Alessandra Monti

Pratiche di senso in epoca V|VUCA

Ritrovare significati nell'organizzazione contemporanea

LAVOROperLAPERSONA

Collana diretta
da **Gabriele Gabrielli**

FRANCO ANGELI

LAVOROperLApersona

LAVOROperLAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona,
diretta da **Gabriele Gabrielli**

Comitato scientifico: Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Giuseppe Mantovani, Silvia Profili, Enzo Rullani, Francesco Totaro, Giuseppe Varchetta

La Fondazione

La Fondazione Lavoroperlapersona (www.lavoroperlapersona.it) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. Lo supera essendo altrove. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. È con il lavoro che alimentiamo relazioni di servizio costruendo legami con gli altri e con il mondo che ci ospita. Attraverso il lavoro e le sue opere arricchiamo, rendendola più preziosa, la nostra identità, preparando un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

La Collana

La Collana *LAVOROperLAPERSONA* è parte di questo progetto che prende forma in molteplici iniziative nei campi della ricerca, educazione e promozione culturale per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, all'accoglienza e alla diversità, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Vuole testimoniare l'impegno in questa direzione in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro, il diverso, lo straniero. Sgretolando così fiducia e legami, responsabilità e progettualità.

La Collana *LAVOROperLAPERSONA* – valorizzando i diversi linguaggi che sono espressione e patrimonio distintivo dell'uomo – propone saggi, studi e ricerche, tesi di laurea e di dottorato, testimonia esperienze educative e formative, narra storie personali e professionali, progetti e laboratori dove il lavoro è valorizzato come strumento di realizzazione personale e sociale.

Un insieme variegato di strumenti utili a imprenditori, cooperatori e educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, operatori e studenti impegnati nella costruzione di una società diversamente fondata e di un'altra economia dove sia possibile coltivare l'umanità.

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.

Alessandra Monti

Pratiche di senso in epoca V|VUCA

Ritrovare significati nell'organizzazione contemporanea

FRANCO ANGELI

LAVORO per LA persona

Isbn: 9788835165071

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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

Dedicated to the people who made it.
– I sogni segreti di Walter Mitty

Indice

Ringraziamenti pag. 9

Introduzione » 11

1. Perché indagare il tema del senso? » 13
1.1. Uno sguardo al contesto » 13
1.1.1. A livello macro: dinamiche globali » 13
1.1.2. A livello micro: gli impatti delle dinamiche globali sull'individuo e sulla comunità » 19
1.1.3. A livello meso: cambiamenti del mercato del lavoro e sfide emergenti nel mondo aziendale » 27
1.2. Il senso: una bussola per solcare l'ignoto » 38

2. La persona in cerca di senso: ritrovare una continuità tra vita e lavoro » 47
2.1. Lo scopo personale » 48
2.2. Identità personale e identità professionale » 53
2.3. L'incontro con l'organizzazione » 61
2.3.1. L'employer branding: un'opportunità per innescare processi di cambiamento » 61
2.3.2. I criteri di reclutamento e selezione e la fase di onboarding » 68
2.3.3. Il contratto psicologico » 71
2.3.4. Conclusione: dinamiche tra identità personale, professionale e organizzativa » 74

3. L'organizzazione: un luogo di co-costruzione di significati » 77
3.1. Purpose, vision e mission dell'organizzazione » 77
3.2. La cultura organizzativa: una rete di significati da coltivare e sfidare » 82
3.2.1. La cultura: capacità di dare significato all'esperienza e orientare l'azione » 83

3.2.2. La cultura organizzativa: struttura e impatto sull'operatività aziendale » 85
3.2.3. Veicolare la cultura organizzativa » 90
3.3. Plasmare la cultura organizzativa » 93
3.3.1. Influenzare il processo di costruzione di senso » 93
3.3.2. Quando il *sense-making* si apre al *sense-sharing*: narrazioni condivise e costruite » 99
3.3.3. Calibrare le scelte di intervento nel processo di costruzione di significato » 111
3.4. Il ruolo della leadership » 121
3.4.1. Una leadership creata con i seguaci » 121
3.4.2. Dare ai collaboratori la possibilità di diventare *storyteller*: progettare processi di *sense-giving* » 123
3.4.3. Una leadership mediatrice » 129

4. Metodologie e pratiche organizzative di condivisione e co-creazione di senso » 131
4.1. Implementazione di pratiche di trasmissione e condivisione di senso nei processi e negli strumenti del sistema di GRU » 131
4.1.1. Analisi e pianificazione delle posizioni lavorative e reclutamento e selezione del personale » 133
4.1.2. Il sistema di valutazione: un'occasione di valutazione reciproca e autovalutazione » 134
4.1.3. Formazione e sviluppo » 139
4.2. La progettualità artistica in azienda: una metodologia lavorativa importabile nelle organizzazioni » 145
4.2.1. DOF Consulting e DMAV: il linguaggio artistico come strumento di formazione e di gestione dei processi organizzativi » 149
4.2.2. Considerazioni sulla funzione degli interventi artistici nelle organizzazioni » 164

Conclusioni » 171

Riferimenti » 173
Bibliografia » 173
Sitografia » 180

Ringraziamenti

Questo lavoro ha rappresentato un'importante sfida e ha coinvolto tanti aspetti che fin qui hanno fatto parte della mia vita e del mio percorso di studi.

Innanzitutto, ci tengo a ringraziare la prof.ssa Valeria Cantoni per avermi dato modo di lavorare con Lei su questa tematica, che unisce due ambiti di interesse – quello economico-gestionale e quello artistico – dei quali non saprei più fare a meno.

Ringrazio il dott. Alessandro Rinaldi, che in qualità di intervistato ha fornito un'importante testimonianza della sinergia tra questi due mondi, nonché tutti coloro che mi hanno dato spunti preziosi per il reperimento del materiale e con cui ho avuto l'occasione di discutere del tema.

Inoltre, ringrazio i professori che ho avuto la fortuna di incontrare nel mio percorso accademico e scolastico per avermi fatto scoprire nuove passioni e per avermi insegnato che l'importante non è tanto ricordarsi le parole dei libri, ma cercare di farle proprie.

Un ringraziamento particolare va ai miei genitori per avermi regalato l'opportunità di intraprendere questo percorso, permettendomi di conoscere mondi che altrimenti non avrei potuto immaginare.

Un grazie di cuore va alla mia famiglia e ai miei amici, persone che mi regalano ogni giorno la gioia di sorprendermi di quanto siano d'oro, riuscendo a meravigliarmi anche quando è l'ennesima conferma. Ognuno di voi mi ha trasmesso valori fondamentali, idee, pensieri e punti di vista di cui cercherò sempre di fare tesoro. Mi siete stati accanto tutti i giorni, incoraggiandomi a seguire le mie passioni e a fare delle scelte che, prima di ogni altra cosa, mi facessero stare bene. Questo è un privilegio enorme, che spero di potervi restituire. Porto sempre con me un po' delle nostre chiacchierate, delle nostre avventure, dei nostri luoghi, dei nostri colori e delle nostre canzoni.

Un pensiero speciale alle mie stelle, che hanno riposto fiducia in me e che sono la mia ispirazione giorno dopo giorno.

Introduzione

Alla luce dell'evoluzione dei fattori storico-politici, sociali, tecnologici e ambientali, le organizzazioni contemporanee si trovano a operare in uno scenario globale che pone sfide complesse e interconnesse ed è sempre più caratterizzato da incertezza e cambiamenti repentini. Ciò ha un forte impatto sulle esigenze dei lavoratori, da un lato, e delle imprese, dall'altro: i primi richiedono una maggior attenzione al benessere lavorativo, sono più propensi a cercare nel rapporto di lavoro una congruenza con i propri valori personali e stanno rimodellando la concezione di carriera, esercitando un maggiore potere contrattuale; le seconde necessitano di nuove competenze e di sguardi sistemici per far fronte alle transizioni che hanno luogo nell'ambiente esterno ma che occorre recepire o, laddove possibile, anticipare per adattare la struttura organizzativa a questi contesti flessibili.

Pertanto, si rende necessario progettare congiuntamente una riconfigurazione del rapporto tra dipendenti e organizzazione, includendo i nuovi bisogni di entrambe le parti in modo tale da ottimizzare la collaborazione attorno allo scopo comune (l'obiettivo d'impresa) per consentire una crescita nel lungo periodo oltre che nel breve e medio termine. In quest'operazione occorre ridelineare alcuni tratti del paradigma taylorista da cui ha origine l'impostazione imprenditoriale attuale, aprendo nelle dinamiche di comunicazione interna (tra ruoli, unità organizzative e funzioni aziendali) degli spazi di dialogo per concordare modifiche o margini di miglioramento volti ad incrementare l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi. Come affermato da Bruni e Zamagni (2015), al centro dell'impresa vi è il progetto che si sviluppa attorno allo scopo organizzativo, che trova declinazioni sempre nuove nel tempo per rispondere alle esigenze di strutturazione interna e di mutamento esterno; ciascun attore organizzativo apporta il proprio contributo alla realizzazione di questo progetto, grazie al punto di vista che il suo ruolo gli fornisce sulle dinamiche dell'organizzazione.

A fronte di queste considerazioni, questo scritto si rivolge agli attori orga-

nizzativi il cui ruolo implica la gestione e la supervisione del personale (in particolar modo, la funzione di risorse umane e i livelli dirigenziali funzionali e dipartimentali, che hanno un contatto diretto con le posizioni di linea, e la leadership, che ha una forte influenza sulla comunicazione interna ed esterna), poiché essi costituiscono le figure che per prime contribuiscono a dare forma concreta al rapporto tra soggetto e organizzazione. Il presente elaborato si pone il duplice obiettivo di:

- analizzare in che modo un'impresa può riconoscere e valorizzare i contributi individuali dei lavoratori, restituendo loro il senso del proprio lavoro in un panorama in cui quest'aspetto della cultura lavorativa è andato offuscandosi;
- fornire ai destinatari degli strumenti per intervenire consapevolmente nella ridefinizione del patto tra lavoratore e impresa, tenendo in considerazione gli impatti delle iniziative proposte sul piano individuale, di gruppo lavorativo (unità, dipartimento o area funzionale) e organizzativo.

Nello specifico, si esaminano gli effetti dell'implementazione nelle organizzazioni di interventi artistici a scopo formativo e di gestione dei processi, connessi all'utilizzo di determinati strumenti di gestione delle risorse umane.

1. Perché indagare il tema del senso?

1.1. Uno sguardo al contesto

1.1.1. A livello macro: dinamiche globali

Oggi le organizzazioni si trovano ad operare in un mondo V|VUCA (Cantoni Mamiani, 2021). L'acronimo VUCA è stato coniato a fine anni Ottanta dallo United States Army War College per definire lo scenario mondiale che andava formandosi alla fine della Guerra Fredda e durante il processo di dissoluzione dell'Unione Sovietica; esso descrive un contesto sempre più contraddistinto da quattro caratteristiche.

- *Volatilità (Volatility)*: si tratta di uno scenario animato da cambiamenti rapidi e repentini in cui è sempre più difficile rintracciare logiche lineari di causa-effetto. Ciò ha forti conseguenze in termini di oscillazione dei mercati, per far fronte a cui le organizzazioni devono avere una struttura solida e dinamica.
- *Incertezza (Uncertainty)*: vi è una crescente impossibilità di determinare anticipatamente l'esito delle decisioni, con conseguenti complicazioni nell'operatività dei governi, delle imprese e delle persone fisiche. Caratteristica abituale intrinseca alla natura biologica dell'essere umano, l'incertezza è a poco a poco diventata, nel corso dell'Antropocene (Subcommission on Quaternary Stratigraphy, 2019)[1], una paura innominabile da

[1] L'Antropocene è la proposta di denominazione per l'era geologica in corso, in cui l'attività umana produce un impatto sulla conformazione e sui processi terrestri. La comunità scientifica sta lavorando sulla definizione di una data di inizio di questa era; tuttavia, l'Antropocene conosce un significativo punto di svolta con l'industrializzazione in quanto l'utilizzo sistematico di risorse naturali per la massimizzazione della produzione ha comportato importanti modifiche all'equilibrio del sistema Terra. In questa epoca, lo sviluppo di sistemi di minimizzazione del rischio ha consentito una sempre maggiore riduzione dell'incertezza, che è così diventata un concetto distante dalla cultura della modernità.

rifuggire. Il rischio principale è che l'incertezza si tramuti in insicurezza, conducendo ad una paralisi decisionale in cui ci si astiene dal compiere scelte e si vive passivamente (pur rappresentando anche questa condizione, in realtà, una scelta).

- *Complessità (Complexity)*: aumentano sensibilmente le interconnessioni che compongono il sistema, causando una maggiore probabilità di errore nello studio dei fenomeni che lo caratterizzano. Inoltre, il moltiplicarsi delle interdipendenze tra gli eventi compromette l'affidabilità di un unico punto di vista sulla realtà osservata: dal momento che l'angolatura da cui si osserva un fenomeno influisce sul problema osservato, per poter leggere la complessità si rende necessaria una buona flessibilità di prospettiva.
- *Ambiguità (Ambiguity)*: sempre più spesso si ha accesso ad informazioni parziali o, data la natura ambigua del linguaggio e dunque del processo comunicativo, ad informazioni aperte a molteplici interpretazioni.

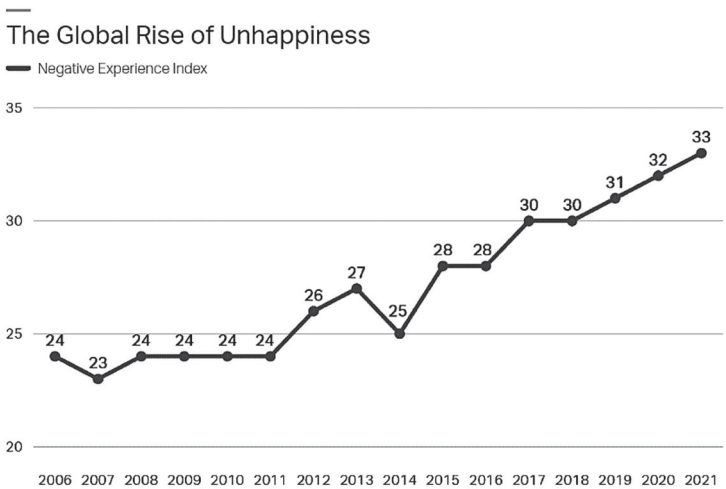
A questi quattro fattori Cantoni Mamiani aggiunge la *vulnerabilità*, che non può più essere ignorata poiché si manifesta nella sua prorompente evidenza in tutti gli ambiti dell'azione umana. «Vulnerabile significa letteralmente "che può essere ferito, attaccato, leso o danneggiato"» (2021, p. 24): nuovamente, è una condizione inerente all'essere umano in quanto entità biologica e pertanto è ineliminabile. Tuttavia, nel costruire una gerarchia di priorità funzionale al suo mantenimento e sviluppo, la società moderna e postmoderna ha pian piano ceduto alla tentazione di relegare la dimensione della vulnerabilità ad uno stato limitante che costituisce un ostacolo all'ottimizzazione del risultato produttivo in termini di costi e tempi. L'avvento della pandemia di Covid-19 ha contribuito a mettere fortemente alla prova le fondamenta di questo sistema di valori, evidenziando che tutti – che ne vogliamo esserne consapevoli o meno – siamo vulnerabili; non solamente gli individui, ma anche organizzazioni, istituzioni, sistemi di potere, Stati, nazioni e alleanze tra Stati. Ciò che prima veniva relegato a mero ostacolo ora si rende evidente non solamente nella sfera della vita privata, ma anche in tutte le sue esternazioni e conseguenze nella sfera lavorativa.

Inoltre, le informazioni emergenti da indagini statistiche annuali effettuate dalla società di analisi e consulenza americana Gallup portano ad ipotizzare che si stiano a poco a poco manifestando i cosiddetti costi sommersi del tentativo – durato anni e in molte realtà ancora in corso – di disfarsi della vulnerabilità in qualsiasi ambito esterno a quello privato individuale[2]. In

[2] Non è possibile affermare che vi sia evidenza empirica di una relazione causale tra la volontà di accantonare la vulnerabilità e l'infelicità a livello globale in quanto i dati oggetto delle rilevazioni si riferiscono a domande di carattere qualitativo la cui interpretazione apre a diverse letture e non è circoscritta a queste due variabili. Lo stesso *Global Emotions Report 2022* di Gallup sottolinea che, oltre all'errore campionario, la formulazione delle domande

particolare, il *Global Emotions Report 2022* di Gallup (2022a) – i cui risultati sono basati su quasi 127.000 interviste a campioni rappresentativi della popolazione adulta (oltre i 15 anni) condotte in 122 Paesi e aree del mondo nel 2021 e ad inizio 2022 – evidenzia una crescita globale dell'infelicità che non è da addebitarsi esclusivamente ai fenomeni recenti di pandemia, inflazione e guerre poiché perdura da un decennio, a partire dal 2011 [Fig. 1].

Fig. 1 - L'incremento globale dell'infelicità nell'ultimo decennio



Fonte: Gallup, Inc., 2022a, p. 1

Il rapporto si basa su due indicatori: l'indice di esperienza negativa e l'indice di esperienza positiva; entrambi gli indicatori, che a livello nazionale possono variare da 0 a 100, sono costruiti a partire da cinque domande che indagano l'esperienza di una determinata emozione vissuta o meno dall'intervistato il giorno precedente il sondaggio (Gallup, 2022a, p. 3)[3]. Mentre il

può introdurre errori e bias nei risultati del sondaggio. Lo studio di indicatori che misurino il benessere di un Paese affiancando aspetti qualitativi a grandezze quali reddito e PIL, che prendono in considerazione unicamente caratteri quantitativi, è un ambito di recente e continuo sviluppo nell'ambito della ricerca statistica. Come evidenziato nel *World Happiness Report 2022* (Helliwell *et al.*, 2022), vi è una sempre maggiore presenza di misure del livello di felicità nella determinazione del grado di benessere e progresso di un Paese.

[3] Le domande su cui è costruito l'indice di esperienza positiva riguardano: le sensazioni di riposo, di essere trattato con rispetto e di aver imparato o fatto qualcosa di interessante; e le emozioni di divertimento, di aver sorriso o riso nel corso della giornata antecedente. L'indice di esperienza negativa è basato su domande che investigano le emozioni di preoccupazione, tristezza, stress e rabbia e la sensazione del dolore fisico lungo la giornata precedente l'effettuazione dell'indagine.

primo mostra un'importante crescita, il secondo presenta un andamento irregolare negli ultimi quindici anni e un decremento nell'ultimo anno. Jon Clifton, amministratore delegato di Gallup, scrive: «ci sono cinque fattori significativi che influenzano l'incremento dell'infelicità globale: la povertà, le comunità malsane, la fame, la solitudine e la carenza di lavoro soddisfacente» (2022a, p. 1). Come si approfondirà in seguito (§1.1.2 e §1.1.3), la tendenza a reprimere la vulnerabilità, nonché la difficoltà a riconoscerla come potenziale fattore produttivo, è rintracciabile: dietro lo sviluppo di comunità nate da un bisogno identitario che si esprime in forma endogamica patologica invece che solidale; nel fenomeno di atomizzazione che imprigiona l'individuo in una solitudine labirintica; e nelle problematiche emergenti legate alla tutela e alla coltivazione del benessere nel mondo lavorativo. Dunque, diventa sempre più necessario capire come poter includere e valorizzare questa dimensione anche all'interno del settore produttivo della società contemporanea.

In continuità con il sussistere di un mondo V|VUCA, l'economista Muhammad Yunus (2010) – teorizzatore del business sociale, ideatore del sistema del microcredito e vincitore del premio Nobel per la pace nel 2006 – evidenzia come l'epoca postmoderna sia teatro di un intreccio di crisi multiple: la crisi finanziaria globale del 2007-2008, causata dalla deflazione della bolla immobiliare statunitense dei primi anni Duemila e dalla crisi dei mutui *subprime*, con effetti consistenti sull'economia reale in termini di inflazione; la crisi dell'ecosistema uomo-natura, che pone al centro la problematica del raggiungimento di un equilibrio sostenibile tra la vita umana sulla Terra e le risorse naturali, con l'emergere delle sfide di approvvigionamento energetico e alimentare; la crisi sanitaria, che mette alla prova i sistemi sanitari nazionali che si trovano a dover rispondere alle minacce rappresentate dall'insorgenza di nuove epidemie; e la crisi sociale, con il manifestarsi di una forbice più o meno ampia di iniquità sociali a seconda dei diversi Paesi, dove lo squilibrio maggiore è ancora costituito dalle condizioni di vita legate al livello di reddito percepito.

In questo scenario si fa strada un cambiamento nella maniera di percepire, e conseguentemente di vivere, il proprio tempo: quello che Benasayag e Schmit chiamano «cambiamento di segno del futuro» (2014). La cultura moderna e postmoderna occidentale ha costruito e consolidato il proprio modello epistemologico sull'idea di progresso, diventata promessa: l'accumulo di conoscenza potrà portare, in futuro, a saper leggere e capire la realtà nella sua totalità, aprendo alla possibilità di intervenire su di essa modificandola in funzione dei propri bisogni e desideri. Dunque, il futuro è divenuto carico di aspettative positive circa lo sviluppo della società e della specie umana. Tuttavia, a causa delle sfide e delle problematiche poste dal mondo V|VUCA

e dall'intreccio di crisi, questo modello si sta incrinando e sta minando la fiducia individuale nel futuro, che ha cambiato segno convertendosi in una prospettiva di negatività.

Questo cambio di prospettiva sulla vita futura porta con sé anche un fenomeno di carattere sociale che ha una considerevole influenza sulle decisioni e sull'agire degli individui: una sempre maggiore carenza di fiducia nelle istituzioni e nelle informazioni reperite. La società di consulenza Edelman parla di un mondo «irretito in un circolo vizioso di sfiducia» (2022), indicando che quasi sei persone su dieci hanno la tendenza a diffidare di qualcosa finché non vi è un'evidenza di affidabilità anziché a fidarsi finché non vi è una prova di inaffidabilità (Edelman Data & Intelligence, 2022, p. 19). Richard Edelman, amministratore delegato della società, evidenzia quattro fenomeni tra loro correlati:

- una progressiva sfiducia nei media e nei governi, a causa dell'attuazione da parte di questi due settori di politiche congiunte che presentano benefici reciproci, in cerca di voti e click;
- un conseguente eccessivo affidamento alle imprese, che si trovano a fare le loro veci pur non avendo una struttura adeguata sia in termini di organi di governo (spesso non rappresentativi di tutti gli stakeholder) sia in termini di obiettivi organizzativi e di procedure decisionali. Le conseguenze di questo secondo aspetto verranno evidenziate nel §1.1.3, mettendo in luce quali oneri e opportunità comporti per le imprese;
- l'andamento della fiducia nelle istituzioni è connesso al livello di reddito percepito: mentre le persone che percepiscono un reddito elevato tendono ad avere una maggiore fiducia nelle istituzioni, chi percepisce un reddito basso nutre una maggiore sfiducia; questa correlazione si è accentuata con la pandemia di Covid-19;
- il fallimento della leadership: si assiste ad un crollo del seguito dei tradizionali leader sociali appartenenti a governi, media e imprese, mentre ad acquisire fiducia sono i propri riferimenti personali (*e.g.* il proprio datore di lavoro, i propri colleghi, i propri parenti o conoscenti), a vantaggio delle relazioni vicinali. Come affermato nel *World Happiness Report 2022*, il Covid-19 ha inciso anche su quest'ultimo elemento, generando un aumento delle dinamiche di mutuo aiuto nei momenti di bisogno all'interno delle comunità (Helliwell *et al.*, 2022). Tuttavia, ciò accade a scapito delle relazioni a più ampio raggio: vi è una frammentazione della società in nuclei costituiti da rapporti vicinali, con la formazione di comunità immunitarie caratterizzate da elevate barriere all'entrata (si veda §1.1.2). Infatti, l'*Edelman Trust Barometer 2022* mette in risalto come i circoli di fiducia stiano diventando sempre più locali, privilegiando non solo i connazionali ma addirittura il proprio vicinato o i propri collaboratori [Fig. 2].

Fig. 2 - Diminuzione del raggio dei circoli di fiducia durante la pandemia

CIRCLES OF TRUST BECOME MORE LOCAL

Percent who say each has increased or decreased during the pandemic

▼ LESS TRUST FOR OUTSIDERS

My trust in…	Net change	increased	decreased
people from other countries	-8	18	26
people who live in other states, provinces, or regions	-2	20	22

▲ CLOSER BONDS WITH COWORKERS AND NEIGHBORS

How close I feel…	Net change	increased	decreased
to my coworkers	+12	32	20
to my neighbors	+7	28	21

Fonte: Edelman Data & Intelligence, 2022, p. 18

La mancanza di fiducia affonda le sue radici in una questione ancora più profonda: la «crisi del principio di autorità-anteriorità» che contraddistingue la postmodernità (Benasayag e Schmit, 2014). Il principio di autorità-anteriorità trovava la sua legittimità proprio nell'obiettivo comune ai due termini della relazione (l'adulto autoritario e il giovane obbediente), ossia quello di raggiungere e realizzare quel futuro denso di promesse che la modernità aveva costruito: l'adulto rappresentava il mezzo attraverso cui avveniva la trasmissione della cultura, che avrebbe portato al progresso che il futuro garantiva. Venendo meno questa garanzia, si è innescato un meccanismo di contestazione della gerarchia autoritaria che fino a quel momento aveva condotto allo sviluppo della società, poiché si inizia a mettere in discussione che questo modello di trasmissione della conoscenza possa portare ad un futuro positivo come quello che era prospettabile in passato. Così, le incertezze del futuro si convertono in una paralisi decisionale che sembra rendere difficoltosa la possibilità di effettuare un altro cambio di segno del futuro, questa volta per tornare in positivo. Dunque, è sempre più urgente la necessità di riacquistare la capacità di mettere a frutto la cultura ereditata dal passato per far fronte alle sfide presenti e costruire un futuro che riaccenda nuove prospettive; la questione diventa: da dove ripartire?

«Certo, le conoscenze si sono sviluppate in modo incredibile ma, incapaci di sopprimere la sofferenza umana, alimentano la tristezza e il pessimismo dilaganti. È un paradosso infernale» (Benasayag e Schmit, 2014). Le conoscenze di per se stesse non sono più sufficienti ad innescare la spinta propulsiva alla progettazione dell'avvenire: è necessario re-individuare nuove motivazioni al "fare" con uno sguardo rivolto al domani. Gli stessi Benasayag e

Schmit individuano una chiave di volta di questo risveglio motivazionale, che verrà approfondita nel §1.1.2: il «principio di autorità-anteriorità […] dà un ordine all'evoluzione attraverso la trasmissione e la "responsabilità comune", assunta da tutti quale garanzia della sopravvivenza della comunità» (2014).

1.1.2. A livello micro: gli impatti delle dinamiche globali sull'individuo e sulla comunità

1.1.2.1. Le problematiche dell'età postmoderna

Nel contesto globale caratterizzato da una rete intrecciata di crisi e da una consistente perdita di fiducia nel futuro, prolifera la crisi psicologica dell'uomo postmoderno, una «crisi nella crisi» contrassegnata da quelle che Benasayag e Schmit (2014) identificano – mutuandole dal filosofo olandese Baruch Spinoza – come «passioni tristi», descrivendole come una sensazione di "impotenza" unita ad un fenomeno di "disgregazione". Di fronte alla complessità sempre maggiore del mondo che abita, l'uomo tende a lasciarsi sopraffare subendo gli eventi con passività e cessa di assumere la socialità quale punto di riferimento per la risoluzione di problemi divenuti incontrollabili. L'epoca postmoderna, iniziata con il boom economico degli anni Sessanta e caratterizzata dalla globalizzazione dei mercati economico-finanziari e degli usi sociali, vede il tramonto delle certezze positiviste tipiche della modernità e pone l'essere umano di fronte alla consapevolezza che l'onnipotenza che sembrava aver acquisito grazie al progredire delle conoscenze scientifiche e tecniche trova il suo limite nella presenza di altre variabili esterne non controllabili, davanti alle quali la tentazione principale che inizia ad ingabbiarlo è quella di abbandonare il campo e rifugiarsi patologicamente in un'interiorità apparentemente corazzata dai pericoli esterni. L'incertezza delle condizioni di vita, derivante dalle variabili presenti nella realtà esterna, si converte in insicurezza individuale e sociale: «l'insicurezza odierna assomiglia alla sensazione che potrebbero provare i passeggeri di un aereo nello scoprire che la cabina di pilotaggio è vuota, che la voce rassicurante del capitano era soltanto la ripetizione di un messaggio registrato molto tempo prima» (Bauman, 2000, p. 16); la paralisi decisionale che ne deriva conduce ad una paralisi dell'agire. Bauman descrive questa condizione esistenziale esponendo il concetto di *Unsicherheit*, che comprende: il venir meno della sicurezza esistenziale, consistente nell'avere delle routine e abilità acquisite stabili che consentano di rispondere efficacemente agli stimoli provenienti

dall'ambiente esterno; la messa in discussione delle certezze, ossia dei parametri valutativi fino ad ora utilizzati nei processi decisionali; e l'affacciarsi di minacce non sempre prevedibili alla sicurezza personale, che causa il crollo del sentimento di immunità su cui l'*homo oeconomicus* aveva costruito hobbesianamente il suo ordine sociale nel corso della modernità (Pulcini, 2009; Burckhardt, 1953; Hobbes, 2005)[4] e il conseguente subentrare dell'*homo psychologicus*, un'individualità narcisistica richiusa in se stessa con l'illusione di creare in sé lo spazio immunitario che non trova più nell'ordine costituito esterno.

Elena Pulcini descrive le patologie dell'età globale delineando i tratti di due importanti fenomeni connessi tra loro: l'«individualismo illimitato», rintracciabile in tre tipologie di individuo, e il «comunitarismo immunitario» (2009).

In primo luogo, la filosofa italiana definisce l'illimitatezza come la compresenza della sensazione di *Unsicherheit* e della derivante impotenza e passività al cospetto di problematiche sempre più fuori dalla portata dell'azione umana, da un lato, e della tensione all'espansione sconfinata dei propri desideri narcisistici (la metamorfosi postmoderna di quelli che originariamente erano bisogni), dall'altro.

Ad abitare e nutrire questo particolare stato esistenziale di illimitatezza vi sono tre figure individuali, frutto della congiuntura contemporanea.

- L'individuo-spettatore che, di fronte al moltiplicarsi dei pericoli esterni e alla sua apparente impotenza a riguardo, sceglie – seppur inconsapevolmente – di astenersi dall'agire (e reagire) e di limitarsi a contemplare gli eventi passivamente rischiando così di caderne vittima.
- L'individuo-consumatore, prodotto dalla globalizzazione economica, che rimane ingabbiato nella sua stessa brama di autoaffermazione attraverso un consumo permanentemente crescente di beni e di esperienze, poiché ha ecceduto la soglia della soddisfazione dei suoi bisogni arrivando a produrne sempre di nuovi fino alla creazione artificiale di desideri effimeri che sopravanzano sensibilmente i bisogni originari. L'individuo-consumatore è colui che è divenuto schiavo dei suoi desideri.
- L'individuo-creatore, generato dalla globalizzazione tecnologica ed evolutosi come forma patologica della spinta prometeica caratterizzante l'*ho-*

[4] La concezione stessa di individuo è frutto della cultura moderna: emerge propriamente con la rivoluzione antropocentrica caratterizzante l'Umanesimo e il Rinascimento, emancipandosi dalla visione teocentrica medievale. La prima modernità ha conosciuto lo sviluppo dell'*homo oeconomicus*, caratterizzato dallo slancio prometeico verso il progresso delle conoscenze e delle capacità umane e dalla consapevolezza che, per poter perseguire i propri interessi e per vedere garantita la propria incolumità in un mondo in cui – come ricorda Thomas Hobbes – *homo homini lupus*, occorre affidarsi alle istituzioni, accettando un trade-off tra sicurezza personale e libertà individuale.

mo faber, slancio di per sé non problematico ma anzi positivamente produttivo. Infatti, se l'*homo faber* utilizza lo sviluppo tecnologico quale mezzo per trasformare la natura in funzione delle sue necessità pur rispettandone le dinamiche, l'individuo-creatore produce un'inversione del rapporto mezzi-fini subordinando le sue stesse esigenze all'utilizzo della tecnologia, dando origine a processi nuovi – non derivanti da modificazioni dei processi naturali – le cui conseguenze non è sempre in grado di prevedere. Essendo diventato il mezzo un fine e i fini un mezzo, la progettualità umana diventa priva di senso e scopo, rischiando paradossalmente di compromettere i fini originari con i quali l'uomo aveva nutrito la curiosità e la spinta per il progresso. Il nodo cruciale maggiormente emblematico di questo rischio è costituito dalla minaccia nucleare, coincidente con quella che Anders (2007) identifica come la terza rivoluzione industriale (che produce dei mezzi potenzialmente capaci di danneggiare o persino annientare il mondo vivente). Si tratta del cosiddetto «dislivello prometeico»: lo scollamento tra il potere di fare dell'uomo, supportato a livello di conoscenze e abilità tecniche, e la mancanza di consapevolezza degli esiti di questo fare, che trova la sua ragione in una vacuità di fini e di scopo.

Pulcini (2009) evidenzia anche come nell'età globale il bisogno di identità collettiva assuma la forma patologica della comunità immunitaria che, anziché basarsi sulla costruzione di uno spazio di relazione solidale, trova il suo fondamento in un senso di appartenenza dettato dall'omogeneità derivante dalle condizioni di nascita. Ciò accade in conseguenza dell'affannata ricerca dell'immunità perduta: si polarizza il fenomeno – illustrato da Tajfel (1974) nella teoria dell'identità sociale – con cui l'individuo definisce la sua appartenenza all'*in-group*, il gruppo di persone che riconosce come similari e di cui si sente parte integrante, in opposizione alla non-appartenenza all'*out-group*, il gruppo di persone che percepisce differenti e da cui si sente esterno. In questo contesto la "differenza" non viene considerata come una possibilità che apre all'esplorazione di nuovi spazi, ma come una barriera all'entrata in un determinato gruppo sociale che non consente una comunicazione fluida in quanto basata su valori e ideali considerati incompatibili a priori con i propri. Si intensifica il bias cognitivo di gruppo, per cui l'*in-group* viene tendenzialmente valutato dal soggetto in maniera maggiormente positiva rispetto all'*out-group*, alimentando prese di posizione più estremizzate e dunque forme di integralismi che conducono all'«immobilismo culturale» (Cantoni Mamiani, 2021) e al rifiuto dell'innovazione. Assume una valenza emblematica in tal senso il rimanifestarsi di dinamiche storiche in fattezze attuali: nuovi nazionalismi, guerre di carattere etnico, forme di autoaffermazione attraverso la prevaricazione sull'altro, o una crescente incapacità di sostenere un dibattito costruttivo ove le parti presentano opinioni divergenti (Edelman Data & Intelligence, 2022). Questa tipologia di comunità,

maldisposta verso i non-appartenenti esterni ed endogamica e autoreferenziale all'interno, corrisponde a quella che Bauman (2000, p. 33) chiama «comunità-attaccapanni o comunità-piolo: un gruppo che si costituisce mediante la ricerca di un piolo al quale appendere contemporaneamente le paure di molti individui», «una comunità non "più grande della somma delle sue parti"». Resta solo un involucro vuoto, un mero aggregato di individui che non assolve più le sue funzioni originarie di nucleo produttivo.

Quest'ultimo aspetto comporta a sua volta l'aprirsi di un grande vuoto a livello individuale: come sottolinea Bauman (2000), il progressivo svuotarsi della comunità implica il venir meno della sua capacità di fungere da ponte tra la caducità temporale della vita individuale e il prospettarsi di un'eternità in cui ciascuno, grazie al contributo personale apportato alla società e alla garanzia del perdurare di quest'ultima anche in futuro, possa trovare il senso della propria vita fugace. Nuovamente, l'uomo si trova di fronte ad una perdita della capacità di attribuire senso al proprio agire. Nuovamente, l'uomo si trova a dover affrontare la difficile realtà di vedere man mano restringersi le proprie prospettive, perdendo la capacità di guardare oltre. Si ripresenta il cambio di segno del futuro, precedentemente menzionato, fino al prospettarsi di una «possibile assenza di futuro» (Anders, 2007). L'avvenire appare non soltanto contrassegnato da negatività, bensì – ancor peggio – minacciato nella sua stessa sussistenza. Venendo a mancare la funzione della comunità come garante del senso della vita, nasce il tentativo di accentrare narcisisticamente su di sé il senso della vita. Si tratta della condizione che Benasayag (2018) denomina «solitudine ontologica»: una solitudine dell'uomo all'interno della comunità sociale, in cui gli individui sono soli insieme, e una solitudine dell'uomo di fronte a se stesso, nel suo ritrovarsi illusoriamente padrone di un tempo di cui non sa realmente come disporre.

In questa solitudine che congela l'agire generando impotenza, l'*homo psychologicus* si preoccupa di riempire la sua agenda di obiettivi che non evadano i confini del Sé, nel tentativo di colmare l'*horror vacui* derivante dal «vuoto esistenziale» (Frankl, 1974 e 2017) con un continuo divertissement pascaliano che gli tolga l'incombenza di confrontarsi con le domande esistenziali che non sa di poter affrontare con le proprie forze.

1.1.2.2. Da dove ripartire?

Come ricordato da Frankl, la «frustrazione esistenziale» (1974) dell'uomo postmoderno che si trova ad aver smarrito il senso dell'esistenza non è una condizione di per sé patologica; al contrario, interrogarsi sulla questione esistenziale è un aspetto fondamentale e necessario per riattivare la spinta ad

un agire in funzione di uno scopo preciso che l'uomo postmoderno sembra aver perduto. È imprescindibile ripartire proprio da questo vuoto esistenziale: l'individuo ha bisogno di imparare ad avere il coraggio di abitare il vuoto, dove può scoprire delle risorse ed energie inaspettate da cui attingere per uscire dalla solitudine ontologica. «Si tratta quindi di riconquistare il terreno della sofferenza esistenziale, ovvero delle "faglie" fondatrici e necessarie perché la potenza di agire possa esistere. Queste non sono in effetti dei "guasti" tecnici […], ma ciò che consente alla luce di passare: è a partire dalle faglie che possono sbocciare ed esistere singolarità concrete» – scrive Benasayag (2018, p. 126), accostandosi alla metafora del *kintsugi*. Il *kintsugi* – una tecnica di restauro giapponese consistente nel riparare le tazze in ceramica utilizzate per la cerimonia del tè riparando le fenditure con polvere d'oro – mostra come riconoscere le proprie fragilità serva a valorizzarle e convertirle in punti di forza.

Ecco che torna a manifestarsi il ruolo cruciale della vulnerabilità menzionato nel §1.1.1: affiancandosi ad Anders, Pulcini (2009) identifica nella «nostalgia della vulnerabilità» la chiave di volta che consente all'individuo e alla società postmoderna di ricolmare il dislivello prometeico che porta l'individuo-creatore ad una perdita di senso e di scopo della sua azione. In particolare, la filosofa teorizza la «vulnerabilità del soggetto all'altro» come motore di questo processo di recupero dell'efficacia dell'azione. Gli studi clinici e psicoanalitici (da Freud a Bowen e Kerr) evidenziano che un binomio costitutivo dell'essere umano, centrale nel processo di individuazione del sé che avviene sin dalla nascita nel momento in cui si prende coscienza di essere un'entità biologicamente autonoma, è quello che oscilla tra il bisogno di appartenenza, da un lato, e il bisogno di separazione, dall'altro. Ciò implica che l'essere umano sia costitutivamente in relazione all'altro in quanto prende coscienza di sé in relazione all'altro ed è pertanto dipendente dall'altro. La nozione di vulnerabilità comprende secondo Pulcini un aspetto rivolto alla fragilità dell'individuo e un altro riferito al suo essere dipendente dall'altro; dunque, la vulnerabilità è una condizione che coinvolge sia il soggetto sia l'altro: è una «vulnerabilità dell'umanità», crescente nell'epoca della globalizzazione proprio poiché aumentano le interdipendenze tra i fenomeni, i luoghi, gli eventi e gli individui. Come evidenzia Pulcini (2009) riprendendo Butler (2004), è proprio la forza prorompente insita nella molteplicità degli eventi che confermano il crollo delle certezze della modernità a risvegliare la consapevolezza perduta, a tratti negata, della vulnerabilità umana. La stessa serie di eventi che ora ingabbia l'*homo psychologicus* nel sentimento spaesante di *Unsicherheit*, causando la paralisi dell'azione e la vacuità di scopo, rinchiude in sé la potenzialità di autoliberazione; ciò a patto che l'individuo – e, procedendo per sommatoria, la collettività – abbia il coraggio di accor-

gersi che il vaso si è rotto, di raccoglierne i cocci e di suturare le fratture. Così l'uomo dell'età globale trova un anelito nuovo, a cui si deve aggrappare per uscire dal labirinto di solitudine ontologica, proprio nel prendere atto della propria e altrui vulnerabilità: è un «Titano che desidera perdutamente tornare a essere uomo» (Anders, 2007, p. 227) in quanto, dopo averli perduti di vista, cerca di recuperare le tracce dei propri limiti.

La consapevolezza della vulnerabilità del soggetto all'altro implica una nuova concezione di responsabilità da considerare nel momento in cui si pianifica e si dà attuazione al proprio agire. Jonas (1990) introduce un cambio di paradigma rispetto al concetto giuridico di "responsabilità", accogliendo nella sua definizione il significato originario ricordata dall'etimologia del termine: derivante dal latino *respònsus*, participio passato del verbo *respòndere*, significa "rispondere". Presa coscienza della vulnerabilità di sé all'altro, l'individuo non si limita a "rispondere di" qualcosa ma si preoccupa di "rispondere a" qualcuno, cioè a se stesso e all'altro in quanto esseri vulnerabili. Se nella prima accezione il focus era posto sulla resa dei conti ex post rispetto all'azione al cospetto di un'autorità esterna preposta («responsabilità di»), nella seconda l'attenzione è riposta sul prendersi carico delle conseguenze che l'azione ha su di sé e sugli altri («responsabilità per»). «Emerge insomma l'immagine di un soggetto che risponde all'altro e si fa carico della vulnerabilità dell'altro […] in quanto è esso stesso vulnerabile» (Pulcini, 2009, p. 243). È una responsabilità relazionale e responsiva che – affondando le sue radici nella relazionalità e nella vulnerabilità globale che non è più possibile ignorare – va oltre le forme di responsabilità doverista o meramente altruistica che nella storia sono state protagoniste per lunghi periodi ma che mancavano di una spinta motivazionale forte e concreta a spronare l'individuo. Questo tipo di responsabilità può costituire delle buone fondamenta da cui cominciare per risanare il processo di formazione della comunità, che sorgerà non più sulla base di un arroccamento identitario volto a difendersi da paure individuali e collettive, bensì su un sentimento condiviso di responsabilità reciproca. In questo modo, la funzione di sicurezza e protezione non è più illusoriamente assolta da un atteggiamento di chiusura verso l'esterno (che presenta sensibili effetti collaterali oltre a non intervenire sulle cause dell'insicurezza), ma dal patto di affidarsi reciprocamente alla responsabilità altrui.

Dunque, occorre lavorare sul «confine tra l'interno e l'esterno, il proprio e l'estraneo, l'individuale e il comune» (Esposito, 2002, p. 4), ripartendo esattamente dal punto di contatto tra il soggetto e il mondo, che è la parte più vulnerabile della specie umana poiché minacciata dalle mille insicurezze che il mondo V|VUCA genera in chi lo abita. Questo punto di contatto è divenuto una corazza ispessita dalla paura invece che restare una membrana semipermeabile che permette all'individuo di interagire con l'altro, arricchendo – o

meglio, "alterando"[5] – la propria identità pur senza compromettere la coerenza con se stesso. Dalla capacità del soggetto di lasciare spazio all'altro e di imparare ciò che l'altro ha da trasmettere può nascere un potenziamento bidirezionale. Emblematica in questo caso è la genesi dei mitocondri all'interno delle cellule eucariote secondo l'ipotesi della teoria endosimbiotica formulata dalla comunità scientifica (Lane e Martin, 2010): date le rilevanti similitudini tra i mitocondri e i batteri, la teoria sostiene che i mitocondri derivino da batteri ancestrali successivamente inglobati dalle cellule proto-eucariote, avviando un processo di mutua convenienza in cui il batterio avrebbe messo al servizio della cellula le sue capacità metaboliche particolarmente efficienti e la cellula avrebbe garantito protezione al batterio. In questo sviluppo sono particolarmente interessanti sia la funzione energetica rivestita dai mitocondri – che producono energia in forma di ATP indispensabile ai processi metabolici – sia la presenza nei mitocondri di un DNA proprio: cellula e mitocondrio sono due entità che arricchiscono, alterandola, l'una l'identità dell'altra, con uno scambio vicendevole di risorse. In quest'ottica, come ricordato da Cantoni Mamiani (2021), è importante imparare ad avere fiducia nella propria parte più fragile e non escludere a priori la possibilità che questa fragilità possa essere affrontata anche grazie al contributo di altri.

L'ultima chiave di volta che Pulcini (2009) indica per intervenire sulla scissione prometeica è l'immaginazione, intesa come coniugazione di teoria (capacità di pensiero) e pratica (capacità di azione). Il concetto di "responsabilità per", invece che chiudersi nelle conseguenze giuridiche di un'azione passata, apre alle conseguenze pratiche future che l'azione presente è capace di innescare. Ne deriva che l'uomo viene posto nuovamente dinanzi alla possibilità di intervenire attivamente sul futuro mettendo fine alla paralizzante passività che lo ha fatto sprofondare nel terrore della possibile assenza di futuro. Si tratta della possibilità di riprendere in mano le proprie carte per immaginare (prima progettando nella teoria e poi concretizzando nella pratica) che forma dare al mondo. Se l'assenza di futuro è possibile, non è nemmeno certa: è lo stesso individuo-creatore ad avere il potere di scegliere se far diventare concreta questa possibilità oppure forgiare e dare vita ad altre possibilità che ancora non conosce. È necessario riconnettere la capacità di fare – punto di forza dell'individuo-creatore – e la capacità di immaginare – che l'individuo-creatore ha irretito limitandola alla condizione di seguire al traino l'eccesso di fare, perdendone le potenzialità –, colmando così il dis-

[5] Il termine "alterare" deriva dal tardo latino *alterare*, a sua volta derivato di *alter*, cioè "altro, diverso". Dunque, il processo di alterazione può essere visto come la predisposizione di uno spazio atto ad accogliere l'alterità all'interno dell'identità originaria, senza compromettere la coerenza di quest'ultima poiché spetterà alla discrezione del singolo stabilire quanto e in che forma metabolizzare l'ampia ricchezza che l'altro può portare.

livello prometeico. Per effettuare questa riconnessione è necessario uno scatto, che risiede nella capacità di astrazione. "Astrarre" deriva dal latino *abstrahĕre*, ossia "trarre via da": significa prendere le distanze dalle immagini di cui si è circondati nel presente per riacquisire l'attitudine a pensare immagini diverse. Si pensi ad un artista che lavora ad un dipinto per giorni e giorni; nell'osservare il suo lavoro, trova sempre dei dettagli fuori posto e, pur intervenendo di volta in volta su ognuno, non è mai completamente soddisfatto della propria opera. Una soluzione potrebbe essere quella di posare il pennello per qualche giorno: l'artista, immergendosi completamente nel suo lavoro, non si era reso conto che la sua mente si fosse aggrappata ad una sola idea e che la sua mano fosse rimasta imbrigliata nelle stesse linee e nelle stesse forme sin dall'inizio. Riprendendo in mano il pennello dopo questa pausa, può accadere che riesca a realizzare forme nuove. Allo stesso modo, occorre «liberarci dalla cogenza paralizzante delle immagini del mondo, consentendoci di pensare (e di mobilitarci per) delle possibili alternative» (Pulcini, 2009, p. 274). Come previsto da Pulcini e Butler, è la forza degli eventi – seppur mettendo l'uomo duramente alla prova – a contenere l'occasione di riprogettare le immagini con cui costruisce il mondo: la stessa pandemia ha posto tutti noi nella situazione di dover assistere allo svolgersi della realtà restando dietro ai vetri di una finestra, sottoponendoci a dure sfide e allo stesso tempo consentendoci di dedicare un momento a prendere le distanze dal mondo che eravamo abituati a vivere freneticamente.

Grazie al processo di astrazione e alla riattivazione dell'immaginazione, l'individuo postmoderno può dare inizio ad un processo trasformativo che parte dal presente per aprire alle infinite possibilità di creare qualcosa di nuovo. «Creare il mondo vuol dire […] immaginare una forma del mondo; per poter scegliere, nella pluralità di opzioni possibili, quelle nelle quali possiamo riconoscere il "senso" del nostro essere al mondo», plasmando così un «mondo "sensato", nel quale cioè valga ancora la pena di vivere» (Pulcini, 2009, p. 276). Ecco che, come scrive la filosofa italiana, è giunto il momento che l'individuo-creatore ceda il passo all'uomo "creatore di senso", «colui che converte la vulnerabilità in valore» (Pulcini, 2009, p. 277) riconoscendo in essa l'opportunità di riattivare una progettualità dotata di senso e di scopo e dunque efficace. Anche questa volta giunge in soccorso l'etimologia del termine "progettare", derivante dal francese *projeter* e a sua volta dal tardo latino *proiectare*, cioè "gettare avanti": progettare significa proiettare un'idea nel futuro. Ecco riemergere i pilastri del ponte che congiunge la vita individuale fugace alla vita futura della società di cui il soggetto è parte e a cui apporta un contributo unico da trasmettere e tramandare, come anche lui stesso ha goduto del contributo di chi lo ha preceduto. Avendo imparato ad abitare il vuoto esistenziale, l'uomo creatore di senso riattiva la potenza di

vivere – definita da Benasayag (2018, p. 141) come «ciò che si sottrae alla ripetizione e che è sempre presente» – restituendo pienezza di senso all'azione e riappropriandosi di quel futuro che vedeva sempre più pallido. È un uomo molto diverso dall'individuo-spettatore che si auto-imprigionava in una presunta ineluttabilità degli eventi negativi venturi: è divenuto un individuo-attore che, così come vede i rischi insiti in determinati effetti del processo di globalizzazione, sa anche coglierne le opportunità per evitare il presentarsi di alcuni di essi.

1.1.3. A livello meso: cambiamenti del mercato del lavoro e sfide emergenti nel mondo aziendale

Come anticipato nel §1.1.1, negli ultimi anni il mondo delle imprese sta acquisendo una maggiore fiducia da parte dei cittadini rispetto ai governi e ai media, che invece stanno nutrendo un progressivo circolo di sfiducia: l'Edelman Trust Barometer 2022 (Edelman Data & Intelligence, 2022) riporta che il 77% delle persone confida nel proprio datore di lavoro e il 61% fa affidamento sulle imprese; seguono organizzazioni non governative, governi e media. Il rapporto sottolinea come le imprese e le organizzazioni non governative, in quanto considerate maggiormente competenti ed etiche nello svolgimento delle loro attività, debbano agire in qualità di forze stabilizzatrici [Fig. 3 e Fig. 4].

Fig. 3 - Valutazione del livello di fiducia dei cittadini nelle istituzioni

2022 EDELMAN TRUST BAROMETER: ANALYSES

HOW WE PLOTTED THE INSTITUTIONAL COMPETENCE AND ETHICS SCORES

The competence score (the x-axis of the plot): An institution's competence score is a net of the top 3 box (AGREE) minus the bottom 3 box (DISAGREE) responses to the question "To what extent do you agree with the following statement? *[INSTITUTION] in general is good at what it does*". The resulting net score was then subtracted by 50 so that the dividing line between more competent and less competent institutions crossed the y-axis at zero.

The net ethical score (the y-axis of the plot): The ethics dimension is defined by four separate items. For each item, a net score was calculated by taking the top 5 box percentage representing a positive ethical perception minus the bottom 5 box percentage representing a negative ethical perception. The y-axis value is an average across those 4 net scores. Scores higher than zero indicate an institution that is perceived as ethical.

Respondents were asked:

In thinking about why you do or do not trust *[INSTITUTION]*, please specify where you think they fall on the scale between the two opposing descriptions. *(Please use the slider to indicate where you think [INSTITUTION] falls between the two extreme end points of each scale.)*

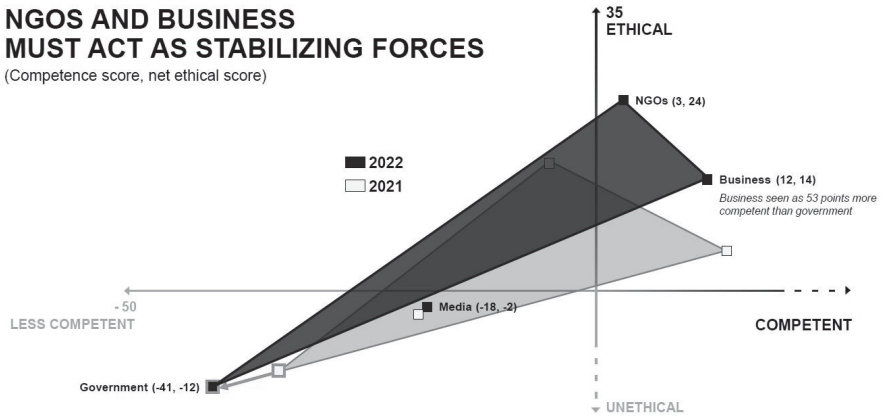
DIMENSION	ETHICAL PERCEPTION	UNETHICAL PERCEPTION
Purpose-Driven	Highly effective agent of positive change	Completely ineffective agent of positive change
Honest	Honest and fair	Corrupt and biased
Vision	Has a vision for the future that I believe in	Does not have a vision for the future that I believe in
Fairness	Serves the interests of everyone equally and fairly	Serves the interests of only certain groups of people

Fonte: Edelman Data & Intelligence, 2022

Edelman sottolinea che spesso le imprese non sono strutturalmente idonee a colmare il vuoto lasciato dai governi, a cominciare dal fatto che la

nomina dei vertici organizzativi non avviene per mezzo di un'elezione; e tale arduo compito non può diventare un loro onere, in quanto nascono con uno scopo diverso (ossia, come ricordato dall'art. 2082 del Codice civile, quello della produzione o scambio di beni o servizi). Tuttavia, le recenti dinamiche evolutive che vedono protagonisti il modo di lavorare e il mercato del lavoro richiedono che le imprese prendano posizione su determinate tematiche sociali e che rispondano al cambiamento implementando alcune modifiche strutturali e procedurali che le aiutino non solo a far fronte a queste trasformazioni, ma anche a coglierle come opportunità di sviluppo a lungo termine.

Fig. 4 - Imprese e ONG chiamate ad interrompere il circolo di sfiducia



Fonte: Edelman Data & Intelligence, 2022, p. 32

Come sostenuto da società di consulenza quali Gallup ed Edelman, la pandemia di Covid-19 ha contribuito ad accelerare dei processi che erano già in atto nel mondo imprenditoriale e lavorativo e che dunque – grazie a strumenti quali l'analisi PESTEL e l'analisi SWOT[6] – avevano già catturato l'attenzione delle imprese più lungimiranti.

[6] Analisi PESTEL e analisi SWOT sono due strumenti di marketing analitico che consentono di effettuare un'analisi situazionale dell'ambiente esterno all'organizzazione prima di pianificare le decisioni strategiche e le azioni operative da intraprendere. L'analisi PESTEL studia il macro-ambiente esterno prendendo in considerazione l'evolversi dei fattori: politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali. L'analisi SWOT consiste nella definizione di forze e debolezze interne all'impresa e di opportunità e minacce effettive e potenziali in relazione alle dinamiche evidenziate dall'analisi PESTEL e all'analisi del micro-ambiente costituito dalla clientela e dalla concorrenza.

1.1.3.1. Evoluzioni dell'ambiente esterno

Le principali evoluzioni rintracciabili nel macro-ambiente e nel micro-ambiente esterni all'impresa riguardano tre transizioni.

- La transizione verso la sostenibilità, in particolare nella sua triplice declinazione in sostenibilità sociale, ambientale ed economica evidenziata da Elkington (1999) nello schema della *triple bottom line*, secondo cui il risultato aziendale non si limita al profitto ma integra – più o meno consapevolmente – le due dimensioni del pianeta e delle persone. Il profitto rimane una condizione ugualmente necessaria a garantire non solo la sopravvivenza dell'organizzazione sul mercato tramite la copertura dei costi sostenuti, ma anche una crescita dell'impresa nel medio-lungo termine attraverso il reinvestimento di una quota dell'utile nell'attività e un buon grado di solidità patrimoniale anche durante esercizi particolarmente difficoltosi per mezzo dell'accantonamento di un'altra parte dell'utile a riserva in patrimonio netto. Infatti, lo stesso art. 2082 del Codice civile indica l'economicità come uno dei requisiti per poter identificare un'attività come imprenditoriale. Cionondimeno, dal momento che un'impresa esercitante produce degli effetti significativi che si estendono oltre i confini della produzione o dello scambio andando a coinvolgere la comunità territoriale e l'ecosistema in cui opera, è essenziale considerare anche la maniera con cui si raggiunge l'obiettivo del profitto. Come ricordato da Gitsham (2022), l'organizzazione si trova ad interagire con molteplici e differenti gruppi di stakeholder che popolano il sistema socio-economico; una concreta presa di consapevolezza di questo aspetto implica un forte impatto in termini di corporate governance. In particolare, come illustrato da Sheehy (2005), il conflitto tra la shareholder *view* – secondo cui la gestione dev'essere perlopiù volta all'accrescimento del valore azionario dell'impresa – e la stakeholder *view* – secondo cui tutti i portatori d'interesse che subiscono l'effetto delle scelte aziendali dovrebbero poter esercitare un certo grado di controllo sui processi decisionali – sta trovando un recente superamento con l'avvento della multi-stakeholdership: l'organizzazione deve impegnarsi per il possibile a "rispondere alla" pluralità di stakeholder interni ed esterni con cui interagisce, considerandone i relativi bisogni all'interno del processo decisionale. Questo tipo di governance non si limita ad eliminare o minimizzare le esternalità negative prodotte dalla realtà aziendale sul sistema di stakeholder, bensì consente di apportare un'effettiva creazione di valore per l'intero tessuto socio-economico; in questo modo, come sottolineato dalle parole dell'amministratore delegato di EY (Di Sibio e EY Global, 2021) e nel rapporto dell'Embankment Project for Inclusive Capitalism (Coalition for Inclusive Capita-

lism, 2022)[7], l'impresa stessa potrà beneficiare di ricadute positive che a lungo termine si tradurranno anche in una maggiore produttività.

