



GUIDO ZACCARELLI

Dalla piramide al cerchio

La persona al centro dell'azienda

FRANCOANGELI

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.

GUIDO ZACCARELLI

Dalla piramide al cerchio

La persona al centro dell'azienda

FRANCOANGELI

Copyright © 2019 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.

*Rivolgo ogni giorno lo sguardo al cielo
mentre navigo in mare aperto
alla ricerca della felicità*

Indice

Ringraziamenti	pag.	9
Prefazione , di <i>Don Erio Castellucci</i>	»	11
Presentazione , di <i>Giuliana Gavioli</i>	»	13
Presentazione , di <i>Rodolfo Barbieri</i>	»	15
Presentazione , di <i>Giovanni Arletti</i>	»	16
Presentazione , di <i>Sandra Cavicchioli</i>	»	18
Presentazione , di <i>Francesca Corrado</i>	»	20
Presentazione , di <i>Prof. Antonio M. Rinaldi</i>	»	22
Presentazione , di <i>Martino Gozzi</i>	»	24
Presentazione , di <i>Lorella Ansaloni</i>	»	25
Presentazione , di <i>Benedetta Molinari</i>	»	27
L'Autore	»	29
Premessa , di <i>Guido Zaccarelli</i>	»	33
1. Luoghi di lavoro felicitanti	»	37
2. Le Galee: dalla piramide al cerchio	»	42
3. La <i>Conoscenza condivisa</i>	»	51
4. Lo scopo della <i>Conoscenza condivisa</i>	»	61
5. La comunità aziendale	»	69

6. L'ambiente organizzativo	pag.	76
7. Il clima organizzativo come "bene comune"	»	84
8. Il capitale umano	»	93
9. La motivazione: la strada verso il benessere personale e sociale	»	98
10. La vetta, il potere del management e il senso dell'abitudine	»	105
11. La saggezza, la gioia, la felicità e il piacere della vita	»	112
12. L'origine naturale del cerchio	»	119
13. Il cerchio	»	122
14. Le idee e la creatività sono il futuro delle aziende	»	126
15. La persona, invisibile agli occhi	»	129
16. La Wiki Azienda: il valore circolare della <i>Conoscenza condivisa</i>	»	132
17. Case History - "L'intangibile nel bilancio dell'Azienda Sanitaria di Modena"	»	137
Bibliografia	»	142

Ringraziamenti

Questo saggio è rivolto a tutte le persone che avvertono dentro di sé l'urgenza di approdare ad un cambiamento significativo nel delicato mondo delle relazioni umane affinché possa nascere spontaneo, in chiunque, donare la propria conoscenza agli altri. Un viaggio che esige di essere fatto in compagnia di altre persone che condividono il valore e il senso etico che sta alla base della *Conoscenza condivisa*. Ringrazio tutti gli *Amici* che hanno messo a disposizione i loro talenti e donato il proprio tempo a questo progetto editoriale, perché è grazie alla loro presenza che il saggio ha trovato una sua ulteriore precisa identità e il naturale sostegno affinché la *Conoscenza condivisa* entri a fare parte delle nostre quotidianità. Grazie alle loro testimonianze il lettore potrà trovarsi in armonia o in disaccordo in relazione alle proprie idee e convinzioni, alle proprie esperienze personali e professionali di vita vissuta, presenti e attese future. Ma tutto questo è semplicemente straordinario per l'energia radiosa che scaturisce da ogni pensiero o singola parola, capace di aprire squarci di riflessione nella vita quotidiana delle persone e condurle insieme ad approdare nel porto della reciprocità.

Mons. Erio Castellucci, Giuliana Gavioli, Rodolfo Barbieri, Giovanni Arletti, Sandra Cavicchioli, Francesca Corrado, Antonio Maria Rinaldi, Benedetta Molinari, Martino Gozzi, Lorella Ansaloni, Sante Cantuti e Andrea Guerzoni.

