promettere un ordine completo all'interno di fenomeni che restano vivi e attraversati da interessi spesso poco espliciti. Il tentativo mi interessa perché rende la questione più osservabile.

La parola che mi sembra attraversare il libro è responsabilità. Nel lavoro di Vignali questa parola si allarga: resta legata alle persone e arriva fino all'ambiente in cui lavorano. Guardare la fatica individuale significa allora chiedersi quanta parte di quella fatica nasca da condizioni che l'organizzazione ha costruito, tollerato o semplicemente imparato a considerare normali.

Per molto tempo le imprese hanno cercato nella persona la leva principale per il miglioramento. È comprensibile. Senza impegno e senza giudizio personale, il lavoro non regge. Il problema nasce quando ogni difficoltà viene ridotta alla capacità del singolo di resistere e di trovare nuove risorse. A quel punto il discorso diventa fragile e, soprattutto, comodo. Accade così che molti problemi organizzativi vengano letti come richieste di adattamento personale. Un cambiamento che fatica diventa resistenza. La stanchezza diventa resilienza da allenare. Il disimpegno sollecita nuove iniziative di engagement. In parte queste letture possono cogliere qualcosa di vero, perché i comportamenti individuali contano. Resta però una domanda meno rassicurante: quanta fatica nasce da condizioni organizzative ormai considerate normali? Nelle organizzazioni capita spesso che persone competenti e motivate spendano una parte enorme della propria energia nel tentativo di "far accadere" il lavoro nonostante il contesto. Decisioni lente, controlli inutili e piccoli ostacoli ripetuti finiscono per sembrare parte naturale del lavoro. In

quei casi interrogare soltanto la persona non basta. Bisogna capire che cosa l'ambiente le chiede di compensare ogni giorno.

Il modello di Vignali si concentra su questo passaggio. La responsabilità delle persone resta, e il ragionamento si sposta sul rapporto tra l'individuo e l'ambiente. Il lavoro prende forma nella trama quotidiana dell'organizzazione, ben più che nei principi dichiarati o negli slogan esposti. Nella prospettiva proposta dal libro, la performance nasce dall'incontro tra l'identità individuale e l'ambiente organizzativo. Ciò che una persona porta con sé non si esprime mai in astratto. Prende corpo in un contesto che può sostenere il lavoro oppure consumarne una parte rilevante. Il lavoro reale avviene nella distanza, spesso poco visibile, tra ciò che l'organizzazione afferma e ciò che permette davvero di fare.

Uno degli aspetti più delicati del modello riguarda il confine che delimita l'identità delle persone. L'organizzazione incontra le persone sul lavoro e può contribuire alla loro crescita professionale. Da questo, però, non deriva alcun diritto di trasformare l'identità in una leva da governare. Il libro, su questo passaggio, stabilisce un limite netto: il lavoro attraversa la persona, la sollecita, qualche volta la cambia; non la consegna all'organizzazione. Chiedere contributo è legittimo. Pretendere di riscrivere ciò che una persona è, no. Qui il discorso diventa etico prima ancora che manageriale. Una parte del management contemporaneo usa parole molto umane, eppure non sempre accetta fino in fondo la libertà che queste parole richiedono. Chiede alle persone di portare se stesse al lavoro, poi tende spesso a definire in anticipo il modo corretto in cui quella presenza deve manifestarsi. Nello scarto tra il richiamo all'autenticità e il bisogno di controllo, la crescita professionale può diventare una forma più elegante di adattamento. Ricordare che l'identità non appartiene all'organizzazione significa restituire misura al rapporto tra impresa e persona. Il lavoro coinvolge profondamente l'individuo, certo, e sarebbe ingenuo pensare il contrario. Il coinvolgimento nel lavoro, però, non autorizza l'organizzazione a trattare l'identità come qualcosa da modellare. In questo passaggio il libro tocca una questione che il linguaggio HR rischia talvolta di sfiorare senza affrontarla fino in fondo: quanto può chiedere un'organizzazione alla persona prima di oltrepassare il confine tra sviluppo professionale e conformazione?

L'ambiente ricade in larga parte nella responsabilità organizzativa. Esistono vincoli esterni che nessun modello può eliminare, ma molti aspetti dell'ambiente di lavoro nascono da scelte ripetute e da priorità sedimentate. L'ambiente educa anche quando nessuno lo dichiara. Le persone imparano presto fin dove possono esporsi, che cosa viene davvero premiato e quali comportamenti conviene trattenere. Anche per questo molte iniziative rivolte alle persone pro-

ducono meno effetti di quanto ci si aspetti. Ogni intervento si inserisce in una storia organizzativa già avviata, che le persone conoscono bene. Quando quella storia continua a mandare gli stessi segnali, anche il progetto meglio costruito resta fragile. Le persone osservano soprattutto ciò che cambia dopo.