- La transizione tecnologico-digitale. Lo sviluppo delle tecnologie di automazione, intelligenza artificiale e digitalizzazione comporta sfide complesse nel modo di lavorare: dal lavoro da remoto all'alterazione dei processi aziendali fino all'evoluzione dei profili lavorativi derivante dalla differente natura delle mansioni (Nunes, 2021; McKinsey Global Institute, 2017). Dopo l'avvento dei computer e di Internet che ha caratterizzato la globalizzazione generando la terza rivoluzione industriale, la «quarta rivoluzione industriale» (Schwab, 2016), vede fondersi la sfera fisica, digitale e biologica; questo causa un'urgenza sottolineata da Zao-Sanders e Palmer (2019): occorre preparare gli studenti a lavorare per rispondere a bisogni, necessità o problematiche che oggi non sono ancora state intercettate o non esistono ancora.
- Il ridisegnarsi delle geografie politico-economiche, che influenza la disponibilità delle risorse sia materiali, *in primis* le materie prime, sia immateriali, ad esempio informazioni e *know-how*. Assieme alle misure di contenimento dovute al Covid-19, questo fenomeno sta incidendo sulle catene di approvvigionamento – globalmente interdipendenti – causando l'aumento di casi di *reshoring*, ossia di rilocalizzazione della produzione precedentemente delocalizzata in Paesi esteri (Barbieri *et al.*, 2020); ciò rende necessari forti riassestamenti in termini manageriali per le aziende coinvolte, sia che la rilocalizzazione avvenga tramite internalizzazione sia che avvenga tramite esternalizzazione dei processi (Gray *et al.*, 2013).

Queste dinamiche comportano un cambiamento significativo dal lato della domanda di lavoro: si modifica la tipologia di competenze richieste dalle imprese.

Innanzitutto, è necessario fare una premessa sulla nozione di competenze aderendo alla definizione data da Besana: «la competenza è espressione della mobilizzazione di risorse interne (cognitive, emotive/motivazionali ed esecutive) ed esterne per mezzo del comportamento finalizzato alla realizzazione di un'attività. Ogni competenza è legata alla facoltà dell'individuo di "saper mobilizzare" le risorse – interne ed esterne – di cui dispone» (2021, p. 98); questa facoltà può essere modificata e migliorata attraverso i processi di apprendimento cui ci si espone. Dunque, emerge il ruolo determinante

[7] L'*Embankment Project for Inclusive Capitalism* (EPIC) è un progetto creato da EY e dalla Coalizione per il Capitalismo Inclusivo, un'organizzazione non profit che lavora in partnership con enti pubblici e privati per fare dei sistemi economici i motori di una crescita sociale nel lungo periodo. L'EPIC ha visto coinvolte più di una trentina di leader aziendali globali per sviluppare, nell'arco di una serie di convegni, delle metriche standardizzate per misurare e rendere comparabili tra loro attività generative di valore nel lungo termine a favore di una molteplicità di stakeholder (clienti, dipendenti, fornitori, azionisti e comunità). Le metriche sono state collegate al valore finanziario a lungo termine per gli azionisti.

delle imprese nel coinvolgere i lavoratori nelle attività di formazione e sviluppo. Le competenze non rappresentano un insieme preconfezionato di conoscenze e capacità da sfruttare nel corso della carriera di una professionalità; anzi, sono un patrimonio dinamico e costantemente in evoluzione da continuare a coltivare nel corso degli anni. Nel capitolo 3 si approfondirà l'influenza che le organizzazioni hanno nel plasmare le competenze attraverso la trasmissione della cultura organizzativa e i processi di *sense-making* e *sense-sharing*.

Il contesto sopra descritto determina una progressiva obsolescenza di set di competenze iper-specializzate, da attribuirsi anche ad un'iper-specializzazione della conoscenza a causa di percorsi di studio particolarmente settoriali, poiché in uno scenario così mutevole e poco prevedibile sono necessarie competenze trasversali che integrino le conoscenze disciplinari con «la capacità di pensare oltre i confini delle discipline e di "unire i puntini"» (OECD, 2018, p. 5), ricordando l'insegnamento trasmesso da Steve Jobs ai neolaureati dell'Università di Standford nel 2005. Inoltre, un eccesso delle informazioni da considerare, come quello reso disponibile dall'utilizzo degli strumenti tecnologici, può condurre a difficoltà nel selezionare quelle maggiormente rilevanti per il processo decisionale e per la pianificazione delle azioni da realizzare (una sorta di "paralisi decisionale e dell'agire"). Per i cosiddetti lavoratori della conoscenza non è più sufficiente saper elaborare le informazioni (attività in cui la tecnologia avanza costituendo una concorrenza crescente), ma occorre saper gestire e rendere efficace la quantità di informazioni che le organizzazioni consumano e producono (Besana, 2021).

Besana (2021) e il World Economic Forum (2018) evidenziano un riscontro sempre più elevato del fenomeno di *skill mismatch* o *skill gap*: la mancata coincidenza tra le qualifiche richieste dai datori di lavoro e le qualifiche dei lavoratori presenti sul mercato, che comporta la necessità per le imprese di intervenire migliorando le politiche di *reskilling* e *upskilling*. In particolare, l'Italia ha un livello di *skill mismatch* pari al 38,2%, a fronte di una media del 33,5% all'interno dell'Unione Europea (Besana, 2021).

Dunque, sono necessarie nuove competenze professionali volte alla definizione dei problemi (*problem setting*) in primo luogo e alla risoluzione dei problemi (*problem solving*) in un secondo momento. Bughin *et al.* (2018) ne offrono una panoramica: oltre a quelle di carattere tecnologico, spiccano le abilità socio-emotive – tra cui lo spirito di iniziativa e la leadership – e competenze cognitive quali la creatività e la gestione delle informazioni complesse.

1.1.3.2. Nuovi andamenti del mercato del lavoro: i "belief-driven employees"

Alla luce delle modificazioni che coinvolgono l'ambiente esterno alle imprese, il mercato del lavoro conosce delle evoluzioni che si sviluppano attorno a due assi principali tra loro correlati: la persona – con i suoi tratti caratteriali, i suoi valori e le sue necessità – assume una sempre maggiore centralità all'interno dei processi lavorativi; e il rapporto tra organizzazione e soggetto diviene protagonista di un significativo cambiamento, con una conseguente ridefinizione del potere contrattuale di ambo le parti.

In continuità con lo schema della *triple bottom line*, il focus viene posto in misura sempre maggiore sulla persona che abita il luogo di lavoro, considerando il lavoratore nella sua totalità e complessità invece che come mero fattore produttivo. Come ricordato da Yunus (2010), per molto tempo le teorie economiche tradizionali hanno appiattito la persona a soggetto unidimensionale rappresentandola come guidata e motivata unicamente dalla realizzazione di profitti; ora, invece, questa rappresentazione viene arricchita di sfaccettature sempre nuove fino a recuperare gradualmente la multidimensionalità che caratterizza la persona: una molteplicità di capacità, interessi, bisogni, spinte motivazionali e fonti di soddisfazione. Infatti, come sostenuto da Pendell (2022), nelle imprese vanno diffondendosi politiche di welfare aziendale che non si dovrebbero limitare a tutelare il benessere fisico dei dipendenti (*wellness*), ma dovrebbero avere lo scopo di incentivare un benessere psico-fisico valorizzato nella sua interezza (*wellbeing*); le cinque dimensioni identificate da Gallup (2020) sono: benessere della carriera, benessere sociale, benessere finanziario, benessere fisico e benessere all'interno della comunità.

Gli aspetti di benessere ed equilibrio vita-lavoro sono sempre più tenuti in considerazione dai dipendenti nel momento in cui si trovano a scegliere se considerare o meno una posizione lavorativa presso un'azienda: questi fattori vengono indicati come molto importanti dal 61% dei dipendenti (Wigert, 2022) e costituiscono una discriminante per i millennial, che nel 2020 avrebbero costituito secondo Manpower (2016) oltre un terzo dei lavoratori globali. Inoltre, Gallup evidenzia come il benessere e il coinvolgimento attivo dei dipendenti siano fattori fondamentali da prendere in considerazione nel progettare le politiche aziendali, quantificandone l'impatto in termini di costi e produttività.

- Una carenza di benessere del personale impatta in termini di: maggior numero di giorni di malattia presi dai dipendenti; crollo delle performance lavorative a causa di fenomeni di *burnout*; maggior tasso di *turnover* e

conseguenti costi legati all'assunzione e formazione di personale sostitutivo; e costi in termini di opportunità aggiuntive perse a causa di dipendenti in sofferenza (Gallup, 2022b).
- Si stima che un basso livello di *engagement* costi all'economia globale 7,8 trilioni di dollari, ammontare pari all'11% del PIL globale. A livello globale, il 21% dei dipendenti risulta essere coinvolto e attivamente ingaggiato al lavoro; in Europa la percentuale scende al 14% (Gallup, 2022c).

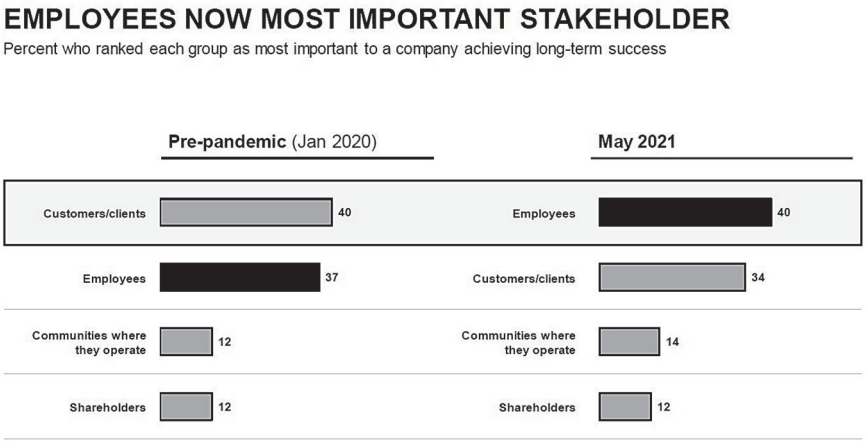
In particolare, lo *State of the Global Workplace 2022 Report* mette in risalto come il benessere inteso in senso olistico e il livello di *engagement* siano due dinamiche intrinsecamente connesse tra loro, nonostante si tenda a pensare che il primo veda coinvolta la vita al di fuori dell'ambito lavorativo e il secondo riguardi esclusivamente il luogo di lavoro. Infatti, proprio poiché la persona multidimensionale porta con sé le sue sfaccettature senza scindere completamente le diverse sfere che abita, «il modo in cui le persone vivono il lavoro influenza la loro vita al di fuori del lavoro» – soprattutto lo spirito con cui si vive la vita familiare – e «il benessere complessivo influenza la vita al lavoro» – riducendo la probabilità di *burnout* (Gallup, 2022c, p. 11).

Come ricordato da EY (2020), per molto tempo le imprese sono state guidate dall'orientamento al cliente caratterizzante la funzione di marketing, anche a seguito dell'eredità dell'economista Peter Drucker che negli anni Settanta ha teorizzato la centralità del cliente come principale determinante del successo aziendale. Negli ultimi anni, le organizzazioni stanno traslando parte di questa attenzione verso i processi interni con particolare riguardo al dipendente; infatti, sono i dipendenti a costituire il perno dell'attività aziendale, determinando con la loro performance la tipologia e la qualità del prodotto venduto o del servizio erogato e dunque – a catena – anche la soddisfazione dei consumatori e il risultato aziendale. All'interno della molteplicità di stakeholder a cui l'impresa si trova a rispondere, i dipendenti stanno man mano acquisendo crescente importanza: la pandemia ha determinato una svolta sostanziale nel renderli lo stakeholder più importante per un'impresa che persegue un successo nel lungo periodo [Fig. 5].

«Nella "*Human Age*"[8] [Manpower Group, 2020], i millennial stanno dando forma al mondo del lavoro, dal quale vengono altresì plasmati. Stanno ridefinendo il rapporto tra datore di lavoro e dipendente» (Manpower Group, 2016).

[8] Il gruppo Manpower ha introdotto l'espressione "*Human Age*" all'incontro annuale del *World Economic Forum* tenutosi nel 2011 a Davos, in Svizzera. Si tratta di un'era in cui il talento delle professionalità diventa il principale strumento di differenziazione economica, sopravanzando il capitale; dunque, la formazione assume un ruolo cruciale nella valorizzazione di questo *asset* strategico e deve essere progettata non più in modalità standardizzate, bensì in maniera personalizzata per il singolo dipendente.

Fig. 5 - La crescente importanza dei dipendenti nel gruppo degli stakeholder



Fonte: Edelman Data & Intelligence, 2021a, p. 3

Il cambiamento del rapporto organizzazione-soggetto parte da una rielaborazione dei confini e dell'idea di carriera. Precedentemente la carriera era definita in maniera oggettiva dal ruolo e dal livello gerarchico ricoperti dal dipendente all'interno dell'organigramma aziendale; dunque, i progressi consistevano in avanzamenti verticali lungo un percorso lineare (tipico delle organizzazioni a struttura funzionale). Negli anni recenti si stanno affacciando sul mercato del lavoro nuove tipologie di carriera soggettive, definite sempre più dal lavoratore e sempre meno dall'organizzazione, in cui i progressi riguardano lo sviluppo e l'ampliamento delle proprie abilità e competenze e sono misurati dalla percezione individuale di crescita personale e professionale. Vi sono carriere orizzontali, in cui l'acquisizione di nuove competenze può portare a movimenti orizzontali tra ruoli prossimi all'interno dell'organigramma, sviluppando esperienza in differenti funzioni o dipartimenti (dinamiche tipiche delle organizzazioni con organigrammi divisionali e a matrice); oppure vi sono carriere *boundary-less*, in cui il lavoratore si muove da un'organizzazione all'altra e gli avanzamenti lavorativi sono dettati da una validazione da parte del mercato (meccanismo tipico dei settori che si sviluppano in reti organizzative e in cui si lavora per progetti). Inoltre, Manpower mette l'accento su un altro aspetto: se da un lato i millennial si aspettano una vita lavorativa più lunga, dall'altro «l'84% prevede delle interruzioni lavorative rilevanti, a sottolineare il fatto che le carriere ondivaghe stanno prendendo il posto delle scale di carriera delle generazioni precedenti» (2016, p. 7); ciò è dovuto sia alla volontà di cura degli altri (genitori o parenti, figli, partner o attività di volontariato) sia al desiderio di prendersi

cura di sé (tempo libero, viaggi e vacanze, acquisizione di nuove competenze e perseguimento di sogni e passioni).

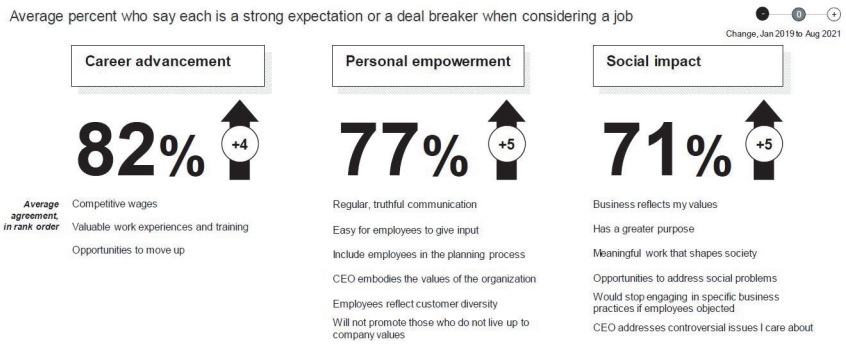
Il crescente sviluppo di carriere ondivaghe va di pari passo con un'altra osservazione: Besana (2021) introduce il concetto di "partecipanti" utilizzandolo per indicare dipendenti o lavoratori che a vario titolo apportano il loro contributo alla creazione del prodotto o servizio aziendale. Questo termine è utile per evidenziare una costante evoluzione degli aspetti contrattuali del lavoro legati alla tipologia di contribuzione previdenziale effettuata dal lavoratore (lavoro subordinato, lavoro autonomo o lavoro parasubordinato): l'impresa integra dipendenti interni e attori esterni. Questa ridefinizione delle barriere organizzative – sempre più "membrana semipermeabile" – implica una particolare attenzione alla costruzione di un autentico senso di appartenenza e alla condivisione partecipata degli obiettivi organizzativi affinché gli sforzi lavorativi convergano verso uno scopo comune.

La società di consulenza Edelman illustra come il mercato lavorativo attuale sia caratterizzato dai «belief-driven employee» (Edelman Data & Intelligence, 2021a): il 61% delle persone sceglie – o al contrario lascia – il datore di lavoro sulla base dei propri valori e convinzioni, con una percentuale ancora maggiore (pari al 67%) tra millennial e generazione Z (lavoratori tra i 18 e i 34 anni). «Il dipendente è ora orientato alla scelta e alla permanenza in un'azienda come il consumatore è orientato all'acquisto e alla fedeltà ad un marchio» (Edelman Data & Intelligence, 2021a). Le aspettative dei potenziali dipendenti nei confronti delle organizzazioni si elevano notevolmente e vertono su tre pilastri, che di conseguenza vanno a costituire i tre pilastri dell'*Employee Value Proposition* (EVP) aziendale: le prospettive di carriera (che restano elevate, andando nella direzione della crescita in termini di competenze ed esperienze), la valorizzazione personale (che verte soprattutto su una comunicazione basata sulla fiducia e sulla possibilità da parte del dipendente di far valere il proprio apporto) e l'impatto sociale (riguardante il desiderio di perseguire uno scopo che vada oltre i confini dell'organizzazione estendendosi al benessere della società) [Fig. 6].

Un recente fenomeno su cui è importante soffermarsi sono le cosiddette "grandi dimissioni", poiché alcune delle motivazioni che ne sono alla radice sono connesse alle nuove aspettative dei lavoratori odierni. Il fenomeno si è manifestato primariamente negli Stati Uniti d'America e si sta diffondendo anche in Europa. In Italia, dove le grandi dimissioni interessano soprattutto il Nord e il Centro, il numero delle dimissioni è risalito nella primavera del 2021 – dopo essere calato durante la pandemia – ed è quantificabile in un totale di 777.000 cessazioni volontarie di rapporti di lavoro a tempo indeterminato nei primi dieci mesi del 2021 (Banca d'Italia e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2021). Coerentemente con le informazioni fornite

da Manpower ed Edelman, le grandi dimissioni riguardano principalmente la fascia d'età compresa tra i 26 e i 35 anni, seguita dalla successiva fino ad arrivare ai 45 anni; inoltre, i lavoratori subordinati maggiormente interessati in termini di categorie di inquadramento sono: impiegati, quadri e tecnici specializzati (Centro di Ricerche AIDP, 2022).

Fig. 6 - Le aspettative dei belief-driven employee e gli impatti sull'EVP aziendale

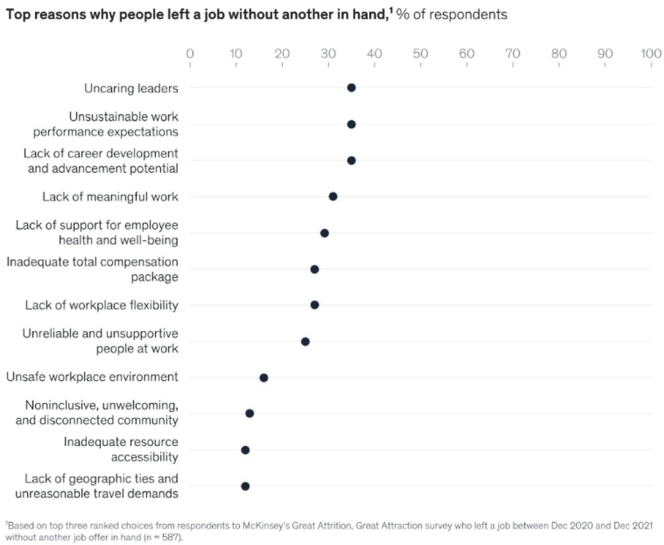


Fonte: Edelman Data & Intelligence, 2021a, p. 14

Le cause retrostanti sono molteplici e complesse poiché intervengono dinamiche legate ad una ripresa delle movimentazioni del mercato del lavoro dopo la pandemia, legate sia a dimissioni rimandate sia ad un nuovo impulso della domanda di lavoro e dunque a transizioni occupazionali da un lavoro ad un altro; inoltre, viene menzionato anche il sopra citato *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro in quanto indice di una mancanza di allineamento tra il sistema imprenditoriale e lavorativo da un lato e il sistema dell'istruzione e formazione dall'altro (Centro di Ricerche AIDP, 2022; Brunetta e Tiraboschi, 2022). Dunque, risulta utile distinguere i casi di dimissioni avvenute senza avere in prospettiva una transizione lavorativa prossima.

McKinsey (De Smet *et al*., 2022) elenca le principali ragioni per cui i dipendenti danno le dimissioni senza avere un lavoro sostitutivo [Fig. 7]: si nota una scarsa attenzione da parte dei leader al sostegno dei lavoratori nel perseguire gli obiettivi in termini di performance e a garantire opportunità di crescita concrete; inoltre, al quarto posto (circa il 30% dei casi) vi è la mancanza di un lavoro "significativo", lasciando supporre che manchi un aspetto che Gallup (Harter, 2022) e il Centro di Ricerche di AIDP (2022) segnalano come fondamentale per risanare la carenza di *engagement* del personale: la capacità di mostrare al lavoratore in che modo il suo lavoro contribuisce a realizzare lo scopo organizzativo più ampio.

Fig. 7 - Ragioni delle dimissioni non dovute a transizioni lavorative prossime



Fonte: De Smet et al., *2022*

Soffermandosi su quest'ultimo aspetto, l'indagine condotta a gennaio 2022 dal Centro Ricerche dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale indica al quinto posto tra le ragioni che i manager denotano come retrostanti alla rassegna delle dimissioni la ricerca di un nuovo senso della vita e quindi di nuove modalità lavorative che permettano di sentirsi maggiormente valorizzati. Sebbene le grandi dimissioni non siano nate con la pandemia che ha solo contribuito ad accelerare dinamiche già in corso, la pandemia è stato un forte evento impattante che ha concesso alle persone il tempo di sottrarsi alla frenesia del quotidiano ed effettuare delle valutazioni sulle modalità di gestione del proprio tempo in quanto risorsa. Ricordando l'insegnamento di Pulcini e Butler (si veda §1.1.2), la forza dell'evento rappresenta un'occasione da cogliere poiché fa emergere fenomeni che si stavano preparando ad affiorare in superficie. È emerso il senso di *languishing* che il *New York Times* individua come lo stato d'animo più diffuso nel 2021 (Grant, 2021) ed è descrivibile come «assenza di benessere», un senso di vuoto che si distanzia sia dalla depressione sia dalla condizione ideale di fiorire nel benessere, un limbo che offusca la capacità di reagire proattivamente (eco del vuoto esistenziale di Frankl). Dunque, le persone hanno riveduto le loro priorità in termini di: motivazione, tipologia di lavoro – attribuendo un peso maggiore al desiderio di essere valorizzate e di portare valore – e modalità di lavoro – richiedendo maggior autonomia e flessibilità.

Parallelo alle grandi dimissioni è il fenomeno che Gallup chiama «*quiet quitting*» (Harter, 2022), più subdolo delle grandi dimissioni poiché celato nelle pieghe della routine: riguarda i lavoratori che non vanno oltre il proprio lavoro e si limitano ad adempiere strettamente le proprie mansioni. Pur essendo necessari confini e responsabilità dell'attività lavorativa, laddove questa tendenza si acuisce vi sono conseguenze negative sulla performance, giungendo in alcuni casi a compromettere l'obiettivo di risultato. Un esempio di casistica opposta sarà analizzato nel §1.2. Il *quiet quitting* coincide con i dipendenti che non sono ingaggiati nel proprio lavoro, che secondo Gallup costituiscono circa il 50% dei lavoratori americani; ancora più pericolosi sono i "*loud quitter*", cioè i dipendenti attivamente disingaggiati (fino a giungere alle dimissioni oppure continuare a ricoprire la loro posizione lavorativa rischiando di produrre effetti negativi su se stessi e sull'organizzazione).

Come suggerito dal Centro di Ricerche di AIDP, Gallup (Gandhi e Robison, 2021) e McKinsey (De Smet *et al.*, 2022), le modifiche da intraprendere per rispondere a queste problematiche non sono da considerarsi unicamente in termini transazionali in quanto procedere in tal senso equivarrebbe a rispondere su un registro non idoneo a quello interpellato dalla controparte che sta mettendo sul tavolo nuovi bisogni. Se «pagare è necessario per giocare», e dunque avere buone politiche di retribuzione e benefit resta fondamentale per essere competitivi sul mercato del lavoro, «giocare per vincere» richiede invece di lavorare sulle motivazioni intrinseche all'attaccamento del lavoratore all'organizzazione e al lavoro, passando ad un approccio relazionale e ripensando la cultura del lavoro interna all'organizzazione nonché i processi di lavoro (De Smet *et al.*, 2022).

Più in generale, implementare queste modificazioni strutturali all'interno delle imprese è necessario per adattare il tessuto organizzativo all'evoluzione del patto contrattuale tra organizzazione e soggetto lavoratore, dal momento che entrambe le parti – domanda e offerta di lavoro – presentano nuove necessità ed esigenze dettate dai cambiamenti dell'ambiente esterno.

1.2. Il senso: una bussola per solcare l'ignoto

Per introdurre la tipologia di intervento necessario nell'ambito della cultura del lavoro e quindi delle modalità e dei processi di lavoro, è utile cominciare dall'analisi dell'esempio positivo dell'anestesista Annalisa Malara.

Il 20 febbraio 2020 Annalisa Malara era di turno in terapia intensiva all'ospedale di Codogno quando è arrivato un giovane sulla trentina di anni con una polmonite interstiziale che non rispondeva alle terapie ordinarie. «Per la prima volta farmaci e cure risultavano inefficaci su una polmonite

apparentemente banale. Il mio dovere era guarire quel malato. Per esclusione ho concluso che, se il noto falliva, non mi restava che entrare nell'ignoto. Il Coronavirus si era nascosto proprio qui» – racconta lei. «Quello che vedevo era impossibile. Questo è il passo falso che ha tradito il Coronavirus. Giovedì 20, a metà mattina, ho pensato che a quel punto l'impossibile non poteva più essere escluso». Così, quando in Italia da poco più di un mese si sapeva solo di uno strano virus circolante a Wuhan, ha chiesto di poter effettuare un tampone: «ho dovuto chiedere l'autorizzazione all'azienda sanitaria. I protocolli italiani non lo giustificavano. Mi è stato detto che se lo ritenevo necessario e me ne assumevo la responsabilità, potevo farlo. […] Verso le 12:30 del 20 febbraio i miei colleghi ed io abbiamo scelto di fare qualcosa che la prassi non prevedeva» (Visetti, 2020). Il tampone era positivo. «L'impatto emotivo di questa diagnosi è immenso. Un virus nuovo, sconosciuto, di cui si sapeva ancora pochissimo, al quale eravamo stati esposti anche noi; e le immagini di Wuhan, del suo lockdown irreale, ci ritornano alla mente nitidissime. Ma non c'è tempo per la paura: siamo in rianimazione, c'è un giovane uomo che sta morendo e il nostro lavoro non si può fermare. E così continuiamo a farlo, ininterrottamente: lo curiamo per due giorni di fila, isolati da tutto il resto del mondo, senza far entrare in reparto nessuno che non sia strettamente necessario per non esporre nessuno al contagio» (Malara, 2020).

Nelle sue parole emerge come avere ben chiaro il senso del proprio lavoro, sia nella mente che nel cuore, sia l'unico fattore che può portare a credere in ciò che sembra impossibile, a riscrivere delle procedure che sono diventate un vincolo eccessivo, a mettere in discussione le certezze tuffandosi nell'ignoto, ad andare oltre l'istinto autoprotettivo della paura per il bene di qualcun altro; in sintesi, a fare più del "necessario" richiesto dal mansionario. Infatti, secondo il protocollo non sarebbe stato necessario effettuare il tampone; quindi, Annalisa Malara avrebbe comunque fatto – formalmente – il suo lavoro anche senza vagliare quella che era l'ipotesi più remota. Ma, per fortuna, quello che le interessava non era l'adempimento dei compiti formali, bensì trovare la causa della malattia e fare tutto ciò che poteva, e anche qualcosa in più, per salvare il suo paziente. La sua motivazione intrinseca è diametralmente opposta allo smarrimento dei *quiet quitter*. Dunque, ritrovare il senso del lavoro diventa una bussola fondamentale per orientarsi anche nelle situazioni ove le risposte non sono contenute nelle prassi già consolidate.

Integrare questa prospettiva all'interno dei processi di lavoro significa fare spazio per lavoratori che siano meno esecutori e più attori consapevoli delle azioni che intraprendono e dell'effetto che queste hanno sugli altri attori organizzativi. Come si approfondirà nel capitolo 3, si tratta di un cambio di paradigma della maniera di interpretare il mandato lavorativo contenuto nella descrizione della posizione lavorativa (*job description*). A livello manage-

riale, ciò implica una transizione dal modello taylorista e fordista – basato su una rigida struttura gerarchica in cui i vertici stabiliscono obiettivi da raggiungere e modalità da utilizzare per raggiungerli, prescrivendo lo svolgimento di procedure non modificabili – a modelli basati sulla condivisione degli obiettivi definiti dal top management e sull'inclusione dei lavoratori all'interno dei processi organizzativi. Occorre fare una precisazione sottolineando la differenza tra "procedure" e "processi": mentre le prime consistono nella trasmissione di informazioni riguardanti una sequenza di azioni attraverso cui conseguire il risultato tramite un percorso lineare e statico, i secondi sono definiti da una continua interazione tra i partecipanti che porta alla costruzione dei passaggi da seguire per giungere al risultato tramite la trasmissione di conoscenza. Dunque, in un'impresa è essenziale capire cosa deve rimanere circoscritto alle procedure e cosa invece può essere aperto alla costruzione di un processo (come si analizzerà nel §3.3, ciò dipende soprattutto dalla tipologia d'impresa e dalla fase storica in cui si trova ad operare). Inoltre, è interessante osservare che il modello taylorista nato a inizio Novecento – a cui ancora oggi si ispira la strutturazione di molte organizzazioni – presenta tre principali problematiche, di cui le prime due sono dovute alla presenza di contesti ed esigenze differenti legati alla storicità:

- sottintendeva una concezione di organizzazione che non risponde più alla natura delle organizzazioni attuali: richiamando le metafore organizzative di Morgan (2015), il modello dell'organizzazione come macchina era concepito per realtà statiche fatte per durare e restare uguali a se stesse a lungo nel tempo; oggi, invece, le organizzazioni si trovano ad operare in un contesto in cui il veloce sviluppo tecnologico e la dinamicità di qualità e quantità della domanda da parte dei consumatori introducono una concorrenza sempre maggiore e rendono necessarie realtà organizzative che sappiano plasmarsi per anticipare il cambiamento;
- implicava una nozione di soggetto che non corrisponde alle richieste dei lavoratori contemporanei: se nel modello taylorista il lavoratore costituiva una variabile dipendente del processo decisionale e di programmazione e il parametro valutativo era unicamente l'adempimento della mansione, i lavoratori odierni richiedono un maggior grado di partecipazione alle dinamiche organizzative divenendo una variabile interagente (non dipendente e asservita né totalmente indipendente) e i parametri di valutazione si sono moltiplicati;
- verteva sulla figura di un manager considerato come il cervello razionale che disegnava il modello di funzionamento dell'organizzazione-macchina e, in base a questo disegno, il principio di scomposizione del lavoro interveniva a parcellizzare la produzione in procedure da seguire alla lettera che poi venivano controllate dall'alto. Tuttavia, «i manager, come tutti noi, sono fallibili e umani» (Cunliffe, 2017, p. 9) e senza ulteriori vagli un errore originatosi a monte giunge a valle immodificato.

Dunque, se determinate pratiche del modello taylorista sono tuttora presenti e restano funzionali allo sviluppo delle imprese attuali (ad esempio, il principio di divisione del lavoro resta la modalità operativa principale, trovando una concretizzazione nelle funzioni aziendali e nella molteplicità di unità organizzative), altri aspetti possono essere riconsiderati alla luce delle necessità emergenti.

Trasferire queste considerazioni al modo in cui le imprese pianificano la loro evoluzione in funzione del cambiamento del rapporto organizzazione-soggetto rende necessario collocare una lente d'ingrandimento su un fenomeno interno, già accennato nel §1.1.3.2, conseguente alla nuova centralità del lavoratore: la traslazione di alcune strategie della funzione di marketing alla funzione di risorse umane, con l'obiettivo di fidelizzare il consumatore e aumentare la *retention*. «Gli attori delle organizzazioni percepiscono oggi un *gap* critico tra le soluzioni sviluppate lato cliente e le competenze e i talenti – tipicamente più lenti – disponibili "in casa": le persone, i team, le unità dell'organizzazione che collaborano alla creazione del valore» (Besana, 2021, p. 143). Dunque, l'attenzione che prima veniva posta sulla centralità del cliente – e sullo sviluppo del prodotto o servizio per migliorarne la qualità e fidelizzare il consumatore – si sta portando anche al mercato interno. Investire unicamente sullo sviluppo prodotto in funzione del bacino di clienti trascurando la potenzialità delle "risorse umane"[9] non porta ad un vantaggio competitivo di lungo termine in quanto il prodotto ha un ciclo di vita che si conclude con il declino; invece, le persone interne all'impresa sono in grado di continuare a creare valore nutrendosi del cambiamento e nutrendolo a loro volta. Come esposto da Besana (2021), la scalabilità del business non risiede tanto nel "cosa" bensì nel "come": non nel prodotto ma nella relazione tra persone. Infatti, l'obiettivo di aumentare la *retention* non dovrebbe essere volto unicamente ad evitare i costi di onboarding e formazione di nuovo personale (riduzione di costo), ma anche al tentativo di garantire al lavoratore il tempo di permanenza in azienda necessario affinché possa costruire un patrimonio di conoscenze, competenze ed esperienze che entrino a far parte del patrimonio della cultura organizzativa (incremento di valore).

In quest'ottica, la diffusione di strategie di employer branding e l'offerta

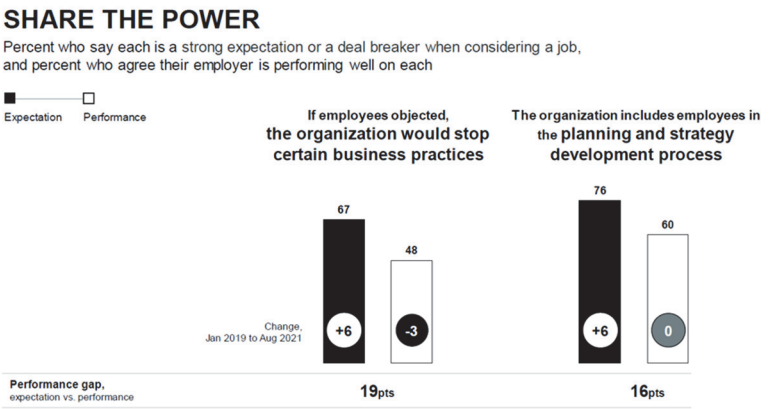
[9] Si fa riferimento ad una nozione di risorse umane che utilizza il termine "risorsa" per indicare la ricchezza di cui ogni persona si fa portatrice in quanto essere umano, da non considerare pertanto alla stregua dei fattori produttivi di altra natura; dunque, costituiscono una componente non da sfruttare, bensì da valorizzare. Sebbene la loro posizione lavorativa possa essere ricoperta da altre persone, le risorse umane di per se stesse sono caratterizzate dalla proprietà di non fungibilità poiché ciascuna apporta un contributo unico e diverso. Ciò è riscontrabile nel ruolo di storicità che alcuni lavoratori assumono per l'impresa, fino ad entrare a far parte della storia organizzativa in quanto costruttori di un patrimonio incorporato nella cultura d'impresa.

di un percorso di employee experience rappresentano un'importante sfida nonché una grande opportunità: riprendendo un termine discusso da Benasayag (Benasayag e Schmit, 2014), le imprese hanno l'occasione di riempire di senso queste espressioni, facendo sì che non siano delle "etichette" vuote utilizzate solamente per attrarre talenti; infatti, un tale approccio si rivelerebbe controproducente per l'impresa stessa poiché porterebbe non solo ad una disattesa delle aspettative create ma anche ad un fenomeno di passaparola negativo conseguente all'insoddisfazione dei lavoratori.

L'*Edelman Trust Barometer 2021 Special Report: The Belief-driven employee* mette in evidenza come spesso sui principali temi avvertiti come importanti dal mercato del lavoro vi sia una mancata corrispondenza tra le aspettative dei potenziali dipendenti nel momento in cui considerano un'organizzazione come potenziale datore di lavoro e le performance effettive dell'impresa in cui lavorano; inoltre, la tendenza sembra essere quella di non provare a rispondere all'incremento delle aspettative precedenti l'assunzione con un incremento delle performance verificate una volta assunti [Fig. 8 e Fig. 9].

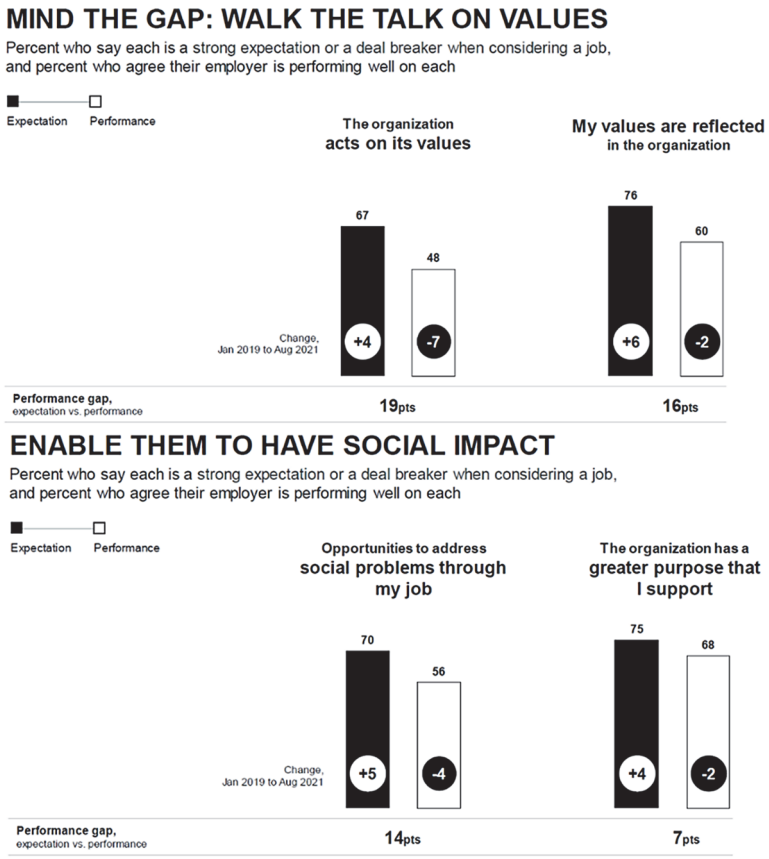
Implementare realmente questo tipo di pratiche significa avviare processi di *change management*, che sono di lunga durata e richiedono uno sforzo notevole da buona parte degli stakeholder dell'organizzazione. Come Besana (2021) evidenzia, i processi di cambiamento incontrano sempre dei movimenti opposti di resistenza volti al mantenimento dello status quo, che l'essere umano cerca sempre – a livello conscio o inconscio – di preservare. L'approccio adottato dagli studi critici sul management (*Critical Management Studies* o CMS) può essere utile per sollecitare a sfidare lo status quo (Alvesson e Willmott, 1996).

Fig. 8 - Aspettative sulla condivisione della leadership nelle organizzazioni



Fonte: Edelman Data & Intelligence (2021a)

Fig. 9 - Divario tra le aspettative dei potenziali dipendenti e le performance dell'impresa sulle principali richieste del mercato odierno



Fonte: Edelman Data & Intelligence, 2021a, pp. 26-27

È necessario fare una premessa: i CMS spostano lo sguardo dal punto di vista convenzionale sul management, derivante dal management scientifico sistematizzato da Taylor nella monografia *L'organizzazione scientifica del lavoro* del 1911, per aprire ad una molteplicità di prospettive diverse visibili abbracciando un'ontologia e una gnoseologia costruzionista. A differenza del positivismo – secondo cui la realtà esiste come un dato esterno e l'unico potere dell'uomo è sviluppare strumenti per conoscerla – il costruzionismo si basa sull'asserzione che la realtà sociale e la conoscenza stessa siano costruite dall'interazione tra le persone e che di conseguenza l'evoluzione della conoscenza, derivante dallo studio della realtà, consenta a sua volta di intervenire concretamente sulla realtà co-costruita (Cunliffe, 2017). Prendere atto

del fatto che sia l'uomo stesso con le sue decisioni e azioni ad avere un impatto sulla costruzione della realtà implica forti conseguenze poiché significa constatare che ciò, a maggior ragione, avviene anche a livello organizzativo dove l'interazione con gli altri intorno all'oggetto del lavoro incide sullo sviluppo della società; infatti, l'art. 4 della Costituzione della Repubblica Italiana – facente parte dei principi fondamentali – definisce il lavoro come «un'attività o una funzione che concorre al progresso materiale o spirituale della società».

Gli studi critici sul management possono essere considerati una buona traduzione in ambito manageriale del metodo scientifico. Quest'ultimo, partendo dal presupposto che sia sempre possibile arricchire e modificare la propria conoscenza della realtà, presenta un notevole punto di forza: l'attitudine a mettere continuamente in discussione sia la conoscenza acquisita sia gli strumenti con cui studia i fenomeni. Riconducendo questo paragone al campo manageriale, ciò significa riconoscere come il consolidamento di norme, strutture e processi non comporti necessariamente una loro sistematica legittimazione, ma che questi debbano essere costantemente vagliati e rapportati alle esigenze che man mano emergono nell'ambiente esterno e interno all'organizzazione. Applicare tale approccio ai processi di *change management* richiede, come esposto da Besana (2021), di impegnarsi in un processo circolare in cui si procede per tentativi, sperimentazioni e aggiustamenti in itinere.

Sebbene richieda un notevole impegno in termini di risorse e necessiti di un orizzonte temporale lungo per essere metabolizzata dall'impresa, questa modalità di implementazione e gestione del cambiamento consente di intervenire autenticamente sull'esperienza dei lavoratori coinvolgendoli nello sviluppo dei processi di lavoro. Inoltre, solo attraverso un cambiamento realmente compreso e interiorizzato dalla popolazione organizzativa è possibile convertire gli obblighi legislativi in materia di responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility* o CSR) – quali ad esempio la dichiarazione non finanziaria o il rating ESG (che valuta le performance ambientali, sociali e di governance) – da vincoli ad opportunità e *asset* strategici, passando concretamente da una concezione di "responsabilità di" volta al formale adempimento normativo alla "responsabilità per" volta a rispondere alle esigenze sostanziali dei partecipanti alla vita organizzativa. Questo tipo di *engagement* autentico potrà realmente divenire un vantaggio competitivo per l'organizzazione, poiché dei dipendenti autenticamente ingaggiati costituiscono un motore per lo sviluppo dell'organizzazione a tutti i livelli (Pendell, 2022; Edelman Data & Intelligence, 2021a; Klinger, 2021):

- la relazione con la leadership, poiché è il singolo lavoratore a rendere concrete sul piano dell'azione le decisioni prese dai leader;

- la relazione con gli stakeholder, i clienti e i potenziali dipendenti, in quanto i belief-driven employee ingaggiati sono pronti a fare più di quanto strettamente previsto dal mandato lavorativo e a raccomandare sia il prodotto o servizio dell'impresa sia l'impresa stessa in qualità di datore di lavoro, rappresentando i primi nonché i migliori brand ambassador;
- la relazione con gli altri dipendenti, perché maggiormente propensi a creare un clima di condivisione, fiducia e sostegno reciproco, migliorando le performance lavorative individuali e di gruppo.

2. La persona in cerca di senso: ritrovare una continuità tra vita e lavoro

È utile premettere agli sviluppi successivi un'analisi terminologica evidenziando la differenza fondamentale tra tre vocaboli che, pur presentando dei punti di contatto, hanno sfumature diverse da tenere in conto: "significato", "senso" e "scopo".

Andrea Di Gregorio (2020a, 2020b e 2020c), direttore e formatore di PNL Evolution[1], offre delle definizioni puntuali di questi tre termini in vari contesti (crescita personale, esperienze quotidiane e interazione con i propri modelli di ruolo); a partire dalla sua delucidazione è possibile individuare dei tratti chiave rintracciabili a prescindere dal contesto:

- *significato*: elaborazione di una definizione razionale dell'evento accaduto o dello stimolo esterno ricevuto (significante), in cui occorre distinguere tra elementi cognitivi oggettivi e fattori emotivi che intervengono a livello interpretativo. L'attribuzione di significato concorre alla formazione di nuova conoscenza poiché costituisce la premessa per giungere alla comprensione dei fenomeni;
- *senso*: comprensione di come l'accaduto possa aiutare a scoprire o migliorare degli aspetti di sé prima inesplorati o indagati superficialmente (*i.e.* tratti caratteriali, risorse personali, competenze, aspettative, usi e abitudi-

[1] PNL Evolution è una scuola italo-svizzera di *coaching*, *counseling*, *mentoring*, *training* e crescita personale che utilizza la pratica della Programmazione Neuro-Linguistica (PNL) sistemica. La PNL è una disciplina nata negli anni Settanta ad opera di Richard Bandler e John Grinder, rispettivamente laureando in psicologia e filosofia e professore di linguistica all'Università della California di Santa Cruz. Si basa sulla possibilità di organizzare le mappe comportamentali che si attivano nel momento in cui un individuo risponde ad uno stimolo esterno vivendo un'esperienza. L'*output* degli schemi di comportamento si forma in funzione di fattori esterni, definiti dal contesto, e interni al soggetto (aspettative, credenze, valori, percezioni sensoriali e reazioni emotive). Dunque, è possibile intervenire nei processi neurologici e linguistici che danno forma agli schemi comportamentali per migliorare la propensione del soggetto al raggiungimento di un determinato obiettivo. La PNL sistemica considera la peculiare configurazione delle mappe comportamentali di gruppo.

ni…). L'esito di questo processo è la possibilità di apprendere da ciascun evento degli insegnamenti da applicare nelle esperienze future apportando correttivi o miglioramenti alle proprie modalità di azione e reazione;
- *scopo*: il fine delle azioni che si intraprendono grazie all'assimilazione e all'elaborazione delle informazioni esterne ed interne; trova manifestazione negli effetti che le azioni intraprese hanno sulla realtà esterna. Dare uno scopo al proprio operato – che sia in termini lavorativi o di attività svolte a piacere – fornisce l'occasione per restituire quanto appreso della realtà e di sé sotto forma di dono verso gli altri.

Come verrà illustrato nel §3.2, i concetti di significato, senso e scopo sono intimamente connessi alla nozione di cultura e alla natura dinamica di quest'ultima.

2.1. Lo scopo personale

Il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un lavoro che non serva e che non giovi ad un nobile scopo.
– Adriano Olivetti

Come ricordato da Bauman (2000, p. 24), le domande esistenziali riguardanti la propria origine, il proprio senso e scopo e la propria fine sono fondative, cioè «costitutive della vita specificamente umana, in quanto stabiliscono il modo umano di "essere nel mondo", diverso da quello proprio di ogni altra varietà di esistenza organica similmente temporanea e transitoria». Cantoni Mamiani (2021) inserisce il bisogno di scopo ed efficacia tra i bisogni essenziali per condurre una vita sostenibile: trovare e riconoscere significato nella vita e nel lavoro è fondamentale per indirizzare il proprio percorso di crescita e autoespressione. Infatti, la filosofa e formatrice propone di collocare i bisogni spirituali e intangibili (tra cui quelli di significato e di senso) alla base della piramide di Maslow[2], poiché costituiscono il motore della motivazione necessaria a prendersi cura di sé. In ultima analisi, il bisogno di senso e di scopo rientrano in quelli che l'autrice chiama "*soft needs*", bisogni immateriali la cui importanza emerge in maniera particolare proprio nel momento in cui non vengono soddisfatti poiché in questo caso danno origine a comportamenti reattivi quali passività e disingaggio, tipici dei *quiet quitter*, o addirittura la tendenza a prevedere di rassegnare le dimissioni nel

[2] La piramide di Maslow è una teoria psicologica esposta da Abraham Maslow in *Motivazione e personalità* del 1954, dove l'autore redige una gerarchia delle necessità che contraddistinguono l'essere umano. A partire dalla base vi sono: i bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di autorealizzazione.

breve termine (secondo l'*Edelman Trust Barometer 2021. Special Report: The Belief Driven Employee*, a livello globale un lavoratore su cinque dichiara di aver lasciato il suo posto di lavoro nell'ultimo semestre trascorso oppure prevede di lasciarlo in quello successivo). Richiamando Einstein, Frankl scrive: «colui che considera la sua vita come destituita di qualsiasi significato non solo è infelice, ma anche incapace di vivere» (1974, p. 35), poiché la consapevolezza di significato è indicata dalla psicologia americana come "valore di sopravvivenza". Difatti, profondamente memore degli anni trascorsi nei campi di concentramento di Auschwitz e Dachau, il neurologo e psichiatra austriaco ricorda più volte le parole di Nietzsche secondo cui «chi ha un perché nella vita sopporta quasi ogni come».

Non vi è una risposta universale e definitiva alla ricerca del "perché"; anzi, si tratta di un percorso personale che è in continua evoluzione, un cammino in cui più ancora della risposta conta la capacità di sapersi porre la domanda.

Riprendendo un concetto introdotto nel §1.1.2, è importante partire dalla sapienza di «custodire il vuoto» (Mancuso, 2021). Ogni persona si contraddistingue per tratti caratteriali, conoscenze, ragioni, valori, emozioni e sentimenti derivanti dall'incontro con altre persone ed esperienze che rendono il vissuto di ognuno unico ed intrecciato a quello altrui; ciò costituisce un patrimonio auto-rinnovatore e auto-generativo, poiché – pur rimanendo coerenti con l'ossatura che definisce il proprio nucleo identitario – è sempre possibile attingervi, modificarlo e dotarlo di nuovi sguardi e prospettive. «Questa possibilità di identificarci con le nostre peculiarità e insieme di prenderne le distanze, questa possibilità di identità e di differenza, è possibile grazie a uno spazio vuoto dentro di noi» (Mancuso, 2021, p. 44). È fondamentale avere la contezza che il proprio modo di vedere e di abitare il mondo è uno dei tanti possibili e che, data la finitudine della natura umana, ciò che è possibile realizzare individualmente (o in gruppo) sarà sempre parziale, incompleto, in attesa di un compimento che solo altre menti, altri cuori e altre mani potranno portare avanti in futuro. Se si ha la pretesa di voler costruire tutto l'edificio, dalle fondamenta fino alla sommità, o di voler scrivere tutto il libro senza lasciare pagine vuote, allora si vivrà la propria finitudine come un limite invalicabile – dal momento che i tempi di realizzazione dell'opera sono spesso più lunghi di quelli che ci è dato di vivere; diversamente, se si lasciano mattoni o pagine per chi seguirà, allora la transitorietà umana diventerà un incentivo ad assumersi responsabilità nei confronti dei posteri (Frankl, 2017). Come insegna Magritte ne *La Camera d'Ascolto*, anche se la tentazione è quella di voler riempire tutto il terreno seminando da sé, bisogna lasciare spazio perché altri semi possano essere piantati. Frankl (1974, p. 84) mette in luce come l'essenza dell'essere umano sia proprio l'«auto-trascendenza»: «essere-uomo vuol dire fondamentalmente essere orientato verso

qualcosa che ci trascende, verso qualcosa che sta al di là e al di sopra di noi stessi, qualcosa o qualcuno, un significato da realizzare, o un altro essere umano da incontrare e da amare. Di conseguenza, l'uomo è se stesso nella misura in cui si supera e si dimentica».

Frankl (2017) e Mancuso (2021) incoraggiano a passare da una concezione teorica del senso della vita ad una nozione pratica e concreta, operando una sorta di rivoluzione copernicana intorno al tema: anziché limitarsi ad interrogarsi sul senso in maniera astratta, occorre sentirsi interrogati dalla vita circa il contributo che ciascuno può fornire per rispondere in maniera responsabile alle esigenze del presente (e del futuro[3]). Avvertire la domanda di senso a livello ideale non è sufficiente: è necessario tradurla implementando un senso reale, coltivando i propri affetti, le proprie esperienze e il proprio lavoro in funzione di una visione complessiva che funga da collante.

Frankl (1998) scrive che l'uomo, anche nelle condizioni più difficili in cui non può "avere", può sempre decidere cosa "essere". «Il senso della vita è una costruzione. Per la precisione, è una nostra costruzione, non ancora finita e che mai lo sarà, ma che sempre avviene e si va facendo, a volte anche disfacendo», fin dal momento della nascita quando inizia il processo di identificazione del sé (Mancuso, 2021, p. 21). Tra le accezioni in cui Mancuso intende il termine "senso" vi è un elemento importante: la direzionalità, cioè la direzione verso una meta. Come sostenuto da Coleman (2018), nel considerare questa tipologia di lettura occorre tenere a mente che:

- riprendendo la metafora di Mancuso, il senso va costruito ancor più che trovato: è bene concentrarsi tanto sul rendere le proprie azioni significative quanto sul trarne significato. Quest'approccio ha forti conseguenze sull'attività lavorativa in quanto comporta un cambiamento di prospettiva, incoraggiando la persona a ricercare nuove modalità più efficaci da implementare nella propria operatività in maniera tale che quest'ultima abbia un impatto migliore e maggiore. «Il senso della vita di un essere umano dipende dalla maniera con cui interpreta se stesso» (Mancuso, 2021, p. 43). Il §3.3.2 indaga maggiormente le potenzialità insite nelle possibilità di interpretazione del proprio ruolo;
- le fonti di senso e di scopo di una persona sono auspicabilmente molte-

[3] Agamben evidenzia come il passato contenga le risposte per rispondere alle esigenze dell'ora e, allo stesso modo, il presente possa contenere le risposte alle necessità future (a patto di saperle leggere). Secondo il filosofo italiano, essere contemporanei significa non solo rintracciare nel passato gli strumenti per porre rimedio ai problemi dell'oggi, ma anche e soprattutto essere capaci di intercettare problemi che non ci sono ancora o che ancora non sono stati notati e adoperarsi per predisporre delle risposte. In continuità con l'attitudine dell'autotrascendenza, essere contemporanei vuol dire «essere puntuali a un appuntamento che si può solo mancare» (2008, p. 16).

plici e riguardano le diverse sfere dell'esistenza (personale, lavorativa, di svago ecc.); inoltre, evolvono fisiologicamente nel corso delle fasi della vita poiché seguono le differenti tipologie di bisogni che ciascuno ha e manifesta in ogni fase.

In quest'ottica, la vita diventa un viaggio lungo il quale le mete si moltiplicano e variano a seconda di ciò che man mano la persona scopre di sé e dell'ambiente circostante, come le figure che popolano la *Casa di Scale* di Escher.

Iniziando a salire i gradini passo dopo passo, si incontrano lungo il cammino delle stanze in cui si è già stati, che contengono ricchezze da portare con sé ovunque. Si vedono nuove stanze, se prima non si sapeva dove andare. Si scoprono stanze già intraviste lungo il percorso e si entra ad esplorarle, se non si era certi della direzione da prendere. Si torna nelle stanze già vissute, se in realtà si sapeva già dove andare; però forse si percorreranno nuove scale per arrivarci e, sicuramente, si scopriranno nuovi angoli di quelle stanze che erano rimasti inosservati. Non ci sono corridoi, ma solo scale: nulla di prezioso accade senza impegno; ma, come ricorda Kavafis (1992, pp. 63-65):

Quando ti metterai in viaggio per Itaca
devi augurarti che la strada sia lunga,
fertile in avventure e in esperienze.
[…]
Sempre devi avere in mente Itaca –
raggiungerla sia il pensiero costante.
Soprattutto, non affrettare il viaggio;
fa che duri a lungo, per anni, e che da vecchio
metta piede sull'isola, tu, ricco
dei tesori accumulati per strada
senza aspettarti ricchezze da Itaca.
Itaca ti ha dato il bel viaggio,
senza di lei mai ti saresti messo
sulla strada: che cos'altro ti aspetti?
E se la trovi povera, non per questo Itaca ti avrà deluso.
Fatto ormai savio, con tutta la tua esperienza addosso
già tu avrai capito ciò che Itaca vuole significare.

Il viaggio in sé è ricco di significati e racchiude senso.

Nel teorizzare la logoterapia (un approccio psicoterapeutico volto alla riscoperta del significato dell'esistenza umana), Frankl (2017) evidenzia come uno dei mezzi per scoprire il proprio significato all'interno del mondo in termini concreti sia portare a termine una determinata azione o impegnarsi in un lavoro.

Nell'approfondire quest'aspetto è necessario effettuare una considerazione circa la natura del lavoro. Adriano Olivetti (2014), pioniere di una rivoluzione del modo di concepire i luoghi di lavoro e le organizzazioni come comunità sociali operative, evidenzia che la nozione di lavoro portata avanti parallelamente allo sviluppo dell'industria è basata su una frattura della continuità dell'esistenza che scinde la vita lavorativa dalla vita autentica poiché il lavoro costituisce un onere da adempiere con un'etica del sacrificio. Come anticipato nel §1.1.3.2, negli ultimi anni – e tanto più durante la pandemia – la presenza di questa frattura si trova a fare i conti con la constatazione che le aziende sono popolate da persone ancor prima che da funzioni (Cantoni Mamiani, 2021) e che le persone portano con sé delle necessità complesse che non consentono di separare totalmente il benessere nella vita dal benessere lavorativo (Gallup, 2022c). Colmare questa fenditura comporta una rilettura del principio di equilibrio tra vita e lavoro che si è recentemente affermato nelle teorie del lavoro, ampliandolo per ricomporre la continuità dell'esistenza andata incrinandosi (Cantoni Mamiani, 2021). Posto che vi debbano essere dei confini tra la sfera privata e la sfera lavorativa, in quanto sono due ambiti della vita umana che comportano obiettivi diversi e necessitano di comportamenti differenti, cionondimeno questi confini possono essere considerati come una "membrana semipermeabile" poiché – come osservato – vi sono degli elementi che accomunano i due ambiti (ad esempio, determinate competenze trasversali acquisite in un campo possono tornare utili in un altro). In particolare, la volontà di intraprendere azioni significative dotate di senso e di scopo costituisce un importante collante per restituire continuità alle due sfere dell'esistenza e, riprendendo la metafora di Mancuso, impegnarsi a dare forma ad una costruzione coerente. Dunque, anziché vivere la vita lavorativa come meramente necessaria al mantenimento della vita personale, il lavoro può essere vissuto come «un aspetto, un prolungamento, una manifestazione, una vocazione in cui si può trovare il compimento della "vera vita"», come scrive Zagrebelsky (2014) commentando il discorso di Olivetti rivolto ai lavoratori della fabbrica d'Ivrea nel giugno 1945.

Coerentemente con lo spirito dell'art. 4 della Costituzione della Repubblica Italiana, nello stesso commento Zagrebelsky ricorda che si dovrebbe riprendere a «lavorare […] innanzitutto per la soddisfazione di noi stessi e, al tempo, per il bene di coloro che vivono con noi. Dunque: l'unione dei fini individuali con i fini collettivi» (2014). Infatti, il giurista italiano ricorda che Olivetti – concependo le fabbriche come luoghi di aggregazione della comunità di lavoratori e famiglie che ne facevano parte – attribuiva al lavoro l'essenziale funzione strutturante del sistema sociale, sottolineando come esso sia il mezzo per contribuire al progresso umano. È la forza di quella che Mancuso (2021) definisce "sinergia": il potere di fare sistema.