Prefazione

Le ricerche e le pubblicazioni del Prof. Guido Zaccarelli perseguono sostanzialmente un obiettivo, pur nella varietà delle riflessioni e nella complessità dei temi trattati (peraltro affrontati e svolti con rara competenza e chiarezza): riportare le relazioni personali al centro dell'agire sociale, economico e tecnico-informatico. Mi sembra questo lo scopo delle sue opere: da *Informatica Verso la conoscenza* (2010), attraverso *La Conoscenza condivisa - verso un nuovo modello di organizzazione aziendale* (2013), fino al presente volume *Dalla Piramide al Cerchio - la persona al centro dell'azienda*.

Senza pretendere alcuna sintesi di argomenti così specialistici, vorrei riprendere solo il filo dell'idea fondamentale: l'importanza decisiva della relazione. Nell'immaginario collettivo, almeno fino a pochi anni fa – dal 2008 – la crisi sta consigliando altri paradigmi – la dimensione aziendale non aveva quasi nulla a che vedere con la dimensione relazionale. L'azienda richiama l'organizzazione, l'efficienza, la produzione e il profitto; mentre la cura della relazione veniva riservata agli ambiti della famiglia, dell'amicizia, del gruppo di interesse, e così via. Due mondi paralleli: il primo verticale e il secondo orizzontale, il primo – per usare le suggestive immagini dell'Autore – piramidale e il secondo circolare. Due logiche diverse, che sembravano rispondere ad esigenze del tutto estranee l'una all'altra.

Zaccarelli dimostra che non è così: anzi, che la logica della relazione – nelle sue diverse declinazioni comunicative – è essenziale e migliora decisamente anche la logica aziendale. La persona è al centro di ogni autentica iniziativa, di ogni tecnica e organizzazione: questa affermazione non è una questione che riguarda solo i sentimenti, ma riguarda anche l'efficienza e l'operatività. Passare da una concezione piramidale, di tipo feudale, ad una circolare, dove le persone si scambiano informazioni e comunicano – dove si trattano non come numeri ma appunto come “persone” – è un salto che fa bene persino all'economia.

È paradossale che nell'epoca delle grandi comunicazioni, dove attraverso internet possiamo accedere in tempo reale a qualsiasi avvenimento in qualsiasi parte del mondo, non riusciamo quasi più a comunicare tra di noi. Ci scambiamo dei dati e delle informazioni, ma siamo in difficoltà nella comunicazione "personale". Eppure, come l'Autore dimostra, solo la strada del recupero di una vera e propria comunicazione, può migliorare il nostro mondo interiore e di conseguenza anche quello esterno.

Grazie a Guido per questa nuova fatica, che completa una sorta di "trilogia" della comunicazione personale-circolare. Grazie per la chiarezza del pensiero, la ricchezza e la bellezza del linguaggio – mi sia permesso ricredermi sulla presunta povertà linguistica degli informatici – e per le energie che dedica al recupero di un sogno, la relazione, che rappresenta una delle prime esclamazioni di Dio nel primo libro della Bibbia: "non è bene che l'uomo sia solo!"

Don Erio Castellucci
Arcivescovo di Modena - Nonantola

A handwritten signature in black ink, consisting of a small cross symbol followed by the name "Erio Castellucci" written in a cursive, flowing script.

Presentazione

Sono sempre stata spinta da una motivazione “sociale” nell’affrontare la vita aziendale, questo modo di vivere la azienda è nel mio DNA, viene da mio padre e in seguito è stata rafforzata da alcune persone che ho incontrato sul mio percorso scolastico, universitario, aziendale, associativo e dopo il terremoto dell’Emilia anche istituzionale. Lavoro in un grande gruppo multinazionale (circa 60.000 dipendenti, 62 sedi nel mondo) di proprietà di una famiglia che è governato secondo un moderno modello organizzativo dove progetti e processi sono gestiti in un assetto matriciale, conforme alle normative del settore.

Leggendo il saggio di Guido Zaccarelli ho ritrovato lo “spirito sociale” che anima il mio agire quotidiano orientato alla condivisione delle esperienze, al valore delle persone e al benessere sociale.

La proprietà ha scelto come motto *sharing expertise* che compare anche come logo aziendale a dimostrazione di una forte sensibilità alla responsabilità sociale di azienda che si esplicita in una particolare attenzione e azioni concrete nei confronti dei collaboratori, fornitori, clienti, partner, istituzioni locali e comunità.