La distinzione tra clima e ambiente assume importanza. Il clima racconta come le persone percepiscono l'organizzazione. L'ambiente aiuta a osservare le condizioni che alimentano tali percezioni. Le survey servono, ma possono diventare un modo ordinato per depositare il problema senza tornare alle cause. Il sintomo va ascoltato. A un certo punto, però, bisogna risalire a ciò che lo produce, altrimenti l'ascolto rischia di diventare un rito. E i riti, nelle organizzazioni, rassicurano più di quanto trasformino. Questa prospettiva riguarda molto da vicino la funzione HR. Spesso ciò che arriva all'HR come problema di persone ha già preso forma prima, nel modo concreto in cui l'organizzazione decide, orienta le priorità e riconosce il lavoro. Quando la funzione resta lontana da questi passaggi, interviene troppo tardi, quando la questione è già diventata una fatica diffusa. In quello spazio può ascoltare, misurare, proporre iniziative. Incidere sulle condizioni che hanno reso necessario l'intervento è un'altra cosa. Il lavoro di Vignali è utile anche per questo: riporta la conversazione sulle persone vicino al disegno dell'organizzazione, dove molte questioni prendono forma prima ancora di arrivare sul tavolo della funzione HR. Parlare di persone, in questa prospettiva, significa guardare alla qualità dell'ambiente in cui si svolge il lavoro e al modo in cui quel contesto sostiene o consuma energie. Per la funzione HR è un passaggio importante, anche se non sempre semplice, perché richiede di avvicinarsi ai luoghi in cui l'organizzazione viene realmente decisa. Una funzione HR davvero strategica ha bisogno di essere presente anche lì.

C'è poi un aspetto pragmatico che non dovrebbe restare sullo sfondo: le disfunzioni organizzative costano. Costano alle persone perché consumano fiducia e lucidità. Costano all'impresa, perché tutto ciò che rende il lavoro più lento o meno efficace produce effetti economici. Anche quando non viene nominato, questo costo entra nella vita dell'organizzazione e, prima o poi, nel conto economico. Dare a questi fenomeni anche una leggibilità economica significa portarli nei luoghi in cui si definiscono i budget e le priorità aziendali. Il tema delle persone può così uscire dal campo delle buone intenzioni e diventare parte delle scelte reali. Una cultura manageriale matura dovrebbe riuscire a coniugare la dignità del lavoro con la razionalità economica delle scelte organizzative. Quando queste due dimensioni vengono separate, il tema umano resta spesso nel campo delle intenzioni, mentre quello economico nel campo delle decisioni effettive. È una separazione che ho visto ripetersi molte volte, anche nel modo in cui le aziende raccontano i

propri progetti: le parole sulla centralità delle persone circolano con facilità, mentre le decisioni concrete continuano a prendere forma altrove.

Il libro chiede al lettore di guardare con maggiore precisione l'ambiente che l'organizzazione ha costruito e che, spesso senza accorgersene, continua a riprodurre. È una richiesta impegnativa. Nessun ambiente organizzativo cambia solo per effetto di una nuova intenzione dichiarata. Ogni sistema tende a proteggere il proprio equilibrio, anche quando quell'equilibrio crea più problemi di quanti ne risolva. Le abitudini, quando diventano struttura, non cedono facilmente. La diagnosi serve a rallentare le spiegazioni abituali. Prima di intervenire bisogna capire che cosa stiamo davvero guardando e accettare che una parte del problema possa trovarsi proprio nelle condizioni che l'organizzazione considera normali. Questo, forse, è il passaggio più difficile: mettere in discussione un problema evidente è relativamente semplice; mettere in discussione ciò che tutti hanno imparato a considerare normale richiede un altro tipo di lavoro.