2.2. Identità personale e identità professionale

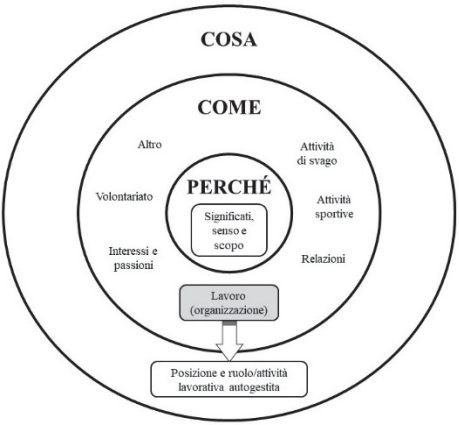
Il senso della vita è quello di trovare il vostro dono. Lo scopo della vita è quello di regalarlo.
– Pablo Picasso

Per trattare la connessione tra identità personale e identità professionale è utile riprendere un'osservazione di Mancuso: «Non sappiamo più "chi" veramente siamo e "chi" veramente vogliamo essere; non solo come società, ma persino come singoli. Sappiamo alla perfezione […] "cosa" vogliamo essere e aspiriamo a questo o a quel ruolo e alla posizione che ne scaturisce; ma non sappiamo più "chi" vogliamo essere: quale pasta di essere umano, con quali ideali, con quali valori» (2021, p. 10).

Simon Sinek (2014) ha codificato in un modello chiamato il «Cerchio d'oro» quello che egli ritiene essere lo schema di pensiero e di azione che accomuna tutti i leader e le organizzazioni che nella storia hanno saputo ispirare le persone condividendo la loro visione e la loro idea progettuale (*e.g.* Apple nel mondo dell'innovazione tecnologica, Martin Luther King come guida di un movimento per affermare i diritti civili o i fratelli Wright in quanto pionieri delle invenzioni aeronautiche). Il modello – che, come si vedrà nel prossimo paragrafo, è applicabile sia ai soggetti sia alle organizzazioni – è formato da tre cerchi concentrici: il primo contiene il "perché", il secondo il "come" ed il terzo il "cosa". Il "perché" rivela la motivazione delle azioni di un soggetto o dell'esistenza di un'organizzazione, le cause in cui il soggetto o l'organizzazione crede a tal punto da mobilitarsi in loro favore. Il "come" racconta dei mezzi utilizzati per attivarsi: ad esempio, la proposta di valore unica e differenziata offerta da un'impresa; nel caso del soggetto, è possibile traslare il paragone prendendo in considerazione tutte le attività in cui si cimenta per rispondere ai "perché" che lo guidano (le molteplici fonti di senso e di scopo di cui parla Coleman): il lavoro, cuore dell'analisi; le relazioni (famiglia e amicizie); il volontariato; interessi e passioni; attività sportive e di svago ecc. Il "cosa" è costituito dal prodotto o servizio che l'impresa vende o eroga al pubblico di riferimento oppure, collocando una lente d'ingrandimento sulla sfera lavorativa del soggetto, dalla posizione e dal ruolo ricoperti all'interno di un'organizzazione o dalla gestione autonoma dell'attività lavorativa [Fig. 1]. Il consulente di marketing evidenzia come la fascia esterna del modello, il "cosa", sia quella di cui tutti i soggetti e tutte le organizzazioni sono consapevoli: è il livello a cui si tende a dare maggior importanza perché è quello che si rivolge alla parte cognitivo-razionale del cervello, la neocorteccia, che è responsabile del linguaggio. Invece, il "perché" coinvolge la parte emotiva del cervello, il sistema limbico, che è di accessibilità meno immediata poiché non presenta capacità di linguaggio ma

ha un peso fondamentale in quanto guida i processi decisionali e comportamentali.

Fig. 1 - Il «Cerchio d'oro» del soggetto in un momento x



Fonte: ns. elaborazione da Sinek, 2014, p. 43

Pertanto, il livello più interno – pur comportando la necessità di gestire una maggiore complessità dal momento che implica una comunicazione che vada oltre la sola traduzione in linguaggio – risulta essere la componente chiave che determina il grado di efficacia di un'azione, sia essa la mansione lavorativa svolta da un dipendente o l'offerta di vendita di un'impresa. La differenza tra l'approccio che parte dall'esterno, il "cosa", e quello che si genera dall'interno, il "perché", è apprezzabile soprattutto nel lungo termine. Sinek (2014) porta l'esempio dell'esperienza di tre personaggi che hanno cercato di solcare i cieli con prototipi pilotati da persone per la prima volta nella storia dell'umanità: Samuel Pierpont Langley aveva ottenuto dei finanziamenti dal Dipartimento della Guerra degli Stati Uniti e dalla Smithsonian Institution, vantava importanti relazioni in ambito accademico e aveva a disposizione alcune tra le migliori menti del periodo; Wilbur e Orville Wright non avevano conseguito una laurea, ma avevano tratto dal loro negozio di biciclette i proventi e le competenze da impiegare nella progettazione di velivoli. Mentre Langley – motivato dal desiderio di fama e trionfo – pur avendo dato contributi importanti alla storia dell'aviazione assistette a due tentativi fallimentari, i fratelli Wright – spinti dalla ferma convinzione che una tale invenzione avrebbe rivoluzionato la storia – riuscirono a veder volare il loro prototipo con pilota a bordo il 17 dicembre 1903. Invece che cogliere il loro successo come motore per ulteriori innovazioni, Langley rinunciò all'impresa. Dunque, tornare a focalizzarsi sul "perché" risulta utile sia a

livello individuale sia a livello organizzativo per pianificare azioni strategiche ed operative che abbiano maggior efficacia e lungimiranza.

Da questo modello emerge che per il soggetto l'incontro con l'organizzazione avviene nella fascia del "come". Se si riesce a mantenere un *fil rouge* tra il proprio scopo, l'organizzazione in cui si presta lavoro e il ruolo che si riveste (nonostante tutti questi tre elementi siano in continua evoluzione nel corso della vita e della carriera lavorativa), allora le organizzazioni diventano realmente lo strumento attraverso cui gli individui – organizzati collettivamente – concorrono al «progresso materiale o spirituale della società» (art. 4 della Costituzione della Repubblica Italiana). In questo modo, l'identità professionale diviene l'anello di congiunzione tra l'identità personale e l'identità sociale (Bortolotto e Porcarelli, 2015).

Come evidenziato da Pontefract (2018), questo *fil rouge* è qualcosa che va continuamente ricercato proprio perché le circostanze della vita personale e lavorativa sono costantemente in mutamento. Allineare il "perché" (lo scopo personale), il "come" (lo scopo organizzativo) e il "cosa" (lo scopo di ruolo) è un'operazione complessa poiché coinvolge molteplici attori e fattori che non dipendono unicamente dal soggetto (*in primis* l'organizzazione stessa e i suoi stakeholder). Lo sforzo da parte del lavoratore, adeguatamente incoraggiato da parte della leadership (si veda §3.4), è quello di fare propria una mentalità volta allo scopo (Pontefract, 2018): andare oltre alla mentalità volta al compito e a quella volta alla carriera, che guidano l'esecuzione delle mansioni e la costruzione del proprio sviluppo professionale, adottando un orientamento più ampio pronto a cogliere le esigenze e le dinamiche che caratterizzano l'organizzazione e l'ambiente esterno dei principali stakeholder, in maniera tale da poter interpretare il proprio ruolo più consapevolmente ed eventualmente proporre o apportare modifiche per migliorare l'efficacia o l'impatto delle proprie azioni lavorative (sul tema dell'interpretazione del ruolo lavorativo si veda §3.3.2.1).

Questo tipo di mentalità caratterizza i lavoratori che Wiseman (2022) denomina "*impact players*", opposti ai *quiet quitter*: sono coloro che lavorano in modo appassionato su ciò che individuano essere importante per gli altri attori organizzativi e per gli stakeholder (*i.e.* manager, clienti, fornitori ecc.). Occorre però fare una precisazione circa l'accezione di "passione" utilizzata nella definizione. Nel condurre un'indagine statistica per identificare le caratteristiche di questa tipologia di lavoratori, Wiseman (2022) somministra questionari ed effettua interviste a più di 170 manager e collaboratori: emerge che «raramente i manager hanno descritto gli *impact player* come appassionati di un argomento specifico (*e.g.* "È appassionato di intelligenza artificiale"). Li hanno descritti come appassionati del loro lavoro (*e.g.* "È appassionato della risoluzione di problemi"). […] Gli *impact player* incanalano la

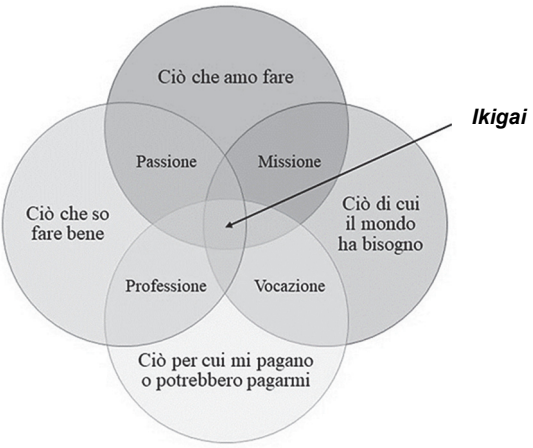
loro energia, i loro punti di forza e la loro passione nel modo in cui svolgono il loro lavoro piuttosto che nel tipo di lavoro che svolgono». Dunque, anche qualora il proprio ruolo lavorativo non dovesse coincidere con le passioni coltivate a livello personale, ciò non significa che non si possa essere appassionati nel portare avanti il proprio lavoro: scomponendo le proprie passioni nella tipologia di attitudini e competenze retrostanti e focalizzandosi su come ricomporre quest'ultime in maniera che risultino utili rispetto alle mansioni da svolgere e alle esigenze della vita organizzativa, si può apportare un considerevole valore aggiunto anche in merito a tematiche o attività che apparentemente non sarebbero rientrate nei propri interessi personali. Questo approccio consente di trovare soddisfazione non solamente nel conseguimento di grandi obiettivi, ma anche nelle conquiste a prima vista marginali nascoste nella routine: i piccoli progressi ordinari ma costanti incrementano l'impegno che le persone mettono nel lavoro e il loro benessere durante la giornata lavorativa; inoltre, se questi avanzamenti sono condivisi a livello di unità o dipartimento possono diventano fondamentali per le performance aziendali complessive (Amabile e Kramer, 2018).

Il punto di partenza per tracciare il *fil rouge* che collega il perché al come e al cosa è imparare a conoscere se stessi attraverso un'auto-indagine (Iacci e Galimberti, 2021) con l'obiettivo di capire come poter adoperare al meglio le proprie qualità per metterle al servizio di una causa che si sente come propria e a cui la società attuale esprime la necessità di rispondere. Si considerino ora due metodi che possono risultare utili nell'effettuare quest'analisi e che, come verrà trattato nel §4.1.2, sono integrabili anche in qualità di strumenti di valutazione e autovalutazione della performance e del benessere del dipendente messi a punto dall'impresa.

Il primo consiste nel principio giapponese dell'*ikigai*: *iki-* è traducibile in "vivere" e *-gai* in "senso", "scopo" o "ragion d'essere"; dunque, questo termine indica «le ragioni per cui vale la pena esistere, il pensiero che ci spinge ad alzarci dal letto la mattina» (Lemke, 2017, p. 27). Esso è identificabile nella condizione dell'essere in cui convivono quattro aspetti [Fig. 2]:

- *passione*: è l'intersezione tra le proprie capacità e ciò che si ama fare; come visto, è utile integrare la nozione di passione con l'accezione datane da Wiseman per ampliarne le potenzialità produttive sia in termini di soddisfazione individuale sia di risultati aziendali;
- *missione*: è l'intersezione tra ciò che si ama fare e le problematiche e i bisogni caratterizzanti il mondo contemporaneo;
- *vocazione*: è l'intersezione tra le necessità emergenti nel mondo e ciò per cui si potrebbe ricevere una contropartita da parte di altre persone, ad esempio in termini di remunerazione;
- *professione*: è l'intersezione tra ciò per cui si riceve una remunerazione e le proprie capacità.

Fig. 2 - L'*ikigai*



Fonte: Lemke, 2017, p. 159

L'area in cui si incontrano tutti i quattro elementi è l'*ikigai*. Come già approfondito per il senso e lo scopo, anche l'*ikigai* è una condizione in perenne evoluzione lungo le fasi della vita e pertanto è da aggiornare continuamente in funzione dei mutamenti della soggettività e del contesto di riferimento. Più che di una ricerca di equilibrio, si tratta di una dinamica esistenziale che Frankl (2017) chiama "noodinamica": una continua tensione tra ciò che l'individuo ha già raggiunto e ciò che deve ancora raggiungere, tra i significati già realizzati e quelli che attendono di essere vissuti, tra l'identità attuale e l'identità sperata (*i.e.* quella a cui si ambisce e su cui si proiettano aspirazioni e desideri). È proprio questa tensione che spinge l'essere umano a richiedere a se stesso sempre di più, a desiderare di realizzare ancora qualcosa di nuovo e a superare sfide e difficoltà per costruire di più di ciò che ha già (tenendo in considerazione che, come già messo in luce nel capitolo 1 e nel §2.1, nel vivere la noodinamica è importante anche conoscere i propri limiti e dunque verificare la fattibilità e gli effetti del conseguimento degli obiettivi preposti).

Per utilizzare questo metodo identificando correttamente tutti gli elementi, può servire effettuare un'analisi preliminare che si sviluppa in maniera parallela rispetto alle indagini di marketing analitico condotte da un'impresa (in cui si esaminano l'ambiente interno e l'ambiente esterno): *in primis*, è necessario che il soggetto effettui una valutazione il più possibile oggettiva delle proprie capacità, competenze e attitudini da un lato e dei propri interessi dall'altro. Successivamente, occorre tracciare una mappa delle caratteristiche del contesto che il soggetto abita, individuando quali sono le problematiche,

le necessità e i bisogni emergenti nella società contemporanea. Terminata questa fase, il soggetto può cominciare a mettere in relazione l'auto-valutazione precedentemente effettuata con i punti critici intercettati nell'ambiente esterno: si iniziano ad intravedere le aree di sovrapposizione tra le proprie qualità personali e le esigenze del contesto. Infine, è possibile procedere identificando le organizzazioni che, in funzione della loro missione, agiscono all'interno di quest'area di intersezione. Una volta presi i contatti con le realtà organizzative in questione avrà inizio la fase di negoziazione circa l'oggetto del lavoro (i contenuti mansionari previsti dalla *job description*), che coinvolgerà gli interessi di ambo le parti (si veda §2.3).

Il secondo metodo è basato sulla teoria delle "ancore di carriera" di Edgar Schein. Le ancore di carriera sono la combinazione unica di aree di competenza percepite, talenti, motivazioni, valori e bisogni di una persona «che influenzano le scelte di carriera e le decisioni di spostarsi da un lavoro all'altro; determinano le reazioni della persona al proprio ambiente di lavoro e danno forma a ciò che si cerca nella vita attraverso una profonda influenza, di cui la persona non sempre ha consapevolezza» (Fiorenza, 2019, p. 10). «Se non si ha coscienza della propria ancora si sarà facilmente tentati da […] occupazioni che si riveleranno poi insoddisfacenti perché sentiremo che non risuonano con noi, ovvero sentiremo che in esse non ci riconosciamo» (Schein e Van Maanen, 2019, p. 18). Per attivare questa consapevolezza, Schein propone prima un questionario composto da quaranta domande qualitative raggruppate per tematiche a cui attribuire un punteggio in base alla loro veridicità secondo la sensibilità della persona e, in un secondo momento, un'intervista parzialmente standardizzata per approfondire le motivazioni che guidano le scelte di carriera e stimolare così l'auto-riflessività da parte dell'intervistato (Schein e Van Maanen, 2019; Schein, 2006).

L'esito del questionario è un prospetto tabulare i cui totali, derivanti dai punteggi assegnati a ciascuna domanda che vengono sommati in base al raggruppamento tematico, indicano quali sono le ancore di carriera principali che muovono la persona: l'ancora primaria è quella che ottiene il totale maggiore, seguita da una o più ancore secondarie che sono comunque di considerevole importanza. Schein individua otto ancore di carriera in funzione di come la persona interpreta quattro driver principali:

- competenza dominante:
  - *competenza tecnico-funzionale*: tipica delle persone la cui competenza più spiccata risiede in una specifica area o funzionale, implica che la maggior fonte di soddisfazione sia l'ulteriore sviluppo di queste capacità per poter affrontare sfide sempre più complesse nel loro ambito;
  - *competenza manageriale generale*: caratterizza le persone che si pre-

figgono l'obiettivo di arrivare ai ruoli manageriali e dirigenziali dell'impresa, che considerano un'opportunità per integrare gli sforzi individuali dando forma a risultati collettivi. Denota una propensione a misurare il grado di riuscita del proprio lavoro attraverso il successo organizzativo;

- motivazione o bisogno dominante:
  - *autonomia/indipendenza*: ciò a cui la persona non è disposta a rinunciare, anche a costo di dover rifiutare opportunità di carriera, è un buon grado di libertà e flessibilità nel definire le modalità di lavoro. Può corrispondere a profili che scelgono il lavoro autonomo oppure a figure professionali inquadrate meno rigidamente all'interno di un'organizzazione;
  - *sicurezza/stabilità*: le scelte di carriera sono guidate dal bisogno di vedere garantita la propria stabilità intorno ad una particolare posizione lavorativa (che si tratti di sicurezza finanziaria o di stabilità geografica), a tal punto da considerare l'oggetto del lavoro come elemento secondario;
  - *creatività imprenditoriale*: ciò che motiva il lavoro della persona è la volontà di arrivare a creare un'impresa propria, anche a costo di assumersi il rischio derivante e di rimandare i successi. Un dipendente spinto da quest'ancora che lavora in un'organizzazione di terzi è maggiormente propenso a dare peso ai propri progetti personali e meno incline a sviluppare affezione e lealtà poiché vive l'esperienza lavorativa attuale come transitoria e funzionale ad una crescita personale che gli consenta di rendersi autonomo;
  - *servizio/dedizione alla causa*: la bussola che orienta le decisioni professionali del soggetto è il desiderio di lavorare per il conseguimento di obiettivi legati ad una causa (sociale, ambientale, umanitaria…), anche qualora ciò comporti cambiare organizzazione oppure rifiutare opportunità che richiederebbero prendere le distanze da questa causa;
- caratteristiche della personalità:
  - *sfida pura*: la componente motivazionale prevalente del soggetto è quella di prendere in carico un lavoro che gli consenta di affrontare sfide sempre più difficili, che si tratti di particolari condizioni di mercato, concorrenza accesa, compiti ardui, clienti con richieste peculiari ecc. L'impegno profuso nell'oggetto del lavoro è proporzionale al grado di novità, varietà e difficoltà percepito;
- integrazione della carriera con la vita familiare:
  - *stile di vita*: il punto fermo della persona è quello di preservare un sistema integrato in cui la vita personale, familiare e lavorativa abbiano ciascuna il giusto spazio, poiché il suo concetto di successo è ampio e si estende oltre al solo ambito lavorativo. Dunque, questo può portare a privilegiare determinate condizioni – quali ad esempio la località geografica, la flessibilità, il tempo libero – rispetto ad opportunità di avanzamento di carriera.

L'intervista consiste in una sorta di auto-narrazione da parte del soggetto in cui attraverso una serie di domande lo si aiuta a rileggere in maniera analitica e critica gli snodi fondamentali che hanno contribuito alla determinazione della sua evoluzione professionale. Giovannini (2019) evidenzia come la narrazione delle proprie esperienze sia un mezzo utile a trovare una continuità nel proprio percorso, delineando il *fil rouge* che lega l'identità personale all'identità professionale; questo processo di attribuzione di senso al passato – fatto guardandosi indietro per unire i puntini, riprendendo nuovamente il discorso di Steve Jobs del 2005 – aiuta la persona ad impostare delle scelte future che siano coerenti con quanto precedentemente costruito. L'intervista ha l'obiettivo di far emergere tematiche di particolare rilevanza, modelli di comportamento, schemi decisionali e valori retrostanti le scelte di carriera dell'individuo. Infatti, se le vicende che hanno contraddistinto il proprio percorso professionale risultano evidenti già da un primo *excursus*, per identificare attitudini decisionali e comportamentali, bisogni, valori e aspirazioni è necessario oltrepassare la superficie ed indagare più a fondo; se le esperienze lavorative appartengono alla punta visibile di un *iceberg*, la maggior parte degli elementi che compongono le ancore di carriera si trova nella parte sommersa (Giovannini, 2019). Dunque, la struttura dell'intervista è concepita in maniera tale da indagare gli aspetti invisibili. Lo strumento di rilevazione è parzialmente standardizzato in quanto vi sono otto aree di indagine che costituiscono delle linee guida per formulare le domande, ma è possibile adattarne il contenuto per approfondire determinate questioni o raccogliere informazioni aggiuntive. Le aree di indagine sono:

- il primo lavoro svolto;
- gli obiettivi che il lavoratore aveva all'inizio della carriera e come questi si sono sviluppati;
- i lavori successivi al primo, con un'attenzione particolare ai momenti che hanno comportato cambiamenti significativi per la persona;
- i fattori di soddisfazione e di insoddisfazione che hanno contraddistinto le diverse esperienze;
- le motivazioni retrostanti alcune scelte di carriera, alla ricerca di un denominatore comune;
- un'analisi delle prospettive future, per incentivare la ricerca di una continuità con gli obiettivi iniziali di carriera;
- commenti personali ed individuazione dei punti critici, per metabolizzare quanto auto-narrato e incentivare l'adozione di uno sguardo critico sul proprio percorso.

È opportuno specificare che la formalizzazione di diverse tipologie di ancore di carriera non è volta ad una categorizzazione delle peculiarità perso-

nali, bensì assume un carattere meramente indicativo per aiutare a prendere coscienza delle proprie priorità e indirizzi. Anche le ancore di carriera possono subire modificazioni nel corso della vita professionale, pur presentando comunque una stabilità negli elementi basilari. Inoltre, come si approfondirà nei § 4.1.1 e 4.1.2, il questionario e l'intervista sono strumenti che possono essere utilizzati dalle organizzazioni durante le fasi di selezione e di valutazione delle performance individuali per collocare la persona nello spazio professionale che possa incentivarla al meglio e per individuare i punti dell'esperienza lavorativa su cui occorre lavorare ulteriormente.

2.3. L'incontro con l'organizzazione

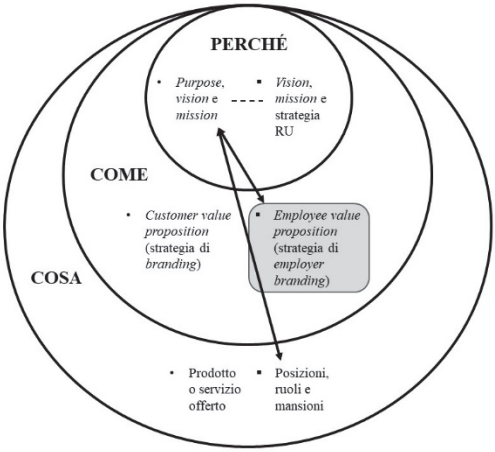
Per esaminare il momento dell'incontro tra soggetto e organizzazione torna utile adottare la prospettiva organizzativa considerando gli strumenti che l'impresa mette in campo per prendere i primi contatti con i talenti presenti sul mercato del lavoro (sia esterno, tramite assunzione, sia interno, tramite promozione).

2.3.1. L'employer branding: un'opportunità per innescare processi di cambiamento

A complemento dello studio del modello del Cerchio d'oro di Sinek applicato al punto di vista del soggetto [Fig. 1], si analizzerà di seguito una sua applicazione al lato organizzativo prendendo in considerazione due branche corrispondenti da una parte al mercato in cui l'impresa opera proponendo la sua tipologia di offerta e dall'altra al mercato del lavoro a cui si rivolge nella ricerca del personale [Fig. 3]. Questa diramazione riproduce inoltre i due pilastri portanti che sorreggono il funzionamento di un gruppo di lavoro e che occorre bilanciare a seconda dell'obiettivo da perseguire e delle fasi evolutive in cui si trova il gruppo (Blake e Mouton, 1964): il risultato per cui si lavora (*i.e.* il compito da svolgere) e le relazioni che si creano all'interno della compagine organizzativa con lo scopo di conseguire il risultato (*i.e.* il modo in cui accadono e si consolidano le interazioni interpersonali).

Come accennato nel §2.2, il "perché" dell'organizzazione coincide con purpose, vision e mission aziendali, che sintetizzano e trasmettono all'interno e all'esterno le motivazioni giacenti alla base dell'esistenza dell'organizzazione stessa, ossia il contributo che l'impresa si prefigge di apportare alla società attraverso la sua tipologia di offerta (si veda §3.1).

Fig. 3 - Il «Cerchio d'oro» dell'organizzazione



Fonte: ns. elaborazione da Sinek, 2014, p. 43

A livello di mercato del lavoro, il "perché" viene condensato nella vision e nella mission della funzione di risorse umane, che racchiudono gli obiettivi principali e le caratteristiche della progettazione dell'esperienza lavorativa all'interno dell'impresa.

All'interno di un'organizzazione la funzione di risorse umane riveste un ruolo cruciale poiché gestisce le prime risorse necessarie al suo funzionamento (le persone) e possiede una proprietà di trasversalità che nessun'altra area funzionale dell'organigramma ha, riuscendo ad avere una visione globale sulle problematiche organizzative. Inoltre, essa funge anche da congiunzione tra le funzioni di marketing – volta all'ottimizzazione delle vendite e al controllo dei costi tramite l'assegnazione di un budget a ciascuna area – e di ricerca e sviluppo – che invece ha l'obiettivo di trovare e implementare soluzioni più efficaci ed efficienti introducendo innovazione di prodotto e dei processi di produzione. Avendo marketing e ricerca e sviluppo due missioni diverse e frequentemente confliggenti (in quanto il primo ha un'ottica di breve-medio termine e la seconda di medio-lungo periodo), le risorse umane introducono un bilanciamento e mediano tra queste esigenze adattando le modalità di gestione dei team. Inoltre, questa trasversalità può contribuire ad attenuare la rigida ripartizione tra i *silos* organizzativi costituiti da aree verticali distinte per competenza: se da un lato i *silos* sono funzionali all'applicazione del principio di divisione del lavoro, consentendo di ripartire l'oggetto del lavoro in mansioni affidate a coloro che hanno una formazione adatta per trattarle, dall'altro questa iper-specializzazione dei processi pro-

duttivi rischia di far perdere ai singoli dipartimenti il senso complessivo di ciò che l'organizzazione sta costruendo (Besana, 2021)[4]. Il pericolo è quello di privilegiare un'ottimizzazione del risultato locale del gruppo anche a scapito del risultato organizzativo, alimentando una competizione eccessiva che si converte in conflitto tra diverse unità e vanificando gli effetti positivi che una competizione entro i termini avrebbe sulla produttività[5]. Un'altra conseguenza di una suddivisione troppo rigida tra i *silos* è quella di fornire informazioni parziali ai lavoratori, in maniera tale che ciascuno sia a conoscenza solamente di una parte limitata del patrimonio informativo organizzativo. Ciò mette in-sicurezza: se da un lato ciò genera una sensazione di più agevole controllabilità da parte del singolo circoscrivendo le responsabilità, allo stesso tempo espone il lavoro individuale e di gruppo ad utilizzi e applicazioni la cui portata sfugge alle proprie possibilità di controllo.

Dal momento che visione e missione costituiscono le fondamenta su cui pianificare la strategia di gestione delle risorse umane, esse devono essere coerenti con scopo, visione e missione globali in quanto le modalità di gestione delle risorse umane sono indicative di come l'organizzazione intende perseguire l'obiettivo imprenditoriale; infatti, le modalità di gestione del personale rappresentano il primo e principale mezzo di comunicazione che l'impresa utilizza nei confronti dei suoi stessi dipendenti, trasmettendo loro le attitudini di fondo che fanno parte della cultura organizzativa e che guidano il modo di rapportarsi con l'oggetto di lavoro e con le casistiche che possono manifestarsi nel corso della vita organizzativa (per un approfondimento sulla cultura organizzativa si veda §3.2; Google n.d.)[6].

[4] Comunicazione personale all'autrice di Cantoni Mamiani, che risale al 2 ottobre 2022. Si prenda in considerazione l'esempio di un'impresa cinematografica internazionale in cui un ingegnere lavora per mesi allo sviluppo delle animazioni per un film senza essere a conoscenza della sua trama: integrare le conoscenze tra i diversi *silos* è necessario per fornire ai lavoratori una visione più ampia dell'oggetto del lavoro che consenta di migliorare la qualità del prodotto grazie ad una maggiore comprensione delle finalità ultime delle proprie mansioni e delle modalità con cui quest'ultime andranno ad integrarsi con il lavoro delle altre unità organizzative.

[5] La nozione originaria di competizione deriva dall'etimologia di 'competere': dal latino *competĕre*, composto di *con-*, 'insieme', e *petĕre*, 'dirigersi'; dunque, significa procedere congiuntamente verso il raggiungimento di un obiettivo comune.

[6] A titolo emblematico, si consideri la coerenza emergente tra la missione di Google e la progettazione del processo di reclutamento e di selezione, che ha alla base una chiara visione del target di professionalità da raggiungere e della cultura organizzativa da costruire all'interno dell'organizzazione. «Vogliamo che tutti i candidati, dal livello di ingresso alla leadership, abbiano accesso alle stesse informazioni e risorse (dopo tutto, la nostra missione è organizzare le informazioni del mondo e renderle universalmente accessibili e utili). Il processo di assunzione di Google è una parte importante della nostra cultura. I googler tengono molto ai loro team e alle persone che li compongono. Ci interessa anche costruire un ambiente di lavoro più rappresentativo e inclusivo e questo inizia con le assunzioni. Per costruire davvero

Le modalità attraverso cui l'impresa realizza il suo scopo constano da un lato della proposta di valore nei confronti del cliente (*Customer Value Proposition* o CVP) e dall'altro della proposta di valore verso i dipendenti attuali e potenziali (*Employee Value Proposition* o EVP). Il parallelismo tra CVP e EVP è una delle principali applicazioni delle strategie di marketing all'ambito delle risorse umane: «i dipendenti sono diventati "consumatori del luogo di lavoro"» (Gallup, 2018a, p. 2). Se la prima esprime il modo in cui l'offerta aziendale apporta valore al cliente, la seconda descrive la maniera in cui l'esperienza del lavoratore all'interno dell'impresa gli dà la possibilità di mettere a frutto il suo valore e di crescere dal punto di vista professionale. L'*employee value proposition* racchiude la sintesi dell'intera strategia di employer branding costruita dall'organizzazione.

Infine, se il "cosa" verso il pubblico di clienti riguarda il prodotto o servizio con cui l'impresa opera sul mercato, il "cosa" rispetto ai lavoratori concerne posizione, ruolo e mansioni attraverso cui dare forma al proprio percorso professionale.

Da questo modello risulta che anche per l'organizzazione il primo punto d'incontro con il soggetto avviene nella fascia del "come", poiché visione, missione e strategia di risorse umane sono progettate internamente a livello gestionale. Dal momento che l'employer branding rappresenta il primo strumento di contatto con i talenti presenti sul mercato del lavoro, è un aspetto a cui le imprese dedicano un'attenzione sempre maggiore. L'employer branding è la costruzione e la comunicazione verso il mercato interno ed esterno dell'identità e della reputazione di un'impresa in qualità di datore di lavoro agli occhi dei lavoratori attuali e potenziali. In particolare, più ancora dello *storytelling* narrato dall'organizzazione, l'elemento essenziale è lo *storytelling* raccontato dai dipendenti stessi (in maniera spontanea ed autentica) in quanto rappresenta uno specchio della percezione formatasi circa l'identità organizzativa e può assumere una valenza indicativa relativamente agli aspetti migliorabili dell'esperienza lavorativa; inoltre, i dipendenti e coloro che sviluppano interazioni con l'organizzazione nella fase di reclutamento e selezione (il target dell'employer branding) possono convertirsi nei primi brand ambassador dell'impresa, se hanno riscontri positivi, oppure possono innescare un fenomeno di passaparola negativo, se esperiscono interazioni controverse (Sullivan, 2004).

Backhaus e Tikoo (2004) mettono in luce come l'employer branding funga da punto di raccordo tra le varie attività attinenti alle diverse fasi del processo di gestione delle risorse umane (GRU): integrare analisi e pianifica-

per tutti, sappiamo che abbiamo bisogno di una diversità di prospettive ed esperienze e un processo di assunzione equo è il primo passo per raggiungere questo obiettivo».

zione delle posizioni lavorative, reclutamento e selezione, onboarding, *training* e sviluppo, gestione delle carriere, sistemi di valutazione delle performance e misure successive alla cessazione del rapporto di lavoro implica progettare una strategia unitaria e coerente, che si riflette nella percezione di un'esperienza lavorativa altrettanto continua da parte del lavoratore. Si tratta della progettazione dell'employee experience, che «è la somma di tutte le interazioni che un dipendente ha con un datore di lavoro, dalla fase di pre-assunzione a quella successiva all'uscita. Include tutto: dalle tappe principali e dalle relazioni personali all'uso della tecnologia fino all'ambiente fisico di lavoro» (Gallup, 2018a, p. 3). Gallup individua sette passaggi fondamentali dell'employee experience che attraversano trasversalmente le fasi del processo di GRU dalla prima all'ultima:

- *attrazione*: è buona prassi esaminare quali aspetti della cultura organizzativa si pongono in evidenza nel momento della pianificazione della strategia di employer branding e verificare la loro coerenza con il target di talenti desiderato;
- *assunzione*: il processo di assunzione dev'essere il più possibile equo, trasparente e chiaro ai potenziali dipendenti. È utile fornire dei feedback anche ai candidati non assunti per delucidare i punti che necessitano di miglioramento e per mantenere buoni rapporti in vista di opportunità future;
- *inserimento*: questa fase funge da conferma dell'assunzione. In particolar modo nel periodo iniziale occorre rendere tangibili i valori e la cultura dell'organizzazione e dare e richiedere feedback utili e concreti al neoassunto per aiutarlo a capire in che modo interpretare il proprio ruolo e ad interagire con i collaboratori;
- *coinvolgimento*: per mantenere elevato il livello di ingaggio occorre focalizzarsi sull'individuazione dei punti di forza del lavoratore come puntelli per iniziare un percorso di sviluppo professionale e, come si approfondirà a breve, sulla connessione tra le attività lavorative e il purpose aziendale;
- *performance*: per ottenere effetti produttivi in termini di performance è utile che l'impresa fornisca e richieda feedback frequenti e informali ai dipendenti in maniera tale da agevolare il processo comunicativo e chiarire eventuali dubbi o perplessità sul nascere; inoltre, è opportuno garantire un riconoscimento concreto del lavoro svolto in maniera ottimale ed instaurare un dialogo circa le metriche di valutazione della performance individuale e di gruppo, così da consentire ai partecipanti (si veda la definizione data da Besana nel §1.1.3.2) una maggior comprensione degli snodi critici del lavoro;
- *sviluppo*: dal momento che le opportunità di carriera sono ai primi posti nelle cause per cui i dipendenti cambiano datore di lavoro, è importante rivolgere uno sguardo attento alla crescita individuale, ad esempio proponendo momenti di *coaching* per aiutare a definire obiettivi e priorità in ambito professionale;

- *uscita*: auspicabilmente, la cessazione del rapporto di lavoro con un dipendente rappresenta l'esito di un processo di crescita professionale andato a buon fine. Il *turnover* non è necessariamente un fattore negativo per l'impresa in quanto può essere correlato ad una visione di rinnovamento continuo o alla capacità di aumentare l'occupabilità dei dipendenti e quindi essere parte delle politiche aziendali; cionondimeno, specialmente nel periodo delle grandi dimissioni, è un fenomeno le cui cause vanno monitorate con particolare attenzione elaborando micro-dati e macro-dati per giungere ad informazioni indicative a riguardo. Ad esempio, come affermato da Albini (Centro di Ricerche AIDP, 2022), può essere utile effettuare interviste post-uscita agli ex dipendenti per raccogliere motivazioni ed opinioni non più filtrate da cautele e formalità; inoltre, questo tipo di indagine può fornire input preziosi anche per analisi predittive legate ad altre componenti dell'employee experience (ingaggio e motivazione, benessere, clima lavorativo, andamento della performance ecc.). A prescindere da quanto il *turnover* rientri nelle strategie aziendali, è importante investire nel mantenimento di una buona relazione con gli ex dipendenti – potenziali futuri brand ambassador – a partire dal riconoscimento dei contributi da loro apportati nel corso della carriera vissuta all'interno dell'impresa.

Il modo in cui l'impresa progetta e mette in opera questi passaggi determina la percezione che i partecipanti hanno di purpose, brand e cultura aziendale [Fig. 4].

Fig. 4 - I passaggi dell'employee experience

Fonte: Gallup, 2018a, p. 6

Nell'implementare la strategia di employer branding occorre soffermarsi su un'esigenza specifica: è necessario adeguarlo ai bisogni e alle aspettative dei belief-driven employee attraverso un processo di rivisitazione progettuale dell'intera employee experience (Roach, 2021). La linea guida di questo processo di *change management* dev'essere una rinforzata connessione tra purpose, visione e missione aziendali da un lato ed EVP dall'altro, con un impatto concreto sulla definizione e sull'operatività quotidiana dei ruoli e delle mansioni [Fig. 3]. Considerando che il potenziale lavoratore a cui ci

si rivolge tramite l'employer branding è un portatore di valore all'impresa, il presupposto per fornirgli l'opportunità di concretizzare questo valore è evidenziare il nesso tra il lavoro che svolge e il cuore identitario dell'organizzazione costituito dal "perché" essa esiste ed opera. Quest'operazione richiede un investimento da parte dell'impresa in termini di pratiche di risorse umane che agevolino una rilettura dei ruoli e delle mansioni in tal senso; tuttavia, allineare l'EVP con le priorità dei belief-driven employee garantisce un *Return on Investment* (ROI) significativo (Roach, 2021): «un terzo dei dipendenti globali è fortemente d'accordo con l'affermazione: "La missione e lo scopo della mia organizzazione mi fanno sentire importante il mio lavoro". Aumentando questa percentuale a otto dipendenti su dieci, le unità aziendali hanno ottenuto una riduzione del 51% dell'assenteismo, un calo del 64% degli incidenti di sicurezza e un miglioramento del 29% della qualità del lavoro» (Gallup, 2018a, p. 3). Inoltre, Sinek (2014) ricorda che le persone lavorano per un'organizzazione non solamente per quello che fa, ma per il motivo per cui lo fa; dunque, è importante che questo motivo rimanga centrale all'interno dell'esperienza lavorativa e non si perda nelle pieghe della ripetitività dei compiti routinari.

Implementare questo cambiamento implica ridurre i fenomeni di micromanagement, che vedono i manager «essere eccessivamente prescrittivi su compiti e controlli, al punto da sottrarre opportunità di apprendimento al […] team» (Garvin, 2022). Questa tendenza è spesso dovuta all'onere da parte dei manager di rendere conto del lavoro svolto ai livelli superiori della gerarchia organizzativa, alle metriche di valutazione utilizzate e alla conseguente pressione psicologica che ne può derivare, in particolar modo nei momenti successivi ad una promozione (in cui si sente il bisogno di dimostrarsi in grado di onorare le aspettative).

Garvin (2022) e Brown (2018) spiegano che il primo modo per evitare forme di micro-management nel momento in cui si assegna ai collaboratori un compito o un progetto è quello di non circoscrivere il loro lavoro prescrivendo le modalità attraverso cui raggiungere l'obiettivo, ma limitarsi a dare loro dei confini basati sulla definizione chiara di qual è il risultato desiderato: al posto che impartire procedure da seguire, dare loro la possibilità di creare un processo per giungere all'*outcome* ambito. Le linee guida di questo processo sono date dalla trasmissione diretta del senso retrostante ai vincoli presenti, con l'opportunità di aprire un dialogo sulla strada da intraprendere per giungere al risultato rispettando i vincoli. Per seguire la metafora utilizzata da Brown (2018), si dà ai collaboratori la possibilità di disegnare il percorso pur fissando destinazione finale e punti fermi. Lasciando spazio a input e soluzioni molteplici e diversificate (rispetto alla visione unica del manager che detta prescrizioni), questo metodo apre opportunità di collaborazione, di

controlli incrociati effettuati da più sguardi differenti, di apprendimento e crescita attraverso successi ed errori sul campo e di sviluppo della creatività.

Garvin (2022) specifica due accorgimenti relativi a questo metodo. Per delineare i confini in maniera chiara ed efficace è opportuno accordare con i collaboratori le tempistiche, le modalità e la tipologia di feedback che si daranno al team sin dal momento dell'assegnazione del compito (*e.g.* riscontri settimanali, restituiti personalmente o tramite comunicazione scritta, interventi di modifica o feedback correttivi). Quest'accordo esplicito contribuirà a definire le aspettative dei collaboratori e consentirà loro di pianificare opportunamente la scansione del lavoro. Inoltre, è opportuno informare i livelli manageriali superiori dell'utilizzo di questo approccio, illustrando in che modo si sta aiutando il gruppo a crescere e ad intervenire sulle competenze da migliorare in ottica di lungo termine; in tal modo, si potranno concordare eventuali modifiche del sistema valutativo per tenerne conto.

Si tratta di una transizione estremamente significativa poiché implica il passaggio dal management tradizionale basato sul controllo – che, come visto nei § 1.1.3 e 1.2, sta entrando in crisi – ad un management incentrato sulle relazioni, cioè sull'impegno da parte dei livelli manageriali a dare fiducia e responsabilizzazione ai lavoratori (Cantoni Mamiani, 2021; Centro di Ricerche AIDP, 2022).

È necessario precisare che l'applicabilità di questa metodologia manageriale si adatta ai settori caratterizzati da tipologie di compiti sufficientemente flessibili, mentre per i settori ove l'assegnazione di procedure è funzionale al conseguimento dell'obiettivo (ad esempio il settore sanitario o l'ordine pubblico) occorre effettuare considerazioni specifiche. Ciononostante, anche in quest'ultimi la trasmissione del senso retrostante a norme e procedure attraverso i diversi livelli gerarchici resta un elemento fondamentale per garantire l'efficacia stessa (si pensi al caso di Annalisa Malara analizzato nel §1.2).

2.3.2. I criteri di reclutamento e selezione e la fase di onboarding

Pur essendo due fasi differenti nel sistema di gestione delle risorse umane, il processo di reclutamento e selezione del personale indirizza la strategia di employer branding in quanto stabilisce il target di professionalità a cui l'impresa si rivolge all'interno del mercato del lavoro. Costa e Gianecchini (2019, p. 167 e p. 255) definiscono il reclutamento come «l'insieme delle attività attraverso le quali l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale di lavoro» e la selezione come

«il processo di scelta, tra i candidati individuati dal reclutamento, delle persone che meglio rispondono alle caratteristiche richieste dalla strategia aziendale». Ne consegue che la definizione dei requisiti, delle qualità desiderate e dei criteri di assunzione siano determinanti non solo nel circoscrivere il pubblico di riferimento – impattando così sull'employer branding – ma anche nel concorrere a creare l'ambiente lavorativo che andrà formandosi nel periodo successivo – influenzando l'intera employee experience e la cultura organizzativa. Infatti, una selezione basata sul «forte adattamento al ruolo e alla cultura» (Gallup, 2018a, p. 10) determina l'ingresso nell'organizzazione di persone caratterizzate non solo dalle competenze e abilità necessarie per adempiere la propria funzione professionale, ma anche da valori, credenze, convinzioni e attitudini compatibili con l'identità organizzativa. Sinek (2014, p. 94) si rivolge alle imprese affermando: «l'obiettivo è assumere persone appassionate ai vostri stessi "perché", ai vostri scopi, ai vostri ideali o al vostro credo, e che abbiano attitudini compatibili con la vostra cultura». Inoltre, nel processo di onboarding dei neoassunti si rinforza il legame del lavoratore con i valori e la cultura organizzativa, pratica che gli consente di acquisire un linguaggio e un *know-how* specifici per poter interagire prontamente con attori e incarichi organizzativi.

Questo approccio ai processi di reclutamento, selezione e onboarding implica una conseguente propensione del neoassunto all'identificazione organizzativa e all'interiorizzazione dei valori dell'impresa.

L'identificazione organizzativa è la tendenza da parte dei partecipanti all'organizzazione a «definire se stessi almeno in parte attraverso quello che l'organizzazione intende rappresentare» (Kreiner e Ashforth, 2004) e a «percepirsi come psicologicamente interconnessi con la sorte futura del gruppo», cioè esperirne personalmente i successi e i fallimenti (Ashforth e Mael, 1989). Questa identificazione, che Ashforth e Mael definiscono come una manifestazione dell'identificazione sociale (Tajfel, 1974), può accadere non solo a livello complessivo aziendale ma anche con il proprio dipartimento, la propria unità organizzativa o il proprio team di lavoro (l'organizzazione è popolata da diversi sotto-gruppi – corrispondenti a dipartimenti o funzioni – ciascuno caratterizzato da linguaggi professionali specifici, la cui polarizzazione potrebbe accentuarsi a causa di un'eccessiva identificazione). Un fenomeno diverso è invece l'interiorizzazione della cultura organizzativa, consistente nell'incorporare valori, attitudini, schemi di pensiero e comportamentali a livello di credenze personali (Ashforth e Mael, 1989).

Entrambi questi processi sono parzialmente necessari sia al soggetto (per poter trovare nell'organizzazione la prosecuzione coerente del *fil rouge* che collega il suo "perché" al suo "cosa") sia all'organizzazione (per poter avere un *background* comune su cui instaurare una collaborazione proficua); tutta-

via, sono estremamente delicati poiché comportano un influsso notevole sulla gestione della conoscenza, dei processi creativi e dei comportamenti organizzativi. Un'eccessiva identificazione organizzativa e un'eccessiva interiorizzazione della cultura d'impresa agevolano la formazione di un pensiero unico a livello collettivo e una carenza di pensiero critico a livello individuale. Cantoni Mamiani (2021) mette in luce come per la sussistenza di un gruppo di lavoro sia necessario coltivare uno spirito di appartenenza (un insieme di valori comuni, riti riconosciuti, senso e linguaggio condivisi); questo rappresenta un presupposto per poter lavorare convergendo verso un obiettivo comune, che è la mission. Nondimeno, come accennato nel §1.1.2.1, un senso d'appartenenza sovrabbondante si traduce in immobilismo culturale: «il gruppo si chiude in un sistema di valori comuni mai interrogati e in un linguaggio che esclude gli altri» (Cantoni Mamiani, 2021, p. 43). L'autrice sottolinea come, affinché il gruppo di lavoro perduri nel tempo e non vengano a crearsi situazioni disfunzionali, quest'elemento debba essere presente entro una soglia di sostenibilità corrispondente ad un quadro di equilibrio (Raworth, 2017)[7].

Kreiner e Ashforth (2004) introducono anche il concetto di disidentificazione organizzativa: una disconnessione dall'organizzazione o da determinati aspetti di essa. Laddove la disidentificazione riguarda aspetti cruciali quali la missione o la cultura organizzativa nella sua interezza, ciò comporta una condizione sfavorevole sia per il soggetto – che si trova ad impiegare risorse in un lavoro che non risponde alle sue esigenze di senso e di scopo – sia per l'impresa – che si trova a dover gestire un lavoratore insoddisfatto che agisce attivamente per dissociarsi, senza limitarsi ad un atteggiamento passivo ma addirittura recando potenziali danni. È però possibile che la disidentificazione riguardi aspetti che non vanno a tangere il cuore dell'identità organizzativa; in questo caso, gli stessi Kreiner e Ashforth chiariscono che la disidentificazione non è intrinsecamente dannosa ma, anzi, può generare comportamenti utili come il dissenso motivato e la tendenza a proporre soluzioni alternative che possono condurre all'innovazione.

Dunque, è buona prassi perseguire un buon livello di identificazione (non necessariamente totale), dando ai membri dell'organizzazione la possibilità

[7] Cantoni Mamiani teorizza due modelli nei quali analizza i fattori che garantiscono la sostenibilità di un'organizzazione e di un gruppo nel tempo. Nell'effettuare quest'operazione l'autrice rielabora il modello di economia rigenerativa e distributiva esposto da Kate Raworth ne *L'economia della ciambella*. L'economista inglese definisce il livello ottimale di utilizzazione delle risorse materiali e immateriali necessarie all'essere umano: «lo spazio sicuro e giusto per l'umanità», che si colloca al di sopra della soglia sociale (per assicurare le risorse che rendono sostenibile la vita umana) e al di sotto della soglia ecologica (oltre la quale si drenano eccessivamente le risorse dell'ecosistema). Allo stesso modo, il senso condiviso e lo spirito di appartenenza non devono eccedere fino a rischiare di causare l'insorgenza di meccanismi disfunzionali che provocano una scarsità di creatività, pensiero laterale e innovazione.

di identificarsi negli aspetti dell'identità organizzativa che sentono più affini e di distanziarsi dagli altri. Come si approfondirà nel capitolo 3, lasciare spazio ai lavoratori ove possibile affinché possano prendere le distanze (fare "astrazione") da idee, procedure e comportamenti che possono essere modificati senza compromettere il purpose e l'obiettivo dell'impresa può andare a beneficio dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa, generando innovazione di prodotto, di processo o di relazioni.

In quest'ottica, Balasubramanian (2022) propone un'evoluzione della prassi di assunzione per adattamento alla cultura ("*culture fit*") – che, se portata all'eccesso, presenta il rischio di assecondare alcuni bias inconsci presenti all'interno dell'impresa: l'assunzione per aggiunta alla cultura ("*culture add*"). «Anziché prendere decisioni di selezione che creano una cultura di omogeneità e familiarità, la *culture add* promuove scelte che si concentrano sugli attributi, i valori, le convinzioni e i comportamenti unici e benefici dei candidati, consentendo alle organizzazioni di aggiungere alla propria cultura elementi di valore che le mancano» (pur mantenendo criteri di coerenza).

2.3.3. Il contratto psicologico

Nell'ambito della fondazione di un rinnovato patto tra lavoratore e organizzazione (si veda §1.1.3), il momento dell'assunzione risulta centrale in quanto, assieme alla negoziazione del contratto giuridico, viene a configurarsi anche quella del contratto psicologico.

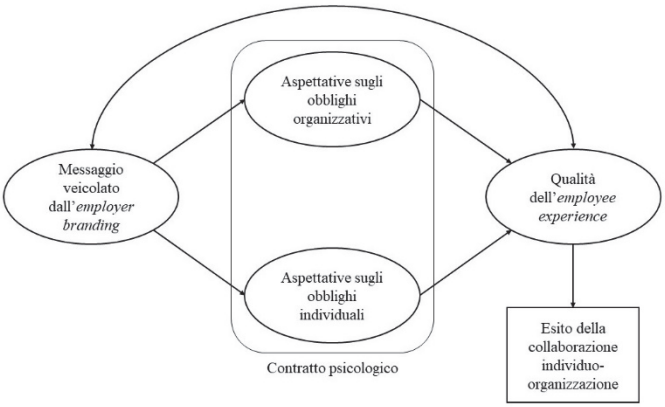
Mentre il contratto giuridico definisce lo scambio transazionale economico tra l'impresa e il lavoratore (formalizzazione del rapporto di lavoro, entità e qualità della prestazione lavorativa, retribuzione e oneri monetizzabili, mansioni e orari stabiliti), il contratto psicologico è incentrato sull'incontro dei bisogni caratterizzanti le due parti e sul loro reciproco scambio di benefici (prestazione, impegno e responsabilità da parte del soggetto ed opportunità di crescita e sviluppo che tengono conto di interessi, valori e abilità del lavoratore da parte dell'organizzazione). Anche il contratto psicologico è un contratto sinallagmatico, in quanto stabilisce aspettative e obblighi circa ciò che l'individuo e l'impresa prevedono di dare e di ricevere nel corso del rapporto di lavoro. Questo scambio vicendevole di promesse e attese rimane molto spesso a livello implicito o espresso in un contratto non scritto: inizia a formarsi già dai primi punti di contatto tra i due contraenti durante la fase di employer branding e prevede una negoziazione continua lungo l'intero rapporto lavorativo (Fiorenza, 2019; Bianco e Toderi, 2008); tuttavia, vi è una crescente attenzione da ambo i lati ad esplicitarlo all'inizio del rapporto di lavoro, ossia nelle fasi di selezione e onboarding.

Il periodo di formazione del contratto psicologico è particolarmente delicato in quanto contribuisce alla definizione dell'employee experience e all'esito della collaborazione tra persona e organizzazione. L'employer branding fornisce al potenziale candidato e dipendente delle informazioni che concorrono alla maturazione delle prime aspettative nei confronti del datore di lavoro; a loro volta, queste aspettative saranno confrontate con la misura in cui l'organizzazione le soddisferà o le disattenderà; infine, la percezione di conformità o meno alle aspettative iniziali influenzerà l'intera esperienza lavorativa del dipendente con effetti positivi o negativi anche sulla produttività (Edwards, 2010) [Fig. 5].

Rousseau (1990) identifica a titolo indicativo le due tipologie principali di contratto psicologico:

- il *contratto relazionale*: pone l'attenzione sull'impegno a lungo termine del lavoratore all'interno dell'impresa; gli incentivi principali sono costituiti dalle opportunità di crescita, di sviluppo e di carriera all'interno dell'impresa;
- il *contratto transazionale*: imperniato sulla transazione economica tra le due parti, è caratterizzato da un orientamento al breve termine (poiché in ambito decisionale prevale l'interesse individuale legato alle contingenze) e la leva principale è costituita da una retribuzione competitiva rispetto alla media presente sul mercato del lavoro.

Fig. 5 - Il legame tra employer branding e contratto psicologico



Fonte: ns. elaborazione da Edwards, 2010, p. 15

Questa diramazione trova riscontro nelle pratiche di gestione delle risorse umane, a loro volta distinte in pratiche basate sull'impegno e basate sulla transazione; anche in questo caso la distinzione assume una valenza indi-

cativa, poiché una strategia di GRU può incorporare contemporaneamente elementi transazionali e altri relazionali. Attraverso pratiche concrete (*e.g.* politiche di selezione, di valutazione della performance e di incentivazione), entrambi questi approcci orientano la tipologia di comportamenti effettivi desiderati: se l'approccio transazionale privilegia il lavoro individuale e può generare competitività tra i colleghi o le unità organizzative, l'approccio relazionale incentiva la collaborazione in team e lo scambio e l'integrazione di conoscenze e competenze (Collins e Smith, 2006). Un'impresa può necessitare di un sistema misto oppure dell'una o dell'altra modalità a seconda della tipologia di business e della fase organizzativa o di mercato che attraversa. Inoltre, la scelta tra componenti transazionali e relazionali può essere ponderata anche tramite uno studio delle principali ancore di carriera che caratterizzano il target di lavoratori di riferimento, in modo tale da allineare le pratiche di GRU alle leve motivazionali più efficaci per i dipendenti.

Thompson e Bunderson (2003, p. 574) introducono la nozione di contratto psicologico ideologico, che ha per oggetto gli «impegni credibili a perseguire una determinata causa o un principio valoriale (non limitati all'interesse personale) che vengono implicitamente scambiati al nodo della relazione individuo-organizzazione». Gli autori suggeriscono che questo tipo di contratto psicologico dovrebbe emergere in organizzazioni con una forte enfasi su causa o valori; tuttavia – coerentemente con la necessità di rinnovamento della proposta di valore al dipendente (§2.3.1) – da parte dell'impresa è sempre buona prassi evidenziare il ruolo che essa può assolvere nella concretizzazione dello scopo individuale, cioè le caratteristiche che la rendono l'organizzazione più adatta a realizzare le aspirazioni del soggetto in termini di impatto sulla società.

La natura perennemente mutevole dei termini contrattuali dovuta all'evoluzione del rapporto di lavoro nel tempo fa insorgere l'esigenza di prestare particolare attenzione a due questioni (Bianco e Toderi, 2008).

In primo luogo, in molte situazioni accade che i termini del contratto psicologico non costituiscano oggetto di dialogo e accordo iniziale ma successivamente divengano maggiormente espliciti qualora si dovesse configurare una casistica di rottura o violazione del patto. La rottura avviene laddove una delle parti avverta che aspettative ed obblighi non sono state onorate dalla controparte. La violazione comporta uno scatto ulteriore: una reazione emotiva della parte lesa di fronte alla percezione di rottura. Sia la rottura, in maniera più silente, sia la violazione, con maggior evidenza, comportano una correzione del comportamento adottato dalla parte che ha avvertito lo squilibrio; qualora queste modifiche comportamentali conducessero a risultati estremi, si potrebbe giungere persino alla risoluzione del contratto giuridico con la cessazione del rapporto di lavoro.

Date le oscillazioni dei termini del contratto psicologico e il rischio di incorrere nella sua rottura o violazione, è opportuno monitorarlo costantemente attraverso strumenti standardizzati – misurazione delle esternazioni positive o negative dei partecipanti (*e.g.* soddisfazione lavorativa, impegno, *engagement*, previsione del tasso di *turnover*, grado di identificazione organizzativa, livello di fiducia verso l'azienda ecc.) – e valutazioni qualitative a complemento per ottenere una lettura più efficace dei dati – ad esempio interviste e *focus group*.

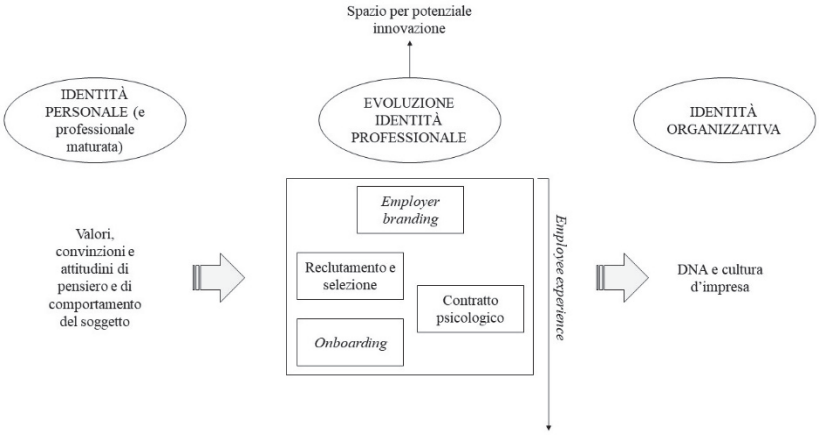
Nonostante Rousseau (1995) specifichi che il contratto psicologico si differenzia dai contratti sociali stipulati a livello aziendale per la caratteristica di riguardare lo scambio tra la singola persona e l'organizzazione, risulta efficace osservare a titolo emblematico l'esempio di Edelman EMEA poiché esprime come questa tipologia di patto abbia un'utilità pratica nell'influenzare la vita organizzativa, dai comportamenti intraziendali all'attitudine che i dipendenti assumono nei confronti della clientela. «"Edelman EMEA ha già firmato il proprio contratto sociale tra impresa e dipendenti. Un contratto che definisce la cultura che dobbiamo coltivare per realizzare la nostra missione: mettere a disposizione l'importanza del nostro gruppo a beneficio di ogni cliente, per permettere di costruire e sostenere forti relazioni di fiducia e usare la loro attività per contribuire a creare un futuro migliore", dichiara Fiorella Passoni (CEO Edelman Italia). Nato per volontà di Ed Williams (*President* & CEO, Edelman EMEA), il patto sociale di Edelman EMEA stabilisce l'impegno che ogni dipendente assume nei confronti dei propri colleghi e, per estensione, verso i propri clienti e la società intera. "Esso delinea i principi e le aspettative che formano un quadro relazionale che definisce l'ambiente di lavoro e le dinamiche che vogliamo vedere realizzate", aggiunge Fiorella Passoni, "si tratta di ciò che ci aspettiamo da Edelman e di ciò che Edelman si aspetta da noi. Al centro di questo contratto ci sono sette pilastri portanti: fiducia, diversità, equità e inclusione, empatia, *empowerment*, integrazione, contributo sociale e imprenditorialità. È stato progettato in modo collaborativo, coinvolgendo ogni parte del business nella nostra regione. Nasce da noi ed è per noi"» (Edelman Data & Intelligence, 2022).