La politica aziendale prevede di conciliare obiettivi economici con quelli sociali e ambientali e il *management* deve mettere in atto le azioni per raggiungere gli obiettivi che sono in continua evoluzione e miglioramento, da qui l’utilizzo di metodi di gestione che prevedono il coinvolgimento di diversi livelli nella organizzazione.

Fondamentale la formazione mia disgiunta dalla vita aziendale e da qui l’esperienza con gli stage in azienda e il post diploma ITS Nuove Tecnologie della Vita dove Scuola, Università, Laboratori Territoriali di Ricerca e Aziende trovano un modello di collaborazione.

Quanto sopra sembra un mondo ideale ma non lo è: entrano in gioco una serie di fattori umani e ambientali nonché le “regole” dell’ambiente in cui ci muoviamo che allontanano o modificano l’obiettivo e rendono tortuoso il percorso per raggiungerlo. È faticoso ma ne vale la pena.

Anche l'Autore si è posto nelle stesse condizioni quando afferma: «*credo valga la pena tentare, non solo per noi, ma soprattutto per i giovani ai quali stiamo consegnando le chiavi di un futuro eticamente sostenibile*», condividendo il Suo desiderio di instaurare un nuovo modo di intendere le relazioni sociali all'interno delle aziende. Il futuro delle nostre imprese è nelle "Persone".

La *Conoscenza condivisa* è una filosofia e stile di vita, l'innesto di un valore etico, morale e culturale al quale tutti dobbiamo tendere e auspicare che già al tempo presente possa contribuire a migliorare il benessere delle persone. «Quante volte mi sono chiesta se sono nel giusto, non ho certezze, ma solo questa esperienza e questo pensiero, *che mi porto dentro*, da condividere».

Giuliana Gavioli
QM & RA Director B. Braun Avitum Italy
Vice Presidente Innovazione e membro
del Consiglio Direttivo di Confindustria Modena



Presentazione

L'impresa è un bene sociale al quale dedicare ogni energia perché possa crescere e godere in futuro del lavoro delle persone che collaborano per il successo dell'azienda. Gli andamenti economici e la crisi dei mercati impongono scelte strategiche in continuo mutamento per soddisfare i bisogni e i desideri crescenti dei clienti, sempre più attenti alla qualità e ai valori dell'azienda.

Il *capitale umano* rappresenta la forza trainante delle aziende senza la quale le imprese perdono la competitività necessaria per competere con i mercati di riferimento. *Il valore di una azienda è nelle persone* che mettono i loro talenti e le loro competenze a disposizione dell'impresa, che ricambia con gesti di fiducia e di stimolo alla crescita collettiva.

Tutto questo è premessa indispensabile per la nascita di luoghi di lavoro nei quali possa crescere il benessere delle persone.

Guido Zaccarelli in questo suo lavoro mette in evidenza con grande passione e chiarezza, e spesso anche con figurazioni molto calzanti, il modello di azienda dove si realizza la *Conoscenza condivisa*.

Rodolfo Barbieri
Presidente Consiglio di Amministrazione
Menù Srl - Medolla - Modena

Presentazione

Questo volume contiene le riflessioni di Guido Zaccarelli riguardo la *Conoscenza condivisa*. Capitolo dopo capitolo si intraprende, assieme ai lettori, un percorso sui concetti di bene comune, solidarietà e fraternità che costituiscono le pietre fondanti dell'uguaglianza sul posto di lavoro. L'idea da cui muove il pensiero dell'Autore è che le aziende, per rispondere alle sfide e ai mutamenti del nostro tempo, debbano passare da una concezione "piramidale" dell'organizzazione aziendale ad una "circolare" dove le persone possano comunicare e scambiarsi le conoscenze, essere in grado di combinare istanze economiche ed istanze sociali, gratuità e profitto, efficienza e felicità. E tutto ciò contemperando o addirittura coniugando queste contrapposte esigenze.