Un'organizzazione che funziona riduce la quota di eroismo necessaria per operare al meglio. Le persone restano responsabili del proprio modo di stare al lavoro, e anche il sistema deve rispondere delle condizioni che produce e lascia sedimentare. Quando tutto viene ricondotto alla responsabilità individuale, l'organizzazione finisce per sottrarsi alla propria responsabilità. Ogni modello organizzativo contiene anche una domanda sulla libertà. Lo si vede nello spazio lasciato alle persone per usare il proprio giudizio, nell'energia assorbita dagli attriti evitabili, nel desiderio di contribuire che alcune incoerenze finiscono per consumare. Sono questioni concrete, appartengono alla vita quotidiana del lavoro. Forse vengono evitate proprio per questo: non consentono di restare nel campo rassicurante dei principi generali. L'organizzazione entra nella vita concreta del lavoro. La si avverte nel modo in cui una giornata scorre o si inceppa, nella quantità di energia necessaria per fare bene anche ciò che dovrebbe essere semplice. Prendersi cura delle persone passa anche dalla qualità dell'ambiente, che rende il lavoro sostenibile o lo rende inutilmente faticoso.

Per questa ragione, considero il lavoro di Eugenio Vignali utile al dibattito contemporaneo sul management e sulle risorse umane. Il suo contributo riporta il discorso sulle persone nella concretezza dell'organizzazione, nel lavoro quotidiano, nelle condizioni che rendono praticabile o faticoso esprimere valore. Un ambiente organizzativo può sostenere energie e fiducia, oppure consumarle prima ancora che diventino un contributo reale. Molte delle questioni che il libro solleva saranno difficili da portare all'interno delle organizzazioni. Proprio questa difficoltà ne misura l'utilità: spinge a guardare meglio ciò che spesso resta sotto gli occhi.

Il titolo del libro richiama un passaggio decisivo: la qualità della misura dipende anche da ciò che scegliamo di osservare. Se continuiamo a misurare soltanto le persone, rischiamo di rendere invisibile l'ambiente che ne orienta il lavoro, la fatica e il contributo. Prima di chiedere alle persone di cambiare, dovremmo osservare con più attenzione l'ambiente che abbiamo chiesto loro di abitare.

Premessa. Stiamo misurando la cosa giusta?

Ci sono situazioni che ho visto ripetersi in organizzazioni di dimensioni e settori diversi: un reparto non raggiunge gli obiettivi, il turnover non si ferma, un progetto non decolla, la collaborazione tra le aree o le funzioni resta sulla carta. Si analizza, si discute, si decide di intervenire e l'intervento, quasi sempre, prende la stessa direzione: più formazione; più programmi di sviluppo delle competenze; più coaching o teambuilding; più iniziative di welfare. In sintesi: più investimento nelle persone.

Sono interventi consolidati, messi in pratica con impegno dalle persone coinvolte; tuttavia, con una frequenza preoccupante, i risultati attesi non emergono o, se emergono, non perdurano nel tempo. Per esempio: il conflitto tra due funzioni si attenua dopo un percorso di sviluppo della collaborazione, ma riemerge dopo pochi mesi; lo stress dei lavoratori di un reparto diminuisce temporaneamente dopo un programma di rafforzamento della resilienza, per poi tornare ai livelli iniziali.

Questa ricorrenza suggerisce un limite nell'approccio adottato e non è solo un'impressione personale, poiché anche i numeri lo confermano. La spesa che le organizzazioni destinano alle persone è infatti cresciuta costantemente, ma, a fronte di un investimento sempre maggiore, gli indicatori che s'intende migliorare si muovono nella direzione opposta. Il report "Gallup State of the Global Workplace" documenta un coinvolgimento dei lavoratori fermo al 20% a livello mondiale, in calo per il secondo anno consecutivo dal picco del 23% del 2022, con l'Europa al 12%, il valore più basso tra le macroaree geografiche. Lo stesso report stima il costo del disimpegno in circa 10.000 miliardi di dollari l'anno, pari a una produttività non realizzata del 9% del prodotto interno lordo mondiale. Il quadro italiano conferma tale tendenza, rafforzandola e indicando un livello di engagement dei lavoratori intorno all'11%, in pratica, uno su dieci.

Si consideri poi che i dati di Confindustria segnalano che circa metà delle cessazioni sono dimissioni volontarie e che il 67,8% delle imprese in cerca di personale fatica a reperire le competenze; sul versante della salute, l'INAIL ha registrato nel primo trimestre 2024 un aumento del 17,9% delle denunce di malattia professionale per disturbi psichici rispetto a un anno prima; il Censis rileva forme di burnout nel 31,8% dei lavoratori, con una punta del 47,7% tra i più giovani; la ricerca EU-OSHA documenta che il 45% dei lavoratori europei è esposto a fattori di rischio per la salute mentale derivanti dalla progettazione e dalla gestione del lavoro.