2.3.4. Conclusione: dinamiche tra identità personale, professionale e organizzativa

In conclusione, l'incontro tra persona e organizzazione pone in collegamento l'identità personale del soggetto (costituita da valori, convinzioni e attitudini di pensiero e di comportamento), arricchita delle esperienze professionali maturate fino al momento considerato, con l'identità organizzativa

(che comprende DNA e cultura d'impresa). Nell'interazione tra le due parti va delineandosi l'evoluzione dell'identità professionale dell'individuo: un'evoluzione che prende forma sin dalle prime interazioni attraverso l'*e*mployer brading e il processo di reclutamento e selezione, che si definisce nel momento dell'assunzione e si consolida durante l'onboarding mentre si rendono più chiari i termini del contratto psicologico, per poi continuare lungo tutta l'employee experience all'interno dell'impresa [Fig. 6]. Come in parte già visto nel §2.3.2 e sarà approfondito nel capitolo 3, l'evoluzione dell'identità professionale ha bisogno di spazio per poter essere coltivata: pur cercando una situazione di coerenza e continuità, è bene mantenere uno scarto tra identità personale e professionale e identità organizzativa, evitando un inglobamento totale per restare pronti ad intercettare e a cogliere possibilità di innovazione.

Fig. 6 - Il rapporto tra identità personale, professionale e organizzativa



Fonte: ns. elaborazione

3. L'organizzazione: un luogo di co-costruzione di significati

3.1. Purpose, vision e mission dell'organizzazione

Come sostenuto nel §2.3, il cuore motivazionale di un'organizzazione – sia essa un'impresa for-profit o un ente non-profit – è costituito dal purpose: lo scopo ultimo che la compagine organizzativa si prefigge di raggiungere, qualora si tratti di un obiettivo specifico contrassegnato da una scadenza temporale (si pensi ad esempio ai comitati, che si sciolgono nel momento in cui l'oggetto sociale viene realizzato), o di condurre con successo nel tempo, laddove si tratti di una causa che non trova limiti temporali di attuazione.

L'evoluzione e il grado di effettuazione del purpose dipendono da forze interne ed esterne all'organizzazione (George *et al.*, 2021):

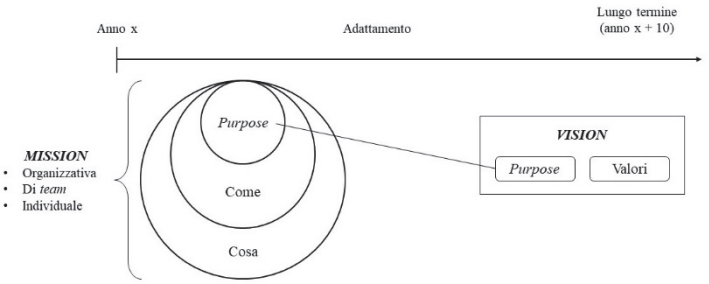
- le forze interne sono costituite in primo luogo dall'impronta data dai fondatori o dai leader in termini di trasmissione di valori e convinzioni al sistema organizzativo. Da questa dipende il secondo fattore interno: il clima di coinvolgimento e affezione che i fondatori o i leader hanno coltivato e mantenuto tra i dipendenti;
- i fattori provenienti dall'ambiente esterno riguardano: le licenze legali ad operare; la dipendenza dal reperimento di risorse esterne; le aspettative istituzionali e di mercato; i bisogni dei diversi stakeholder; e i cambiamenti più o meno repentini individuabili tramite le analisi PESTEL e SWOT.

Ne deriva l'esigenza di rileggere e riadattare la messa in opera del purpose in funzione di questi fattori. Due strumenti utili ad operare questo continuo aggiornamento sono la missione e la visione. Entrambe contengono al loro interno un'efficace, semplice e diretta dichiarazione di scopo (*purpose statement*) che dovrebbe racchiudere una sintesi dell'aspetto economico, ambientale e sociale su cui l'impresa intende intervenire attraverso la creazione di valore per gli stakeholder che emerge dalla sua offerta caratteristica (World Economic Forum, 2020).

La mission contiene la formalizzazione della ragione fondante che sorregge l'esistenza e l'operatività dell'organizzazione sul mercato e la differenzia dalle altre; inoltre, fornisce una descrizione accurata della funzione concreta che essa assolve, del pubblico di stakeholder a cui si rivolge e del modo in cui apporta loro dei benefici (Horwath, 2005). Dunque, definisce in maniera trasparente quali sono le responsabilità concrete dell'impresa nei confronti del sistema degli stakeholder interni ed esterni (dai dipendenti, ai clienti, fino alla comunità territoriale in cui opera). Dalla struttura della missione [Fig. 1] emerge come la differenziazione di un'organizzazione, elemento fondamentale del suo vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, si determina a livello del purpose (che dunque costituisce la sua prima risorsa distintiva), si costruisce tramite il *modus operandi* (il "come") e si manifesta nella funzione assolta dall'impresa (il "cosa").

Se la missione rappresenta il modo in cui l'organizzazione dà forma al purpose nel presente, la vision esprime le finalità organizzative in termini di aspirazioni future, con una prospettiva di lungo termine (un quinquennio o decennio), e comunica i valori che costituiscono il DNA dell'impresa e che pertanto ne devono guidare lo sviluppo prossimo (Horwath, 2005). Di conseguenza, la visione è fondamentale per allineare gli sforzi dei diversi attori organizzativi verso una finalità comune di lungo periodo; invece, la missione funge da linea guida per orientare la crescita organizzativa, poiché presenta simultaneamente un nucleo essenziale che rispecchia l'identità aziendale (il purpose) e le forme con cui questo nucleo viene reso concreto nel presente (modalità adottate e funzione svolta), le quali possono essere adattate almeno parzialmente per meglio rispondere ai cambiamenti dell'ambiente [Fig. 1]. Tuttavia, eventuali traumi improvvisi dell'ambiente esterno che vadano ad incidere su condizioni critiche per il perseguimento del purpose (*e.g.* la mancanza delle risorse necessarie) possono comportare anche una rivisitazione di quest'ultimo, alterando il DNA d'impresa.

Fig. 1 - Mission, vision e purpose: i pilastri evolutivi dell'organizzazione



Fonte: ns. elaborazione da Sinek, 2014, p. 43

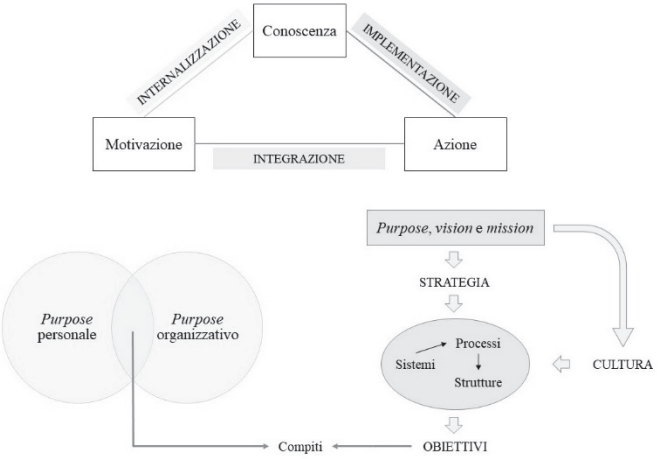
Rey e Bastons (2019) evidenziano tre dimensioni del purpose che necessitano di essere connesse tra loro: la motivazione, ossia la finalità ultima espressa nella dichiarazione di scopo; la conoscenza, cioè una comunicazione e trasmissione dello scopo a tutti i livelli organizzativi, la cui importanza non è da sottostimare dal momento che «quasi il 60% dei dipendenti non è a conoscenza di ciò per cui la propria organizzazione si impegna» (Gallup, 2022d); e l'azione, consistente nella pianificazione e messa in opera delle attività aziendali che danno luogo alla creazione del prodotto o servizio attraverso cui si persegue lo scopo. Per unire queste dimensioni occorre attivare tre processi:

- l'*internalizzazione*: il primo processo consiste nel collegare motivazione e conoscenza favorendo la metabolizzazione del purpose da parte dei membri organizzativi. Quest'operazione è particolarmente critica poiché richiede di effettuare un doppio passaggio: per prima cosa, interessarsi autenticamente al purpose personale del soggetto, eventualmente aiutando egli stesso a focalizzarvisi (sia durante le fasi iniziali di selezione ed onboarding sia successivamente, soprattutto ove si dovessero intercettare casi di insoddisfazione e disingaggio); a seguire, evidenziare agli occhi del lavoratore l'intersezione esistente tra il purpose personale e il purpose organizzativo. Ciò consente di trovare un terreno comune su cui iniziare la collaborazione tra individuo e organizzazione (per delle prime considerazioni sugli effetti del processo di interiorizzazione si veda §2.3.2);
- l'*implementazione*: collega la conoscenza dello scopo organizzativo alle azioni intraprese a livello di strategia, meccanismi decisionali, politiche e pratiche aziendali. Gallup (2022d) sottolinea che la strategia e la cultura dell'impresa si formano a partire dal suo purpose. A loro volta, queste due componenti danno vita ai sistemi (*i.e.* complessi di risorse organizzati per raggiungere un determinato fine), ai processi e alle strutture che costituiscono il motore dell'operatività dell'organizzazione (e che saranno definiti

nel §3.2.2). Craig e Snook (2018) evidenziano come una strategia pianificata a partire dal purpose consenta di determinare prima obiettivi di medio-lungo termine (con un orizzonte temporale che si estende dai tre ai cinque anni) e da questi, procedendo a ritroso, stabilire quelli di breve termine fino a giungere ad obiettivi mensili. È importante che questi obiettivi legati allo scopo siano adeguatamente misurati attraverso lo sviluppo di opportune metriche che integrino la prospettiva di breve e medio termine con quella volta al lungo periodo (Lleo *et al.*, 2019; World Economic Forum, 2020). L'implementazione del purpose all'interno di sistemi, processi e strutture organizzative è ciò che distingue un utilizzo superficiale del purpose per attrarre talenti sul mercato (strategia controproducente dal momento che genera aspettative poi disattese) da una sua adozione autentica volta a fissare dei punti saldi attorno a cui imperniare lo sviluppo organizzativo;

- l'*integrazione*: è il processo che richiede tempistiche maggiori per essere sviluppato in quanto comporta la creazione di un legame naturale tra la motivazione e l'azione, passando per gli altri due processi. Integrare il purpose significa convertirlo in abitudine, facendolo trasparire in ogni attività quotidiana svolta. Lo sforzo organizzativo di sviluppare integrazione nel lungo periodo viene ricompensato dall'opportunità di instaurare con i propri stakeholder dei legami duraturi e basati sulla fiducia, grazie all'elevata qualità del lavoro riposta sia nei compiti più impegnativi sia in quelli più comuni [Fig. 2].

Fig. 2 - Interiorizzazione, implementazione e integrazione del purpose organizzativo



Fonte: ns. elaborazione da Rey e Bastons, 2019, p. 37; Rey e Malbašić, 2019, p. 23; Gallup, Inc., 2022d

Per facilitare la diramazione del processo di implementazione nei diversi livelli dell'organizzazione e per incentivare l'integrazione del purpose nelle

attività routinarie è utile sviluppare delle missioni intra-organizzative tra loro allineate (Rey *et al.*, 2019): le missioni di team e individuali, che devono esplicitare a ciascun team e a ciascun lavoratore in che modo il proprio contributo impatta sulla missione organizzativa e sul purpose [Fig. 1]. Ramificare le missioni aiuta a chiarificare ruoli e responsabilità secondo una logica affine al principio di sussidiarietà verticale, che comporta una decentralizzazione dei compiti in base alle funzioni o ai dipartimenti più consoni alla trattazione dell'oggetto del lavoro.

L'integrazione del purpose nell'operato dell'impresa apporta un vantaggio competitivo, poiché aiuta a consolidare la relazione con i due principali stakeholder: i lavoratori e i clienti.

Per quanto riguarda i dipendenti, uno scopo ben comunicato e trasferito nelle pratiche lavorative diviene motivazione di affezione e lealtà all'organizzazione, aumentando la *retention* e diminuendo i costi relativi ad un alto tasso di *turnover*, e agevola un aumento della produttività individuale e di gruppo, accompagnata da un aumento dell'efficacia poiché si forniscono ai dipendenti maggiori elementi di supporto per valutare più consapevolmente priorità e modalità di svolgimento degli incarichi (PwC, 2016; Gartenberg *et al.*, 2016). Come ricordato da Gartenberg *et al.* (2016), affinché quest'incremento di produttività si traduca in benefici finanziari a livello di risultati contabili occorre un intervallo di tempo sufficientemente ampio proprio in quanto l'implementazione e l'integrazione del purpose nei processi aziendali implicano interventi nella cultura organizzativa e pertanto richiedono tempistiche di metabolizzazione e consolidamento (si vedano §3.2 e §3.3).

Una comunicazione esterna efficace e trasparente di come il purpose viene integrato nella realtà aziendale è utile non solo per intervenire a livello di employer branding ma anche per creare un legame emotivo con i consumatori, sempre più attenti agli impatti economici, sociali e ambientali dei brand e sempre più consapevoli della forza contrattuale che possono esercitare sulle imprese indirizzando il loro potere d'acquisto in funzione di queste tematiche (Edelman Data & Intelligence, 2021b). Infatti, agire su questa leva consente di convertire parte delle reiterazioni d'acquisto del prodotto o servizio in vera e propria fidelizzazione basata su un legame fiduciario e di intervenire sul posizionamento del brand aumentando la brand *awareness* e migliorando immagine e reputazione.

I processi di internalizzazione, implementazione ed integrazione avvengono con tempistiche e modalità differenti a seconda della dimensionalità dell'organizzazione in termini di numero di dipendenti e partecipanti (che può corrispondere a diverse fasi evolutive aziendali): mentre nelle imprese di dimensioni contenute risulta più spontaneo mantenere un legame stretto tra operatività e scopo – soprattutto se i fondatori sono coinvolti nell'attività

o se lasciano in eredità la trasmissione di un forte senso condiviso –, nelle organizzazioni di dimensioni maggiori il moltiplicarsi dei livelli di ruolo e di responsabilità può affievolire questa connessione. Un'indagine effettuata da McKinsey (Dhingra *et al.*, 2021) fotografa l'esistenza di un «divario di scopo» tra i livelli superiori del management e i lavoratori in prima linea: se l'85% degli alti dirigenti sostiene di vivere il proprio scopo nelle attività lavorative quotidiane, l'85% dei manager e dei dipendenti in prima linea si dichiara incerto o in disaccordo con quest'affermazione. Dunque, nelle imprese di maggior estensione è importante accertare con più attenzione che la ramificazione del purpose organizzativo raggiunga tutti i livelli dell'organigramma e ciò richiede tempistiche prolungate.

Anche grazie alla possibilità di aggiornamento costante in funzione del mutamento delle condizioni ambientali, missione, visione e scopo rappresentano una linea guida per lo sviluppo aziendale di lungo periodo; dunque, queste tre componenti possono contribuire ad allentare le pressioni derivanti dalle necessità decisionali del breve termine, correggendo la miopia manageriale che rischia di sacrificare la creazione di valore per gli stakeholder in ottica di lungo periodo (Gartenberg *et al.*, 2016). Non è infrequente che ciò comporti l'esigenza di valutare il trade-off tra l'ottimizzazione della performance di breve periodo e l'efficacia delle scelte nel lungo termine (ad esempio, rinunciare ad una partnership vantaggiosa ma non in linea con il purpose e l'identità aziendale comporta il privarsi di un beneficio economico immediato a favore del mantenimento di una reputazione coerente e dunque del sistema di stakeholder costruito e coltivato nel tempo). Difatti, soventemente le imprese devono accettare una riduzione dell'appropriazione di valore a vantaggio della creazione di valore per gli stakeholder (George *et al.*, 2021); tuttavia, scelte simili possono portare ad una riduzione del costo del capitale di prestito poiché le agevolazioni legate a politiche conformi ai criteri ESG sono in aumento. Inoltre, come si esaminerà nel §3.3.3.2, il purpose può costituire una risorsa dell'impresa anche nell'attraversare e superare periodi di crisi organizzativa.

3.2. La cultura organizzativa: una rete di significati da coltivare e sfidare

Per trattare il tema della cultura d'impresa è utile introdurre una definizione di cultura, per poi focalizzarsi sulla sua peculiare declinazione all'interno delle organizzazioni.

3.2.1. La cultura: capacità di dare significato all'esperienza e orientare l'azione

Il concetto di cultura è profondamente connesso alle nozioni di esperienza e di significato. L'antropologo statunitense Clifford Geertz (1987) concepisce la cultura come una ragnatela di simboli e significati che gli esseri umani tessono intorno a sé facendo esperienza del mondo e che trasmettono e plasmano continuamente tramite il potente mezzo della comunicazione, attraverso cui essi riproducono, interpretano, arricchiscono e trasformano questa ragnatela. Dunque, il modo in cui gli esseri umani nel corso dei secoli hanno elaborato l'esperienza per trarne degli insegnamenti utili a migliorare le loro condizioni di vita, passando dall'obiettivo della sussistenza a quello del consolidamento di uno stato di crescita e sviluppo, determina la ricchezza della cultura: la trasmissione di conoscenze, saperi, usi e consuetudini, valori, credenze, riti e cerimonie, simboli, strumenti di lettura e di codifica del reale, schemi di pensiero e di comportamento è ciò che consente alla specie umana di costruire su delle fondamenta già salde anziché ricominciare volta per volta a conoscere e modificare la realtà da zero. In quest'ottica, la cultura diviene luogo di scambi continui di significanti e significati: l'esperienza vissuta ed interpretata dai predecessori si consolida in segni (linguaggi, norme, procedure, abitudini ecc.) che, trasmessi ai posteri tramite molteplici forme di comunicazione, vengono riletti e dotati di nuovi significati alla luce di nuova esperienza; a loro volta, queste reinterpretazioni genereranno nuovi segni e via dicendo.

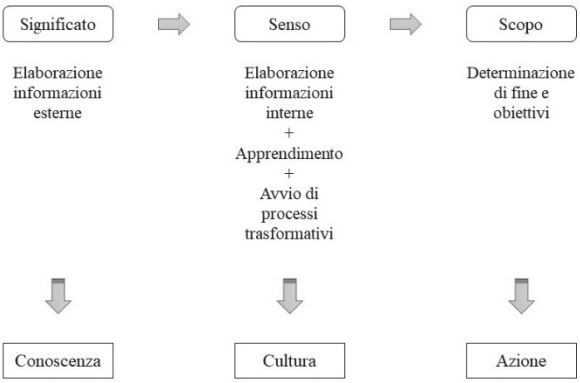
I significanti sono caratterizzati da una duplice natura: da un lato, una fissità inoppugnabile che li rende resistenti al tempo e che ne abilita la trasmissibilità di generazione in generazione; dall'altro, un'ambiguità sfuggente derivante dal fatto che – come affermato dal linguista svizzero Saussure (2009) – l'associazione tra significante e significato assume una va-lenza convenzionale ed è dunque arbitraria poiché un significante può assumere diversi significati a seconda delle persone che ne fruiscono e del contesto in cui è immerso. Esemplificativa è l'opera *Una e Tre Sedie* di Joseph Kosuth, in cui l'artista rappresenta come l'oggetto sedia sia stato abbinato ad una funzione e ad un utilizzo specifici: quest'associazione è valida e riconosciuta all'interno della società che l'ha costruita, mentre potrebbe apparire non ovvia o insolita a persone appartenenti ad un'altra cultura.

Quest'ambiguità è ciò che lascia spazio a nuovi significati e che consente di trasformare la trama intrecciata della cultura. Riconoscere che la portata del significato oltrepassa il significante in sé è fondamentale, poiché consente di prendere coscienza della non controllabilità a cui ciascun significante è esposto nel momento in cui viene condiviso; si pensi alle parole: ogni

parola pronunciata è suscettibile di diverse letture, interpretazioni, trasposizioni e modificazioni, le quali sfuggono al controllo di chi per primo l'ha detta. Gli impatti di questa considerazione sono enormi: riprendendo la gnoseologia e l'ontologia costruzionista introdotte nel §1.2 (estremamente interconnesse), il modello mentale che elabora il pensiero, la rappresentazione e la percezione di un'idea contribuisce a determinare la modalità con cui essa verrà tradotta in realtà. Merleau-Ponty (2003) evidenzia come le modalità di rappresentazione di un concetto (ad esempio, l'espressione attraverso il linguaggio parlato) influiscano sul modo di pensare questo concetto, che a sua volta si ripercuote sul modo di agire in relazione ad esso; chiudendo il cerchio, per altri quest'azione andrà a costituire un input che concorrerà a delineare le modalità di rappresentazione dello stesso. Il filosofo francese, ripreso da Cunliffe (2017, p. 56), descrive questa dinamica come una "relazione dialettica" tra l'essere umano e il mondo: la creazione di «strutture (e organizzazioni) e pratiche sociali che esistono nelle nostre interazioni, ma che percepiamo come indipendenti da noi e condizionanti, o addirittura determinanti, quelle azioni. Di conseguenza, queste "strutture" ci possono imprigionare, determinano quello che possiamo e non possiamo fare perché non riconosciamo che siamo proprio noi a crearle e a mantenerle nelle nostre azioni e interazioni». Ann Cunliffe accosta la relazione dialettica teorizzata da Merleau-Ponty a *Mani che Disegnano* di Escher, raffigurazione emblematica di come la conoscenza della realtà condizioni la costruzione della realtà e viceversa.

Riagganciandosi a quanto esposto nella premessa al capitolo 2, a livello sia individuale sia gruppale l'accumulo di conoscenza, la produzione di cultura e la pianificazione dell'azione sono parallele all'attribuzione di significato, alla comprensione del senso e al perseguimento di uno scopo. Elaborare gli input ricevuti dall'esterno attribuendo significato agli eventi consente di capire i meccanismi di funzionamento della realtà circostante ampliando la propria conoscenza; comprendere come queste informazioni possano essere messe in relazione con gli input interni, utilizzandole per migliorare i propri processi interni e sviluppare risposte più efficaci ed efficienti agli stimoli ricevuti, concorre a produrre cultura; infine, sistematizzare l'elaborazione degli input esterni ed interni e i processi di trasformazione avviati consente di pianificare strategicamente l'azione prossima, stabilendo obiettivi che siano coerenti con l'ambiente esterno e realizzabili tenuto conto delle capacità rafforzate internamente [Fig. 3].

Fig. 3 - Il legame tra senso e cultura



Fonte: ns. elaborazione

3.2.2. La cultura organizzativa: struttura e impatto sull'operatività aziendale

La cultura organizzativa è definibile come la traduzione della nozione di cultura di Geertz all'interno del contesto definito dall'organizzazione e dai membri che ne fanno parte. Schein (2018, p. 5) definisce la cultura di un gruppo come «l'apprendimento condiviso stratificato di tale gruppo allorché esso risolve i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e, pertanto, da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e comportarsi in relazione a tali problemi». Questa definizione mette in luce un passaggio fondamentale che entro un certo limite è necessario per perseguire efficacia ed efficienza ma che nel corso dello sviluppo del gruppo rischia di divenire una trappola: qualora l'apprendimento condiviso frutto dell'esperienza si riveli efficace nel rispondere alle esigenze di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna, esso viene validato sino ad essere successivamente trasmesso in modo automatico ai membri entranti.

Per spiegare questa codificazione dell'esperienza in cultura è utile analizzare i tre livelli in cui Schein (2018) suddivide la strutturazione della cultura organizzativa.

- *Artefatti*: processi e strutture visibili attraverso cui si organizza il lavoro (*e.g.* comportamenti effettivi, routinizzazione dei comportamenti, organigramma, atti formali che descrivono il funzionamento dell'organizzazione, riti e cerimonie, architetture e gestione degli spazi ecc.). Sono elementi

facilmente osservabili ma difficilmente codificabili, in quanto possono corrispondere in misura maggiore o minore ai valori dichiarati e il loro significato si cela nei livelli di cultura sottostanti.

- *Credenze e valori dichiarati*: scopo, ideali, valori e aspirazioni emergenti dalle dichiarazioni formali del management (*e.g.* purpose, vision e mission; strategie pianificate e obiettivi perseguiti; norme e filosofie dichiarate). Comprendono anche le tipologie di linguaggio più o meno formali utilizzate nei gruppi di lavoro, nelle unità organizzative e a livello aziendale: miti, narrazioni, storie di personaggi importanti per l'impresa (ad esempio, la mitologia del fondatore), gergo utilizzato in ambito professionale e per raccontarsi a nuovi membri o a persone esterne quali clienti e fornitori.
- *Assunti di base sottostanti*: convinzioni, credenze e attitudini valoriali validate e date per assodate che vanno a costituire una mappa mentale collettiva (Hofstede *et al.,* 2010)[1] che determina percezioni, pensieri, sentimenti e comportamenti sviluppati e adottati dei membri in relazione alle problematiche caratterizzanti la vita organizzativa. Gli assunti di base, divenuti non negoziabili, costituiscono il DNA culturale dell'organizzazione, prendendo parte al suo nucleo identitario e orientandone lo sviluppo futuro: «tali assunti diventano assai stabili, servendo come fonti per i modi in cui, successivamente, verranno fatte le cose e verrà elaborata la cultura» (Schein, 2018, p. 7). Questa stabilità è un aspetto necessario per l'organizzazione, in quanto: riduce l'ansia derivante dalle condizioni di incertezza (di fronte alle quali vi sono strumenti già collaudati a cui attingere); aumenta la sicurezza psicologica dei membri e la predicibilità dei modelli di lavoro (poiché garantisce dei puntelli conosciuti e metabolizzati che rendono più note le modalità di reazione a situazioni anche nuove) e fornisce significato al gruppo (un'identità priva di elementi stabili nel tempo tenderebbe a sfaldarsi perché verrebbero a mancare i fini ultimi che orientano la direzione futura). Tuttavia, la cultura presenta anche una componente imprescindibile di dinamicità, in quanto nel corso dell'operatività i membri possono trovare nuove soluzioni più efficaci o efficienti ai problemi di sopravvivenza interna ed esterna, innescando così cambiamenti che, seppur coerentemente con la natura identitaria dell'impresa, modificano parzialmente il suo DNA culturale.

Gli assunti si riflettono negli artefatti, spiegandone i significati radicati nell'identità organizzativa; pertanto, per modificare gli artefatti non è sufficiente agire solamente in superficie, ma occorre intervenire a livello di assunti impliciti, smuovendo e scomodando tutti gli strati culturali affinché il

[1] Nel livello degli assunti impliciti Schein si accosta alla definizione data dall'antropologo olandese Hofstede, secondo cui la cultura è un programma mentale collettivo che contraddistingue un gruppo umano dagli altri. Questo *software* ha un'enorme influenza sugli schemi di pensiero e di azione degli appartenenti al gruppo, costituendo una sorta di pilota automatico che spesso agisce a livello inconscio (e di cui è importante acquisire consapevolezza).

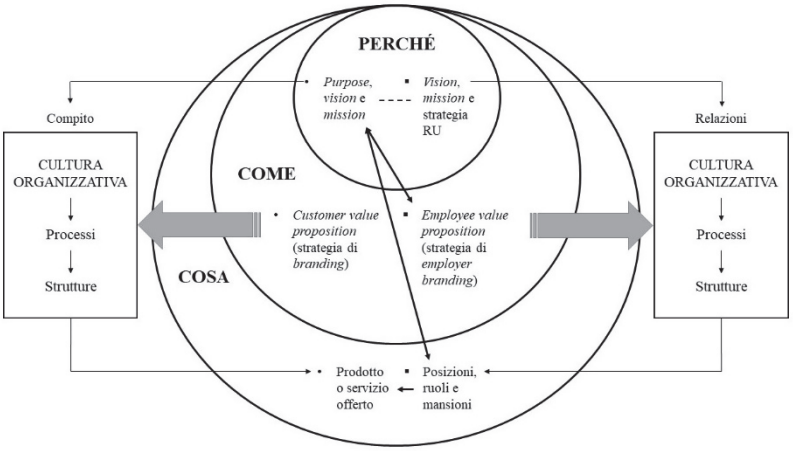
cambiamento sia autentico ed effettivo. Questo processo richiede un orizzonte di medio-lungo periodo e vede coinvolti il management e la leadership (si vedano §3.3 e §3.4).

Il pericolo, sia per chi trasmette la cultura d'impresa sia per chi la assimila, è quello di dare per consolidato l'apprendimento stratificato fino al livello degli assunti di base – a tal punto che quest'ultimi finiscono per «non essere più accessibili alla coscienza» (Schein, 2018, p. 5) –, smettendo di interrogarsi sulla sua effettiva efficacia ed efficienza anche ove siano mutati alcuni connotati del contesto esterno ed interno e dunque potrebbero essere apprese nuove soluzioni maggiormente in grado di rispondere agli scenari attuali. Come verrà esaminato nel prossimo paragrafo, questo meccanismo automatico può far sì che l'organizzazione eviti periodi di transizione che sarebbero invece funzionali ad una crescita sana, fino a poter risultare negativamente determinante nelle prime due fasi del declino organizzativo – le fasi di cecità e di inazione (Weitzel e Jonsson, 1989). Dunque, è essenziale tenere a mente che quelli che sono diventati assunti impliciti erano originariamente delle ipotesi di risoluzione che nel tempo sono state vagliate empiricamente tramite l'esperienza sul campo; ciò aiuta ad equilibrare la componente statica e la componente dinamica della cultura d'impresa.

La cultura organizzativa, che secondo Gallup (2018b) è sintetizzabile nella filosofia "come facciamo le cose qui", risiede alla base e allo stesso tempo incorpora i processi e le strutture necessarie al funzionamento dell'impresa[2]. Si riprendano in considerazione i due assi portanti del gruppo di lavoro (§2.3.1), che rispecchiano la duplice natura che la cultura assume nel rispondere alle esigenze esterne ed interne: Schein (2001, p. 179) evidenzia come l'organizzazione sviluppi processi – cioè modi operativi – e strutture – ossia «processi ricorrenti e relativamente stabili» – sia relativamente al compito sia in merito alla gestione delle relazioni interpersonali che intercorrono tra i membri [Fig. 4].

[2] Il DNA culturale influenza la nascita e lo sviluppo di processi e strutture che, qualora constino di elementi visibili o percepibili, si manifestano a livello di artefatti o di credenze dichiarate. Ad esempio, l'organigramma aziendale è la formalizzazione della struttura organizzativa portante che disciplina posizioni, ruoli, mansioni e responsabilità: essendo un elemento visibile in quanto rappresentato graficamente e reso noto ai membri (e spesso anche al pubblico), fa parte degli artefatti.

Fig. 4 - L'influsso della cultura organizzativa sul funzionamento dell'impresa



Fonte: ns. elaborazione da Sinek, 2014, p. 43

I processi e le strutture che regolano le modalità di cooperazione e collaborazione intorno all'oggetto del lavoro sono costituiti da:

- missione primaria del gruppo (inteso come l'intera organizzazione, le unità organizzative e i gruppi di lavoro): emerge negli atti costitutivi e nelle dichiarazioni di scopo, visione e missione, che esplicitano qual è il ruolo del gruppo;
- strategie e obiettivi, stabiliti in fase di pianificazione con termini e scadenze;
- mezzi utilizzati per il perseguimento degli obiettivi: organigramma che definisce ruoli, responsabilità gerarchiche e compiti; mansionari; allocazione e gestione delle risorse; metodologie e procedimenti adottati per la risoluzione dei problemi e per condurre i processi decisionali;
- sistemi di misurazione e controllo, che verificano l'allineamento delle azioni intraprese dal gruppo rispetto agli obiettivi prefissati;
- sistemi di implementazione di correttivi *in itinere*, utilizzati regolarmente per risolvere le problematiche insorte e riallinearsi con gli obiettivi.

I processi e le strutture riguardanti la gestione relazionale sono necessari al mantenimento di routine organizzative che consentano di collaborare in maniera coordinata con chiarezza di ruoli, oneri e aspettative, in modo tale da agevolare la concentrazione delle risorse sull'oggetto di lavoro (Schein, 2001). Questi processi e strutture concernono:

- un linguaggio comune e un patrimonio di concetti condivisi da cui attingere per collaborare e reperire le informazioni necessarie a svolgere il proprio compito;

- meccanismi di gestione dei confini del gruppo: criteri di reclutamento, riti e simboli di appartenenza, definizione dei comportamenti desiderati e delle conseguenze dell'assunzione di comportamenti non accetti;
- le dinamiche di potere e le sfere di influenza, che distribuiscono gli oggetti e l'entità delle responsabilità e gli oneri di rendiconto;
- la nascita di interazioni informali che favoriscono la creazione di un ambiente di aggregazione e familiarità;
- la definizione e l'assegnazione di riconoscimenti e sanzioni integrati in un sistema di valutazione comunicato trasparentemente ai membri; sono strumenti utilizzati per incentivare l'adozione dei comportamenti desiderati;
- la messa a punto di procedure atte a fronteggiare eventuali eventi imprevisti e non controllabili.

Processi e strutture stabiliscono «chi comunica con chi, con quale frequenza e su quali questioni» e dunque «influenzano anche la percezione e l'esperienza dell'organizzazione da parte dei clienti e dei dipendenti» (Gallup, 2018b, p. 14), poiché concorrono a formare l'*output* costituito dal prodotto o servizio proposto ai consumatori – per il lato dell'offerta – e dal ruolo ricoperto dal lavoratore – per il lato del mercato del lavoro [Fig. 4]. Inoltre, occorre ricordare che questi due *output* sono estremamente correlati: «i dipendenti di un'organizzazione sono chiamati a tradurre le promesse del brand nell'offerta effettiva di cui i clienti fruiscono (la *customer experience*)» (Gallup, 2018b, p. 6). Pertanto, tutti gli aspetti della cultura d'impresa (e di conseguenza tutte le pratiche adottate nelle diverse fasi del processo di gestione delle risorse umane) devono essere coerenti tra loro, in quanto disallineamenti e contraddizioni si ripercuotono sulla qualità del lavoro e sulla reputazione dell'organizzazione agli occhi dei consumatori e degli altri stakeholder esterni. Ad esempio, si consideri il caso di un'impresa che punta sull'efficienza del servizio clienti come elemento distintivo: è necessario che questo standard, che rappresenta un obiettivo costante, sia trasmesso ed implementato all'interno dei processi organizzativi relativi al compito, garantendo al cliente una presa in carico stabile da parte di un operatore anziché trasferire le chiamate da un referente ad un altro senza assicurare continuità nell'assistenza.

3.2.3. Veicolare la cultura organizzativa

Lo stretto legame tra linguaggio e significato enucleato nel §3.2.1 (Cantoni Mamiani, 2021; Frankl, 2017)[3] trova manifestazione concreta nella costruzione e trasmissione di narrazioni organizzative, radicata a livello di assunti taciti ma costantemente vivificata e plasmata sul piano degli artefatti. All'interno dei gruppi umani (e dunque anche dei gruppi di lavoro), la diffusione di storie avviene ininterrottamente e in maniera più o meno consapevole (Cerutti, 2019). In particolare, nell'organizzazione si creano, si scambiano, si modificano e si utilizzano significati attraverso narrazioni di protagonisti, contenuti, pratiche e risultati aziendali. Ne consegue una dinamicità di significati in continua co-costruzione da parte degli attori organizzativi: un processo condizionante e allo stesso tempo influenzato dalla relazione che il soggetto intrattiene con l'oggetto del lavoro e con i propri collaboratori (Cunliffe, 2017). Infatti, Czarniawska (1997) porta all'attenzione tre funzioni assolte dalla narratività: razionalizzare, spiegandolo a se stessi, il senso di ciò che si sta facendo; presentare un contenuto a terzi per mezzo di una forma comunicativa; e recepire un contenuto ricevuto dagli altri, interpretandolo e comprendendolo. Come si approfondirà di seguito, la narrazione ha il potere di arricchire o demolire il significato percepito dai partecipanti all'organizzazione, a seconda che sia partecipata e condivisa oppure *top-down* e imposta dai vertici della gerarchia.

Cerutti (2019) distingue tra micro-narrazioni – o "*storytelling nell'*organizzazione" – e macro-narrazione – o "*storytelling dell'*organizzazione": le prime sono storie personali e soggettive che emergono in momenti informali (*e.g.* conversazioni che si svolgono nei corridoi, in pausa pranzo, davanti al caffè, in viaggio ecc.), mentre la seconda costituisce il vero e proprio *storytelling* organizzativo e corrisponde a una sistematizzazione della comunicazione interna ed esterna controllata dal management. Entrambe le forme contribuiscono alla maturazione dell'identità organizzativa e al delinearsi dell'interazione tra identità personale, professionale e organizzativa (si veda §2.3): «hanno a che fare con il mantenimento dell'identità collettiva, della continuità del gruppo come tale nel tempo, e con la definizione di ciascuno in quanto membro del gruppo» (Jedlowski, 2000, p. 79).

Le micro-narrazioni riguardano: carriere particolari, biografie organizzative di personaggi significativi per la storia dell'impresa (quali il fondatore o l'ideatore di un prodotto di punta), racconti del successo o del fallimento

[3] Cantoni Mamiani (2021, p. 55) e Frankl (2017, p. 105) mettono in luce come il *logos* greco indichi sia la "parola", cioè il significante, sia il "pensiero" retrostante, ossia il "significato" che si desidera esprimere.

derivante dall'applicazione di determinate pratiche organizzative, condivisione di comportamenti adottati in situazioni critiche, momenti di svolta nella storia aziendale, lo sviluppo della relazione con clienti e fornitori particolarmente importanti ecc. (Czarniawska, 2000a; Jedlowski, 2000). Queste narrazioni incentivano l'adozione dei comportamenti desiderati attraverso il modello di ruolo e forniscono chiavi di lettura per sviluppare un senso critico di fronte a pratiche organizzative e problematiche contingenti.

Cerutti evidenzia un aspetto fondamentale caratterizzante le micro-narrazioni: sono storie individuali e dunque generano significati soggettivi, poiché originate da un processo di descrizione, interpretazione e ricomposizione della realtà da parte della persona, influenzata dalla posizione che assume rispetto agli eventi narrati, dal ruolo organizzativo rivestito e dunque dalla quantità di informazioni attendibili possedute, da percezioni e giudizi formatisi a livello cognitivo ed emotivo. «Essendo […] composta da individui cognitivamente indipendenti, da insiemi di soggetti diversi (ed in costante interazione tra loro), l'organizzazione accoglie e raccoglie una molteplicità di storie in cui si mescolano differenti linguaggi, registri, contenuti, temi e punti di vista» (Cerutti, 2019, p. 63). L'autore descrive la creazione di uno "spazio polifonico": l'impresa diventa un "contenitore" di storie che si rinforzano o si contraddicono a vicenda, dando luogo a narrazioni e contro-narrazioni che rivelano l'esistenza di sub-culture alternative alla cultura d'impresa dominante (più o meno corrispondenti ai gruppi professionali presenti e ai meccanismi di alleanze e conflitti taciti o espliciti che animano la popolazione organizzativa).

La macro-narrazione è originata dalla volontà programmatica del management, che sistematizza la comunicazione interna ed esterna d'impresa con lo scopo di affermare un'identità organizzativa coerente e distintiva rispetto alla concorrenza e di gestire la brand *reputation* per favorire il mantenimento e la coltivazione di relazioni positive con il sistema di stakeholder (Czarniawska, 2000b). Essendo attori che influenzano o sono influenzati dal conseguimento degli obiettivi d'impresa, gli stakeholder concorrono alla negoziazione del sistema di significati che si intreccia all'interno dell'organizzazione; dunque, istituzionalizzare la narrazione è necessario per dare una direzione unitaria che garantisca l'esistenza e il funzionamento dell'impresa stessa (che per definizione è un gruppo di lavoro che ordina e gestisce in maniera sistemica le risorse di cui dispone con l'obiettivo di perseguire uno scopo comune). Infatti, in ottica costruzionista Cunliffe (2017) presenta la figura del manager come gestore e narratore di significato (definizione che verrà ripresa nel §3.3.1).

A livello di comunicazione interna, la definizione di significato e la diffusione di narrazioni avvengono attorno ai seguenti nuclei tematici fondamentali (Fontana, 2016):

- l'ambiente esterno che occorre analizzare e monitorare continuativamente, anche in relazione all'evoluzione dell'ambiente interno;
- lo scopo, la visione e la missione;
- le origini e la storia organizzativa (per comunicare una tradizione che fornisca legittimità e continuità gestionale);
- l'identità organizzativa, con la trasmissione del patrimonio della cultura d'impresa da cui attingere per rispondere alle situazioni future (valori, attitudini, schemi di pensiero e comportamentali, *modus operandi*, informazioni specifiche e riservate);
- la strategia operativa e gli obiettivi con la relativa scansione temporale;
- le modalità di raggiungimento degli obiettivi (*i.e.* pratiche, processi e strutture messe a punto);
- le iniziative intraprese, che vanno condivise con i membri in termini di scelte, motivazioni retrostanti e conseguenze;
- la performance e il grado di allineamento rispetto agli obiettivi previsti, monitorati e comunicati periodicamente (sono aspetti importanti non solamente per gli shareholder e il management, ma anche per gli stakeholder interni tra cui i dipendenti *in primis*);
- l'approccio al cambiamento, che dev'essere comunicato in modo da renderlo comprensibile e condivisibile da parte degli attori organizzativi che si trovano a metterlo in atto (aspetto che verrà approfondito nel §3.3).

Dunque, la macro-narrazione interna ha come obiettivo la generazione di un senso di appartenenza attorno allo scopo comune, in maniera tale da aggregare le diverse comunità professionali e includere le micro-narrazioni all'interno di una trama condivisa; inoltre, un effetto positivo è la possibilità di instaurare un legame affettivo, che favorisce il processo di fidelizzazione dei dipendenti.

A livello di comunicazione esterna, la macro-narrazione (Fontana, 2016):

- definisce l'identità organizzativa, enfatizzandone gli elementi distintivi rispetto ai *competitor*;
- posiziona l'intero brand o un prodotto specifico sul mercato, migliorando la brand *reputation* in termini di immagine e consapevolezza di marca;
- orienta l'opinione pubblica narrando l'impatto che l'organizzazione ha sul suo territorio e sul contesto sociale in cui è inserita;
- genera affezione e lealtà al brand, in quanto l'impresa comunica al pubblico la propria visione in modo tale da farla assimilare e adottare dagli stakeholder esterni: «i destinatari del discorso narrativo proiettano sull'impresa […] un sistema di significati che li rispecchia, costruendo un immaginario condiviso e codificando così un'affinità di spirito che spesso si traduce anche in una fedeltà di consumo, capace di indirizzare determinati comportamenti d'acquisto» (Cerutti, 2019, p. 78).

La coesistenza all'interno dell'ambiente aziendale delle micro-narrazioni sviluppate dai diversi attori organizzativi e della macro-narrazione veicolata dal management fa insorgere l'esigenza di gestire una fluttuazione fisiologica dei gruppi umani che emerge con forza e criticità peculiari nei gruppi di lavoro: quella tra il bisogno di appartenenza da un lato e il bisogno di separazione e autoaffermazione dall'altro (il binomio costitutivo dell'essere umano citato nel §1.1.2.2), che genera un'oscillazione costante tra collaborazione e conflitto[4]. Come analizzato nel prossimo paragrafo, questa dinamica si ripercuote sui comportamenti organizzativi e comporta conseguenze rilevanti in termini di co-costruzione ed evoluzione della cultura organizzativa (e dunque dei processi e delle strutture implementati dall'impresa per portare avanti l'obiettivo imprenditoriale).

3.3. Plasmare la cultura organizzativa

3.3.1. Influenzare il processo di costruzione di senso

Riprendendo la definizione data da Cunliffe (2017) accennata nel §3.2.3, l'autrice considera la figura manageriale sotto la lente della gestione e narrazione di significati: i manager creano e raccontano storie su eventi e personaggi aziendali per connettere i lavoratori alla cultura organizzativa. Questa pratica non è neutra ma conferisce un forte potere: se utilizzata coerentemente rispetto al purpose dell'impresa e in ottica di trasparenza e condivisione con i collaboratori, è generatrice di senso; se sfruttata per il perseguimento di agende personali tacite, degenera in manipolazione e diventa demolitrice di senso.

Per comprendere la natura della responsabilità implicata da questo potere è necessario introdurre il concetto di *sense-making*, coniato dal teorico organizzativo Weick (1997), che riguarda la sfera cognitiva umana a livello individuale e collettivo e che trova un'applicazione particolarmente complessa all'interno delle organizzazioni. Il *sense-making* è il processo di creazione di senso che prende forma attraverso la ricomposizione dei significati generati dalla connessione tra stimoli esterni (Weick, 1997; Varchetta, 1997). Si tratta di un processo continuo che inizia con l'intercettazione degli eventi esterni e la selezione di quelli ritenuti rilevanti, prosegue con la lettura e l'interpretazione di queste informazioni e culmina nella scelta e nell'esecuzione di

[4] È proficuo non etichettare il conflitto come elemento necessariamente negativo: nella giusta misura, esso costituisce una «variabile organizzativa di tipo costruttivo da gestire» (Cantoni Mamiani, 2021, p. 156) ed è generativo di nuove possibilità e soluzioni. Laddove eccessivo, diventa invece causa di immobilismo decisionale e operativo.

un'azione in risposta agli stimoli. Per "azione" si intende una manifestazione comportamentale che può consistere anche nell'inibizione, nell'abbandono o nel reindirizzamento di un'azione o in una consapevole scelta di inazione (come, ad esempio, l'atteggiamento passivo dei *quiet quitter* o gli interventi volutamente controproducenti di coloro che si prefiggono di ostacolare un gruppo di lavoro). Weick si concentra sulle possibilità generatrici del *sense-making* parlando di "*enactment*": adottando un approccio costruzionista, chi mette in atto il *sense-making* non si limita a riflettere su ciò che è dato ma è un inventore, poiché intraprendendo delle azioni contribuisce a produrre parte dell'ambiente in cui è immerso, a sua volta fornendo degli input che contribuiranno all'innesco di successivi processi di *sense-making* (si tenga a mente l'opera *Mani che Disegnano*).

Il *sense-making* è profondamente influenzato: dal contesto esterno in cui accadono gli eventi; dalle dinamiche interne alla persona o al gruppo che conduce il processo; dal momento in cui si verificano gli accadimenti presi in considerazione; dal momento in cui la persona o il gruppo elabora gli input; e dalle attribuzioni di significato precedentemente effettuate (da qui le possibilità di modificazione e arricchimento della cultura). Dunque, è estremamente condizionabile, in quanto il suo esito è determinato dal tipo di attenzione che si rivolge agli eventi esterni più ancora che dagli eventi stessi.

La sensibilità del processo di *sense-making* risulta particolarmente esplicita considerando che esso «comincia dalla domanda di base: "È ancora possibile dare per scontate le cose?". E se la risposta è no, […] allora la domanda diventa: "Perché le cose stanno così? E adesso cosa succederà?". Sorgono parecchie domande che devono essere affrontate prima ancora che entri in gioco l'interpretazione» (Weick, 1997, p. 15). Dunque, il punto di partenza è costituito dall'impostazione dei problemi (la competenza di *problem setting*): in ambito lavorativo – e non unicamente – i problemi non si manifestano in forma chiara ed evidente, bensì vanno estrapolati da situazioni incerte e ambigue a cui occorre dare senso (Schön, 1993). A partire dalla configurazione del problema, si selezionano le informazioni rilevanti e si porta avanti il processo interpretativo.

Questa caratteristica del *sense-making* acquista particolare criticità ponendola in relazione con la presenza di un bias che influisce sulla selezione e sulla lettura delle informazioni: l'effetto *framing* (Tversky e Kahneman, 1981), in base al quale le modalità con cui vengono presentate le informazioni influenzano i meccanismi decisionali che si generano a riguardo. Dunque, spesso le scelte sono inconsapevolmente vincolate dalle cornici o *frame* (Goffman, 1974) all'interno delle quali le informazioni vengono esposte (la cornice è determinata dalla cultura dell'ambiente esterno) e interpretate (la cornice è delineata dalla cultura caratterizzante l'ambiente interno).

Alla luce di questi aspetti, si riprendano in esame le narrazioni che vivificano l'ambiente organizzativo, confrontandole con il concetto foucaultiano di "Discorso" (Foucault, 1971). Il Discorso è un impianto di conoscenze e un sistema di pensiero strutturatosi e affermatosi come vero nel corso degli anni in riferimento ad una specifica disciplina o area professionale[5] (seguendo lo stesso meccanismo con cui si consolida la cultura organizzativa passando da ipotesi iniziali ad assunti impliciti). Un sistema narrativo, come quello costituito dalla macro-narrazione (trasmessa dal management) e dalle micro-narrazioni satelliti (sviluppatesi più spontaneamente, ma non esenti da possibili influenze in termini di controllo), può contenere uno o più Discorsi. Una narrazione mono-discorsiva crea una sola cornice e tende ad alimentare il *fram-ing*, mentre una narrazione pluri-discorsiva dà forma a più cornici diverse e può innescare il *reframing* (*i.e.* una ristrutturazione della visione concettuale ed emotiva che il soggetto ha sviluppato nei confronti della situazione che sta vivendo, che gli consente di cambiare la tipologia di approccio cognitivo o emozionale adottata nei confronti di un problema). Il *reframing* consente di "fare astrazione" rispetto alla cultura dominante che influisce sulle decisioni a livello inconscio, in maniera tale da discernere qual è il grado di influenza dato dalla cornice principale e valutarne l'efficacia o meno a seconda della situazione contingente. Si tratta di quello che Argyris e Schön (1998) chiamano «spezzare la cornice»; nonostante sia un'operazione temporaneamente destabilizzante, poiché richiede di riesaminare strutture consolidate che fungono da riferimento cognitivo, torna utile per riconfigurare il problema qualora data la configurazione attuale ci si trovasse in un vicolo cieco. Fairclough (2003) sottolinea come la creazione di significato avvenga attraverso la "tessitura" (che richiama la definizione di cultura di Geertz): la ricombinazione di molteplici Discorsi ampi e di discorsi comuni e quotidiani, di macro-narrazioni e micro-narrazioni. Per produrre, modificare e arricchire la cultura è necessario esporre le persone ad input diversificati. Dunque, è importante che all'interno dell'impresa circolino Discorsi non monologici ma dialogici (Cunliffe, 2017), che aprano a diverse possibilità interpretative. Infatti, riprendendo quanto esposto nel §2.3.2, le narrazioni monologiche possono condurre ad un eccesso di identificazione con l'organizzazione che a livello individuale e collettivo elimina il contraddittorio, limitando le opportunità di trovare soluzioni innovative ai problemi organizzativi.

Pertanto, la conseguenza della tipologia di narrazioni veicolate è molto ampia in termini di vastità di contenuti a cui gli altri possono accedere (contenuti che vanno a costituire la loro base interpretativa degli eventi a cui

[5] Ad esempio, il realismo e il costruzionismo precedentemente citati costituiscono due Discorsi opposti in relazione alle discipline ontologica e gnoseologica.

l'organizzazione è esposta o che si creano internamente). Dal momento che il *sense-making* comincia dal *problem setting*, chi gestisce il *sense-making* determina la definizione del problema e le cornici a partire dalle quali gli altri attori organizzativi si muoveranno. Lo stesso Weick (1997, p. 52) mette a fuoco come il processo di *sense-making* sia centrato su (e da) informazioni selezionate: «il controllo di quali informazioni serviranno come punto di riferimento è una fonte di potere importante». Per salvaguardarne l'efficacia, nello svolgimento dei processi e dei compiti organizzativi è essenziale non confondere gli aspetti selezionati con l'interezza dei dati da cui provengono.

Tuttavia, collegandosi a quanto affermato nel §3.2.3 circa la funzione della macro-narrazione, è necessario tenere a mente che il *sense-making* organizzativo è legato alla trasmissione dell'identità organizzativa: il ruolo di leadership e manageriale di gestione e narrazione di significato assicura il mantenimento di una coerenza gruppale nello svolgimento di azioni e compiti, che sono intrapresi non a titolo individuale ma a titolo corporativo e che impattano profondamente sulla reputazione che l'impresa costruisce nei confronti degli stakeholder esterni. Cerutti si riferisce ai gestori del significato utilizzando il termine "*gatekeeper*": i custodi del sistema di significati che viene ad intrecciarsi nell'impresa; essi attuano un meccanismo di «supremazia narrativa», fungendo da direttori d'orchestra nel coordinare la polifonia di narrazioni che animano il tessuto organizzativo (la metafora della direzione d'orchestra verrà ripresa nel §3.4.2). Ciò si traduce nell'affermazione di una gerarchia di priorità e autorevolezza tra i significati veicolati dalle narrazioni circolanti (Cerutti, 2019).

Cerutti mette a fuoco la criticità dell'equilibrio tra polifonia organizzativa e supremazia narrativa, perseguito attraverso lo *storytelling management*. Quest'ultimo ha la funzione di legittimare la narrazione dominante che rispecchia l'identità organizzativa:

- rispettando la libertà di espressione e di affermazione delle narrazioni periferiche, nonché impegnandosi ad ascoltarle[6] per intercettare eventuali problematiche da risolvere o opportunità di crescita da cogliere;
- includendo i contributi arricchenti apportati dalle micro-narrazioni e da altri Discorsi che nascono nei gruppi di lavoro (accrescendo il patrimonio culturale dell'impresa). Occorre specificare le implicazioni del termine "inclusione": includere significa essere pronti ad attivare processi di cambia-

[6] Ascoltare significa «farsi recipienti, divenire capaci per comprendere, che vuol dire anche abbracciare, contenere» (Cantoni Mamiani, 2021, p. 86). Implica la disponibilità a modificare alcuni aspetti di sé per includere i bisogni dell'altro, che rappresenta un presupposto per darsi la possibilità di costruire insieme (obiettivo a cui il rapporto tra persona e organizzazione dovrebbe tendere).

mento e trasformazione, ripensando parzialmente le strutture organizzative attuali in modo da fare spazio e dare voce alle esigenze portate dai nuovi elementi aggiunti;
- escludendo gli elementi delle altre narrazioni che risultano incompatibili e incoerenti con il cuore dell'identità organizzativa, esponendo però valide motivazioni e cercando di far comprendere[7] la razionalità retrostante le decisioni aziendali e i comportamenti desiderati. Nel fare ciò, il ruolo del feedback costruttivo è centrale (si veda §3.4.1).

Uno strumento per incoraggiare l'adozione dei comportamenti desiderati o implementare processi di cambiamento in maniera condivisa senza ricorrere all'utilizzo di mezzi transazionali (quali incentivi economici o prospettive di avanzamento di carriera) è costituito dal *nudge*, grazie a cui l'economista comportamentale Richard Thaler ha vinto il premio Nobel per l'economia nel 2017. Thaler e Sunstein (2008, p. 6) definiscono il *nudge* (o "spinta gentile") come «qualsiasi aspetto dell'architettura decisionale che alteri il comportamento delle persone in modo prevedibile senza vietare alcuna opzione». Un esempio sono le scale musicali realizzate in una fermata della metropolitana di Stoccolma [Fig. 5]: per incoraggiare il movimento e far utilizzare le scale tradizionali anziché quelle mobili, i gradini sono stati convertiti in una tastiera di pianoforte di modo che al passaggio dei pedoni emettessero melodie gradevoli. Con uno stratagemma ludico che non modificava il contenuto delle opzioni di scelta bensì il modo in cui queste erano presentate al pubblico, si è ottenuta una netta preferenza per la scala musicale, influenzando il meccanismo decisionale suggerendo alternative ai comportamenti consolidati. Questo metodo fa leva in particolare su due tipologie di bias: il sopracitato effetto *framing*, alterando la cornice di presentazione dei contenuti, e il bias di gregge, sfruttando la contagiosità dei comportamenti. Servendosi di queste euristiche, il *nudge* velocizza l'attività decisionale e la pone sul livello dell'inconscio.

[7] Si veda la nota 6 per approfondire la portata della comprensione. "Comprendere" oltrepassa il "capire": se il capire afferisce ad una capacità intellettuale, il comprendere riguarda la capacità emotivo-caratteriale di essere disposti a modificare il proprio comportamento nell'interesse dell'altro, anche laddove ciò implica accantonare parzialmente il proprio. Traslando questa considerazione all'interno delle dinamiche tra identità personale e identità organizzativa, vi sono situazioni in cui il lavoratore deve accantonare determinate istanze personali per agire coerentemente con il nucleo identitario organizzativo (*e.g.* modificare il modo in cui si svolge un compito, accettare che un'idea proposta non venga inclusa nel progetto, rispettare una regola anche se non si condivide totalmente ecc.). Si tratta di un fenomeno rientrante nel contratto psicologico: qualora ciò avvenga troppo frequentemente, può essere indice di incompatibilità tra il purpose personale e il purpose organizzativo. L'impegno da parte dell'organizzazione a motivare le proprie ragioni può aiutare a mantenere una condizione di equilibrio.

Fig. 5 - Un esempio di *nudge*: scale musicali nella stazione Odenplan della metropolitana di Stoccolma

Fonte: www.classicfm.com/discover-music/instruments/piano/musical-staircase-experiment/, Picture: KJ Vogelius / Flickr

Schmidt e Engelen (2020) evidenziano come quest'ultimo aspetto costituisca oggetto di critica per due motivi principali: l'utilizzo di questo metodo si presta ad intenti manipolatori, poiché la direzione verso cui indirizzare le persone è influenzabile da chi progetta il *nudge*; inoltre, valendosi dei bias il *nudge* non va ad affrontare in maniera diretta le cause sottostanti ai comportamenti adottati. Gli autori rispondono a queste contestazioni sostenendo da un lato che il *nudge* lasci ugualmente la possibilità di scegliere l'abitudine consolidata (incentivando il comportamento auspicabile anziché disincentivare quello attuale); dall'altro, che il *nudge* lanci un messaggio facendo uso di un linguaggio immediato e spontaneo e che possa comunque essere affiancato da iniziative più strutturali.