Ma nella realtà si possono trovare simili aziende? E, posto che esistano, come fanno in concreto a superare queste antitesi? L'Autore ci risponde invitandoci a guardare alle imprese aderenti al progetto della *Conoscenza condivisa* e conduce un'attenta analisi di questa proposta sulla scorta della letteratura economica aziendale in tema di obiettivi/missione, *governance* e misurazione delle *performance* aziendali. Le domane e le risposte contenute in questo libro stimolano alcune riflessioni che possono interessare gli sviluppi della *Conoscenza condivisa* da un lato, dall'altro il progresso delle conoscenze di economia aziendale e di *management*.

I punti di riferimento di questo pensiero saranno la legalità, l'eticità, la produzione di ricchezza, il profitto (inteso come mezzo e non come fine ultimo), la qualità del profitto (in base a come viene prodotto e utilizzato) e soprattutto l'instaurazione di relazioni di qualità e la valorizzazione dei collaboratori. Le aziende basate su questi principi trovano un ampio riscontro nella letteratura di economia aziendale e di *management* in tema di trasparenza e correttezza gestionale, di gestione delle risorse umane, di qualità dell'ambiente di lavoro e del contesto organizzativo, di attenzione all'ambiente, di qualità delle relazioni con i clienti, i fornitori e la comu-

nità. Quindi fraternità, comunione, gratuità, sono tutte categorie evocative degli insegnamenti evangelici che gettano le fondamenta del progetto della *Conoscenza condivisa*.

Questa è la straordinaria novità di questa idea: dischiudere una concreta prospettiva di attuazione agli insegnamenti della dottrina sociale della Chiesa in tema di mercato, impresa e profitto, ovvero calare il Vangelo nel mondo delle imprese e delle relazioni di cui si compone la loro vita, dimostrando che esso può essere vissuto anche in queste realtà. In conclusione è auspicabile che imprese così attente alle esigenze con cui trattano tutti i soggetti e l'intera società alle quali questo libro ha aperto la strada possano ricevere un forte impulso.

Giovanni Arletti
Presidente Chimar Spa
Delegato di Confindustria Modena per il Distretto di Carpi
Limidi di Soliera - Modena



Presentazione

Ho avuto l'onore di conoscere Guido Zaccarelli solo pochi anni fa e da subito ho sentito forte l'affinità di pensiero circa la propensione a creare ambienti di lavoro felicitanti, basati sulla valorizzazione della persona, naturalmente predisposti al dialogo ed alla condivisione.

La mia famiglia, che conduce un'attività da oltre 40 anni e che qui rappresento, non si è mai riconosciuta nell'archetipo del datore di lavoro che, come dipinge una purtroppo diffusa ideologia, finalizza le sue azioni sempre e solo verso uno scopo individualista.

Sarà perché l'aria che qui si respira è la stessa che respirò Pico della Mirandola, illustre umanista rinascimentale, più noto (ahinoi) per la sua proverbiale memoria che per il suo pensiero filosofico che poneva "l'uomo" al centro del mondo e con esso la sua dignità e la sua libertà di stabilire il proprio destino.

In quest'ottica, l'opera condotta dall'Autore di diffusione delle idee e dei valori ben espressi nel progetto della *Conoscenza condivisa* è di inestimabile valore per l'umanità.

Oggi più che mai le aziende sono chiamate a svolgere una funzione sociale, per assicurare un "domani" (che sia degno di essere chiamato tale) alle generazioni future e pertanto non possono prescindere dal mettere in pratica questi principi.

Solo la riscoperta della comunicazione e dei rapporti umani può portare in modo spontaneo alla valorizzazione dell'essere umano e conseguentemente generare quel benessere interiore di cui tutti abbiamo un disperato bisogno.

Gli effetti benefici che così si creano in ambito lavorativo vengono ulteriormente amplificati a livello personale, generando un meccanismo virtuoso di serenità e soddisfazione che contribuisce alla rinascita dell'individuo e della società.

Sono certa che la luce del messaggio del libro raggiungerà il cuore del
Lettore così come è giunta al mio.

Grazie Guido, e sinceri complimenti.

Sandra Cavicchioli
Direttore Generale OFMECC Srl
Mirandola - Modena

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sandra Cavicchioli', written in a cursive style.