Anch'io, in un primo momento, ho pensato, come molti, che il problema fosse negli strumenti, nel modo di applicarli o nelle persone stesse. Poi ho cominciato a sospettare qualcosa di più scomodo, ovvero che non avessimo bisogno di risposte migliori, ma che stessimo cercando la causa del problema nel posto sbagliato che, da decenni, era lo stesso: le persone. Tutt'intorno restava immutato il contesto in cui lavoravano ogni giorno e quanto più si affinavano gli strumenti per misurare le persone, tanto più quel contesto usciva dall'inquadratura.

Per decenni l'interrogativo è stato uno solo: come migliorare le persone? Come motivarle, formarle, renderle più collaborative, resilienti, performanti e innovative? L'intero apparato diagnostico, dalle survey agli assessment fino all'analisi delle competenze, è cresciuto attorno a questa domanda. Una domanda corretta, che però inquadra solo una delle due metà in gioco. L'altra è l'ambiente, ed è lì che si genera buona parte della performance. Lo si sa per esperienza, prima ancora che teoria: è la differenza tra una giornata in cui il lavoro scorre e una in cui l'energia se ne va nel farlo accadere. La metà che pesa di più è anche quella che gli strumenti illuminano meno. Perché allora tale dimensione è rimasta così a lungo ai margini? Un motivo sta nel lessico usato: quando in azienda si parla di "ambiente", il termine è interpretato quasi automaticamente come "clima" o "cultura", se non addirittura come il contesto esterno in cui l'azienda opera.

Il lettore non troverà, dunque, in queste pagine un manuale che prometta di ottimizzare la formazione, di affinare le survey sul clima o di perfezionare i sistemi di valutazione. Sarebbe stato più facile scriverlo e probabilmente più rassicurante leggerlo, ma ho scelto un'altra strada, perché sono convinto che ogni innovazione rilevante consista nel ridefinire il problema, non solo nel trovare una soluzione diversa a un problema già noto. Trovare una soluzione migliore significa accettare la domanda iniziale e migliorarne la risposta, mentre ridefinire il problema significa chiedersi se la domanda stessa sia corretta. Nel nostro contesto, il primo approccio perfeziona gli strumenti di analisi dell'organizzazione; il secondo valuta se, anche sommando tutti gli strumenti, si comprenda davvero il sistema nel suo insieme.

La tesi di questo libro nasce da questa seconda direzione e prende forma in una definizione che propongo come punto di partenza per la costruzione di un nuovo framework: "l'ambiente organizzativo è l'insieme dei fattori che influenzano in modo sistemico il comportamento, la performance e il benessere delle persone al lavoro".

Il concetto di ambiente è già stato studiato da molti, ma quasi sempre un pezzo alla volta. Nel 1936 Kurt Lewin formulava un principio che il management avrebbe impiegato decenni a metabolizzare: il suo comportamento non dipende soltanto dalla persona, ma anche dall'incontro tra persona e ambiente. Da lì in avanti, l'ambiente di lavoro è stato osservato e misurato lungo dimensioni precise, dalle scale del clima sociale di Rudolf Moos alle aree della vita lavorativa descritte da Christina Maslach e Michael Leiter. Tasselli solidi di un mosaico rimasto tuttavia incompleto. Ciò che questo libro propone è comporlo.

Ciascun modello illumina una porzione del quadro: la cultura, le relazioni, la progettazione del lavoro, gli spazi, la struttura. Quello che mancava non era un altro modello, ma il criterio che li tiene insieme: una definizione capace di stabilire quando un fattore appartiene all'ambiente e quindi di riconoscere tali porzioni come dimensioni di un unico insieme anziché come territori separati. Quel confine è definito da quattro criteri di appartenenza: un fattore è ambientale quando incide concretamente sull'esperienza di chi lavora, quando esiste a prescindere da come viene percepito, quando riguarda il sistema e non il singolo, e quando tende a durare nel tempo. Sono i quattro criteri che trasformano una definizione in uno strumento.

Con questo confine, la confusione che durava da mezzo secolo si scioglie quasi da sé: il clima è la percezione soggettiva dell'esperienza lavorativa: muta in fretta, va ascoltato come si ascolta un sintomo, e non va confuso con la causa. La cultura, fatta di valori e abitudini sedimentate, non vive accanto all'ambiente, è una delle dimensioni che l'ambiente tiene insieme e sovraordina, perché è la proprietà oggettiva del sistema di cui il clima è l'eco e la cultura una parte.