Dunque, in funzione di come è progettato l'intervento, questo strumento può essere utilizzato per far comprendere le motivazioni retrostanti ai comportamenti desiderati anziché limitarsi a persuadere le persone ad adottare il nuovo comportamento. Nel §4.2 si analizzerà un esempio di intervento creativo utilizzato nelle organizzazioni, che rispetto al *nudge* ha in comune la creazione di una cornice diversa entro cui osservare le questioni organizzative; tuttavia, esso presenta un forte elemento distintivo: prevede una fase successiva di razionalizzazione degli aspetti emersi, in maniera tale da trasmettere i criteri secondo cui leggere i comportamenti già adottati e quelli da apprendere e le ragioni dei cambiamenti necessari.

3.3.2. Quando il sense-making *si apre al* sense-sharing*: narrazioni condivise e costruite*

3.3.2.1. Bilanciare le componenti dell'appartenenza: verso l'autorialità organizzativa

Nel delineare le dinamiche che si creano andando alla ricerca dell'equilibrio tra polifonia organizzativa e supremazia narrativa, è utile prendere in considerazione la lettura che il sociologo svizzero Etienne Wenger (2006) fa dei contesti organizzativi come «comunità di pratica»: aggregati di persone che traducono l'apprendimento collettivo – elemento centrale nella definizione di cultura organizzativa formulata da Schein (§3.2.2) – in pratiche che regolano l'esercizio dell'attività e la gestione delle relazioni e che vanno a costituire un patrimonio esclusivo del gruppo.

Riprendendo l'analisi del senso di appartenenza iniziata nel §2.3.2, Wenger (2006) identifica tre distinte modalità di appartenenza del soggetto ad una comunità di pratica, considerandone anche i lati negativi:

- *impegno*: coinvolgimento nei processi di negoziazione del significato (approfonditi di seguito) e dunque nell'evoluzione delle pratiche organizzative. Laddove condotto all'eccesso, causa la mancanza di curiosità nei confronti delle pratiche esterne portatrici di altri punti di vista (anche disagi o dissensi) che potrebbero arricchire le pratiche del gruppo, rinchiudendosi in un'autoreferenzialità che incarna il lato oscuro di una radicalizzazione dell'identità (Remotti, 2017);
- *immaginazione*: processo creativo collettivo che implica la generazione di nuove immagini del mondo e di nuovi intrecci relazionali nel tempo e nello spazio, aprendosi a possibilità diverse che arricchiscono l'identità organizzativa (*e.g.* soluzioni innovative, ripresa di elementi derivanti dalla storia organizzativa per rivisitare o valorizzare i contenuti attuali – ad esempio le operazioni di *heritage marketing* –, partnership strategiche…). Un aspetto da monitorare è l'eventuale presenza di stereotipi, nel caso in cui la capacità immaginifica si basi sulla reiterazione di assunti taciti influenzati da bias. Se enfatizzata, l'immaginazione può comportare inefficacia ove sia disconnessa dalle prospettive realistiche e dalle effettive possibilità operative;
- *allineamento*: coordinamento delle energie, degli sforzi e delle azioni che consente al soggetto di prendere parte a un sistema più vasto per perseguire uno scopo comune di ampia portata (il purpose e l'obiettivo organizzativo). Laddove l'allineamento è eccessivo, può diventare obbedienza acritica che non consente di cogliere la portata delle conseguenze delle attività implementate e conduce alla deresponsabilizzazione individuale. Il confine, analizzato a breve, si gioca tra l'interpretazione e la mera

esecuzione del proprio ruolo (ove anche l'esecuzione costituisce, più o meno consapevolmente, una scelta interpretativa).

Queste tre modalità, abitate e vissute dal soggetto in maniera eterogenea in funzione del momento della vita organizzativa che si sta attraversando e della situazione specifica che egli si trova ad affrontare, vedono protagonista la dialettica tra identificazione e negoziabilità (Wenger, 2006), una manifestazione concreta dell'oscillazione tra bisogno di appartenenza e di autoaffermazione precedentemente introdotta (§1.1.2.2 e §3.2.3).

Declinando le tre modalità di appartenenza alla comunità, la dialettica tra identificazione e negoziabilità plasma l'identità professionale del soggetto.

L'*identificazione* consiste nell'investimento nelle diverse forme di appartenenza alla comunità, tramite scelte di associazione e partecipazione alle pratiche da un lato e di differenziazione e non partecipazione dall'altro. La nozione wengeriana di identificazione comprende e modula entrambe le sfumature evidenziate da Kreiner e Ashforth (identificazione organizzativa e disidentificazione organizzativa), per cui il grado di adesione è buono ma non totale (si veda §2.3.2):

- l'*impegno* è una duplice fonte di identificazione, poiché si investe se stessi sia nell'oggetto del lavoro sia nelle relazioni con gli altri membri; entrambi questi aspetti sono fondamentali per il benessere organizzativo, e per il soggetto è importante ottenere riconoscimento su entrambi i fronti;
- l'utilizzo dell'*immaginazione* determina la visione che il soggetto sviluppa rispetto a una professione o ad un gruppo lavorativo, spesso comportando una facilità di identificazione nell'*in-group* e un maggior grado di disidentificazione con l'*out-group* (per la Teoria dell'Identità Sociale si veda §1.1.2.1);
- l'*allineamento* crea connessione tra le identità di coloro che si allineano. L'implicazione maggiore di questo fenomeno è che, dal momento che l'allineamento contribuisce ad orientare le azioni individuali, incide sull'identità professionale e personale del soggetto. Da ciò emerge come le conseguenze di un'eventuale deresponsabilizzazione non vadano trascurate.

La *negoziabilità* «fa riferimento alla capacità, alla possibilità e alla legittimazione che permettono di contribuire, responsabilizzarsi e influire sui significati che contano all'interno di una configurazione sociale» (Wenger, 2006, p. 223). È il processo cruciale che permette di modificare i significati per adattarli a nuovi contesti e apprendere, arricchendo la cultura organizzativa. Infatti, l'autore sottolinea le proprietà di storicità e dinamicità del significato negoziato: sebbene lo si possa produrre, non lo si inventa *ex novo* ma si aggiungono mattonelle alle costruzioni precedenti. Le dinamiche di negoziabilità avvengono in base alle relazioni di «titolarità di significato» che ca-

ratterizzano il tessuto organizzativo, che esprimono la «misura in cui possiamo usare, influenzare, controllare, modificare o, in generale, fare nostri i significati che negoziamo» (Wenger, 2006, p. 226). La titolarità di significato dipende da vari fattori: il peso che lo specifico significato negoziato assume all'interno della cornice organizzativa (*i.e.* la rilevanza e l'ampiezza della questione trattata); il ruolo e la posizione rivestiti dal membro negoziante, che comportano più o meno controllo e libertà d'azione; il sistema di legittimazione e le sfere di influenza che si riflettono nelle dinamiche relazionali tra i membri; e il sistema valoriale afferente all'identità organizzativa, la cornice principale in funzione della quale i significati proposti vengono valutati più o meno opportuni, adatti e funzionali. È opportuno specificare che la titolarità di significato non è una dinamica a somma zero: può essere condivisa tra i membri e non si riduce per il fatto di essere condivisa; anzi, tramite la condivisione si estende la produzione di significati, accrescendo la titolarità di ciascun partecipante:

- l'*impegno* degli individui nel processo di negoziazione vede da un lato la formulazione di proposte di significato e dall'altro l'adozione (o meno) di queste proposte. «Quando, in una comunità di pratica, la distinzione tra la produzione e l'adozione di significato riflette dei modelli durevoli di impegno tra i membri – cioè quando qualcuno produce sempre e qualcuno adotta sempre – l'economia globale di significato genera una titolarità di significato estremamente ineguale» (Wenger, 2006, p. 229). Questo meccanismo può rispecchiare sfere di influenza o dinamiche di potere derivanti dalla gerarchia organizzativa. Tuttavia, se si reitera nel tempo, esso comporta fenomeni di marginalizzazione e ostacola la capacità di apprendimento del gruppo. Pertanto, è essenziale tenere monitorato il versante relazionale per evitare l'instaurarsi di logiche meramente autoritarie e non autorevoli, anche nell'interesse del management stesso in quanto ciò va a salvaguardia del riconoscimento della sua legittimità da parte dei membri (specialmente in un panorama postmoderno caratterizzato dalla crisi della fiducia e del principio di autorità descritta nel §1.1.1). Per un approfondimento sul concetto di autorevolezza si rimanda al §3.4;
- l'*immaginazione* rappresenta uno strumento di appropriazione dei significati grazie alle narrazioni circolanti (aneddoti, storie, leggende): sia la macro-narrazione sia le macro-narrazioni;
- considerando che l'*allineamento* richiede un coordinamento delle azioni individuali intraprese, è la modalità in cui è più cruciale trovare un incontro tra i significati proposti dalle diverse parti. Infatti, la negoziabilità messa in atto per allineare può avere due esiti: la realizzazione di una titolarità di significato condivisa, laddove vi sono reali intenzioni di negoziazione, di ascolto reciproco, di comunicazione e comprensione e si genera fiducia (la quale aumenta la propensione alla delega); oppure la reiterazione di obbedienza acritica alle procedure, la sottomissione e il conformismo.

Dunque, nell'ambito della riconfigurazione del rapporto tra persona e organizzazione e del delinearsi di contratti psicologici sempre più rilevanti per entrambe le parti, è necessario da un lato saper adattare i comportamenti individuali e dall'altro sviluppare delle forme organizzative più condivise che agevolino il mantenimento dell'equilibrio tra queste due tensioni.

Con riferimento a questo lavoro congiunto sulla cultura del lavoro, occorre mettere in campo due capacità introdotte da Cunliffe (2017) e riprese da Gorli *et al.* (2013): la riflessione e la riflessività pratica, che portano a sviluppare l'autorialità organizzativa.

La riflessione è un'analisi situazionale logica basata su una visione realista del mondo secondo cui esso è costituito da fenomeni e oggetti studiabili e spiegabili attraverso l'elaborazione di teorie e modelli. Schön (1993) evidenzia come i professionisti si debbano servire della «riflessione-in-azione»: per comprendere la situazione in cui si trovano, utilizzano il loro bagaglio di esperienza e conoscenza situazionale, inquadrando e reinquadrando il problema (muovendosi tra *framing* e *reframing*), trovando e valutando l'impatto di soluzioni alternative. Dunque, la riflessione è un'attività produttiva in quanto consente di connettere apprendimento e pratica lavorativa implementando correzioni e miglioramenti; pertanto, è utile che in un'organizzazione sia incoraggiata e coltivata a livello collettivo, favorendo la rivisitazione di pratiche convenzionali consolidate (Gorli *et al.*, 2013).

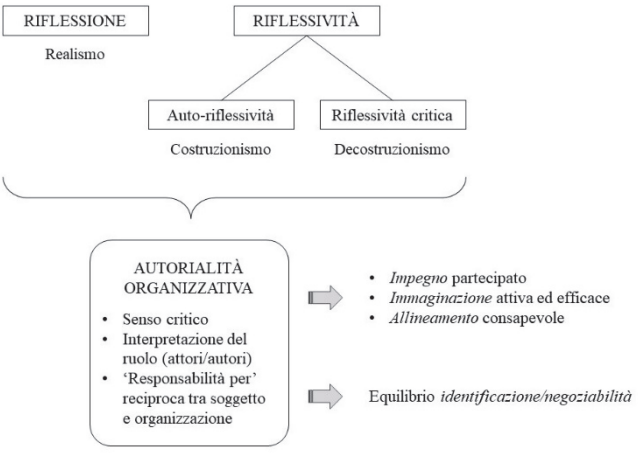
Mentre la riflessione attinge dall'ottica realista, la riflessività fa un passo oltre abbracciando la visione costruzionista: implica di interrogarsi su cosa si sta dando per scontato nella riflessione e nelle azioni che si intraprendono. A sua volta, la riflessività si distingue in due approcci complementari:

- l'*auto-riflessività*: è la consapevolezza di «essere responsabile della forma che ha il nostro mondo» (Cunliffe, 2017, p. 101). Significa interrogarsi su come le proprie interazioni, i propri comportamenti e le proprie convinzioni influenzano la realtà organizzativa e le identità che la popolano, nonché cogliere eventuali limiti dell'atteggiamento che si assume;
- la *riflessività critica*: attingendo dal decostruzionismo, si propone di sovvertire gli assunti sottesi a prassi organizzative entrate nella routine, mettendo in discussione strategie, politiche, programmi, pratiche e decisioni organizzative date per scontato. Implica un'attenzione maggiore al "non detto" (tutto ciò che non emerge ma che in realtà produce effetti) e un'attitudine a fare domande prima di dare risposte.

Riflessione e riflessività, coniugando realismo e costruzionismo, portano soggetti e collettività organizzativa a sviluppare un senso critico dell'attività lavorativa, che consente di andare oltre la mera esecuzione delle mansioni assegnate e di agire come *impact player* (§2.2) [Fig. 6]: sviluppando la com-

ponente dell'impegno con un attaccamento all'oggetto del lavoro e un'affezione all'organizzazione (poiché si acquisisce la percezione di contribuire concretamente alle dinamiche organizzative, sentendole e facendole proprie); alimentando la componente immaginativa dell'appartenenza e orientandola verso l'efficacia, grazie agli input forniti da questa duplice analisi condotta collettivamente; e allineandosi con gli altri membri in maniera più consapevole, interpretando il proprio ruolo anziché eseguirlo. Inoltre, quest'analisi collettiva favorisce l'equilibrio della dialettica tra identificazione e negoziabilità, in quanto: con riguardo all'identificazione, consente ai lavoratori di maturare consapevolezza rispetto al modo in cui la loro identità personale e professionale interagisce con le identità altrui e con l'identità organizzativa, suggerendo come poter gestire le dinamiche associative e dissociative in maniera migliore per coniugare le esigenze personali e quelle organizzative; per quanto concerne la negoziabilità, dà modo ai lavoratori di sviluppare maggior comprensione e sensibilità circa le questioni e le casistiche operative, permettendo di proporre interpretazioni e significati coerenti e utili alla realtà organizzativa (aumentando la probabilità che questi significati vengano adottati dal gruppo e bilanciando la distribuzione della titolarità di significato).

Fig. 6 - Da riflessione e riflessività pratica ad autorialità organizzativa



Fonte: ns. elaborazione da Cunliffe (2017) e Wenger (2006)

L'attitudine ad adoperare uno sguardo critico è legata allo sviluppo dell'autorialità organizzativa (*organizational authorship*), concetto introdotto da Shotter (1983) che riprende la metafora – presente in letteratura (Mang-

ham e Overington, 1993; Piccardo e Pellicoro, 2008) – dell'organizzazione come spazio di rappresentazione teatrale. Per i lavoratori assumere autorialità significa non limitarsi ad essere esecutori di procedure prestabilite, ma agire in qualità di attori che interpretano la loro *job description* (il copione) abitando e dando forma ai margini di discrezionalità che essa contiene, divenendo così autori. Riprendendo il concetto di responsabilità di Jonas (1990) analizzato nel §1.1.2.2, questo approccio consente ai lavoratori di essere "responsabili per" il benessere dell'organizzazione (la sua crescita nel lungo periodo) e all'organizzazione di essere "responsabile per" il benessere dei partecipanti (il *wellbeing* composto dalle cinque dimensioni identificate da Gallup, descritto nel §1.1.3.2), poiché entrambe le parti si impegnano a lasciare spazio all'altra e a coltivare lo spazio che l'altra le concede (la nozione di spazio verrà ripresa nel §3.4) [Fig. 6].

Gorli *et al.* (2013, p. 41) identificano quattro modi con cui l'autorialità può intervenire nelle pratiche lavorative:

- «rilevando il flusso delle pratiche (ciò che le persone fanno nei loro luoghi di lavoro);
- analizzando il significato che le persone attribuiscono a tali pratiche nel costituire le loro comunità e organizzazioni (ciò che le persone intendono, i significati che creano);
- valutando opportunità e limiti di pratiche consolidate (ciò che le persone valorizzano, o che giudicano meno opportuno);
- immaginando la possibilità di agire in modi più efficaci (ciò che le persone sognano e si rappresentano per il futuro)».

Parallelamente, vi sono quattro condizioni affinché si possa realizzare il passaggio da riflessione e riflessività ad autorialità organizzativa (Gorli *et al.*, 2013):

- imparare ad osservare il contesto organizzativo dall'interno, sviluppando strumenti e metodologie di analisi e di intervento secondo il principio di prossimità, ossia coinvolgendo in entrambe le fasi coloro che sono interessati in prima persona in quanto esercitano le azioni concrete sul piano lavorativo, non solamente i rappresentanti di un gruppo di lavoro o i responsabili della funzione di risorse umane. Questo consente una co-progettazione degli interventi di miglioramento, invece che una trasmissione *top-down* delle decisioni prese dai rappresentanti; oltre che avere un impatto diverso in termini di comunicazione interna, questo approccio consente di trovare e implementare soluzioni più efficaci poiché maggiormente rispondenti alle esigenze di chi lavora in prima linea;
- incoraggiare lo sviluppo e il confronto delle interpretazioni degli attori/autori coinvolti relativamente all'ambiente e alle dinamiche organizzative, in modo tale da convergere su un accordo comune circa la necessità di

riprogettare parzialmente determinate pratiche routinarie o di chiarire certi aspetti;
- provvedere alla selezione delle problematiche rilevanti e più urgenti in termini di priorità, nonché "prendibili" (*i.e.* realisticamente risolvibili in quanto il gruppo di lavoro coinvolto vi esercita un'influenza diretta e ha accesso ad una rete di persone tale da poter ragionevolmente tentare una trasformazione strutturata e duratura nel tempo). In questa fase si determinano la natura e la tipologia dei problemi da affrontare;
- co-progettare piani di messa in opera delle azioni migliorative stabilite, con l'indicazione di modalità e tempistiche di attuazione. A seconda della tipologia e dell'entità dell'intervento pianificato, in alcuni casi possono essere previste figure di supervisione che monitorino l'andamento dell'implementazione, mentre in altri si dà spazio all'autonomia decisionale e pratica.

Nel §4.2.1.1 si prenderà in considerazione una metodologia formativa che utilizza la metafora teatrale e che funge da congiunzione tra il momento riflessivo di analisi situazionale e critica e il momento autoriale di implementazione dei miglioramenti.

3.3.2.2. I benefici del sense-sharing

Il *sense-sharing* è definibile come il coinvolgimento degli attori/autori organizzativi nella co-creazione di significati (e di senso) intorno alle questioni che non compromettono il nucleo dell'identità organizzativa, ma che disegnano il modo in cui quest'ultima prende forma evolvendosi nel tempo (le declinazioni che la realizzazione della mission assume nel tempo per essere sempre capace di rispondere alle esigenze contemporanee).

Di seguito si prendono in considerazione i principali effetti positivi che la condivisione e la co-creazione di significati all'interno dell'organizzazione possono avere a livello individuale e collettivo.

In primo luogo, la partecipazione alla generazione di significati può agevolare lo sviluppo delle competenze trasversali e affinare le competenze tecniche.

Nel §1.1.3.1 si è evidenziato che, soprattutto in uno scenario globale V|VUCA, il possesso di competenze tecniche necessita di competenze trasversali per rendere possibile la collaborazione interdisciplinare volta alla risoluzione di problemi e alla generazione di innovazione. In particolare, questa tipologia di competenze aiuta ad acquisire la «saggezza sistemica» di cui parla Bateson (1977): l'attitudine mentale a riconoscere e saper modificare i modelli comportamentali, ragionando in maniera elastica; in questo modo, si possono attivare trasformazioni di ampio respiro iniziando da

piccole modifiche e interventi. Se le competenze tecniche richiedono l'adozione di un approccio lineare e procedurale poiché sono basate sulla conoscenza e l'applicazione di nozioni, modelli e procedure e necessitano di un'attitudine orientata al compito, le competenze trasversali richiedono invece un approccio dialogico e sistemico in quanto basate sulla conoscenza e l'applicazione di modelli, principi e pratiche e necessitano di un'attitudine orientata alle relazioni (Besana, 2021).

Riprendendo la definizione di competenze di Besana (2021) enunciata nel §1.1.3.1, l'autore identifica tre tipologie di risorse interne che danno luogo alla competenza:

- *conoscenze*: l'insieme di nozioni, principi e regole che è necessario possedere per svolgere un'attività lavorativa. Riguardano il livello cognitivo, poiché attengono al grado di comprensione della situazione in cui si è immersi;
- *abilità*: il sistema di fasi procedurali, processi e azioni che occorre intraprendere per portare a termine un'attività. Fanno riferimento al livello esecutivo: la capacità di pianificare le azioni per perseguire l'obiettivo prefissato;
- *disposizione*: la tipologia di atteggiamento che si assume nei confronti di un'attività, nonché la maggiore o minore volontà che si mette nel suo svolgimento. Coinvolge il livello emotivo e motivazionale, in quanto esprime il grado di interesse che sollecita il soggetto.

Queste tre componenti sono stimolate più o meno e in modo più o meno efficace dalle risorse esterne, costituite dagli input e dagli strumenti messi a disposizione dall'impresa. Infatti, Besana sottolinea che l'attivazione delle competenze dipende significativamente dalle risorse esterne che il contesto organizzativo fornisce al lavoratore. Con riferimento ad entrambe le tipologie di competenze, il *sense-sharing*: incide positivamente sulla disposizione del partecipante aumentando il suo coinvolgimento; affina le abilità poiché fornisce gli strumenti per intervenire nella progettazione di processi e azioni maggiormente funzionali; e, qualora contribuisca a migliorare il clima lavorativo e la qualità delle relazioni, può favorire una maggior integrazione delle conoscenze tra i membri. Inoltre, «attraverso i processi di riflessione [e riflessività] e apprendimento, ciascuno di noi è in grado di migliorare la propria capacità di orchestrazione, gestione coerente e sinergica di tali risorse» (Besana, 2021, p. 98).

A livello organizzativo, la condivisione e la co-creazione di significati rappresentano un'occasione di miglioramento delle risposte agli stimoli esterni, agevolando l'apprendimento collettivo attraverso l'esperienza e dunque arricchendo la cultura d'impresa.

Weick (1997) introduce le "teorie dell'azione": mappe di lettura dell'am-

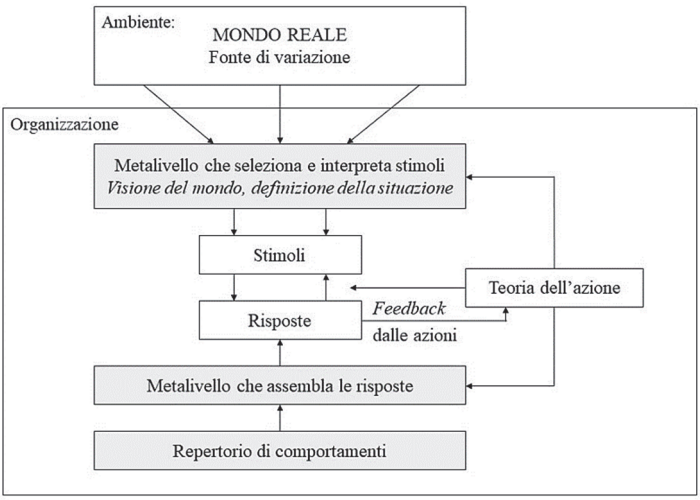
biente esterno create dall'organizzazione collegando tra loro i fenomeni e stimando la presenza di relazioni causali. Sono strutture cognitive collettive che da un lato generano le risposte dell'impresa agli stimoli esterni e dall'altro vengono aggiornate nel tempo in base alle sequenze di prove – successi o errori – accumulate testando le risposte fornite (nuovamente un richiamo a *Mani che Disegnano* di Escher e alla relazione dialettica tra ontologia ed epistemologia). L'autorialità organizzativa interviene in tre passaggi del processo di interazione dell'impresa con l'ambiente attraverso lo scambio di stimoli e risposte (Weick, 1997, p. 132) [Fig. 7]:

- nel «metalivello che seleziona e interpreta simboli», poiché l'analisi collettiva condotta nei processi di riflessione e riflessività incoraggia meccanismi di *framing* e *reframing*, grazie ai quali il gruppo riesce a ridurre alcuni dei bias che si possono presentare nella fase di definizione e comprensione della situazione in atto (*e.g.* il bias di conferma, approfondito a breve);
- nel «repertorio di comportamenti», in quanto l'individuazione di aree critiche da migliorare può portare a suggerire modifiche comportamentali per efficientare i processi. Le trasformazioni a livello di comportamenti individuali e gruppali richiedono tempi ampi poiché vanno metabolizzate e assimilate fino a farle diventare abitudinarie; tuttavia, è possibile progettare interventi formativi con l'obiettivo di fare leva su questo aspetto (si veda §4.2);
- nel «metalivello che assembla le risposte», perché i correttivi e i miglioramenti introdotti grazie all'analisi riflessiva si manifestano nell'aggregazione di risposte più efficaci ed efficienti rispetto allo stimolo esterno.

L'efficacia delle modificazioni implementate è riscontrabile per mezzo dei feedback provenienti dalle azioni in seguito alle risposte; questi riscontri indicheranno se la modifica apporta valore o lo diminuisce, determinando il suo utilizzo prolungato (e dunque l'assimilazione a livello di assunti taciti) oppure la necessità di apportare correttivi o di abbandonare il processo intrapreso.

La caratteristica di incoraggiare il *reframing* – tipica del processo di riflessione e riflessività pratica – e l'acquisizione di saggezza sistemica aumentano la capacità, a livello collettivo, di trovare soluzioni efficaci anche di fronte a situazioni di ambiguità e incertezza (ossia eventi imprevisti e incongruenti con quelle che sono le strutture percettive caratterizzanti l'organizzazione nel momento attuale).

Fig. 7 - Intervento dell'autorialità organizzativa nell'interazione tra organizzazione e ambiente



Fonte: Weick, 1997, p. 132 (colore aggiunto)

Di fronte a questo tipo di eventi, vi sono tre principali ostacoli sia sul piano individuale sia su quello gruppale. Il primo, che precede la qualificazione di questi eventi come rilevanti per l'operatività organizzativa, riguarda la caratteristica più critica del *sense-making*: essere un processo centrato su (e da) informazioni selezionate, dunque più o meno consapevolmente soggetto al controllo di chi effettua la selezione (§3.3.1). Il secondo è il bias di conferma, per il quale si tende a leggere i fenomeni nella maniera più conforme alla configurazione che ci si attende, perché metabolizzare una lettura meno affine potrebbe implicare la dissonanza cognitiva (*i.e.* la constatazione del disallineamento tra ciò che si pensa e ciò che si osserva) che richiederebbe maggiori risorse cognitive ed emotive; ciò fa sì che si sia portati a selezionare come rilevanti le informazioni allineate con la conformazione attesa, scartandone altre che potrebbero rivelarsi cruciali. Gli eventi imprevisti e incongruenti con lo stato dell'arte – «un evento nuovo che non è "atteso" [e] che non si accorda con l'interpretazione in corso dell'ambiente e […] l'evento "atteso" che non si verifica» (Mandler, 1984, p. 188) – interrompono la cornice attuale e causano dissonanza cognitiva. Il terzo ed ultimo ostacolo è che, anche una volta evitato il bias di conferma, le situazioni di particolare tensione fanno sì che le persone si concentrino sul compito centrale della loro attività, in maniera tale da accelerare l'elaborazione dei contenuti; tuttavia, così facendo ignorano sempre di più le informazioni periferiche fino

a trascurare quelle maggiormente cruciali (Weick, 1997). Nonostante risulti spontaneo in condizioni tese, questo approccio è controproducente proprio perché «il *sense-making* riguarda il contesto. […] Perdere la periferia significa perdere il contesto del centro, il che significa che il centro svanisce. […] Il significato del compito, definito dalla periferia, si perde con il restringersi dell'attenzione. La vita non diventa insensata. Diventa vuota» (Weick, 1997, p. 114).

Il *reframing* permette di fare un passo indietro rispetto alle informazioni preselezionate, soffermandosi sul *problem setting* prima di intraprendere il *problem solving* e dunque riducendo il rischio di dissipare risorse nel tentativo di risolvere un problema che non corrisponde a quello effettivo. Inoltre, la saggezza sistemica – acquisita da un lato grazie all'applicazione di competenze trasversali e dall'altro grazie alla condivisione di cultura organizzativa e alla co-creazione di significati che concorrono ad arricchirla (torna l'importanza di diffondere una narrazione dialogica e non monologica) – aiuta a coltivare uno sguardo attento alle connessioni tra il proprio compito particolare e il contesto organizzativo ed extra-organizzativo. A sua volta, una miglior cognizione del contesto ambientale aiuta a contrastare il bias di conferma volto ad evitare la dissonanza cognitiva, poiché ci si allena a una maggior elasticità mentale che consente di elevare il livello di complessità che si è cognitivamente ed emotivamente in grado di gestire (riducendo – mai eliminando – la necessità di semplificare la realtà attraverso le euristiche inefficaci).

L'esempio di Annalisa Malara esposto nel §1.2 risulta particolarmente calzante: un evento imprevisto e incongruente con lo stato attuale («per la prima volta farmaci e cure risultavano inefficaci su una polmonite apparentemente banale»); una dissonanza cognitiva che avrebbe potuto innescare il bias di conferma («un virus nuovo, sconosciuto, di cui si sapeva ancora pochissimo, al quale eravamo stati esposti anche noi; e le immagini di Wuhan, del suo *lockdown* irreale, ci ritornano alla mente nitidissime»); e una situazione di elevatissima tensione in cui era necessario agire velocemente («non c'è tempo per la paura: siamo in rianimazione, c'è un giovane uomo che sta morendo e il nostro lavoro non si può fermare»). L'anestesista ha saputo andare oltre la pre-selezione di informazioni, credendo possibile ciò che appariva impossibile grazie ad una brillante cognizione del contesto esterno, e non farsi limitare dal *frame* prestabilito, mettendo in discussione le procedure previste fino a quel momento. Così, per riprendere le parole di Weick, è stato proprio il significato del compito a riempire la vita.

Infine, la co-creazione di senso – ancora di più se estesa a livello di network organizzativo comprendendo gli stakeholder – porta alla co-creazione di valore e genera opportunità di innovazione.

Lo scambio di significati attraverso il dialogo, sia all'interno dell'impresa

sia nella sua rete di stakeholder, produce nuove idee dando forma all'intelligenza collettiva (Rullani *et al.*, 2014). Il *sense-sharing* fornisce un forte impulso al pensiero creativo, inteso non come ispirazione individuale bensì come l'applicazione del pensiero divergente e l'adozione di uno sguardo critico (De Bono, 1990), incoraggiate a livello gruppale dal processo collettivo di riflessione e riflessività pratica. Il dialogo e la condivisione generano creatività, poiché aprono nuovi spazi che facilitano l'emergere di bisogni da soddisfare (che spesso la singola persona, il singolo gruppo o la singola organizzazione non sono in grado di individuare), la ricombinazione di elementi e idee, la connessione tra le idee e la riformulazione delle informazioni secondo diverse angolature (Lau, 2011; De Bono, 1990). Per essere produttivo, il pensiero creativo necessita del *design thinking*, «una metodologia per la pratica risoluzione creativa dei problemi» (Rullani *et al.*, 2014, p. 71); mentre il primo espande le idee prodotte dal gruppo, il secondo trova applicazioni pratiche e utili delle idee creative. Dunque, se la creatività viene nutrita da nuovi significati e nuovi sensi creati attraverso le occasioni di dialogo, il *design thinking* dà una forma al senso indirizzandolo ad uno scopo preciso. Il passaggio da riflessione e riflessività ad autorialità organizzativa accompagna il passaggio dal pensiero critico al *design thinking*, ossia dalla fase analitico-conoscitiva e di reperimento degli strumenti alla fase di progettazione dell'intervento.

In questo modo, la co-creazione di significati, la creatività e il *design thinking* si traducono in innovazione, poiché nei processi di apprendimento collettivo tra i membri di un gruppo di lavoro, dell'organizzazione o della rete di stakeholder si crea conoscenza. «L'innovazione» – che «è essa stessa un processo di *sense-making*» – «non sembra risiedere soltanto nelle idee delle parti, ma nello spazio di interazione che si viene a formare "tra" le parti» (Rullani *et al.*, 2014, pp. 39-41). I processi innovativi avviati possono riguardare: l'oggetto del lavoro, che a livello d'impresa corrisponde ai prodotti e servizi erogati e commercializzati (innovazione di prodotto); le pratiche lavorative messe a punto per rendere la produzione più efficace ed efficiente, immaginando, progettando e vagliando metodi per "fare diversamente" (innovazione di processo, riguardante processi e strutture del compito [Fig. 4, §3.2.2]); il miglioramento delle dinamiche relazionali e della comunicazione interna, con conseguenze benefiche sulle modalità di integrazione delle competenze e della conoscenza (innovazione di relazioni, che coinvolge i processi e le strutture delle relazioni [Fig. 4, §3.2.2]); e le pratiche sociali, con un orientamento al benessere sociale volto a rispondere a bisogni emersi nella società contemporanea (innovazione sociale, realizzabile all'interno di un network sufficientemente ampio).

Un esempio dell'instaurazione di un dialogo tra le imprese e una particolare tipologia di stakeholder è il rapporto con i consumatori: le strategie di marketing sono volte alla creazione e alla valorizzazione di molteplici *touch-*

point fisici e virtuali per poter intercettare i bisogni dei clienti, affinché essi possano partecipare alla co-costruzione di valore insieme all'impresa. In questo modo, l'impresa è più pronta a rispondere alle nuove esigenze presenti sul mercato, poiché utilizza gli *insight* autentici e diretti dei clienti come input per progettare *value proposition* sempre più sostenibili dal punto di vista ambientale, economico e sociale. Lo stesso principio è attuabile con gli altri stakeholder, *in primis* i dipendenti che – come visto nel §1.1.3.2 – stanno diventando gli stakeholder di maggior importanza.

3.3.3. Calibrare le scelte di intervento nel processo di costruzione di significato

Come approfondito, il processo di *sense-making* è estremamente delicato poiché la portata delle conseguenze che genera è molto ampia e riguarda aspetti della cultura organizzativa che si traducono in strutture, processi e comportamenti attesi ed effettivi. Dunque, è fondamentale calibrare la tipologia delle scelte che vi intervengono indirizzando il *sense-making* verso una prevalenza della supremazia narrativa oppure verso il *sense-sharing*. Le variabili da considerare in queste scelte sono: il settore operativo di riferimento dell'impresa; la fase del ciclo di vita organizzativo che l'impresa sta attraversando; e il livello di cultura organizzativa (dunque di sistema organizzativo) in cui ci si propone di intervenire.

3.3.3.1. Il settore operativo

Il settore operativo, determinato dalla categoria di bisogno che l'organizzazione si propone di soddisfare e dalla tecnologia che sviluppa per soddisfarla, influenza soprattutto la natura e la tipologia dell'oggetto di lavoro che l'impresa deve processare.

Nei settori in cui il bisogno a cui rispondere riguarda in maniera più o meno diretta la tutela della vita della popolazione (difesa e sicurezza, settore medico e ospedaliero, settore alimentare, produzione di beni di prima necessità, edilizia, infrastrutture ecc.), si sviluppano tecnologie e strumentazioni rigorose la cui applicazione deve soggiacere a norme e procedure rigide che minimizzino la probabilità di errore. Pertanto, i margini per la negoziabilità di significato sono più ristretti e attengono ad ambiti più circoscritti. Non è escluso che anche in questi settori vi possano essere momenti di negoziabilità sostanziali e impattanti su norme e procedure (come il caso di Annalisa Malara sopracitato), ma rappresentano casistiche eccezionali che possono

comportare deroghe alla gerarchia organizzativa e una forte assunzione di responsabilità personale e legale (civile o penale). Tuttavia, in questi settori:

- una trasmissione concreta del purpose dell'impresa a tutti i livelli gerarchici attraverso la comunicazione diretta di missioni di gruppo e individuali oltre che d'impresa (§3.1) può impattare positivamente sull'efficacia operativa. Infatti, come precedentemente accennato, Gallup (2018a) evidenzia che una buona percezione della connessione tra la missione e lo scopo dell'organizzazione e il proprio lavoro riduce gli incidenti di sicurezza e aumenta la qualità del lavoro. Condividere le motivazioni retrostanti alle decisioni aiuta i lavoratori a costruire una migliore cognizione del contesto, responsabilizzandoli nello svolgimento del compito;
- dal momento che il lato del compito è più vincolato, si può intervenire sul versante delle relazioni, apportando correttivi e miglioramenti nella comunicazione interna. Se in determinate organizzazioni una struttura gerarchica rigida è funzionale al perseguimento dell'obiettivo organizzativo (si pensi alle forze armate), in altre i processi riguardanti le interazioni possono essere rinforzati o rinnovati.

Invece, nel caso di imprese che si occupano del soddisfacimento di bisogni meno critici, si può intervenire più agevolmente anche sulle prassi, i processi e le strutture attinenti al compito. Tuttavia, in entrambe le tipologie di settore occorre ricordare che si tratta di interventi da pianificare in funzione delle esigenze organizzative (aree critiche o inefficienze individuate, sfide poste dalla fase del ciclo di vita attuale, necessità derivanti dall'ambiente esterno quali cambiamenti o fluttuazioni di mercato ecc.) e che richiedono tempistiche di co-progettazione, implementazione, verifica e metabolizzazione che si estendono nel medio o nel lungo periodo (a seconda del livello di profondità su cui agiscono).

3.3.3.2. La fase del ciclo di vita organizzativo

Nel corso della propria esistenza e operatività sul mercato, ogni organizzazione alterna fasi di sviluppo e di crescita (evoluzione) a fasi di transizione (rivoluzione) dovute all'emergente esigenza di rinnovare lo stile di management e adattare persone, processi e strutture con cui si conduce l'operatività a seconda dei cambiamenti esterni ed interni (Greiner, 1998). Le tempistiche di queste fasi e la loro intensità in termini di entità del cambiamento dipendono dall'età e dalla dimensionalità dell'impresa, in relazione alle dinamiche di mercato, e dal tasso di crescita del settore di appartenenza.

Greiner (1998) identifica cinque fasi di crescita a cui si accompagnano

altrettante fasi di transizione: creatività, direzione, delegazione, coordinamento e collaborazione.

Per quanto riguarda la *creatività*, nella fase pioneristica la struttura organizzativa non è ancora formalizzata e verte sulla figura e sulla leadership del fondatore. La comunicazione interna è informale, la motivazione è elevata e suscettibile al feedback ricevuto dal mercato. Lo stile lavorativo è incentrato sulla capacità di adattamento alle variazioni del contesto esterno, in quanto bisogna ancora trovare un assetto consolidato (Rizziato, 2010):

- *crisi di leadership*: al crescere dell'impresa, è necessario imprimere una direzione unitaria alle attività creative tramite la presenza di manager che apportino competenze tecniche.

In merito alla *direzione*, successivamente, aumentando i volumi d'affari, l'impresa avverte la necessità di differenziare le funzioni aziendali; pertanto, si introduce una struttura funzionale, si mettono a punto sistemi di contabilità, si codificano budget, incentivi e standard lavorativi. La comunicazione diviene più indiretta e formale, mentre le responsabilità si accentrano sui manager a capo delle funzioni:

- *crisi di autonomia*: sebbene le direttive tecniche siano funzionali a far convergere gli sforzi dei lavoratori verso un obiettivo comune, diventano limitanti nel momento in cui l'organizzazione e i processi aumentano di complessità. Non possedendo informazioni rilevanti circa il mercato e le tecnologie utilizzate ai livelli direttivi, i lavoratori sono combattuti tra il vincolo di seguire le procedure e il bisogno di prendere iniziative.

Rispetto alla *delegazione*, si sviluppa una struttura decentralizzata in cui la responsabilità viene condivisa scendendo nella ramificazione dei livelli organizzativi. Il top management inizia ad adottare la "gestione per eccezioni" ("*management by exceptions*"), in base alla quale i problemi vengono gestiti al livello in cui nascono e, qualora ciò non fosse possibile, si sottoporrebbe la questione al livello superiore (Rizziato, 2010); in questo modo si integra il principio di prossimità per il quale le persone che si occupano di un compito sono le più adatte a risolvere le problematiche attinenti allo stesso. La comunicazione dall'alto diventa infrequente e spesso trova limiti di tempo e modalità (*e.g.* visite brevi in sede e telefonate):

- *crisi di controllo*: l'alta direzione e la dirigenza sentono di aver perso il controllo sulla diversificazione delle operazioni. Frequentemente succede che si tenti, con insuccesso, di tornare ad un modello centralizzato.

Rispetto al *coordinamento*, si implementano sistemi formali per coordinare le attività, la cui implementazione e amministrazione spetta ai manager di primo livello. Si aumentano le posizioni di staff, in modo da pianificare procedure formali e programmi di controllo per i manager di linea. Le unità decentralizzate sono fuse in dipartimenti prodotto, ciascuno considerato come centro di investimento dove il ROI è un indicatore determinante nelle scelte di allocazione delle risorse (fondamentali per parcellizzare le spese tra i diversi dipartimenti). Determinate funzioni tecniche vengono centralizzate nelle sedi, mentre l'operatività rimane decentralizzata. In questo modo, i manager di linea sono incoraggiati ad adottare uno sguardo più ampio che vada oltre le esigenze della propria unità, modulandole per agire compatibilmente con le necessità degli altri dipartimenti:

- *crisi della burocrazia*: a lungo andare, l'adozione di questi sistemi formali genera una carenza di fiducia tra le posizioni di staff e quelle di linea e tra le sedi e i distaccamenti operativi, poiché i sistemi iniziano ad eccedere la loro utilità divenendo eccessivamente rigidi. Dunque, le capacità di *problem solving* e la spinta all'innovazione sono limitate da procedure e programmi poco flessibili.

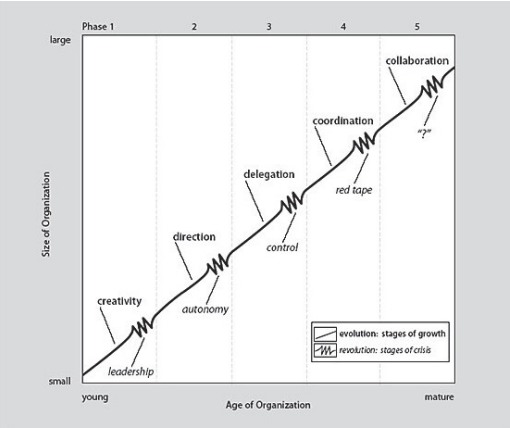
In merito alla *collaborazione*, vengono formati team cross-funzionali, in maniera tale da agevolare la risoluzione dei problemi tramite velocità decisionale e di intervento. Pertanto, si rende necessario lavorare sulla formazione del personale per sviluppare competenze trasversali che consentano di migliorare il lavoro in gruppo. La struttura organizzativa evolve in una configurazione a matrice e, per aumentare l'efficacia e l'efficienza dei processi decisionali, vengono implementati sistemi informativi in tempo reale. Il sistema di valutazione, retribuzione e incentivi economici è legato alla performance di team ancor più che a quella individuale:

- *crisi ignota*: attualmente molte imprese americane ed europee si trovano di fronte ad un nuovo periodo di transizione che è ancora da comprendere e definire. Greiner ipotizza che possa essere legato alla problematica della saturazione psicologica dei lavoratori, che si trovano in difficoltà a gestire l'intensità delle dinamiche del lavoro di gruppo (ad esempio, il fatto che la valutazione delle performance e la retribuzione siano connesse al lavoro del team comporta conseguenze in termini di conflitti, soddisfazione personale, relazioni ecc.) e risentono della pressione derivante dalla costante richiesta di soluzioni innovative [Fig. 8].

È opportuno gestire il processo di costruzione del senso in funzione delle diverse fasi del ciclo di vita, in modo tale da poter bilanciare tra la necessità di controllo e la necessità di sviluppo. Nella fase di creatività la narrazione è

co-costruita, partecipata e alimentata dall'energia e dall'entusiasmo dei membri: ciò è funzionale allo sviluppo di nuove idee per affermarsi sul mercato. Nella seconda fase sorge il bisogno di accentrare la produzione di senso accostandosi alla supremazia narrativa per dotarsi di una struttura solida. Nella fase di delegazione si dà maggiore spazio all'autonomia individuale dei lavoratori, incentivando la responsabilizzazione e sviluppando autorialità organizzativa. Nella quarta fase si cerca di sistematizzare l'applicazione dell'autorialità organizzativa, così da coordinare gli sforzi; può essere utile puntare sulla comprensione e la condivisione del purpose organizzativo in quanto collante primo all'interno dell'impresa. Infine, nell'ultima fase di collaborazione lavorare sull'autorialità organizzativa consente da un lato di migliorare le competenze trasversali necessarie per il lavoro in gruppo e dall'altro di trasmettere l'importanza di uno sguardo critico volto alla risoluzione di problemi e allo sviluppo innovativo.

Fig. 8 - Le fasi del ciclo di vita di un'organizzazione



Fonte: Greiner, 1998

Per poter analizzare gli impatti del *sense-sharing* sulla crisi ignota attuale, occorre soffermarsi su una caratteristica delle fasi di rivoluzione che genera in chi le deve affrontare una forte insicurezza: «quando un sistema assestato di produrre e di vivere (ossia un paradigma) invecchia e un altro si prepara, all'orizzonte, per sostituirlo, […] si apre una difficile transizione in cui il vecchio assetto non funziona più, e il nuovo non funziona ancora. […] Fioriscono le innovazioni puntuali, in questo o quel punto del sistema produttivo, ma – poiché non riescono a diventare sistemiche – il loro effetto isolato non basta a compensare il declino verticale del vecchio assetto produttivo»

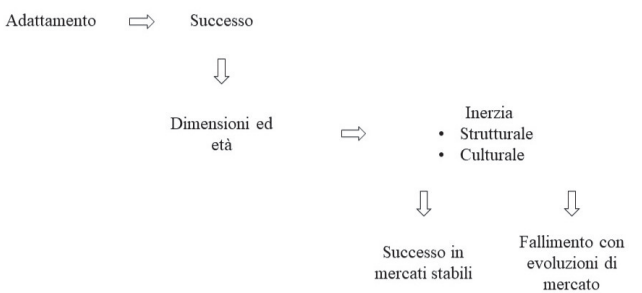
(Rullani *et al.*, 2014, p. 26). È la cosiddetta condizione di disallineamento (*mismatching*). Rullani *et al.* (2014) analizzano le due transizioni principali dell'ultimo secolo: il passaggio dal capitalismo mercantile al fordismo (la crisi del 1929) e il passaggio dal fordismo al capitalismo flessibile della conoscenza (la transizione tuttora in corso, che ha mostrato i primi segnali negli anni Settanta). In particolare, il secondo passaggio è iniziato con l'accentuarsi della scarsità di risorse (la crisi petrolifera del 1973), le problematiche legate alla spersonalizzazione del lavoro in fabbrica e la difficoltosa predicibilità della domanda (causata da un cambio di approccio da parte delle politiche imprenditoriali: dalla soddisfazione dei bisogni alla generazione di desideri). Di fronte a queste avvisaglie macroeconomiche, si è continuato un iper-sfruttamento delle risorse e si è investito nel potenziale di valore del nuovo paradigma (il capitalismo della conoscenza) senza lavorare alla base per renderlo effettivo, culminando nella bolla speculativa che ha dato luogo alla crisi del 2007-2008. Affinché questo paradigma possa prendere forma, occorre lavorare a livello sistemico, costruendo reti territoriali che consentano alle imprese di collaborare come un organismo collettivo e allentando i vincoli presenti nelle istituzioni per favorire uno sviluppo dal basso (Rullani *et al.*, 2014). Dunque, riprendendo quanto sostenuto nel §3.3.2.2 circa la potenzialità insita nel fare rete (costruendo valore attraverso la coltivazione dei rapporti con gli stakeholder), il motore per uscire da questa fase di *mismatching* è lavorare sulla triade senso-legame-valore (Rullani *et al.*, 2014), declinabile sia a livello di network tra gli attori del mercato sia all'interno delle imprese tra la popolazione organizzativa.

Infatti, autorialità organizzativa e *sense-sharing* aiutano ad invertire due tendenze presenti in molte organizzazioni in ambito di gestione del cambiamento individuate da Tushman e O'Reilly (1996): l'inerzia strutturale e l'inerzia culturale, derivanti dalla sindrome del successo. Accostandosi a Greiner, gli autori evidenziano come le fasi di evoluzione siano caratterizzate da cambiamenti incrementali: interventi localizzati per rendere la struttura formale, la cultura, i compiti critici (quindi le strategie) e il sistema del personale adatti alle richieste del mercato e coerenti tra loro; se questi cambiamenti sono efficaci e portano al successo nel breve periodo, essi – in quanto apprendimento collettivo efficace – divengono parte degli assunti taciti dell'organizzazione e vengono incorporati nelle aspettative condivise circa il modo in cui i problemi devono essere affrontati (istituzionalizzazione dell'apprendimento). Tuttavia, per il successo di lungo termine questi cambiamenti incrementali non sono sufficienti, poiché nel lungo periodo lo scenario esterno subisce forti modificazioni con riguardo ai fattori rilevati dall'analisi PESTEL. Dunque, per l'impresa è cruciale saper accomodare le discontinuità ambientali riorientando simultaneamente le strutture, la cultura, la

strategia e le abilità del personale. Si tratta dei momenti di transizione, che di per sé sono rivoluzionari, ma se portati avanti gradualmente preparano l'azienda al momento in cui si presenterà una discontinuità ambientale, evitandole di trovarsi nella condizione di doversi adattare *ex post* cercando di implementare velocemente cambiamenti che invece richiedono tempistiche estese.

La principale trappola manageriale legata alla gestione delle fasi di evoluzione e di rivoluzione è che, laddove i cambiamenti incrementali sono funzionali e grazie al successo di breve periodo avviene l'istituzionalizzazione dell'apprendimento, i sistemi e le strutture diventano così vasti, complessi e interconnessi che proporre cambiamenti è sempre più costoso, difficoltoso e dispendioso in termini di tempo (Tushman e O'Reilly, 1996). Ciò porta all'inerzia strutturale e culturale: la stessa cultura che ha condotto l'organizzazione al successo diviene una significativa barriera al cambiamento, ostacolando l'implementazione di transizioni rivoluzionarie che sarebbero necessarie per rispondere alle dinamiche retrostanti presenti nell'ambiente esterno. L'inerzia non impedisce il successo in mercati stabili, ma conduce al declino in caso di mutamento dei fattori esterni (sempre più frequente in uno scenario V|VUCA) [Fig. 9].

Fig. 9 - L'inerzia strutturale e culturale: barriere al cambiamento organizzativo



Fonte: Tushman e O'Reilly, 1996, p. 19

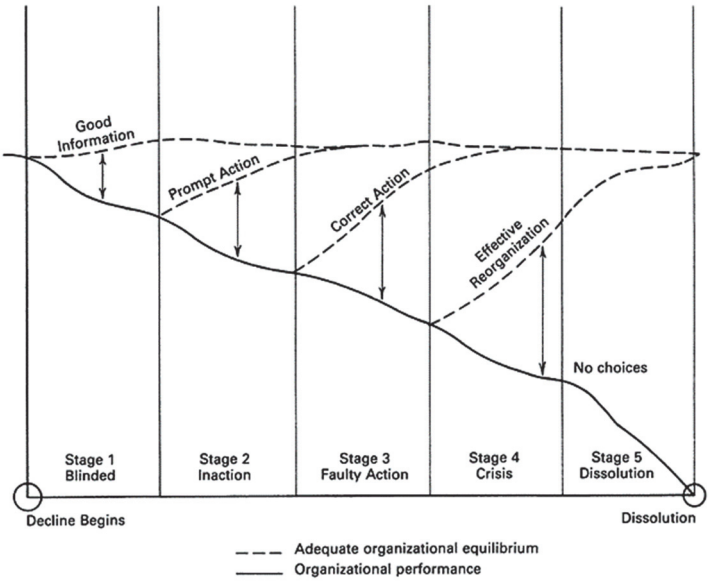
Pertanto, Tushman e O'Reilly (1996, p. 24) sottolineano come le organizzazioni debbano essere ambidestre: «nel breve termine devono costantemente migliorare l'adattamento o l'allineamento di strategia, struttura e cultura. […] Nel lungo termine, ai manager può essere richiesto di distruggere il medesimo allineamento che ha reso le loro organizzazioni di successo». Per questo, la cultura organizzativa dev'essere da un lato stretta, diffondendo i valori *core* dell'identità organizzativa (trasmissione del purpose aziendale), e dall'altro lasca, lasciando modo di declinare i valori comuni con dei margini di adattamento alle nuove esigenze che emergono nell'ambiente organizzativo (sviluppo dell'autorialità organizzativa).

Inoltre, una condivisione del processo di creazione di senso attorno al purpose d'impresa può risultare favorevolmente decisiva nelle fasi iniziali di un eventuale declino organizzativo, aiutando a produrre i cambiamenti necessari "con" le persone invece che "sulle" persone (Cerutti, 2019).

L'insorgenza di problematiche nella gestione delle fasi di transizione, oppure il tentativo di ignorarne la necessità e di procedere per inerzia nonostante la presenza di segnali di trasformazione, può causare l'inizio di un processo di declino organizzativo più o meno rapido che compromette la capacità di sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo. Weitzel e Jonsson (1989) identificano cinque fasi del declino:

- la *fase cieca*: l'organizzazione non riesce a riconoscere i fattori interni o esterni che richiedono una transizione (*e.g.* eccessiva formalità di procedure, struttura organizzativa datata, evoluzioni della domanda ecc.). Spesso i segnali che si presentano in questa fase sono qualitativi e dunque più difficoltosi da intercettare; dunque, è importante aver sviluppato dei buoni sistemi di revisione periodica delle analisi dell'ambiente esterno e dei processi interni;
- la *fase di inazione*: nonostante i segnali di deterioramento delle performance, la resistenza al cambiamento provoca l'affidamento a politiche di attesa. Possono intervenire dinamiche di difesa degli interessi personali, per cui i membri della coalizione dominante sono restii a prendere decisioni, e – qualora le ragioni del cambiamento non fossero comunicate in modo chiaro e trasparente – si può verificare un calo di impegno da parte dei dipendenti;
- la *fase di azione inadeguata*: le difficoltà traspaiono dagli indicatori economico-finanziari e iniziano a formarsi sottogruppi in competizione per le risorse sempre più scarse. Una parte del personale inizia ad interrompere il rapporto di lavoro per trovare un datore che garantisca maggiore sicurezza. Inizia a formarsi un pensiero di gruppo circa le modalità di reazione alle difficoltà e spesso si creano tensioni tra il top management e i livelli gerarchicamente inferiori poiché le decisioni prese dall'alto non corrispondono alle esigenze osservate in prima linea;
- la *fase di crisi*: la rete di stakeholder dell'organizzazione inizia a sfaldarsi, a partire da clienti, fornitori e dipendenti. È ancora possibile effettuare un'operazione di *turnaround* per evitare il collasso, ma spesso devono intervenire professionalità esterne e si assiste ad una restaurazione del top management. Da un lato, questo contribuisce a ridurre il pensiero di gruppo e la presenza di bias che fungono da barriere al cambiamento; dall'altro, da parte dei membri rimasti può insorgere una reazione di mancanza del consenso;
- la *fase di dissoluzione*: se il *turnaround* non riesce, il deterioramento conduce l'organizzazione a dover alienare i propri *asset*, avviare una procedura fallimentare o giungere allo scioglimento [Fig. 10].

Fig. 10 - Le fasi del declino organizzativo



Fonte: Weitzel e Jonsson, 1989, p. 102

Un purpose trasmesso, condiviso e integrato a tutti i livelli organizzativi tramite il *sense-sharing* rappresenta uno strumento efficace soprattutto nelle prime fasi del declino:

- nella *fase cieca*: aiuta a intercettare dei cambiamenti qualitativi che potrebbero restare inosservati ove invece costituiscono i primi segnali del bisogno di transizione. Infatti, il personale di linea è un recettore molto più efficace rispetto ai manager di staff proprio per la sua prossimità ai clienti, ai concorrenti e alla gestione delle pratiche quotidiane (Weitzel e Jonsson, 1989); dunque, l'autorialità organizzativa può favorire lo sviluppo di uno sguardo critico ancora più capace di cogliere squilibri e problematiche insorte;
- nella *fase di inazione*: fornisce un perno saldo attorno a cui sviluppare una strategia di *change management*, contribuendo a contrastare il bias di conferma che fa sì che vengano portati avanti processi e strutture obsoleti per inerzia pur di evitare fenomeni di dissonanza cognitiva;
- nella *fase di azione inadeguata*: evita la formazione del pensiero di gruppo, che limita il numero di soluzioni possibili ipotizzate, e agevola una trasmissione non solo *top-down* ma anche *bottom-up* delle informazioni cruciali per indirizzare l'implementazione di nuovi meccanismi operativi.

Nella fase di crisi il purpose può aiutare a dissuadere alcuni clienti dall'acquistare dai *competitor* o dal trovare prodotti o servizi fungibili, oppu-

re a ridurre l'esodo dei dipendenti in un clima sempre più caratterizzato da ambiguità e incertezze (infatti, il costo del capitale di prestito aumenta in termini di interessi perché, diminuendo in affidabilità, l'organizzazione cala nei rating di solvibilità). Inoltre, se ben consolidato il purpose può anche aiutare a preservare l'identità organizzativa, almeno in parte, in un momento in cui la sostituzione dei vertici organizzativi destabilizza ulteriormente gli equilibri interni. Tuttavia, la componente di sicurezza economica per il lavoratore ha un peso fondamentale e in sua assenza le motivazioni intrinseche risultano quasi sempre insufficienti; per di più, l'operazione di *turnaround* implica un riposizionamento di mercato e ciò può comportare una rilettura anche significativa del purpose organizzativo, allontanandosi talvolta dallo scopo originario. Pertanto, nella quarta e penultima fase il purpose costituisce un fattore positivo ma, data la gravità e la difficile reversibilità della situazione in atto, non risolutivo; se il purpose è ben comunicato, implementato ed integrato nell'operatività aziendale, esso manifesta i suoi effetti favorevoli concreti nelle fasi iniziali del declino organizzativo.

3.3.3.3. Il livello di intervento

Vi sono tre livelli principali del sistema organizzativo in cui l'identità organizzativa si manifesta con diverse gradazioni e che sono più o meno modificabili dagli interventi di *sense-sharing*, determinando confini più o meno ampi dell'autorialità organizzativa:

- il *nucleo identitario*: costituito da purpose, vision e mission, non è negoziabile ma è trasmissibile. L'obiettivo primo della macro-narrazione è quello di far comprendere gli elementi valoriali agli attori organizzativi, lavorando sull'internalizzazione del purpose (si veda §3.1);
- il *sistema tecnico-strutturale*: comprende strutture (*in primis* l'organigramma), strategie, processi, obiettivi, norme e procedure. È parzialmente negoziabile, in quanto è modificabile solamente da determinati attori/autori organizzativi (l'alta direzione e la dirigenza) tramite interventi pianificati, sistemici e integrati nei diversi livelli organizzativi. Se la comunicazione verticale è frequente e scorrevole, su determinati aspetti possono intervenire degli input da parte dei livelli inferiori della gerarchia. I cambiamenti su questo piano richiedono un orizzonte di medio o lungo termine;
- gli *artefatti adattabili*: includono norme e procedure[8], architetture e gestione degli spazi, configurazione dei team di lavoro e comportamenti

[8] Norme e procedure sono inserite in due livelli in quanto eventuali loro modifiche dipendono dal settore cui l'impresa appartiene (§3.3.3.1), dal contesto e dalla situazione contingente in cui gli attori organizzativi si trovano.

effettivi. Sono più agevolmente modificabili dagli attori/autori organizzativi, con un grado maggiore o minore di autonomia in funzione dell'oggetto e dell'entità della modifica. Gli interventi effettuati su questo piano sono implementabili nel breve o medio termine.