È a questo punto che l'ambiente diventa un oggetto su cui si può lavorare e che può essere inserito in una formula.

$$\mathbf{P} = f(\mathbf{A},\mathbf{I})$$

La performance è funzione dell'ambiente organizzativo e dell'identità delle persone che lo abitano. La declinazione ricalca quella di Lewin, ma al posto del comportamento c'è la performance, perché chi legge non è uno psicologo, bensì colui che deve guidare o ottimizzare un'organizzazione e la

A precede la I perché l'ambiente è la variabile su cui conviene intervenire per prima. L'ambiente si misura mentre le condizioni si formano, prima che diventino risultati, là dove gran parte degli strumenti in uso arriva quando l'effetto si è già prodotto.

Mettere la A davanti non sminuisce affatto le persone. L'identità resta una variabile necessaria e il libro ne distingue i piani: ciò che non si può cambiare, ciò che si potrebbe cambiare ma che appartiene alla persona, e ciò che può mutare, come le competenze. C'è infine un aspetto che chiude il cerchio, e forse è la parte più sorprendente: le qualità che ciascuno porta con sé contribuiscono a creare l'ambiente per chi gli sta intorno, e la crescita di una persona migliora le condizioni di chi lavora accanto a lei. Individuo e ambiente, all'interno di un'organizzazione, si distinguono, dunque, ma non si possono separare.

L'ambiente organizzativo, a lungo nominato e di rado definito in modo misurabile, è qui racchiuso in un perimetro e ricomposto in una sola categoria azionabile come leva.

Infine, il libro mostra cosa cambia quando si adotta questa prospettiva: le scelte che ne derivano e che cosa significa, concretamente, avere una mappa completa del territorio quando prima se ne aveva a disposizione solo un frammento.

Ciò che si legge in queste pagine è nato dalla necessità concreta di uno strumento di lettura completo di tutto ciò che, all'interno di un'organizzazione, influisce sulle persone che ne fanno parte. La ricerca che ne è seguita, durata diversi anni, ha attraversato centinaia di pubblicazioni scientifiche e ha passato in rassegna i principali modelli diagnostici esistenti, con un'unica domanda a fare da bussola: cosa, esattamente, andrebbe misurato.

Si rivolge dunque a chi guida un'organizzazione o a chi interviene per ottimizzarla. Al centro resta la domanda che precede ogni soluzione e che, una volta individuata, non può più essere ignorata.

1 Il termometro non basta

La necessità di un'anamnesi completa

Un paziente entra nello studio di un medico con un quadro di sintomi persistenti: mal di testa, stanchezza cronica e difficoltà di concentrazione che perdurano da mesi, senza una chiara causa. Il medico fa ciò che ci si aspetta da un professionista competente: misura la pressione, controlla la temperatura e ordina gli accertamenti del caso. Ogni esame indaga una funzione diversa e restituisce un risultato circoscritto ad essa, in base al quale il medico prescrive una cura specifica. Congeda infine il paziente con una rassicurazione sull'efficacia della terapia, rimandando la verifica a un appuntamento di controllo.

Dopo due mesi il paziente torna con gli stessi sintomi, aggravati. Il medico prescrive nuovi esami più approfonditi e ogni accertamento aggiunge un dettaglio, ma nessuno restituisce il quadro clinico nel suo complesso. Sei mesi dopo, il paziente non mostra ancora alcun beneficio, nemmeno dalle nuove terapie. Un altro medico consultato, più curioso o forse semplicemente meno condizionato dal protocollo, adotta un approccio diverso: non prescrive subito alcun accertamento, ma pone una serie di domande. Dove vive? Come dorme? A che ora si sveglia? Com'è la sua giornata tipo? Come sono le sue relazioni a casa e al lavoro? Quanto tempo passa in macchina? Come mangia e quando? Cosa lo preoccupa in questo periodo?

Fa, in altre parole, un'anamnesi approfondita: non si limita a misurare i parametri del corpo, ma ricostruisce il contesto in cui quel corpo vive, lavora, si affatica e cerca di rigenerarsi. Ciò che emerge è un quadro che difficilmente un singolo esame avrebbe potuto rivelare: il paziente lavora in un open space con molta confusione dove la concentrazione è un lusso, dorme cinque ore a notte perché il carico di lavoro lo costringe a portarsi il lavoro a casa, non ha una pausa pranzo reale perché mangia davanti al computer tra una call e l'altra e vive in uno stato di allerta costante per un clima di competizione