3.4. Il ruolo della leadership

Nel presente paragrafo si analizza la funzione assolta dalla leadership nel processo di *sense-making* a prescindere dalla tipologia di leadership, che si declina in maniera specifica a seconda dell'organizzazione presa in esame[9].

3.4.1. Una leadership creata con i seguaci

In letteratura si sta affermando un filone di studi che legge la leadership in relazione alla controparte costituita dalla *followership*, senza la quale la prima non avrebbe alcun influsso (Shamir, 2007; Riggio *et al.*, 2008): sono i primi seguaci a innescare un vero e proprio movimento che genera altri seguaci (*follower*). Il processo di *sense-making* apre ad una conseguenza importante per la leadership: i seguaci scelgono di "interpretare" il modo in cui seguire i leader, senza limitarsi all'emulazione. Dunque, la leadership diventa un "processo" co-costruito tra leader e *follower* (per la definizione di processo si veda §1.2): la leadership viene costruita a partire dagli obiettivi comuni (*in primis* l'obiettivo d'impresa e successivamente gli obiettivi intermedi) e modulata in funzione degli sguardi e delle prospettive portate dai *follower*, i migliori recettori dei bisogni o dei punti critici del gruppo. In questa dinamica, la responsabilità non è solo in capo al leader, bensì anche ai seguaci che ne legittimano l'esistenza.

Per poter gestire consapevolmente il processo di co-creazione del senso stimolando convergenze o divergenze (a seconda del settore di appartenenza, della fase che l'impresa attraversa e del livello su cui si interviene), la leadership deve presentare determinate caratteristiche rivelatrici di una predisposizione al dialogo con i seguaci.

[9] Vi sono diverse teorie sulla forma che la leadership può assumere – un fenomeno unipersonale, duale o di gruppo, orizzontale e diffuso – e sui diversi stili adottabili a seconda del peso che si dà ai due assi portanti del gruppo (compito e relazioni) – leadership autocratica, relazionale, democratica e *laissez-faire*; esse trovano applicazione in funzione della tipologia di organizzazione e del momento storico che attraversa. Ad eccezione della leadership *laissez-faire*, in cui la scarsa attenzione riservata al compito e alle relazioni non è compatibile con il processo di co-costruzione di senso, forma e stile di leadership non pongono particolari limitazioni all'applicazione delle considerazioni legate all'approccio rivolto al *sense-making*.

In primis, è fondamentale saper riporre fiducia nei propri collaboratori, evitando il micro-management che svaluta l'apporto del lavoratore ed è motivo di disingaggio (Garrad e Chamorro-Premuzic, 2018); anzi, è bene valorizzare i loro punti di forza, utilizzandoli per compensare e lavorare sulle debolezze e mettendoli in relazione con le loro motivazioni intrinseche (Gallup, 2022e; George e Clayton, 2022). Occorre incoraggiare i propri collaboratori a cercare sempre di progredire, in modo tale da sfidare la tendenza all'inerzia che può seguire il successo di breve periodo (si veda §3.3.3.2). Nel fare ciò, è importante saper gestire alcune leve motivazionali che aiutano a sostenere i progressi e a gestire gli insuccessi (Amabile e Kramer, 2018): da un lato utilizzare i "catalizzatori" – azioni che supportano in maniera diretta il lavoro (ad esempio affiancando un'altra persona o un altro gruppo affinché apporti le competenze necessarie) – e gli "alimentatori" – interventi di supporto indiretto (quali il riconoscimento del buon lavoro svolto); dall'altro, evitare gli "inibitori" – azioni che non supportano oppure ostacolano il lavoro – e le "tossine" – che lo minano. L'insuccesso non deve rappresentare un'occasione di demonizzare gli errori commessi, ma di riparare all'accaduto e di apprendere quali sono le modifiche necessarie nelle prassi organizzative e nei comportamenti effettivi. Inoltre, è essenziale formare i manager a fornire e richiedere feedback concreti ai collaboratori, coltivando una comunicazione più frequente, diretta e personale rispetto alla presentazione di rapporti periodici (Cantoni Mamiani, 2021); questo aiuta a venire a conoscenza dei reali bisogni dei lavoratori (*e.g.* ricevere ulteriori informazioni o indicazioni più precise sulla mansione da svolgere) e delle problematiche presenti sul campo, oltre che a far comprendere le ragioni di richieste e vincoli particolari.

La capacità più importante, già evidenziata nel §3.3.1 e nella nota 6, è quella dell'ascolto. Cerutti affianca all'abilità di *storytelling* quella di *story-listening*, ossia l'attitudine a «condividere […] l'autorialità di un racconto d'impresa» (2019, p. 79). Per sviluppare quest'abilità vi dev'essere una propensione a fare domande che è bene anteporre alla fretta di voler fornire risposte pronte e immediate, rischiando così che risultino inutili o dannose poiché formulate senza essere in possesso di tutti gli elementi necessari per una corretta valutazione.

Queste caratteristiche contribuiscono ad unificare le quattro dimensioni della leadership, ossia le aree in cui i leader devono ponderare i loro interventi poiché ciascuna rivela e apre a meccanismi di *sense-making* (Gallup, 2022e):

- *azione*: il modo in cui si svolgono le attività rappresenta un forte segnale per trasmettere le prassi e gli standard operativi;
- *influenza*: la gestione della comunicazione interna determina quali narrazioni vengono poste in primo piano, quali sono veicolate come secondarie e quali vengono escluse;

- *pensiero strategico*: le modalità con cui si assorbono, si analizzano, si incasellano e si elaborano le informazioni rivelano: quali fonti si è propensi ad ascoltare (quante e quali idee si coinvolgono nel processo decisionale); come si selezionano le informazioni rilevanti; come si collegano quest'ultime agli schemi comportamentali consolidati per formulare la risposta; infine, se e in che modo si modificano questi schemi in funzione del feedback ricevuto dall'ambiente;
- *costruzione delle relazioni*: la gestione relazionale implica da un lato la coltivazione di un forte legame di gruppo e dall'altro un'attenzione particolare alle peculiarità individuali.

3.4.2. Dare ai collaboratori la possibilità di diventare storyteller*: progettare processi di* sense-giving

Riprendendo il concetto di *storylistening* di cui sopra, Talgam (2009) mette in scena attraverso la metafora della direzione d'orchestra come esso costituisca un'attitudine essenziale per un leader. Talgam analizza lo stile di direzione di cinque direttori d'orchestra nel tentativo di carpire l'elemento essenziale che permette di ricomporre il caos in musica. In particolare, due direttori sono accomunati da un particolare emerso nell'espressività del loro volto: Carlos Kleiber e Leonard Bernstein fanno trasparire il significato e le emozioni trasmesse dalla musica, nel primo caso la felicità e nel secondo il dolore. Sono i musicisti a raccontare la loro storia; i direttori creano e coordinano il processo in cui ciò avviene. Esercitare la leadership significa dare agli altri la possibilità di essere *storyteller*: «la gioia risiede nell'abilitare le storie di altre persone ad essere ascoltate contemporaneamente» (Talgam, 2009). «Un leader non deve generare tutte le grandi idee di cui l'azienda ha bisogno; il suo ruolo è piuttosto quello di creare un ambiente in cui le grandi idee possano nascere» (Sinek, 2014, p. 99).

Weick (1997), citando Shotter (1983, pp. 29-30), descrive la generatività del processo di *sense-making* paragonandolo al seme di una pianta: «sebbene una ghianda determini la produzione di una quercia e non di qualsiasi tipo di albero, non determina quell'albero che crescerà proprio da essa (non il suo numero di rami, ramoscelli, foglie ecc.), in quanto l'albero cresce in modo molto imprevedibile, sensibile alle contingenze locali». I leader piantano semi, fornendo ai collaboratori le risorse esterne di cui hanno bisogno per mettere a frutto le loro competenze, ma lasciando dello spazio libero a disposizione[10]. Ancora una volta, *La Camera d'Ascolto* di Magritte insegna a

[10] È interessante confrontare questo aspetto della leadership con l'etimologia del termine "cultura", che deriva dal latino *colĕre*, "coltivare", non distante da *incolĕre*, "abitare". Per

lasciare dello spazio vuoto, affinché nuovi significati possano essere scoperti e coltivati.

Come sostenuto da Cantoni Mamiani (2021), nel citare Magatti e Martinelli (2021, p. 17), un leader deve esercitare autorevolezza recuperando il significato originale di 'autorità': il termine viene dal latino *augere*, "accrescere", che rimanda ad una forza che «rende più grande ciò che esiste già, che amplia, aumenta, osa, crea […] e si orienta al riconoscimento e alla crescita del bene primario che è l'altro». Una leadership autorevole dà la possibilità di sviluppare autorialità organizzativa.

Per dare concretezza ad una leadership autorevole che si muova tra *storytelling* e *storylistening*, vi sono tre passaggi principali: il primo è un presupposto di carattere generale che riguarda la capacità di riconoscere e far riconoscere il valore del lavoro di ciascun membro dell'organizzazione; il secondo riguarda il livello individuale; e il terzo attiene al livello collettivo.

Innanzitutto, come il ricordato da Olivetti (2014), è necessario «dare consapevolezza di fini al lavoro», ispirando un cambio di prospettiva circa lo svolgimento delle attività lavorative quotidiane. Sinek (2014, p. 100) sottolinea l'importanza di non limitarsi a dare ai dipendenti un compito da svolgere, ma di dare loro una sfida (lo scopo) attorno a cui far crescere le idee: è buona prassi ricordare loro costantemente "perché" l'organizzazione è stata creata e richiedere loro «di cercare sempre modi nuovi per tradurre quella causa in realtà nello svolgimento del proprio lavoro».

Il principale ostacolo nell'ispirare il cambio di prospettiva è il paradosso che si può creare tra l'elevata significatività delle aspirazioni ultime dell'impresa – che sono senza tempo, raggiungibili nel lungo periodo e di grande portata – e le responsabilità quotidiane – che, per definizione, sono maggiormente gestibili se sono confinate nel tempo, circoscritte e di entità ridotta (Carton, 2018). Psicologicamente, le aspirazioni appaiono su un altro piano rispetto alle mansioni routinarie; dunque, una comunicazione in termini di aspirazioni astratte da parte della leadership può non avere effetti sulla disposizione e sulla performance dei dipendenti oppure avere impatti negativi (Kirkpatrick e Locke, 1996; Fletcher e Williams, 1996).

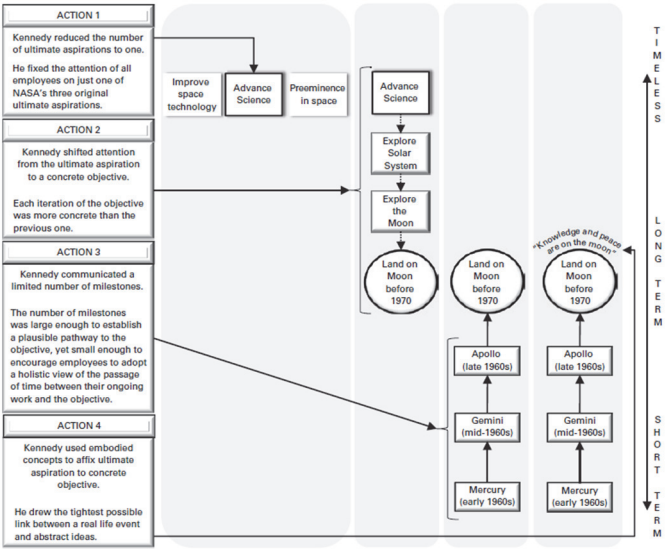
Per capire come poter superare questo paradosso, Carton (2018) conduce un'analisi induttiva sul modo in cui negli anni Sessanta la leadership della *National Aeronautics and Space Administration* ha portato i dipendenti a percepire il collegamento tra i loro compiti quotidiani e le aspirazioni ultime dell'impresa contenute nella vision; egli si sofferma in particolare sulla figura del presidente John Fitzgerald Kennedy ed esamina la comunicazione esterna e

poter creare cultura (anche nelle organizzazioni), occorre trovare uno spazio da coltivare e da abitare.

interna all'organizzazione, focalizzandosi sul periodo che intercorre tra la fondazione della NASA nel 1958 e l'atterraggio sulla Luna nel 1969. L'autore elabora un modello in cui descrive il presidente leader come architetto di un vero e proprio progetto di *sense-giving* costruito nel tempo per stimolare gradualmente nei lavoratori un processo di «costruzione di connessione» tra le attività quotidiane e gli scopi finali. Carè *et al.* (2018) definiscono il *sense-giving* come il processo di attribuzione di senso alle proprie attività, che viene intenzionalmente orientato dalla leadership dell'impresa. Kennedy e i principali leader della NASA mettono in campo quattro azioni di *sense-giving* [Fig. 11]:

- ridurre il numero delle aspirazioni ultime dell'organizzazione ad una. Sin dal momento della fondazione, gli scopi della NASA erano tre: migliorare la tecnologia spaziale, affermare una preminenza nazionale nello spazio e sviluppare progressi scientifici esplorando il sistema solare. Il presidente sceglie di concentrarsi sull'ultimo, che ha effetti anche sui primi due, per restringere il campo su cui concentrarsi e non disperdere l'attenzione con comunicazioni troppo estese. In questa fase interviene un utilizzo consapevole del potere di selezionare le informazioni di partenza da cui attivare il *sense-making* (si veda §3.3.1);
- portare l'attenzione dall'aspirazione ultima ad un obiettivo organizzativo concreto. Dal momento che l'aspirazione finale selezionata è astratta, occorre materializzarla in un obiettivo specifico e delimitato nel tempo: in questo caso, far atterrare un uomo sulla Luna e farlo rientrare a Terra entro la fine del decennio allora in corso;
- comunicare mete intermedie che connettano il lavoro quotidiano dei dipendenti all'obiettivo concreto. Per costruire un percorso che porti dall'operatività di routine al raggiungimento dell'obiettivo riducendo la distanza che li separa, è necessario fissare delle tappe intermedie sequenziali nel tempo e correlate progressivamente tra loro. Kennedy aggiunge al programma Mercury, l'unico attivo fino al 1961, i programmi Gemini e Apollo: il primo avrebbe dovuto portare un astronauta nell'orbita terrestre; il secondo effettuare un ancoraggio nello spazio; e l'ultimo abilitare tutte le capacità mancanti per arrivare sulla Luna;
- utilizzare i "concetti incorporati" per ricondurre lo scopo finale all'obiettivo concreto. È importante fondere il livello concreto dell'obiettivo e il livello astratto dello scopo, utilizzando figure retoriche che consentano di percepire i concetti intangibili come fisicamente presenti e raggiungibili; in particolare, il "concetto incorporato" è una tecnica con cui l'oratore colloca le idee astratte in oggetti e luoghi tangibili (Roth e Lawless, 2002). In un discorso tenuto a Houston, Kennedy trasmette la sensazione che la conoscenza e la pace si trovino fisicamente sulla superficie lunare.

Fig. 11 - Azioni di *sense-giving* nella NASA degli anni Sessanta



Fonte: Carton A., 2018

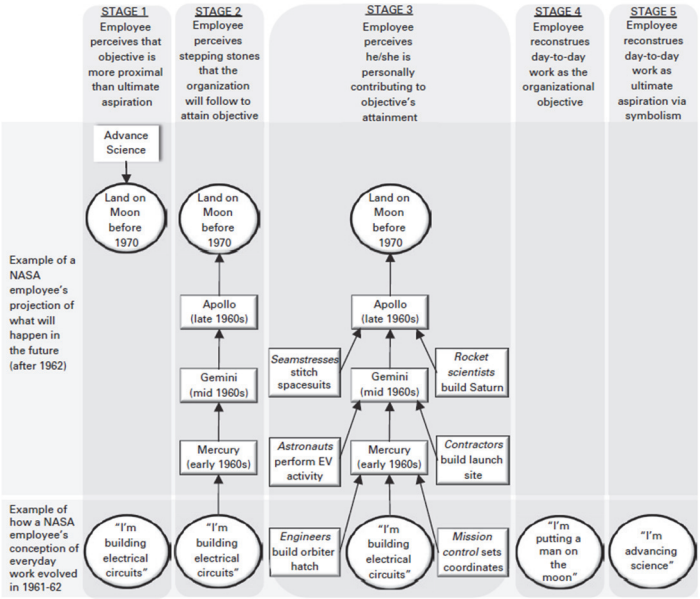
La comunicazione di questi passaggi è modulata nel tempo in maniera tale da accompagnare il processo di costruzione di connessione tra mansioni personali e scopi finali portato avanti dai lavoratori [Fig. 13], processo che si sviluppa in cinque fasi [Fig. 12]:

- percepire maggiore prossimità con l'obiettivo organizzativo. Traducendo lo scopo ultimo in un obiettivo determinato, i dipendenti lo percepiscono più prossimo nello spazio e nel tempo in quanto più facile da visualizzare. Tuttavia, la conseguenza immediata è che l'obiettivo – seppur concreto – risulti difficile da raggiungere; dunque, in un primo momento ciò aumenta la distanza tra i compiti quotidiani e l'obiettivo di lungo termine;
- conoscere le tappe di passaggio. Per correggere quest'effetto, è necessario stabilire un percorso preciso che renda plausibile il perseguimento dell'obiettivo, determinandone i punti fermi e scomponendone le attività. È importante che le tappe intermedie, seppur strutturate, siano poche, in modo tale da non sopraffare i lavoratori con un piano d'azione eccessivamente esteso. Inoltre, i sotto-obiettivi fissati devono essere connessi sequenzialmente affinché vi sia chiarezza circa la direzione in cui procedere;
- acquisire consapevolezza dei contributi individuali. Avendo orientato i lavoratori verso un obiettivo comune (in questo caso, l'atterraggio sulla Luna), gli individui – come assemblando un puzzle – ricongiungono il modo

in cui i singoli dipendenti lavorano parallelamente a diverse attività per perseguirlo. A differenza del passaggio precedente, non si tratta di una connessione di eventi sequenziali ma simultanei. Questo aiuta ad integrare la comunicazione orizzontale tra le diverse aree funzionali dell'organizzazione, poiché ciascuno comprende il contributo che lui stesso e gli altri apportano al raggiungimento dell'obiettivo finale. Tutti i pezzi del puzzle, più o meno grandi, sono indispensabili per portare l'uomo sulla Luna (dagli ingegneri e gli scienziati missilistici per costruire i veicoli spaziali, al controllo missione per calcolare le coordinate, agli addetti al montaggio del sito di lancio, alla sartoria che cuce le tute, fino agli astronauti che prendono il volo). «I dipendenti vedevano le tappe principali come i nodi centrali della rete di interconnessioni che rappresentava lo sforzo aggregato, come se i sotto-obiettivi dell'organizzazione fossero il tronco di un albero e gli sforzi dei dipendenti nei loro ruoli individuali i suoi rami» (Carton, 2018, p. 346);

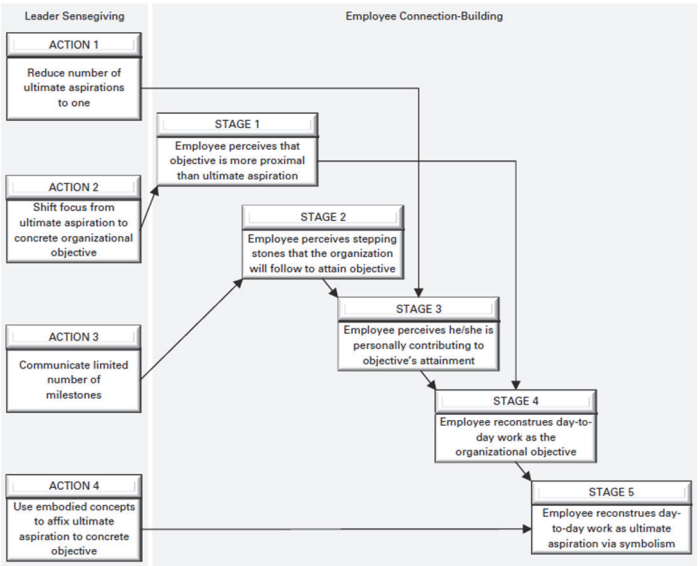
- ricostruire il lavoro quotidiano come l'obiettivo organizzativo. Percependo il proprio lavoro come strettamente connesso all'obiettivo finale, i dipendenti sono portati a fondere insieme queste due rappresentazioni cognitive. Essi iniziano a descrivere il proprio incarico non più raccontando le singole mansioni, ma nominando l'obiettivo organizzativo; se questa fase avviene in modo parziale, si utilizza il tempo futuro (da "costruisco circuiti elettrici" a "porterò un uomo sulla Luna"), mentre se avviene in maniera totale si usa il presente ("sto portando un uomo sulla Luna");
- ricostruire il lavoro quotidiano come l'aspirazione ultima dell'organizzazione. Assorbendo la comunicazione retorica dei leader, i dipendenti riconducono l'obiettivo concreto all'aspirazione ultima dell'organizzazione; avendo agganciato l'operatività quotidiana all'obiettivo, ora la si collega direttamente allo scopo ultimo ("sto contribuendo al progresso scientifico"). Non solo i compiti di routine individuali sono coerenti con lo scopo organizzativo, ma sono la concretizzazione che rende possibile raggiungerlo. Generando immagini (*i.e.* la realizzazione di uno storico arricchimento della conoscenza umana nel momento in cui l'astronauta mette piede sul suolo lunare), la simbologia dei discorsi retorici aiuta a connettere i singoli traguardi legati agli obiettivi specifici e gli ideali per cui si lavora, che trascendono gli obiettivi stessi.

Fig. 12 - La connessione tra mansioni individuali e scopo organizzativo



Fonte: Carton, 2018

Fig. 13 - Il *sense-giving*: riconoscere il valore dell'attività lavorativa



Fonte: Carton, 2018, p. 351

Dunque, i leader sono architetti che mettono in opera progetti di *sensegiving* che sono in grado di far vedere ai lavoratori delle immagini che non esistono ancora, immagini a cui potranno dare realmente forma solo attraverso il loro lavoro e la loro capacità di crederci.

A livello rispettivamente individuale e collettivo, dare spazio ai collaboratori affinché sviluppino autorialità organizzativa implica:

- lasciare loro dei margini di discrezionalità nell'interpretazione del ruolo, aiutandoli a plasmare – entro dei confini determinati – la loro attività lavorativa implementando il *job crafting*, come si approfondirà nel §4.1.3 (Garrad e Chamorro-Premuzic, 2018);
- prevedere soluzioni di agilità organizzativa in linea con la configurazione attuale della struttura e con gli obiettivi di lavoro. Rey *et al.* (2019) suggeriscono di coniugare affidabilità – orientamento al risultato, rispetto dei vincoli di budget, adeguamento agli standard e allineamento alla strategia – e adattabilità – spinta all'autonomia, propensione all'innovazione e al miglioramento dei processi e veloce ricezione dei bisogni dei consumatori – combinando team e network auto-gestiti con le gerarchie di *governance* e manageriale. Nel fare ciò – comunicando in maniera chiara gli scopi, le priorità e i principi dell'impresa – si crea una «libertà all'interno di uno schema» (Gulati, 2018) e l'organizzazione diviene una "comunità di comunità" abitata da reti flessibili (Besana, 2021) dove la trasmissione delle informazioni e il passaggio da input ad *output* è trasversale alle funzioni e scorre orizzontalmente, integrando conoscenze e competenze tra individui e gruppi di lavoro (Rizziato, 2010).

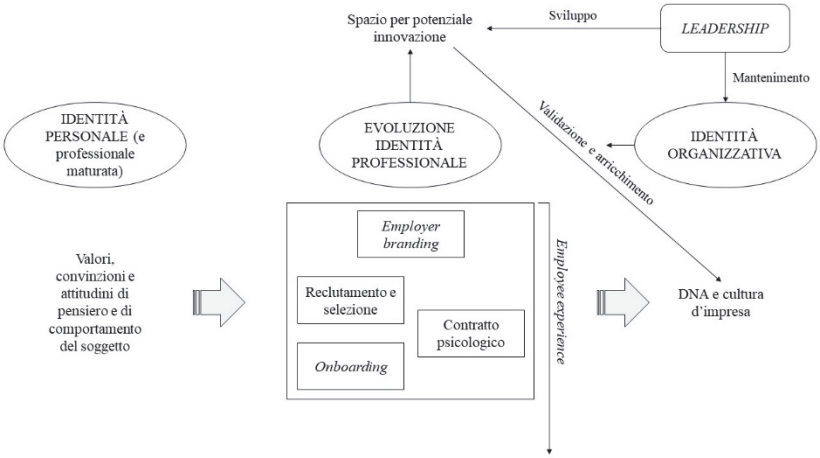
3.4.3. Una leadership mediatrice

Ricapitolando, la leadership assolve tre funzioni principali (Rizziato, 2010):

- gestire un *processo di mantenimento* del quadro strutturale esistente (*e.g.* aggiornare i sistemi, migliorare le procedure…), trasmettendo gli elementi culturali che costituiscono il cuore dell'identità organizzativa;
- sviluppare *processi di risoluzione dei problemi*;
- dare spazio alla formazione e ad un'implementazione sistemica dei *processi di sviluppo*, aprendosi a visioni differenti e a nuove modalità di lavorare, con l'opportunità di arricchire e far evolvere la cultura organizzativa (qualora le nuove soluzioni proposte risultino funzionali).

Dunque, riprendendo la figura 6 del secondo capitolo (§2.3.4), la leadership funge da mediatrice tra l'identità professionale dei lavoratori e l'identità organizzativa [Fig. 14].

Fig. 14 - La leadership: tra mantenimento dell'identità organizzativa e sviluppo delle identità professionali



Fonte: ns. elaborazione

Una leadership che gestisce il processo di costruzione di senso bilanciando gli aspetti convergenti, nelle fasi in cui occorre previlegiare una cultura stretta, e gli aspetti divergenti, nei periodi in cui è necessario e utile incoraggiare una cultura lasca, trova maggiore legittimazione e riconoscimento presso i seguaci.

4. Metodologie e pratiche organizzative di condivisione e co-creazione di senso

Come illustrato nel §3.1, il primo punto per poter instaurare un processo di condivisione di senso all'interno dell'impresa è esplicitare il *purpose statement* all'interno della missione e della visione e pianificare la definizione e la comunicazione di missioni di team e individuali oltre a quella organizzativa. A questo segue la necessità di internalizzazione, implementazione e integrazione all'interno delle prassi organizzative correnti, entrando nel sistema di gestione delle risorse umane (GRU).

4.1. Implementazione di pratiche di trasmissione e condivisione di senso nei processi e negli strumenti del sistema di GRU

Prima di approfondire le principali fasi della gestione delle risorse umane in cui emerge il tema del *sense-making* ed è possibile gestirlo in maniera più o meno consapevole e più o meno aperta all'intervento dei lavoratori, occorre fare una premessa di carattere sistemico e metodologico.

Elena Panzera (2022), vicepresidente senior delle risorse umane di SAS, sottolinea l'importanza di sviluppare un processo di risorse umane analitico guidato dai dati (*HR data-driven*), che si compone di due ambiti: l'*intelligence*, un sistema analitico in cui, a partire dall'inserimento di dati quantitativi relativi ai dipendenti (*e.g.* numero di promozioni, di assenze, di aumenti salariali, salario medio rispetto alla media di mercato, percentuale di ottenimento degli obiettivi prefissati, cambi di referente ecc.), si ottengono previsioni inferenziali circa la probabilità di eventi futuri (*e.g.* tasso di *turnover* del prossimo anno per una determinata categoria di dipendenti); e l'*experience*, che va discriminare la singola persona indagando gli aspetti qualitativi della sua esperienza in azienda per poter progettare programmi di forma-

zione e sviluppo, misure di gestione della carriera e politiche di valutazione e di ricompensa che rispondano realmente ai bisogni effettivi dei lavoratori (aumentando il ROI delle iniziative di risorse umane). Dunque, come il marketing analitico studia il target di consumatori effettuando una segmentazione per offrire delle *value proposition* il più possibile personalizzate, l'*HR data-driven* consente di pianificare una personalizzazione degli interventi in funzione delle caratteristiche e delle esigenze dei dipendenti[1].

Quest'approccio orientato ai dati richiede di disporre di un ampio sistema tecnico (personale adibito, strumenti di rilevazione dei dati, *software* e tecnologie di analisi, integrazione tra le diverse attività del processo di risorse umane) che risulta dispendioso in termini di costi e tempistiche; pertanto, è implementabile in forma completa dalle imprese di dimensioni medio-grandi. Tuttavia, alcune considerazioni possono essere importate anche nelle imprese di minori dimensioni, *in primis* attraverso una maggiore cura della comunicazione interna (che è in grado di fornire informazioni utili a migliorare i processi gestionali esistenti).

Un'importante applicazione dell'*HR data-driven* è l'*Organizational Network Analysis* (ONA), una metodologia di analisi delle reti sociali formali e informali che compongono un'impresa e i suoi dipartimenti e funzioni (Besana, 2021). L'ONA agevola la comprensione del modo in cui la conoscenza e la creazione di valore si distribuiscono all'interno dell'organizzazione e fornisce preziose indicazioni per gestire e orientare queste dinamiche. Consiste in una mappatura dei network che si creano, individuando: le persone, le risorse, i dipartimenti e le aree funzionali che generano maggior valore oppure che riducono valore; e gli elementi che fungono da ponti, ossia le figure che connettono dei rami dell'organizzazione altrimenti non comunicanti. Dunque, procura informazioni rilevanti sulla distribuzione e la densità delle reti e sulle persone che agiscono da connettori e distributori di conoscenza. Questa metodologia non dev'essere volta a determinare ricompense e sanzioni, ma a comprendere le cause della concentrazione della produzione o diminuzione del valore in determinate aree per poter provvedere attivamente a carpire quali sono i meccanismi funzionali e come poterli utilizzare per correggere quelli disfunzionali.

Gli interventi che seguono possono essere letti in quest'ottica, ossia in qualità di attività inseribili nei processi di GRU per:

- migliorare l'efficacia del singolo processo (dall'analisi e pianificazione delle posizioni lavorative fino al sistema di valutazione delle performance);

[1] Occorre precisare che, nel caso dell'*HR data-driven*, la segmentazione non è sempre altrettanto efficace: dipende dalle finalità dell'intervento. Ad esempio, se si progetta un'attività per un gruppo di lavoro o un'unità organizzativa specifica, ragionare in termini di segmentazione può essere utile; invece, per lavorare sulle competenze tecniche dei singoli dipendenti una personalizzazione individuale è maggiormente consigliata.

- incrementare la qualità dell'intera employee experience all'interno dell'impresa (garantendo la presenza di attività volte allo sviluppo professionale del dipendente);
- fungere da input nella raccolta dei dati utili per intervenire su altri processi di GRU o lavorativi.

4.1.1. Analisi e pianificazione delle posizioni lavorative e reclutamento e selezione del personale

Una particolare attenzione all'aspetto di internalizzazione del purpose può essere sviluppata già a partire dalla fase di analisi e pianificazione delle posizioni lavorative (*job analysis and planning*), che poi si riflette nelle politiche di reclutamento e selezione del personale e sulle strategie di employer branding.

Adama Sanneh (2022), co-fondatore e amministratore delegato della Fondazione Moleskine, racconta come le *job description* della Fondazione partano dal purpose che il candidato che occuperà la posizione descritta avrà in relazione al purpose generale dell'organizzazione. In questo modo, già nel primo punto di contatto tra l'impresa e il potenziale dipendente si individua la connessione presente tra il purpose organizzativo, quello di ruolo e quello personale, andando ad esplicitare questa importante componente del contratto psicologico per rendere più chiaro l'impatto dei compiti svolti dal singolo lavoratore sul funzionamento complessivo dell'organizzazione; si tratta di un primo intervento di *sense-giving*.

Giovannini (2019) evidenzia l'utilità di integrare la metodologia delle ancore di carriera di Schein (§2.2) nel processo di selezione. Sottoporre il questionario al candidato durante il colloquio di selezione consente di far emergere le ancore di carriera primaria e secondarie del soggetto, in modo tale da valutarne la compatibilità con il ruolo assegnato e il contesto lavorativo. Con riguardo al mercato del lavoro interno all'azienda (*i.e.* cambi di ruolo e avanzamenti di carriera), le ancore possono costituire preziosi indicatori per orientare le transizioni. L'utilizzo delle ancore nella selezione o nella gestione della carriera permette di comprendere le leve motivazionali preponderanti del lavoratore per poterlo collocare nel giusto spazio professionale e favorire il benessere e la soddisfazione lavorativi. Qualora dal questionario emergano ancore incompatibili tra loro o poco coerenti con le richieste associate alla posizione vacante, è possibile ricorrere all'intervista per esaminare più a fondo le motivazioni retrostanti alle priorità e alle scelte di carriera della persona. Nel caso in cui l'intervista dovesse far affiorare un'inconciliabilità tra il candidato e il ruolo proposto, evitare di intraprendere il rapporto

di lavoro può rivelarsi vantaggioso per ambedue le parti, poiché la persona può cercare un'occupazione auspicabilmente più in linea con le sue aspirazioni e con il suo scopo personale e l'organizzazione non si trova in difficoltà nel cercare di ingaggiare un membro maggiormente predisposto a manifestare insoddisfazione. Anche in questo caso, la metodologia di Schein può rappresentare un mezzo efficace per fornire un feedback concreto al termine del colloquio, aiutando il candidato a riorientare le sue domande di lavoro considerando altre opportunità.

Inoltre, l'impresa può indirizzare il processo di reclutamento e selezione in funzione delle ancore: ad esempio, può cercare candidati che presentano una determinata ancora primaria per ricoprire una particolare posizione vacante che richiede attitudini specifiche.

Infine, nel colloquio di selezione le ancore di carriera possono essere integrate come criterio di osservazione da parte dei reclutatori nella metodologia dell'*assessment center*, *i.e.* la valutazione del comportamento e delle *soft skill* tramite l'esposizione a input ambientali forniti con una simulazione, quale la sottoposizione di un caso di studio su cui ragionare o la partecipazione a test di gruppo (D'Amato, 2000).

4.1.2. Il sistema di valutazione: un'occasione di valutazione reciproca e autovalutazione

Torna utile anteporre all'analisi del sistema di valutazione una considerazione sulla funzione assolta da una valutazione costruttiva e produttiva. Il termine "valutazione" deriva etimologicamente dal latino *valitus*, participio passato di *valēre*, cioè "essere forte", "essere capace", "avere valore", "significare". Nonostante nel tempo sia stato declinato nella forma del giudizio, che restringe le prospettive incasellando le qualità o le carenze in etichette, originariamente il termine rimanda ad una valutazione di ciò che è stato acquisito – e che quindi può essere dato agli altri – e di quello che è ancora acquisibile – che si può apprendere dagli altri. Dunque, la valutazione è un processo in cui, grazie a dei feedback esterni, si opera innanzitutto un'autovalutazione riuscendo a comprendere i propri punti di forza e le proprie debolezze per poter rafforzare i primi e lavorare sulle seconde.

Nel sistema di GRU ciò si traduce nella valutazione di tre elementi (Solari, 2008), a cui sono agganciate altrettante politiche retributive: la posizione, ossia l'insieme di mansioni previste da svolgere, che quindi è valutata prima di incontrare i candidati (poiché l'oggetto della valutazione non è il titolare della posizione) e corrisponde al salario fisso; la performance, cioè i risultati conseguiti dalla persona, connessa alla retribuzione variabile (i

cosiddetti bonus); e il potenziale, corrispondente agli avanzamenti di carriera e valutato anche per stabilire programmi di formazione e sviluppo.

Inoltre, per monitorare e migliorare la qualità dell'ambiente lavorativo e gli indicatori legati al benessere in azienda, è di interesse dell'impresa concepire il processo di valutazione come reciproco. Infatti, come anticipato nel §3.3.2.2, Besana (2021) ricorda che lo sviluppo, l'attivazione e la manifestazione delle competenze dipendono anche dagli input forniti dall'ambiente organizzativo (le risorse esterne) in termini di qualità e quantità. Dunque, le performance sono strettamente correlate a come le risorse esterne si pongono a completamento delle risorse interne possedute dalla persona nel costituire le competenze necessarie. Ricevere feedback da parte dei lavoratori aiuta l'organizzazione ad ottimalizzare le risorse esterne fornite ai dipendenti di ciascuna unità organizzativa in relazione alle esigenze specifiche (*e.g.* informazioni, modelli, dispositivi, strumenti ecc.).

Per quanto riguarda l'autovalutazione e la valutazione del clima lavorativo, vi sono due principali strumenti implementabili sia incrementando la presenza di dialogo e scambio tra manager e collaboratori sia attraverso programmi di *coaching* (si veda §4.1.3).

Il primo strumento è lo schema dell'*ikigai* (§2.2), utilizzabile per capire come migliorare l'intersezione tra passione, missione, vocazione e professione. In quest'ottica, la figura di un coach può affiancare il dipendente nell'analizzare gli aspetti che sono presenti all'interno della vita lavorativa, mettendo in luce gli elementi che sono stati inglobati nella routine e nell'abitudine ma che invece possono essere valorizzati maggiormente (un esempio sono i contatti tra i dipendenti e i consumatori, come si approfondirà a breve). Inoltre, un ascolto attento del lavoratore da parte del coach può rivelare tratti caratteriali o passioni apparentemente disconnesse dalla sfera lavorativa ma che in realtà possono trovare applicazioni concrete tramite l'apporto di piccoli correttivi o la proposta di concordare margini di autonomia nel modellare le attività quotidiane pur senza venir meno al proprio mandato (si veda il *job crafing* nel prossimo paragrafo).

Il secondo strumento, molto legato al primo, consiste in indagini e incontri periodici con i lavoratori per sondare il grado di soddisfazione e benessere al lavoro.

Hedges (2018) evidenzia l'importanza di effettuare controlli esaminando: quali sono le attività che riescono meglio, per trovare i propri punti di forza e aprire a possibilità di ulteriore affinamento e di esportazione di quanto appreso negli ambiti da migliorare; quali attività danno più soddisfazioni e perché; quali tra i compiti svolti sono più utili per il team o per l'organizzazione e di quali si è maggiormente orgogliosi; in che modo le abilità apprese grazie all'occupazione attuale possono contribuire a raggiungere obiettivi personali

e professionali futuri; e quali tipologie di relazioni agevolano lo svolgimento del proprio lavoro. Dalle risposte si evince: da un lato su cosa si può fare leva per progettare opportunità di crescita e sviluppo individuali e dall'altro come rivisitare la comunicazione interna e la gestione delle relazioni, verificando quanto le risposte corrispondono alle effettive priorità che l'organizzazione vuole trasmettere e vagliando ipotesi di riorganizzazione – anche temporanea – delle reti interne.

Un altro metodo di indagine è il sondaggio Q^{12}, registrato da Gallup (2022f) [Fig. 1]: dodici domande riguardanti quattro aree della vita lavorativa (bisogni basilari, contributo individuale, lavoro in gruppo e crescita), corrispondenti alle principali tipologie di bisogni dei dipendenti a cui è importante fornire risposte e migliorarle per aumentare il loro ingaggio e la loro produttività.

Fig. 1 - Le domande del sondaggio Q^{12} di Gallup

Fonte: Gallup, Inc., 2022f

Le domande sono:

1. «so cosa ci si attende dal mio lavoro;
2. dispongo dei materiali e delle attrezzature necessarie per svolgere bene il mio lavoro;
3. al lavoro ho l'opportunità di fare ogni giorno ciò che so fare meglio;
4. negli ultimi sette giorni ho ricevuto riconoscimenti o elogi per aver svolto un buon lavoro;
5. il mio supervisore, o qualcuno al lavoro, sembra preoccuparsi di me come persona;
6. al lavoro c'è qualcuno che incoraggia il mio sviluppo;
7. al lavoro, le mie opinioni sembrano contare;
8. la missione e lo scopo della mia azienda mi fanno percepire il mio lavoro come importante;

9. i miei collaboratori o colleghi si impegnano a svolgere un lavoro di qualità;
10. ho un migliore amico al lavoro;
11. negli ultimi sei mesi, qualcuno al lavoro mi ha parlato dei miei progressi;
12. nell'ultimo anno ho avuto l'opportunità di imparare e crescere sul lavoro».

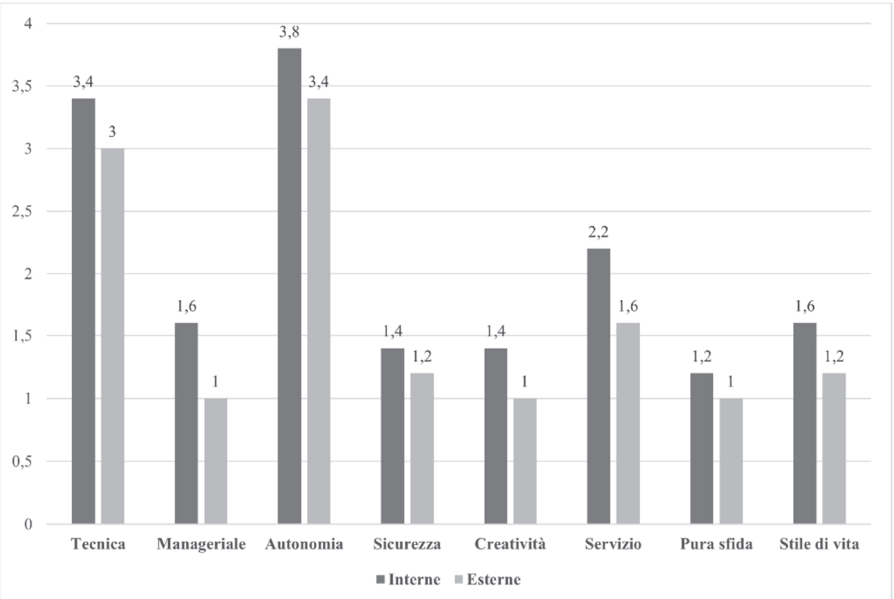
I quattro livelli non sono da intendere come fasi separate: per poter rispondere efficacemente ai bisogni dei livelli superiori occorre continuare a soddisfare le esigenze di base, che è facile dare per assodate senza considerare che possono risentire di un'eccessiva burocratizzazione delle procedure.

In linea con il processo di *sense-giving*, Coleman (2022) sottolinea l'importanza di ricordare il contributo che ogni dipendente apporta alla vita o al lavoro degli altri tramite lo svolgimento delle proprie attività ordinarie. Per incentivare la consapevolezza del singolo lavoratore relativamente a questo contributo, occorre evidenziare il legame tra le mansioni routinarie e l'*output* finale costituito dal prodotto o servizio venduto o erogato al cliente, di cui spesso i lavoratori delle funzioni di staff non vedono la realizzazione (*e.g.* la funzione di contabilità all'interno di un'impresa che produce strumentazione medica); un modo efficace è dare maggior valore al contatto tra i dipendenti e i beneficiari finali (Coleman, 2022; Esfahani Smith, 2018), soluzione che incrementa la motivazione e la produttività (Grant, 2012). Spesso questo *touchpoint* viene utilizzato unicamente per finalità di marketing o come metrica per la valutazione della performance dell'operatore che si occupa della gestione del cliente; invece, come accennato nel §3.3.2.2, la relazione tra dipendente e consumatore può diventare luogo di innovazione poiché genera senso attraverso il dialogo (Rullani *et al.*, 2014). Ad esempio, attraverso questo punto di contatto è possibile individuare le caratteristiche del prodotto che lasciano particolarmente insoddisfatto il cliente e utilizzare questi riscontri per fornire input alle unità organizzative che si occupano dello sviluppo del prodotto, andando ad aggiungere dei dati paralleli a quelli forniti dalle analisi di mercato. Ciò avviene solo se si considera la relazione tra consumatori e dipendenti come un'opportunità di sviluppo e non solamente come un'interazione necessaria a garantire un servizio; come si vedrà nel prossimo paragrafo, si tratta di un'operazione di *job crafting* relazionale. In questo caso, si migliora la qualità del *touchpoint* con il cliente e si introducono elementi utili ad efficientare i processi di lavoro. Questo caso fa emergere l'importanza di integrare efficaci e agevoli sistemi di comunicazione verticale tra i diversi livelli gerarchici e orizzontale tra le diverse aree funzionali e dipartimenti organizzativi.

Infine, le ancore di carriera possono essere impiegate per effettuare valutazioni sulla congruenza tra le esigenze e priorità dei lavoratori e lo spazio professionale in cui sono inseriti all'interno dell'organizzazione, consentendo dunque di monitorare il loro grado di benessere e soddisfazione (Giovannini, 2019)

e di orientare le valutazioni sul loro potenziale di crescita (oltre che di valutare a priori la coerenza tra persona e posizione assegnatale, come visto nel §4.1.1). Jiang *et al.* (2001) affiancano alla nozione di ancore di carriera di Schein – che denominano "ancore interne" – le "ancore esterne", ossia il profilo delle ancore caratterizzante la posizione presa in considerazione (*i.e.* come il ruolo rivestito si distribuisce rispetto alle otto ancore, ad esempio richiedendo una preponderanza delle competenze tecnico-funzionali per le posizioni di linea o delle competenze manageriali generali per le posizioni dirigenziali). Una verifica della congruenza tra ancore interne ed ancore esterne, rappresentabile con un diagramma a barre separate, rivela la maggiore o minore corrispondenza tra le aspirazioni di carriera individuali e il percepito rispetto alle mansioni effettivamente svolte (Giovannini, 2019) [Fig. 2].

Fig. 2 - Esempio di profilo di congruenza tra ancore interne ed esterne



Fonte: Giovannini, 2019, p. 51

La considerazione fatta in merito all'*HR data-driven* vale anche per questo strumento di valutazione reciproca (dal momento che coinvolge sia il fronte organizzativo sia la parte del lavoratore): se effettuato individualmente, risulta dispendioso in termini di tempi e costi. Pertanto, quest'analisi resta applicabile individualmente per le casistiche che necessitano di un approfondimento (quali gruppi di lavoratori disingaggiati), ma si può applicare

anche su più vasta scala a livello di unità organizzativa, dipartimento o area funzionale. I profili aggregati consentono di indirizzare e calibrare gli interventi e le azioni correttive pianificate dalla direzione delle risorse umane, in modo tale che non siano più indifferenziati e plasmati su generici bisogni bensì rispondenti agli effettivi bisogni caratterizzanti il gruppo (Giovannini, 2019). È possibile allargare ulteriormente la scala di applicazione fino ad estenderla all'intero organico aziendale, mappando le motivazioni di carriera dei membri dell'organizzazione; quest'analisi estesa fornisce dati utili sia per intervenire nella progettazione delle strategie di employer branding sia per comparazioni con gli altri indicatori attinenti al personale per capire in che misura possono essere correlati alle ancore di carriera.

Questo modello sta iniziando ad essere integrato nei processi di GRU delle organizzazioni. In particolare, in Italia Horsa People detiene i diritti esclusivi per l'utilizzo del questionario sulle ancore di carriera come strumento di GRU. Horsa People è una società del gruppo Horsa, una realtà italiana che progetta e implementa soluzioni ICT destinate alle imprese; dunque, Horsa People integra la metodologia delle ancore di carriera all'interno di soluzioni digitali per la funzione di risorse umane (Horsa s.p.a., n.d.a, n.d.b e n.d.c).

4.1.3. Formazione e sviluppo

Per quanto concerne l'influsso dei processi di *sense-making*, *sense-sharing* e autorialità organizzativa sulle pratiche di formazione e sviluppo, il principale strumento per tradurre queste considerazioni nell'operatività concreta è costituito dal *job crafting*.

Il *job crafting* è un comportamento proattivo manifestato da uno o più lavoratori – a seconda che sia individuale o di gruppo – volto a migliorare la compatibilità delle proprie caratteristiche, aspirazioni e necessità con l'ambiente organizzativo (Tims *et al.*, 2013); dunque, è un processo che va ad incidere sull'interazione tra identità professionale e identità organizzativa.

Vi possono essere diverse motivazioni retrostanti la volontà di modellare il proprio ruolo: il desiderio di cambiare la propria visione del significato del lavoro che si svolge o dell'identità professionale (Wrzesniewski e Dutton, 2001); l'esigenza di percepire il proprio lavoro come maggiormente e significativamente impattante su chi ne beneficia (Grant, 2007); l'aspirazione ad includere nel proprio lavoro passioni che attualmente non vi rientrano (Berg *et al.*, 2010); e la necessità di migliorare la capacità di affrontare le difficoltà lavorative (Barker Caza, 2007).

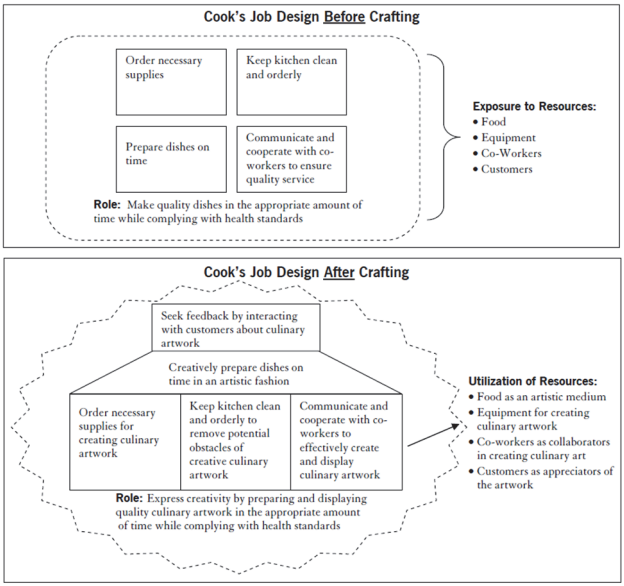
In funzione della motivazione, è possibile implementare tre tipologie di *job crafting* (Wrzesniewski e Dutton, 2001):

- il *crafting dei compiti*: il lavoratore modella e adegua i compiti da svolgere assumendone più o meno, cambiandone la portata e modificando i mezzi con cui portarli a compimento;
- il *crafting relazionale*: il dipendente interviene sulla qualità e la quantità di interazioni che intraprende con i contatti lavorativi (collaboratori, colleghi, clienti, fornitori ecc.), decidendo con chi interagire maggiormente a seconda delle mansioni. Un esempio, anticipato nel paragrafo precedente, è la coltivazione della relazione con i consumatori;
- il *crafting cognitivo*: consiste nell'effettuare un *reframing* del modo in cui la persona percepisce il proprio lavoro alterandone le rappresentazioni cognitive. Secondo la Teoria dell'Identificazione dell'Azione di Vallacher e Wegner (1987), gli individui rappresentano cognitivamente le azioni eseguite in una scala gerarchica che le ordina per rilevanza e significatività: se nei livelli inferiori esse vengono percepite come una mera sequenza di atti, in quelli superiori vengono considerate in base alle loro motivazioni e ai loro effetti sugli altri. Ad esempio, richiamando il *sense-giving* di Kennedy (§3.4.2), che è un'operazione di *job crafting* cognitivo effettuata a livello organizzativo, i dipendenti passano dal dichiarare di costruire circuiti elettrici all'affermare di contribuire a portare un uomo sulla Luna. Più che di un rimodellamento, si tratta di un cambio di prospettiva che successivamente innesca un'alterazione del comportamento organizzativo: elevando il livello di rappresentazione delle mansioni lavorative, ci si focalizza sugli aspetti che più si avvicinano alle proprie abilità e preferenze.

Il *job crafting* si può attuare intervenendo sulle risorse lavorative e sulle richieste lavorative (Bakker e Demerouti, 2007): si agisce per incrementare le risorse lavorative strutturali – *i.e.* legate al *job design* (*e.g.* autonomia) – e sociali – legate all'interazione con gli altri attori organizzativi (*e.g.* riscontri ricevuti); si dà maggiore spazio alle richieste lavorative stimolanti per la crescita professionale (quali l'assegnazione di nuovi progetti o di una commessa particolare); e si cerca di ridurre il tempo impiegato sulle richieste ostacolanti lo sviluppo. «Una prospettiva di *job crafting* implica che i compiti e le relazioni interpersonali che costituiscono il ruolo lavorativo siano un insieme flessibile di mattonelle da costruzione che possono essere riorganizzate, ristrutturate e ridisegnate per costruire un lavoro personalizzato. Queste mattonelle espongono i dipendenti ad una varietà di risorse – persone, tecnologie, materie prime ecc. – che possono essere utilizzate nel modellare il proprio ruolo» (Berg *et al.*, 2007, p. 5). Un esempio calzante è quello che Berg *et al.* (2007) riprendono da Fine (1996), contenente tutte e tre le tipologie di *job crafting*: un cuoco può scegliere di vedere e interpretare il suo lavoro come la creazione di opere d'arte culinaria che possono regalare momenti di pausa piacevoli ai commensali. In questo modo, i singoli compiti da svolgere (ordinare le forniture necessarie, gestire ordinatamente la cucina, collaborare con i colle-

ghi per coordinare le preparazioni, creare i piatti), che prima costituivano entità separate, si raggruppano andando a contribuire in maniera aggregata alla realizzazione di questa visione. Le risorse utilizzate e le persone con cui il cuoco interagisce restano le stesse (gli ingredienti, l'attrezzatura da ristorazione, i collaboratori e i clienti), ma la tipologia di utilizzo e di interazione instaurata sono alterate per ottimizzare il risultato (*e.g.*, ci si interessa attivamente ai riscontri della clientela per poter apportare miglioramenti ai piatti) [Fig. 3].

Fig. 3 - Esempio di *job crafting* cognitivo, mansionistico e relazionale



Fonte: Berg et al., *2007, p. 6*

Tims *et al.* (2013) evidenziano la possibilità di pianificare e implementare il *job crafting* a livello gruppale: il *team crafting* non comporta che tutti i membri del gruppo debbano modellare le medesime risorse e richieste lavorative allo stesso modo, ma che gli aspetti da modellare e le modalità con cui plasmarli siano decisi e concordati in gruppo. Il *team crafting* differisce dalla somma dei *job crafting* individuali in quanto la progettazione degli interventi di modellazione avviene congiuntamente, in maniera tale da allinearsi agli obiettivi comuni (*in primis* la missione di gruppo) e da tenere conto delle dinamiche di interdipendenza interne.

Gli esiti di questo processo di modellazione possono essere in parte favorevoli e in parte negativi, sia per l'individuo sia per l'organizzazione.

Consentendo di intervenire personalmente – seppur parzialmente – nel *job design* in modo da migliorare l'interazione tra la persona e l'ambiente lavorativo, il *job crafting* consente di aumentare l'*engagement* a livello individuale e gruppale, nonché le performance individuale e gruppale (Tims *et al.*, 2013). Infatti, aumenta la soddisfazione personale in termini di allineamento rispetto alle proprie aspettative e inclinazioni, sensazione di realizzazione e percezione di significato. Inoltre, ha effetti benefici sulla crescita personale e sullo sviluppo e l'affinamento delle competenze sia tecniche sia trasversali (poiché, richiedendo una riorganizzazione dei mezzi disponibili per adempiere il proprio ruolo, stimola una ricombinazione delle risorse interne ed esterne), nonché sulla capacità di reazione alle avversità. Il *job crafting* entra nel processo di internalizzazione, implementazione e integrazione del purpose aziendale, in quanto: amplia l'area di intersezione tra purpose personale e purpose organizzativo [Fig. 2, §3.1]; aiuta a comprendere la visione e lo scopo organizzativi e a trasferirli nell'operatività, incoraggiando l'adozione di prospettive di più lungo termine; e incentiva la traduzione del purpose nelle attività routinarie.

Tuttavia, l'utilizzo di questo strumento può condurre ad un maggiore carico di stress e fatica per il dipendente, che si trova nella condizione di dover sperimentare e verificare l'efficacia di nuove soluzioni, dimostrandola ai supervisori. Inoltre, può causare episodi intermittenti di rimpianto, enfatizzando il desiderio da parte del lavoratore di dedicarsi ad un altro tipo di occupazione (in questo caso, riducendo l'intersezione tra scopo individuale e organizzativo e diminuendo l'*engagement*, giungendo nei casi estremi a compromettere il rapporto di lavoro). Sul versante aziendale, il *job crafting* risulta deleterio qualora gli interventi implementati non siano allineati con le strategie e gli obiettivi organizzativi o dell'unità di appartenenza. Inoltre, interventi di *job crafting* possono essere messi in atto senza che i manager ne siano a conoscenza; ciò è particolarmente dannoso, poiché può provocare mutamenti nell'andamento delle performance e nei risultati organizzativi le cui cause non sono valutabili dalla dirigenza. Dunque, è utile che i manager e i leader adottino misure precauzionali quali la coltivazione di un clima di fiducia e di dialogo, in maniera tale che i dipendenti si trovino a loro agio nell'esporre proposte di modellazione o nel sollevare perplessità e problematiche da risolvere (Berg *et al.*, 2007). Agendo a partire da questa premessa, è fondamentale concordare gli interventi con i lavoratori in modo tale che risultino allineati agli obiettivi organizzativi e coordinati con le mansioni dei colleghi dell'unità organizzativa, dell'area funzionale o del dipartimento di riferimento; inoltre, adattare le metriche di valutazione ai correttivi apportati consente di ridurre il carico di stress in capo ai dipendenti che scelgono di applicare questo strumento.

Per agevolare l'implementazione del *job crafting*, progettando gli interventi in maniera coerente con le esigenze individuali da un lato e organizzative dall'altro, risulta efficace introdurne la pianificazione all'interno di un programma di *coaching*.

Il *coaching* è una metodologia formativa volta ad incoraggiare lo sviluppo e la crescita personale per migliorare la performance individuale; è basata sull'apprendimento tramite l'interazione (*learning by interacting*) e l'azione sul campo (*learning by doing*) e sull'instaurazione di una relazione uno-a-uno tra lavoratore e coach. Oltre al miglioramento della performance, questa metodologia è volta a sviluppare le capacità di auto-correzione – *i.e.* il dipendente diventa autonomo nell'individuare gli ambiti in cui ottiene buoni risultati e quelli in cui ha necessità di migliorare – e di auto-generazione – *i.e.* il dipendente acquisisce un'attitudine all'apprendimento continuo tramite l'osservazione di modelli di ruolo, a fare pratica e a dedicarsi ad attività che lo aiutino ad affinare le proprie competenze (Flaherty, 2005). Dunque, la funzione del coach è quella di fornire ai partecipanti gli strumenti di lettura e intervento più utili per le loro esigenze in relazione al ruolo che rivestono e successivamente renderli autonomi nella gestione degli stessi.

La progettazione di iniziative di *job crafting* deve seguire le fasi di quello che Flaherty (2005) chiama "flusso di *coaching*":

- stabilire la relazione: inizialmente, nella relazione uno-a-uno è opportuno che il lavoratore e il coach prendano del tempo per definire una sorta di patto reciproco, cioè la responsabilità che entrambe le parti hanno nel creare un clima di fiducia, rispetto e libertà di espressione. Inoltre, è importante concordare gli impegni condivisi che le due parti si assumono per garantire il buon funzionamento del programma formativo;
- riconoscere l'evento che apre l'opportunità di *coaching*: un programma di *coaching* viene proposto dai manager o richiesto dai lavoratori a fronte di un evento scatenante che interrompe la routine (*e.g.* una nuova offerta, una promozione, un cambiamento contingente che richiede l'acquisizione di nuove competenze ecc.). Occorre identificare il punto di partenza che innesca il processo; è possibile che esso consista in una motivazione giacente alla base della volontà di rimodellare il proprio percorso lavorativo;
- osservare/valutare: prima di iniziare, il coach deve osservare il lavoratore per conoscere e comprendere i suoi tratti caratteriali e comportamentali, indagando maggiormente in profondità rispetto agli aspetti che emergono nella quotidianità lavorativa. In particolare, è necessario approfondire: il livello di competenza del lavoratore circa l'oggetto del *coaching*; le strutture cognitivo-interpretative del soggetto, attraverso cui egli recepisce gli input ed elabora le riposte; e la gamma di relazioni, progetti e pratiche che compongono la sua vita lavorativa. Queste informazioni sono essenziali per decidere quali ambiti includere nell'intervento di *coaching*,

nonché come presentarlo e implementarlo in maniera più confacente alle modalità interpretative del lavoratore e alle sue esigenze lavorative (prestando attenzione a non interferire eccessivamente con gli ambiti che non costituiscono oggetto dell'intervento). Laddove l'oggetto del *coaching* sia un intervento di *job crafting*, in questa fase occorre cogliere l'interazione tra competenze, strutture cognitive, attività lavorative e dinamiche relazionali, connettendo questi aspetti alla necessità o aspirazione identificata come evento scatenante nella fase precedente;

- ingaggiare il lavoratore: è opportuno esplicitare i risultati desiderati del programma di *coaching*, nonché l'impegno da parte del dipendente e del coach nel perseguirli. Inoltre, è utile definire a priori i possibili ostacoli all'esito sperato, in modo tale da studiare congiuntamente delle soluzioni per superarli, e fare chiarezza sui punti di forza e le limitazioni di entrambe le parti per pianificare un intervento commisurato alle capacità. Trascurare questa fase conduce ad errori e fraintendimenti reciproci, portando spesso al fallimento dell'obiettivo di *coaching*. Nel caso della modellazione di ruolo, stabilire in maniera chiara e trasparente gli obiettivi dell'intervento è fondamentale per mettere le basi della progettazione: emergono sia le inclinazioni del lavoratore sia i punti fermi posti dal coach, riguardanti l'allineamento agli obiettivi organizzativi e di gruppo, e si lavora per trovare un terreno comune;
- *coaching* vero e proprio: in funzione dello scopo del programma, si determinano le tempistiche e le modalità di incontro tra lavoratore e coach e le modalità di lavoro (*e.g.* assegnazione di pratiche da implementare nei compiti quotidiani). È importante che il coach non lasci spazio alla tentazione di focalizzarsi sulla prima proposta di intervento ipotizzata: man mano che la conoscenza tra le due parti aumenta, egli sarà in grado di comprendere più a fondo sia il lavoratore sia l'ambiente e le circostanze in cui agisce; dunque, è possibile che dopo qualche colloquio si intravedano soluzioni diverse da quelle iniziali ma più adatte a rispondere alle esigenze presenti. Inoltre, strutturare il programma a priori consente di tracciare una linea guida anche per evitare che, in situazioni critiche, il coach trasli il suo ruolo verso quello di manager o consulente psicologico: il ruolo del coach è quello di condurre il dipendente ad una lettura sempre più autonoma dei processi lavorativi e relazionali che attraversa (spesso inconsciamente o senza prestarvi attenzione), aumentando il suo grado di consapevolezza circa le modalità con cui interpreta il proprio ruolo all'interno dell'impresa. Per quanto riguarda la pianificazione e l'implementazione di un'azione di *job crafting*, questa fase implica l'analisi della tipologia di intervento più adatta e degli elementi della vita lavorativa da ricombinare in maniera tale da valorizzarli al meglio (tenendo conto delle esigenze, delle competenze e delle risorse personali del dipendente e degli effetti prodotti sulla realtà aziendale). Questo può richiedere un periodo di sperimentazione sul campo, monitorando le principali variabili coinvolte (indicatori di soddisfazione, performance, risultati, impatti sui

collaboratori ecc.) e instaurando un dialogo con i soggetti terzi coinvolti (quali manager e supervisori) per orientare le azioni di modifica e concordare eventuali aggiustamenti da parte di terzi (*e.g.* le metriche di valutazione). In questo modo, le modalità di *job crafting* sono co-progettate rispettando i bisogni della persona e dell'organizzazione e il lavoratore viene seguito in questa fase di transizione riducendo il rischio di spaesamento e stress eccessivo.

4.2. La progettualità artistica in azienda: una metodologia lavorativa importabile nelle organizzazioni

La fioritura umana […] non va cercata "dopo" il lavoro, come accadeva ieri, perché l'essere umano incontra la sua umanità "mentre" lavora.
– Bruni e Zamagni (2015, p. 22)

Un altro degli strumenti utilizzabili per instaurare un processo di condivisione di senso all'interno dell'impresa è la progettazione di interventi artistici, studiati in relazione alle esigenze dell'impresa, che coinvolgono i dipendenti in orario lavorativo e che vanno ad agire sui processi organizzativi e si possono intersecare con le attività di GRU.

Prima di proseguire con l'analisi di una tipologia di metodo formativo che utilizza il mezzo artistico, è opportuno delineare brevemente lo stato dell'arte della relazione tra arte e impresa.

Gabellieri e Meattini (2020) evidenziano come la dimensione artistica e quella lavorativa – allontanate durante la modernità dalla dicotomia tra *otium* e *negotium*, libertà e necessità, "vita contemplativa" e "vita *activa*" – siano in realtà meno distanti di quanto appaiono: pur presentando differenze ineliminabili, entrambe sono «manifestazione […] della capacità di auto-donarsi che contraddistingue l'uomo e il suo agire»; riprendendo le parole di Andrea Di Gregorio e Picasso insieme (si veda il capitolo 2), «lavoro e arte sono entrambe modalità di espressione del "dono di sé"» (Meattini, 2020, p. 54). Produzione e creazione sono due tipi di azione che danno luogo rispettivamente all'attività lavorativa e all'opera d'arte, in cui il soggetto si identifica concependole come «parte di sé che è stata donata» (Meattini, 2020, p. 56).

Storicamente, il mondo imprenditoriale si è interessato all'arte nelle forme del mecenatismo e della sponsorizzazione, oppure attraverso l'introduzione di opere d'arte nei luoghi di lavoro (intervenendo a livello di estetica). Come sottolineato da Meattini, nel corso degli ultimi decenni l'interazione tra i due ambiti si è evoluta: l'arte è stata utilizzata in qualità di strumento per rafforzare la cultura d'impresa sia nella comunicazione interna sia in quella esterna, dando luogo a collezioni aziendali e musei d'impresa

(Tinonin, 2008). Inoltre, si è assistito alla transizione da forme di investimento a vere e proprie collaborazioni nella forma di partenariati creativi che coinvolgono la più ampia rete di stakeholder.

Il passaggio da una relazione transazionale ad un rapporto sinergico in cui arte e impresa collaborano sulla base di una condivisione di obiettivi trova la sua massima espressione nella progettazione e nell'implementazione di "interventi artistici": «processi in cui persone, pratiche e/o prodotti appartenenti al mondo dell'arte entrano nel mondo delle organizzazioni» (Berthoin Antal, 2014, p. 177)[2]. Se persone, pratiche e prodotti (artefatti; Carè *et al.*, 2018)[3] sono gli elementi che la dimensione artistica apporta all'impresa, quest'ultima mette a disposizione del linguaggio artistico gli spazi, le persone (i lavoratori coinvolti), i materiali e i processi che abitualmente sono legati all'attività lavorativa. L'intervento artistico vede l'interazione tra processi lavorativi e processi relazionali sul fronte organizzativo e processo creativo sul fronte artistico: il processo creativo "inter-viene" nei processi lavorativi e relazionali che caratterizzano la routine aziendale. Carè *et al.* (2018) evidenziano come il termine "intervento" sia da intendere rispetto all'origine latina, *inter-venire*, che rimanda ad un'alterazione degli avvenimenti in corso tramite il coinvolgimento in un'altra situazione.

Divenendo così l'intervento artistico uno strumento manageriale, è necessario che venga progettato in funzione delle esigenze specifiche che l'organizzazione presenta a seconda del settore di appartenenza, della fase del ciclo di vita che attraversa, della cultura organizzativa che la caratterizza, della tipologia di dinamiche lavorative e relazionali in corso e dell'eventuale presenza di fattori esterni condizionanti (*e.g.* cambiamenti di mercato). Un'impresa può ricorrere allo strumento dell'intervento artistico per lavorare in diversi ambiti (Carè *et al.*, 2018): la comunicazione esterna, *i.e.* la reputazione del brand (ad esempio, effettuare un riposizionamento del marchio, entrare in nuovi mercati, avviare progetti di *Corporate Social Responsibility*); la comunicazione interna, condividendo la cultura d'impresa e l'identità organizzativa (*e.g.* trasmettere e far comprendere i valori aziendali, trovare un terreno comune tra gruppi professionali diversi); la formazione e sviluppo, con particolare riguardo alle *soft skill* (sviluppando pensiero creativo, pensiero

[2] Berthoin Antal specifica che non necessariamente un intervento vede coinvolti tutti e tre gli elementi: possono essere presenti uno, due o tre a seconda della progettazione studiata in base alle esigenze dell'organizzazione.

[3] Il termine "artefatto" viene utilizzato per indicare la produzione materiale che costituisce l'esito del progetto artistico; inoltre, riprende volutamente la nozione di "artefatto organizzativo" (*i.e.* un oggetto simbolico che contribuisce a conservare e trasmettere la memoria organizzativa e dunque l'identità organizzativa). Il termine rimanda anche al livello più visibile della cultura organizzativa secondo la definizione di Schein (§3.2.2).

laterale e facilitando le relazioni); e l'innovazione (di prodotto, di processo, di relazioni o sociale). Il mezzo artistico attiva un'azione indiretta nei confronti degli obiettivi aziendali (Meattini, 2020), poiché innesca un cambiamento di sguardo nei partecipanti che successivamente trasleranno quanto appreso nelle pratiche lavorative; dunque, agendo a livello di apprendimento, comportamento organizzativo e sviluppo professionale, richiede tempistiche di sedimentazione e metabolizzazione di quanto esperito, compreso e appreso.

A prescindere dall'ambito, vi sono delle condizioni da soddisfare affinché l'inserimento di un intervento artistico in un'organizzazione sia generativo:

- la tipologia di linguaggio artistico dev'essere accessibile, cioè deve consentire la partecipazione dei lavoratori al processo creativo (non necessariamente la co-creazione di un'opera, ma anche l'utilizzo pratico di artefatti creati *ad hoc*). Tra arte e impresa viene a configurarsi un «processo osmotico di contaminazione» (Carè *et al.*, 2018, p. 66) da cui entrambi i mondi traggono stimoli nuovi. Meattini (2020) evidenzia come l'arte contemporanea sia particolarmente idonea a questo scopo, in quanto maggiormente propensa all'utilizzo di forme espressive che prevedono la partecipazione del pubblico e l'interazione;
- la cultura organizzativa dev'essere disposta al dialogo: la leadership dev'essere consapevole delle possibili conseguenze dell'intervento e capace di cogliere gli elementi di novità assimilandoli come spunti per migliorare le prassi aziendali, dando seguito alle possibilità emerse dall'intervento anche dopo la sua conclusione (Meattini, 2020; Berthoin Antal e Strauß, 2013). Laddove la leadership fosse carente di una direzione unitaria e restia ad accogliere l'innovazione, gli input forniti dall'intervento artistico cadrebbero nel vuoto, rendendo l'esperienza priva di utilità;
- l'intervento artistico va co-progettato in funzione degli obiettivi comuni all'organizzazione e alla fondazione o società di consulenza che porta lo strumento artistico in azienda. Nella definizione degli obiettivi è essenziale coinvolgere la direzione della funzione di risorse umane e il livello manageriale cui fa capo il gruppo organizzativo coinvolto (che può essere un gruppo di lavoro, un'unità organizzativa, un'intera area funzionale o dipartimento a seconda delle necessità di intervento);
- un elemento imprescindibile è la presenza di uno o più intermediari (formatori) che, durante e dopo l'intervento, agevolino la traduzione dell'esperienza artistica in linguaggio organizzativo (Carè *et al.*, 2018). Tradurre il linguaggio della metafora artistica in linguaggio organizzativo e comportamentale (anche mediando tra i linguaggi dei diversi gruppi professionali componenti la popolazione aziendale) è fondamentale affinché l'intervento artistico non rimanga fine a se stesso ma, anzi, possa trovare un'applicazione futura nelle pratiche organizzative. In questo modo, l'intervento artistico entrerà a far parte del patrimonio informativo e conosci-

tivo dell'impresa, accedendo alla cultura organizzativa e aprendo alla possibilità di essere trasmesso ai dipendenti che non hanno partecipato o ai colleghi futuri (attraverso il tessuto narrativo), in qualità di strumento a cui attingere per dare forma a nuovi modi di risolvere i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna. Se questa figura fosse assente, la distanza tra i due linguaggi potrebbe risultare incolmabile e, venendo a mancare un terreno comune di lavoro, causare l'inefficacia dell'intervento artistico;

- per implementare l'intervento è necessaria la creazione di un "interspazio": un luogo nuovo, oppure una rivisitazione di un luogo esistente, caratterizzato dalla sospensione delle norme consuete della vita organizzativa[4] (Carè *et al.*, 2018; Berthoin Antal e Strauß, 2013). Vengono momentaneamente messi da parte ruoli, gerarchie, modalità di interazione e metriche di valutazione routinari per incentivare i partecipanti a ragionare non in termini contenutistici (concentrandosi sul "cosa", *i.e.* l'oggetto del lavoro quotidiano), bensì sul piano dei processi (focalizzandosi invece sul "come", ossia sui meccanismi di funzionamento che normalmente vengono adottati automaticamente sia rispetto allo svolgimento dei compiti lavorativi sia relativamente alle relazioni intraprese collaborando per giungere al risultato). L'interspazio deve presentare delle caratteristiche di novità sia dal punto di vista fisico, presentando caratteristiche estetiche distanti dal contesto lavorativo quotidiano (de-routinizzazione), sia dal punto di vista sociale, creando un clima di sicurezza emotiva in cui i partecipanti si sentano a loro agio nell'esporre le proprie considerazioni e nello sperimentare soluzioni e metodologie differenti rispetto a quelle usuali e proprie dell'ambito di competenza professionale. Questo è necessario per consentire un'operazione di *reframing* (§3.3.1): riprendendo Argyris e Schön, l'interspazio permette di spezzare la cornice e osservare la realtà organizzativa da un'altra prospettiva, così da leggerne e interpretarne i meccanismi di funzionamento retrostanti che nella quotidianità vengono dati per assodati e agiti in modo automatico (gli assunti impliciti di Schein). Tuttavia, l'interspazio in sé non dev'essere privo di cornice, bensì contestualizzato rispetto all'obiettivo di apprendimento per cui è stato progettato l'intervento (Carè *et al.*, 2018).

[4] È interessante notare la differenza tra spazio e luogo: lo spazio è la volumetria occupata da corpi fisici, che può essere attraversata anche con disattenzione, quasi casualmente; il luogo è uno spazio vissuto consapevolmente e abitato, fatto proprio da chi lo abita. Affinché il luogo di lavoro possa divenire propriamente "luogo", cioè possa essere abitato consapevolmente dai lavoratori, è utile ritagliarsi uno 'spazio' per astrarre dagli schemi che dominano la consuetudine, prendendo momentaneamente le distanze dalle abitudini consolidate per osservarle attraverso una lente critica.

4.2.1. DOF Consulting e DMAV: il linguaggio artistico come strumento di formazione e di gestione dei processi organizzativi

A titolo esemplificativo, per comprendere come sia possibile attingere dalle arti per creare processi di condivisione di senso all'interno dei gruppi di lavoro nelle imprese, abbiamo condotto un'intervista ad Alessandro Rinaldi (2022)[5], amministratore delegato della società di consulenza e formazione DOF Consulting e fondatore del collettivo artistico DMAV – Dalla Maschera Al Volto.

Sin dalla sua fondazione nel 1997, DOF Consulting (DOF s.r.l. 2018-2022) progetta interventi di formazione e servizi di consulenza (*coaching*, comunicazione ed eventi) personalizzati in funzione dei bisogni specifici dell'organizzazione, implementando modelli centrati sulla persona che colleghino produttività e benessere e utilizzando il linguaggio artistico contemporaneo come mezzo di interazione con le realtà aziendali. Il collettivo Dalla Maschera Al Volto (DMAV Social Art Ensemble 2017a), nato nel 2009, è un collettivo di arte sociale che unisce mondi diversi arricchendoli vicendevolmente: la formazione sperimentale, lo sviluppo sociale e l'arte contemporanea. In particolare, le forme espressive caratteristiche di DMAV sono fotografia, performance, *neon art*, videoinstallazioni, creazioni di *design* e ambientazioni musicali elettroniche. Il collettivo opera in teatri, fabbriche, contesti urbani, ospedali, musei, gallerie e luoghi di apprendimento, facendo proprie le metodologie dell'innovazione sociale. DMAV viene declinato come strumento di progettazione e realizzazione di interventi aziendali per trasmettere, veicolare e valorizzare l'identità organizzativa sia a livello di comunicazione interna sia a livello di comunicazione esterna. Rinaldi racconta come queste due realtà siano «due mondi che dialogano tra loro, uno al servizio dell'altro: DOF Consulting è il meccanismo di facilitazione, formazione, consulenza e di ricerca sul campo e DMAV è lo strumento di lavoro attraverso cui intervenire, poiché crea simboli, processi e opere d'arte» che costituiscono il mezzo da cui innescare la connessione tra il processo creativo proprio del linguaggio artistico e i processi di lavoro e relazionali interni all'organizzazione.

Di seguito si prendono in considerazione una metodologia creativa applicabile negli interventi formativi e un esempio di progettualità artistica potenzialmente importabile nelle organizzazioni per lavorare sulla comunicazione interna.

[5] Di seguito, tutte le citazioni dirette non accompagnate da una referenza tra parentesi si riferiscono a questa fonte.

4.2.1.1. The Village: un modello creativo per la formazione aziendale

The Village è un approccio creato nel 2012 dalla cooperazione tra DOF Consulting e la Cooperativa Sociale Itaca per lavorare sulla gestione dei talenti, sulle competenze trasversali e sulle dinamiche relazionali di gruppo (Pelizzoni e Minchillo, 2007)[6]. In continuità con la visione di impresa come comunità (Wenger, 2006; Besana, 2021), il modello si basa sulla metafora dell'organizzazione come villaggio, che è «il primo meccanismo di aggregazione sociale in tutte le culture»; inoltre, esso «presenta degli archetipi (*i.e.* figure che dal punto di vista della funzione sociale e della connotazione simbolica esistono in tutte le culture)» che risultano particolarmente funzionali alla riproduzione delle dinamiche attinenti a competenze, ruoli, gruppi professionali e funzioni aziendali. Ogni villaggio richiede a chi lo abita competenze e abilità molteplici che è essenziale conoscere per poterle sviluppare, affinare e indirizzare con l'obiettivo di sostenere al meglio la crescita della comunità (DOF Consulting, 2019). The Village è un gioco sociale popolato di quindici abitanti modellati sulla dimensione archetipale: a partire da un mazzo di carte raffiguranti tutti gli abitanti, i giocatori interagiscono in base alle regole del gioco dando vita ad un mondo e imparando gradualmente ad abitarlo (Rinaldi e Gaiarin, 2015). Il lavoro di illustrazione artistica è stato curato dal collettivo DMAV: le figure sono nate come collezione di arte digitale [Fig. 4].

[6] Dall'intervista dell'autrice ad Alessandro Rinaldi (9 novembre 2022). The Village nasce come sfida concettuale: nell'ambito del Programma Cantieri per il Dipartimento della Funzione Pubblica, DOF Consulting e la Cooperativa Sociale Itaca hanno ricevuto la richiesta di trattare queste tematiche elaborando un modello meno razionalista di quelli solitamente implementati negli interventi formativi. Il Programma Cantieri è un'iniziativa realizzata tra il 2003 e il 2007 con lo scopo di sostenere le Amministrazioni Pubbliche nell'introdurre miglioramenti duraturi volti a migliorare l'efficacia e l'efficienza delle politiche pubbliche nei confronti dei cittadini e delle imprese. Sono stati proposti differenti percorsi di ricerca legati a tematiche specifiche (*e.g.* benessere organizzativo, soddisfazione dei consumatori, processi decisionali, pianificazione strategica ecc.) e per ogni percorso sono state individuate le competenze da sviluppare o da affinare tramite la sperimentazione sul campo e, in caso di successo, l'implementazione tramite progetti integrati e la diffusione attraverso attività di formazione specifica. In particolare, per il Cantiere sulle competenze per l'ascolto organizzativo DOF Consulting ha contribuito a mettere a punto la metodologia dei Circoli di ascolto organizzativo, attraverso cui i membri di un gruppo lavorativo – coadiuvati da un facilitatore – sono incentivati ad introdurre processi di cambiamento pianificati ed implementati in maniera partecipata e condivisa.

Fig. 4 - Un abitante di The Village

Fonte: Rinaldi e Gaiarin, 2015

Gli abitanti del villaggio sono studiati in maniera tale da far emergere luci e ombre delle competenze, dei tratti caratteriali e degli schemi cognitivi che influenzano l'operatività di ognuno (Raworth, 2017)[7]: ciascun personaggio presenta la competenza chiave, i tratti caratteriali positivi e critici e le modalità comportamentali che lo contraddistinguono. Le quindici figure abbinate alle competenze sono (Rinaldi e Gaiarin, 2015; The Village Global n.d.):

- il *tessitore*: gestione efficace di un gruppo di lavoro. Lavora gestendo una fitta rete di relazioni: coordina e connette i membri del gruppo, cercando di mediare diplomaticamente nelle situazioni complesse; facilita le dinamiche interpersonali, aiuta a prendere decisioni condivise e valorizza le differenze tra le persone. Il lato negativo è che, agendo dietro le quinte, potrebbe tradurre la capacità di fare rete in intenti manipolatori. Inoltre, se eccessivamente sottoposto a stress, tende a perdere di vista il risultato finale privilegiando un intreccio di relazioni troppo complesso;
- il *cuoco*: sviluppo delle potenzialità delle persone. Il suo punto di forza è la capacità di riconoscere il valore e le potenzialità degli ingredienti: lavora per creare i piatti curando che ogni elemento sia bilanciato, trovi la sua espressione nell'insieme e sia ben amalgamato con le altre componenti. Avendo questo particolare talento, il rischio è che pecchi di presunzione ed egocentrismo, proiettando sugli altri i suoi gusti e bisogni

[7] Riprendendo l'economista inglese Raworth, questo sguardo d'insieme su un panorama di competenze delinea la soglia di sostenibilità entro cui queste sono produttive per il soggetto che le possiede e per la popolazione organizzativa e oltre la quale sono potenzialmente dannose (si veda la nota 8, §2.3.2).

personali anziché considerarli per le loro capacità effettive. Qualora resti eccessivamente fermo sulla sua idea di ricetta nonostante i riscontri dagli altri evidenzino proposte, bisogni o desideri differenti, potrebbe incorrere in meccanismi di negazione;

- il *narratore*: comunicazione efficace. È abile nel coinvolgere le persone tramite la forza del racconto e la gestione del linguaggio (*e.g.* dare e ricevere feedback). È empatico ed è capace di modulare la comunicazione per creare allineamento di scopi e obiettivi. Se portata all'eccesso, questa competenza rischia di convertirsi in prolissità e compromettere la propensione all'ascolto attento degli altri; in aggiunta, se egli forza i meccanismi di identificazione e proiezione sugli altri per enfatizzare la narrazione, si allontana dalla veridicità e dall'efficacia;
- il *capo del villaggio*: gestione delle risorse umane. Occupa un ruolo di leadership: non teme di assumersi la responsabilità dell'esito delle azioni intraprese. Il capo del villaggio: individua le competenze e le posizioni professionali; assegna i ruoli; formula obiettivi SMART (specifici, misurabili, realizzabili, rilevanti per il risultato da raggiungere e pianificati con tempistiche precise); delega in base agli obiettivi; valuta le performance e progetta piani di sviluppo per i membri. I rischi connessi sono la tendenza a basare il sistema di legittimazione della sua leadership sulla paura più che sul consenso, e, pur di non compromettere la sua posizione di potere, la negazione di fronte a risultati negativi quando questi sono la manifestazione di un proprio insuccesso;
- il *fabbro*: organizzazione dei processi di lavoro. Presiede ai processi tecnici e allo svolgimento delle attività, avendo chiara la configurazione delle funzioni aziendali. È preciso e presta molta attenzione ai dettagli, concependo il lavoro in termini di procedure e progetti e individuando le risorse necessarie a portare a termine i compiti. Sviluppa sistemi di controllo e valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei processi di lavoro. Tuttavia, qualora eccedesse nel privilegiare il dettaglio, rischierebbe di gestire con scarsa efficienza le situazioni di emergenza in cui le tempistiche sono ristrette. Oltre a ciò, potrebbe essere eccessivamente autocritico e non accogliere i riscontri (positivi e negativi) da parte degli altri in maniera costruttiva. Può incorrere facilmente in conflitti con la figura dello sciamano;
- il *legislatore*: pensiero concettuale. Conduce analisi situazionali cogliendo i dati e le informazioni rilevanti presenti nel contesto, per poi formulare ipotesi interpretative teoriche e sperimentali ed elaborare le strutture costitutive dei processi. È rigoroso, metodico e razionale; per contro, un'eccessiva intransigenza su norme e processi potrebbe costituire una barriera al cambiamento, alla creatività e all'innovazione. In aggiunta, laddove non si interessasse o si tenesse a distanza dal riscontro delle sperimentazioni sul campo, rischierebbe di creare processi vincolanti o difficili da rispettare nella pratica;
- l'*agricoltore*: facilitazione e sviluppo delle relazioni. Presta molta attenzione alla qualità dei processi relazionali: favorisce la comunicazione

interna all'organizzazione, funge da mediatore tra i diversi linguaggi che caratterizzano gruppi professionali e culture differenti e agevola la risoluzione dei conflitti. Sviluppa modelli efficaci di negoziazione e coltiva i rapporti anche con la rete di stakeholder, centrandoli sulla creazione di valore comune. Se l'agricoltore eccede nell'attendere una crescita lenta delle relazioni, perde il contatto con le situazioni contingenti che presentano imprevisti ed emergenze e tende a proiettare le prospettiva di crescita nel futuro senza decidere e agire opportunamente e con prontezza nel presente;

- il *guerriero*: orientamento al risultato. Ha sempre chiari gli obiettivi da raggiungere e sa identificare le persone e le risorse necessarie per perseguirli; comprende e comunica efficacemente la connessione tra un prodotto o servizio e i bisogni del cliente che esso è in grado di soddisfare, nonché le potenzialità del prodotto o servizio su cui occorre lavorare ulteriormente. È attento agli indicatori che misurano il successo. Il rischio è che il guerriero trascuri il suo benessere fisico ed emotivo, dando il massimo per il risultato e dimenticandosi di prendersi cura di sé;
- il *custode del fuoco*: orientamento ai valori. Comprende i valori dell'impresa ed è attento all'allineamento tra nucleo valoriale organizzativo e valori personali, dando particolare rilevanza alla sovrapposizione tra scopo personale e scopo organizzativo. Cerca di tradurre i valori in comportamenti operativi in tutte le situazioni professionali. Se la custodia della tradizione e delle radici storiche è smisurata, giunge a giudicare preventivamente come negativa ogni possibilità di cambiamento;
- il *costruttore*: orientamento allo sviluppo personale e professionale. Progetta sistemi integrati poggianti su: una buona conoscenza dell'organizzazione (missione e visione, risorse, processi e prodotti o servizi); la comprensione del proprio ruolo e delle proprie competenze distintive, lavorando per arricchire quest'ultime e svolgere al meglio il proprio ruolo; l'individuazione di obiettivi di sviluppo personale e professionale, accompagnata da uno sforzo per acquisire le conoscenze e abilità necessarie a questo sviluppo. Tuttavia, puntando unicamente sullo sviluppo potrebbe costruire sistemi poco connessi ai bisogni specifici attuali dei membri della comunità organizzativa;
- lo *sciamano*: visione sistemica. Lavora sulla visione con una buona capacità intuitiva e cerca di coinvolgere gli altri membri in progetti orientati al futuro. Ha un'ottima visione sistemica del funzionamento dell'organizzazione: comprende i diversi livelli della struttura organizzativa e ne coglie le interconnessioni; interagisce correttamente con ruoli, responsabilità e competenze (rivolgendosi alle professionalità che sanno rispondere alle sue esigenze); integra l'analisi di dettaglio con la sintesi globale; e riconosce l'impatto che le singole azioni hanno sul sistema interconnesso. Potrebbe lasciarsi trascinare dalla frenesia di realizzare tanti progetti in tempistiche brevi, rendendo più difficoltoso il processo di costruzione della visione in termini materiali. Si trova meno in sintonia con gli

abitanti che hanno ritmi più lenti o metodologie più analitiche (quali l'agricoltore e il fabbro);

- il *mercante-esploratore*: processo decisionale. È abile nel riconoscere e analizzare le informazioni significative che il contesto gli fornisce; prende decisioni coerenti rispetto alle circostanze e mette a punto piani d'azione efficaci; è pronto ad accettare la responsabilità delle decisioni e delle conseguenze da esse generate. È propenso all'esplorazione dell'ambiente esterno ai confini organizzativi, cercando di trovare alternative alle abitudini consolidate e alla ripetitività della routine; questa attitudine lo può portare ad assumere atteggiamenti opportunistici e a cogliere le opportunità in maniera avventata. Inoltre, vi è il rischio che, qualora non si ritenesse sufficientemente ascoltato all'interno delle dinamiche dell'impresa, scelga di abbandonare l'organizzazione;
- il *cacciatore*: risoluzione dei problemi. Anche in contesti non standardizzati e incerti, è molto abile nell'inquadrare i problemi che incontra lungo il percorso (*i.e. problem setting*: riconoscere le caratteristiche e le componenti della situazione critica e comprendere quali sono le persone e i processi coinvolti). Sa trovare le risorse idonee alla risoluzione dei problemi, riuscendo a coglierle anche in occasioni casuali che riconosce come opportunità; definisce il piano d'azione e sceglie il momento adatto per intervenire; infine, verifica l'efficacia delle soluzioni rispetto ai problemi di partenza, in modo tale da mettere alla prova e migliorare la sua capacità di *problem solving*. Se troppo coinvolto da questo processo, rischia di immergervisi a tal punto da ignorare segnali e interazioni che aiuterebbero a prevenire la formazione dei problemi. Anche il cacciatore può presentare derive opportunistiche;
- il *folle*: creatività. Orientato al cambiamento, è portato a considerare le situazioni sotto diversi punti di vista e a cogliere le varie alternative presenti; il pensiero creativo gli consente di intuire possibilità di sviluppo e innovazione dei prodotti o servizi o dei processi operativi. Non teme il giudizio e si espone portando la sua opinione autonoma e personale; spesso, ha scarse doti diplomatiche e si trova coinvolto dei conflitti o non viene compreso dagli altri membri, adottando reazioni difensive che possono sfociare in aggressività e impulsività. Se non sviluppa una buona consapevolezza del contesto organizzativo e ambientale di riferimento, sviluppa idee centrate su di sé e poco coerenti con gli obiettivi d'impresa, provocando situazioni caotiche; invece, se è capace di contestualizzare correttamente le sue proposte, può innescare energia e innovatività;
- l'*eroe-traditore*: autoefficacia. È un personaggio trasversale, in quanto ogni figura può incarnarlo: è lo stato di massima espressione e di piena consapevolezza delle proprie risorse e potenzialità. L'eroismo può rappresentare sia l'opportunità di utilizzare al meglio risorse e potenzialità a vantaggio della popolazione organizzativa sia la tentazione di tradire la comunità, usandole in chiave negativa per danneggiare gli altri membri. Quest'ultima declinazione può condurre all'isolamento o all'esilio.

Tuttavia, è interessante connettere la figura dell'eroe-traditore alla nozione di autorialità organizzativa: "tradire" deriva dal latino *tradĕre*, ossia "consegnare", rimandando all'azione di tradire una consegna; nell'interpretare il proprio ruolo, ognuno è sia eroe – scegliendo di adoperare le risorse nel modo atteso – sia traditore – utilizzandole disattendendo in parte alla consegna originaria, non necessariamente con intento nocivo ma dando seguito ad inclinazioni personali e ad azioni spontanee. Interpretare invece di eseguire apre a nuove possibilità di ristrutturazione dei sistemi esistenti; in determinate fasi della vita organizzativa (*e.g.* le fasi di creatività e di collaborazione, le crisi di autonomia e della burocrazia, l'attuale crisi ignota e le prime fasi del declino organizzativo), alcuni degli spunti interpretativi possono non solo essere utili, ma anche necessari.

In particolare, i modelli comportamentali tipici dei personaggi vengono analizzati in base al «metaprogramma», uno schema che descrive le modalità di risposta delle persone di fronte a situazioni specifiche che fanno emergere le differenze presenti nella percezione personale e culturale di alcune nozioni universali (Rinaldi e Gaiarin, 2015; SPC, 2018; Hofstede, 1980)[8]: il tempo, le emozioni, la visione della realtà, le regole, i processi decisionali e il cambiamento (Rinaldi e Gaiarin, 2015). Ognuna di queste nozioni presenta due poli comportamentali all'interno dei quali è possibile muoversi:

- tempo lineare/tempo circolare: chi è orientato al tempo lineare è propenso a pianificare gli eventi futuri e vive in modo organizzato, mentre chi è orientato al tempo circolare vede il tempo come una risorsa malleabile ed è portato a darsi scansioni temporali indicative;
- associato/dissociato: se l'associato ha la tendenza a comunicare esternamente le proprie emozioni e a volte fatica a controllarle, il dissociato si mantiene distaccato sull'aspetto emozionale a tal punto da avere difficoltà nell'esprimerlo;
- generale/specifico: si può osservare un contesto e coglierne il significato d'insieme, intuendo il collegamento tra le diverse parti più che approfondire i singoli aspetti (sviluppando così una buona capacità strategica ma rischiando di limitarsi alla superficie), oppure prestare attenzione ai dettagli con una grande capacità analitica (rischiando di perdere la coerenza rispetto al quadro complessivo);
- procedurale/opzionale: vi sono persone che per raggiungere un obiettivo hanno bisogno di seguire passaggi rigorosi per evitare gli errori e altre

[8] Lo schema analitico dei metaprogrammi viene riproposto nel riadattamento e nell'applicazione sviluppata dalla Scuola di *Process Counseling* SPC. Questo schema si accosta agli studi di Hofstede riguardanti l'influenza delle culture – *i.e.* programmi mentali – sui modelli comportamentali che trovano applicazione automatica nella vita lavorativa quotidiana (si veda anche la nota 1, §3.2.2).

che si concentrano maggiormente sulla meta e sono più portate a trovare alternative diverse per perseguirla;
- referente interno/referente esterno: chi è guidato da un forte referente interno tende a prendere le decisioni a partire dalle convinzioni interiori, magari rischiando di trascurare l'ascolto degli altri; invece, chi è guidato da un referente esterno preponderante è portato a decidere facendo particolare affidamento sui feedback esterni, rischiando a volte di essere eccessivamente influenzabile;
- via da/verso: vi sono persone che davanti al prospettarsi di un cambiamento sono portate a mantenersi caute e valutare attentamente la situazione con senso critico e altre che istintivamente tendono a privilegiare la novità.

In condizioni di equilibrio ogni persona presenta una tendenza verso uno dei due poli, ma riesce a mantenere una flessibilità in relazione alle esigenze contingenti e ai suoi valori costitutivi; invece, in situazioni di squilibrio provocate da stimoli particolarmente stressanti la persona è portata a focalizzarsi solo sul polo verso cui tende, trovando difficoltà ad integrarsi in contesti che richiedono attitudini diverse. Ad esempio, con riguardo alle norme la figura del legislatore è procedurale: quest'attitudine è necessaria per mantenere un sistema coerente e integrato, ma una scarsa propensione all'aggiornamento delle procedure potrebbe irrigidire oltremisura il sistema e innescare una crisi della burocrazia (§3.3.3.2).

Occorre precisare che archetipi e metaprogrammi non intendono costituire una categorizzazione statica, ma uno spunto di partenza per un approfondimento delle caratteristiche individuali e gruppali all'interno di dinamiche comunitarie (il modello The Village viene utilizzato non solo nelle imprese, ma in tutti i contesti abitati da logiche comunitarie).

La pianificazione dell'intervento è preceduta da una fase di analisi approfondita dei bisogni dell'organizzazione, in cui DOF Consulting si mette in contatto con i referenti dell'attività formativa (la direzione delle risorse umane e/o i livelli dirigenziali della funzione aziendale interessata) e si definiscono congiuntamente gli obiettivi dell'intervento. In funzione delle esigenze dell'organizzazione (dipendenti dal contesto ambientale esterno, dalla fase in cui l'impresa si trova e dalle dinamiche interne), si seleziona il gruppo dei partecipanti, che può corrispondere ad un gruppo di lavoro, ad una funzione o dipartimento, o anche agli stessi livelli dirigenziali di aree funzionali differenti che si trovano a collaborare attorno a un prodotto o un progetto comune (se l'organizzazione ha un sistema di ONA, gli esiti di quest'analisi possono essere indicativi per la scelta del gruppo); successivamente, si progetta la tipologia di intervento a partire dal modello The Village, che – come si vedrà a breve – costituisce un linguaggio di base che entra nell'apprendimento del gruppo e da cui si innesca una lettura critica dei processi aziendali.

Il gioco coinvolge sia la componente individuale sia la dimensione collettiva del gruppo partecipante. *In primis*, vengono presentate e spiegate tutte le figure in modo tale che le persone e i gruppi abbiano una prima panoramica generale a partire dalla quale possono scegliere con quali carte giocare (già la scelta dei personaggi è un primo indicatore dei meccanismi presenti e agenti nel gruppo). Ogni giocatore sceglie tre carte: due figure che si sentono vicine ai propri tratti caratteriali e una figura che al momento vi si discosta maggiormente ma le cui caratteristiche appaiono importanti per il proprio percorso di sviluppo. Il giocatore che inizia sceglie una carta, la osserva e la pone coperta sul tavolo; uno degli altri partecipanti dovrà indovinarla attraverso la descrizione fatta dal primo giocatore, che utilizzerà metafore e collegamenti indiretti appoggiandosi a diverse categorie (*e.g.* film, libri, personaggi noti, di fantasia o storici o persone conosciute) per presentare la carta. La categoria utilizzata è a scelta del partecipante che deve indovinare di quale personaggio del villaggio si tratta; anche gli altri membri del gruppo provano ad indovinare, poggiando la carta proposta accanto alla carta coperta. In base a chi e quanti indovinano, viene attribuito un punteggio.

Questo schema di gioco di base è ampliabile per mettere in scena i modelli di relazione del gruppo, indossare le maschere degli abitanti del villaggio e, attraverso questa metafora, esplorare lati e sfumature poco noti dei ruoli organizzativi. Il filtro della metafora è il meccanismo che fa scattare il *reframing*: i membri del gruppo prendono le distanze dalla cornice dominante (quella quotidiana organizzativa) e iniziano a muoversi in una cornice alternativa che imparano ad abitare facendo a meno di norme, gerarchie, modelli conoscitivi e operativi e competenze abituali. Momentaneamente, le interazioni non avvengono più attorno all'oggetto del lavoro, bensì intorno ad un artefatto (The Village) creato appositamente per far emergere con forza le dinamiche che nella vita organizzativa passano in secondo piano. «L'azienda ha i suoi riti, le sue abitudini, le sue identità strutturate. Entrare in azienda con The Village significa provare a mettere in discussione alcuni di questi presupposti, alcune di queste identità irrigidite che l'azienda si cuce addosso e poi si dimentica di aver indossato, cominciando a considerarle degli elementi naturali» (Rinaldi e Gaiarin, 2015).

Le modalità di applicazione di questo strumento variano a seconda dell'analisi del bisogno organizzativo e della situazione di partenza. Ogni casistica è a sé stante, in quanto l'intervento viene personalizzato *ad hoc*: «ogni volta si fa un modello su misura, poiché The Village è una matrice adattabile e non una procedura»; tuttavia, vi sono metodi sperimentati in funzione dell'obiettivo concordato, a cui seguono sempre momenti di *debriefing* guidati dai formatori di DOF Consulting (Rinaldi, 2022).

In alcuni casi l'organizzazione è pronta per costruire il suo nuovo patto

comportamentale: si tratta di una traduzione pratica del lavoro sul nucleo valoriale organizzativo che vede l'utilizzo di The Village anche in forma di performance teatrale, adottando strumenti di teatro sperimentale quali musica elettronica e pittura dal vivo, per dare una rappresentazione concreta ai talenti e alle dinamiche interne al gruppo. In fase di *debriefing*, questo dà la possibilità di toccare con mano le tematiche della convivenza organizzativa e stimola occasioni di confronto aperto tra i membri; ciò agevola l'elaborazione di un nuovo patto comportamentale più centrato su consapevolezza, interdipendenza, responsabilità, condivisione e connessione. Quando questo processo è particolarmente efficace e agisce in profondità, il patto comportamentale diventa un'installazione: a fronte di un'elaborazione testuale del patto, si crea collettivamente anche un artefatto che resta nella memoria organizzativa sia in forma di ricordo esperienziale sia come oggetto materiale (divenendo parte della cultura d'impresa). L'intervento fa emergere modi diversi con cui i valori aziendali possono tradursi in comportamenti organizzativi; concordare in maniera condivisa un patto comportamentale significa non soltanto trasmettere il nucleo valoriale, ma effettuare un'operazione di *sense-sharing* in cui questo nucleo identitario viene declinato in funzione delle esigenze concrete attuali, portate all'attenzione dai membri che stanno costruendo la realtà organizzativa "qui e ora"; in questo modo, i dipendenti non si limitano ad osservare la missione o la visione riprodotte su una parete in ufficio, bensì partecipano ad un processo di condivisione che vivifica mission e vision liberandole dalla dimensione astratta in cui rischiano di rimanere e riattualizzandole collegando la storicità dell'impresa alla sua evoluzione. È la concretizzazione del contratto psicologico e della ridefinizione del patto tra soggetto e organizzazione, elaborata a livello collettivo anziché individuale.

Un esempio è l'installazione *We Are Ideals* sviluppata a seguito di percorsi formativi nella Cooperativa Idealservice, una delle realtà nazionali di riferimento per il settore dei servizi ambientali e del *facility management* (Idealservice Soc. Coop., 2022; DMAV Social Art Ensemble, 2017b). Il patto comportamentale della Cooperativa, un documento nato dall'elaborazione delle osservazioni e dei bisogni espressi dai lavoratori per migliorare l'ambiente di lavoro, è divenuto un'installazione a parete *site-specific* che unisce diversi linguaggi [Fig. 5]: la *neon art*, con scritte in neon piegato a mano; la pittura da strada, che emerge dall'impatto di colori energici e forme tipiche dei caratteri tipografici; ed elementi vegetali, a ricordare che portare avanti dei valori è un processo vivo sempre in evoluzione che richiede di tradurli in comportamenti operativi guidati da un forte senso di responsabilità personale. L'opera è posizionata all'ingresso nella sede della Cooperativa a Pasian di Prato (Udine), ad accogliere lavoratori e clienti veicolando un'identità organizzativa che è il prodotto di una comunità interna che si riconosce

nei valori di cui si fa promotrice. Inoltre, ogni dipendente ha la possibilità di aderire al patto comportamentale sottoscrivendo il Libro “We Are Ideals”, uno strumento attraverso cui si possono formulare proposte di miglioramento per il proprio gruppo di lavoro o l’intera Cooperativa.

Fig. 5 - Quando il patto comportamentale diventa artefatto: We Are Ideals

Fonte: DMAV Social Art Ensemble, 2017b

Un’altra fattispecie di intervento sono i gruppi che presentano dinamiche conflittuali (*e.g.* gruppi di lavoro trasversali comprendenti membri di più funzioni aziendali). In questo scenario, The Village viene utilizzato per far comprendere le differenze tra le persone in termini di assetti mentali, modelli comportamentali e meccanismi difensivi: agisce da «dispositivo di rispecchiamento» che aiuta a prendere consapevolezza delle proprie caratteristiche e a far capire le motivazioni per cui si innescano le dinamiche conflittuali. Ad esempio, «un eccesso di guerrieri in un gruppo porta energia o conflitto; sorgono discussioni tra un guerriero impaziente e un fabbro molto meticoloso che non è mai disponibile a rilasciargli la sua spada finché non è perfetta; si scopre la presenza di un tessitore che sta giocando una partita dietro le quinte creando una sensazione di ambiguità e dubbi nei gruppi». Frequentemente, dopo l’esplorazione di The Village si utilizza la rappresentazione teatrale; in particolare, DOF Consulting adotta il modello di teatro d’impresa «*critical* performance», un metodo per far emergere gli eventi e i meccanismi critici attraverso i processi teatrali di rappresentazione e simulazione. In fase di *debriefing* i formatori facilitano un processo di traduzione dei meccanismi

emersi durante la performance in proposte di miglioramento e successivamente nell'elaborazione di un piano di implementazione dei correttivi all'interno dei processi relazionali organizzativi.

Può tornare utile soffermarsi con maggiore dettaglio sull'applicazione teatrale (Rinaldi, 2022). Viene scelto un tema generale di partenza legato all'obiettivo dell'intervento (*e.g.* quali sono le resistenze al cambiamento che l'organizzazione sta affrontando attualmente?); dato il tema, il facilitatore spiega le fasi del metodo teatrale (come progettare una *critical* performance, come costruire uno *script*, come scegliere i personaggi, come integrare nei personaggi anche i loro lati-ombra). A seconda delle casistiche specifiche, durante la rappresentazione della performance si lavora per dissonanza o per risonanza: solitamente, ognuno cerca di mettere in scena l'altro da sé, poiché a livello organizzativo la dissonanza è più utile per entrare nei meccanismi delle problematiche organizzative; invece, altre volte si applica The Village a livello più terapeutico con una componente psicodrammatica, rappresentando i personaggi del villaggio più affini a sé per poi rendersi conto dei propri lati ombra. «Riutilizzando The Village durante il *debriefing*, si può tentare di comprendere e sciogliere l'enigma, cercando delle nuove strade e provando ad interrompere i copioni organizzativi. È interessante che in fase di *debriefing* emergano le problematiche e gli errori organizzativi (ad esempio, manca uno sciamano che lavori maggiormente sulla visione; oppure ci sono molti guerrieri, che rappresentano i dipendenti della funzione di vendita, ma pochi fabbri a curare il processo tecnico retrostante alle azioni di negoziazione e di vendita portate avanti)». Nel fare questo tipo di auto-analisi con The Village, la strutturazione del gioco preferibile è quella che – giocando con la teoria junghiana della personalità – si avvale di quattro carte: due con personaggi già presenti nella comunità organizzativa; una a rappresentare un talento inespresso che si vorrebbe esprimere maggiormente; e una quarta carta ad incarnare la propria ombra. Grazie a questa combinazione, The Village è uno strumento che spinge ad esplorare dei lati nascosti della propria identità a livello sia individuale sia gruppale.

Per indirizzare questo strumento all'ambito della gestione dei talenti e della crescita e sviluppo, DOF Consulting e EnAIP Friuli-Venezia Giulia hanno creato The Village Academy (2019), un percorso per implementare The Village negli interventi di *coaching* e nelle attività di analisi del potenziale e del talento dei lavoratori, con lo scopo di cogliere qualità specifiche da valorizzare e potenzialità latenti da far emergere.

Inoltre, il modello viene integrato nei progetti di diversità e inclusione attivati per far riflettere sulle sfumature culturali e sociali e su come queste possano trovare spazio nell'ambiente organizzativo. The Village è uno strumento caratterizzato da una duplicità peculiare: se da un lato è leggero,

poiché presenta una componente ludica che consente di aumentarne la forza espressiva e la pregnanza, dall'altro si rivela complesso perché ricrea una combinatoria di elementi estremamente vasta sulle sfaccettature identitarie, caratteriali e cognitive dell'essere umano.

Ogni intervento in cui un'azienda fa uso di The Village costituisce una storia a sé. Una volta che un'organizzazione ha appreso The Village e si è confrontata costruttivamente con i formatori che hanno agevolato la traduzione della metafora in linguaggio organizzativo, questo strumento «diventa un linguaggio comune che i membri del gruppo hanno acquisito e diviene una matrice di supervisione, ossia uno schema interpretativo dei meccanismi e dei comportamenti organizzativi che da quel momento in poi l'impresa utilizza quando necessario». Il team riesce man mano a cogliere: quali abitanti del villaggio sono presenti; in che misura; dove occorre intervenire nelle interazioni tra loro; quali abitanti servirebbe aggiungere per migliorare il bilanciamento del gruppo e per crescere in direzione degli obiettivi futuri; cosa si può fare per aiutare alcuni abitanti a far emergere le loro potenzialità o a smussare alcuni tratti eccessivi; e come sia possibile imparare ad integrare sguardi molteplici all'interno dei singoli processi per crescere in maniera coerente con la propria cultura d'impresa, da un lato, e continuare a sfidarla per arricchirla, dall'altro. Il gruppo partecipante può coinvolgere le altre unità organizzative (a partire da un miglioramento della qualità dell'interlocuzione con le altre aree funzionali) e suggerire gli esiti ottenuti come *best practice* da implementare a livello organizzativo. Gli interventi si possono ripetere periodicamente nel tempo, per andare a verificare le evoluzioni dell'ambiente interno. Inoltre, alcune organizzazioni integrano The Village come elemento stabile, adoperandolo: per la formazione in ingresso dei lavoratori in fase di onboarding; per fornire input e rivisitare le politiche di reclutamento e selezione, parallelamente a quanto visto con le ancore di carriera (*e.g.* si stabilisce che è necessario cercare una persona che abbia le caratteristiche del mercante-esploratore); per condurre incontri periodici di *critical* performance, provando a mettere in scena problematiche che l'organizzazione sta vivendo; per organizzare sessioni di feedback (gestione del conflitto, feedback a 360 gradi ecc.) con una periodicità variabile per fare il punto della situazione; oppure per lo sviluppo individuale tramite programmi di *coaching*.

*4.2.1.2. Innumera: un esempio di progetto artistico importa*bile nelle organizzazioni

Di seguito si presenta un progetto artistico di rigenerazione urbana curato dal collettivo DMAV, che per i temi affrontati e le modalità di coinvolgimen-

to del pubblico utilizzate si potrebbe prestare ad una rivisitazione per divenire un intervento artistico aziendale.

Innumera è un progetto di arte pubblica ideato nel per celebrare i 2.200 anni di storia della città di Aquileia, celebrati nel 2021, e realizzato dall'associazione culturale friulana Cizerouno e da DMAV. La città presenta alcune aree meno vissute e gentrificate che hanno bisogno di un processo di rigenerazione. Per ripercorrere le tappe storiche di Aquileia, sono state progettate e inserite delle installazioni di *neon art* lavorate a mano lungo gli edifici di Via Roma, via che attraversa la città collegando il Museo Archeologico Nazionale al Municipio: le installazioni andavano a formare una linea del tempo che materializzava le date della storia millenaria di Aquileia.

Il linguaggio delle luci al neon utilizzava tre codici numerici, che rispecchiavano la stratificazione storica della città: la numerazione romana, la numerazione araba e il codice binario che evocava la modernità. Ad esempio, l'installazione apposta sulla facciata del Comune riproduceva in codice binario la data del 1998, corrispondente al riconoscimento dell'area archeologica di Aquileia come patrimonio UNESCO. Questo tipo di linguaggio crea uno straniamento, suscitando dubbio, curiosità e voglia di approfondire.

Per lavorare in sinergia con la comunità, Cizerouno e DMAV hanno instaurato un dialogo *in primis* con l'Amministrazione, la Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio del Friuli-Venezia Giulia e la Fondazione Aquileia; successivamente, hanno preso contatti con diverse associazioni radicate nel tessuto territoriale (in particolare, i "Curatores", un'associazione di cittadini volontari che si prendono cura della propria città attraverso piccoli gesti quotidiani) e si sono confrontati con esponenti importanti della comunità quali esperti archeologi, grazie al contatto con il Museo Archeologico Nazionale, e cittadini conoscitori della storia di Aquileia. I "Curatores" hanno raccolto testimonianze e racconti degli abitanti, che sono stati preziosi per la costruzione del percorso e sono emersi nelle passeggiate organizzate lungo la via. Difatti, sono stati creati dei percorsi di turismo culturale in cui i gruppi di visitatori attraversavano in modalità notturna gli strati di numeri e significati racchiusi nella sequenza di luci e colori.

Questo percorso di *storytelling* popolato di luci d'artista incoraggiava a «riscoprire gli edifici sulla via, le loro funzioni passate o dismesse e [a] riflettere sulle loro potenziali riconversioni future» (DMAV Social Art Ensemble n.d.): un viaggio nella memoria collettiva del passato, nel presente e nella storia futura della città, rafforzando il senso di appartenenza della comunità locale. Gli abitanti e i turisti che passeggiavano per le strade durante le serate estive ammiravano il dialogo che si creava tra l'intensità delle luci al neon e la luce calda dei lampioni, che restituiva vita e calore agli scorci cittadini [Fig. 6].

Fig. 6 - Un'installazione di Innumera

Fonte: DMAV Social Art Ensemble, n.d.

Alla domanda se questo tipo di intervento possa essere rivisitato e integrato in un intervento artistico per un'organizzazione che abbia bisogno di lavorare sull'identità organizzativa, l'intervistato ha risposto positivamente. Rinaldi (2022) ha ricordato che «i numeri, le tappe di fondazione e il percorso sono spesso archiviati frettolosamente in contenitori chiusi al pubblico; invece, in particolar modo nelle imprese italiane, l'arte può essere utilizzata per rendere più calda e tangibile l'esperienza del tempo, aiutando a riscoprire delle incredibili vicende di archeologia industriale». Un intervento di questo tipo all'interno di un'organizzazione potrebbe agevolare una rilettura delle tappe evolutive dell'azienda, lavorando sul DNA culturale, sul suo legame con l'operatività corrente e sulle forme in cui potrà essere declinato negli sviluppi futuri. «Per costruire il futuro e vivere bene il presente, dobbiamo prendere consapevolezza e contatto con le nostre radici, per poterle confermare o prenderne le distanze».

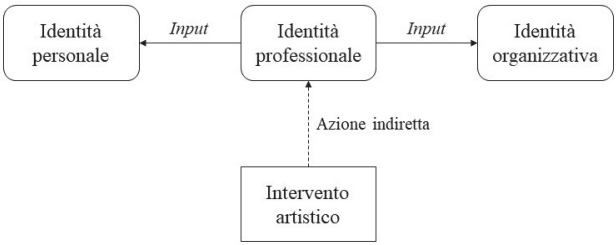
Inoltre, *Innumera* suggerisce una metodologia lavorativa peculiare: il coinvolgimento della comunità interessata nella progettazione dell'evento artistico. Trasferire questa metodologia all'interno di un intervento artistico in azienda implica coinvolgere i dipendenti interessati nella co-progettazione dell'intervento stesso, facendo precedere all'esperienza alcuni incontri in cui formatori, artista e attori organizzativi fanno emergere i punti salienti delle

tematiche su cui lavorare, in modo tale che queste osservazioni possano confluire nella fase di progettazione dell'intervento (ad esempio, rientrando nella creazione degli artefatti che verranno utilizzati durante l'esperienza, come accaduto per *Innumera*). L'integrazione di questo metodo contribuisce a rendere i dipendenti maggiormente partecipi: assistendo al processo di traduzione della loro esperienza lavorativa in linguaggio artistico (a cura degli artisti e dei formatori), i lavoratori iniziano a prendere dimestichezza con il mezzo dell'arte ancora prima dell'inizio vero e proprio dell'intervento.

4.2.2. Considerazioni sulla funzione degli interventi artistici nelle organizzazioni

Alla luce di quanto esaminato e come precedentemente anticipato, la progettazione di interventi artistici in qualità di eventi formativi nelle organizzazioni rappresenta un mezzo per incoraggiare il *reframing*: l'attivazione di un cambiamento di sguardo mettendo a fuoco i processi anziché i contenuti del lavoro, grazie alla creazione di un interspazio. In questo modo, identità (personali, professionali e organizzativa), relazioni e processi vengono coinvolti in un'opportunità di riconfigurazione in ottica migliorativa. L'intervento diventa occasione di riflessività pratica: stimola un processo di riflessione (*i.e.* un'analisi situazionale dei processi organizzativi) e riflessività (*i.e.* l'adozione di uno sguardo critico e propositivo) a livello individuale e gruppale (si veda §3.3.2.1). Dunque, esso va ad agire indirettamente (tramite la metafora) sull'identità professionale, mostrandone i lati meno conosciuti e le potenzialità o gli aspetti da migliorare; a partire da quest'influsso, la persona riceve degli input utili da applicare sia alla sua sfera privata in termini di consapevolezza caratteriale sia all'ambito lavorativo dando il proprio apporto all'identità organizzativa [Fig. 7].

Fig. 7 - L'azione di un intervento artistico su identità personale, professionale e organizzativa

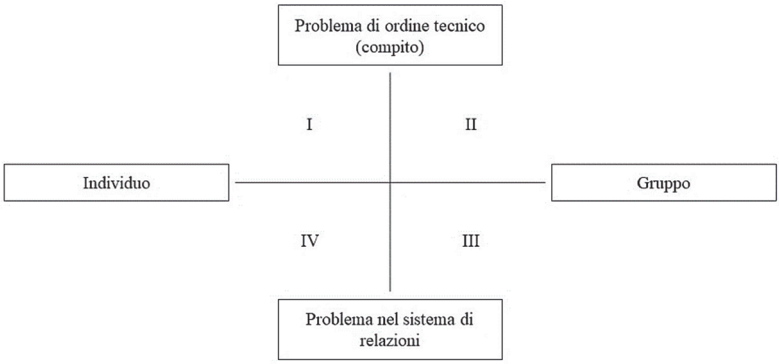


Fonte: ns. elaborazione

A tal proposito, il ruolo del formatore è duplice:

- durante il *briefing* iniziale, egli accompagna il linguaggio organizzativo verso il linguaggio artistico, introducendo l'intervento in modo tale da coinvolgere i partecipanti e consentire il superamento della fase iniziale di spiazzamento, ossia l'«area confusionaria (*messy area*)» che viene a crearsi nel momento in cui si spezza la cornice della quotidianità organizzativa (Cook, 2009). Infatti, seppur questa fase sia necessaria per permettere il *reframing*, va gestita affinché non si traduca in «*aesthetic muteness*», cioè una barriera ad entrare nel linguaggio dell'intervento dovuta al timore di non poterne comprendere il significato poiché non rientrante nelle competenze abituali o alla sensazione di sfiducia derivante da una scarsa chiarezza – in un primo momento – del risultato e dei vantaggi pratici dell'operazione (Taylor, 2002; Carè *et al.*, 2018);
- durante la fase di *debriefing* a conclusione dell'intervento, egli cerca *in primis* di consolidare le competenze riflessive dei partecipanti e successivamente di attivare il passaggio da queste a competenze di autorialità organizzativa. Inizialmente, il formatore guida un processo di analisi situazionale e critica dell'esperienza fatta, ritraducendo il linguaggio artistico in linguaggio organizzativo; in un secondo momento, accompagna la messa a punto di iniziative di cambiamento a livello sia individuale sia gruppale, facilitando il confronto tra i membri e indirizzandoli alla pianificazione di interventi migliorativi all'interno dei processi lavorativi e relazionali (relativi ai due assi portanti di un gruppo di lavoro, *i.e.* compito e relazioni). Dunque, in questa fase emergono le quattro condizioni che Gorli *et al.* (2013) identificano come necessarie al passaggio da riflessione e riflessività ad autorialità organizzativa (§3.3.2.1): il coinvolgimento dei membri direttamente interessati dagli obiettivi dell'intervento artistico; il confronto sulle dinamiche emerse per giungere ad un accordo circa le modalità di prosecuzione; la selezione delle problematiche rilevanti e prendibili, tenendo conto delle priorità in termini di urgenza; infine, la co-progettazione delle azioni migliorative, definendone responsabilità, modalità e tempistiche. In particolare, vi sono quattro tipologie di aree di criticità evidenziabili e su cui agire (Gorli *et al.*, 2013): i problemi di ordine tecnico riguardanti le modalità di svolgimento del compito (dal punto di vista individuale – *e.g.* cambiamenti che richiedono l'acquisizione di nuove competenze tecniche – e gruppale – *e.g.* carenza di risorse, inefficienze strumentali ecc.); e i problemi attinenti al sistema di relazioni (dal punto di vista gruppale – *e.g.* scarsa integrazione, comunicazione insufficiente tra diversi livelli o funzioni, conflittualità ecc. – e individuale – *e.g.* bisogno di definizione del proprio ruolo rispetto alle interazioni con gli altri attori organizzativi e i gruppi professionali) [Fig. 8].

Fig. 8 - Le possibili problematiche analizzate propositivamente in fase di *debriefing*



Fonte: ns. elaborazione da Gorli et al.*, 2013, p. 55*

Pertanto, l'intervento artistico innesca il ragionamento induttivo dei partecipanti, richiedendo loro di elaborare un'esperienza vissuta e da questa estrapolare i significati retrostanti e trarne delle conclusioni (Taylor *et al.*, 2002). Attraverso l'esperienza condivisa, l'intervento artistico attiva tutte le componenti dei moduli esperienziali strategici (*Strategic Experiential Modules* o SEMs) teorizzati da Schmitt (1999): la fruibilità dell'esperienza attraverso i cinque sensi o la maggior parte di essi (*sense*); il coinvolgimento dell'aspetto emotivo (*feel*); la presenza di stimoli cognitivi (*think*); l'invito ad eseguire azioni fisiche e materiali nello spazio (*act*); e l'elemento identitario derivante dall'esigenza di relazionarsi con gli altri membri del gruppo (*relate*)[9]. In particolare, Carè *et al.* (2018) evidenziano l'importante combinazione tra il fare pratico e la concettualizzazione teorica successiva, che consente di comprendere e metabolizzare il significato dell'esperienza e di renderla condivisibile ad altri membri organizzativi. L'attivazione di queste dimensioni è un espediente efficace per consolidare l'apprendimento, legandolo alla memoria percettiva del soggetto, e per facilitare il *context shifting*. Quest'ultimo è la «capacità di stabilire un'analogia tra l'attività artistica sperimentata e il proprio modo di lavorare», «di "vedere di più" e di "vedere in modo differente"» il contesto organizzativo, sviluppando l'attitudine ad esprimere concetti e competenze prima latenti (Carè *et al.*, 2018, p. 21); il *context shifting* rende possibile innescare i meccanismi di cambiamento e quindi l'autorialità organizzativa a livello individuale (tramite lo sviluppo di

[9] Questi moduli trovano ampia applicazione nel marketing esperienziale, venendo solitamente utilizzati nei confronti dei consumatori per creare un *customer journey* unico e personalizzato. Ne viene proposto un utilizzo nei confronti dei lavoratori in quanto presentano caratteristiche particolarmente idonee a favorire l'apprendimento.

competenze, eventuali percorsi di *coaching* e *job crafting* e l'acquisizione di un approccio sistemico derivante dall'elaborazione collettiva dell'esperienza, che fa emergere punti di vista molteplici) e gruppale (modificando le dinamiche relazionali grazie alla traslazione sul piano lavorativo dei comportamenti migliorativi appresi).

Dunque, l'intervento artistico favorisce lo sviluppo di pensiero critico e creatività, incoraggiando la ricombinazione di idee ed elementi provenienti da prospettive diverse e agendo sulle modalità di movimentazione delle risorse interne ed esterne che compongono le competenze (si vedano §1.1.3.1 e §3.3.2.2). Queste due attitudini possono apportare un valore aggiunto all'impresa: aiutando, ove necessario, ad incoraggiare e a gestire in modo proficuo i processi di *change management* in maniera tale che non vengano subiti dalla realtà organizzativa ma che quest'ultima sia capace di guidarli nella direzione desiderata (ossia il perseguimento dello scopo e degli obiettivi futuri); e alimentando i processi di sviluppo e innovazione.

Meattini (2020) evidenzia come un intervento artistico produca effetti su tre dimensioni del senso del lavoro, corrispondenti alle dimensioni individuale, gruppale e organizzativa (micro, meso e macro):

- *lo sviluppo personale*: si scoprono «nuovi modi di vedere se stessi e di pensare il proprio lavoro e l'impresa di cui si è parte» (Meattini, 2020, p. 73); si innesca un processo di *sense-giving* e di *job crafting* cognitivo che permette di utilizzare le proprie risorse in maniera più efficace e aumenta il grado di affezione e fidelizzazione del lavoratore nei confronti dell'organizzazione;
- *la relazione e il servizio agli altri*: si consolida uno spirito di appartenenza critica alla comunità organizzativa; infatti, si agisce su tutte e tre le componenti di impegno, immaginazione e allineamento, incentivando a trovare un bilanciamento tra identificazione e negoziabilità (si veda §3.3.2.1);
- *i benefici per la società*: una maggiore comprensione delle esigenze e aspettative dell'utenza, resa possibile grazie ad un'integrazione delle prospettive tra funzioni differenti e dal riconoscimento delle relazioni con gli stakeholder quali possibilità di creazione comune di valore, incrementa la percezione di utilità sociale del proprio lavoro.

La capacità di aprire a nuove possibilità è tipica della pratica artistica. Come ricordato da Galimberti (2016), la bellezza è un simbolo, che per definizione racchiude in sé una componente sensibile, materiale, e una sovrasensibile, un'eccedenza di senso che permette a ciascuno di accedere a nuovi significati. Le arti sono significanti per eccellenza e presentano la duplice proprietà di fissità e ambiguità che le rende eterne nella loro trasmissibilità e fecondità (§3.2.1). Infatti, l'utilizzo o la produzione di artefatti durante l'intervento artistico attiene alla dimensione simbolica: essi entrano a far parte

della cultura organizzativa in qualità di significanti da risignificare, aggiungendosi al patrimonio identitario da cui attingere e da arricchire. Ad esempio, nel caso di The Village, la metafora diventa linguaggio appreso e si consolida in uno schema interpretativo della propria realtà aziendale.

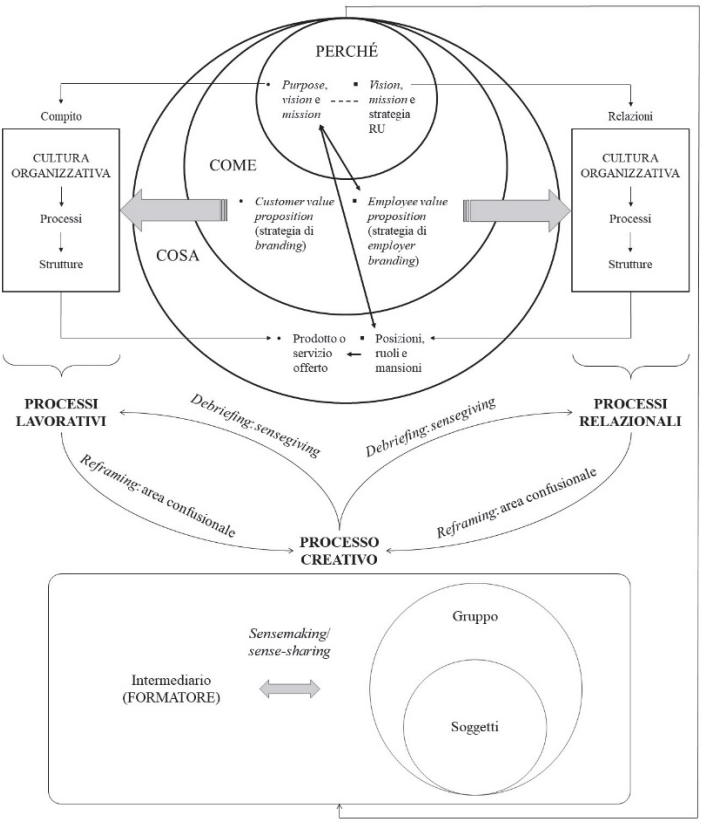
Oltre alla peculiarità di congiungere un momento esperienziale legato al fare pratico e un momento di razionalizzazione e di apprendimento condiviso, la caratteristica distintiva degli interventi artistici all'interno del panorama dei programmi formativi e di *team building* è quella di consentire ai membri del gruppo partecipante di conoscersi vicendevolmente in quanto gruppo di lavoro: capire chi si è, chi si ha bisogno di diventare per perseguire lo scopo e gli obiettivi futuri e come crescere in questa direzione (*i.e.* quali competenze affinare o sviluppare e quali criticità mitigare o correggere). Questo fa sì che l'intervento riesca ad inter-venire effettivamente nei processi organizzativi (lavorativi e relazionali).

I rischi principali connessi a questo strumento possono essere:

- la difficoltà di superare l'area confusionaria e l'eventualità di incappare nell'*aesthetic muteness*, compromettendo l'efficacia dell'intervento o addirittura generando frustrazione e sfiducia. La gestione di questa problematica è affidata all'abilità del formatore; la scelta di un linguaggio artistico compatibile e affine a quello organizzativo riduce questo rischio, arrivando a renderlo remoto laddove si utilizzi un linguaggio creato *ad hoc* (come The Village). Inoltre, come sostenuto analizzando *Innumera* al termine del §4.2.1.2, l'eventuale scelta di coinvolgere i lavoratori nella co-progettazione dell'intervento artistico contribuisce ad innescare un processo di familiarizzazione dei dipendenti con il linguaggio artistico, in quanto consente loro di vedere tradotte le loro osservazioni relative all'esperienza lavorativa negli strumenti artistici che utilizzeranno durante l'intervento; ciò riduce la sensazione di spaesamento derivante dall'area confusionaria, pur senza compromettere l'efficacia del *reframing*. Per di più, questa metodologia permette di aumentare il grado di affezione dei dipendenti all'intervento artistico, poiché saranno maggiormente propensi a sentirlo come proprio e a diffonderlo attraverso il passaparola agli altri gruppi organizzativi;
- la componente di imprevedibilità dell'esito, legata alla spontaneità della performance agita dai dipendenti stessi. Ad esempio, un effetto indesiderato potrebbe essere l'accentuazione degli stereotipi tra gruppi professionali diversi e l'aumento dei conflitti. Si tratta di tendenze da intercettare e cercare di correggere *in itinere* durante l'intervento;
- una scarsa collaborazione da parte della leadership dell'impresa, che non dà seguito all'intervento una volta concluso. Come anticipato, la leadership dev'essere pronta a rispondere alle conseguenze generate dall'intervento e a gestirle in maniera produttiva; in caso contrario, si causa un effetto *boomerang* poiché, lasciando cadere nel vuoto gli input innescati, si disattendono le aspettative create nei lavoratori.

In conclusione, un intervento artistico con funzione formativa e di gestione processuale viene a configurarsi come un percorso che: inizia con un'operazione di *reframing* attraverso la creazione di un interspazio e il superamento dell'area confusionale da parte dei dipendenti; prosegue con un processo di *sense-making* – comunque orientato dalla tipologia di progettazione dell'intervento, effettuata in base agli obiettivi formativi o consulenziali di partenza – volto al *sense-sharing* – stimolando il coinvolgimento dei membri nella creazione e nell'analisi critica e proattiva dell'esperienza; e conclude con una fase di *sense-giving* in cui avviene la concettualizzazione di quanto emerso e la formalizzazione dell'apprendimento condiviso [Fig. 9]. Quest'attribuzione di senso all'esperienza condivisa ricrea una cornice comune di significati che ha modificato quella di partenza e in cui ciascun membro può ritagliarsi il proprio spazio interpretativo divenendo consapevolmente un attore/autore organizzativo.

Fig. 9 - L'impatto di un intervento artistico sui processi organizzativi



Fonte: ns. elaborazione da Sinek, 2014, p. 43 e Berthoin Antal, 2009, p. 45

Conclusioni

È stato analizzato in che modo dipendenti e datore di lavoro interagiscono costruendo un rapporto di collaborazione attorno all'oggetto del lavoro, trovando un punto d'incontro tra scopi individuali e scopi organizzativi e integrando le risorse e le esigenze reciproche in una relazione proattiva.

Il punto focale che mantiene stabile e al contempo dinamico il legame tra persona e impresa è la cultura organizzativa, la cui manifestazione più impattante sull'operatività è lo sviluppo dei processi organizzativi. Quest'ultimi racchiudono il *modus operandi* dell'organizzazione relativamente al risultato da perseguire, cioè il compito in cui si concretizza la missione (processi di lavoro), e alle relazioni interpersonali che si intrecciano per collaborare nel perseguire lo scopo (processi relazionali). Se nel tempo si dimostrano efficaci e funzionali, i processi si consolidano in strutture fino a diventare assunti impliciti che forniscono una linea guida su come affrontare i problemi organizzativi di integrazione interna e di adattamento esterno. I mezzi e le modalità attraverso cui la leadership e il management veicolano la cultura organizzativa possono essere improntati ad accentrare la costruzione di significati intorno a un percorso prefissato per raggiungere gli obiettivi d'impresa (*sense-making* orientato alla supremazia narrativa) oppure possono aprire ad interpretazioni molteplici che apportano soluzioni e alternative diverse per giungere ai medesimi obiettivi (*sense-making* orientato al *sense-sharing*). Questa scelta dipende dal settore in cui l'impresa opera, dalla fase di vita che sta attraversando e dalle contingenze (ad esempio, in caso di urgenze particolari non si ha sufficiente tempo a disposizione per un coinvolgimento completo dei membri). Tuttavia, in determinate situazioni una gestione dei processi eccessivamente chiusa (ridotta a mera esecuzione di procedure) può portare non solo ad una diminuzione della soddisfazione dei dipendenti, ma anche ad una compromissione dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa (in quanto ostacola la produzione e l'implementazione di soluzioni maggiormente adatte).

Pertanto, la sfida della leadership odierna è quella di lavorare sul coinvolgimento delle persone e incrementare il grado di consapevolezza dell'impatto che le azioni individuali hanno sul sistema. Questa sfida riguarda sia le singole organizzazioni sia i tessuti territoriali in cui sono radicate, vedendo partecipe anche la rete di stakeholder che può fungere da aggregatrice tra le diverse realtà locali.

Due possibili strumenti attivabili per agire in questa direzione sono:

- l'implementazione di pratiche di trasmissione e condivisione di senso all'interno degli strumenti e delle attività di gestione delle risorse umane: una *job description* che evidenzia la connessione tra scopo individuale e purpose organizzativo; un processo di reclutamento e selezione che tiene conto delle inclinazioni della persona; un sistema di valutazione concepito come occasione di auto-valutazione dei dipendenti e di valutazione reciproca tra le due parti, agevolando il monitoraggio di *engagement* e soddisfazione lavorativa; e programmi di *coaching* e *job crafting* per la formazione e lo sviluppo individuali;
- l'introduzione di interventi di formazione e di gestione dei processi che utilizzano le arti come mezzo per agire sui processi organizzativi (sia lavorativi sia relazionali) in funzione degli obiettivi specifici dell'intervento, calibrati a seconda dei bisogni attuali dell'organizzazione. Le pratiche artistiche risultano particolarmente idonee a questo scopo, in quanto fanno ampio uso di metodologie di lavoro inclusive: partono dall'ascolto dei bisogni espressi dai destinatari dell'intervento e coinvolgono quest'ultimi in un processo di co-creazione dell'esperienza. In questo modo, le proposte di azioni migliorative emerse dall'intervento sono realmente condivise, proprio poiché generate dall'inclusione dei lavoratori nella loro co-progettazione. Gli interventi artistici sono funzionali da un lato ad evidenziare l'impatto che il lavoro individuale ha sull'impresa e a far emergere il potenziale di crescita individuale e di gruppo (incrementando il livello di ingaggio e contribuendo ad una responsabilizzazione dei partecipanti), e dall'altro a favorire l'integrazione delle competenze, stimolando ad adottare un approccio sistemico e a sviluppare il pensiero critico e creativo (attitudini ottimali per affrontare il cambiamento guidandolo consapevolmente anziché subirlo).

In conclusione, le pratiche di gestione delle risorse umane e gli interventi artistici rappresentano delle opportunità di uscire dalla cornice abituale in cui la vita organizzativa ha bisogno di strutturarsi, consentendo di valutare quali aspetti di questa cornice sono tuttora funzionali e quali sono diventati disfunzionali e costituiscono limitazioni auto-imposte alla crescita futura dell'organizzazione.

Riferimenti

Bibliografia

Agamben G. (2008), *Che cos'è il contemporaneo?*, Nottetempo, Milano.

Alvesson M. e Willmott H. (1996), *Making Sense of Management. A Critical Introduction*, Sage Publications, Ltd., Londra.

Amabile T.M. e Kramer S.J. (2018), *The power of small wins*, in *Purpose, Meaning, and Passion*, Harvard Business Review Press, Boston.

Anders G. (2007), *L'uomo è antiquato. I. Considerazioni sull'anima nell'epoca della seconda rivoluzione industriale*, Bollati Boringhieri, Torino.

Argyris C. e Schön D.A. (1998), *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Guerini e Associati, Milano.

Ashforth B.E. e Mael F. (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *The Academy of Management Review*, 14, 1: 20-39.

Backhaus K. e Tikoo S. (2004), "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, 9, 5: 501-517.

Bakker A.B. e Demerouti E. (2007), "The Job Demands-Resources Model: State of the Art", *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3: 309-328.

Banca d'Italia e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2021), *Il mercato del lavoro: dati e analisi. Le comunicazioni obbligatorie*, nota informativa.

Barbieri P., Boffelli A., Elia S., Fratocchi L., Kalchschmidt M. e Samson D. (2020), "What Can We Learn About Reshoring After Covid-19?", *Operations Management Research*, 13: 131-136.

Barker Caza B. (2007), "Experiences of Adversity at Work: Toward an Identity-Based Theory of Resilience", dissertazione di Dottorato, University of Michigan.

Bateson G. (1977), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano.

Bauman Z. (2000), *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano.

Benasayag M. (2018), *Oltre le passioni tristi. Dalla solitudine contemporanea alla creazione condivisa*, Feltrinelli, Milano.

Benasayag M. e Schmit G. (2014), *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Milano.

Berg J.M., Dutton J.E. e Wrzesniewski A. (2007), *What is Job Crafting and Why*

Does It Matter?, pubblicazione del Centre for Positive Organizational Scholarship, University of Michigan.
Berg J.M., Grant A.M. e Johnson V. (2010), "When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings", *Organization Science*, 21, 5: 973-994.
Berthoin Antal A. (2009), *Transforming Organisations with the Arts. Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations*, rapporto di ricerca, TILLT Europe, Gothenburg.
Berthoin Antal A. (2014), *When arts enter organizational spaces: implications for organizational learning*, in Berthoin Antal A., Meusburger P. e Suarsana L., eds., *Learning Organizations: Extending the Field*, Springer-Verlag, Dordrecht.
Berthoin Antal A. e Strauß A. (2013), *Artistic Interventions in Organisations: Finding Evidence of Values-Added*, rapporto Creative Clash, WZB, Berlino.
Besana S. (2021), *Future of work: le persone al centro. Costruire il lavoro e la società del futuro*, Hoepli, Milano.
Bianco G. e Toderi S. (2008), "Aspettative di reciprocità nella relazione persona-organizzazione: il contratto psicologico", *Giornale Italiano di Psicologia*, 35, 1: 71-99.
Blake R.R. e Mouton J.S. (1964), *The Managerial Grid. The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Company, Houston.
Bortolotto M. e Porcarelli A. (2015), "L'orientamento tra identità personale e cultura del lavoro. Prospettive di ricerca sul ruolo della scuola in adolescenza", *Rivista Formazione, Lavoro, Persona*, 13: 92-131.
Brown B. (2018), *Dare to Lead. Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*, Random House, New York.
Brunetta R. e Tiraboschi M. (2022), *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, documento di lavoro, ADAPT University Press.
Bruni L. e Zamagni S. (2015), *L'economia civile. Un'altra idea di mercato*, Il Mulino, Bologna.
Burckhardt J. (1953), *La civiltà del Rinascimento in Italia*, Sansoni, Firenze.
Butler J. (2004), *Vite precarie. Contro l'uso della violenza come risposta al lutto collettivo*, Meltemi, Roma.
Cantoni Mamiani V. (2021), *Leadership di cura. Dal controllo alle relazioni*, Vita e Pensiero, Milano.
Carè D., Paolino C. e Smarelli M. (2018), *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*, Egea, Milano.
Carton A. (2018), ""I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon": How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work", *Administrative Science Quarterly*, 63, 2: 323-369.
Cerutti D. (2019), *Teorie e pratiche dello storytelling organizzativo. Applicabilità di modelli di comunicazione narrativa a imprese ed istituzioni: Stabilizzazione metodologico-disciplinare e sviluppo operativo*, tesi di dottorato, Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro".
Coleman J. (2018), *You don't find purpose – You build it*, in Harvard Business

School Publishing Corporation, *Purpose, Meaning, and Passion*, Harvard Business Review Press, Boston.
Collins C.J. e Smith K.G. (2006), "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms", *The Academy of Management Journal*, 49, 3: 544-560.
Cook T. (2009), "The Purpose of Mess in Action Research: Building Rigour Through a Messy Turn", *Educational Action Research*, 17, 2: 277-291.
Costa G. e Gianecchini M. (2019), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano.
Craig N. e Snook S.A. (2018), *From purpose to impact*, in Harvard Business School Publishing Corporation, *Purpose, Meaning, and Passion*, Harvard Business Review Press, Boston.
Cunliffe A.L. (2017), *Il management. Approcci, culture, etica*, Cortina, Milano.
Czarniawska B. (1997), *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, University of Chicago Press, Chicago.
Czarniawska B. (2000a), *The Uses of Narrative in Organization Research*, Gothenburg Research Institute Report.
Czarniawska B. (2000b), *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Edizioni di Comunità, Torino.
D'Amato A. (2000). "Linee guida e considerazioni etiche per gli assessment center", *Risorsa Uomo. Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 7, 3-4: 1-16.
De Bono E. (1990), *The Use of Lateral Thinking,* Penguin Books, Londra.
Edelman Data & Intelligence (2021a), *Edelman Trust Barometer 2021. Special Report: The Belief Driven Employee*, rapporto speciale.
Edelman Data & Intelligence (2021b), *Edelman Trust Barometer 2021. Trust. The New Brand Equity*, rapporto speciale.
Edelman Data & Intelligence (2022), *Edelman Trust Barometer 2022*, rapporto globale.
Edwards M.R. (2010), "An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory", *Personnel Review*, 39, 1: 5-23.
Elkington J. (1999), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford.
Esfahani Smith E. (2018), *How to find meaning in a job that isn't your true calling*, in Harvard Business School Publishing Corporation, Purpose*, Meaning, and Passion*, Harvard Business Review Press, Boston.
Esposito R. (2002), *Immunitas. Protezione e negazione della vita*, Einaudi, Torino.
Fairclough N. (2003), *Analysing Discourse. Textual Analysis for Social Research*, Routledge, Londra.
Fine G.A. (1996), "Justifying Work: Occupational Rhetorics as Resources in Restaurant Kitchens", *Administrative Science Quarterly*, 41, 1: 90-115.
Fiorenza A. (2019), *Prefazione*, in Edgar H. Schein e John Van Maanen, *Le ancore di carriera. La natura mutevole del lavoro e della carriera. Uno strumento di autovalutazione*, Pozzi Editore, Ravenna, 7-13.
Flaherty J. (2005), *Coaching. Evoking Excellence in Others*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

Fletcher C. e Williams R. (1996), "Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment", *British Journal of Management*, 7, 2: 169-179.
Fontana A. (2016), *Storytelling d'impresa: la guida definitiva*, Hoepli, Milano.
Foucault M. (1971), *L'archeologia del sapere*, Rizzoli, Milano.
Frankl V.E. (1974), *Alla ricerca di un significato della vita*, Mursia, Milano.
Frankl V.E. (1998), *Homo patiens. Soffrire con dignità*, Queriniana, Brescia.
Frankl V.E. (2017), *L'uomo in cerca di senso. Uno psicologo nei lager e altri scritti inediti*, FrancoAngeli, Milano.
Gabellieri E. e Meattini S. (2020), *Il senso del lavoro. Tra impresa e arte*, FrancoAngeli, Milano.
Galimberti U. (2016), *Il mistero della bellezza*, Orthotes, Napoli/Salerno.
Gallup, Inc. (2018a), *Gallup's Perspective on Designing Your Organization's Employee Experience*, documento di sintesi.
Gallup, Inc. (2018b), *Gallup's Approach to Culture. Building a Culture that Drives Performance*, documento di sintesi.
Gallup, Inc. (2020), *Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures*, documento di sintesi.
Gallup, Inc. (2022a), *Global Emotions Report 2022*, rapporto annuale.
Gallup, Inc. (2022c), *State of the Global Workplace 2022 Report. The Voice of the World's Employees*, rapporto annuale.
Garrad L. e Chamorro-Premuzic T. (2018), *How to make work more meaningful for your team*, in Harvard Business School Publishing Corporation, Purpose*, Meaning, and Passion*, Harvard Business Review Press, Boston.
Gartenberg C.M., Prat A. e Serafeim G. (2016), "Corporate Purpose and Financial Performance", *Columbia Business School Research Paper*, 16-69.
Geertz C.J. (1987), *Interpretazione di culture*, il Mulino, Bologna.
George G., Haas M.R., McGahan A.M., Schillebeeckx S.J.D. e Tracey P. (2021), "Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research", *Journal of Management*, 20, 10: 1-29.
Giovannini C. (2019), *Usi e applicazioni delle ancore di carriera nelle organizzazioni*, in Edgar H. Schein e John Van Maanen, *Le ancore di carriera. La natura mutevole del lavoro e della carriera. Uno strumento di autovalutazione*, Pozzi Editore, Ravenna, 47-82.
Goffman E. (1974), *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, Harvard University Press, Cambridge.
Gorli M., Scaratti G. e Nicolini D. (2013), "Organizzazioni in cerca d'autore. Condizioni e metodi per sviluppare riflessione organizzativa e authorship", *Studi Organizzativi. International Journal of Organizational Action Research*, 2: 36-61.
Grant A.M. (2007), "Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference", *The Academy of Management Review*, 32, 2: 393-417.
Grant A.M. (2012), "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership", *Academy of Management Journal*, 55, 2: 458-476.
Gray J.V., Skowronski K., Esenduran G. e Rungtusanatham J.M. (2013), "The

Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to Know and Should Do", *Journal of Supply Chain Management*, 49, 2: 27-33.
Gulati R. (2018), "Structure that's Not Stifling", *Harvard Business Review*, 96, 3, 68-79.
Hedges K. (2018), *Five questions to help your employees find their inner* purpose, in Harvard Business School Publishing Corporation, Purpose*, Meaning, and Passion*, Harvard Business Review Press, Boston.
Helliwell J.F., Layard R., Sachs J.D., De Neve J.E., Aknin L.B. e Wang S. (2022), *World Happiness Report 2022*, rapporto annuale.
Hobbes T. (2005), *De Cive. Elementi filosofici sul cittadino,* a cura di Magri T., Editori Riuniti, Roma.
Hofstede G.H. (1980), *Culture's consequences. International differences in work-related values*, Sage Publications, Inc., Newbury Park.
Hofstede G.H., Hofstede G.J., e Minkov M. (2010), *Cultures and organizations. Software of the mind,* McGraw-Hill, New York.
Horwath R. (2005), *Discovering* Purpose*: Developing Mission, Vision & Values*, Strategic Thinking Institute, Chicago.
Iacci P. e Galimberti U. (2021), *Dialogo sul lavoro e la felicità*, Egea, Milano.
Jedlowski P. (2000), *Storie comuni. La narrazione nella vita quotidiana*, Mondadori, Milano.
Jiang J.J., Klein G. e Balloun J.L. (2001), "The Joint Impact of Internal and External Career Anchors on Entry Level IS Career Satisfaction", *Information & Management*, 39, 1: 31-39.
Jonas H. (1990), *Il principio responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*, Einaudi, Torino.
Kavafis C. (1992), *Itaca*, in *Settantacinque poesie*, Einaudi, Torino, 63-65.
Kirkpatrick S.A. e Locke E.A. (1996), "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 81, 1: 36-51.
Kreiner G.E. e Ashforth B.E. (2004), "Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1: 1-27.
Lane N. e Martin W. (2010), "The Energetics of Genome Complexity", *Nature*, 467, 7318: 929-934.
Lau J.Y.F. (2011), *An Introduction to Critical Thinking and Creativity. Think More, Think Better*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.
Lemke B. (2017), *Ikigai. Il metodo giapponese. Trovare il senso della vita per essere felici*, Giunti, Firenze.
Lleo A., Rey C. e Chinchilla N. (2019), *Measuring the* purpose *strength*, in Rey C., Bastons M. e Sotok P., eds., Purpose-*Driven Organizations. Management Ideas for a Better World*, Palgrave Macmillan, Londra, 119-130.
Magatti M. e Martinelli M. (2021), *La porta dell'autorità*, Vita e Pensiero, Milano.
Mancuso V. (2021), *A proposito del senso della vita*, Garzanti, Milano.
Mandler G. (1984), *Mind and Body. Psychology of Emotion and Stress*, W.W. Norton & Company, New York.
Mangham I.L. e Overington M. (1993), *Organizzazione come teatro. L'analisi dei comportamenti di lavoro attraverso la metafora teatrale*, Cortina, Milano.

Manpower Group (2016), *I percorsi di carriera dei millennial: visione per il 2020. Fatti, cifre e consigli pratici degli esperti del mondo del lavoro*, rapporto di approfondimento.
McKinsey Global Institute (2017), *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity*, rapporto esecutivo.
Meattini S. (2020), *Arte e impresa: il volto etico del lavoro*, in Gabellieri E. e Meattini S., *Il senso del lavoro. Tra impresa e arte*, FrancoAngeli, Milano, 51-80.
Merleau-Ponty M. (2003), *Fenomenologia della percezione*, Bompiani, Milano.
Morgan G. (2015), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, FrancoAngeli, Milano.
OECD (2018), *The Future of Education and Skills. Education 2030*, documento di sintesi.
Olivetti A. (2014), *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, Roma/Ivrea.
Panzera E. (2022), *Intervento nel corso di Psicologia delle Relazioni (Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni)*, Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, 8 aprile.
Pelizzoni B., Minchillo F. (a cura di) (2007). *I Circoli di ascolto organizzativo. Dall'analisi del benessere organizzativo all'esperienza dell'ascolto nelle amministrazioni pubbliche,* Rubettino, Soveria Mannelli.
Piccardo C. e Pellicoro F. (2008), *L'organizzazione in scena. La metafora teatrale tra formazione e sviluppo organizzativo*, Cortina, Milano.
Pontefract D. (2018), *You're never done finding* purpose *at work*, in Harvard Business School Publishing Corporation, Purpose*, Meaning, and Passion*, Harvard Business Review Press, Boston.
Pulcini E. (2009), *La cura del mondo. Paura e responsabilità nell'età globale*, Bollati Boringhieri, Torino.
PwC. (2016), *Putting Purpose to Work: A Study of Purpose in the Workplace*, rapporto.
Raworth K. (2017), *L'economia della ciambella. Sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo*, Edizioni Ambiente, Milano.
Remotti F. (2017), *L'ossessione identitaria*, Laterza, Roma/Bari.
Rey C. e Bastons M. (2019), *Three dimensions of* purpose*: knowledge, motivation, and action*, in Rey C., Bastons M. e Sotok P., eds., Purpose-*Driven Organizations. Management Ideas for a Better World*, Palgrave Macmillan, Londra, 29-41.
Rey C. e Malbašić I. (2019), *Harmonization of personal and organizational* purpose, in Rey C., Bastons M. e Sotok P., eds., Purpose-*Driven Organizations. Management Ideas for a Better World*, Palgrave Macmillan, Londra, 17-27.
Rey C., Pitta N., Ramonas D. e Sotok P. (2019), *Agile* purpose*: overcoming bureaucracy*, in Rey C., Bastons M. e Sotok P., eds., *Purpose-Driven Organizations. Management Ideas for a Better World*, Palgrave Macmillan, Londra, 75-86.
Riggio R.E., Chaleff I. e Lipman-Blumen J. (2008), *The Art of Followership. How Great Followers Create Great* Leaders *and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
Rinaldi A. (2022), *Intervista soggettiva*, Milano, 9 novembre (intervista condotta e registrata dall'autrice).
Rinaldi A. e Gaiarin N. (2015), *The Village. Il gioco per lo sviluppo del talento*, DOF Consulting.
Rizziato E. (2010), *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro. Verso la definizione di un approccio europeo*, FrancoAngeli, Milano.

Roth W.M. e Lawless D.V. (2002), "Scientific Investigations, Metaphorical Gestures, and the Emergence of Abstract Scientific Concepts", *Learning and Instruction*, 12, 3: 285-304.
Rousseau D.M. (1990), "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: a Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 11, 5: 389-400.
Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
Rullani E., Sebastiani R., Corsaro D. e Mele C. (2014), *Sense-making. La nuova economia del valore*, FrancoAngeli, Milano.
Sanneh A. (2022), *Dialoghi sul Nuovo Futuro: Creatività*, Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, 31 marzo (workshop online).
Saussure F.D. (2009), *Corso di linguistica generale*, Laterza, Roma/Bari.
Schein E.H. (2001), *La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*, Cortina, Milano.
Schein E.H. (2006), *Career Anchors. Participant Workbook*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
Schein E.H. (2018), *Cultura d'azienda e leadership*, Cortina, Milano.
Schein E.H. e Van Maanen J. (2019), *Le ancore di carriera. La natura mutevole del lavoro e della carriera. Uno strumento di autovalutazione*, Pozzi Editore, Ravenna.
Schmidt A.T. e Engelen B. (2020), "The Ethics of Nudging: An Overview", *Philosophy Compass*, 15, 4.
Schmitt B. (1999), "Experiential Marketing", *Journal of Marketing Management*, 15, 1-3: 53-67.
Schön D.A. (1993), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Edizioni Dedalo, Bari.
Schwab K. (2016), *La quarta rivoluzione industriale*, FrancoAngeli, Milano.
Shamir B. (2007), *From passive recipients to active co-producers: the roles of followers in the* leadership *process*, in Shamir B., Pillai R., Bligh M.C. e Uhl-Bien M., eds., *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to James R. Meindl*, Information Age Publishing, Inc., Stamford.
Sheehy B. (2005), "Scrooge – The Reluctant Stakeholder: Theoretical Problems in The Shareholder-Stakeholder Debate", *University of Miami Business Law Review*, 14, 1: 193-241.
Shotter J. (1983), *Conversational Realities. Constructing Life Through Language*, Sage Publications, Ltd., Londra.
Sinek S. (2014), *Partire dal perché. Come tutti i grandi* leader *sanno ispirare collaboratori e clienti*, FrancoAngeli, Milano.
Solari L. (2008), *I sistemi di valutazione: posizione, prestazione e potenziale*, in Solari L., Demozzi M., Acler M.C., Ghiringhelli C., Depedri S., Chiussi L., Galbiati M., Liuzzi F. e Zandonai F., *Impresa sociale*, ISSAN Edizioni, Trento, 120-135.
Tajfel H. (1974), "Social Identity and Intergroup Behaviour", *Social Science Information*, 13, 2: 65-93.
Taylor F.W. (1911), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Harper & Brothers Publishers, New York e Londra.

Taylor S.S. (2002), "Overcoming Aesthetic Muteness: Researching Organizational Members' Aesthetic Experience", *Human Relations*, 55, 7: 821-840.
Taylor S.S., Fisher D. e Dufresne R.L. (2002), "The Aesthetics of Management Storytelling: A Key to Organizational Learning", *Management Learning*, 33, 3: 313-330.
Thaler R.H. e Sunstein C.R. (2008), *Nudge*, Yale University Press, New Haven.
Thompson J.A. e Bunderson J.S. (2003), "Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract", *The Academy of Management Review*, 28, 4: 571-586.
Tims M., Bakker A.B., Derks D. e van Rhenen W. (2013), "Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance", *Group & Organization Management*, 38, 4: 427-454.
Tinonin C. (2008), "Cultura d'impresa in Italia", *Economia della cultura*, 4: 497-502.
Tushman M.L. e O'Reilly III C.A. (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review*, 38, 4: 8-30.
Tversky A. e Kahneman D. (1981), "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science*, 211, 4481: 453-458.
Vallacher R.R. e Wegner D.M. (1987), "What Do People Think They Are Doing? Action Identification and Human Behavior", *Psychological Review*, 94, 1: 3-15.
Varchetta G. (1997), *Introduzione all'edizione italiana. Karl Weick: tra senso e significato*, in Karl E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Cortina, Milano.
Weick K.E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Cortina, Milano.
Weitzel W. e Jonsson E. (1989), "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", *Administrative Science Quarterly*, 34, 1: 91-109.
Wenger E. (2006), *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Cortina, Milano.
World Economic Forum (2018), *The Future of Jobs Report*, rapporto di approfondimento.
World Economic Forum (2020), *Measuring Stakeholder Capitalism. Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, documento informativo.
Wrzesniewski A. e Dutton J.E. (2001), "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work", *Academy of Management Review*, 26, 2: 179-201.
Yunus M. (2010), *Si può fare! Come il business sociale può creare un capitalismo più umano*, Feltrinelli, Milano.
Zagrebelsky G. (2014), *Presentazione*, in Olivetti A., *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, Roma/Ivrea.

Sitografia

Balasubramanian M. (2022), *Move Beyond Hiring for Culture Fit*, testo disponibile al sito: www.gallup.com/workplace/402503/move-beyond-hiring-culture-fit.aspx, ultima modifica: 11 ottobre 2022.

Bughin J., Lund S. e Hazan E. (2018), "Automation Will Make Lifelong Learning a Necessary Part of Work", *Harvard Business Review*, testo disponibile al sito https://hbr.org/2018/05/automation-will-make-lifelong-learning-a-necessary-part-of-work , ultima modifica: 24 maggio 2018.

Coalition for Inclusive Capitalism (2022), *The Embankment Project for Inclusive Capitalism,* testo disponibile al sito www.coalitionforinclusivecapitalism.com/epic/, ultimo accesso: 1 settembre 2022.

Centro di Ricerche AIDP (Di Nardo F., Marandola M., Frigelli U., Testa A.M, Chimirri G., Illiano A., Bentivogli M., Albini C. e Iacci P.) (2022), *Cosa Guida le Dimissioni Volontarie?*, evento digitale, 22 febbraio (audio), disponibile al sito https://aidpchannel.applygroup.it/live359-Centro-Ricerche-AIDP-Cosa-guida-le-dimissioni-volontarie.

Coleman J. (2022), "Feeling Demotivated? Consider How Your Job Helps Others", *Harvard Business Review*, testo disponibile al sito https://hbr.org/2022/08/feeling-demotivated-consider-how-your-job-helps-others, data di consultazione: 25 agosto 2022.

De Smet A., Bonnie D., Mugayar-Baldocchi M. e Schaninger B. (2022), *Gone for Now, or Gone for Good? How to Play the New Talent Game and Win Back Workers*, testo disponibile al sito: www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers, ultima modifica: 9 marzo 2022.

Dhingra N., Samo A., Schaninger B. e Schrimper M. (2021), *Help Your Employees Find Purpose – Or Watch Them Leave*, testo disponbile al sito: www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave, ultima modifica: 5 aprile 2021.

Di Gregorio A. (@PNL Evolution) (2020a), *Differenza tra Significato, Senso e Scopo (Prima Parte)*, video YouTube, 4 marzo, disponibile al sito: www.youtube.com/watch?v=zoBd1F6rTCo&list=PLhRb4QB91ozY176xghD4hUE9WzTdrutAr&index=3.

Di Gregorio A. (@PNL Evolution) (2020b), *Differenza tra Significato, Senso e Scopo (Seconda Parte)*, video YouTube, 12 marzo, disponibile al sito: www.youtube.com/watch?v=SNuxNirPtxk&list=PLhRb4QB91ozY176xghD4hUE9WzTdrutAr&index=4.

Di Gregorio A. (@PNL Evolution) (2020c), *Differenza tra Significato, Senso e Scopo (Terza Parte)*, video YouTube, 17 marzo 2020, disponibile al sito: www.youtube.com/watch?v=hzR0vPNAQn4&list=PLhRb4QB91ozY176xghD4hUE9WzTdrutAr&index=5.

Di Sibio C. e EY Global (2021), *EY Value Realized: Reporting Progress on EY's Global Impact in 2021. Read the EY Global Chairman and CEO's Letter*, testo disponibile al sito: www.ey.com/en_gl/global-review/value-realized-2021, ultima modifica: 14 settembre 2021.

DMAV Social Art Ensemble (2017a), *DMAV*, testo disponibile al sito: www.dmav.it/dmav/, data di consultazione: 25 novembre 2022.

DMAV Social Art Ensemble (2017b), *DMAV – Art for Communities*, testo

disponibile al sito: www.dmav.it/art-for-communities/, data di consultazione: 25 novembre 2022.
DMAV Social Art Ensemble (n.d.), *Arte pubblica e rigenerazione urbana per i 2200 anni di Aquileia*, testo disponibile al sito: www.dmav.it/portfolio/innumera/, data di consultazione: 26 novembre 2022.
DOF Consulting (2019), *The Village: il progetto*, testo disponibile al sito: http://www.insidethevillage.org/the-village-il-progetto/, data di consultazione: 25 novembre 2022.
DOF s.r.l. (2018-2022), *Home page: il nostro impegno*, testo disponibile al sito: https://dofconsulting.it/, data di consultazione: 25 novembre 2022.
Edelman R. (2021), *The Belief-Driven Employee*, testo disponibile al sito: https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/belief-driven-employee/new-employee-employer-compact, ultima modifica: 31 agosto 2021.
Edelman R. (2022), *Breaking the Vicious Cycle of Distrust*, testo disponibile al sito: https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer/breaking-vicious-cycle-distrust, ultima modifica: 18 gennaio 2022.
Edelman s.r.l. (2022), *2021 Trust Barometer Special Report: the Belief Driven Employee*, testo disponibile al sito: https://www.edelman.it/2021-trust-barometer-special-report-belief-driven-employee, data di consultazione: 15 ottobre 2022.
EY (2020), *Perché è il momento di parlare di crescita inclusiva e di valore a lungo termine*, testo disponibile al sito: www.ey.com/it_it/workforce/why-its-time-to-walk-the-talk-on-inclusive-growth-and-long-term-value, ultima modifica: 19 febbraio 2020.
Gallup, Inc. (2022b), *Employee Wellbeing Is Key for Workplace Productivity*, testo disponibile al sito: www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx#ite-215909, data di consultazione: 2 settembre 2022.
Gallup, Inc. (2022d), *Organizational Effectiveness*, testo disponibile al sito: www.gallup.com/workplace/310562/organizational-effectiveness.aspx, data di consultazione: 23 ottobre 2022.
Gallup, Inc. (2022e), *Leadership Effectiveness: How to Be a Better Leader*, testo disponibile al sito: www.gallup.com/cliftonstrengths/en/356072/how-to-be-better-leader.aspx?utm_source=cliftonstrengths&utm_medium=email&utm_campaign=cliftonstrengths_newsletter_september_09222022&utm_term=newsletter&utm_content=learn_more_cta_1#ite-356321, data di consultazione: 15 novembre 2022.
Gallup, Inc. (2022f), *Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey*, testo disponibile al sito: www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx, data di consultazione: 21 novembre 2022.
Gandhi V. e Robison J. (2021), *The "Great Resignation" Is Really the "Great Discontent*", testo disponibile al sito: www.gallup.com/workplace/351545/great-resignation-really-great-discontent.aspx, ultima modifica: 22 luglio 2021.
Garvin L. (2022), "How to Stop Micromanaging and Start Empowering", *Harvard Business Review*, testo disponibile al sito: https://hbr.org/2022/09/how-to-stop-micromanaging-and-start-empowering, ultima modifica: 9 settembre 2022.

George B. e Clayton Z. (2022), "Successful Leaders Are Great Coaches", *Harvard Business Review*, testo disponibile al sito: https://hbr.org/2022/10/successful-leaders-are-great-coaches, ultima modifica: 6 ottobre 2022.

Gitsham M. (2022), *Leadership's Role in Helping Address Global Sustainability and Human Rights challenges*, testo disponibile al sito: https://blog.aidp.it/leaderships-role-in-helping-address-global-sustainability-and-human-rights-challenges/, ultima modifica: 1 settembre 2022.

Google (n.d.), *Our hiring process*, testo disponibile al sito https://careers.google.com/how-we-hire/, ultimo accesso: 10 ottobre 2022.

Grant A. (2021), "There's a Name for the Blah You're Feeling: It's Called Languishing", *The New York Times*, testo disponibile al sito: www.nytimes.com/2021/04/19/well/mind/covid-mental-health-languishing.html, ultima modifica: 19 aprile 2021.

Greiner L.E. (1998), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, testo disponibile al sito: https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow, ultima modifica: maggio-giugno 1998.

Harter J. (2022), *Is Quiet Quitting Real?,* testo disponibile al sito: www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx, ultima modifica: 6 settembre 2022.

Horsa s.p.a. (n.d.a.), *About us: chi siamo*, disponibile al sito: www.horsa.com/it/it/about-us/chi-siamo, data di consultazione: 20 novembre 2022.

Horsa s.p.a. (n.d.b.), *Team: Horsa People*, disponibile al sito: www.horsa.com/it/it/people/team/horsa-people, data di consultazione: 20 novembre 2022.

Horsa s.p.a. (n.d.c.), *Le ancore di carriera: un questionario per rilevare le reali motivazioni delle persone al lavoro*, testo disponibile al sito: www.horsa.com/it/it/sp/ancore-di-carriera, data di consultazione: 20 novembre 2022.

Idealservice Soc. Coop. (2022), *Idealnews: We Are Ideals*, testo disponibile al sito: https://idealservice.it/idealnews/2022/we-are-ideals/, ultima modifica: 20 ottobre 2022.

Jobs S. (2005), *Discorso ai neolaureati di Stanford*, Standford, giugno (video), disponibile al sito: www.youtube.com/watch?v=oObxNDYyZPs, min. 4:44.

Klinger S. (2021), "Why Your Employees Are Your Best Brand Ambassadors", *Forbes*, testo disponibile al sito: www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/06/why-your-employees-are-your-best-brand-ambassadors/, ultima modifica: 6 maggio 2021.

Malara A. (2020), *Decidere di andare avanti | Annalisa Malara | TEDxBologna*, Bologna, settembre (video), disponibile al sito: www.youtube.com/watch?v=uEgrHTAMb4c, min. 8:06.

Manpower Group (2020), *Human Age,* testo disponibile al sito www.manpowergroup.it/human-age, ultimo accesso: 3 settembre 2022.

Modelli di Comunicazione (2018), *Cos'è la PNL?*, testo disponibile al sito www.modellidicomunicazione.com/pnl-definizione-utilizzo/, ultimo accesso: 20 settembre 2022.

Nunes A. (2021), "Automation Doesn't Just Create or Destroy Jobs – It Transforms Them", *Harvard Business Review*, testo disponibile al sito: https://hbr.org/2021/11/automation-doesnt-just-create-or-destroy-jobs-it-transforms-them, ultima modifica: 2 novembre 2021.

Pendell R. (2022), *Why Leaders Must Address the Employee Wellbeing Deficit*, testo disponibile al sito: www.gallup.com/workplace/393524/why-leaders-address-employee-wellbeing-deficit.aspx?utm_source=education&utm_medium=email&utm_campaign=education_insights_newsletter_standard_july_07122022&utm_term=newsletter&utm_content=why_leaders_must_address_the_employee_wellbeing_deficit_text-link_2, ultima modifica: 14 giugno 2022.

PNL Evolution (2022), *Evolvere con il cuore e con la mente, dal 1999*, disponibile al sito www.pnlevolution.com/main/, ultimo accesso: 20 settembre 2022.

Roach C. (2021), *Belief-Driven Employees Require a New Employee Value Proposition*, testo disponibile al sito: www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/belief-driven-employee/belief-driven-employees-require-new-employee-value-proposition, ultima modifica: 1 settembre 2021.

SPC (2018), *Home*, testo disponibile al sito www.spcformazione.it/, ultimo accesso: 25 novembre 2022.

Subcommission on Quaternary Stratigraphy (2019), *Working Group on the "Anthropocene",* testo disponibile al sito: http://quaternary.stratigraphy.org/working-groups/anthropocene/, ultimo accesso: 25 luglio 2022.

Sullivan J. (2004), *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*, testo disponibile al sito: www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/, ultima modifica: 23 febbraio 2004.

Talgam I. (2009), *Itay Talgam: dirigere come i grandi maestri*, Oxford, luglio (video), disponibile al sito: www.ted.com/talks/itay_talgam_lead_like_the_great_conductors?language=it, min. 3:36.

The Village Academy (2019), *The Village Academy*, testo disponibile al sito: www.thevillageacademy.it/, data di consultazione: 25 novembre 2022.

The Village Global (n.d.), *The Village. Esplora il potenziale della tua organizzazione*, testo disponibile al sito: https://global.thevillage.digital/, data di consultazione: 25 novembre 2022.

Visetti G. (2020), "Coronavirus, l'anestesista di Codogno che ha intuito la diagnosi di Mattia: «ho pensato all'impossibile»", *La Repubblica*, testo disponibile al sito: www.repubblica.it/cronaca/2020/03/06/news/l_anestesista_di_codogno_per_mattia_era_tutto_inutile_cosi_ho_avuto_la_folle_idea_di_pensare_al_coronavirus_-250380291/, ultima modifica: 6 marzo 2020.

Wigert B. (2022), T*he Top 6 Things Employees Want in Their Next Job*, testo disponibile al sito: www.gallup.com/workplace/389807/top-things-employees-next-job.aspx?utm_source=workplace&utm_medium=email&utm_campaign=workplace_newsletter_send_1_july_07072022&utm_term=newsletter&utm_content=more_than_money_cta_7, ultima modifica: 21 febbraio 2022.

Wiseman L. (2022), "Why You Should Think of Passion as a Verb – Not a Noun", *Harvard Business Review*, testo disponibile al sito: https://hbr.org/2022/08/why-you-should-think-of-passion-as-a-verb-not-a-noun, ultima modifica: 19 agosto 2022.

Zao-Sanders M. e Palmer K. (2019), "Why Even New Grads Need to Reskill for the Future", *Harvard Business Review*, testo disponibile al sito: https://hbr.org/2019/09/why-even-new-grads-need-to-reskill-for-the-future, ultima modifica: 26 settembre 2019.

Lavoro per la persona, collana della Fondazione Lavoroperlapersona, diretta da G. Gabrielli

Ultimi volumi pubblicati:

VIOLA DI TULLIO, *I cacciatori di nebbia.* Per un'antropologia del cambiamento climatico a Peña Blanca, Cile (E-book).

NICOLAJ CORRADO, *Affective commitment e senso del lavoro.* Lo sviluppo delle risorse umane secondo la prospettiva etica di Paul Ricoeur (E-book).

NICOLE AYANGMA PONTIROLI, *Le molestie sessuali.* Studi e ricerche sulla natura del fenomeno con un focus sulle università. Una sperimentazione condotta tra Italia e Spagna (E-book).

ANNA RAVASCHIETTO, *L'etica animale: la voce della cura* (E-book).

SARA GABRIELLI, *La scuola come tutrice di resilienza.* Una sperimentazione condotta tra Italia e Spagna (E-book).

ALICE GAMBA, *La gestione dei conflitti nel contesto interculturale.* Un'indagine nella scuola dell'infanzia (E-book).

GABRIELE GABRIELLI, FRANCESCA ZACCARO (a cura di), *Gestire l'inter-esse.* L'alleanza tra impresa responsabile e società civile (disponibile anche in e-book).

ANNA BERTONCINI, *Educare al patrimonio in una società multiculturale.* Problematicità ed esperienze nella scuola e nel museo (E-book).

LUIGI ALICI, GABRIELE GABRIELLI (a cura di), *Noi dopo di noi.* Accogliere, rigenerare, restituire: nella società, nell'educazione, nel lavoro (disponibile anche in e-book).

ROBERTO MANCINI, *Ripensare la sostenibilità.* Le conseguenze economiche della democrazia.

GIORGIO TINTINO, *Tra Umano e Postumano.* Disintegrazione e riscatto della persona. Dalla questione della tecnica alla tecnica come questione (disponibile anche in e-book).

GABRIELE GABRIELLI (a cura di), *Di generazione in generazione.* Teorie e pratiche dell'accoglienza (disponibile anche in e-book).

SILVIA RAVAZZANI, SARA MORMINO, CHIARA MORONI (a cura di), *Valorizzare la diversità nella formazione e nell'apprendimento.* Teorie ed esperienze (disponibile anche in e-book).

ROBERTO MANCINI, *Trasformare l'economia.* Fonti culturali, modelli alternativi, prospettive politiche.

GABRIELE GABRIELLI, ANDREA GRANELLI (a cura di), *Territori, città, imprese: smart o accoglienti?* (disponibile anche in e-book).

FABIOLA FALAPPA, *L'umanità compromessa.* Disintegrazione e riscatto della persona nell'epoca del postliberismo.

GAETANO FAUSTO ESPOSITO, PIETRO SPIRITO, *La costruzione del capitale fiduciario.* Motivazione, imprenditorialità e libertà per una nuova politica dello sviluppo (disponibile anche in e-book).

Spille

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (a cura di), *Debito e promessa.* Tra dipendenza e autonomia (disponibile anche in e-book).

GABRIELE GABRIELLI (a cura di), *Attraversare la distanza.* Per una nuova prossimità nella società, nelle imprese, nel lavoro (disponibile anche in e-book).

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (a cura di), *Cura e responsabilità.* Tra prossimità e distanza (disponibile anche in e-book).

PIERPAOLO DONATI, LUIGI ALICI, GABRIELE GABRIELLI, *Beni relazionali.* La conoscenza che accomuna (disponibile anche in e-book).

GABRIELE GABRIELLI (a cura di), *Il lavoro che si prende cura.* Idee, ricerche, politiche (disponibile anche in e-book).

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (a cura di), *Vocazione e professione.* Dare forma alla ricerca (disponibile anche in e-book).

SANDRO CALVANI, *La consegna intergenerazionale.* Tra sfide emergenti e nuove responsabilità (disponibile anche in e-book).

EMMANUEL GABELLIERI, SERENA MEATTINI, *Il senso del lavoro.* Tra impresa e arte (disponibile anche in e-book).

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (a cura di), *Tempi di consegna.* Riscoprire l'appuntamento tra le generazioni (disponibile anche in e-book).

GABRIELE GABRIELLI (a cura di), *Dipendere e intraprendere.* Riflessioni sul lavoro che cambia (disponibile anche in e-book).

GABRIELE GABRIELLI (a cura di), *Il lavoro dell'uomo con i robot.* Alleati o rivali? (disponibile anche in e-book).

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (a cura di), *Tempo della scelta Scelta di tempo* (disponibile anche in e-book).

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (a cura di), *Tempo di intraprendere* (disponibile anche in e-book).

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (a cura di), *Coltivare interesse* (disponibile anche in e-book).

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (a cura di), *Tessere reciprocità* (disponibile anche in e-book).

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (a cura di), *Generare fiducia* (disponibile anche in e-book).

Questo LIBRO ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/opinione

VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?

ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.

Management, finanza, marketing, operations, HR
Psicologia e psicoterapia: teorie e tecniche
Didattica, scienze della formazione
Economia, economia aziendale
Sociologia
Antropologia
Comunicazione e media
Medicina, sanità

Architettura, design, arte, territorio
Informatica, ingegneria
Scienze
Filosofia, letteratura, linguistica, storia
Politica, diritto
Psicologia, benessere, autoaiuto
Efficacia personale
Politiche e servizi sociali

FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Pratiche di senso in epoca V|VUCA analizza il contesto sociale, culturale ed economico in cui le organizzazioni contemporanee operano, mettendo in luce le nuove esigenze dei due protagonisti del mercato del lavoro: i lavoratori e le organizzazioni. Laddove l'operatività quotidiana viene messa alla prova da uno scenario animato da volatilità, incertezza, complessità, ambiguità e vulnerabilità, la chiave per uno sviluppo organizzativo di lungo periodo è un rinnovato rapporto di collaborazione tra soggetto e organizzazione, il cui perno dev'essere la continua reinterpretazione dello scopo organizzativo per anticipare l'evoluzione dell'ambiente esterno. E, come spesso accade, per rinforzare la propria risposta verso l'esterno occorre lavorare internamente.

Ma come rivitalizzare il legame tra il lavoro individuale e lo scopo organizzativo? Nel volume si propongono due strumenti volti a nutrire una cultura organizzativa che sfida e viene sfidata dalle diverse identità professionali che abitano l'organizzazione:

- l'implementazione di pratiche di trasmissione e condivisione di senso all'interno delle attività di gestione delle risorse umane;
- l'introduzione di interventi di formazione che utilizzano le arti come mezzo per agire sui processi organizzativi (sia operativi sia relazionali) in funzione degli obiettivi specifici dell'organizzazione.

Alessandra Monti è laureata magistrale in Economia e Gestione dei Beni Culturali e dello Spettacolo, un'interfacoltà tra Economia e Lettere che le ha consentito di coniugare strumenti economico-gestionali e culturali per interessarsi alla ricerca di possibilità di miglioramento della qualità della vita e del lavoro. Vincitrice dell'VIII edizione del Premio "Valeria Solesin" promosso dalla Fondazione Lavoroperlapersona e attualmente tutor d'aula del Master EMLUX all'Università Cattolica di Milano, si sta specializzando nel mondo della formazione organizzativa con l'utilizzo di metodologie creative.

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze