

Buonocore F. | Montanari F. | Solari L.
OrganizzAzione aziendale
Comportamenti e decisioni per il management
2020 | ISEDI
Capitoli I, II, III, VI, VII, VII

EDIZIONE DIGITALE SU
PANDORA
CAMPUS

F. BUONOCORE
F. MONTANARI
L. SOLARI

OrganizzAzione aziendale

Comportamenti e decisioni per il management



Gli autori

XI

Paola Briganti è Professore Associato di Organizzazione Aziendale, Comportamenti Organizzativi e Gestione delle Risorse Umane presso l'Università degli Studi di Napoli «Parthenope», dove ha conseguito il titolo di PhD in Management. È stata Visiting Scholar all'*International Center for Cooperation and Conflict Resolution* del Teachers College, Columbia University, New York. I suoi principali interessi di ricerca e le sue pubblicazioni riguardano le determinanti individuali dei comportamenti organizzativi, in particolare, i temi della comunicazione nei processi di performance appraisal delle organizzazioni sanitarie, la gestione costruttiva dei conflitti e gli *intractable conflicts* in Sanità, lo stress e il burnout degli operatori sanitari.

Filomena Buonocore è Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli Parthenope. Svolge attività di docenza e ricerca presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, è membro del Consiglio Direttivo di ASSIOA (Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale) ed è responsabile editoriale della rivista scientifica «Prospettive in Organizzazione». È stata anche *visiting scholar* presso l'Arizona State University e la Columbia University di New York. È componente dell'*Editorial Board* delle riviste scientifiche «Journal of Vocational Behaviour» e «Law and Economics Yearly Review». I suoi principali interessi di ricerca riguardano il *diversity management*, il *work-life enrichment*, il *job crafting* nei contesti a elevata incertezza occupazionale e le competenze manageriali nella PA. Ha pubblicato su riviste scientifiche di rilievo nazionale e internazionale, tra le quali «Journal of Management», «Human Resource Management Journal», «Journal of Managerial Psychology», «Tourism Management», «Mecosan», «Studi Organizzativi». È autore di monografie sui temi del comportamento organizzativo e curatore di un volume edito da Palgrave sulle competenze manageriali nella PA.

Federica De Molli, PhD in Organizzazione Aziendale presso l'Università della Svizzera italiana (USI), è Professore Aggiunto presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore e Lecturer presso la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI). Le sue ricerche sulle organizzazioni culturali e creative, l'estetica organizzativa e il mercato dell'arte sono state presentate in numerose conferenze internazionali e pubblicate in articoli accademici e capitoli di libri. Oltre al lavoro di ricerca e insegnamento, ha seguito, in qualità di consulente, progetti per importanti organizzazioni culturali in Svizzera, Francia, Lussemburgo, Italia e Hong Kong.

Maria Laura Frigotto è Professoressa Associata in Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Trento dove insegna anche presso la Scuola di Innovazione e la Scuola di Dottorato in Scienze Sociali. Come studiosa è stata ospitata a Stanford presso Scancor (California) e presso l'Università di Alberta XII(Canada). La sua ricerca riguarda il tema del nuovo, in particolare nelle sue forme inattese ed emergenti, nell'ambito degli studi su innovazione, creatività e resilienza organizzativa. L'applicazione dei suoi studi spazia dalla Protezione Civile alle Piccole-Medie Imprese fino alla Fondazioni Lirico Sinfoniche. È editore associato di Studi Organizzativi e Presidente di Opera Universitaria di Trento, l'ente per il diritto allo studio del Trentino.

Francesca Gennai Sociologa toscana trapiantata in trentino. Dottorata in «information systems and organization» presso l'Università di Trento ha lavorato per diversi anni alla Fondazione «Demarchi» portando avanti studi sulle relazioni fra generi, mondo del lavoro e generazioni, capitale sociale e modelli di welfare di comunità. Docente a contratto per l'insegnamento di sociologia dell'organizzazione, in qualità di consulente del marchio Family Audit per la Provincia autonoma di Trento ha cercato di tradurre in pratica i principi del diversity management. È

Presidente della Cooperativa La Coccinella, che gestisce 24 nidi in provincia di Trento, e Vicepresidente del Consorzio Con.Solida.

Raimondo Ingrassia è professore Ordinario nell'Università degli Studi di Palermo dove insegna Organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane. I suoi campi di interesse e studio sono l'organizzazione delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, il comportamento organizzativo e i sistemi di gestione del personale, l'analisi delle professioni e le politiche del lavoro, il mismanagement e la corruzione nelle organizzazioni. Svolge attività di ricerca, formazione e consulenza per organismi pubblici e privati. È membro del Comitato Tecnico Scientifico della Business School della Fondazione CUOA (Centro Universitario di Organizzazione Aziendale) di Altavilla Vicentina (VR). È stato Coordinatore di Master universitari nei settori dei servizi sociali e dei beni culturali e ha collaborato con la Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA). È autore di pubblicazioni scientifiche a diffusione nazionale e internazionale.

Alessandra Lazazzara, PhD in Sviluppo Organizzativo presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca, è Ricercatrice di Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane presso l'Università degli Studi di Milano. Svolge attività di ricerca sui temi di job crafting, e-HRM e diversity management. È autrice di numerosi articoli scientifici pubblicati su importanti riviste internazionali e nazionali ed è membro dei comitati editoriali di The International Journal of Human Resource Management, Industrial and Commercial Training, SN Business & Economics, Baltic Journal of Management. È inoltre membro del consiglio direttivo di ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale e Vice President di ItAIS - Italian Chapter of the Association for Information Systems.

Ludovica Leone – Ph.D in Direzione Aziendale presso l'Università di Bologna – è Assegnista di Ricerca in Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia. È stata assegnista di ricerca e docente a contratto presso l'Università Bocconi ed è stata visiting scholar alla Ross School of Business, University of Michigan. È docente a contratto a Bologna Business School e al Dickinson College.

Fabrizio Montanari è Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università di Modena e Reggio Emilia, dove è responsabile scientifico dell'Unità di Ricerca OPERA specializzata nello studio di creatività e innovazione. È anche Adjunct Professor presso l'Università Bocconi e membro del Comitato Editoriale della rivista «Studi Organizzativi». È stato Visiting Scholar presso il Boston College e Visiting Professor presso Copenhagen Business School, Johannes Kepler University di Linz, University of Leicester e WU Vienna. È stato anche Presidente della Fondazione Nazionale della Danza Aterballetto. I suoi principali interessi di ricerca riguardano la creatività, i network, l'organizzazione delle politiche pubbliche di rigenerazione urbana e di sviluppo territoriale e il management delle istituzioni culturali. Ha pubblicato su riviste scientifiche di rilievo nazionale e internazionale, tra le quali «Journal of Economic Geography», «Journal of Management Studies», «International Journal of Human Resource Management», «Organization Studies», «Studi Organizzativi» e «Urban Studies». È autore di monografie sulla creatività e curatore di un volume edito Routledge sugli spazi collaborativi.

Anna Chiara Scapolan – Ph.D in Management, Università Ca' Foscari di Venezia – è Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia, dove insegna Organizzazione delle Imprese Internazionali e Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane.

Luca Solari è Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Milano dove ricopre il ruolo di Presidente di Fondazione Unimi e Direttore della Scuola di Giornalismo Walter Tobagi. In Italia ha insegnato presso l'Università Bocconi, la LIUC di Castellanza e l'Università di Trento. All'estero è stato visiting professor presso la Haas School of Business di Berkeley, EDHEC Nice e Orfalea College of Business, CalPoly, San Luis Obispo, California. La sua attività di ricerca più recente si è concentrata sul ruolo della libertà nel rapporto tra persona e organizzazione nel contesto della trasformazione sociale e tecnologica che stiamo vivendo. Ha al suo attivo numerosi articoli e libri, l'ultimo dei quali, *Freedom Management*, originariamente pubblicato da Routledge nel 2017, è stato tradotto e pubblicato in Italia nel 2020. Nel tempo si è orientato sempre più alla Collaborative Management Research e oggi integra attività di ricerca, supporto e consulenza.

Luisa Varriale, PhD, è Professore Associato in Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Motorie e del Benessere, Università degli Studi di Napoli «Parthenope». Le sue ricerche sui diversi temi di interesse, quali learning e training, knowledge sharing e creation, mentoring, event management, disability management, sostenibilità, CSR, sono state presentate a conferenze internazionali e pubblicate in riviste nazionali e internazionali. Per le attività di ricerca e di insegnamento ha maturato periodi di visiting presso riconosciuti atenei stranieri [Arizona State University (AZ-USA)(2006, 2008); Columbia University (NY-US)(2010, 2013); Salem State University (MA-USA)(2015); University of Porto FEUP (Porto, Portogallo)(2017); IAE Bordeaux, School of Management, Bordeaux, Francia (2016, 2017)]. È componente del Dottorato di Ricerca in «Diritto e Istituzioni economico-sociali: profili normativi, organizzativi e storico evolutivi» (DIES), Dipartimento di Giurisprudenza, Università «Parthenope», nonché di comitati scientifici e organizzativi, associazioni accademiche e comitati editoriali.

Paolo Venturi è economista e direttore di AICCON e della The Fund Raising School. Docente di «innovazione e imprenditorialità sociale» in numerosi Corsi Universitari dell'Università di Bologna e di altre università e istituzioni. Autore di saggi, studi e pubblicazioni sull'impresa sociale (co-curatore di 2 rapporti nazionali) e sulle «imprese ibride». Componente del gruppo di lavoro per la riforma del terzo settore e dell'impresa sociale e delle Linee Guida sull'impatto sociale. Partecipa come componente a numerosi Think Tank sui temi dell'innovazione sociale e le imprese di comunità. Negli ultimi anni attraverso studi, pubblicazioni e osservatori dedicati approfondisce e pubblica saggi relativi alla finanza per il Terzo Settore, il Welfare territoriale, XIVla Co-economy, la Riforma del Terzo Settore e la dimensione di «luogo» a cui è dedicato il volume *Dove* edito da Egea nel 2019.

Flaviano Zandonai sociologo, si occupa da oltre vent'anni di terzo settore e impresa sociale, svolgendo attività di ricerca applicata, formazione, consulenza e divulgazione editoriale. Ha lavorato come ricercatore senior in Euricse occupandosi di innovazione sociale, imprenditoria comunitaria e rigenerazione di beni e spazi fisici per finalità di uso collettivo. È stato inoltre segretario di Iris Network, la rete di ricerca italiana sull'impresa sociale operando come editor della rivista Impresa Sociale, curando due edizioni del Rapporto sull'impresa sociale e organizzando il Workshop sull'impresa sociale, il principale evento in Italia per imprenditori sociali. Oggi è open innovation manager presso il Gruppo cooperativo Cgm dove promuove la nascita di comunità imprenditoriali orientate al cambiamento attingendo da ecosistemi tecnologici e di innovazione sociale a base culturale. Collabora con il magazine *Vita* e anima il blog «tempi ibridi» dedicato all'innovazione istituzionale e alle nuove value chain tra profit e nonprofit.

L'Editore ringrazia

XV

Alfredo Biffi, *Università degli Studi dell'Insubria*

Mariacristina Bonti, *Università di Pisa*

Anna Maria Braccini, *Università degli Studi della Toscana*

Franca Cantoni, *Università Cattolica del Sacro Cuore*

Enrico Cori, *Università Politecnica delle Marche*

Ernesto De Nito, *Università degli Studi di Salerno*

Edoardo Della Torre, *Università degli Studi di Bergamo*

Francesca Di Virgilio, *Università degli Studi del Molise*

Guglielmo Faldetta, *Università degli Studi di Enna «Kore»*

Alberto Francesconi, *Università di Pavia*

Angelo Gasparre, *Università di Genova*

Gaetano Luberto, *Università della Calabria*

Roberta Pinna, *Università di Cagliari*

Domenico Salvatore, *Università degli Studi Suor Orsola Benincasa*

I loro preziosi consigli hanno contribuito alla realizzazione di questa edizione di *OrganizzAzione aziendale. Comportamenti e decisioni per il management*.

Premessa

XVI

Perché è importante organizzare?

Gli esseri sociali (ad esempio le formiche, le api, le scimmie e anche gli umani!) si riconoscono per la loro organizzazione, ovvero il modo con il quale distribuiscono i compiti tra individui diversi. Mentre per gli animali sociali non dotati di consapevolezza, questa divisione ha delle radici genetiche e si riproduce nel tempo, per gli umani è oggetto di decisioni e scelte consapevoli. In sostanza, un'ape operaia svolge un dato «lavoro» in virtù del suo patrimonio genetico e con poca consapevolezza, mentre un social media manager e uno sviluppatore informatico hanno scelto più o meno consapevolmente quel lavoro e quando lo svolgono possono essere guidati da un obiettivo che si sono dati o che hanno ricevuto dal proprio responsabile.

Se studiare l'organizzazione della vita animale può essere meraviglioso per un etologo e ci dà l'idea di un processo armonioso e organizzato, ma statico (un alveare è tendenzialmente uguale agli altri per organizzazione interna e lo è stato e sarà per archi temporali lunghissimi), comprendere l'organizzazione delle attività umane aggiunge il fascino di una grande varietà di forme sia nello spazio sia nel tempo. Esiste un grande numero di organizzazioni diverse, anche se, come vedremo in questo libro, chi le studia ha scoperto che ci sono alcuni aspetti comuni a tutte, altri che valgono per molte e altri ancora che sono veri solo per alcune. In sostanza le nostre conoscenze sono ancora parziali, per cui non abbiamo ancora una risposta alla domanda centrale: come ci si organizza al meglio? Facciamo qualche esempio.

[per quasi tutte] Se dividiamo il lavoro tra tante persone ed ognuno fa una piccola parte del tutto saremo più produttivi che se ognuno si fa carico di tutte le attività. Se siete studenti di economia, avrete sentito parlare della fabbrica degli spilli di Adam Smith che è un esempio che viene sempre fatto.

La fabbrica di spilli

[per molte] Nelle organizzazioni che hanno una struttura funzionale (sarà descritta nel Capitolo 1) uno dei problemi più classici è il coordinamento. In sostanza diventa difficile decidere chi ha ragione tra gli addetti alle vendite, che vorrebbero ogni volta personalizzare il prodotto per rendere contento il cliente e quindi farlo comprare, e quelli che operano nella produzione che per diminuire i costi preferiscono realizzare sempre lo stesso prodotto standard. Ogni funzione ha un suo obiettivo e se lo persegue fino in fondo può entrare in conflitto con le altre funzioni. La struttura organizzativa in un certo senso non dà una risposta, ma crea un campo di interessi che devono trovare una composizione; un po' come quando in un gruppo dovete decidere dove andare a mangiare e dovete fare dei compromessi per trovare un posto che vada bene sufficientemente a tutti.

[per alcune] Nei settori a elevata innovazione che producono beni per il mercato finale, quindi per noi consumatori (pensate ad esempio a Apple, Samsung e Huawei nel settore degli smartphone), può essere utile creare un'organizzazione molto complessa che ha al suo interno team che sviluppino i singoli prodotti, team che mettono assieme singole componenti (ad esempio lo schermo, il sistema operativo ecc.) e team che raggruppano le conoscenze (ad esempio ingegneri elettronici, designer ecc.). Questa organizzazione risulta spesso poco efficiente nel senso che richiede molte persone, ma quello su cui viene valutata è in primo luogo la capacità di innovare rapidamente, anche perché i consumatori sono disposti a pagare molto questi prodotti e non ci sono problemi di margine.

Come scoprirete nel libro (e ancora di più quando inizierete a lavorare!), ci sono poi degli aspetti che valgono solo per una organizzazione e che non troverete mai descritti compiutamente in nessun testo scientifico perché legati troppo a una situazione specifica. Aver studiato organizzazione aziendale però vi darà la possibilità di comprenderli meglio perché conoscete cosa sia un'organizzazione in generale. Un modo per conoscere una realtà complicata che viviamo o che osserviamo è di averne un modello che ci dia un punto di riferimento. Altrimenti XVIIIrischiamo di essere come quelle persone che, quando ai terminali si sostituì il computer, per molto tempo non lo accesero perché non capivano che potenzialità avesse.

Anche l'università è un'organizzazione

Torniamo al nostro alveare di partenza, un esempio semplice che tutti noi possiamo riconoscere. La distribuzione delle attività tra un insieme di api crea una relazione mutualistica¹ tra di esse: senza le api operaie l'ape regina non può alimentarsi e muore, ma senza l'ape regina, le api operaie non possono realizzare una colonia che sopravviva nel tempo perché non si riproducono e la loro vita è limitata nel tempo. L'organizzazione è uno strumento per aumentare la capacità di un insieme di individui. Nel momento in cui viene creata consente di fare cose incredibili, ma sviluppa un rapporto complesso tra chi la compone, rendendo tutti più potenti, ma anche meno liberi. Proprio come in una squadra sportiva, se ci muoviamo assieme possiamo produrre un risultato migliore e vincere la partita, ma questo vuole anche dire che ognuno di noi è meno libero nel decidere che cosa fare con quel pallone tra le gambe, in aria o in palleggio! Sono situazioni che probabilmente avete sperimentato nella vostra attività sportiva o quando avete lavorato in gruppo a scuola o all'università.

L'organizzazione è uno strumento che risolve problemi difficili, ma allo stesso tempo aumenta la complessità del lavorare assieme, perché come vedremo richiede che ognuno si faccia carico di un ruolo e si impegni a far funzionare le cose in modo coordinato.

Abbiamo introdotto una parola che è molto utilizzata quando si parla di imprese e di organizzazione: complessità. Pensiamo che meriti un approfondimento.

Complessità

Se usciamo dall'alveare e per un istante diamo un'occhiata alla nostra vita scopriremo che si basa su una quantità di relazioni mutualistiche incredibile e su un lavoro incessante di una miriade di persone. Se è mattina e bevete il caffè, quel caffè è arrivato sul vostro tavolo attraverso un numero inimmaginabile di passaggi e di persone e vi unisce in qualche senso a tutte loro. Ma non è diverso se si fa sera e sul vostro tavolo trovate un calice di vino. Certo, alcuni di questi prodotti sono come si dice oggi a Km 0 quindi il costo organizzativo per farli arrivare da voi è minore (anche se per uno strano gioco dell'organizzazione e della produttività è possibile che vi costino addirittura di più²).

In sostanza, il nostro è un mondo organizzato perché è conveniente per tutti che sia così. L'organizzazione è uno strumento che ci consente di fare cose che da soli non potremmo pensare; è una nostra estensione, una forma di evoluzione della nostra specie che ci ha consentito di raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi, ma è così radicata nella nostra esperienza della realtà che non ce ne rendiamo più conto se non quando non funziona. In fondo anche oggi la vostra giornata è stata organizzata nel senso che avete scelto cosa fare, in parte perché dovete seguire un programma esterno (ad esempio gli orari del treno, della metro, delle lezioni, del bar ecc.), in parte perché vi siete dati un programma delle attività da svolgere. Queste scelte di allocazione del tempo hanno comportato delle decisioni relative a cosa fare operativamente come, ad esempio se fare colazione al bar o portarvi da casa un frutto o una merendina al volo e recuperare di fretta un caffè alle macchinette prima di entrare in aula. In un certo senso, la nostra vita è organizzazione, anche se auto-organizzazione nei limiti di alcuni vincoli esterni³.

In ogni forma di organizzazione ognuno degli attori in gioco contribuisce a un funzionamento collettivo da cui dipende anche la sua sopravvivenza; in senso lato, vuole dire che si assume un rischio, perché mentre svolge il suo compito si attende che anche gli altri facciano lo stesso. Il rischio è ben compensato dal vantaggio in termini produttivi e di capacità evolutiva che l'organizzazione garantisce ai suoi componenti. Tanto più complessa diventa l'organizzazione, tanto più può essere efficace, ma al tempo stesso tanto più il singolo perde il controllo di quello che accade e deve fidarsi che tutto sia in ordine e che quest'ordine sia stato stabilito nel modo migliore possibile.

Per questo negli esseri sociali, l'organizzazione e la conseguente divisione dei ruoli (ovvero insiemi di attività e responsabilità attese da ogni componente) sono frutto di un percorso evolutivo difficile da ricostruire e, in quanto tali, tendono a non subire rilevanti cambiamenti nell'arco di tempo in cui noi possiamo osservarli. In sostanza, due colonie di api tenderanno a essere strutturate (ovvero organizzate in ruoli diversi) in modo uguale. Potranno esserci delle varianti legate al contesto (un favo libero o un'arnia), ma la colonia non deciderà in modo consapevole di modificare la sua organizzazione (è proprio questo aspetto che consente agli uomini di utilizzare le api che pure in un'arnia continuano a svolgere le funzioni per cui sono evolutivamente programmate!). Infatti, ogni modifica del comportamento di un singolo attore ha un impatto sul collettivo. Quindi negli insetti sociali che non possono comunicare e sviluppare immagini mentali del loro lavoro assieme non basta un occasionale individuo innovativo. In sostanza le descrizioni del film «Z la formica» non hanno alcun senso nel mondo naturale, ma sono splendide analogie di quello che succede nella realtà degli uomini.

La differenza nell'organizzazione di quella particolare specie di essere sociale che è l'uomo sta in due fattori: da un lato, come abbiamo già ricordato, la consapevolezza e l'intenzionalità sia individuale (quello che voglio fare io), sia collettiva (quello che vogliamo fare assieme) e, dall'altro, la tecnologia (ovvero lo sviluppo di un approccio all'azione verso il mondo che prevede l'uso di elementi materiali e immateriali inventati, scoperti, adattati).

L'analogia con gli insetti sociali consente però di citare un autore: Chester Barnard. Vi sono due ragioni per cui diamo a Barnard un ruolo così importante. La prima è che la sua visione dell'organizzazione è in un certo senso unica e non legata allo sviluppo di una scuola. Pur se a distanza di ottant'anni, il suo libro offre spunti molto attuali ad esempio nella definizione di quale sia davvero l'obiettivo di un'impresa (basti dire che per Barnard il profitto è una risorsa che l'impresa deve generare per raggiungere il suo obiettivo che è la produzione di un valore per la comunità umana). La seconda è che il suo libro su «Le funzioni degli executive» ci spiega perché dobbiamo comprendere e studiare le organizzazioni e quindi è in un certo senso «meta-teorico», va oltre i limiti dello sviluppo delle teorie. Per Barnard l'organizzazione finalizzata, quindi consapevole e intenzionale, è un'invenzione umana che delinea il massimo livello di evoluzione ecologica della nostra specie. Moltissimi anni prima che l'idea di un parallelo tra l'evoluzione della specie umana e l'evoluzione delle organizzazioni venisse riscoperto⁴, Barnard lo aveva già intuito, regalandoci un libro ancora oggi attuale.XXI

La radice di stampo umanista è un presupposto fondamentale di questo libro che vuole descrivere e aiutare ad insegnare l'organizzazione con una forte proiezione verso il futuro. La scelta di un titolo apparentemente strano per il Capitolo 1, come «organizzazione che non si chiude» richiama il dinamismo insito in qualsiasi realtà che veda l'umano come protagonista. Per noi, l'organizzazione non si chiude, né in termini di orizzonte temporale né in termini di estensione spaziale. La progettazione organizzativa non è più un'azione deterministica, per quanto a razionalità limitata, ma un processo continuo di esplorazione dello spazio di novità che non trova mai un equilibrio oggettivo, ma solo fasi di rallentamento derivanti dalla difficoltà di adattamento delle persone, delle tecnologie e delle risorse ad un ritmo ciclico incessante.

Il libro è diviso in tre parti. I tre capitoli della prima parte presentano i concetti di base e i principi teorici che ispirano il libro. In particolare, il Capitolo 1 affronta il tema dei principi che caratterizzano la progettazione organizzativa nello scenario competitivo contemporaneo, che è contraddistinto da un'elevata incertezza e complessità con un approfondimento dei tratti salienti che caratterizzano le forme organizzative emergenti. I Capitoli 2 e 3 approfondiscono l'individuo nella complessità delle sue dinamiche psicologiche, cognitive e comportamentali, così come si sviluppano in ambito organizzativo. In particolare, vengono presentati determinanti e conseguenze delle decisioni che gli individui possono prendere all'interno delle strutture organizzative in cui sono inseriti.

La seconda parte analizza in profondità alcune delle tensioni che caratterizzano la vita delle organizzazioni, dove spesso si verificano fenomeni che possono essere interpretati secondo una duplice accezione, positiva o negativa, in relazione alle azioni intraprese in termini organizzativi e gestionali. La prima tensione, affrontata nel Capitolo 4, è quella classica in una organizzazione, tra le esigenze di stabilità e quelle di cambiamento e adattamento a una realtà sempre più mutevole. Il Capitolo 5 presenta le modalità con cui le organizzazioni possono gestire i conflitti che possono sorgere al suo interno: se da un lato il bisogno di conciliazione e armonia è fondamentale per il funzionamento di un'organizzazione, un certo livello di conflitto può essere di beneficio per attivare meccanismi di confronto e creare le premesse per attività di innovazione nell'organizzazione. Il Capitolo 6 analizza il tema molto attuale oggi dell'integrazione e della diversità: come favorire un allineamento delle diverse componenti organizzative mantenendo e valorizzando le diversità presenti. Il Capitolo 7, che chiude questa parte, è dedicato al tema della creatività. In particolare, quest'ultimo capitolo affronta come è possibile sostenere la creatività nelle organizzazioni presentando anche i nuovi luoghi di lavoro che aspirano proprio a essere creativi.

La terza parte del libro è dedicata ad approfondire la pluralità di sfide e di contesti che contraddistinguono l'agire organizzativo contemporaneo. Nello specifico, il Capitolo 8 affronta il tema delle sfide organizzative poste dalle istanze sociali nelle comunità contemporanee. Il Capitolo 9 presenta il caso delle organizzazioni temporanee, illustrando anche i principi di funzionamento dei team che possono essere applicati in contesti variabili come in quelli di tipo stabile. Gli ultimi due capitoli della terza parte affrontano il tema delle imprese internazionali, di cui sono rappresentate le principali azioni poste in essere per il perseguimento delle strategie globali, e quello della pubblica amministrazione, che è descritto nelle sue specificità organizzative rispetto al contesto nazionale. Il libro si conclude con un ultimo capitolo che presenta una carrellata delle principali teorie organizzative.

Infine vogliamo chiudere questa introduzione ringraziando innanzitutto tutti gli autori che hanno creduto e partecipato a questo progetto. Oltre ai diversi colleghi che hanno collaborato con un attento e puntuale lavoro di revisione dei diversi capitoli (e che restano nell'anonimato insito nel loro ruolo), vogliamo ringraziare in particolare Luca Carollo che ha svolto un preziosissimo lavoro di editoriale.

CAPITOLO 1

L'organizzazione che non si chiude

Filomena Buonocore, Fabrizio Montanari, Luca Solari

1. Introduzione
2. Come è cambiato l'ambiente competitivo
3. Come cambiano le organizzazioni
4. La progettazione organizzativa
5. Le morfologie organizzative emergenti
6. Conclusioni

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Lo studio di questo capitolo vi fornirà le seguenti conoscenze:

1. Comprendere come le aziende stanno affrontando i recenti cambiamenti nello scenario competitivo
2. Conoscere e analizzare le forme organizzative più diffuse
3. Capire come sta cambiando la progettazione organizzativa rispetto al passato
4. Approfondire il tema della permeabilità dei confini tra le organizzazioni
5. Comprendere come sta cambiando il ruolo dell'individuo nell'organizzazione
6. Approfondire il ruolo della tecnologia nelle scelte organizzative

CASO STUDIO

Lettera agli azionisti di H-FARM

Carissimi soci e partner,

[...] vi volevo anticipare alcune riflessioni sulla chiusura dell'esercizio 2018 e le linee guida per i prossimi anni.

Stiamo crescendo tantissimo, di pari passo con la nostra cultura aziendale: il numero di clienti, studenti, collaboratori e progetti incrementano e pongono nuove sfide. Il nostro atteggiamento, volto a disegnare il futuro attraverso l'innovazione, mantiene lo spirito e la vitalità che ha sempre contraddistinto il nostro progetto, anche in una organizzazione che oggi conta quasi 700 persone che hanno sposato e credono nei valori di H-FARM.

Il 2018 è stato un anno di forte maturazione, il migliore dall'inizio della storia di H-FARM e sicuramente il più importante della fase post IPO. Lo dico con entusiasmo perché i risultati economici raggiunti sono veramente importanti: abbiamo superato i €50 milioni di valore della produzione e per la prima volta abbiamo raggiunto un EBITDA gestionale positivo anche a fronte di un importante incidente di percorso avvenuto nell'anno. La partenza del progetto di costruzione del Campus, che nei nostri piani iniziali doveva essere aperto e inaugurato per l'autunno del 2018, è stato fatto slittare di un biennio [...]

Quando ci siamo quotati e vi abbiamo presentato il nostro progetto imprenditoriale, il 13 novembre del 2015, vi avevamo detto che ci sarebbero serviti almeno 3 anni per portare la società a essere uno dei player leader nell'ambito dei servizi di trasformazione digitale e dell'education, non solo entro i confini del nostro Paese. [...]

Molta strada è stata percorsa da quando alcuni di voi, insieme a me, con il migliore spirito di investire sul talento dei giovani, avevano creduto nell'idea di un incubatore - acceleratore di imprese che già nel 2005 aveva messo al centro l'uomo, anticipando moltissimi attori che in seguito hanno replicato l'idea. Oggi abbiamo una H-FARM che è riuscita a portare a bordo e integrare oltre 400 talenti in 36 mesi su tre aree di business, unite dal comune denominatore dell'innovazione digitale utilizzata per traghettare persone e aziende verso il futuro.

La prima area, chiamata Innovation, supporta le aziende nell'implementazione di processi digitali e le accompagna verso nuovi scenari e nell'adozione di nuovi modelli di business per continuare a essere competitive in un mercato in rapidissima evoluzione. [...]

La seconda area è quella dell'Education in cui coesistono tre filoni. Il più sviluppato oggi è sicuramente il nostro network delle H-International School: [...] 882 bambini distribuiti in 4 scuole nel Nord Italia. Quello di cui sono orgoglioso è da un lato il team, composto da oltre 150 professori da 14 nazionalità diverse supportati da ottimi professionisti, dall'altro lato il modello formativo: l'H-FARM Approach, che siamo stati in grado di sviluppare, è oggi riferimento di organizzazioni ed enti importanti che ci chiedono di collaborare e sviluppare progetti in partnership. Tra gli ultimi riconoscimenti Apple [...] ci ha riconosciuto tra le sue 400 Apple Distinguished School [...] Ma Education non è solo scuola internazionale, è anche università. L'accordo siglato due anni fa con Ca' Foscari ci ha consentito di sviluppare un corso di Digital Management [...] E poi abbiamo la vocational school, un percorso professionale sul quale abbiamo progetti di sviluppo importanti [...]

Infine mi piace ricordare che H-FARM è anche startup. [...] Abbiamo un portafoglio di startup mature con innumerevoli azioni in corso volte alla sua valorizzazione.

In sintesi, nel 2018 abbiamo chiuso la seconda fase della nostra storia: H-FARM oggi guarda al futuro non più solo come acceleratore, ma anche come aggregatore di esperienze e talenti che supporta aziende e tante giovani menti nel percorso di formazione. Nei prossimi 2 anni possiamo far crescere questo valore anche a livello internazionale: entreremo in una nuova fase che ci permetterà di raccogliere i risultati del grande lavoro svolto, solidi nell'affrontare le sfide del terzo decennio di questo secolo.

In questi 14 anni siamo cresciuti e abbiamo imparato a valutare i sogni, cogliere le buone idee e capire quali invece lasciar andare. Forti di questa esperienza oggi siamo capaci di comprendere e mettere a terra progetti che potranno diventare straordinari nei prossimi anni. Vogliamo che H-FARM continui a rimanere di ispirazione per le giovani menti che credono che il nostro Paese possa dare un importante contributo all'innovazione nel mondo e che vogliono scrivere le pagine della storia presente e futura dove le persone rimangono ancorate a valori positivi per il bene dell'umanità e del nostro pianeta.

Crediamo che la più grande soddisfazione che vi potremo dare sia una società che non solo farà profitto, ma lo farà in modo socialmente utile e autentico, lavorando e investendo sulla cosa più importante che abbiamo: l'educazione alla conoscenza e la consapevolezza del cambiamento, che non riguarda solo i più giovani ma tutti, qualsiasi sia il loro ruolo e posizione.

Fonte: Love H-FARM. Lettera di Riccardo Donadon (Fondatore e Presidente di H-Farm), Ca' Tron 21 gennaio 2019.

1.1

Introduzione

Nell'ultimo ventennio del secolo scorso i sistemi economici avanzati sono stati contraddistinti da una forte discontinuità che ha riguardato le pratiche produttive, la natura del lavoro e le stesse dinamiche sociali del vivere quotidiano. A tale discontinuità sono stati associati termini diversi quali, ad esempio, «post-industriale», «post-moderno» o «post-fordismo» (vedi per esempio, Rullani 2004; Sennet, 2006; Vallas, 1999). Tutti hanno in comune l'utilizzo del prefisso «post» che ben comunica il profondo senso di distanza e di cambiamento rispetto ai precedenti scenari economici e sociali.

I fattori che hanno contribuito a questo cambiamento sono diversi e fortemente connessi tra loro. Tra i principali, è opportuno ricordare la globalizzazione dei mercati, le innovazioni tecnologiche (soprattutto quelle digitali), i cambiamenti sociali che hanno enfatizzato la dimensione simbolica dei processi di acquisto e le maggiori istanze poste alle aziende in tema di responsabilità sociale e sostenibilità ambientale, specie dopo l'emergenza Covid-19.

Nei prossimi paragrafi approfondiremo questi fenomeni che hanno contribuito a rendere più complesso l'ambiente in cui operano le organizzazioni, spingendo anche le suddette a modificare i propri principi organizzativi. In particolare, ci focalizzeremo su come è cambiata l'attività di progettazione organizzativa e sui principi caratterizzanti le nuove forme organizzative.

1.2

Come è cambiato l'ambiente competitivo

Tra i fattori che hanno contribuito ad aumentare la complessità dell'ambiente competitivo contemporaneo vi è sicuramente la globalizzazione dei mercati, cioè l'elevata interdipendenza che contraddistingue l'economia mondiale. Le aziende oggi si trovano a competere su scala globale e prendono decisioni formulando strategie di espansione e sviluppo che sempre più spesso travalicano i confini nazionali. Anche le scelte in tema di organizzazione e gestione delle persone ne sono condizionate (per un approfondimento si veda il Capitolo 12). Ad esempio, un'azienda che opera in Cina deve chiedersi se sia meglio utilizzare manager provenienti dalla casa madre (i cosiddetti *expatriates*), oppure cercare sul mercato locale. In entrambi i casi, i processi organizzativi

locali saranno influenzati dalle leggi e dalle abitudini o dalle condizioni del contesto ambientale (infrastrutture, abitudini culturali, vincoli politici ecc.).

Un secondo fattore che ha contribuito a cambiare il contesto socio-economico contemporaneo riguarda il fronte tecnologico e, in particolare, le tecnologie digitali che oggi sono presenti nell'utilizzo di una molteplicità di prodotti, servizi e sistemi produttivi, impattando significativamente sulla vita delle persone e sul funzionamento delle organizzazioni. Le straordinarie potenzialità delle tecnologie digitali consentono di incorporare software in oggetti che in precedenza erano dotati di una materialità puramente fisica, dotandoli quindi di capacità digitali e di funzioni che fino a qualche anno fa erano inimmaginabili (Yoo 2010; Zammuto et al., 2007)¹.

Gli sviluppi resi possibili dalle tecnologie digitali hanno una portata considerevole, con conseguenze per l'organizzazione aziendale a più livelli di analisi (Della Torre e Solari, 2011; Harteis, 2018). Si parla infatti di quarta rivoluzione industriale o di Industria 4.0 per descrivere i processi di cambiamento realizzabili grazie alle tecnologie digitali e in grado potenzialmente di migliorare la competitività, la produttività e l'efficienza delle imprese grazie a una forte interconnessione e integrazione delle risorse, interne ed esterne all'organizzazione. Al di là dei vantaggi per l'economicità e l'efficienza dei processi produttivi, la digitalizzazione sta avendo un impatto significativo anche sull'organizzazione del lavoro, rappresentando una rivoluzione di tipo sociale prima che tecnologico. Si assiste, infatti, all'affermazione di nuovi ruoli e figure professionali che, grazie all'ausilio delle tecnologie digitali (si pensi, ad esempio, a strumenti di videoconferenza e tool di supporto al lavoro di team come Slack, Trello o Monday), non lavorano da un tradizionale ufficio aziendale o studio professionale, che può comportare costi anche elevati per il suo mantenimento, ma optano per soluzioni rappresentate dalla propria abitazione (che viene adibita anche a luogo di lavoro), da caffè, biblioteche o altri luoghi, tra i quali i cosiddetti spazi collaborativi (Merkel, 2019; Montanari, Scapolan e Leone, 2019; OECD, 2018).

Il terzo fattore che ha contribuito ad aumentare la complessità dell'ambiente competitivo contemporaneo riguarda i cambiamenti sociali che hanno reso più rilevante la dimensione simbolica dei processi di acquisto e consumo. Sempre più frequentemente, infatti, i consumatori contemporanei non ricercano nei prodotti e servizi soltanto l'utilità e la funzionalità, ma anche e soprattutto valori e segni a elevato contenuto simbolico e di immagine (Pine e Gilmore 1999; Scott, 2010). Il maggiore peso della dimensione estetica e simbolica nella determinazione del valore dei prodotti e servizi ha importanti implicazioni sulle modalità di produzione e organizzazione dei processi produttivi, in quanto induce «le imprese a integrare nella propria catena del valore processi di generazione di significati identitariamente spendibili e associabili a vario titolo e con varie modalità alla propria cultura di prodotto» (Sacco e Tavano Blessi: 14). Questi cambiamenti non sono confinabili solo ad alcuni contesti particolari, come quelli *knowledge-intensive*, ma possono essere estesi a tutti i soggetti che operano nell'attuale contesto economico.

L'ultimo fattore di cambiamento riguarda la maggiore sensibilità verso la condotta etica e la responsabilità sociale delle organizzazioni, le quali sono più sensibili ai bisogni espressi dagli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione. D'altra parte, gli scandali finanziari, le frodi e gli episodi di corruzione che negli ultimi decenni hanno visto coinvolte numerose organizzazioni, in ambito pubblico e privato, hanno accresciuto l'interesse dell'opinione pubblica e degli studiosi per il ruolo sociale e la responsabilità dell'organizzazione nei confronti degli stakeholder, della comunità di appartenenza e dell'ambiente naturale. Le implicazioni in ambito scientifico sono state significative per un ampio proliferare di studi teorici ed empirici sul tema della *Corporate Social Responsibility* (per esempio, Porter, Kramer e Zadek, 2007; Shea, e Hawn, 2019). Il presupposto teorico di questa letteratura è che un'impresa può definirsi socialmente responsabile se riesce a contemperare due distinte esigenze: da un lato la massimizzazione del profitto e il rispetto della legge, dall'altro l'assunzione di comportamenti equi ed eticamente corretti, nonché comportamenti discrezionalmente assunti che contribuiscano a migliorare la qualità della vita di una comunità.

Box 1.1

I processi di acquisto nel settore automobilistico

«Ogni cliente può ottenere una Ford T colorata di qualunque colore desideri, purché sia nero».

Questa frase, riportata nella sua biografia *My Life and Work* (1922), costituisce una delle affermazioni più iconiche della figura di Henry Ford e di ciò che era la produzione di automobili ai suoi albori. Coerentemente con i principi dello *Scientific Management* di Frederick Taylor, Henry Ford progettò nel 1908 la prima linea di produzione (catena di montaggio) che permetteva di assemblare un motore in 84 stadi. Successivamente, Ford estese il metodo alla produzione dell'intero veicolo e ciò gli consentì di aumentare il numero di vetture con una conseguente riduzione del prezzo. Per massimizzare l'efficienza della produzione si scelse di realizzare il Modello T solo in nero; questo colore, infatti, permetteva di ridurre i tempi di produzione a causa della sua maggiore velocità di asciugatura.

Il risultato di questo approccio «scientifico» alla produzione fu che nel 1918 la metà delle auto negli Stati Uniti erano Ford Model T.

A distanza di quasi un secolo, il mercato delle automobili è profondamente cambiato e oggi ogni vettura viene presentata agli occhi dei potenziali acquirenti come un oggetto costruito quasi sartorialmente per rispondere alle esigenze del singolo consumatore. Il processo decisionale di acquisto, infatti, si è progressivamente distanziato da valutazioni pertinenti a elementi legati alla funzione d'uso, avvicinandosi a modelli centrati su considerazioni di tipo estetico ed edonistico oppure su significati utilizzabili per la definizione della propria identità. Anche le concessionarie hanno cercato di migliorare la retail experience offrendo ai potenziali acquirenti elementi tematizzati in termini di evocazione estetica, stili di vita proposti e spendibilità del proprio acquisto a fini identitari.

Box 1.2

Greta Thunberg

L'iniziativa di Greta Thunberg, la studentessa svedese che nell'estate del 2018 ha scelto di non andare a scuola come forma di protesta contro lo stallo politico internazionale nella lotta ai cambiamenti climatici, ha avuto una eco significativa a livello globale, ponendo il tema della sostenibilità ambientale all'attenzione di istituzioni, imprese, associazioni e cittadini. La decisione di questa protesta è nata a fronte delle eccezionali ondate di calore e degli incendi boschivi senza precedenti che hanno colpito il suo paese durante l'estate. L'obiettivo della protesta era quello di spingere il governo svedese a ridurre le emissioni di anidride carbonica come previsto dall'accordo di Parigi sul cambiamento climatico. A tal fine, Greta è rimasta seduta davanti al parlamento del suo Paese ogni giorno durante l'orario scolastico. Il suo slogan era «Skolstrejk för klimatet» (Sciopero della scuola per il clima). Greta ha partecipato alla manifestazione Rise for Climate davanti al Parlamento Europeo a Bruxelles e ha parlato alla manifestazione organizzata da Extinction Rebellion a Londra (31 ottobre 2018). Il suo sciopero del venerdì ha attirato l'attenzione dei media in diverse nazioni e manifestazioni simili sono state organizzate in altri paesi tra cui anche l'Italia.

Studi recenti hanno affrontato il tema dei «*wicked problems*» (Head e Alford, 2015), problemi sociali di una certa complessità (povertà, disuguaglianze sociali, cambiamenti climatici) con i quali le organizzazioni sono chiamate a confrontarsi dimostrando all'opinione pubblica e ai consumatori una condotta socialmente responsabile. Oggi si riscontra una maggiore attenzione per questi problemi da parte delle organizzazioni, che intraprendono iniziative e programmi mirati, spesso in collaborazione con partner pubblici o privati, rappresentati da enti governativi, organizzazioni del terzo settore o organizzazioni private di settori diversi.

Nel nuovo contesto economico e sociale descritto nel paragrafo precedente, sono mutati anche i fattori produttivi in grado di contribuire al vantaggio competitivo aziendale. Per rispondere alle nuove sfide, infatti, sono diventati di primaria importanza fattori immateriali, quali la conoscenza, la creatività, l'identità e la cultura. Emblematiche in tal senso sono le considerazioni di Enzo Rullani (2004: 41-42):

Il capitalismo industriale che ha avuto il suo archetipo fondante nel capitale-macchine e nel lavoro di fabbrica viene oggi riletto [...] come capitalismo cognitivo. Il capitalismo cognitivo, al contrario del suo precedente «industriale», non genera valore trasformando le condizioni materiali dell'esistenza, ma trasformando e utilizzando pensieri, emozioni, identità. Scienza e tecnologia diventano fattori potenti di cambiamento che in pochi anni trasformano radicalmente cicli produttivi e abitudini di consumo. Ma il loro luogo di applicazione è sempre meno la fabbrica manifatturiera, dove si svolgono cambiamenti materiali, e sempre più la mente, il pensiero messo in rete nello spazio virtuale delle comunicazioni. La conoscenza impiegata nei servizi passa meno per le macchine e più per le persone.

Dal punto di vista organizzativo, questi cambiamenti hanno implicato un radicale ripensamento dei processi produttivi, dei tradizionali modi di gestire sia le risorse interne sia i rapporti con l'ambiente esterno, e anche del modo stesso di concepire le organizzazioni. Negli ultimi anni, dunque, si è andata affermando la visione di azienda come sistema cognitivo che trova la sua *raison d'être* proprio nella sua capacità di competere utilizzando e producendo conoscenza.

Coerentemente, le aziende sono state progressivamente interpretate non solo come *knowledge company*, cioè sistemi basati sulla conoscenza (Zander e Kogut, 1995), ma anche come sistemi che conoscono (Spender e Grant, 1996) e che apprendono, creando anche nuova conoscenza (Nonaka, Toyama e Hirata, 2008). Questo processo è stato indubbiamente facilitato dalla riduzione complessiva dei costi di trasferimento delle informazioni, delle persone e dei beni materiali (essendo in molti casi i servizi prevalentemente costituiti da informazioni o da persone) che hanno liberato le imprese dalla dittatura dei luoghi (le fabbriche, gli uffici, gli *store*). È grazie a questi processi se aziende come Apple o Microsoft creano e vendono prodotti fisici senza possedere impianti di produzione. Ovviamente, esistono ancora dei limiti per tecnologie di produzione più complesse del semplice assemblaggio (pensiamo all'*oil and gas* oppure al settore della chimica), ma la presenza di capacità produttiva a volte in eccesso potrebbe portare anche in questo ambito a una riduzione delle barriere all'ingresso e all'emergere di organizzazioni senza capex o con capex limitatissime⁴.

Questo cambio di paradigma ha portato alla ribalta il tema di come dotarsi di adeguati *stock* di capitale umano, cioè di persone in possesso delle competenze, delle esperienze e delle conoscenze rilevanti per operare con successo nell'attuale contesto economico. A tal fine, le aziende hanno gradualmente ridotto l'(eccessiva) enfasi posta inizialmente sui processi di ricerca e selezione dei cosiddetti talenti (cioè di persone dotate di alti livelli di competenze e/o con un elevato potenziale) per implementare anche sistemi finalizzati allo sviluppo delle conoscenze dei propri membri in una prospettiva di apprendimento continuo. Ciò si è tradotto innanzitutto nell'implementazione di forme di incentivazione allo sviluppo dei saperi individuali e collettivi e di opportuni meccanismi di gestione e condivisione della conoscenza (Fabbri 2003). Da questo punto di vista, le aziende hanno progressivamente compreso l'importanza di presidiare anche la dimensione sociale. Lo stock di conoscenze all'interno di un'organizzazione, infatti, non è la semplice somma dei saperi individuali, ma è il risultato di interazioni sociali complesse che possono agire da supporto a processi di apprendimento continuo e di generazione di nuove conoscenze.

In modo analogo, le organizzazioni hanno cercato di supportare i propri processi creativi agendo sulle condizioni relazionali in cui le persone possono sfruttare al meglio le proprie capacità e conoscenze. Coerentemente con il passaggio da una visione individualista della creatività a una

focalizzata sui fattori contestuali, le aziende hanno prestato una maggiore attenzione alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro in termini di cultura, leadership, sistemi premianti e, soprattutto, di tipo e qualità delle strutture relazionali (per un approfondimento si veda il Capitolo 10). Le relazioni che si sviluppano tra i vari soggetti coinvolti nei processi creativi sono infatti di fondamentale importanza per accedere alle risorse (materiali, cognitive, sociali ecc.) necessarie per generare prodotti contraddistinti da elevati livelli di creatività (per una rassegna della letteratura, si veda Montanari 2018).

Parallelamente a quanto descritto in precedenza, le aziende hanno intrapreso anche significative azioni di cambiamento delle proprie strutture organizzative. In particolare, attraverso la sperimentazione di processi di esternalizzazione si sono progressivamente affermati modelli di *lean organization* contraddistinti da nuove forme di coordinamento meno legate al potere gerarchico e più basate su meccanismi di tipo sociale, cognitivo e identitario. La diffusione di tali soluzioni ha comportato anche un ripensamento delle modalità di gestione degli stessi confini organizzativi, aumentando l'importanza delle reti di relazioni sviluppate da un'organizzazione con i diversi soggetti esterni (fornitori, clienti, altri *competitors*, università ecc.) quale forma importante di *asset* immateriale in grado di contribuire a supportare la generazione di nuove conoscenze e, in ultima istanza, il vantaggio competitivo (vedi Kogut, 2000; Lavie, 2006). Ciò significa che il *core business* si sposta al di là dei confini organizzativi, che secondo alcuni studiosi non rappresentano più una connotazione essenziale delle organizzazioni (Schreyogg e Sydow, 2010). I confini ostacolerebbero il perseguimento degli obiettivi organizzativi, restringendo gli orizzonti invece di allargarli e trasformando le organizzazioni in una sorta di fortezze (Ashkenas, 1999), dove non circolano informazioni e conoscenze tra gli individui. Si pensi ad esempio alle «organizzazioni virtuali», che sono organizzazioni geograficamente distribuite i cui membri condividono un obiettivo comune di lungo termine e che comunicano e coordinano il loro lavoro utilizzando strumenti tecnologici. In questo tipo di organizzazioni, le relazioni «esterne» tra gli individui diventano più importanti rispetto alle relazioni interne, che ciascuno detiene nell'ambito dell'organizzazione di origine.

Box 1.3

I gruppi di ricerca virtuali

Un gruppo di ricerca virtuale rappresenta una particolare tipologia di organizzazione in cui i membri di varie unità di ricerca (accademiche o aziendali) si uniscono volontariamente e creano sinergie al fine di sostenere congiuntamente un progetto di ricerca. I membri del team virtuale ricoprono ruoli definiti e hanno precise responsabilità che prescindono dallo status e dal ruolo ricoperto nelle organizzazioni di appartenenza.

I gruppi di ricerca virtuali sono caratterizzati da complementarità delle risorse (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2005), dato che ognuno dei suoi componenti possiede conoscenze, saperi, *know-how* e risorse che possono essere rinforzate e potenziate dall'interazione con gli altri componenti. Inoltre, trattandosi di organizzazioni temporanee create ad hoc, e agili per l'interazione costante e flessibile, i membri del team sperimentano una collaborazione dinamica e orientata agli obiettivi (Ebrahim, Ahmed e Taha, 2009),

Un esempio è rappresentato dai gruppi di ricerca virtuali in ambito universitario. L'attività di ricerca accademica è diventata sempre più interculturale e spesso trascende i confini del singolo ateneo, per cui gli studiosi intraprendono progetti di ricerca comuni pur operando in atenei di Paesi diversi.

Questa enfasi sugli aspetti collaborativi è coerente anche con i più recenti modelli d'innovazione che riconoscono il ruolo primario delle relazioni in cui le organizzazioni sono inserite. Se già ad esempio il modello della Tripla Elica sosteneva l'importanza delle relazioni tra università, mondo

dell'industria e istituzioni pubbliche (Etzkowitz e Leyesdorff, 1998), è soprattutto con l'affermarsi del paradigma di *open innovation*⁵ che diventa critica la capacità delle singole organizzazioni di adottare un approccio fortemente collaborativo (Chesbrough, 2003; 2006; Di Guardo, 2007; Frigotto e Solari, 2019). In particolare, diventa di primaria importanza per le organizzazioni adottare un approccio aperto nei confronti dell'ambiente esterno, ad esempio stabilendo relazioni (formali e informali) con l'ampia varietà degli attori operanti nel contesto di riferimento (fornitori, clienti, università, associazioni di cittadini, altre aziende ecc.) al fine di supportare i processi innovativi (Chatterji e Fabrizio, 2014; Fleming e Waguespack, 2007; Montanari e Mizzau, 2016). Questo passaggio ha importanti implicazioni organizzative che riguardano le modalità di coordinamento delle nuove forme di collaborazione e la co-partecipazione attiva degli attori coinvolti. Se è vero che aprirsi al coinvolgimento di più organizzazioni consente una sorta di «vantaggio collaborativo» (Huxham e Vangen, 2005), vi è tuttavia la necessità di pensare a meccanismi di coordinamento più informali e flessibili (*loosely coupled*), che possano permettere l'allineamento delle azioni di soggetti con interessi e obiettivi solo parzialmente coincidenti. Da questo punto di vista, le organizzazioni (ma in generale tutti gli attori economici, anche i singoli individui) tendono ad allontanarsi sempre di più dal tradizionale approccio economico-razionale, in base al quale le relazioni sono attivate, modificate o terminate in funzione del principio di massimizzazione della propria utilità. Nel contesto sopra descritto, infatti, l'identità degli attori con cui interagire assume notevole importanza e, dunque, nelle decisioni su come gestire le proprie relazioni giocano un ruolo importante fattori diversi da quelli esclusivamente di tipo economico.

1.3.1

L'ecosistema organizzativo

Per dare conto di tale complessità e per comprendere come è cambiato il rapporto ambiente-organizzazione, è interessante prendere in considerazione il concetto di *ecosistema organizzativo*. Originariamente nato nel campo della biologia, questo termine è stato recentemente utilizzato negli studi manageriali per indicare complesse forme inter-organizzative di collaborazione che favoriscono la circolazione di conoscenze e competenze e, in ultima istanza, la generazione e l'implementazione di nuove idee (vedi Montanari, 2018; Sherwani e Tee, 2018; von Krogh e Geilinger, 2014). In una prospettiva di ecosistema, l'ambiente viene inteso come l'insieme di tutti gli elementi di contesto (attori, infrastrutture, meccanismi di coordinamento, relazioni ecc.) con cui un'organizzazione può interagire nello svolgimento delle sue attività e che possono avere un ruolo importante nel sostenere i processi creativi e innovativi. Questa idea enfatizza innanzitutto gli elementi di tipo sociale, relativi cioè alle dinamiche relazionali che possono avere luogo sia *vis-à-vis* sia attraverso le piattaforme tecnologiche di ultima generazione. Le relazioni tra i diversi attori di un ecosistema (dalle collaborazioni formali agli scambi di informazioni e consigli, fino ai semplici momenti di socialità) contribuiscono a generare il cosiddetto *buzz* (Storper e Venables, 2004) e a liberare «nell'aria» il patrimonio di informazioni, conoscenze e capacità progettuali in possesso dei diversi attori.

Box 1.4

Esempi di ecosistema

Esempi di ecosistema sono evidenti nel settore automobilistico, dove aziende come Toyota e Volkswagen sono supportate da una rete di fornitori (*Original Equipment Manufacturer: OEM*), che attraverso la produzione di singoli componenti concorrono alla realizzazione del prodotto finito, sul quale il costruttore finale appone il proprio marchio. Spesso l'azienda che commercializza e marca il prodotto finito è definita «casa madre» e per dimensioni e/o reputazione ricopre una

posizione focale rispetto alle aziende OEM, dalle quali acquisisce i componenti e/o alle quali affida i processi produttivi.

Anche nel settore IT, i fornitori di piattaforme come Microsoft, Apple, Google, SAP e Cisco coltivano comunità di sviluppatori, rappresentati da migliaia di piccole e grandi organizzazioni o professionisti dislocati in tutte le parti del mondo, che sono legati da rapporti più o meno stretti ai fornitori di piattaforme.

Oltre a quella relazionale, la prospettiva di ecosistema enfatizza anche la dimensione cognitiva che è in linea con i principi delle teorie fenomenologiche e cognitiviste secondo cui l'ambiente non deve essere inteso come un qualcosa di dato e «oggettivo», bensì come un'entità continuamente ricercata dagli attori organizzativi attraverso processi cognitivi di costruzione di senso (Weick, 1979). In quest'ottica, i processi di costruzione di un'identità comune (e della conseguente potenziale identificazione con essa) diventano fondamentali per favorire lo sviluppo di una visione condivisa dagli attori di un ecosistema che può rappresentare un importante fattore di allineamento del comportamento dei singoli soggetti e di riduzione dei relativi costi di controllo e coordinamento. In particolare, nel momento in cui i diversi attori percepiscono la presenza di un tessuto sociale diffuso e denso, è possibile che questi siano più propensi a impegnarsi in progetti collaborativi e a condividere informazioni e conoscenze (anche quelle più sensibili). In questi casi, infatti, si favorisce la percezione di un contesto ambientale «amico», dove cioè è possibile sia parlare e discutere delle proprie idee senza timori (di feedback negativi, di giudizi, di comportamenti opportunistici ecc.), sia aspettarsi comportamenti di reciprocità da parte dei soggetti verso i quali si sono attivati comportamenti positivi.

Un'importante implicazione pratica di questa prospettiva di ecosistema riguarda la rinnovata importanza del ruolo svolto dai territori in cui le organizzazioni sono radicate. Se è vero che l'economia post-industriale «smaterializza» i processi di creazione di valore economico stimolando attività immateriali delocalizzate (French et al., 2004), essa rivaluta fortemente il ruolo di alcuni elementi intangibili collegati al territorio e ai luoghi di produzione e scambio di conoscenza, idee e beni sociali. In questo senso, l'ambiente geografico di riferimento diventa un *asset* importante per i processi di tipo cognitivo, sociale e identitario che in esso hanno luogo (Grabher, 2001; Sammarra e Biggiero, 2001; Storper et al., 2015). Un territorio, ad esempio, può offrire un patrimonio di concetti, saperi e tradizioni accumulato nel corso del tempo, fungere da serbatoio di lavoratori ai quali le imprese possono attingere per realizzare i propri processi produttivi, presentare un capitale relazionale diffuso che favorisce la circolazione delle conoscenze e riduce i costi di coordinamento, contraddistinguersi per una forte presenza di organizzazioni che con forme diverse e in ambiti differenti (politico, economico, culturale, sociale ecc.) interagiscono tra loro contribuendo a creare condizioni contestuali a supporto dell'azione dei singoli attori⁶. In tutti questi casi, le organizzazioni possono trarre vantaggio dalle condizioni contestuali di riferimento e contribuire, a loro volta, a rafforzarle.

1.4

La progettazione organizzativa

In generale, la progettazione organizzativa può essere definita come un insieme di attività di analisi e ricerca di soluzioni ai problemi organizzativi (Bonti, Cavaliere e Cori, 2020; Costa, Gubitta e Pitino, 2014). In altri termini, essa consente di trovare le modalità migliori (in termini di efficienza, efficacia ed equità) di coordinamento delle attività in cui attori organizzativi interdipendenti impiegano risorse scarse per raggiungere obiettivi di valore. Le scelte in tema di progettazione organizzativa hanno un impatto significativo sulle performance organizzative e su come le persone lavorano insieme in un'organizzazione.

Il risultato della progettazione organizzativa è rappresentato dalle strutture organizzative che si differenziano per le diverse scelte in tema di divisione del lavoro e di coordinamento. Nello specifico, mentre la divisione del lavoro riguarda «il chi fa cosa», cioè l’allocazione delle persone e delle risorse allo svolgimento dei diversi compiti, le scelte di coordinamento determinano le modalità di allineamento delle azioni compiute dai singoli. Per quanto riguarda quest’ultimo aspetto, è importante ricordare che in situazioni di dimensioni ridotte il coordinamento tra gli attori può avvenire attraverso un continuo adattamento reciproco di natura informale. All’aumentare delle dimensioni organizzative, invece, occorre introdurre meccanismi più formalizzati provvedendo al tempo stesso a definire l’allocazione delle responsabilità e dei poteri di decisione e controllo (le cosiddette relazioni di autorità).

Le scelte di progettazione organizzativa possono riguardare tre principali ambiti:

- la macro struttura, attraverso l’allocazione delle attività e dei compiti tra le diverse unità organizzative (o gruppi) e la definizione dell’assetto complessivo dell’organizzazione;
- i processi organizzativi, attraverso la scomposizione delle attività complesse in sotto-attività, definite per fasi poste in relazione sequenziale;
- la micro struttura, attraverso la definizione di posizioni e ruoli per singoli individui.

Microstrutture, processi e macrostrutture trovano una rappresentazione grafica in tre principali schemi che sono definiti rispettivamente *job description*, diagramma di flusso e organigramma. Nello specifico, la *job description* è un documento scritto che raggruppa le informazioni essenziali che consentono di descrivere un ruolo. Di solito queste descrizioni seguono un modello che ogni organizzazione ha sviluppato sulla base delle sue esigenze. La *job description* (vedi Box 1.5) è molto importante perché rappresenta l’ancoraggio per tutti i processi di gestione delle persone. Ad esempio, il processo di selezione parte dalle informazioni contenute nella *job description* per identificare le caratteristiche che le persone dovranno possedere per essere adatte a ricoprire quel ruolo. Tra le informazioni che troviamo in una *job description*, particolarmente importanti sono:

1. la finalità o scopo, cioè il contributo che la posizione descritta deve offrire all’organizzazione;
2. le attività, cioè i compiti principali (tasks) che sono parte della posizione e che la persona che ricopre il ruolo deve svolgere;
3. la collocazione organizzativa, cioè la posizione occupata in termini di riporti gerarchici da cui dipende e a cui fa capo.

Il diagramma di flusso è una rappresentazione che utilizza dei box o rettangoli (attività), delle linee (collegamenti e sequenze) e dei rombi (snodi decisionali) per descrivere una serie di attività e/o operazioni all’interno di un processo (vedi Box 1.6). È uno strumento molto utile e flessibile per capire come opera o dovrebbe operare l’organizzazione. Serve per dare ordine alle attività e alle loro sequenze e per verificare chi fa cosa.

Box 1.5

La Job Description del Digital Product Marketing Manager in un’azienda editoriale

Digital Product Marketing Manager

Digital Magazine

Mission

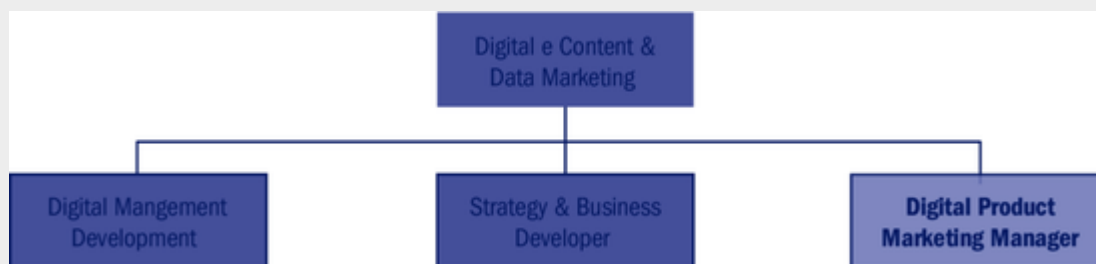
È responsabile dei Conti Economici dei siti Mondadori. Declina la strategia editoriale all’interno dei prodotti digitali garantendo il rispetto delle verticalità di Brand e il raggiungimento delle migliori performance economiche e di traffico web.

Principali interrelazioni organizzative interne ed esterne

- Head of Digital Magazine
- Head of Product Design & Innovation

- Content Editor
- Head of Strategic Marketing & New Business
- Responsabile Iniziative speciali Media
- Brand Manager
- Responsabile HR
- Direttori Vendite Media

Posizione nella struttura organizzativa



Obiettivi di ruolo

- EBITDA Target Digital Magazine per Brand
- Traffico (visitatori unici, Audiweb, pagine viste, pagine per visita)
- Ricavi e Costi Target (CPM, RPM, iniziative speciali)

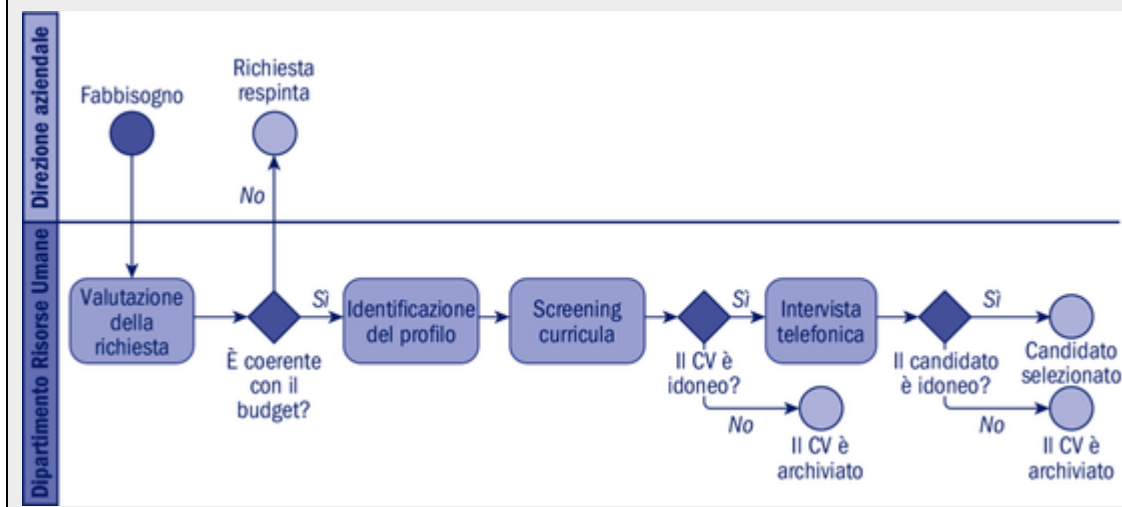
Attività attese da ruolo

- Definisce budget e forecast per il conto economico del Brand;
- Svolge incontri di Business Review con il Direttore Generale Italia per il commento dell'andamento del Business e per definire insieme sviluppi futuri;
- Svolge incontri di Business Review con concessionaria MediaXYZ per monitorare l'andamento dei ricavi;
- Collabora alla pianificazione degli sviluppi editoriali;
- Coordina il Digital Product Marketing Team;
- Svolge una negoziazione con le funzioni interne rispetto a investimenti e sviluppi in termini di tecnologia e contenuti;
- All'interno di linee guida definite decide in termini di fattibilità, priorità e modalità di esecuzione delle iniziative speciali;
- Monitora l'andamento dei conti economici;
- Collabora con il Brand Manager alla definizione della strategia e alla declinazione sul canale digital.

L'organigramma, infine, è una rappresentazione grafica che usa box o rettangoli per identificare i ruoli o le unità organizzative (cioè sottoinsiemi stabili di persone che svolgono un insieme preciso di attività e sono responsabili del raggiungimento di obiettivi specifici quali, ad esempio, la realizzazione di un prodotto o lo svolgimento di un'attività), delle linee continue per definire le relazioni di dipendenza gerarchica e delle linee spezzate per rappresentare le relazioni funzionali. L'organigramma offre una visione sintetica delle scelte di progettazione organizzativa compiute arrivando, in alcuni casi, anche a una specificazione delle posizioni che compongono le singole unità, ed eventualmente anche i nomi e le qualifiche delle persone che le ricoprono (nelle pagine che seguono saranno rappresentati alcuni esempi di organigrammi).

Box 1.6

Il diagramma di flusso di un processo di selezione



1.4.1

Le forme organizzative

Le forme organizzative sono il risultato di scelte implementate in tema di divisione del lavoro e di coordinamento, che trovano una rappresentazione grafica attraverso l'organigramma. Esistono alcune forme organizzative particolarmente diffuse nella pratica che sono generalmente utilizzate per descrivere come funzionano le organizzazioni. Tali forme organizzative operano come archetipi, ossia modelli ai quali tutti gli altri si rifanno. Per Max Weber, l'archetipo è un tipo ideale, cioè un concetto o un'idea che non esiste in quanto tale ma che si può desumere come insieme di proprietà astratte che si trovano nella realtà, ma mai in forma perfetta o completa.

L'evoluzione delle organizzazioni fino a oggi è stata contraddistinta da un archetipo che Solari (2020; pag. 91) definisce tradizionale e che è basato su alcuni principi:

1. l'importanza della scomposizione delle attività in attività elementari;
2. l'applicazione a esse di un pensiero scientifico volto a migliorarne l'efficienza e l'efficacia;
3. la definizione di standard da diffondere;
4. l'attribuzione delle attività in misura più o meno esclusiva a singole persone in virtù del loro ruolo;
5. il controllo del loro svolgimento tramite strumenti diretti (controllo burocratico, controllo tecnologico) o indiretti (controllo sociale, auto-controllo e allineamento degli obiettivi).

Comprendere come funzionano questi archetipi è importante in quanto essi offrono uno schema con cui analizzare la realtà. È opportuno ricordare anche che non esistono strutture organizzative migliori in assoluto, ma strutture più o meno coerenti con le caratteristiche dell'ambiente in cui si opera, con quelle del sistema di servizio erogato e con gli obiettivi strategici che devono essere conseguiti.

1.4.1.a

La struttura semplice

La struttura semplice (o elementare) è caratterizzata da una limitata articolazione in livelli gerarchici e unità organizzative, e dall'utilizzo di meccanismi di coordinamento soprattutto informali. Essa prevede un modello a stella (o a pettine) dove tutti dipendono gerarchicamente da

un unico organo che può essere un singolo (nel caso di una piccola impresa in cui ricopre un ruolo fondamentale la figura dell'imprenditore) o un gruppo (ad esempio, nel caso di una start-up creata da un insieme di persone).

A volte può essere presente una rappresentazione simile a quella funzionale (che verrà discussa nel prossimo paragrafo), ma è la realtà del modello di funzionamento che ci farà capire se siamo invece in una struttura semplice. In questa struttura, infatti, i processi decisionali sono informali e vengono tutti riportati alla decisione dell'unico organo chiaramente sovraordinato. Il fatto che questo organo proceda in modo autoritario o ascoltando gli altri non determina un cambiamento della forma. Ciò che è importante è che non vi sia delega piena, al massimo minimi livelli di autonomia che, però, sono sottoposti a un continuo controllo di merito e di forma. Da questo punto di vista, dunque, la struttura elementare presenta normalmente due soli livelli gerarchici: quello superiore in cui si concentrano tutte le responsabilità di direzione strategica e operativa e quello inferiore costituito dai vari organi operativi (reparti, uffici, o anche singole persone).

Il coordinamento avviene soprattutto tramite l'utilizzo della gerarchia e della supervisione diretta. Anche il grado di formalizzazione è basso in quanto le ridotte dimensioni organizzative facilitano l'utilizzo di strumenti informali e l'adattamento reciproco. In alcuni casi, però, è possibile avere appositi mansionari che definiscono le procedure e le regole formali di azione da seguire. Tuttavia, un'elevata formalizzazione è difficile in quanto i ruoli spesso non sono strutturati e alle persone può essere chiesto di svolgere attività anche molto differenti tra loro.

La struttura semplice può essere molto efficiente ed efficace, in quanto è semplice da gestire, presenta bassi costi di struttura e, avendo un unico centro decisionale garantisce un'elevata velocità decisionale e operativa. Essa, però presenta anche alcuni svantaggi. Ad esempio, può avere una limitata capacità di offrire alle persone che vi lavorano percorsi di carriera e crescita, e un basso sviluppo professionale e di competenze. Inoltre, la mancanza di regole certe e l'eccessiva «personalizzazione organizzativa» (legata al ruolo preponderante del fondatore) può ridurre il confronto interno e la capacità di adattarsi ai cambiamenti.

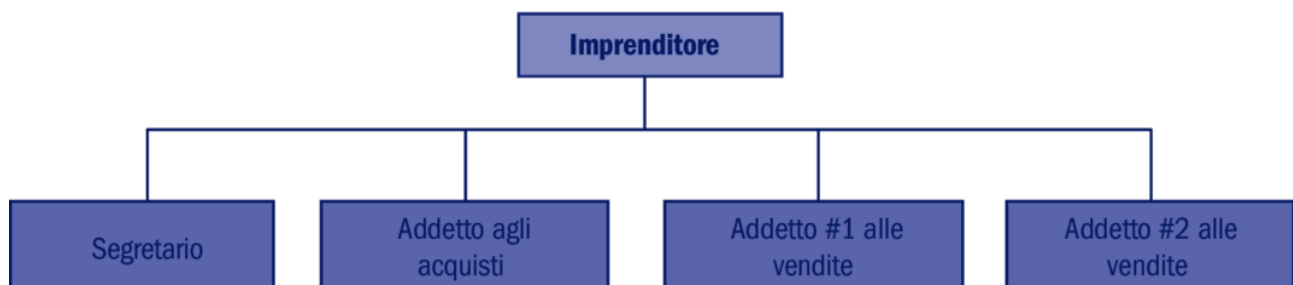


FIGURA 1.1 Esempio di organigramma a struttura semplice

1.4.1.b

La struttura funzionale

La struttura funzionale presenta un maggiore grado di formalizzazione e di strutturazione delle attività. In essa, all'organo decisionale di vertice rispondono in una relazione di dipendenza gerarchica delle unità organizzative definite funzioni (o dipartimenti) che si contraddistinguono per aggregare attività e competenze omogenee dal punto di vista del contenuto tecnico-specialistico richiesto. In altri termini, la struttura funzionale è il risultato dell'applicazione di un criterio di divisione del lavoro di specializzazione tecnica, in base al quale vengono raggruppate nella stessa unità organizzativa (la funzione marketing, la funzione logistica per citarne alcune) persone con competenze simili. Queste unità costituiscono il primo sotto-livello gerarchico, in quanto sono le prime unità nell'articolazione verticale di rispondenza gerarchica. Esse possono essere a loro volta articolate in diverse sotto-unità, sempre secondo un criterio di specializzazione tecnica.

Ciascuna funzione riferisce direttamente al vertice dell'organizzazione, ma gode di un livello maggiore di autonomia rispetto al caso della struttura semplice. Nello specifico, una funzione è guidata da un direttore o (manager di funzione), il quale a sua volta è responsabile (tramite un processo di delega) di definire il funzionamento della propria unità al fine di raggiungere gli obiettivi di competenza e contribuire all'implementazione della strategia aziendale.

La natura e la tipologia delle funzioni varia a seconda del settore di attività. Esse, infatti, dipendono dal processo di trasformazione realizzato dall'impresa. In tal senso, le funzioni presenti in un'impresa manifatturiera saranno in parte differenti da quelle caratterizzanti una banca (se la funzione marketing può accumunare entrambe le realtà, la funzione magazzino e logistica è probabile che sia rintracciabile solo nel caso dell'azienda manifatturiera). Nella definizione delle unità di primo livello si deve fare attenzione a non confondere le unità di linea con quelle di staff, ovvero unità organizzative che si occupano di attività di supporto o di servizio (per esempio la gestione del personale, l'amministrazione generale). Pur essendo fisicamente collocate in uno spazio intermedio tra organo di governo e unità di linea (ovvero quelle che svolgono le attività caratteristiche), le unità di staff non interferiscono nella definizione del grado di distanza gerarchica, risultando anche esse a tutti gli effetti delle unità di primo livello, ma di staff.

In generale, la struttura funzionale presenta alcuni vantaggi in termini delle economie di apprendimento e di specializzazione conseguibili. Ad esempio, raggruppare persone con competenze simili nella stessa funzione facilita l'apprendimento reciproco, la creazione di routine organizzative (cioè prassi consolidate di svolgimento di certi compiti) e lo sviluppo di modalità di coordinamento automatiche e tacite. La struttura funzionale, inoltre, favorisce il raggiungimento di economie di scala attraverso l'assorbimento dei costi fissi: quando tutte le attività che richiedono attrezzature e competenze simili sono svolte all'interno di una singola unità organizzativa, si ottiene una maggiore intensità di utilizzo delle risorse con conseguente diminuzione dei costi medi di produzione.

Tuttavia a questi benefici corrisponde un maggiore costo in termini di coordinamento. L'elevata specializzazione, infatti, può rendere difficile la comunicazione e la collaborazione tra le diverse funzioni, arrivando anche a generare conflitti interfunzionali. Ciò accade quando le singole funzioni sono concentrate eccessivamente sul conseguimento dei propri obiettivi e seguono logiche (comportamentali, decisionali o altro) coerenti con le proprie esigenze, ma poco (o per niente) compatibili con le necessità delle altre funzioni. Per contrastare il sorgere di questi conflitti le organizzazioni devono adottare opportuni meccanismi di coordinamento, con relativo aggravio dei costi che può diventare anche molto significativo. In queste strutture, inoltre, il fatto che si cresce managerialmente dentro lo stesso ambito di conoscenze professionali rende complesso lo sviluppo di figure di management a tutto tondo.

In generale, la scelta di una struttura funzionale è efficace per imprese con poca complessità organizzativa (ad esempio, con pochi prodotti, pochi mercati e/o clienti con preferenze omogenee). All'aumentare della complessità, è opportuno introdurre alcune soluzioni strutturali finalizzate ad aumentare la capacità della struttura funzionale di gestire diversi tipi di complessità ambientale. In questi casi, si parla di struttura funzionale modificata. Nello specifico, possiamo avere tre situazioni:

1. La struttura funzionale ibrida: si è in presenza di questa soluzione organizzativa quando una delle funzioni viene orientata a un criterio divisionale. Un esempio può essere la creazione di diverse aree di business corrispondenti a mercati geografici con Direttori commerciali separati, oppure una divisionalizzazione di tutte le attività a fronte della gestione integrata a livello complessivo della produzione. Queste soluzioni consentono di non sacrificare i vantaggi di una forte specializzazione funzionale di attività a elevata economia di scale a fronte nel contempo di un maggiore orientamento alle esigenze di prodotti, clienti o aree geografiche. Queste strutture tuttavia generano complessi problemi di determinazione del contributo economico finanziario delle diverse unità organizzative di primo livello non risultando sempre semplici da orientare.

2. La struttura funzionale modificata a product manager: si è in presenza di questa soluzione organizzativa quando una funzione introduce una figura di coordinamento definita product manager. Questo ruolo di integrazione ha il compito di favorire il coordinamento tra le diverse funzioni rispetto a uno specifico prodotto che richiede un elevato sforzo interfunzionale. È un ruolo classico delle carriere nel marketing, anche se abbastanza complesso perché non avendo leve gerarchiche classiche deve convincere le diverse funzioni a supportare le esigenze specifiche della sua categoria di presidio.
3. La struttura funzionale modificata a project manager: si è in presenza di questa soluzione organizzativa quando un'organizzazione attiva al suo interno uno o più ruoli dedicati a presidiare un particolare progetto (spesso contraddistinto da un elevato livello di innovazione). Il project manager è un ruolo temporaneo e può essere dotato di autorità gerarchica (tipico il caso dei project manager nelle attività del settore petrolifero) oppure no (ad esempio, un team di innovazione nell'ambito dei sistemi informativi). In questo caso il ruolo agisce favorendo l'integrazione tra le diverse competenze funzionali per la durata del progetto, senza sacrificare i vantaggi di un forte orientamento tecnico specialistico di tutta la struttura.

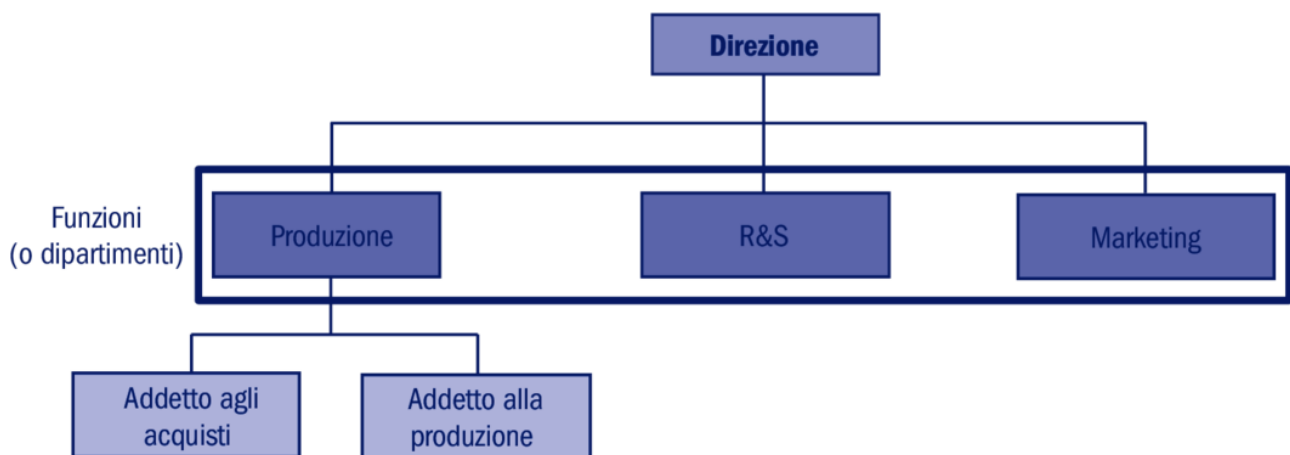


FIGURA 1.2 Esempio di organigramma funzionale

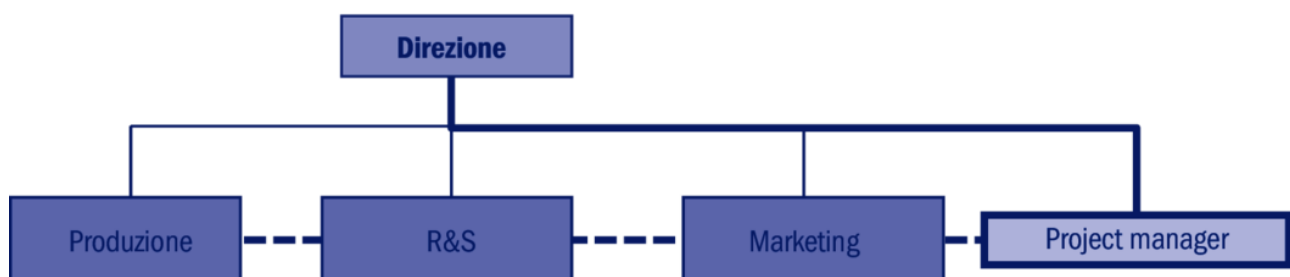


FIGURA 1.3 Esempio di organigramma a struttura funzionale modificata a project manager

1.4.1.c

La struttura divisionale

All'aumentare della complessità ambientale anche le forme funzionali modificate entrano in difficoltà. In questi casi, la struttura preferibile è quella divisionale (o multidivisionale) che si contraddistingue per il fatto che gli organi di primo livello di linea sono specializzati in funzione di una dimensione di risultato dell'organizzazione: il prodotto, il mercato o il cliente. La struttura divisionale si articola quindi in diverse unità dette divisioni (o *business unit*, BU) che hanno al loro

interno tutte le funzioni per operare come organizzazioni dedicate a specifici prodotti, segmenti di clientela o mercati. Ogni singola BU gode di un'ampia autonomia gestionale per le materie di propria competenza, arrivando a disporre di un proprio conto economico. Gli stessi responsabili possono essere valutati su indicatori di risultato (il fatturato, la quota di mercato).

Questa soluzione è opportuna quando la disomogeneità o la complessità delle dimensioni di output è molto elevato. Ciò accade, ad esempio, quando i prodotti realizzati, pur essendo relativamente simili tra loro dal punto di vista delle specifiche tecniche, sono distribuiti in mercati che presentano specificità molto rilevanti, oppure quando un'azienda realizza per un unico mercato prodotti molto diversi tra loro che richiedono, per esempio, strategie di comunicazione specifiche oppure processi produttivi dedicati.

Se l'adozione di questa struttura organizzativa favorisce una risposta efficiente ed efficace alle diverse esigenze di business, essa comporta il sacrificio di economie di scala e di specializzazione. L'utilizzo della struttura divisionale, infatti, può comportare un aumento dei costi organizzativi dovuti alla duplicazione delle funzioni che, all'interno delle diverse divisioni, svolgono le medesime attività. Per ovviare a questo problema (e facilitare al tempo stesso il coordinamento), le strutture divisionali possono prevedere anche la presenza di funzioni centralizzate che offrono servizi per tutte le divisioni.

Altri strumenti comunemente utilizzati per favorire il coordinamento sono la presenza di norme e regole condivise che possono favorire l'adattamento automatico dei comportamenti. Ciò può avvenire attraverso la formalizzazione di procedure comportamentali che vanno a specificare sia le aree discrezionali spettanti a ogni divisione, sia le regole di comunicazione che ciascuna BU deve seguire nello svolgimento delle proprie attività. In modo simile, un'organizzazione può investire nello sviluppo di una cultura organizzativa che, soprattutto quando è incentrata su valori di cooperazione e condivisione, può sostenere l'allineamento dei comportamenti senza bisogno di implementare pervasivi sistemi di controllo (si veda anche il Capitolo 10). Un ultimo strumento di coordinamento è la supervisione gerarchica diretta, in questo caso esercitata sia dal management centrale che dai responsabili di divisione.

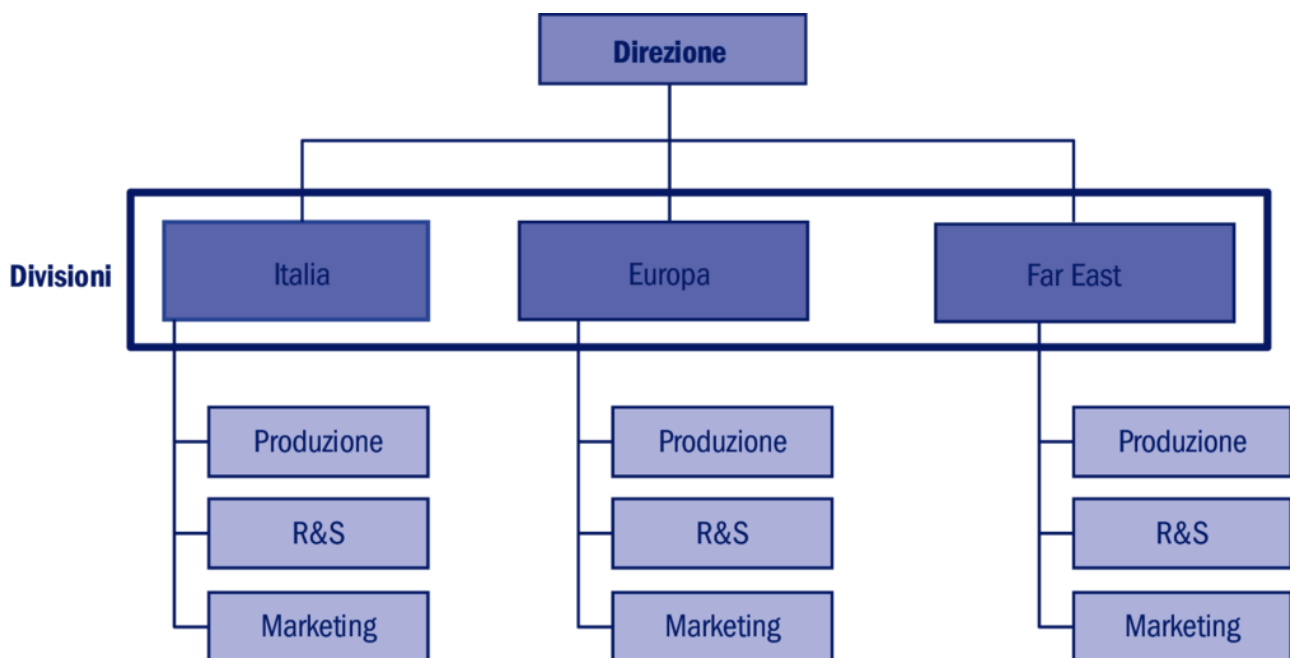


FIGURA 1.4 Esempio di organigramma a struttura divisionale

1.4.1.d

La struttura a matrice

La struttura a matrice è forse l'architettura più complessa e combina elementi tipici della struttura funzionale con quelli della struttura divisionale. In essa, infatti, gli organi di primo livello possono essere sia funzioni che divisioni (BU), mentre le articolazioni di livello successivo derivano dall'incrocio delle competenze dei due di primo livello.

I responsabili degli organi di primo livello hanno generalmente lo stesso livello di autorità e, pertanto, la struttura a matrice si contraddistingue per una duplice linea di comando. In essa si incrociano le funzioni con Direttori di funzione responsabili dei contenuti tecnici e le BU con dei Direttori di BU responsabili di prodotto/ progetto. I responsabili degli organi di secondo livello hanno, dunque, una duplice dipendenza gerarchica e, infatti, vengono normalmente indicati con il termine *two-boss managers*, cioè responsabili con due capi.

Se la presenza di questo duplice criterio di specializzazione rende molto complesso il sistema, essa riesce però al tempo stesso a garantire sia il presidio della specializzazione tecnica sia un forte focus verso i specifici bisogni delle BU.

La matrice pura è molto rara da incontrare nella realtà ed è spesso assimilabile per alcuni aspetti a una struttura per progetto (tema che sarà approfondito nel [Capitolo 11](#)). Un caso classico sono le società PCE (progettazione, costruzione e ingegneria) che realizzano progetti infrastrutturali (dighe, edifici, autostrade ecc.). In questo caso le funzioni sono le diverse ingegnerie di progetto e le BU i singoli progetti che possono durare per molti anni.

La struttura a matrice per dimensioni di output è stata adottata nello sviluppo delle grandi multinazionali che si sono trovate a dover gestire linee di prodotto comuni dal punto di vista dei contenuti tecnici, ma allo stesso tempo esigenze dei mercati locali derivanti dalla legislazione vigente o da standard tecnici diversi (nell'elettronica di consumo paesi diversi hanno spesso formati di tensione elettrica diversi). In questi casi è comune trovare delle matrici *tra lines of business* (LOB) e paesi (*country*). Questo tipo di struttura non è limitata a due dimensioni e ad esempio nelle società di consulenza possiamo trovare anche tre dimensioni o più.

1.4.2

Come cambia la progettazione organizzativa

Con l'affermarsi dei nuovi scenari descritti nel [paragrafo iniziale](#), le organizzazioni affrontano oggi livelli di complessità e di dinamicità ambientale senza precedenti. Parallelamente, anche la pratica manageriale sta cambiando in una direzione che attribuisce sempre maggiore importanza alle competenze dinamiche (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Teece, 2007), al coordinamento oltre i confini dell'impresa (Gulati, Lawrence e Puranam, 2005; Reuer, 2004) nonché all'esigenza di agilità (Doz e Kosonen, 2008) e di ricerca continua di innovazione da parte delle organizzazioni (Dunbar e Starbuck, 2006).

In questo scenario le attività di progettazione organizzativa devono tenere conto di due aspetti ulteriori. In primo luogo, il fatto che le organizzazioni abbiano esteso la loro funzione obiettivo, ovvero le ragioni per le quali esistono e operano. È un tema che di recente è stato riformulato con un nuovo concetto, quello di *purpose* (Gartenberg, Prat e Serafein, 2019). L'estensione della funzione obiettivo mette in difficoltà un assunto classico della progettazione organizzativa, ovvero la possibilità di definirla in relazione all'ottimizzazione (o almeno soddisfazione) degli obiettivi. Ma non si tratta solo di estensione: la funzione obiettivo diventa variabile in relazione a un insieme di fattori fuori dal controllo dell'organizzazione e non sempre prevedibili. Questo primo punto comporta la messa in discussione dell'idea stessa di convergenza della progettazione organizzativa verso un punto di (relativa) stabilità. Il secondo aspetto riguarda il confine dell'azione di progettazione dell'organizzazione e la conseguente responsabilizzazione dei decisori al suo interno. L'interdipendenza nei processi di produzione, l'estensione geografica delle azioni e l'ambiguità del contesto nel quale le imprese operano rendono difficile poter limitare le scelte di analisi e di progettazione all'interno di quelli che erano i confini «legali». Se tali confini permangono in molti

ordinamenti, tuttavia, la percezione generale è che essi non bastino per poter limitare le responsabilità dell'azienda.

In base alle considerazioni precedenti, la progettazione organizzativa si va a configurare come un processo dinamico e iterativo e contraddistinto da sforzi persistenti e interventi fortemente interrelati tra loro (Dunbar and Starbuck, 2006; Garud *et al.*, 2008). Diversamente rispetto al passato, quando la progettazione organizzativa si basava su assunti iniziali e obiettivi organizzativi prefissati, oggi diventa utile avere una chiara visione strategica, che orienti tutti i processi organizzativi lasciando spazio agli errori, alle iniziative di *problem solving* creativo e all'apprendimento collettivo (Brunsson, 1982; Dunbar e Starbuck, 2006).

In linea con questa prospettiva teorica che riconosce nella progettazione organizzativa un processo in continuo divenire, alcuni autori, attingendo dalla letteratura della psicologia cognitiva, hanno utilizzato la teoria della *Gestalt* (Wertheimer, 1945) evidenziando la rilevanza delle dinamiche percettive nel processo di progettazione, che viene vissuto e condiviso da più attori, interni ed esterni all'organizzazione (Greenwood and Hinings, 1988; Yoo *et al.*, 2006). Il concetto di *Gestalt* spiega come, presi singolarmente, alcuni elementi appaiano privi di significato nella percezione individuale, mentre raggruppati in un insieme funzionale e coerente possono dare vita a un'immagine significativa (Moore e Fitz, 1993). La percezione dunque non dipende dagli elementi singoli, ma dalla strutturazione di questi elementi in un «insieme organizzato»⁷. Il triangolo di Kanizsa (fig. 1.5) rappresenta un esempio famoso utilizzato dagli studiosi della Gestalt per descrivere la percezione visiva come attività creativa e dinamica che non coincide sempre con la realtà empirica. Emergono dalla figura due triangoli, di cui uno con la punta verso l'alto, che presenta i tre lati tracciati, e l'altro con la punta verso il basso, che si stacca luminosamente, anche se i suoi lati non sono tracciati. È evidente quindi che pur in mancanza di alcuni elementi sensoriali la mente comunque tende a percepire la forma.

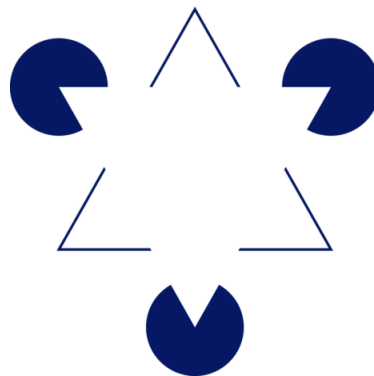


FIGURA 1.5 Il triangolo di Kanizsa (1955)

Partendo dalla teoria della *Gestalt*, è possibile comprendere il processo di progettazione organizzativa evidenziandone tre principali tratti salienti:

- equilibrio tra stabilità e dinamismo;
- incompletezza;
- ricerca di significati comuni.

Per quanto riguarda il primo tratto, è opportuno considerare la progettazione organizzativa come un processo continuo di ricerca di equilibrio tra stabilità e dinamismo, nel quale lo sforzo di progettazione spinge verso un quadro stabile, che però al tempo stesso deve essere aperto al cambiamento. Essendo, infatti, il contesto ambientale estremamente dinamico e complesso, è necessario evitare il rischio di inerzia organizzativa (tema approfondito nel Capitolo 4), che irrigidisca la struttura e la renda poco aperta alle sollecitazioni provenienti dall'esterno. In tal senso, possiamo concepire la progettazione organizzativa come la vibrazione della corda di una chitarra: nella vibrazione esiste un susseguirsi di stati differenti e tra essi vi è anche lo stato stabile che però non è mai raggiunto se non quando la corda non suona. Allo stesso modo, l'organizzazione

progettata non esiste nel suo funzionamento operativo se non come stato istantaneo e temporaneo nell'ambito di una continua dialettica tra stabilità e dinamismo.

Il secondo tratto, cioè l'incompletezza, evoca il carattere processuale della progettazione organizzativa per cui l'organizzazione, piuttosto che definita secondo soluzioni ottimali e ipotesi precostituite, scaturisce da un processo di ricerca continuo di soluzioni. L'incompletezza non è da intendersi in una accezione negativa, piuttosto essa rappresenta una spinta all'azione, producendo stimoli sempre nuovi nella progettazione. Inoltre il continuo insorgere di problemi da risolvere o di opportunità da cogliere nell'ambiente circostante contribuisce a creare instabilità (Farjoun, 2010). L'incompletezza quindi rappresenta allo stesso tempo causa e conseguenza delle dinamiche di progettazione organizzativa (Garud et al., 2008). L'incompletezza è anch'essa funzione dell'irriducibilità della realtà al modello se non a prezzo di una riduzione importante di capacità di interpretazione reale.

Per comprendere quest'ultimo aspetto può essere utile partire dalla considerazione che la progettazione organizzativa è sempre orientata da una lettura, da una prospettiva di interpretazione o di percezione. Un po' come accade per le figure «mutaforma», il significato di un disegno organizzativo cambia a seconda di chi lo interpreta. In tal senso, l'attività di progettazione richiede un continuo processo di co-creazione di senso, dove i diversi attori coinvolti (non solo quelli interni all'organizzazione, ma anche quelli esterni appartenenti all'ecosistema di riferimento) diventano protagonisti e co-progettisti, interagendo dinamicamente tra loro e portando avanti istanze ed esigenze differenti. In questo senso, la progettazione organizzativa diventa attività che copre diversi ambiti (che spesso travalicano i confini organizzativi) e deve considerare esigenze non solo leggibili attraverso i modelli di massimizzazione dell'utilità, ma anche in relazione alle dinamiche di tipo identitario (tema approfondito nel Capitolo 8). La coesistenza di più prospettive, globale e locale, interna ed esterna, predefinita e contingente, trasfonde energia emotiva, sociale e cognitiva agli attori impegnati nella progettazione organizzativa.

Box 1.7

La progettazione organizzativa come la progettazione architettonica: la prospettiva di Frank Gehry

Frank Gehry è un architetto canadese, tra i più influenti nel campo dell'architettura internazionale, famoso per il suo stile scultoreo e organico e iniziatore della corrente decostruttivista. Nel 2014, in occasione di una premiazione a Oviedo, in Spagna, Gehry ha dichiarato in un'intervista che il suo obiettivo è quello di «umanizzare gli edifici» ed è così che, infatti, le sue creazioni assumono delle forme davvero particolari.

La caratteristica libertà delle forme, la costante dialettica fra stabilità ed equilibrio e la forte componente scultorea, tratti salienti resi possibili dall'uso di tecnologie e software presi a prestito dall'industria aeronautica, caratterizzano in modo peculiare lo stile di progettazione di Gehry.

Tra le sue principali realizzazioni occorre citare il Guggenheim Museum di Bilbao, l'Experience music project a Seattle, a Washington e più recentemente per la Foundation Louis Vuitton a Parigi. In particolare, possono essere identificati tre aspetti chiave e interrelati nella progettazione architettonica di Gehry: (i) visione architettonica (ii) tecnologie di rappresentazione e (iii) rete collaborativa. La visione architettonica si basa sull'idea che ogni progetto rappresenti qualcosa di unico e irripetibile evocando un'immagine che rispecchi il più possibile le caratteristiche e lo stile di vita degli individui che vivranno l'opera. Le tecnologie di rappresentazione sono strumenti in grado di digitalizzare le idee del progettista, trasformando disegni e schizzi a matita in opere tridimensionali. Il punto di partenza del processo è l'immagine proposta dal progettista, che sarà continuamente integrata e arricchita di nuovi dettagli tecnici ed estetici concordati con il cliente, per cui il progetto iniziale sarà costantemente modificato. La rete collaborativa si sostanzia in un dialogo continuo tra gli attori coinvolti, dove tutti possono proporre nuove idee e suggerimenti. Non essendo utile progettare un edificio che non sia in linea con le esigenze delle persone, diventa

quindi importante dedicare tempo ad ascoltare coloro che ne saranno i principali fruitori, cercando di conciliare le diverse esigenze pur nel rispetto di una visione architettonica unica. Il Guggenheim di Bilbao è il progetto che ha portato Frank Gehry alla popolarità internazionale grazie alle sue forme nuove e allo splendore dato dal rivestimento in titanio. L'edificio, realizzato con l'obiettivo di creare un nuovo centro economico e un nuovo polo di interesse turistico e culturale della città basca, è stato realizzato grazie all'utilizzo dei più moderni software di progettazione e di calcolo, gli stessi adoperati in Francia per la progettazione degli aerei militari. La visione architettonica del museo Guggenheim si basa sulla stretta coerenza tra le caratteristiche dell'opera e la tradizione industriale dell'area in cui si colloca. Ciò è particolarmente evidente nell'utilizzo di materiali di metallo e nel fatto che nell'opera sia inglobato un ponte di acciaio già esistente che collega le due estremità dell'edificio. È stata dedicata inoltre particolare attenzione al *design* delle gallerie e dell'atrio principale, attraverso la progettazione di forme non convenzionali, al fine di soddisfare gli standard stabiliti dal museo per rappresentare le opere d'arte contenute al suo interno. Le tecnologie di rappresentazione hanno garantito il coordinamento tra gli attori durante tutto il processo di progettazione. I diversi partner hanno collaborato continuamente e minuziosamente al fine di produrre documenti dettagliati per soddisfare gli standard del museo; ad esempio, il progetto relativo al piano di illuminazione delle gallerie era stato descritto in un documento di dodici pagine. La rete collaborativa risulta dall'ampia partecipazione al progetto di numerosi attori locali principalmente rappresentati da imprese edili. Con questi ultimi Frank Gehry ha attivato un'intensa collaborazione anche al fine di soddisfare le richieste e le aspirazioni della comunità locale.

Fonte: Yoo et al., 2006

1.5

Le morfologie organizzative emergenti

Il titolo originale di questo paragrafo riportava più semplicemente «forme», ma, mentre lo scrivevamo, ci siamo accorti che il significato di forma è intimamente collegato alla stabilità delle strutture tradizionali. Nella ricerca di un termine adatto abbiamo pensato che *morfologie* fosse più appropriato perché accomuna al suo interno sia le forme tradizionali, facilmente classificate e classificabili, sia quelle che la realtà propone, caratterizzate da attori che collaborano in modo più o meno stabile senza vincoli di relazioni formali. Meta-organizzazioni, organizzazioni senza confini o organizzazioni dai confini sfocati rappresentano le espressioni più ricorrenti nella letteratura manageriale per rappresentare questa ampia gamma di realtà organizzative che appartengono all'universo delle imprese, delle organizzazioni senza scopo di lucro o delle istituzioni governative (Gulati, Lawrence e Puranam, 2012).

La riduzione dei costi di ricerca di informazioni e la possibilità di accedere facilmente a risorse umane qualificate rendono possibile e anche più conveniente per una organizzazione cercare partner esterni ai quali affidare singole attività o fasi del processo produttivo, così da garantire tempi di risposta più veloci e un'attività di produzione più flessibile ed efficace rispetto alle richieste del mercato. Sono sempre più numerosi, infatti, i casi di aziende che coinvolgono nel processo di produzione attori che operano al di fuori dei confini dell'organizzazione, ai quali sono spesso affidate attività tradizionalmente considerate «core» per una impresa, come l'innovazione e la ricerca e sviluppo. Si pensi al caso Apple e al suo App Store che permette agli utenti in possesso di iPhone, iPod touch e iPad di scaricare e acquistare applicazioni disponibili in iTunes Store. Le applicazioni possono essere sia gratuite sia a pagamento, e possono essere scaricate direttamente dal dispositivo o su un computer. Attraverso App Store, Apple ha aperto le porte a sviluppatori, ditte individuali, grandi software house, con i quali ha iniziato a collaborare realizzando introiti del 30% sui ricavi per le applicazioni acquistate.

Anche nell'ambito delle amministrazioni pubbliche si riscontrano frequenti casi di collaborazioni inter-organizzative. Oltre al caso delle meta-organizzazioni come l'Unione Europea e l'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO), a livello locale si sono diffuse numerose esperienze di progetti partecipati che vedono la collaborazione tra cittadini, organizzazioni della società civile e autorità pubbliche che uniscono le forze per co-creare soluzioni a problemi comuni (Torfing e Triantafillou, 2016). Pur in mancanza di relazioni formali tra le parti, tali realtà organizzative sono generalmente sottoposte al controllo di un'organizzazione focale che esercita un potere di autorità che trova la sua fonte di legittimazione nelle competenze, nell'esperienza, nella reputazione, nel know-how, o nella forza del ruolo istituzionale ricoperto sul territorio. Gli enti amministrativi locali ricoprono spesso questo ruolo focale, esercitando un'azione di regia e coordinamento degli altri attori coinvolti (si veda il Capitolo 13 per un approfondimento sulle relazioni collaborative pubblico-privato).

Box 1.8

La progettazione del Laboratorio Urbano Aperto di Reggio Emilia

Nel 2018 la regione Emilia-Romagna ha previsto nel quadro dei programmi del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) l'apertura di dieci Laboratori Urbani Aperti permanenti finalizzati a supportare l'ecosistema di innovazione locale. La progettazione degli elementi organizzativi con cui caratterizzare tali luoghi è stata delegata alle autorità urbane di riferimento. In questo quadro, il Comune di Reggio Emilia ha attivato un processo fortemente collaborativo per progettazione del Laboratorio Urbano Aperto dei Chiostrini di San Pietro. Il Comune della città emiliana, infatti, ha attivato una serie di attività di co-progettazione, svolte insieme a stakeholder e gruppi di cittadini, proprio con l'obiettivo di far emergere idee progettuali che potessero avere la massima ricaduta sul territorio e fossero fortemente sinergiche con esso (Mizzau et al. 2017).

1.5.1

Le caratteristiche principali

La grande varietà di forme emergenti che spesso si ibridano tra loro e rendono difficile una loro categorizzazione puntuale presenta tre elementi comuni.

1.5.1.a

Permeabilità dei confini

Il tema dei confini organizzativi è tra i più dibattuti in letteratura ed è stato analizzato attraverso molteplici prospettive teoriche (per una *review*, si veda Santos e Eisenhardt, 2005). Per alcuni studiosi, ad esempio, i confini demarcano le risorse possedute da un'impresa, non solo fisiche, ma anche in termini di competenze e *know how* (Penrose, 1959; Teece, Pisano e Shuen 1997). Per altri, i confini delimitano la sfera dell'influenza di un'organizzazione (Pfeffer e Salancik, 1978; Thompson, 1967) oppure sono l'esito delle scelte di minimizzazione dei costi di governo delle attività (Williamson, 1975; 1981).

Seppur con le proprie specificità, gli approcci più consolidati hanno in comune una concezione di confine come qualcosa che, pur essendo modificabile nel corso del tempo, deve essere in grado di tracciare in un preciso momento una linea di separazione netta e stabile tra interno ed esterno (questa distinzione rappresenta uno dei capisaldi delle teorie che saranno discusse nell'ultimo capitolo). Se ciò che è interno ai confini individua l'area in cui un'organizzazione può esercitare pienamente i propri diritti di proprietà e di decisione, l'ambiente esterno rappresenta tutto ciò che non è direttamente sotto il suo controllo ma che, comunque, deve essere opportunamente gestito. I

confini organizzativi segnano dunque un limite che può essere spostato o attraversato, ma solo dopo attente valutazioni guidate principalmente da criteri di efficienza, di riduzione della dipendenza da risorse esterne o di acquisizione di potere.

Se tale concezione è ancora applicabile, soprattutto in settori stabili, le caratteristiche dei contesti ambientali contemporanei portano a una sua messa in discussione a favore di una visione che prevede una crescente porosità dei confini. Per poter infatti far fronte agli elevati livelli di competizione e complessità ambientale, e per poter pienamente sfruttare i vantaggi derivanti dall'insieme delle relazioni con agli altri attori del proprio ecosistema, le organizzazioni devono essere maggiormente permeabili nei confronti dell'esterno. Se, infatti, le organizzazioni si sono tradizionalmente preoccupate di non far «uscire» conoscenza all'esterno per non perdere potenziali vantaggi, oggi le opportunità offerte dall'approccio *open* possono essere pienamente sfruttate solo se le organizzazioni sono disposte ad aprirsi non solo ai flussi *outbound* (dall'esterno verso l'interno) ma anche a quelli *inbound* (dall'interno all'esterno), i quali contribuiscono a mettere in circolo nell'ambiente di riferimento i propri saperi su cui possono essere attivati gli attori esterni. Tuttavia, al fine di ottenere tale co-partecipazione attiva, è necessario trovare gli opportuni sistemi di motivazione, di incontro e di coinvolgimento (*engagement*). In tal senso, può essere opportuno prevedere momenti e situazioni che vadano oltre la classica unità di spazio e tempo tipica dei modelli più consolidati di organizzazione del lavoro. Ciò può avvenire concedendo una maggiore flessibilità ai propri dipendenti, non solo in termini di orari di lavoro, ma anche di contaminazione delle attività svolte durante il normale orario d'ufficio. In altri termini, le organizzazioni accettano che i propri membri svolgano attività ludiche o progetti di interesse personale oppure che partecipino a comunità professionali che travalicano i propri confini.

Importanti in tal senso sono gli spazi collaborativi (tema che sarà approfondito nel [Capitolo 10](#)), i quali offrono importanti momenti di incontro (anche casuale) ad attori appartenenti a mondi diversi (professionisti, cittadini, aziende, università ecc.) per discutere e sperimentare liberamente idee, progetti o prototipi (Capdevila, 2015; Furnari, 2014). Gli spazi collaborativi includono un insieme variegato di luoghi quali, ad esempio, co-working, incubatori e fab-lab, che hanno in comune il fatto di ospitare lavoratori anche molto diversi tra loro per background formativo, attività e settore di competenza (Montanari e Scapolan, 2019). Le valutazioni che spingono individui e organizzazioni a utilizzare questi nuovi luoghi di lavoro non sono solo di tipo economico (ad esempio, minori costi di gestione degli uffici), ma riguardano anche il desiderio di sentirsi al centro di un ecosistema di relazioni che possono sostenere le proprie attività lavorative. La possibilità di ottenere questi vantaggi ha spinto anche le stesse aziende ad aprire al proprio interno spazi (temporanei o stabili) dedicati all'interazione con soggetti operanti in altri contesti aziendali e settoriali (Cartel et al., 2018; Spreitzer, Garret e Bacevice, 2015). Esempi in tal senso sono il Nike Kitchen a Beaverton (Oregon, USA), l'IKEA Space 10 a Delhi e a Copenhagen oppure, per stare nei confini nazionali, il laboratorio dedicato al design thinking in Barilla.

Questo nuovo modo di approcciare i confini nelle organizzazioni contemporanee non è solo rilevante in termini del potenziale creativo e innovativo (condivisione di idee, sviluppo di nuovi prodotti ecc.), ma anche di meccanismi di produzione di senso e identità.

Per meglio comprendere quest'ultimo aspetto occorre considerare che parallelamente all'affermazione di forme di *smart* e *remote working* che hanno aumentato le occasioni di lavoro in orari flessibili e in luoghi diversi dalla classica sede aziendale, i cambiamenti di contesto descritti precedentemente hanno contribuito anche a un incremento dei lavoratori che sono solo temporaneamente affiliati ad aziende (liberi professionisti, titolari di micro imprese, lavoratori della gig economy ecc.). Ciò ha determinato una maggiore fluidità nei rapporti di lavoro favorendo l'affermarsi di nuovi percorsi di carriera⁸, che si distinguono da quelli tradizionali per la presenza di un nuovo contratto psicologico tra individuo e organizzazione (basato sulla consapevolezza della natura temporanea della relazione) e per una ridefinizione delle forme e delle gerarchie organizzative (più permeabili e con maggiori opportunità di percorsi di mobilità inter-organizzativa). Tutto ciò comporta un ripensamento delle tradizionali logiche organizzative e

gestionali e un impegno anche da parte degli attori istituzionali affinché le persone siano messe nelle condizioni di affrontare il nuovo mondo del lavoro, caratterizzato da condizioni di maggiore rischio e incertezza occupazionale.

Da questo punto di vista, studi recenti evidenziano l'importanza di mantenere viva l'identità e il significato del lavoro (Petriglieri et al., 2019; Razzoli et al., 2020). L'identità rappresenta l'immagine che ciascuno ha di sé, in virtù delle proprie caratteristiche personali, delle relazioni sociali e dell'appartenenza a gruppi o organizzazioni. La definizione di una identità è importante perché consente a ciascuno di soddisfare i propri bisogni fondamentali, di riduzione dell'incertezza (Hogg e Terry, 2000), di appartenenza (Leary e Baumeister, 2000) e di autonomia (Deci e Ryan, 1985). Quando l'immagine di sé appare sfocata e/o associata a identità poco apprezzate, le persone sperimentano un'ansia sociale o esistenziale e vivono emozioni negative per il presagio di possibili danni per il futuro.

La teoria dell'identità sociale ha evidenziato che identificarsi con una organizzazione è fondamentale nel processo di costruzione dell'identità individuale, offrendo a ciascuno la possibilità di avere un buon livello di autostima e proteggersi dall'ansia sociale ed esistenziale (Ashforth, Harrison e Corley, 2008). Lavorare in un'organizzazione conferisce alle persone una certa sicurezza psicologica e consente loro di esprimere tutto il proprio potenziale, creando le condizioni per autorealizzarsi e costruire un'identità apprezzabile (Pratt, 2000; Thornborrow e Brown, 2009). Se le organizzazioni – e i ruoli e le relazioni che si sviluppano al loro interno – forniscono una solida ancora per la costruzione delle identità individuali, l'assenza di un ambiente organizzativo può creare senso di disorientamento per un lavoratore, per la mancanza di punti di riferimento tradizionalmente legati a uno spazio fisico di lavoro, a una comunità di colleghi o a norme e modelli di comportamento istituzionali. In assenza di un ambiente organizzativo di riferimento, dunque, i lavoratori hanno bisogno di trovare un nuovo modo per definire la propria identità professionale (Petriglieri et al., 2019). In particolare, devono sviluppare un'identità legata non tanto all'organizzazione (che può cambiare e con cui non c'è un rapporto stabile) ma ai contenuti del proprio lavoro, che sarà apprezzato per quanto risulterà stimolante e significativo in relazione alle inclinazioni e al sistema di valori dell'individuo.

Alla luce delle considerazioni fatte fino a ora, è importante capire come riformulare i tradizionali modelli organizzativi in modo da assecondare maggiormente le esigenze di autonomia e di autorealizzazione dei lavoratori. In tal senso, pare importante riuscire a progettare le opportune condizioni affinché essi possano identificarsi con il proprio lavoro pur nell'ambito di relazioni di lavoro temporanee o da remoto. In questa direzione, Petriglieri, Ashford e Wrzesniewski (2019) suggeriscono l'importanza per un lavoratore di progettare autonomamente un proprio ambiente professionale di riferimento, strutturando routine, definendo spazi fisici di lavoro, sviluppando relazioni rilevanti e fissando obiettivi di lavoro di medio-lungo periodo che siano il più possibile stimolanti. In primo luogo, rimanere ancorati a routine quotidiane consente di ridurre le distrazioni, di fornire disciplina nella definizione dei tempi di lavoro e di creare motivazione nel completamento dei tasks. In secondo luogo, avere uno spazio fisico destinato al lavoro contribuisce a definire la propria identità professionale, proteggendola dalle distrazioni e dal conseguente stress emotivo provocato dalla scarsa produttività. Infine, sviluppare relazioni significative, con colleghi che condividono la stessa esperienza professionale, o con amici, parenti e partner, aiuta ad avere sicurezza e coraggio nelle situazioni di incertezza.

1.5.1.b

La centralità delle persone

Ancora oggi gran parte dei sistemi e delle logiche con cui progettiamo e governiamo le organizzazioni presuppone che sia possibile determinare cosa le persone devono fare e creare le

condizioni perché sappiano (competenze) e vogliano (motivazione) farlo senza alcuna incertezza o ambiguità.

Tuttavia, le difficoltà ad applicare praticamente questo modello così apparentemente logico e chiaro hanno portato nel corso del tempo a sviluppare strade differenti che hanno come loro obiettivo quello di riconoscere non solo l'ineluttabilità, ma addirittura l'utilità della discrezionalità in termini di comportamento delle persone. Il fatto che le circostanze di funzionamento dei sistemi organizzativi non siano del tutto prevedibili, nemmeno nei casi dei sistemi più regolati come le organizzazioni ad alta affidabilità (luoghi a elevato rischio come ad esempio le centrali nucleari), dimostra l'impossibilità di creare un sistema perfetto in un mondo caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (quello che di solito viene descritto con l'acronimo VUCA dalle iniziali in inglese di queste quattro caratteristiche)⁹.

Accanto all'utopia della macchina perfetta, quindi, sono emerse in momenti storici diverse visioni dell'organizzazione che accettano l'imprevedibilità della persona e ne fanno una risorsa utile per semplificare l'organizzazione e renderla più flessibile e adattabile al fatto che il mondo e la realtà sono per loro natura luoghi dominati dal caso e dalle circostanze.

Una prima rilettura della persona non come oggetto dell'organizzazione, bensì come soggetto attivo e propositivo, ha accompagnato lo sviluppo delle teorie manageriali della delega, ovvero di quel processo in virtù del quale i capi gerarchici possono trovare giovamento dallo spostamento verso i loro collaboratori di attività (delega operativa) e decisioni più o meno complesse (delega piena). La delega è stata descritta come uno strumento molto potente per accedere a diversi vantaggi, quali la riduzione del carico decisionale e operativo dei capi, lo sviluppo di un'organizzazione più flessibile rispetto alle circostanze e l'incremento dei livelli di motivazione e coinvolgimento delle persone. La diffusione della cultura della delega si è accompagnata nel tempo a una serie di innovazioni organizzative importanti. Ad esempio, senza delega sarebbe impensabile la struttura a matrice, visto che il caposaldo di questa forma organizzativa è il manager con due capi, che per forza deve operare seguendo una sua strada e quindi esercitando una forma di delega negoziata con i suoi diversi referenti. Ancora, senza delega sarebbe stato difficile il processo iniziato negli anni '90 del secolo scorso di appiattimento delle strutture organizzative. In letteratura, tuttavia, è rimasto forte il tema della strumentalità della persona rispetto alle esigenze del sistema nel suo complesso. Non a caso si è discusso a lungo delle condizioni che possono aumentare l'efficacia della delega in termini, ad esempio, di competenze del delegato e confini della delega, ma quasi mai ci si è spinti a considerare i fondamenti ontologici della delega, ovvero la sua necessità in relazione al valore della persona e della sua libertà, anche nelle organizzazioni. È come se il principio di dipendenza gerarchica dei modelli organizzativi fosse accettato come un principio assoluto.

Un passaggio più radicale, sorto sul solco di una rilettura sistemica dei temi della delega e collegato a una forte visione valoriale, è stato quello dell'empowerment. Si tratta di un movimento di sviluppo organizzativo che comprende un insieme di approcci metodologici volti a favorire un trasferimento non solo del potere organizzativo, ma anche della potenza, ovvero del potere di agire rispetto alla propria realtà. D'altra parte, il concetto di *empowerment* è stato fortemente legato inizialmente allo sviluppo di comunità e gruppi sociali soggetti a discriminazione e quindi intrappolati in una sorta di circolo vizioso (non posso condizionare la mia vita e quindi anche se ci provo non farò che aumentare il mio senso di delusione e disillusione). L'estensione di questa visione alle organizzazioni ha portato a riscontrare quante energie positive fossero compresse dal modello gerarchico imperante e come la delega fosse insufficiente perché limitata ad alcuni e spesso temporanea. L'*empowerment* organizzativo ha posto anche la quesizione valoriale dell'annullamento del potere cognitivo e psicologico di molte persone sull'altare di un funzionamento organizzativo comunque imperfetto. Purtroppo, il potenziale rivoluzionario non è sempre stato colto e la lettura pragmatica da parte di molti manager e organizzazioni ha portato a interventi formativi e sperimentazioni molto controllate riducendolo spesso a una forma di estensione delle logiche della delega con l'aggravio di un rischio manipolativo implicito, derivante dal fatto che si spostava poi

sulle persone l'onere di «far funzionare le cose», scaricando il management e il disegno organizzativo di molte responsabilità.

Box 1.9

Modelli di imprenditorialità diffusa

L'*innovation officer* è un ruolo, dotato a volte di una struttura, che è dedicato a promuovere l'innovazione trasversalmente a tutta l'organizzazione grazie al suo posizionamento come riporto diretto del vertice aziendale. La sua azione è volta a promuovere comportamenti innovativi e a mettere in discussione tutti i blocchi organizzativi. In molti casi, una prima area di azione è stata comunicativa e valoriale e non è un caso se diversi *Chief Innovation Officer* abbiano accentuato il loro carattere per così dire ribelle e inquieto con vere e proprie manifestazioni culturali di rifiuto della dimensione strutturata e ingessata dell'organizzazione. Il modello lean start-up è una generalizzazione dell'idea di imprenditorialità interna volta a portare dentro le organizzazioni le logiche delle start-up innovative in modo codificato. Anche in questo caso l'obiettivo è favorire l'innovazione, ma lo si vuole raggiungere dando alle persone la possibilità per così dire di creare una start-up interna con tanto di pitch, business plan, team e risorse.

Una terza strada di devoluzione dell'autorità nell'organizzazione e di riconoscimento della persona come attore centrale si è concentrata meno sulla dimensione dell'energia individuale e più su quella dell'ambizione e della realizzazione personale. Parliamo del concetto di imprenditorialità interna diffusa, che si è accompagnato a fenomeni di riprogettazione organizzativa basati sulle logiche più simili al mercato che alla gerarchia. Questo approccio colloca la persona nell'organizzazione come attore che cerca di sviluppare un proprio progetto e fa leva sulle risorse disponibili come una sorta di imprenditore interno. L'approccio non mette in discussione la struttura gerarchica esistente, ma spinge verso la creazione di strutture parallele che escono dai confini rigidi delle procedure e dei processi strutturati.

Esistono molti modelli organizzativi che sono centrati sulla persona e che si prefiggono una sorta di rivoluzione umanista delle organizzazioni. Facciamo riferimento a modelli emergenti che cercano di rovesciare gli assunti tecnici del modello di organizzazione come macchina, ponendo al centro il valore della imprevedibilità della persona¹⁰.

- *Sociocracy*: un modello con radici antiche legato al desiderio di creare un potere distribuito e sociale. Il modello è stato strutturato attorno a sette principi guida che hanno l'obiettivo di aiutare a costruire un'organizzazione democratica;
- *Holacracy*: un modello che fa leva sulla devoluzione del potere da parte del CEO e che si articola su team semi-autonomi (*circles*) e su una forte definizione di regole di funzionamento proceduralizzate ma guidate solo dalla dinamica di interazione tra le persone;
- *Humanocracy*: Hamel e Zanini (2020) nel libro omonimo sviluppano un appassionato richiamo alla necessità di uscire dal modello burocratico per abbracciarne uno che metta davvero al centro le persone e si focalizzi sulla sperimentazione e democrazia.

In tempi recentissimi si sono affermate le teorie del *job crafting*, che riconoscono la centralità dell'individuo che intraprende iniziative nell'organizzazione in autonomia e libertà rispetto a certe costrizioni burocratiche (Bakker e Demerouti, 2007; Wrzesniewski e Dutton, 2000). Fare *job crafting* significa assumere comportamenti proattivi sul lavoro, intraprendendo iniziative che facciano sentire un lavoratore più soddisfatto e motivato (Slemp e Vella-Brodrick, 2014). Si tratta quindi di un nuovo modo di approcciare il *job design* che, a differenza dei modelli tradizionali, riconosce la possibilità ai singoli di intraprendere iniziative per ridisegnare i contenuti e i confini del proprio lavoro, esplorando nuove opportunità di crescita e sviluppo, così da renderlo più coerente con i propri bisogni e le proprie caratteristiche personali (Buonocore et al., 2020).

Secondo il *job identity model* (Wrzesniewski e Dutton, 2001) esistono tre modi di fare *job crafting*:

- *task crafting*: interventi sui contenuti della propria mansione in modo da aggiungere o rimuovere alcuni compiti rispetto a quelli preesistenti;
- *relational crafting*: interventi sulla dimensione sociale del lavoro attraverso iniziative da parte dei singoli, volte a sviluppare nuove o più intense relazioni con colleghi, capi o clienti;
- *cognitive crafting*: prevede l'impegno da parte delle persone nell'attribuire un nuovo significato al proprio lavoro.

Anche il *job crafting* rappresenta un'interessante strategia da parte delle persone per uscire da un modello di organizzazione come sistema perfetto e riappropriarsi in modo proattivo e potenzialmente utile del significato e del contesto di lavoro. La reazione proattiva è molto diversa dalla patologia legata ad anomia e frustrazione, che fu la conseguenza dei modelli fordisti di produzione. Se allora i lavoratori rivolsero la propria insoddisfazione profonda contro sé stessi e contro la propria identità, oggi i *job crafters* reagiscono modificando l'organizzazione nella direzione desiderata. Questa diversa direzione non è casuale e rappresenta in modo evidente un altro indizio del profondo processo di ristrutturazione cognitiva del nostro rapporto con il lavoro. Le persone non accettano una visione limitativa e puramente riproduttiva del lavoro ma agiscono in varie forme per recuperare quella dimensione che Hannah Arendt nel suo *Vita activa* chiama per l'appunto azione, ovvero capacità di influenzare la realtà e non solo di riprodurla giorno dopo giorno.

1.5.1.c

Ruolo chiave della tecnologia

La tecnologia è un fattore centrale nell'evoluzione delle organizzazioni in quanto può determinare (a) la loro esistenza (la nascita e diffusione di alcune tecnologie consente lo sviluppo di modelli di business – pensiamo all'impatto che ha avuto Internet consentendo la nascita di organizzazioni completamente nuove come business quali Google o Facebook), (b) le modalità con le quali svolgere delle attività (la diffusione della robotica negli stabilimenti produttivi modifica il lavoro e cambia i tempi di produzione) o (c) le modalità con le quali coordinare le attività e le persone al loro interno (le grandi multinazionali hanno tratto giovamento dalla diffusione della posta elettronica come strumento per comunicare).

Per queste ragioni il rapporto tra organizzazione e tecnologia è stato oggetto di molte ricerche che si sono interrogate sul concetto di determinismo tecnologico. Per determinismo tecnologico intendiamo la possibilità che una tecnologia abbia un impatto diretto e condizionante sulle attività delle persone all'interno di un'organizzazione sulla base della progettazione di chi ha disegnato il sistema tecnologico. Un esempio è l'adozione di sistemi ERP, ovvero sistemi di raccolta dei dati gestionali in modo uniforme tra le diverse aree aziendali (le vendite, le risorse umane, il marketing ecc.) e al fine di rendere reperibile ogni dato utile in un unico database. Nelle fasi iniziali della loro diffusione, si riteneva che fosse possibile utilizzare i moduli progettati dai fornitori di questa tecnologia e adattare il lavoro delle persone alla loro logica razionale. In realtà ci si è presto accorti che l'implementazione di queste soluzioni non era così facile perché nelle organizzazioni si manifestano processi che si contrappongono al determinismo tecnologico. La ricerca oggi non ha raggiunto un consenso (Leonardi e Barle, 2008). Sappiamo che la tecnologia ha un forte impatto sulle organizzazioni e sul lavoro, ma nel contempo diversi studi di caso ci illustrano come le persone e i sistemi sociali si appropriano della tecnologia e cercano di adattarla alle loro esigenze e abitudini. Certamente, entrambe le visioni assegnano alla tecnologia un ruolo centrale nell'evoluzione delle organizzazioni.

Se usciamo dal dibattito sul determinismo tecnologico e ci concentriamo sull'alternarsi di paradigmi tecnologici, un recente lavoro di Bodrožić e Adler (2018) propone un interessante modello ciclico che si basa sulla concettualizzazione dell'evoluzione della tecnologia. Secondo gli autori, le

rivoluzioni tecnologiche, ovvero l'avvento di tecnologie ad applicazione ampia ed estesa a molteplici settori, stimolano una prima ondata di cambiamenti organizzativi che sfruttano le opportunità, ma producono conseguenze indesiderate sul piano umano e sociale il cui peso tende a crescere fino a quando si scatena una seconda ondata di adattamento organizzativo volta a controbilanciare i problemi emersi. Nella Tabella 1.1 riportiamo la descrizione di questi processi nelle quattro rivoluzioni tecnologiche principali dell'epoca moderna.

Rivoluzione tecnologica	Paradigma organizzativo	Modello manageriale dominante e elementi chiave	Parole chiave	Anno di emergenza
Forza vapore e ferrovie	Imprese gestite professionalmente: Management razionale di un'impresa distribuita geograficamente	Ciclo rivoluzionario: linea e staff	Staff e linea	1861
		Creazione di ruoli manageriali di linea e staff separati dalla proprietà dedicata a gestire un'impresa complessa e grande	Linea e staff	1869
			Organigramma	1889
		Ciclo di bilanciamento: miglioramento industriale	Benefit per le persone	1895
		Aggiunta di funzioni sociali dedicate al miglioramento del benessere dei lavoratori	Miglioramento delle condizioni di lavoro	1899
			Welfare	1906
			Segretariato al welfare	1913

TABELLA 1.1 Rivoluzioni tecnologiche, modelli e concetti di organizzazione

In questo momento storico siamo ancora nella fase di sintesi tra il ciclo rivoluzionario e quello di bilanciamento derivanti dalla diffusione del computer e delle telecomunicazioni. L'accelerazione di alcuni processi di distribuzione delle attività lavorative fuori dal contesto dell'ufficio fisico che è stata conseguenza della pandemia che ha colpito il mondo nel 2020 ha rafforzato la parcellizzazione del lavoro e spinge alla ricerca di nuove sintesi per garantire quegli elementi di coesione che sono necessari nelle organizzazioni. Sebbene il lavoro a distanza o smart working (cfr. box 1.10) abbia diversi elementi positivi, sono necessari degli strumenti che consentano ad esempio di sviluppare quella socialità positiva che coinvolge le persone e quella capacità di orientare le proprie attività su obiettivi coordinati.

Lo scenario tecnologico è quindi ancora in forte evoluzione e possiamo prevedere nuovi interventi sulle organizzazioni. Una questione ancora più complessa riguarda la possibilità che si sia alla vigilia di una nuova rivoluzione tecnologica legata alla diffusione di soluzioni avanzate per il trattamento dei dati per le decisioni. Temi come la robotica, l'intelligenza artificiale e il *machine learning* infatti portano alcuni osservatori a ritenere che la società e le organizzazioni saranno investite da una nuova ondata di trasformazione tecnologica orientata a una modifica profonda dei processi decisionali a oggi poco impattati nella loro natura. Alcuni esempi che abbiamo fatto sulla applicazione degli algoritmi decisionali alla distribuzione del lavoro hanno portato a ritenere che ci possa essere una «dittatura degli algoritmi», ovvero a una struttura decisionale che è lasciata alle macchine senza una chiara comprensione dei dilemmi etici che ogni decisione che riguarda il lavoro e le persone chiama in causa. È lecito attendersi un'ulteriore ricomposizione del lavoro tra macchine e persone, sicuramente nell'operatività delle fabbriche ma forse anche in molte attività amministrative.

Certamente, la diffusione di tecnologie digitali pone nuove sfide e le prime ricerche hanno evidenziato anche conseguenze non previste come la riduzione dei tempi di flow (situazione di particolare concentrazione cognitiva a elevata produttività) derivanti dalle numerose interruzioni e dal tecnostress, una nuova forma di malessere associato alla pervasività delle tecnologie di comunicazione.

La natura dell'interdipendenza tra tecnologia, società e organizzazione permane tuttavia non deterministica e nell'immediato non possiamo che osservare con attenzione quello che accade senza farci troppo condizionare da scenari che hanno gradi di incertezza elevatissimi. Nell'arco di due anni infatti siamo passati da previsioni di modifica radicale di quasi il 50% delle posizioni di lavoro a ipotesi molto più conservative (e forse realistiche) anche per i sondaggi che le società di consulenza fanno annualmente per comprendere le percezioni dei leader delle imprese a livello globale.

Box 1.10

Lo smart working

Lo *smart working* (o lavoro a distanza) rappresenta una forma flessibile di organizzazione del lavoro che riconosce ai lavoratori autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Da fenomeno emergente nelle organizzazioni in Italia si è trasformato in una fattispecie legale poiché la Legge n. 81 del 2017 ne ha disciplinato l'applicazione, precisando che lo smart working consente un incremento della produttività, un miglioramento delle condizioni di benessere psico-fisico e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Nonostante le forti resistenze di natura culturale che per anni hanno ostacolato la diffusione dello smart working nelle organizzazioni sia pubbliche che private, durante il periodo di lockdown imposto dall'emergenza Covid nella primavera-estate del 2020 il fenomeno si è diffuso rapidamente, per cui tutti quelli che potevano non sono andati sul luogo di lavoro ma sono rimasti a lavorare a casa.

Diversi sono i vantaggi generalmente associati allo smart working, sia dal punto di vista dell'azienda (ad esempio in termini di riduzione dei costi fissi, dei costi di gestione, e del tasso di assenteismo e turn-over), sia dal punto di vista dei lavoratori (per il risparmio di tempo, fatica, spesa e rischi del pendolarismo oltre che per le maggiori possibilità di conciliare impegni di lavoro e impegni di famiglia).

Lo smart working, tuttavia, può avere anche delle ricadute negative sui lavoratori, soprattutto quando mancano politiche gestionali adeguate da parte delle aziende. Se da un lato lo *smart worker* può organizzare il proprio lavoro con maggiore autonomia e flessibilità, dall'altro lato però, rischia di sentirsi socialmente isolato ed escluso dalle dinamiche di vita aziendale. Questa condizione di isolamento professionale è spesso causata dalla mancanza di comunicazioni efficaci con l'azienda e dalla difficoltà di riconoscere il contributo del proprio lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi condivisi con i capi.

In alcuni casi lo smart working potrebbe anche rendere più difficile conciliare lavoro e famiglia. Lavorare in smart working potrebbe infatti esporre il lavoratore a una serie di pressioni familiari al punto da creare troppe distrazioni e condizionarne le performance sul lavoro. Ciò è dovuto al fatto che le responsabilità familiari di uno smart worker, come svolgere lavori di riparazione, preparare da mangiare, prendersi cura dei bimbi o di qualche familiare malato, possono aumentare, in conseguenza del fatto che la persona, per lavorare, «resta a casa tutto il giorno». Il rischio di un'interferenza degli impegni familiari sul lavoro è maggiore per le donne, proprio per le aspettative e la divisione stereotipica dei compiti di genere all'interno delle famiglie (Buonocore et al., 2020).

Da questa analisi è possibile concludere che lo smart working può funzionare efficacemente solo se c'è un forte impegno da parte delle aziende che, oltre a preoccuparsi di investire su tecnologie abilitanti, dovrebbero organizzare il lavoro e gestirlo in modo adeguato, attivando programmi di formazione mirati. Fare formazione, in particolare, è fondamentale per creare competenze adeguate per lo smart working, sia da parte dei lavoratori che da parte dei capi. Per gli smart worker è importante la capacità di auto-motivazione, la capacità di organizzare in modo puntuale il proprio lavoro, pianificando le attività della giornata e fissando gli obiettivi da raggiungere, la capacità di comunicare a distanza e di tenersi concentrati in un contesto di lavoro che può essere più incerto e variabile di quello cui sono abituati presso la sede aziendale. Essi però hanno bisogno di supporto da parte dei capi, con i quali è importante stabilire un rapporto di fiducia, attraverso un costante flusso di comunicazioni, sia formali che informali. Le comunicazioni sono utili per verificare come procede il lavoro degli smart worker, anche in relazione alle dinamiche psicologiche che ne scaturiscono. È importante inoltre che i capi condividano gli obiettivi organizzativi stabilendo con chiarezza cosa ci si aspetta dallo smart worker, per evitare condizioni di stress e di sovraccarico da lavoro.

1.6

Conclusioni

L'evoluzione delle organizzazioni e del mondo del lavoro è spesso caratterizzata da scenari apocalittici, soprattutto quando si considera l'impatto della tecnologia. Anche nel mondo contemporaneo, ad esempio, tecnologie come l'intelligenza artificiale e la robotica sono utilizzate per prevedere un mondo senza lavoro, nonostante gli studi scientifici siano molto distanti dalle indagini di percezione di molte società di consulenza che scambiano la prevalenza di convinzioni con la rilevanza e probabilità dei fenomeni.

Eppure pochi si concentrano sull'altra determinante del cambiamento, che è quella che il sociologo Arthur Stinchcombe chiama la tecnologia sociale, ovvero l'insieme di convinzioni relative alle modalità di regolazione delle relazioni sociali che sono giudicate messe in pratica in una data società in un preciso momento temporale. Il Novecento è stato un secolo di complessi riadattamenti all'interno di un archetipo organizzativo di stampo meccanicistico. Le tensioni tra questo modello, che aveva perfettamente incorporato i principi e i valori della società nordamericana della prima metà del secolo, e l'evoluzione sociale sono stati molteplici. Pensiamo a processi come il decentramento decisionale nelle multinazionali, la difficile opera di miglioramento dell'inclusione di diversità (il genere prima, le culture poi e oggi le preferenze sessuali), l'emergere di differenti modelli di regolazione della governance (ad esempio quelli evidenziati dalla letteratura sui modelli di capitalismo), la destrutturazione del ruolo della gerarchia e della supervisione (di cui abbiamo parlato nel secondo paragrafo), la sfida della sostenibilità ambientale e tanti altri. A ognuna di queste sfide il modello originario ha risposto con buone capacità adattive, spesso attraverso la sostituzione di organizzazioni diventate inerti e rese obsolete da nuove imprese, talvolta attraverso complicati processi di trasformazione interna. Il nucleo meccanicistico, che assomiglia così tanto a un'estensione del concetto di nucleo tecnico di James D. Thompson (di cui si parla nel capitolo conclusivo *Afterthoughts*) ha assorbito tutte queste sfide a volte in tempi rapidi, a volte con fatica. La dialettica tra sistema e persona però si confronta oggi con una tensione nella tecnologia sociale che è più forte di questa capacità di assorbimento e adattamento e richiede di cambiare paradigma, mettendo al centro la persona a partire dalla costruzione del concetto stesso di organizzazione e non solo come primo elemento dopo la realizzazione del disegno tecnico-produttivo. Al lavoro si chiede di essere sempre più pieno di significato (con un *purpose*, appunto), di consentire alla persona di svilupparsi e di gratificare le proprie inclinazioni e di favorire il confronto e la partecipazione. L'archetipo organizzativo tradizionale, pur temperato rispetto ai suoi inizi, non riesce a rispondere a

queste esigenze. Le forme organizzative emergenti, con i caratteri che abbiamo descritto in questo capitolo, vanno in questa direzione e rappresentano l'avanguardia di una trasformazione di archetipo organizzativo che si distingue profondamente da quello precedente, essendo originariamente (e ontologicamente) fondato su una maggiore libertà delle persone.

Parole chiave

Digital product (p. 17)

Ecosistema organizzativo (p. 14)

Job crafting (p. 37)

Job description (p. 17)

Progettazione organizzativa (p. 16)

Struttura divisionale (p. 23)

Struttura funzionale (p. 21)

Smart working (p. 41)

Domande di verifica

1. Cosa si intende per ecosistema organizzativo?
2. Cos'è il criterio di specializzazione in un'organizzazione?
3. Quali sono gli obiettivi della progettazione organizzativa?
4. Cos'è la teoria della Gestalt e come ci aiuta a capire la progettazione organizzativa?
5. Quali sono le principali differenze tra la struttura funzionale e quella divisionale?
6. Quali sono le caratteristiche delle forme organizzative emergenti

CAPITOLO 2

L'individuo nell'organizzazione

Filomena Buonocore, Fabrizio Montanari, Luca Solari

1. Introduzione
2. La personalità
3. Le emozioni
4. I valori
5. Gli atteggiamenti
6. Le competenze

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Lo studio di questo capitolo vi fornirà le seguenti conoscenze:

1. Approfondire le determinanti individuali del comportamento organizzativo
2. Analizzare le diverse tipologie di personalità
3. Comprendere come le emozioni possano impattare sui comportamenti organizzativi, a livello individuale e collettivo
4. Approfondire il tema dei valori nell'organizzazione
5. Capire come gli atteggiamenti possano influenzare il comportamento degli individui sul lavoro
6. Analizzare le competenze in ambito organizzativo con un approfondimento delle competenze manageriali

CASO STUDIO

Le emozioni

Un'infermiera racconta un episodio in ospedale mentre assiste una paziente affetta da coronavirus. «Signora, facciamo una videochiamata con sua figlia? Vediamo se risponde!». Squilla il telefono ed ecco, dall'altro lato della fotocamera, l'immagine di una figlia con occhi lucidi che finalmente, dopo giorni di ricovero, rivede la sua mamma in un letto di ospedale, accerchiata da operatori sanitari completamente bardati fino a non poterne scorgere neanche il viso, un monitor che suona di continuo, un casco in testa che non permette di parlare, un respiro difficile e affannoso, la stanchezza dovuta alla malattia... e dall'altro lato si odono parole dolci e tristi, leggere e pesanti allo stesso tempo: «Sei sempre stata una guerriera mamma, non mollare mai, siamo tutti con te!». E io lì accanto, dietro la mia mascherina a provare brividi e lacrime di emozione!! Non saprei neanche dire di che emozione si tratti... So solo che non la dimenticherò mai quella esperienza. Probabilmente questa è stata l'ultima volta in cui una mamma ha potuto vedere sua figlia e le ha potuto dire ti voglio bene!!

Fonte: Corriere della Sera, 25/03/2020

2.1

Introduzione

Studiare l'individuo nelle organizzazioni significa analizzare i suoi comportamenti sul lavoro, in relazione alle diverse circostanze che egli si troverà ad affrontare. L'insieme delle tematiche con tale oggetto di studio prende il nome di comportamento organizzativo, che rappresenta uno dei campi più ampi e articolati della letteratura di organizzazione aziendale, in quanto il *corpus* degli studi condotti nel corso degli anni è molto variegato in termini di approcci e metodologie. Lo studio del comportamento organizzativo, infatti, utilizza nuclei teorici e metodi di ricerca multidisciplinari attingendo da diversi ambiti scientifici, anche molto diversi tra loro (dalla psicologia all'antropologia, dalla filosofia alla sociologia). Pur in presenza di questa elevata varietà, l'obiettivo comune ai diversi studiosi è stato quello di comprendere e predire i comportamenti individuali (e di gruppo) che hanno luogo all'interno delle organizzazioni, nel tentativo di individuare linee d'azione propedeutiche al loro miglioramento. Oltre a un obiettivo descrittivo, dunque, gli studiosi se ne sono posti anche uno di tipo normativo. In altri termini, l'interesse principale è stato quello di capire cosa porta le persone a scegliere, iniziare, intensificare, ridurre oppure evitare un certo comportamento in modo da individuare le leve che possono essere utilizzate dalle organizzazioni per influenzare l'adozione di comportamenti desiderati. Capire il comportamento delle persone, infatti, permette di adottare gli strumenti più adatti per favorire il coordinamento delle azioni e il raggiungimento di risultati che possono essere di valore sia per gli individui sia per l'organizzazione nel suo complesso.

In questo capitolo, affronteremo il tema dell'individuo focalizzandoci sulle sue caratteristiche personali che possono avere un ruolo importante nel determinare il comportamento individuale. A tal fine, presenteremo una serie di fattori che dalla personalità alle emozioni, fino ai valori possono influire sulle azioni delle persone e, al tempo stesso, essere modificate da queste, in coerenza con un modello circolare del comportamento individuale. Ogni azione, infatti, può avere conseguenze che, oltre a influenzare le possibilità che questa venga ripetuta, vanno anche a impattare sulle caratteristiche personali (ovviamente, con diversi gradi e modalità).

2.2

La personalità

La personalità influenza il modo in cui l'individuo reagisce alle situazioni, in termini di pensieri, sentimenti e comportamenti. La personalità è rappresentata da un insieme di tratti, ossia caratteristiche psicologiche stabili della persona che ne determinano la tendenza a mostrare un certo tipo di condotta costante in diverse situazioni.

I tratti sono caratteristiche dell'individuo prevalentemente innate e determinate geneticamente e quindi presentano un certo grado di stabilità nel tempo; tuttavia, essi hanno anche una componente che può modificarsi in funzione delle esperienze vissute o dell'educazione ricevuta (Romero *et al.*, 2009). In altre parole, la personalità e le sue unità analizzabili, ovvero i tratti, sono strutture che possono cambiare se condizionate da stimoli ambientali, esperienze soggettive e vicarie di apprendimento, dinamiche relazionali e sforzi adattivi che un individuo mette in atto nel corso della vita.

BOX 2.1

Quanto conta essere narcisisti per essere assunti nelle aziende

Molti manager soffrono di disturbo narcisistico della personalità, patologia che in psicologia viene definita «Sé grandioso», ossia un'idealizzazione di sé stessi e un'esagerazione della propria importanza. Il Sé grandioso implica egoismo, difficoltà relazionali e affettive ed estraneità all'empatia. Concentrato su sé e incapace di comprendere lo stato d'animo di collaboratori e colleghi, il manager narcisista non può essere un buon leader.

Questo è quanto risulta da uno studio condotto nel 2014 da Christian Gimso, ricercatore della BI Norwegian Business School, per il quale il narcisismo rappresenta il fattore caratterizzante di un dirigente, che gli permette di occupare il proprio ruolo di responsabilità all'interno di un'azienda ma che, allo stesso tempo, lo porta a non essere un buon leader.

La ricerca è stata condotta su 3.200 candidati per la scuola di formazione della leadership delle forze armate norvegesi. Il campione preso in esame ha sostenuto il colloquio e ha poi compilato un test della personalità finalizzato alla misurazione dei tratti narcisistici. Coloro nei quali sono stati individuati segnali di disturbo narcisistico della personalità hanno ottenuto ottime performance al colloquio di lavoro. Sono loro, secondo Gimso, «che hanno maggiori possibilità di essere ammessi», nonostante «non abbiano la capacità di relazionarsi con gli altri» e «svolgano le proprie mansioni senza alcuna preoccupazione per le persone intorno a loro».

Al di là della ricerca, l'esame di Gimso è risultato utile agli stessi selezionatori della scuola dell'esercito norvegese, che dal test sulla personalità hanno ricevuto informazioni utili sui candidati. Non è escluso che un domani il questionario di Gimso possa entrare negli esami abituali sottoposti in sede di candidatura.

Fonte: <https://scienze.fanpage.it/narcisista-hai-buone-possibilita-di-diventare-un-manager/>

La personalità rappresenta un concetto importante per capire i comportamenti degli individui in molte situazioni organizzative. Ad esempio la personalità è rilevante nell'esercizio della leadership e del potere, nelle dinamiche di gruppo e nei processi di *decision making*, nelle relazioni interpersonali e nella propensione alla collaborazione, nelle valutazioni che si fanno nei processi di selezione del personale (Vedi Box 2.1).

2.2.1

Il modello de I Big Five

Negli studi di psicologia della personalità sono state sviluppate molte teorie che tendono a individuare un insieme di «tratti» che sono comuni a tutti gli uomini e che, come in un mosaico, vengono a costituire la personalità del singolo a seconda del grado maggiore o minore in cui esso li possiede.

A seguito del lavoro pionieristico di Cattell (1943), noto per aver rilevato sedici tratti di personalità, diversi ricercatori si dedicarono allo studio del 53tema. In particolare, negli anni '60 del secolo scorso, gli studi evidenziarono «cinque fattori relativamente forti e ricorrenti» (Tupes & Christal, 1961, p. 15), che raggruppavano un gran numero di tratti della personalità con sufficiente livello di astrazione (John e Srivastava, 1999). Fu elaborata quindi la teoria de *I Big Five* di cui parlò per la prima volta Goldberg nel 1981 e che successivamente è stata validata da numerose ricerche (Pilati e Tosi, 2017).

I Big Five sono: nevroticismo, amicalità, coscienziosità, estroversione, apertura mentale. Le caratteristiche peculiari di questi cinque fattori della personalità sono le seguenti:

- il nevroticismo trova espressione attraverso una elevata vulnerabilità, insicurezza e instabilità emotiva;
- l'amicalità fa riferimento a doti come l'altruismo, la cortesia, l'essere cooperativi con gli altri;
- la coscienziosità è tipica di una personalità caratterizzata da elevata scrupolosità, precisione, perseveranza, affidabilità e autodisciplina;
- l'estroversione fa riferimento a una varietà di caratteristiche collegate alla qualità dei rapporti interpersonali, all'emozionalità positiva, e alla socialità;
- l'apertura mentale determina personalità caratterizzate dall'apertura verso nuove idee, alla creatività, anticonformismo e originalità, al piacere di esplorare cose nuove e non familiari.

I Big Five sono spesso adoperati per la valutazione della personalità nei contesti organizzativi, principalmente nei processi di selezione del personale. La valutazione della personalità attraverso *I Big Five* può avvenire mediante la compilazione da parte del soggetto di un questionario (strutturato attraverso una Scala *Likert*), oppure mediante l'osservazione dei comportamenti in un contesto di simulazione (come ad esempio *l'Assessment center*). Nel contesto italiano sono stati sviluppati diversi strumenti per la misurazione de *I Big Five*: il più rilevante per diffusione è il *Big Five Questionnaire*, che è stato tradotto successivamente in diverse lingue.

Il successo di tale modello è legato al fatto che spesso esiste una corrispondenza tra il punteggio di una determinata dimensione e uno specifico descrittore comportamentale. Ad esempio, un individuo che ottiene un elevato punteggio nel tratto di coscienziosità viene spesso percepito come una persona «accurata, precisa e affidabile». Tuttavia, questa associazione non tiene conto dei punteggi ottenuti negli altri fattori, anch'essi rilevanti, e trascura del tutto l'ipotesi che ci possa essere un'interazione tra i fattori, che porta all'emergere di configurazioni tipiche.

2.2.2

Le tipologie di personalità: il modello RUO e la personalità di tipo A

Mentre *I Big Five* adottano un approccio di analisi «orientato alla variabile», particolarmente diffuso nella tradizione degli studi sulla personalità negli anni '60, a partire dagli anni '80 si è assistito all'affermazione di un approccio di analisi «orientato alla persona», di cui fu pioniere Jack Block (1971).⁵⁴ In tale prospettiva, i tratti non sono considerati in modo isolato; piuttosto, si tende a enfatizzare il modo in cui essi interagiscono tra loro dando luogo a differenti costellazioni di tratti a cui si associano individui che hanno la stessa struttura di personalità. Secondo Block (1971) esistono diverse configurazioni di personalità caratteristiche, che possono essere viste come costellazioni di tratti e rappresentano dei «tipi» di personalità.

Studi recenti hanno individuato tre tipologie di personalità prevalenti, *resilient* (resiliente), *overcontrolled* (iper-controllato) e *undercontrolled* (ipo-controllato) (Robins *et al.*, 1996). Queste tre personalità, definite anche tipologie del modello RUO, risultano dalla combinazione di diversi fattori de *I Big Five* e possono essere così descritte:

- personalità resiliente: sono tipiche delle persone che mostrano bassi livelli di nevroticismo, elevati livelli di coscienziosità e apertura mentale. Generalmente sono individui caratterizzati da elevata autostima, ottimismo e elevato senso di controllo delle situazioni;

- personalità ipo-controllata: sono caratterizzate da elevato nevroticismo, valori di amicalità inferiori rispetto agli altri tratti di personalità; si tratta di individui generalmente poco orientati alla socialità, fortemente centrati su sé stessi, emotivamente impulsivi, che a volte agiscono in modo aggressivo;
- personalità iper-controllata: sono caratterizzate da bassa coscienziosità, a volte accompagnata da elevato nevroticismo e valori ridotti di amicalità rispetto agli altri tratti di personalità. Sono generalmente persone distaccate e timide, con una forte sensibilità a livello interpersonale e orientate alla collaborazione.

Varie ricerche in ambito pedagogico indicano che questi tre tipi di personalità sono legati a particolari risultati nel processo di crescita e sviluppo dell'individuo (Hart *et al.*, 1997). Individui con personalità resiliente realizzano risultati scolastici e lavorativi generalmente superiori rispetto ad altri, grazie a una maggiore capacità di adattamento psicosociale¹. Tali risultati sono stati confermati anche in ambito organizzativo, dove si è evidenziata la particolare efficacia della personalità resiliente nei contesti più complessi, esposti a cambiamenti continui e a situazioni di incertezza (Wanberg & Banas, 2000).

La personalità di tipo A è stata approfondita nell'ambito degli studi sullo stress a opera di due cardiologi Friedman e Rosenman (1959). Osservando il comportamento dei propri pazienti in sala d'attesa è stato notato che alcuni di essi erano incapaci di stare seduti a lungo e di aspettare pazientemente; essi avevano inoltre la tendenza a sedersi sul bordo della sedia e ad alzarsi frequentemente. Questi comportamenti sono stati etichettati con l'espressione «personalità di tipo A», in modo da distinguersi dalla personalità di tipo B. Mentre la personalità del secondo tipo manifesta una migliore capacità di risposta a situazioni potenzialmente stressanti, gli individui che presentano caratteristiche di tipo A sono quelli più esposti allo stress, mostrando una maggiore probabilità di soffrire di qualche disturbo sia fisico che psichico dovuto alla pressione di eventi stressanti. Le conseguenze sullo stress da lavoro possono essere molto rilevanti. Le pressioni lavorative, le scadenze, il sovraccarico, le difficoltà con i colleghi, le richieste lavorative a cui è difficile rispondere possono incidere profondamente sui modi con cui una persona percepisce e considera il proprio lavoro. Non è semplice giudicare il concreto impatto dello stress nelle situazioni lavorative, tuttavia alcune stime suggeriscono che circa la metà dei giorni lavorativi persi negli Stati Uniti per assenteismo risultano collegati a stati di stress (Elkin e Rosch, 1990).

BOX 2.2

La personalità resiliente

La personalità resiliente è tipica degli individui che mostrano capacità di adattamento positivo di fronte alle avversità (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). Due elementi chiave risultano evidenti in questa definizione. Il primo riguarda l'«esperienza di avversità», che può manifestarsi in due diversi modi: sotto forma di eventi isolati, difficilmente prevedibili, con conseguenze dirompenti per l'individuo, come nel caso di catastrofi naturali, pandemie, fallimenti; oppure attraverso periodi più o meno lunghi di difficoltà, durante i quali l'individuo è sotto pressione e vive una situazione di stress sul lavoro. In entrambi i casi, l'esperienza di avversità può compromettere i livelli di prestazione dell'individuo e le sue condizioni di salute. Il secondo elemento che emerge nella definizione di personalità resiliente è l'adattamento positivo, che fa riferimento alla capacità del singolo di recuperare uno stato di benessere e di trarre benefici dall'esperienza negativa, attivando un processo di apprendimento proattivo. L'apprendimento favorisce la crescita e rafforza la persona rendendola capace di affrontare situazioni sempre più complesse e sfidanti per il futuro.

L'esperienza, l'auto-efficacia, la competenza sono alcune delle variabili che favoriscono la resilienza degli individui nei contesti di lavoro. Alcuni studi hanno esaminato come la resilienza impatti sui comportamenti organizzativi, considerandone in particolare l'effetto positivo sulle intenzioni di turnover, l'attaccamento all'organizzazione, la propensione al cambiamento, la soddisfazione sul lavoro, i livelli di produttività. La resilienza dipende certamente da caratteristiche genetiche dell'individuo, tuttavia è anche possibile intervenire per svilupparla attraverso attività di formazione o altre forme di supporto per l'individuo sul luogo di lavoro.

Nevroticismo e bassa amicalità sono i tratti prevalenti nella tipologia di personalità di tipo A che presenta inoltre altre caratteristiche peculiari: competitività, senso di urgenza e ostilità.⁵⁶

Competitività: gli individui con personalità di tipo A mostrano uno spiccato orientamento al risultato, ovvero cercano sempre di dare il meglio di sé e di distinguersi positivamente. Vogliono essere i migliori nel loro campo, avere le migliori prestazioni e non si arrendono facilmente in situazioni di stress e di sfida. Prediligono le situazioni sfidanti e obiettivi ambiziosi che stimolano stress e apprensione.

Urgenza nel tempo: un'altra caratteristica che definisce la personalità di tipo A è l'impazienza o il senso di urgenza. Questi individui non tollerano aspettare e hanno bisogno di risolvere subito i loro problemi. Questo, ovviamente, li porta a prendere decisioni sbagliate e a compromettere la qualità del proprio lavoro pur di finire prima.

Ostilità: la personalità di tipo A si caratterizza per alti livelli di ostilità, che si manifesta attraverso aggressività verbale, gestuale e persino fisica. L'ostilità del tipo A è ravvisabile anche nel fatto che questi individui tendono facilmente ad alzare la voce e a usare un tono minaccioso, in modo automatico, quasi senza accorgersene.

Diverse ricerche hanno dimostrato che individui con questo tipo di personalità presentano un rischio più elevato di sviluppare malattie cardiovascolari; in condizioni di stress, quindi, essi hanno maggiori probabilità di avere un infarto o un pericoloso picco di ipertensione (Haynes *et al.*, 1980). Le personalità di tipo A, oltre ad avere un impatto sulla salute, possono influenzare anche le relazioni interpersonali. Queste persone spesso preferiscono lavorare da soli, impegnandosi in compiti con interdipendenze minime con altri colleghi.

2.2.3

Le dimensioni della personalità: il locus of control e la goal orientation

Il *locus of control* è una dimensione della personalità che influenza la percezione di un individuo di riuscire a controllare in modo più o meno significativo ciò che accade nella propria vita (Rotter, 1966). Si tratta di un costrutto che si fonda sul concetto di controllo e che distingue persone che pensano di controllare qualsiasi cosa, da altre che invece credono di essere condizionate da fattori esterni.

In particolare, gli individui che hanno un locus of control interno si ritengono personalmente responsabili dei loro successi e insuccessi, e si considerano artefici del proprio destino, riconducendo, ad esempio, la causa di eventuali fallimenti a errori personali. Il locus of control interno è tipico delle persone che credono nelle proprie capacità, pensano di poter raggiungere gli obiettivi prefissati, e non temono la fatica e i sacrifici. Essi esprimono soddisfazione quando possono operare con autonomia, non tollerano molto le restrizioni imposte nei contesti burocratici, esprimono un forte orientamento alla performance e preferiscono sistemi di retribuzione basati su incentivi.

Le persone con locus of control esterno, invece, considerano i risultati del proprio operato come dipendenti da circostanze che sfuggono al proprio controllo, quali: fortuna, cause di forza maggiore, condizioni ambientali sfavorevoli. Essi sono generalmente persone con bassi livelli di autostima e auto-efficacia, che operano con soddisfazione in contesti con compiti ben strutturati e in ruoli subordinati (Kreitner & Kinicki, 2004).

La *goal orientation* rappresenta la predisposizione di un individuo ad adottare specifici schemi di risposta alle situazioni, dimostrando maggiore attenzione al risultato (*performance goal orientation*) o all'apprendimento (*learning goal orientation*) (Dweck, Leggett, 1988). Gli individui *performance oriented* mirano a ottenere giudizi positivi da parte degli altri o, al limite, a evitare giudizi negativi; a tal fine, tendono a evitare situazioni difficili o rischiose che possano avere effetti negativi sulle performance. Gli individui *learning oriented*, invece, puntano ad accrescere e sviluppare le proprie competenze ricercando di continuo situazioni nuove e sfidanti e mostrando entusiasmo e impegno nel superamento degli ostacoli.

Situazioni di fallimento inducono reazioni negative negli individui *performance oriented*, i quali tendono ad attribuire la responsabilità del proprio insuccesso alla loro scarsa abilità e, di conseguenza, sono facilmente indotti a desistere dallo svolgimento delle loro attività. Al contrario, gli individui *learning oriented*, piuttosto che scoraggiarsi di fronte a un eventuale fallimento, trovano in esso la spinta per impegnarsi di più, ricercando nuove strategie per realizzare in futuro un risultato positivo.

La *goal orientation* rappresenta una dimensione della personalità, dove il tratto saliente è rappresentato dalla coscienziosità. Alti livelli di coscienziosità esprimono propensione alla prudenza, meticolosa diligenza nell'adempimento dei compiti ed elevato senso di responsabilità e sono quindi alla base di comportamenti *learning oriented*. Anche il giudizio di auto-efficacia può avere un forte impatto sulla *goal orientation*. Esso si basa sulla convinzione da parte di un individuo di poter svolgere con successo un compito, in relazione alle proprie capacità e agli altri strumenti di cui dispone (Grandori, 1999). Il giudizio di auto-efficacia è spesso influenzato dalle esperienze passate, dai modelli di comportamento trasmessi in famiglia, da valutazioni su i successi e i fallimenti di individui che hanno avuto esperienze simili (Bandura, 1995). Gli individui *learning oriented* mostrano generalmente un alto livello di auto-efficacia, in quanto credono nelle proprie competenze e nella possibilità di svilupparle per affrontare situazioni nuove e sfidanti (Buonocore, 2012).

Le emozioni hanno un ruolo importantissimo sul lavoro, come in ogni altro contesto della nostra vita. Diverse sono le emozioni che si provano mentre si lavora: la paura di un rimprovero da parte del capo, la gioia per una promozione, la rabbia per un conflitto, l'affetto per un collega. Le emozioni sono importanti anche rispetto alle performance lavorative. Ad esempio: un infermiere che prova compassione potrà esprimere maggiore vicinanza e conforto per un paziente preoccupato (vedi Box *Le emozioni*); un venditore che mostra entusiasmo per il proprio lavoro potrà promuovere più efficacemente la propria merce per la vendita.

Nonostante l'importanza del tema, fino all'inizio degli anni '90 lo studio delle emozioni nei contesti di lavoro ha ricevuto scarsa attenzione da parte degli studiosi di organizzazione, che hanno privilegiato temi quali la motivazione, gli atteggiamenti, i comportamenti, la personalità degli individui. La ragione va principalmente ricercata nella connotazione negativa che le emozioni hanno sui luoghi di lavoro, specie nella cultura dei paesi Occidentali, dove manifestare le emozioni è concepito come segno di debolezza e inadeguatezza. E ciò è evidente anche nel linguaggio organizzativo, che tende a privilegiare termini emotivamente anoressici (Fineman, 1993; Pilati e Tosi, 2017), come soddisfazione personale, bisogni, motivazione, evitando espressioni come amore, paura, odio, passione ecc.

La ricerca sulle emozioni in ambito organizzativo evidenzia che le persone provano emozioni quando si trovano ad affrontare situazioni o eventi (reali o immaginari) che possono avere un impatto sui loro obiettivi o sul loro benessere. Le emozioni sono quindi il segnale che vi è stato un cambiamento soggettivamente percepito come saliente. Se si ritiene che il cambiamento generi delle discrepanze rispetto alle attese e agli obiettivi, emergeranno emozioni negative, come la paura, l'ansia, la tristezza, l'invidia, la gelosia; le emozioni positive, come la felicità, l'orgoglio, l'affetto, il sollievo, nascono invece da un senso di gratificazione che l'individuo percepisce quando le cose vanno bene e sono coerenti con le proprie aspettative.

BOX 2.3

Il ruolo delle emozioni sul lavoro

Secondo un rapporto Randstad del 2018 riguardante uno studio svolto su un campione di oltre quattro mila manager, la paura è il sentimento che prevale in azienda soprattutto a livello impiegatizio e di middle management. A seguire, la rabbia. La felicità c'è ma è al primo posto solo per il top management, dove senz'altro l'aspetto remunerativo gioca un ruolo fondamentale. Quel che è certo è che dalle 283 interviste realizzate per questo report ne viene fuori un quadro non proprio esaltante dove, nonostante sia ben nota l'importanza delle emozioni provate dai dipendenti, i responsabili delle risorse umane e i manager sono soprattutto concentrati su una cosa: incrementare la performance e la produttività.

Vari studi sul coinvolgimento dei dipendenti nella vita d'ufficio hanno messo in evidenza i costi economici derivanti dalla tendenza dei lavoratori a dissociarsi mentalmente dal proprio lavoro. Quando infatti un lavoratore non si sente coinvolto e felice di quel che fa, si verifica quello che negli Stati Uniti è definito «presentismo», ovvero il fenomeno per cui i dipendenti si recano in ufficio solamente per essere fisicamente al lavoro, ma non per essere davvero operativi. Si stima che questa situazione di distacco costi alla sola economia degli Stati Uniti fino a 550 miliardi dollari l'anno, a causa del disimpegno e dell'apatia, che accrescono il livello di assenteismo e di assenze per malattie anche lievi.

Fonte: https://www.corriere.it/economia/19_gennaio_06/emozioni-azienda-se-prevalere-paura-a3b6297a-1197-11e9-9792-87746038bd2f.shtml

In psicologia si distinguono le emozioni primarie da quelle secondarie (Ekman, 2008). Le emozioni primarie, definite anche emozioni di base o fondamentali, sono considerate innate e comuni a tutti gli esseri umani. Le emozioni primarie sono otto, e possono essere classificate in quattro coppie di emozioni contrapposte: rabbia e paura, tristezza e gioia, sorpresa e attesa, disgusto e accettazione. Le emozioni secondarie, definite anche complesse, derivano dalla combinazione delle emozioni primarie, si sviluppano con la crescita dell'individuo e con l'interazione sociale. Le emozioni secondarie sono: l'allegria, la vergogna, l'ansia, la rassegnazione, la gelosia, l'orgoglio, la speranza, il perdono, l'offesa, la nostalgia, il rimorso, la delusione.

Le emozioni influenzano i comportamenti organizzativi in vari modi (Lazarus, 1991), agendo sulla motivazione, il *commitment*, la concentrazione, lo stress, tutte variabili critiche per il benessere dei singoli e le performance individuali, da cui dipende il successo dell'organizzazione. La rilevanza delle emozioni in ambito organizzativo è evidente sia a livello inter-personale che a livello collettivo.

2.3.1

Le emozioni individuali

Considerato che gran parte del nostro lavoro prevede scambi e contatti con altre persone, gestire le proprie emozioni e comunicarle in modo adeguato è fondamentale per avere buoni rapporti con i colleghi, con il capo, con i collaboratori. Quando poi si ricopre un ruolo di *front office* e l'interazione coinvolge direttamente clienti o utenti esterni, la comunicazione delle emozioni diventa fondamentale per il successo dell'organizzazione.

In letteratura sono distinte le emozioni percepite da quelle manifeste (Arvey, Renz e Watson, 2001). Una persona può provare rabbia nei confronti del proprio capo, ma evita di manifestare emozioni negative quando si relaziona con lui; analogamente, un cameriere può provare tristezza

per un litigio avuto in famiglia, ma nei confronti dei clienti si impegna a esprimere solo emozioni positive. Una eventuale discrepanza tra emozioni percepite ed emozioni manifeste crea una dissonanza emotiva (Abraham, 1998), ossia una forma di conflitto tra persona e ruolo che spesso è associato a una condizione di stress, a un esaurimento emotivo o a forme di depressione.

Nel settore dei servizi si pone particolare attenzione alle emozioni percepite e manifeste dei dipendenti, in quanto manifestare emozioni positive, o comunque appropriate all'interazione, è ritenuto un indicatore della qualità del servizio e un modo per migliorare la soddisfazione del cliente. Hochschild (1983), in particolare, definisce lavoro emotivo come l'impegno dei singoli a gestire le proprie emozioni per creare un'apparenza, nel corpo e nel volto, pubblicamente osservabile. Ragionevolmente non si può pensare che coloro che forniscono servizi alla persona siano sempre di buon umore, piuttosto essi possono essere annoiati o provare emozioni negative come rabbia, paura o delusione. Tuttavia a essi è richiesto un lavoro emotivo al fine di avere sempre comportamenti adeguati rispetto alle emozioni organizzative desiderate. In particolare, è possibile regolare le emozioni in due diversi modi (Hochschild, 1983): in superficie (*surface acting*) e in profondità (*deep acting*). La prima modalità agisce in superficie, cioè interviene principalmente sui comportamenti che sono visibili, come la comunicazione verbale, le azioni manifeste, le espressioni del viso, e trascura le emozioni percepite; la seconda modalità agisce in profondità e interviene direttamente sulle emozioni percepite, al fine di renderle coerenti con le emozioni desiderate in ambito organizzativo².

Un tema rilevante negli studi sulle emozioni è quello dell'intelligenza emotiva che integra processi cognitivi con quelli emotivo-relazionali della persona. L'intelligenza emotiva è definita come la capacità di controllare sentimenti ed emozioni proprie e altrui, distinguere tra di essi e utilizzare queste informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni (Salovey e Mayer, 1990). Essa rappresenta una capacità dell'individuo che si manifesta in particolare nei rapporti interpersonali che sono gestiti attraverso la lettura e il controllo delle emozioni. L'intelligenza emotiva in parte rappresenta una caratteristica personale dell'individuo, per cui alcuni possono esserne più dotati rispetto ad altri, e in parte può essere sviluppata nel corso del tempo attraverso l'esperienza e la formazione. Negli studi di organizzazione è stato analizzato il legame tra intelligenza emotiva e leadership aziendale, evidenziando l'importanza per un leader di tener conto delle emozioni, le proprie emozioni e quelle dei collaboratori, saperle usare e guidare verso la direzione voluta. Le emozioni rappresentano una leva fondamentale di cui un buon capo può servirsi per mobilitare quel «di più» da parte del lavoratore, che consiste nell'attivazione di tutte le facoltà umane che vanno oltre la razionalità (fantasia, creatività, adrenalina, capacità di sognare) e che supportano i processi di creazione di valore (Decastri, 2012).

Le emozioni collettive

In numerosi studi di psicologia sociale e organizzazione aziendale si evidenzia come le emozioni possano facilmente diffondersi tra gli individui favorendo uno stato comune di emozioni condivise nell'ambito di gruppi e organizzazioni (Barsade e Gibson, 1998, Brief e Weiss, 2002). Le emozioni collettive derivano dalla composizione di varie emozioni condivise dai membri di un gruppo o di una collettività. Le emozioni collettive possono riferirsi a gruppi emotivamente omogenei dove tutti i componenti provano la stessa emozione; oppure esse risultano dalla composizione di gruppi dove esiste una emozione dominante condivisa dalla maggior parte dei membri. Una innovazione di prodotto potrebbe ad esempio suscitare diverse emozioni tra i componenti di una unità di vendita, dove l'80% dei dipendenti prova emozioni negative e il 20% sperimenta emozioni positive.

Le emozioni collettive sono state principalmente studiate nei contesti in cambiamento, dove la notizia di eventi rilevanti per la vita dell'azienda può destabilizzare i dipendenti suscitando in loro emozioni particolarmente intense, come felicità, gioia, paura, ansia (Bartunek, 1984). Si tratta di

eventi definiti «shock» per l'organizzazione, in quanto generano un cambiamento discontinuo con effetti dirompenti per equilibri strutturali e comportamentali dell'organizzazione. Esempi significativi sono rappresentati dalle operazioni di fusioni e acquisizioni aziendali, cambio di direzione strategica, successione imprenditoriale.

Le emozioni collettive influenzano molti risultati di gruppo. Ad esempio, emozioni collettive positive sono associate a una migliore qualità dei servizi erogati e a un più basso tasso di assenteismo. Al contrario, le emozioni collettive negative, come l'invidia, determinano più bassi livelli di performance e soddisfazione del gruppo, oltre che una minore coesione interna.

Le principali fonti delle emozioni collettive sono: l'interpretazione condivisa, l'identificazione organizzativa, il contagio emotivo (Mackie et al., 2000). In primo luogo, alla comunicazione di un evento importante per l'azienda, come ad esempio l'annuncio di una nuova direzione strategica, i dipendenti possono provare emozioni simili se condividono una comune interpretazione delle conseguenze che possono scaturire da un cambiamento strategico o se hanno avuto esperienze simili in precedenza che permettono loro di comprendere i costi e i benefici che ne conseguono per la propria unità organizzativa (Schein 1992; Gump e Kulick 1997).

In secondo luogo, coloro che si identificano fortemente con l'organizzazione, perché ne condividono i valori e i principi fondamentali, tendono a sperimentare emozioni simili di fronte a eventi che considerano utili o dannosi per l'identità dell'organizzazione (Dutton e Dukerich 1991).

Terzo, il contagio emotivo rappresenta un altro meccanismo attraverso il quale le emozioni possono diffondersi da un individuo a un altro nello stesso contesto organizzativo. Il contagio emotivo deriva da un'innata propensione degli individui nel condividere le emozioni di coloro che li circondano (Neumann e Strack, 2000), pur non conoscendone le reali ragioni. Pensiamo a quando sorridiamo a un interlocutore che ricambia il sorriso, o a ciò che ci accade quando siamo seduti vicino a qualcuno che è triste e ci racconta cosa gli è successo. Il contagio emotivo è un meccanismo molto diffuso per la generazione di emozioni collettive sui luoghi di lavoro.

Le emozioni collettive richiedono attenzione e cura da parte dell'organizzazione perché, specie se positive, possono essere determinanti per il successo dell'organizzazione. Si definisce capacità emotiva la capacità di un'organizzazione di riconoscere, monitorare e gestire le emozioni dei suoi dipendenti, sia a livello individuale che collettivo (Huy, 1999; 2005). Tale capacità si manifesta attraverso: 1) politiche di gestione delle emozioni e 2) le norme e le routine dell'organizzazione (Schein, 1992). Sulle politiche gestionali, Huy (2002; 2005) evidenzia la necessità di gestire le emozioni dei dipendenti così da garantire un bilanciamento emotivo tra i vari stati emozionali, bilanciamento necessario per evitare che l'organizzazione si carichi troppo di emozioni dinamiche, che esprimono entusiasmo e commitment per tutto ciò che è cambiamento e innovazione, o di emozioni statiche, tipiche di coloro che prediligono la continuità e il mantenimento dello status quo. Il prevalere di emozioni del primo o del secondo tipo potrebbe avere effetti deleteri per l'organizzazione. Le norme e le routine per la gestione delle emozioni sono state studiate principalmente nei contesti in cambiamento dove i dipendenti possono manifestare stati emotivi destabilizzanti. Routine organizzative per la gestione delle emozioni comprendono una serie di iniziative messe in atto dai manager formate tese a incoraggiare emozioni positive tra i dipendenti durante un processo di cambiamento organizzativo. Emozioni positive come empatia e simpatia, speranza, divertimento o amore, ad esempio, favoriscono un clima funzionale al cambiamento e attivano processi di apprendimento collettivo.

I valori individuali rappresentano un tema importante per spiegare i comportamenti dei singoli nell'ambito delle organizzazioni. Essi rappresentano delle convinzioni personali su quel che è desiderabile e preferibile e operano come schemi di riferimento ideologici che sono alla base dei comportamenti individuali (Myers, 1983). Da questa definizione emergono due punti chiave che aiutano a comprendere il concetto di valore. In primo luogo, i valori si riferiscono a obiettivi desiderabili che motivano l'azione individuale, come nel caso di individui per i quali l'ordine sociale o la giustizia sono considerati valori importanti e quindi si attivano per perseguirli. I valori inoltre guidano la selezione o la valutazione delle azioni da intraprendere e delle persone da frequentare; sulla base dei valori in cui credono, infatti, le persone decidono cosa è buono o cattivo, giustificato o illegittimo, da fare o da evitare, e sono motivate ad agire per perseguire tali valori.

I valori individuali sono generalmente introiettati fin dal periodo infantile, condizionando per tutta la vita il sistema dei valori di una persona. I valori possono anche essere acquisiti nell'arco dell'esistenza, ma, in tal caso, presentano una minore capacità di influenza sui comportamenti, a meno che non siano acquisiti a seguito di eventi particolarmente rilevanti quali, ad esempio, la nascita di un figlio, un fallimento.

Tra i valori personali sono distinti quelli inerenti al lavoro, che si riferiscono cioè a quegli aspetti dell'attività lavorativa ai quali i soggetti attribuiscono una maggiore importanza rispetto agli altri. In altri termini, il valore lavorativo può essere definito come un obiettivo o una condizione che l'individuo spera di ottenere nel proprio ambiente lavorativo (Super, 1980).

I meccanismi psicologici che descrivono l'effetto dei valori sui comportamenti sono diversi a seconda che i comportamenti siano pubblici, con possibili ricadute sugli altri, o privati, che rilevano soltanto per chi li pone in essere. In caso di comportamenti pubblici, la minaccia di eventuali sanzioni sociali (es. vergogna, licenziamento, emarginazione) indurrà gli individui ad adottare comportamenti conformi ai valori sociali dominanti in un dato contesto organizzativo o nella società. Nel caso di comportamenti privati, il meccanismo di regolazione si basa su una forma di auto-sanzione. I valori interiorizzati di un individuo funzionano come degli standard personali che guidano la condotta, per cui gli individui che adottano azioni incompatibili con questi valori proveranno sentimenti negativi, come senso di colpa, vergogna o auto deprezzamento (Kluckhohn, 1951).

La letteratura ha prodotto svariate tassonomie sui valori che si sono sostanziate in numerosi strumenti di misura. Tra le tassonomie esistenti, una delle più note è quella fornita dal modello dei valori personali di Schwartz (1992), che identifica per ogni individuo dieci valori di base, ossia generali, riferiti a tutti gli aspetti dell'esistenza e non soltanto alla sfera lavorativa. Tale modello è stato supportato da oltre 200 studi empirici condotti in più di 60 paesi: ciò ha portato, nel tempo, a ritenere i suoi dieci valori di base generalizzabili e, tendenzialmente, universali (Capanna, Vecchione e Schwartz, 2005).

Potere	status sociale e prestigio, controllo delle risorse e dominanza sulle altre persone.
Successo	raggiungimento del successo personale attraverso la dimostrazione della propria competenza, in accordo con gli standard sociali.
Edonismo	gratificazione personale o gratificazione dei sensi. Stimolazione: eccitazione, novità e sfide stimolanti.
Stimolazione	eccitazione, novità e sfide stimolanti.

Autodeterminazione azione e indipendenza di pensiero.

Universalismo	comprensione, tolleranza, rispetto e protezione del benessere di tutte le persone e della natura.
Benevolenza	mantenimento e miglioramento del benessere delle persone con cui si è a diretto contatto.
Tradizione	rispetto, commitment e accettazione delle usanze e delle idee che appartengono alle tradizioni culturali o religiose.
Conformismo	contenimento di azioni, inclinazioni e impulsi suscettibili di disturbare o danneggiare gli altri e di violare aspettative o norme sociali.
Sicurezza	incolumità, armonia e stabilità della società, delle parentele e della propria persona.

TABELLA 2.1 I 10 valori personali di Schwartz

Mentre tutti gli individui possono riconoscere lo stesso sistema di valori, essi differiscono nell'importanza relativa che attribuiscono ai diversi valori. Inoltre, mentre alcuni valori sono compatibili tra loro, in quanto riflettono obiettivi motivazionali che possono essere raggiunti contemporaneamente, altri valori, invece, sono in potenziale conflitto in quanto le azioni che promuovono alcuni di essi possono impedire il raggiungimento di altri. Per esempio, i valori del successo sono tipicamente in conflitto con i valori della benevolenza, in quanto il successo personale tende a ostacolare azioni tese a promuovere il benessere di coloro che hanno bisogno di supporto. Altro esempio potrebbe riguardare i valori della stimolazione e i valori della tradizione che sono in conflitto tra di loro, in quanto i primi implicano il perseguimento di novità e cambiamento che inevitabilmente indeboliscono la conservazione delle tradizioni rispetto al passato.

I valori influenzano il modo in cui le persone percepiscono e interpretano situazioni ed eventi; conseguentemente essi condizionano le decisioni, le scelte e il comportamento delle persone (Rockeach, 1973). L'evidenza empirica negli studi di comportamento organizzativo suggerisce che i valori sono legati alla creatività dei singoli, al modo in cui le persone reagiscono al cambiamento organizzativo, ai comportamenti cooperativi e a quelli competitivi, allo stile di risoluzione dei conflitti. Il tema dei valori si intreccia inoltre con quello dello sviluppo individuale (Cenciotti e Borgogni, 2015): se è vero infatti che la persona consolida e sviluppa i suoi talenti attraverso l'esperienza diretta, conoscere quali siano i propri valori personali consente di anticipare quali saranno gli ambiti in cui essa investirà le sue energie, predisponendosi a sviluppare alcune potenzialità piuttosto che altre.

I valori personali condizionano significativamente anche le relazioni interpersonali. Gli individui che condividono lo stesso sistema di valori tendono a percepire gli stimoli esterni nello stesso modo e quindi reagiscono a essi adottando comportamenti simili. Ciò consente di prevedere meglio il comportamento degli altri, rendendo più fluide le relazioni interpersonali e più efficiente il coordinamento delle azioni. Inoltre, una elevata prevedibilità nelle relazioni interpersonali riduce l'ambiguità e il conflitto di ruoli, e crea maggiore soddisfazione nelle interazioni con gli altri (Fisher & Gitelson, 1983; Byrne del 1971). Differenze individuali basate sui valori possono essere la causa di conflitti interpersonali nei luoghi di lavoro, con i colleghi o con i propri capi. Si consideri, ad esempio, il caso di un individuo che, attribuendo grande valore all'autonomia e all'indipendenza, reagirà in maniera negativa allo stile di direzione di un capo autocratico e accentrato.

2.4.1

I valori individuali e i valori organizzativi

La congruenza tra i valori individuali e quelli organizzativi rappresenta un tema molto significativo per gli studiosi di cultura organizzativa, che evidenziano l'importanza per i dipendenti di un'azienda di sentirsi a proprio agio nel contesto lavoro, condividendo pienamente i valori dell'organizzazione in cui operano.

I valori dell'organizzazione rappresentano manifestazioni della cultura organizzativa e indicano degli schemi di riferimento ideologici che guidano i comportamenti di coloro che operano in azienda. Sono generalmente stabiliti dal fondatore nel caso di un'azienda di piccole dimensioni, oppure dal gruppo dirigenziale nel caso di aziende più grandi. I valori organizzativi da un lato si manifestano attraverso i comportamenti delle persone che operano nell'organizzazione, e dall'altro orientano l'azione manageriale, influenzando i processi decisionali e le scelte gestionali. I leader si servono dei valori organizzativi per assegnare gli obiettivi e per prendere delle decisioni, giustificandole e legittimandole agli occhi dei collaboratori e degli altri membri dell'organizzazione. Questi valori diventano quindi criteri di comportamento privilegiati nell'organizzazione. L'incoraggiamento alla cooperazione da parte del leader, per fare un esempio, diventa un valore importante che i membri stessi del gruppo di lavoro applicheranno nella loro quotidianità e lo utilizzeranno per promuovere gli sforzi a favore della comprensione reciproca e dell'integrazione.

La sintonia tra i valori individuali e organizzativi rappresenta un requisito fondamentale per uno stato affettivo positivo, caratterizzato da un coinvolgimento emozionale nell'attività lavorativa e dalla percezione di fornire un importante contributo all'organizzazione. Assumendo determinati valori come principi guida nel corso della loro vita, gli individui tendono a cercare situazioni che siano coerenti con essi: ciò crea le premesse per una condizione psicologica positiva che porterà a un miglioramento della qualità della prestazione lavorativa resa, e favorirà comportamenti extra-ruolo a favore dei colleghi e dell'organizzazione (Cenciotti e Borgogni, 2015).

I valori organizzativi sono spesso espressamente dichiarati dall'azienda e formalizzati in un codice etico o una carta dei valori. L'«orientamento al cliente», il «diversity management», la «flessibilità», la «sostenibilità ambientale» rappresentano spesso valori che l'organizzazione integra nella propria *mission* aziendale e che dichiara di perseguire con grande premura. Potrebbe accadere tuttavia che i valori dichiarati non siano sempre vissuti e messi in atto dalla leadership dell'organizzazione e dai suoi dipendenti attraverso azioni e comportamenti specifici (McGaw & Fabish, 2006). In questi casi i valori organizzativi rappresentano dichiarazioni prive di contenuto, degli slogan che l'azienda utilizza per promuovere la propria immagine, che però nel lungo periodo potrebbero creare senso di sfiducia e di diffidenza sia da parte dei dipendenti che da parte dei clienti, con ricadute negative sulle performance organizzative. Per risolvere questo «conflitto di valori tra individuo e organizzazione», alcuni autori evidenziano l'importanza del «*value enactment*», ossia promozione dei valori aziendali, affinché i comportamenti praticati dai dipendenti e dai manager aziendali coincidano con i valori fondamentali dell'organizzazione (Gruys et al., 2008). La principale leva per il *value enactment* è rappresentata dal *role modeling* (Bandura, 1977; 1986), ossia il modellamento dei comportamenti dei singoli attraverso l'osservazione e l'imitazione del comportamento degli altri. Secondo la teoria dell'apprendimento sociale, l'imitazione dei comportamenti altrui sarà più probabile se si osservano risultati positivi associati a quei comportamenti, come nel caso di un collega che si impegna costantemente in comportamenti in linea con i valori dell'organizzazione e che viene premiato dall'organizzazione attraverso promozioni professionali. Sarà molto probabile che questi comportamenti siano emulati da parte di altri colleghi che ambiscono a conseguire le stesse promozioni professionali. Il *role modelling* funziona molto bene quando manager o persone in posizione di leader operano

come *role model* nell'organizzazione, avendo essi una capacità di influenza maggiore rispetto ad altri.

2.5

Gli atteggiamenti

Gli atteggiamenti rappresentano ciò che una persona gradisce o meno del proprio ambiente, in relazione a persone, eventi, situazioni (Bem, 1970; Tosi *et al.*, 2002). Essi quindi determinano una tendenza a reagire in modo positivo o negativo nelle diverse circostanze della vita.

Studiare gli atteggiamenti nelle organizzazioni è importante perché essi influenzano i comportamenti degli individui e sono quindi un indicatore significativo di quelle che saranno le decisioni e le azioni che saranno intraprese. Ad esempio, se si ha un atteggiamento negativo nei confronti del proprio lavoro, per una serie di valutazioni relative allo stipendio, alla distanza geografica o alle condizioni lavorative, un individuo molto probabilmente deciderà di lasciarlo e di accettare un nuovo incarico.

Gli atteggiamenti sono sempre rivolti a qualcosa di specifico. Negli ambienti di lavoro rilevano gli atteggiamenti dei dipendenti riferiti a specifici aspetti della relazione con l'organizzazione, quali la retribuzione, l'orario di lavoro, i turni, i rapporti con i capi e i colleghi. Essi possono cambiare nel tempo e in relazione alle esperienze di socializzazione che ognuno vive. Una esperienza negativa potrebbe spingerci a provare antipatia verso un collega, determinando quindi l'intenzione di interrompere ogni rapporto di collaborazione.

Gli atteggiamenti positivi sul lavoro sono associati a migliori performance individuali e organizzative (Pilati e Tosi, 2017). Gli studi evidenziano inoltre che i giovani tendono a cambiare gli atteggiamenti più facilmente rispetto agli anziani che, grazie a un più elevato livello di autostima, avvertono maggiormente il bisogno di mantenere atteggiamenti saldi nel tempo (Visser e Krosnick, 1998).

Gli atteggiamenti presentano una componente emotiva, cognitiva e valoriale.

La componente emotiva degli atteggiamenti si riferisce all'insieme delle emozioni che un individuo esprime nei confronti di determinate persone, situazioni oppure oggetti. Se proviamo emozioni di piacere o di irritazione nei confronti di un oggetto o di una persona, tenderemo ad assumere rispettivamente un atteggiamento positivo o negativo. Diversamente, nel caso si provi indifferenza, si tenderà a un atteggiamento neutrale.

La componente cognitiva rappresenta ciò che uno pensa in merito a una persona, un oggetto o una situazione, generando reazioni favorevoli o sfavorevoli. Valutazioni razionali sulla distanza geografica, ad esempio, potrebbero generare atteggiamenti negativi nei confronti di una opportunità di lavoro in una città diversa da quella del domicilio.

Infine, la componente valoriale fornisce un quadro di riferimento ideologico su ciò che è giusto o sbagliato in generale, con un impatto sugli atteggiamenti che sono riferiti a particolari oggetti o situazioni. I valori della giustizia sociale, ad esempio, possono favorire atteggiamenti favorevoli nei confronti di un capo percepito come equo e meritocratico.

Talvolta non c'è una perfetta corrispondenza tra atteggiamenti e comportamenti e ciò genera una condizione di disagio soggettivo intrapsichico, che prende il nome di dissonanza cognitiva (Festinger, 1957). Le persone tendono a ricercare coerenza tra i propri atteggiamenti e comportamenti, quindi, quando ciò in cui credono non può essere attuato o quando intraprendono azioni senza esserne realmente convinte, le energie psicologiche individuali si attivano per sviluppare pensieri e azioni in grado di eliminare o ridurre la dissonanza (vedi Box 2.4).

BOX 2.4

Dissonanza cognitiva e scelte organizzative

Si consideri il caso di un imprenditore che crede molto nei valori del merito e dell'equità sociale. Tra i suoi dipendenti c'è anche il nipote di cui decide di supportare la promozione professionale, a discapito di altri collaboratori meritevoli allo stesso modo. Si verificherà quindi una dissonanza cognitiva tra la componente valoriale dei suoi atteggiamenti e i comportamenti. Al fine di ridurre il disagio psicologico che deriva da questa scelta, secondo la teoria di Festinger (1957) l'imprenditore potrà intraprendere tre tipi di azioni:

- 1) modificare i comportamenti, così da renderli coerenti con i propri atteggiamenti. In tal caso egli farà una valutazione comparativa rigorosa tra i collaboratori candidati, incluso il nipote, per poter fare la scelta più giusta e premiare la persona più meritevole;
- 2) focalizzarsi su convinzioni che riducano la percezione di conflitto tra atteggiamento e comportamento. L'imprenditore ricercherà argomenti e informazioni che giustifichino la sua scelta, attestando le capacità manageriali del nipote. Queste nuove informazioni potrebbero servire a ridurre il disagio e la dissonanza che l'imprenditore sperimenta;
- 3) cambiare radicalmente idea sui temi del merito e della equità sociale, in modo che il suo atteggiamento sia perfettamente coerente con il comportamento.

2.6

Le competenze

Le competenze rappresentano un tema di gran moda nelle aziende, sia pubbliche che private. Gli studi sulle competenze in ambito organizzativo sono iniziati nel 1973 quando David McClelland, professore di psicologia alla Harvard University, scrisse un articolo dal titolo: «Testing for Competence rather than Intelligence», dove osservava come i test di intelligenza tradizionalmente utilizzati per misurare il rendimento scolastico degli studenti non potevano essere considerati altrettanto affidabili anche nell'analisi delle performance lavorative. Secondo questo studio i risultati dei test erano viziati da idee preconcepite nei riguardi di determinate categorie di lavoratori (es. origine sociale), e dalla mancata considerazione di fattori considerati fondamentali per le performance lavorative, come le caratteristiche personali dell'individuo, chiamate «competenze».

Il lavoro di McClelland ha segnato l'avvio di un filone di studi noto come «movimento delle competenze», che ha portato a una sovrapproduzione di modelli e di approcci di carattere pratico-consulenziale, principalmente a supporto dei sistemi di selezione, valutazione e ricompensa del personale (Spencer and Spencer, 1993; Boyatzis, 1982). In questa tradizione si è consolidata una definizione di competenza come «caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata a una performance efficace o superiore in una mansione» (Boyatzis, 1982). In altri termini, la competenza è intesa come l'insieme delle caratteristiche intrinseche e acquisite dell'individuo che ne determinano un comportamento efficace sul lavoro. Le persone vengono premiate per le loro competenze (Spencer e Spencer, 1993), che a loro volta sono influenzate da alcune caratteristiche personali: tratti della personalità, esperienze, conoscenze, motivazione, valori e concetto di sé. Questi cinque fattori determinano il comportamento efficace da parte di un individuo che può essere effettivamente osservato in un determinato ambito lavorativo favorendo risultati di performance significativi.

Una classificazione nota in letteratura tiene conto del *carattere di specificità* delle competenze rispetto a un ruolo o a un ambito di attività e distingue le competenze tecnico-funzionali dalle competenze trasversali.

Le competenze tecnico-funzionali, definite anche competenze professionali, qualificano il «saper fare» di un individuo in relazione a un ruolo organizzativo o a un ambito di attività. Esse quindi sono facilmente identificabili e trasferibili, in quanto possono essere acquisite attraverso percorsi formativi mirati, in ambito scolastico o aziendale, dove è data la possibilità al lavoratore di fare esperienze sul campo, in modo strutturato, attraverso tirocini, stage, affiancamento a colleghi senior, o in modo non strutturato.

Le competenze trasversali si riferiscono alle capacità di un individuo di riconoscere, comprendere e gestire in modo efficace le proprie emozioni e quelle degli altri, nonché all'abilità di analizzare le informazioni e le situazioni (Boyatzis, 2009). Si tratta di competenze efficaci in ogni ruolo e a ogni livello organizzativo. Prendendo spunto dal modello di Goleman (2012), osserviamo che le competenze trasversali dipendono principalmente dall'intelligenza emotiva di un individuo, che si manifesta attraverso competenze personali e competenze sociali. Le competenze personali dipendono principalmente dall'autoconsapevolezza, il concetto di sé, la motivazione e riguardano la capacità dei singoli di riconoscere le proprie emozioni e di tenere sotto controllo gli impulsi distruttivi a esse associate. Le competenze sociali si esprimono attraverso l'empatia e le abilità sociali, che riguardano la capacità di leggere le emozioni degli altri e di gestire i rapporti interpersonali in modo costruttivo, evitando conflitti e favorendo forme di collaborazione.

Un tema di grande rilievo nella letteratura organizzativa riguarda le competenze manageriali, considerate di fondamentale importanza per il successo delle organizzazioni. Esse rappresentano l'insieme di quei comportamenti che un manager dovrebbe avere per realizzare delle performance eccellenti. Moltissimi studi con evidenze empiriche hanno enfatizzato l'esistenza di una stretta relazione tra competenze manageriali e performance organizzative, considerando il ruolo chiave che i manager hanno nel superamento delle crisi aziendali o nella gestione del cambiamento organizzativo, nel favorire processi innovativi e nella scoperta e valorizzazione dei talenti in azienda.⁶⁹

Da oltre quarant'anni, nell'area della gestione delle risorse umane è stata sviluppata una molteplicità di modelli di analisi e di gestione basati sulle competenze manageriali, con l'obiettivo di migliorare le performance dell'organizzazione. Un «modello di competenza» rappresenta l'insieme delle competenze che una organizzazione richiede per realizzare prestazioni di successo in un particolare ambiente di lavoro. Nell'ambito dei sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane, il modello delle competenze trova un'importante applicazione per il reclutamento e la selezione, nelle attività di formazione e sviluppo, per la valutazione delle prestazioni lavorative e la pianificazione della carriera. Il modello delle competenze è spesso sviluppato per ruoli o posizioni e, in considerazione delle responsabilità e delle attività da svolgere, determina il set di qualità, doti e capacità che la persona dovrebbe avere per ricoprire in modo ottimale un determinato ruolo. Si parla in questi casi di «competenza di ruolo», o anche profilo ideale, al quale l'organizzazione può fare riferimento quando, ad esempio, seleziona e sviluppa la persona che andrà a ricoprire quella data posizione. Essa inoltre consente di identificare un eventuale gap rispetto a quelle che sono le competenze realmente possedute dai manager presenti nell'organizzazione. Se il titolare della posizione avesse le caratteristiche indicate in questo profilo ideale, sarebbe perfettamente aderente al ruolo e avrebbe la massima possibilità di «agirlo» con efficacia. In pratica, le organizzazioni dovrebbero fare il meglio per definire tali profili, selezionare le persone con le caratteristiche più vicine, e soprattutto, accompagnare i titolari delle posizioni verso un percorso di miglioramento e sviluppo.

BOX 2.5

Le competenze dei manager pubblici. Il caso SNA

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) ha avviato nel 2017 un innovativo progetto dal titolo «Analisi, verifica e rafforzamento delle competenze manageriali in Presidenza del Consiglio dei Ministri» (PCM) che ha come obiettivo la «rilevazione delle competenze» dei dirigenti delle Amministrazioni centrali dello Stato. Il progetto si articola in quattro fasi fondamentali: (i) mappare i ruoli apicali delle Amministrazioni (dirigenti di prima e seconda fascia) (ii) definire le competenze di ruolo connesse alle posizioni mappate, (iii) identificare un eventuale gap tra le competenze di ruolo e quelle effettivamente disponibili, al fine di disegnare un percorso di sviluppo individuale e collettivo e rafforzare le competenze «più deboli», (iv) analizzare l'assetto organizzativo dell'Amministrazione.

La sperimentazione ha coinvolto 51 tra dirigenti di prima e seconda fascia della PCM. Dal progetto è emersa (i) una carenza di competenze trasversali rispetto a quelle tecnico-funzionali (ii) problemi di motivazione sul lavoro determinati da uno scarso coinvolgimento nei processi di decision making (iii) comportamenti di avversione al rischio e all'incertezza. Sulla base di tali risultati, la SNA ha predisposto un nuovo piano formativo per i dirigenti della PCM finalizzato a colmare i gap emersi nella ricerca.

Parole chiave

Emozioni (p. 57)

Competenze (p. 67)

Goal orientation (p. 56-57)

I Big Five (p. 52-54)

Locus of control (p. 56)

Resilienza (p. 55)

Valori (p. 62)

Domande di verifica

1. Quali sono *I Big Five* e come impattano sui comportamenti dei singoli?
2. Quando una persona può definirsi resiliente?
3. Chiarire la differenza tra learning goal orientation e performance goal orientation
4. Si indichino quali sono i tratti prevalenti nella tipologia di personalità di tipo A
5. Cosa sono le emozioni collettive e quali sono le principali variabili che le determinano
6. Si illustri il modello dei valori personali di Schwartz
7. Si chiarisca la differenza tra le competenze tecnico-funzionali e quelle trasversali

CAPITOLO 3

Il rapporto tra l'individuo e l'organizzazione

Filomena Buonocore, Fabrizio Montanari, Luca Solari

1. Introduzione
2. Processi decisionali
3. Processi decisionali nei gruppi
4. La motivazione
5. Gli effetti del comportamento sulla relazione individuo-organizzazione

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Lo studio di questo capitolo vi fornirà le seguenti conoscenze:

1. Comprendere i processi decisionali che guidano i comportamenti individuali
2. Imparare ad analizzare i problemi decisionali
3. Conoscere le principali teorie motivazionali
4. Comprendere le dinamiche di funzionamento dei gruppi
5. Conoscere quali sono i comportamenti di cittadinanza organizzativa
6. Comprendere come si esprime la soddisfazione sul lavoro

CASO STUDIO

Come si fa a parare un calcio di rigore?

La domanda riguarda uno degli aspetti più profondi del calcio ed è difficile trovare risposte. Gli studi sembrano arrendersi alla prospettiva più semplice possibile: come in questo documento di qualche anno fa della University College of London [studio pubblicato dallo University College di Londra su *Current Biology*, NdA]. Dopo attente valutazioni sulla probabilità della scelta della direzione del calcio di rigore, il portiere pare scegliere casualmente l'angolo dove tuffarsi già prima del tiro e di non cambiare idea. Sta di fatto che da più parti è confermato che ogni portiere professionista studia dove un determinato avversario ha calciato i propri ultimi 5-10-20 rigori, quindi forse già solo per questo motivo dovremmo togliere l'avverbio casualmente dalla scelta del portiere riguardo l'angolo in cui tuffarsi. [...]

Certamente non c'è ancora una regola universale per capire come intuire le intenzioni del tiratore e [...] i più grandi portieri «pararigori» possiedono una grande dose di fiuto naturale che non è facile da apprendere nel corso degli anni. Un intuito che, per esempio, spesso va oltre il semplice studio degli ultimi X rigori dell'avversario: ognuno di essi è tirato in condizioni differenti di risultato, importanza della partita, fiducia del tiratore nella scelta di un determinato angolo in quel determinato periodo della carriera, o a volte anche nella stessa giornata. [...]

Proprio perché ogni calcio di rigore nasce da presupposti diversi e genera quindi diversi livelli di pressione e sicurezza nel tiratore, il portiere ogni volta può interpretare la situazione utilizzando in modo combinato lo studio e il fiuto naturale. Per esempio, suddividere gli ultimi X rigori calciati da Tizio tra quelli più o meno delicati e a sua volta capire qual è la soluzione che preferisce quando è sotto pressione. O, ancora più approfonditamente, studiare come si comporta Tizio quando calcia con il portiere che si muove già in anticipo verso una direzione (o capire se è lui a essere bravo a farlo muovere verso un lato) e come si comporta invece quando il portiere resta fermo fino all'ultimo. Ma al termine di tutto questo interviene la sensibilità, e cioè la capacità del portiere di saper interpretare ogni singola situazione, fino a entrare sotto pelle nel tiratore decodificandone i pensieri e i timori.

Fonte: Come si impara a parare i rigori, di Federico Principi, 28 dicembre 2019, www.ultimouomo.com

3.1

Introduzione

In questo capitolo proseguiamo il discorso sul livello individuale focalizzandoci sui meccanismi decisionali e motivazionali che guidano le scelte delle persone al lavoro. In particolare, mentre nel capitolo precedente ci si è concentrati soprattutto sugli aspetti caratterizzanti l'individuo quali personalità, valori e atteggiamenti, oggetto di attenzione in questo capitolo sarà soprattutto il rapporto tra individuo e organizzazione.

Analizzare la relazione che lega le persone alle organizzazioni è fondamentale per comprendere le relazioni di lavoro. Come in parte già anticipato nel Capitolo 1, la relazione individuo-organizzazione è molto articolata e riguarda ambiti che travalicano gli aspetti più strettamente formali, pertinenti cioè alle caratteristiche del contratto giuridico che lo regola. Se è vero che la relazione individuo-organizzazione si fonda sempre su uno scambio, quest'ultimo può essere declinato in tre modi differenti:

- scambio economico, nel quale a fronte di contributi forniti dal prestatore di lavoro, l'organizzazione eroga ricompense secondo specifiche logiche di parametrizzazione;

- scambio psicologico, attraverso il quale si definiscono e regolano le attese reciproche, con particolare riferimento ai principali diritti e doveri dell'individuo e dell'organizzazione;
- scambio sociale, attraverso il quale le parti definiscono le attese reciproche di scambio di beni sociali, in termini di supporto e cura da parte dell'organizzazione e coinvolgimento e impegno da parte dell'individuo.

Il rapporto individuo-organizzazione, dunque, va oltre gli aspetti strettamente estrinseci. Se infatti la retribuzione monetaria è stata tradizionalmente considerata come la principale determinante nel delicato equilibrio tra i lavoratori e le organizzazioni, le variabili che possono avere un peso nel regolare tale rapporto di scambio sono molteplici e, spesso, travalicano gli aspetti puramente monetari. Comprendere tali variabili può essere utile per prevedere i comportamenti degli individui e identificare opportune leve organizzative per allineare i comportamenti desiderati dall'organizzazione e quelli che gli individui mettono in pratica.

Tralasciando gli aspetti più contestuali che saranno affrontati nei capitoli successivi, nel prosieguo del capitolo affronteremo il tema dei comportamenti individuali focalizzandoci sui processi che li determinano e le loro conseguenze nell'organizzazione. Se i comportamenti potenzialmente oggetto di studio sono molto vari (ad esempio, prestazioni lavorative, assenteismo, turnover ecc.), nei successivi paragrafi saranno approfonditi i fattori che possono influenzare le decisioni degli individui ad adottare un certo comportamento. In tal senso, verranno trattati i processi decisionali con cui le persone scelgono tra i diversi corsi d'azione e gli elementi che possono determinare la motivazione degli individui sul lavoro. Per quanto riguarda, infine, le conseguenze derivanti dal comportamento individuale, ci focalizzeremo sui principali risultati che l'adozione o meno di un certo comportamento può avere dal punto di vista del rapporto individuo-organizzazione. 78

Passeremo in rassegna, quindi, tre principali variabili (soddisfazione del lavoro, commitment e comportamenti di cittadinanza organizzativa) che permettono di interpretare la relazione tra l'individuo e l'organizzazione oltre la relazione di scambio basata su aspetti strettamente monetari.

3.2

I processi decisionali

Che si tratti di individuare quali sono le attività di marketing a cui dare priorità, o che si tratti di definire gli obiettivi strategici per il nuovo anno, oppure di scegliere il candidato migliore tra quelli che hanno passato il vaglio dell'analisi del curriculum, le persone nelle organizzazioni (ma non solo) devono prendere quotidianamente delle decisioni. A tal fine, devono decidere cosa fare tra un numero potenzialmente molto elevato di alternative. La stessa radice etimologica del termine decisione (lat. *decīdēre*, comp. di *de-* e *caedēre* «tagliare», propr. «tagliar via») implica la selezione di un corso d'azione e l'esclusione di altri.

Ma in base a quali criteri le persone decidono cosa fare e, soprattutto, quali alternative scartare? In che modo possono valutare *ex ante* il percorso di azione con le migliori probabilità di successo? È sempre facile fare ciò? Quali sono gli errori più comuni in cui ci si può imbattere? Queste sono alcune delle domande che hanno affrontato gli studiosi appartenenti a diversi campi del sapere, quali l'economia, la psicologia e la matematica. Il tema del *decision making* è stato molto dibattuto anche nel campo degli studi organizzativi. Famosi in tal senso sono gli scritti di (premio Nobel per l'economia nel 1978) e dei suoi colleghi di Carnegie Mellon che hanno notevolmente influenzato gli studi successivi sul tema.

In generale, il prendere una decisione richiede un processo lungo e articolato che può essere attuato a livello individuale e/o di gruppo. Ogni processo decisionale è diverso a seconda delle

risorse a disposizione, del tipo di problema da affrontare, delle conoscenze e degli stili cognitivi adottati. Tuttavia, è possibile identificare otto fasi principali:

1. definizione del problema: come notava lo stesso Simon (1955), i problemi non esistono in natura, ma sono frutto delle nostre elaborazioni mentali. Di conseguenza, già il modo in cui noi definiamo un problema rappresenta uno step importante del processo decisionale in quanto va a influenzare l'efficacia delle fasi seguenti;
2. definizione degli obiettivi: per poter capire quali alternative scartare è importante definire in modo opportuno gli obiettivi che si vuole raggiungere. Gli obiettivi sono personali, in quanto rispecchiano le preferenze individuali e le altre caratteristiche personali che abbiamo discusso nei paragrafi precedenti;
3. raccolta delle informazioni: per poter prendere una decisione corretta è necessario basarla su dati e informazioni utili per la soluzione del problema; a tal fine, gli individui devono investire risorse (tempo, attenzione ecc.) per cercarle e raccoglierle;⁷⁹
4. valutazione delle informazioni: una volta raccolte, gli individui analizzano le informazioni a disposizione e trattengono quelle ritenute rilevanti;
5. definizione delle alternative: sulla base delle informazioni raccolte e valutate gli individui definiscono le opzioni disponibili per una possibile risoluzione del problema;
6. valutazione delle alternative: gli individui valutano le diverse alternative di azione sulla base degli obiettivi prefissati in precedenza;
7. scelta: l'individuo sceglie l'opzione che più soddisfa i suoi obiettivi, cioè quella che ritiene migliore rispetto alle altre;
8. valutazione dei risultati: una volta effettuata la scelta è opportuno valutare i risultati ottenuti; se sono positivi il processo decisionale può considerarsi concluso, se sono negativi gli individui possono ricominciare da capo.

Nella realtà i confini tra le diverse fasi possono essere molto sfumati e il processo decisionale spesso non ha natura lineare, in quanto gli individui possono interrompersi e tornare sui propri passi nel momento in cui ci si dovessero accorgere di aver commesso un qualche errore.

Fatta questa opportuna precisazione, è possibile affrontare il tema di come le persone prendono le decisioni. In altri termini, quali sono i criteri con cui valutano le informazioni a disposizione e scelgono tra le diverse alternative? Per rispondere a questa domanda, occorre tenere in considerazione che le persone prendono le decisioni facendo riferimento a due elementi principali: le conoscenze e le strategie decisionali.

Per quanto riguarda il primo elemento, le conoscenze costituiscono la «materia prima» dei processi decisionali. Esse infatti rappresentano un input fondamentale per la buona riuscita di ogni attività di *decision making*. Le conoscenze possono essere esplicite o implicite (o tacite). Le prime sono quelle che un individuo sviluppa attraverso la raccolta e l'analisi delle informazioni. Le conoscenze esplicite sono contraddistinte da un elevato livello di codificabilità e trasferibilità. In altri termini, le persone possono facilmente esprimerle in modo sistematico e formalizzato, riuscendo anche a condividerle con altri individui, i quali possono verificarne facilmente la veridicità. Le conoscenze tacite, invece, presentano un basso livello di codificabilità e trasferibilità. Essendo strettamente connesse alle esperienze dirette vissute dai singoli individui (e anche alla sperimentazione delle conseguenze prodotte), questi riescono difficilmente a raccontarle e trasferirle ad altre persone. Come notava il filosofo della scienza Michael Polanyi (1966), le persone sanno molto più di quanto riescano a spiegare agli altri. Per comprendere meglio questo aspetto possiamo pensare a un grande campione di calcio che può trovarsi in difficoltà a spiegare i «trucchi» con cui calcia le punizioni. I modi con cui riesce a tirare punizioni «avvelenate» per i portieri si basano, infatti, su anni di esperienza e sulla ripetizione continua di

gesti apparentemente semplici, che però sono entrati a far parte del suo patrimonio di conoscenze tacite. Un altro esempio può essere rappresentato dai fruttivendoli che, grazie al loro «occhio allenato», sanno capire con un semplice sguardo quando le angurie sono mature oppure dai casari che comprendono il grado di maturazione di un formaggio picchiando sulla crosta esterna. Dal punto di vista di un'organizzazione, le conoscenze tacite costituiscono una componente importante del *know how* di un'organizzazione e, dunque, sono quelle potenzialmente più importanti per il conseguimento di un vantaggio competitivo. Tuttavia, il fatto che esse siano difficilmente codificabili e trasferibili fa sì che siano tipicamente incorporate nelle persone che vi lavorano. In altri termini, le conoscenze tacite sono indissolubilmente legate ai singoli individui e, dunque, diventano difficilmente trasferibili anche tra colleghi. Di conseguenza, nelle organizzazioni è importante sviluppare opportune pratiche di gestione delle conoscenze (*knowledge management*) al fine di favorirne la condivisione e l'apprendimento reciproco (Fabbri, 2003; Nonaka e Takeuchi, 1995)

3.2.1

I modelli decisionali

Per quanto riguarda il secondo elemento fondamentale nei processi decisionali, i modelli (o strategie) di decisione possono essere definiti come configurazioni di regole e procedure che gli individui adottano nel momento in cui si trovano di fronte a un problema (Grandori, 1995). Esistono diversi modelli decisionali che possono essere valutati rispetto alla loro capacità di risolvere i problemi, in termini di efficienza, efficacia ed equità. Sebbene a seconda delle caratteristiche della situazione (in termini di complessità, incertezza ecc.) le regole decisionali possano essere combinate tra loro, in questo capitolo presenteremo quattro tipi di modelli decisionali:

- a razionalità assoluta;
- a razionalità limitata;
- a razionalità non calcolativa (incrementale e cibernetica);
- altri modelli a minore razionalità (garbage can e inconscio-intuitivo).

3.2.1.a

Modello a razionalità assoluta

Il modello decisionale a razionalità assoluta (detto anche razionale-normativo) presuppone che le persone prendano le decisioni applicando regole di ricerca e di scelta ispirate alla logica di ottimizzazione, tipica dei modelli economici classici. In estrema sintesi, il singolo individuo sceglie tra le *N* alternative a disposizione quella che massimizza la sua utilità. Per poter applicare questa regola di ottimizzazione, occorre prendere in considerazione tutte le potenziali informazioni rilevanti e valutare le diverse alternative in funzione della probabilità con cui possono portare a certi risultati, del relativo costo e del potenziale beneficio che il singolo può trarne. Applicare questa logica non significa che i benefici e i costi debbano essere sempre espressi in valori monetari, ma che il decisore possa definire la sua funzione di utilità, cioè ordinare le alternative secondo le sue preferenze. Il modello razionale-normativo, inoltre, non implica l'infallibilità delle persone. Queste però sono in grado di capire gli errori in modo da prevenirli e ridurli.

BOX 3.1

Il dilemma del prigioniero

Il dilemma del prigioniero è uno degli esempi più noti di teoria dei giochi in quanto riflette una situazione di grande rilievo in campo economico e sociale: la scelta tra cooperare e non cooperare.

Il gioco è il seguente.

Tizio e Caio sono sospettati di aver commesso una rapina insieme. La polizia li arresta entrambi e li chiude in due celle separate in modo che non possano comunicare tra loro. Il pubblico ministero non ha prove sufficienti per condannarli per il furto, perciò offre a ciascuno di loro un accordo. Le regole dell'accordo sono le seguenti:

- se solo uno dei due confessa, implicando anche l'altro, chi ha confessato viene immediatamente scarcerato mentre l'altro viene condannato a 7 anni;
- se entrambi confessano, entrambi sono condannati a 5 anni di carcere;
- se nessuno dei due confessa, entrambi sono condannati a 1 anno per il reato minore di ricettazione.

Qual è la decisione migliore? Confessare o non confessare?

Dal punto di vista razionale, la strategia migliore per Tizio è quella di confessare in quanto questa porta a risultati (pay off) migliori a prescindere dalla scelta del compare (il cosiddetto equilibrio di Nash, così chiamato in onore del suo inventore, John Nash, il famoso matematico americano che ha vinto il premio Nobel per l'economia nel 1994 e la cui storia è stato oggetto del film pluripremiato *A beautiful mind*). Ad esempio, se anche Caio confessasse, Tizio prenderebbe 5 anni contro i 7 nel caso in cui non confessasse; se Caio non confessasse, Tizio sarebbe libero contro l'anno che prenderebbe invece nel caso in cui non confessasse. Lo stesso discorso vale per Tizio. Tuttavia, se entrambi perseguono questa strategia «ottimale», il pay off che otterrebbero (5 anni) sarebbe peggiore di quello che avrebbero non confessando (cioè, seguendo la strategia non ottimale). Anche in questo caso, però, non potendo avere certezza del comportamento dell'altro la soluzione sarebbe difficilmente raggiungibile. Se infatti Tizio decidesse di non confessare mentre Caio confessasse, allora il pay off sarebbe il peggiore in assoluto (7 anni).

Questo modello ben si presta a essere applicato ai problemi strutturati, dove obiettivi e preferenze individuali sono noti, chiari e misurabili, e dove anche le alternative sono definite. In queste condizioni, una strategia di ottimizzazione è la migliore in quanto permette di scandagliare tutte le informazioni rilevanti, definire tutti i possibili corsi di azione e scegliere quello che massimizza l'utilità del decisore.

Un esempio di problema in cui può essere applicato questo modello decisionale è quello dell'acquisto di un'automobile. In questo caso, il singolo individuo potrebbe valutare all'interno della stessa gamma di prodotto le diverse opzioni a seconda del prezzo di acquisto e dei relativi optional, e scegliere la macchina che massimizza le sue preferenze. Tuttavia, non è sempre facile applicare questa strategia di scelta. Sempre con riferimento all'esempio precedente, si potrebbe procedere alla scelta della vettura che massimizza l'utilità rispetto ai costi attesi solo se la qualità fosse perfettamente uguale e i prezzi contenessero tutte le informazioni rilevanti.¹ Nella realtà, però, i termini del problema sono ben diversi: le auto non sono perfettamente comparabili, la qualità può essere difficile da valutare in modo preciso a priori e i criteri di scelta possono tenere in considerazione anche elementi difficili da quantificare come, ad esempio, l'estetica di un modello o lo status associato al possedere un certo tipo di automobile. In queste condizioni risulta complicato calcolare l'alternativa migliore in assoluto.

Come dimostra l'esempio precedente, spesso le informazioni per risolvere un problema non sono completamente disponibili e anche gli obiettivi possono essere difficilmente quantificabili e ordinabili. In questi casi (definiti come problemi non strutturati), il modello di razionalità assoluta

non solo risulta di difficile applicazione, ma può portare anche a ottenere risultati non soddisfacenti per l'individuo.

3.2.1.b

Modello a razionalità limitata

I processi decisionali, così come illustrati nel paragrafo precedente, richiedono un notevole investimento da parte dei singoli in termini di risorse e sforzi cognitivi. Le informazioni utili per risolvere un problema, infatti, non sono sempre immediatamente disponibili e, dunque, occorre dedicare tempo e risorse economiche per ottenerle.

Oltre a essere estremamente costosi, il modello a razionalità assoluta si scontra con i limiti conoscitivi e computazionali dei decisori. Le persone, infatti, hanno limitate capacità di comprensione, trattamento e stoccaggio delle informazioni. In altri termini, gli individui non sono in grado di raccogliere tutte le informazioni potenzialmente utili, né di analizzarle in modo preciso e corretto. Spesso si scontrano anche con limiti nell'accuratezza della memoria e nella velocità di recupero delle informazioni (basti pensare al film *Memento* di Christopher Nolan e alla fallacia dei ricordi del protagonista). A questi limiti cognitivi si aggiunge il fatto che in alcuni casi la complessità e l'incertezza dei problemi è tale che non è possibile calcolare in modo affidabile i benefici, i costi e i rischi di ciascuna alternativa.

I limiti della razionalità umana sono alla base del modello ideato dal già citato premio Nobel Herbert Simon: il modello decisionale euristico o a razionalità limitata. Per razionalità limitata Simon intende il fatto che il comportamento umano è «intenzionalmente razionale, ma solo in misura limitata» (Simon, 1947: 24), in quanto le persone si scontrano con una serie di limiti che precludono la possibilità di applicare la logica di ottimizzazione. Secondo Simon, infatti, le persone non sono in grado di prevedere tutto quello che può succedere, né calcolare in modo preciso le diverse probabilità di raggiungere determinati risultati e neppure di articolare pienamente le proprie conoscenze tramite l'uso di parole, numeri o grafici.

Oltre a questi limiti individuali, occorre tenere in considerazione che nelle organizzazioni gli obiettivi delle persone non sono sempre perfettamente coincidenti e che le alternative di azione preferite da un individuo possono entrare in conflitto con quelle di qualcun altro (si pensi, ad esempio, ai tipici conflitti inter funzionali). In questi casi, dunque, il processo decisionale non può basarsi solo su un principio di ottimizzazione, ma deve tenere in considerazione anche elementi di tipo politico prevedendo, cioè, momenti di confronto e di negoziazione con altre persone e/o gruppi di interesse.

Alla luce di queste problematiche, il modello decisionale euristico prevede l'applicazione del principio di accettabilità (o *satisficing*)³. In altri termini, le persone scelgono non l'alternativa migliore in assoluto, ma quella che soddisfa i criteri di accettabilità definiti dagli stessi individui. L'applicazione di questo principio permette di aumentare l'efficienza dei processi decisionali limitando il numero complessivo di alternative considerate. Le persone, infatti, non analizzano tutte le alternative possibili per poi scegliere quella migliore; al contrario, ne esaminano un numero piuttosto ridotto e scelgono quella che ritengono soddisfacente. Più precisamente, le persone valutano le alternative in modo sequenziale rispetto ai propri obiettivi e si fermano nel momento in cui viene trovata un'opzione che garantisce un livello di risultato uguale o superiore al livello di aspirazione fissato dal decisore rispetto ai suoi criteri di preferenza (Caplin et al., 2011). Come notava Simon (citato da Grandori, 1995: 38), «il più delle volte agli uomini non interessa risolvere i problemi nel modo migliore possibile (ad esempio, trovare l'ago più aguzzo del pagliaio), ma risolverli in un modo accettabile (trovare nel pagliaio un ago abbastanza aguzzo per poter cucire)».

L'applicazione di questo modello decisionale fa sì che le persone tendano a prendere le decisioni usando le cosiddette «euristiche», cioè regole esperienziali o procedure mentali semi-automatiche atte a trovare quello che si sta cercando. Si tratta di regole o prassi consolidate attraverso l'esperienza che gli individui utilizzano per definire e risolvere un problema. Un esempio di euristica riguarda i criteri con cui di solito decidiamo in quale fila metterci al supermercato: la scelta si fonda in genere sulle nostre esperienze e ci spinge a seguire quelle regole che nel passato si sono rivelate efficaci (ad esempio, preferire la fila in cui ci sono più persone ma con carrelli meno pieni di acquisti). L'applicazione di queste regole mentali permette di semplificare la complessità del problema e di ridurre i costi di raccolta ed elaborazione delle informazioni, ma può al tempo stesso rivelarsi fuorviante, generando anche errori significativi (Kahneman, 2011).

Per quanto più ridotti che in una logica di ottimizzazione, i requisiti richiesti per applicare il modello a razionalità limitata non sono comunque irrilevanti. In particolare, è fondamentale che il decisore conosca bene sia sé stesso (in termini di aspettative, bisogni e preferenze) sia il contesto in cui si trova. Solo in questo modo, egli potrà definire opportunamente le alternative e sceglierne una accettabile. Tuttavia, ciò non è sempre agevole. Ad esempio, aspettative e preferenze non sono sempre chiare a priori, soprattutto quando ci si muove in campi d'azione nuovi (si pensi al lancio di un nuovo prodotto). In modo analogo, non è sempre facile calcolare le conseguenze delle singole alternative.

3.2.1.c

Modelli a razionalità non calcolativa

Come illustrato in precedenza, i modelli a razionalità assoluta e limitata implicano entrambi la capacità dell'individuo di analizzare l'ambiente circostante, valutare le alternative e scegliere in funzione di chiare preferenze personali. In altri termini, sono entrambi basate su logiche calcolative che prevedono una stima di costi e benefici (March, 1978). In alcune situazioni, però, tali modelli sono di difficile applicazione e risulta preferibile seguire regole quasi automatiche di azione.

Due sono in particolare i processi decisionali di tipo non calcolativo:

- Modelli incrementali;
- Modelli cibernetici.

Il primo modello si applica nei casi in cui le persone conoscono la direzione in cui muoversi, ma non hanno precise conoscenze né di quello che possono ottenere né di come ottenerlo. In questi casi, la regola di scelta è quella incrementale: cioè, si scelgono alternative che modificano solo marginalmente la situazione in corso. Rientrano in questa casistica le situazioni riguardanti, ad esempio, la scelta di allocazione del budget ai diversi canali di comunicazione in base a quanto fatto negli anni precedenti oppure la decisione di aprire un nuovo negozio modificando di poco le azioni intraprese nel passato. In questi casi, l'adozione di una strategia di tipo incrementale permette di minimizzare il rischio mentre si procede in una certa direzione. Tuttavia, non sempre le azioni incrementali producono risultati incrementali. Infatti, è possibile che piccole variazioni inneschino un processo di reazioni a catena che determinano conseguenze di grande impatto. Si pensi, ad esempio, alla situazione in cui non conosciamo la capacità di carico di un'imbarcazione affittata con gli amici. Se dovessimo decidere quanti amici imbarcare usando questa logica, proveremmo a farne salire uno alla volta per vedere fino a dove ci possiamo spingere. Se si è lontani dal punto di carico massimo (ipotizziamo otto persone), gli effetti di far salire una persona in più saranno effettivamente incrementali; tuttavia, se siamo vicini al punto di massimo, gli effetti potranno essere distruttivi (la barca inizia ad affondare).

Il modello a razionalità cibernetica ben si presta a essere applicato a problemi stabili (cioè, che tendono a ripetersi) e dove è possibile identificare la divergenza rispetto a uno standard (ad

esempio, funziona vs. non funziona, positivo vs. negativo). Esempi della vita di tutti i giorni possono essere il non funzionamento della nostra automobile o della nostra televisione. In questi casi, la regola di scelta che comunemente applichiamo è quella di utilizzare azioni di repertorio. In altri termini, scegliamo all'interno di uno stock di azioni potenzialmente utilizzabili quella che si è rivelata di successo in precedenti situazioni simili (cambiare la batteria della macchina, pulire il filtro ecc.). Una volta applicata, si verificano i risultati ottenuti e, solo in caso di risultati non soddisfacenti, si procede a testare un'altra alternativa. Questo modello di razionalità si fonda sul principio del rinforzo (Skinner, 1938) in base al quale le azioni che producono risultati positivi vengono tenute in memoria e ripetute in situazioni simili. Al contrario, le azioni che generano effetti negativi vengono scartate e perdono di rilevanza nel repertorio, fino a non essere più utilizzate. Questo modello è spesso usato nelle pratiche manageriali, soprattutto quando i manager prendono decisioni basandosi sull'imitazione delle azioni di successo da parte dei *competitors*. Attraverso il cosiddetto *benchmarking*, si cerca di osservare le azioni di successo (le *best practices*) e si decide di seguirle ipotizzando di replicare i risultati positivi (Cyert e March, 1963; Hannan e Freeman, 1977). Naturalmente non sempre l'applicazione di soluzioni che in altri contesti si sono rivelati di successo porta ai risultati sperati. Un altro problema insito in questo modo di ragionare riguarda la difficoltà nel modificare le pratiche che in passato si sono rivelate di successo. Questo tipo di problema, definito anche come trappola delle competenze (Levitt e March, 1988) oppure *core rigidity* (Leonard-Barton, 1992), è tipico delle situazioni in cui un eccessivo affidamento sulle modalità consolidate di fare le cose genera elevati livelli di inerzia organizzativa, con conseguenti effetti negativi in termini, ad esempio, di ridotta capacità di adattamento a cambiamenti ambientali improvvisi e repentini (famosi in tal senso sono i casi di Kodak o di Blackberry, aziende che non sono riuscite a cambiare per adattarsi ai mutamenti ambientali).

3.2.1.d

Altri modelli decisionali

Il modello *garbage can* (letteralmente del cestino dei rifiuti) è un altro modello decisionale che si differenzia dai precedenti in quanto considera la gestione di decisioni multiple (Cohen et al., 1972). Esso è particolarmente adatto ai contesti organizzativi caratterizzati da elevata incertezza e nei quali è difficile definire i problemi delineando puntuali alternative decisionali. In questi contesti, si è in presenza di elevati livelli di ambiguità in quanto le preferenze degli individui non sono stabili e coerenti, e le possibili soluzioni ai problemi possono essere valutate secondo criteri anche molto diversi tra loro. Esempi di situazioni di questo tipo possono essere le decisioni prese in campo politico su come apportare tagli alla spesa pubblica oppure nelle università in merito alle decisioni su quali dipartimenti investire. In questi casi, il modello decisionale può essere paragonato a un cestino dei rifiuti, dove i diversi elementi da considerare entrano in interazione tra loro anche in modo casuale e dove una soluzione può essere generata anche in modo fortuito attraverso un continuo confronto tra alternative non condivise da tutti i partecipanti.

L'ultimo modello che viene passato in rassegna è quello intuitivo (Gilovich, Griffin e Kahneman, 2002; Pilati e Tosi, 2017). Si tratta di una logica decisionale di tipo intuitivo e che si basa, cioè, sul fatto che le persone spesso prendono decisioni guidate maggiormente dall'inconscio e dall'istinto che dalla razionalità. Ad esempio, nelle situazioni particolarmente critiche come un intervento chirurgico o operazioni di soccorso durante un grave incidente le persone sono chiamate a effettuare scelte difficili in tempi molto rapidi. In questi casi, le decisioni sono effettuate sul proprio intuito che, però, è sempre legato alle proprie esperienze (Sutherland, 2007).

3.2.2

Gli errori nei processi decisionali

Come abbiamo visto in precedenza, gli individui spesso si servono di euristiche per giungere alla soluzione di un problema risparmiando, in questo modo, tempo e risorse. L'applicazione di tali scorciatoie mentali non è sempre precisa e, in alcuni casi, può portare a errori. Tali errori sono diversi a seconda della fase del processo decisionale in cui si verificano.

Nelle prime due fasi del processo decisionale (definizione del problema e degli obiettivi) possono verificarsi errori legati al *framing*. I *frames* sono particolari strutture mentali che permettono a ogni individuo di approcciare un problema in modo diverso dagli altri. Ad esempio alcune persone, dopo aver osservato l'immagine della Figura 3.1, diranno di aver visto un mezzo busto di uomo dai capelli paglierini. Altri sosterranno di vedere due uomini a cavallo davanti ad alcuni mulini. Qualcuno noterà che tra le nuvole si nasconde il volto di una donna, o che nel terreno si intravedono volti di animali minacciosi, altre persone non avranno la stessa predisposizione mentale a notare questi particolari con la stessa facilità.



Figura 3.1 Esempio di figura gestaltica

Come nell'esempio precedente, nell'approcciarsi a un problema si può commettere l'errore di focalizzarsi su un aspetto particolare, escludendo altre informazioni che potrebbero essere necessarie per compiere una scelta corretta. Una volta adottato un *frame*, infatti, ci si sofferma su alcuni aspetti di un problema ed è difficile vederne altri, generando così rigidità e possibili conflitti. L'adozione di un particolare *frame* (punto di vista) può non dipendere da una consapevole per quanto soggettiva opinione del decisore sulla natura del problema, ma anche dal linguaggio e dai punti di riferimento casualmente e inconsapevolmente adottati (Grandori, 1995). Ad esempio, nell'approcciarsi a un problema le persone possono adottare un *frame* positivo (vedere i risultati come guadagni) oppure un *frame* negativo (vedere i risultati come perdite). Il tipo di *frame* adottato influenza notevolmente le scelte: a parità di altre condizioni, i decisori sono più prudenti e meno innovativi nei *frame* positivi, mentre sono più disposti a rischiare nei *frame* negativi (Tversky e Kahneman, 1981).

Nelle fasi centrali del processo decisionale (raccolta e valutazione delle informazioni e delle alternative), gli individui possono essere esposti a distorsioni cognitive inconsapevoli e

sistematiche nel modo di trattare, selezionare e valutare le informazioni. Le tre principali sono le seguenti:

1. *Disponibilità*: nel raccogliere le informazioni, un individuo tende a cercare solo quelle più vicine a sé e, quindi, meno dispendiose a livello di tempo e sforzo cognitivo. In particolare, egli tende a utilizzare le informazioni più disponibili in termini di salienza, familiarità e intensità. Ad esempio, si è portati a pensare che le cause principali dei decessi siano eventi accidentali come un qualsiasi incidente automobilistico o aereo e non le malattie come, invece, avviene realmente. Ciò è dovuto al fatto che le informazioni che riceviamo dai telegiornali, dai quotidiani o dai social media rendono questi eventi particolarmente salienti nelle nostre percezioni. In questo modo, è facile commettere un errore poiché siamo portati a basarci sulle prime informazioni che ci vengono in mente piuttosto che a prendere in considerazione tutte le possibili altre informazioni.
2. *Rappresentatività*: è la distorsione legata al concetto di stereotipo, cioè all'opinione preconstituita su persone o gruppi che prescinde dalla valutazione del singolo caso. Così facendo, le decisioni delle persone si basano sui risultati di una falsa operazione deduttiva con cui il singolo caso in cui ci si imbatte viene considerato come rappresentativo di tutta la categoria.
3. *Ancoraggio*: è la distorsione che si verifica quando gli individui effettuano stime utilizzando punti di riferimento che «ancorano» le stesse. Ad esempio, se chiedessimo al nostro vicino di stimare il prezzo del nostro nuovo set da giardinaggio (prezzo effettivo 50€), otterremmo risposte molto diverse se gli poniamo la domanda «quanto costa?» oppure «secondo te, costa più o meno di 100€?». Nel secondo caso, il vicino utilizzerà come «ancora» i 100€ e tendenzialmente indicherà un prezzo che si avvicina alla cifra indicatagli.

BOX 3.2

L'esperimento di Tversky e Kahneman

Per comprendere come la stessa formulazione di un problema può influire sulle scelte delle persone, i due studiosi fecero un esperimento ponendo questi due problemi.

Nel primo, gli individui potevano scegliere tra:

- opzione a: vincita sicura di 750 euro;
- opzione b: partecipare a una lotteria con probabilità del 75% di vincere 1.000 euro e probabilità del 25% di non vincere niente.

Nel secondo problema, invece, gli individui potevano scegliere tra:

- opzione alpha: perdita certa di 750 euro;
- opzione beta: partecipare a una lotteria con probabilità del 75% di perdere 1.000 euro e probabilità del 25% di non perdere niente.

I risultati interessanti furono che, benché in entrambi i problemi le opzioni fossero uguali dal punto di vista del valore atteso (vincere 750 euro nel primo problema e perdere 750 euro nel secondo), le persone tendevano a scegliere l'alternativa prudente (opzione a) nel primo caso e quella più rischiosa (beta) nel secondo. In altri termini, quando viene dato un frame positivo al problema, le persone sono più prudenti. Nel caso opposto, le persone diventano più propense al rischio.

Nelle ultime due fasi del processo cognitivo (scelta dell'alternativa migliore e valutazione dei risultati) si possono verificare due tipi di errore:

1. *Errore di attribuzione*: consiste nella tendenza sistematica ad attribuire i propri successi a fattori interni (le nostre capacità) e gli insuccessi a fattori esterni (la sfortuna, gli altri ecc.). Nel caso di successi e insuccessi altrui, invece, si attuano processi opposti. Ad esempio, se il risultato delle nostre azioni è positivo (abbiamo ottenuto un buon voto a un esame universitario), tendiamo a credere che sia solo merito nostro (fattore interno), mentre se il risultato è negativo (la valutazione è insufficiente) siamo propensi ad attribuirne la colpa alla sfortuna o alla severità del professore (fattore esterno). Quando un compagno ottiene risultati positivi (supera l'esame) noi siamo portati a dire che ciò è dovuto a fattori esterni, mentre saremo propensi a ritenere che sia solo colpa sua (fattore interno) se i risultati delle sue azioni sono negativi. L'errore consiste nel fatto che non riconduciamo i risultati delle nostre azioni alle reali cause, perdendo in questo modo la possibilità di migliorare i risultati ottenuti modificando correttamente il processo decisionale;
2. *Errore di auto-conferma*: questo errore consiste nel fatto che le persone, nel momento che devono fare una scelta, tendono a raccogliere solo le informazioni che vanno a confermarla e non considerano invece quelle che possono «falsificarla». Si cade così in errore, poiché usando le parole del filosofo Karl Popper, per verificare l'ipotesi che i cigni sono bianchi, non devo cercare l'ennesimo cigno bianco che supporta l'ipotesi, ma il caso del cigno nero che la va a falsificare.

BOX 3.3

Un esempio di distorsione legata alla disponibilità

Alcuni studenti del corso di comportamento organizzativo condussero un esperimento sugli effetti della disponibilità. In particolare, divisero i partecipanti in due gruppi, ciascuno dei quali composto da 90 persone. Al gruppo sperimentale chiesero quale fosse tra Milano e Trieste la città con la temperatura media più bassa; al gruppo di controllo invece quale fosse più fredda tra Milano e Gorizia. L'ipotesi era che la maggioranza delle persone appartenenti al gruppo sperimentale scegliesse erroneamente Trieste in quanto influenzate dal ricordo della Bora, il vento freddo che contraddistingue Trieste. Ciò senza considerare i benefici del clima più mitigato per la presenza del mare. Al contrario, ci si aspettava una distribuzione più equilibrata tra le risposte del gruppo di controllo in quanto Gorizia non è una città nota per nessun fenomeno climatico particolare. I risultati confermarono l'ipotesi, in quanto nel gruppo sperimentale solo il 28 per cento ha optato per Milano, contro il 40 per cento del gruppo di controllo

Ora provate a farlo anche voi ad amici e parenti e vedete se il risultato cambia...

Adattato da Montanari (2005)

3.3

I processi decisionali nei gruppi

Fino a questo punto abbiamo parlato di processi decisionali di tipo individuale, nei quali cioè è il singolo individuo che deve decidere da solo l'alternativa che gli permette di risolvere il problema che si trova ad affrontare. Esistono però situazioni in cui la decisione avviene insieme ad altre persone. Pensiamo, ad esempio, alla scelta del ristorante dove andare per passare una serata

insieme agli amici oppure alle decisioni sulla campagna di comunicazione da adottare per il lancio di un nuovo prodotto. Le persone si trovano nella maggior parte delle occasioni a dover decidere in situazioni di gruppo. Questo avviene particolarmente nelle aziende dove ormai la quasi totalità dei compiti delle persone è svolta lavorando in team.

Prima di procedere alla discussione di come cambiano i processi decisionali in tali situazioni, pare opportuno soffermarsi sugli elementi definitivi del gruppo. Per gruppo (o team) si intende «un insieme di due o più individui che interagiscono e sono in situazione di interdipendenza reciproca al fine di raggiungere un obiettivo comune» (Tosi e Pilati, 2017:163). La presenza di un obiettivo condiviso è fondamentale in quanto implica la necessità per le persone di trovare un accordo che non sia data da una semplice negoziazione tra le diverse posizioni. In questo senso, le differenze presenti all'interno di un gruppo (anagrafiche, di background professionale, di opinioni su come risolvere il problema ecc.) possono essere una fonte di vantaggio che permette al gruppo di generare soluzioni migliori di quelle che i singoli potrebbero trovare lavorando da soli. Il vantaggio principale di prendere una decisione in gruppo, infatti, risiede proprio nella possibilità di superare i limiti cognitivi di cui abbiamo parlato in precedenza. Essere in più persone permette non solo di avere accesso a più informazioni e conoscenze, ma anche di migliorare i processi di analisi e valutazione delle stesse. La presenza di capacità ed esperienze variegate e di diversi modi di pensare permette di considerare diversi punti di vista e, dunque, di ridurre le distorsioni cognitive individuali. Inoltre, il fatto di essere insieme ad altre persone genera un vantaggio di tipo motivazionale in quanto soddisfa i bisogni sociali degli individui e spinge le persone a impegnarsi maggiormente per ottenere gratificazioni legate ad esempio a un giudizio positivo da parte dei colleghi.

Tuttavia, il gruppo è un meccanismo decisionale complesso e costoso che non sempre è efficace. Di conseguenza, non tutte le decisioni si possono, o si devono, prendere in gruppo. Il team funziona soprattutto in caso di problemi particolarmente complessi e multidisciplinari dove nessuno dei membri ha da solo le competenze per risolvere il problema.

Anche nei casi in cui il gruppo ben si presta a risolvere un problema, è possibile che le decisioni prese siano peggiori di quelle che i singoli avrebbero preso da soli. In altri termini, a volte prendere una decisione in gruppo può portare a soluzioni peggiori. Ciò accade in quanto la presenza di altre persone genera dinamiche sociali che danneggiano i processi decisionali. In particolare, l'essere insieme ad altri può spingere le persone a conformarsi ai comportamenti e ai pensieri altrui. Se alcuni gradi di conformismo possono essere positivi per il funzionamento dei gruppi in quanto permettono la creazione di linguaggi e modi di agire condivisi, eccessivi livelli spingono le persone a rinunciare alle proprie idee, soprattutto quando queste rischiano di generare conflitto con gli altri. In questi casi, le persone preferiscono assecondare gli altri, pur di non entrare in conflitto e vivere il rischio di essere esclusi.

La patologia di gruppo che si basa su queste dinamiche sociali «negative» è chiamata *groupthink* e si manifesta quando il bisogno di consenso e di coesione prevale sull'importanza di prendere la decisione (Janis, 1972). Paradossalmente ciò accade quando i membri di un team sono molto affiatati e hanno una storia di collaborazioni di successo. In questi casi, infatti, è facile che il gruppo possa accontentarsi delle prime idee generate e nessuno voglia contraddire la decisione presa per evitare il rischio di esclusione o per un'eccessiva confidenza nelle proprie scelte (illusione di invulnerabilità). Il gruppo, dunque, sarà guidato da una sorta di illusione di unanimità e adotterà una posizione estremamente difensiva, soprattutto nei confronti di chi (all'interno o all'esterno) porta idee che contraddicono quella dominante. Tipicamente, un gruppo che sta sperimentando una situazione di *groupthink* presenta comportamenti negativi quali l'incompleta valutazione delle informazioni, il rifiuto a esaminare alternative emergenti e la mancanza di definizione di un «piano B».

Per evitare che in un gruppo si verifichi il *groupthink*, due sono i principali antidoti:

- *Brainstorming*: letteralmente la «tempesta di cervelli», è una tecnica che prevede un momento a-valutativo di libera generazione di idee, nel quale cioè i membri di un gruppo sono liberi di esprimere qualsiasi idea, anche quelle più inusuali o che esulano dal problema (aneddotti personali, racconti divertenti ecc.). Il principio di base è che la libera circolazione di pensieri possa favorire le associazioni mentali, generando così fenomeni positivi di contaminazione (per una review di altre tecniche a supporto delle decisioni di gruppo si veda Montanari e Mariani, 2011).
- *Avvocato del diavolo*: è una tecnica finalizzata a ridurre l'uniformità di visione e a stimolare il dissenso al fine di evitare di cadere nella trappola dell'auto-conferma. Il principio di fondo è quello di stimolare i membri ad adottare un approccio critico che metta in discussione le decisioni, opinioni e visioni dei problemi con un conseguente miglioramento della qualità delle decisioni finali (Schweiger et al., 1986; Nemeth et al., 2001).

Un'altra patologia dei processi decisionali di gruppo riguarda una sorta di inerzia sociale (*social loafing*) che può spingere le persone a ridurre i propri sforzi. La difficoltà di distinguere il preciso contributo dei singoli può indurre una persona a sentirsi meno responsabile verso i risultati conseguiti a livello di team, con conseguenze negative sulla loro qualità. In altri termini, le persone possono anche opportunisticamente decidere di ridurre i propri sforzi pensando che tanto ci saranno gli altri a fare anche il loro lavoro. Naturalmente, ciò può portare a prestazioni inferiori. Per ridurre questo rischio, è opportuno adottare opportune azioni per aumentare la responsabilizzazione individuale, ad esempio lavorando sulla condivisione di obiettivi chiari e specifici e sulla visibilità dei risultati ottenuti.

Un'altra patologia, sempre legata al tema della de-responsabilizzazione individuale, è il *risk shift*, cioè la maggiore propensione al rischio degli individui in situazioni decisionali di gruppo. Dal momento che i risultati negativi eventualmente conseguiti da un gruppo non possono essere attribuiti a un singolo membro (sempre a causa della succitata difficoltà di distinguere precisamente il contributo individuale in un output di gruppo), le persone in gruppo tendono ad assumere comportamenti più estremi e a prendere decisioni che comportano rischi maggiori di quelli che si assumerebbero individualmente.

BOX 3.4

Racconto di due città

Un'altra patologia, sempre legata al tema della de-responsabilizzazione individuale in un contesto di gruppo, riguarda la polarizzazione. Essa fa riferimento alla «tendenza da parte dei membri di un gruppo a rafforzare il proprio punto di vista dominante e iniziale, in seguito alla discussione» (Pilati e Tosi, 2017: 187).

Un esperimento che aiuta a capire questa patologia è il seguente (Sunstein & Hastie, 2014). I ricercatori reclutarono a caso persone provenienti da due città del Colorado e li divisero in due gruppi. Nel primo vi erano solo persone provenienti da Boulder, una città nota per avere una cultura e una tendenza di voto di tipo liberal. Nell'altro vi erano solo persone provenienti da Colorado Spring, una città che invece ha una tendenza di voto conservatrice. Ai membri dei due gruppi vennero poste una serie di domande prima individualmente e poi in gruppo. I risultati mostrarono come dopo la discussione di gruppo le persone nei due gruppi avevano posizioni molto più liberal o conservatrici di quelle mostrate a livello individuale.

L'esperimento mostra come la partecipazione a un gruppo (soprattutto se omogeneo) può rafforzare (e anche estremizzare) le inclinazioni e le preferenze che gli individui hanno prima di entrare nel gruppo.

3.4

La motivazione

La motivazione rappresenta uno dei temi più trattati dagli studiosi di organizzazione e, più in generale, di management, ma anche di altre discipline quali l'economia, la psicologia, la sociologia e la filosofia. In letteratura sono presenti numerose definizioni, anche piuttosto diverse tra loro (Steers et al., 2004). Coerentemente con la sua etimologia latina (da *movere*, cioè muovere), la motivazione viene generalmente intesa come l'insieme delle forze che spingono un individuo ad agire in un certo modo e verso una particolare direzione (Bagdadli et al., 2018; Pilati e Tosi, 2017).

La motivazione viene normalmente associata al tema della performance individuale. La motivazione, infatti, viene considerata una sorta di moltiplicatore delle competenze e capacità individuali, in grado quindi di spiegare le differenze di prestazione tra le persone. Tipicamente i libri divulgativi riportano esempi sportivi in cui la motivazione viene presentata come l'elemento in grado di fare la differenza nel conseguimento dei risultati, fino a permettere alle persone di colmare anche eventuali gap in termini di competenze.

Se è vero che la motivazione rappresenta uno dei principali driver delle performance individuali, in questo libro viene adottata una prospettiva più ampia. La motivazione, cioè, viene intesa come l'insieme dei fattori che spiegano non solo le performance individuali ma, più in generale, l'inizio, il livello, la persistenza e la direzione dello sforzo che un individuo decide di effondere. In altri termini, la motivazione rappresenta l'elemento che spiega il livello di impegno che un individuo decide di mettere in un qualsiasi comportamento attuabile in ambito organizzativo, il quale, a sua volta, può generare un insieme ampio di conseguenze che vanno al di là dei soli risultati lavorativi ottenuti (si veda l'ultima sezione di questo capitolo). In questa prospettiva, la motivazione spiega perché, a parità di caratteristiche individuali (in termini di personalità, atteggiamenti, competenze ecc.), le persone possono effondere livelli di impegno molto differenti oppure essere più inclini a preferire un corso di azione a un altro.

BOX 3.5

Free Solo

Free Solo è il documentario su Alex Honnold, l'uomo capace di scalare a mani nude e senza corde di sicurezza El Capitan, una parete di granito alta 900 metri nella valle dello Yosemite. Alex Honnold ci ha messo meno di quattro ore, partendo prima dell'alba e arrivando in cima più o meno all'ora di colazione [...] L'aspetto superomistico è parte delle motivazioni di Honnold e quindi dell'interesse di Free Solo, che credo abbia vinto l'Oscar come miglior documentario, non solo perché si tratta di un ottimo prodotto audiovisivo, con alcune immagini spettacolari che anche su uno spettatore generalista come me hanno un impatto emotivo molto forte, ma anche per l'importanza che riserviamo nella nostra cultura a tutto ciò che è limite, estremo, inimitabile. Per capirci bisogna tenere presente che in montagna i record riguardano la velocità o le «prime ascensioni», quando cioè uno scalatore per primo riesce ad arrivare in vetta di una montagna, o ad arrivarci con una nuova via. In questo caso, invece, Alex Honnold è stato il primo a fare una cosa che nessun altro aveva mai provato a fare perché la considerava troppo pericoloso, non solo perché troppo difficile [...]. Alex Honnold è un santo devoto all'arrampicata che vive con il minimo indispensabile e punisce il suo corpo con allenamenti usuranti. Dorme in un camper da più di dieci anni, è vegano e mangia direttamente dalla padella, portandosi una spatola alla bocca (dettaglio che ha fatto presa sull'immaginario pop americano al punto che oggi in vendita c'è una sua spatola firmata). Anche se non gli dispiace finire sulle copertine delle riviste di settore, o che si stia girando un documentario sulla sua straordinarietà, guadagna a suo dire quanto un dentista e, dato che è comunque troppo per i suoi costumi sacerdotali, un terzo dei suoi guadagni finiscono alla Honnold Foundation (con cui promuove l'utilizzo dell'energia solare per ridurre le ineguaglianze nel mondo) [...]

Quando non si arrampica pensa ad arrampicarsi, ripete a memoria la sequenza di movimenti con cui deve salire come un bambino in piedi sulla sedia per declamare la poesia di Natale [...] oppure si tiene appeso alla portiera del camper, con le gambe rannicchiate e il peso di tutto il corpo sulla punta delle dita [...]

Il metodo di Alex Honnold consiste nel ridurre progressivamente il margine di errore, fino a eliminarlo del tutto dalla sua performance. Anche perché se avesse compiuto un solo errore sarebbe morto [...] Da un certo punto in poi, il mistero di Free Solo non è più chi è Alex Honnold, ma perché sta facendo quello che sta facendo [...]

La risposta che dà Alex Honnold al mistero dietro Free Solo è contraddittoria, e cioè che non c'è nessun mistero, che con la giusta programmazione, e un allenamento ossessivo quanto il suo quasi chiunque potrebbe farlo. In realtà il fatto che Alex Honnold non sia uno sbruffone senza consapevolezza dei propri limiti e che neghi nel silenzio che quello che sta facendo è terrificante, be', è ancora più terrificante. Così facendo si direbbe, anzi, che per lui il punto sia solo ed esclusivamente restare in vita, o meglio non uccidersi. Che il suo scopo sia arrivare in cima solo per poter guardare in basso e gridare, o pensare, «Sono ancora vivo». [...]

Alex dice che per Sanni [la sua fidanzata] lo scopo della vita è «la felicità. Stare con le persone che ti fanno bene e passare dei bei momenti». Per lui, invece, sta tutto «nella performance», perché «chiunque può essere felice e comodo, e non puoi fare niente di buono con la felicità e la comodità». Più avanti paragona la mentalità del free soloist a quella di un guerriero. Insomma, ci siamo capiti.

Alla fine la parabola di Alex Honnold sembra fatta della stessa sostanza di qualsiasi altra storia di sport del ventesimo secolo, quello stesso miscuglio di luoghi comuni pseudo-motivazionali che temo rappresentino meglio di ogni altra storia lo spirito dei tempi in cui è stato prodotto Free Solo, di quella cultura che lo ha premiato con l'Oscar. Per aderire alle asperità della montagna Alex Honnold pensa di dover essere una macchina priva di emozioni. «Senti, neanch'io voglio cadere nel vuoto e morire», dice a certo punto. «Ma è soddisfacente sfidare se stessi e fare qualcosa di buono. E questa sensazione è accresciuta dalla consapevolezza che stai rischiando la morte. Non puoi commettere nessun errore. Se stai cercando la perfezione, il free solo è la cosa che ci si avvicina di più. Ti fa sentire bene essere perfetto, anche solo per un momento». E cosa c'è di più violento di una cultura che come unica alternativa all'eccellenza ti propone la morte? Alex Honnold sembra il compositore Leverkühn, il protagonista del Doctor Faust di Thomas Mann, che in cambio dell'eccellenza dà al diavolo la propria anima, la capacità di provare sentimenti. Quella di Alex Honnold sembra una metafora sull'ideale a cui la nostra società aspira, l'ideale in cui se sbagli sparisce nel nulla. [...]

Fonte: «Appunti su Free Solo, contro la perfezione» di Daniele Manusia, 24 maggio 2019, www.ultimouomo.com

Come vedremo nel prosieguo della trattazione, la motivazione è un tema complesso in quanto le persone possono essere spinte da un insieme vario e articolato di fattori. Questi possono variare in funzione degli obiettivi e interessi individuali che, a loro volta, dipendono delle condizioni contestuali in cui si trova una persona (fase della vita o della carriera, stato emotivo ecc.). Per comprendere i processi motivazionali, dunque, bisogna tenere in considerazione gli aspetti sia cognitivi sia emotivi che ogni decisione individuale implica.

Per dare conto di questa complessità, sono state proposte numerose teorie che possono essere suddivise in due principali gruppi:

- Le teorie del contenuto, che si focalizzano su cosa motiva le persone a compiere o meno certi comportamenti ed enfatizzano soprattutto il ruolo svolto dai bisogni individuali.
- Le teorie del processo, che spiegano come avvengono i processi motivazionali, cioè le modalità con cui le persone elaborano i diversi elementi che concorrono a determinarne la motivazione.

3.4.1

Le teorie del contenuto

Le teorie del contenuto sono accomunate dal principio base che la motivazione è legata ai bisogni delle persone, le quali sono spinte ad agire in un determinato modo per soddisfare le proprie esigenze. Tuttavia, le teorie che saranno presentate nei prossimi paragrafi propongono diverse classificazioni dei bisogni individuati come driver della motivazione e differenti modi con cui le persone vi rispondono.

3.4.1.a

La gerarchia dei bisogni

Secondo lo psicologo Abraham Maslow (1954), la motivazione trae origine dalla percezione di un bisogno che è inteso come carenza di un «oggetto» desiderato. In altri termini, è la percezione di un gap tra la situazione attuale e quella desiderata a orientare il comportamento di un individuo, spingendolo ad agire in modo da colmare tale carenza. Secondo Maslow, i bisogni delle persone possono essere raggruppati in cinque categorie:

- fisiologici: si tratta dei bisogni primari (fame, sete, sonno ecc.) che sono fondamentali per la sopravvivenza;
- di sicurezza: riguardano la protezione (fisica ed emotiva) da una serie di pericoli, minacce e privazioni riguardanti i diversi ambiti della vita umana (casa, lavoro, salute ecc.);
- di appartenenza: si tratta dei bisogni sociali, cioè relativi alle relazioni affettive che le persone possono instaurare in ambito familiare, amicale e lavorativo;
- di stima: comprendono sia l'autostima, cioè il bisogno di avere un buon giudizio di se stessi, sia l'eterostima, cioè il bisogno di sentirsi riconosciuti e apprezzati dagli altri;
- di realizzazione: si tratta del bisogno di realizzare se stessi e le proprie potenzialità.

Oltre a individuare le cinque categorie di bisogni, Maslow le ordina secondo una scala gerarchica di cinque livelli (la famosa piramide di Maslow), che prevede i bisogni fisiologici alla base e quelli di realizzazione al vertice. In questa prospettiva, la motivazione si sviluppa in sequenza secondo la scala gerarchica. Le persone cioè sono spinte a soddisfare innanzitutto i bisogni fisiologici e, solo una volta che questi sono stati soddisfatti, passano a quelli di ordine superiore. Un bisogno di ordine inferiore, infatti, cessa di essere motivante una volta che è stato soddisfatto.

Maslow ha avuto senza dubbio il merito pionieristico di avere avviato il filone di studi sulla motivazione basato sui bisogni e molti studiosi si sono ispirati al suo lavoro.⁶ Tuttavia, il modello presenta alcuni limiti relativi sia all'approccio «assoluto», che non tiene in considerazione le differenze individuali (in termini di età, esperienza, aspettative, cultura nazionale ecc.), sia ai meccanismi che regolano il passaggio da una categoria di bisogni a un'altra. Tali limiti sono stati messi in evidenza dai modelli successivi.⁹⁶

3.4.1.b

La teoria dei bisogni esistenziali, relazionali e di crescita

Partendo dal lavoro di Maslow, Clayton Alderfer (1972) propose una nuova teoria dei bisogni nota come Teoria E.R.C. Questa prevede due principali elementi innovativi rispetto alla formulazione di Maslow. Innanzitutto, Alderfer riduce i livelli di bisogni da cinque a tre:

- i bisogni esistenziali che racchiudono quelli fisiologici e di sicurezza;
- i bisogni relazionali che coincidono con quelli di appartenenza;
- i bisogni di crescita che includono quelli di stima e di autorealizzazione.

In secondo luogo (e questa è l'innovazione più importante), Alderfer introduce l'idea di un *continuum* tra i diversi livelli. A differenza della rigida gerarchia maslowiana che prevedeva solo il meccanismo «soddisfazione del bisogno-progressione al livello superiore», la Teoria E.R.C. prevede che gli individui si possano spostare da un livello all'altro attraverso anche il meccanismo della «frustrazione-regressione». In altri termini, quando un individuo non riesce a soddisfare un bisogno di livello superiore, questi può «regredire» a un livello inferiore dove è più facile trovare soddisfazione. Così facendo, le persone possono trovare una riduzione dello stato di frustrazione che deriva dalla mancata soddisfazione di un bisogno attraverso la rivalutazione di quelli di ordine inferiore.

A titolo esemplificativo, possiamo pensare a quali reazioni possiamo avere nel momento in cui viene frustrato un nostro bisogno di stima (ad esempio, un brutto voto o un'insufficienza per uno studente oppure la mancata promozione per un lavoratore). In questi casi, per cercare di limitare il senso di frustrazione le persone possono focalizzarsi sulla soddisfazione dei bisogni di ordine inferiore. Ad esempio, organizzando qualcosa di sociale come un'uscita con gli amici o una cena, oppure concedendosi allo shopping più sfrenato si può trovare la soddisfazione dei bisogni relazionali o esistenziali, trovando così un palliativo al bisogno di crescita che invece è stato precedentemente frustrato.

3.4.1.c

La teoria dei fattori duali

Una prospettiva che integra le teorie fin qui presentate è quella offerta da Frederick Herzberg (1966), il quale propose di catalogare i fattori che possono rispondere ai bisogni delle persone in due gruppi:

- *fattori igienici*: riguardano tutti gli elementi del contesto lavorativo (sicurezza personale, condizioni fisiche ecc.) che devono essere presenti per non generare insoddisfazione e malcontento nelle persone;
- *fattori motivanti*: comprendono aspetti relativi soprattutto alle caratteristiche del lavoro (contenuti, riconoscimento dei risultati raggiunti, livello di autonomia ecc.) che, se opportunamente gestiti, possono motivare le persone.

Nel modello di Herzberg, dunque, solo il secondo gruppo di fattori è in grado di agire sulla motivazione individuale. Al contrario, se vengono soddisfatti solo i bisogni relativi al primo gruppo di fattori, ciò che si genera è la non-insoddisfazione. I fattori igienici, infatti, possono generare un effetto motivazionale, ma questo sarà solo di breve durata. Per avere effettivi motivazionali più forti occorre agire sui bisogni pertinenti al secondo gruppo di fattori.

Un aspetto sul quale vale la pena soffermarsi riguarda il ruolo della remunerazione. Nel modello originale essa era compresa fra i fattori igienici. Studi successivi hanno dimostrato che la

retribuzione fissa non è effettivamente un elemento motivazionale nel medio periodo (mentre lo può essere nel breve, ad esempio svolgendo un ruolo importante nel motivare i lavoratori a cambiare posto di lavoro). Tuttavia, le forme di remunerazione variabili e legate al raggiungimento di risultati (individuali o di gruppo) sono fattori di tipo motivante, soprattutto se integrate ad altre pratiche di gestione delle risorse umane quali il feedback sulla valutazione e l'individuazione di percorsi di miglioramento.

Il contributo di Herzberg è quanto mai attuale e torna in auge soprattutto nel momento in cui le organizzazioni avviano interventi di miglioramento delle condizioni lavorative in seguito a un'indagine del clima interno. In questi momenti, è importante tenere presente la classificazione di Herzberg. Se, infatti, il management interviene solo su aspetti «igienici» quali l'ergonomia degli uffici, i turni di lavoro oppure i piani ferie, l'effetto sulla motivazione non sarà altrettanto forte e duraturo come nel caso in cui si intervenga su fattori «motivanti» quali la formazione, l'arricchimento delle mansioni, il feedback sull'attività svolta da parte dei supervisori, oppure la formulazione di percorsi di sviluppo professionale. Naturalmente, gli interventi di quest'ultimo tipo sono più difficili da mettere in atto in quanto possono richiedere anche significativi cambiamenti organizzativi (con tutte le difficoltà del caso).

Anche il modello di Herzberg presenta alcuni limiti che sono simili alle due teorie precedentemente esposte. Ad esempio, esso non prende in considerazione il potenziale ruolo delle differenze individuali in termini di personalità, fase di carriera oppure di caratteristiche del lavoro svolto. Anche in questo caso, infatti, non tutte le persone interpretano allo stesso modo i diversi fattori e, anche per la stessa persona, la valutazione può cambiare nel corso della sua carriera.

3.4.1.d

La teoria dei motives

Un'altra teoria basata sui bisogni è quella proposta Henry Murray McClelland (1975), la quale però si basa su una visione diversa di bisogno. Lo stesso McClelland, definendoli *motives* e non *needs*, enfatizzò l'elemento di innesco che un bisogno gioca nello spingere le persone a mettere in campo un certo comportamento. In altre parole, i tre bisogni del modello (*achievement*, potere e affiliazione) non sono intesi in termini di gap rispetto a una situazione desiderata, ma come una spinta interiore che guida su base continuativa le azioni degli individui.

Nello specifico, per *achievement* si intende il bisogno di una persona di portare a termine un compito con successo, il desiderio di mettersi continuamente alla prova in compiti difficili e rischiosi che gli consentono di mostrare la sua competenza e padronanza di una particolare attività. Per potere si intende il bisogno che un individuo ha di controllare il proprio ambiente e di avere un'influenza sul proprio lavoro e su quello degli altri. L'affiliazione, invece, riguarda il desiderio di avere relazioni sociali positive con gli altri e di sentirsi parte di un gruppo.

Un ulteriore elemento di interesse riguarda il fatto che i tre bisogni non siano legati tra loro da una relazione gerarchica simile a quelle previste da Maslow e Alderfer. Essi operano contestualmente in ogni persona, in quanto connessi ad aspetti della personalità individuale. In tal senso, essi vengono influenzati dalle esperienze vissute e possono anche modificarsi nel corso del tempo. L'elemento di gerarchia riguarda il fatto che ogni persona, in un certo periodo della propria vita, presenta uno di questi *motives* in forma dominante rispetto agli altri, con conseguenze su quali comportamenti questa sarà più motivata a perseguire. Tuttavia, anche questa «relazione gerarchica» può cambiare nel corso del tempo e un *motive* cessare di essere l'elemento trainante per un individuo.

3.4.2

Le teorie del processo

Le teorie motivazionali del processo si differenziano dalle precedenti in quanto l'oggetto dell'analisi non è più «cosa» motiva, ma «come» si sviluppa la motivazione. In altri termini, queste teorie cercano di spiegare i processi cognitivi in base ai quali le persone tendono a valutare certi fattori o azioni più motivanti di altri. Esse, dunque, si riallacciano alle teorie decisionali discusse nella sezione 2.3 del presente capitolo.

3.4.2.a

La teoria dei rinforzi

La teoria dei rinforzi (Skinner, 1953) si basa sul principio secondo il quale un comportamento che produce conseguenze positive tende a essere ripetuto, mentre quello che produce effetti negativi tende a essere cessato. Di conseguenza, essa propone che la motivazione delle persone possa essere orientata tramite l'uso di rinforzi positivi e negativi quali, ad esempio, premi e punizioni. In modo analogo, secondo questa teoria è possibile disincentivare comportamenti indesiderati tramite la punizione e l'estinzione. Ad esempio, se un allenatore vuole che i membri del team smettano di arrivare in ritardo agli allenamenti, può far capire che tale comportamento è sgradito o con un rimprovero (punizione) oppure con l'assenza di un premio (estinzione).

In generale, la punizione e il rinforzo negativo sono approcci che hanno effetti nel breve termine, in quanto si concentrano su ciò che non bisogna fare e possono anche avere conseguenze negative quali l'aumento dei conflitti interpersonali e la riduzione della comunicazione nei confronti del «punitore». Al contrario, il rinforzo positivo può avere effetti motivazionali più profondi, in quanto sostiene maggiormente l'orientamento a un certo tipo di azione.

3.4.2.b

La teoria del goal setting

La teoria del *goal setting* enfatizza l'importanza degli obiettivi nel motivare l'azione degli individui (Locke, 1968). Più precisamente, questa teoria sostiene che avere obiettivi precisi è più motivante che avere obiettivi definiti in modo generico come, ad esempio, il classico «fai del tuo meglio». Come dimostrato in numerosi studi empirici condotti sull'argomento, le persone quando hanno un obiettivo preciso da raggiungere riescono a focalizzare meglio le proprie azioni e a essere più persistenti nello sforzo. Ciò accade in quanto le persone sanno esattamente cosa devono raggiungere e, di conseguenza, risulteranno più motivate.

La teoria del *goal setting* sostiene, inoltre, che avere obiettivi troppo facili è meno motivante che avere obiettivi difficili, in quanto le persone tenderanno a pensare che sia troppo semplice raggiungerli e, dunque, vi dedicheranno meno impegno. Al contrario, obiettivi che «alzano l'asticella» hanno un effetto motivante in quanto le persone percepiranno la necessità di effondere maggiore impegno per raggiungerli. La relazione tra difficoltà dell'obiettivo e motivazione, però, è di tipo curvilineo, in quanto quando gli obiettivi sono percepiti eccessivamente difficili le persone tenderanno a ridurre l'impegno in quanto saranno sfiduciate riguardo alle reali possibilità di raggiungerli. Percepire un obiettivo come impossibile, infatti, scoraggia e demotiva le persone fino al punto da spingerle a non iniziare neppure l'azione.

Altri fattori che rendono gli obiettivi un efficace strumento di motivazione sono la partecipazione, cioè il coinvolgimento dei diretti interessati nella loro definizione,⁷ e il feedback, cioè

l'informazione alle persone in merito ai risultati raggiunti e, in caso, l'indicazione di possibili modi per migliorarsi.

La relazione fra le caratteristiche degli obiettivi e motivazione non è così lineare come ipotizzata nella formulazione originale. Essa è infatti influenzata da una serie di variabili individuali quali, ad esempio, l'auto-efficacia percepita e il *locus of control*. Tanto più infatti una persona è convinta di poter raggiungere gli obiettivi prefissati e di essere *faber fortunae suae*, quanto più avere obiettivi chiari, precisi e sfidanti diventa un fattore motivazionale.

La teoria del *goal setting* è spesso usata in ambito aziendale come strumento di allineamento dei comportamenti individuali rispetto a quelli attesi dall'organizzazione. In particolare, è spesso affiancata da forme di remunerazione variabile (quale l'MBO) che prevedono ricompense diverse in funzione dei differenti gradi di raggiungimento degli obiettivi. Tuttavia, occorre tenere presente che fissare obiettivi da raggiungere e collegarli a ricompense variabili non risolve di per sé il problema dell'allineamento dei comportamenti. Anzi, in alcuni casi può generare anche conseguenze inaspettate e negative. Come evidenziato da Bengt Holmström⁸ e Paul Milgrom (1991), il problema risiede soprattutto nel fatto che le persone si trovino spesso in situazioni di *multi-tasking*, cioè debbano perseguire più obiettivi contemporaneamente. In questi casi, essendo il tempo a disposizione di un individuo una risorsa scarsa per definizione, questi cercherà di ottimizzarlo, focalizzandosi sull'obiettivo più facile da raggiungere oppure su quello che massimizza i ritorni attesi. Tuttavia, l'obiettivo scelto dal singolo non è sempre quello preferito dall'organizzazione e, dunque, si possono creare ampi spazi di disallineamento dei comportamenti fino anche alle possibilità di opportunismo.

La situazione può essere ancora più complessa in quanto gli obiettivi possono essere tra loro in una relazione di *trade off*, cioè il conseguimento di uno implica una riduzione nel grado di raggiungimento dell'altro. Ne è un esempio il livello di competizione e di cooperazione che un individuo può mostrare nel contesto lavorativo. In tal senso, se gli obiettivi fissati dall'organizzazione spingono le persone a essere in competizione tra loro (ad esempio, in termini di valutazione e di premi che spettano solo ai migliori), queste difficilmente saranno propense ad aiutare i propri colleghi.

3.4.2.c

La teoria dell'aspettativa-valenza

La teoria dell'aspettativa-valenza spiega la motivazione con un approccio razionale e si fonda sul principio che le persone, dopo un'attenta valutazione dei costi e benefici, sono motivate a indirizzare i propri sforzi verso quelle attività che portano alla massimizzazione dei risultati attesi (Vroom, 1964).¹⁰¹ Nello svolgere queste vere e proprie operazioni di calcolo, le persone valutano due elementi:

BOX 3.6

Il venditore di ricambi d'auto

Damiano Rodiga è un agente di vendita di un'azienda che commercializza ricambi per auto presso officine e stazioni di servizio. Siamo a maggio e l'estate è dietro l'angolo, come pure uno dei momenti di valutazione dei venditori previsto dall'azienda per inizio settembre. Siccome le vendite non stanno andando bene, l'azienda ha deciso di incentivare gli sforzi di vendita proponendo un bonus una tantum di 10.000 euro per chi supera di almeno il 5% il budget delle vendite definito a inizio anno.

Questo bonus farebbe comodo a Rodiga che ha l'idea di trascorrere ad agosto una vacanza in un resort extra lusso con la sua nuova fidanzata. Tuttavia, egli è indeciso se vale la pena incrementare gli sforzi di vendita, ad esempio aumentando il numero di visite ai clienti. Rodiga non è certo che, una volta realizzato l'ulteriore sforzo di vendita, potrà realmente ottenere un incremento del 5% nelle vendite. Egli stima che visitando ulteriormente i clienti la probabilità di ottenere la crescita delle vendite è pari a 0,70 a fronte di un costo ulteriore (carburante, pedaggi, soggiorno, vitto ecc.) valutabile in circa 2.000 euro. In pratica, esiste una probabilità dello 0,30 di portare le vendite sopra il 5% del budget, grazie all'andamento del mercato.

Cosa decide di fare Damiano Rodiga? Quale opzione è più motivante? Fare lo sforzo extra (opzione alfa) oppure avere confidenza nell'andamento del mercato e non fare niente di più di quello preventivato (opzione omega)?

Secondo la teoria dell'aspettativa-valenza, si tratta di calcolare il valore atteso di ciascuna alternativa. Nel caso dell'opzione alfa, il valore atteso è 5.000 euro che è dato dal prodotto di valenza e aspettativa di ottenere il risultato, meno i costi extra ($10.000 \cdot 0,7 - 2.000$).

Qual è il valore atteso dell'opzione omega?

- la valenza, cioè l'utilità personale che il raggiungimento di un determinato risultato può determinare. Il giudizio sul valore è sempre soggettivo e dipende dalle preferenze individuali per cui, a parità di ritorno, due persone diverse possono attribuirgli una valenza differente;
- l'aspettativa, cioè la probabilità (da zero a uno) di raggiungere il risultato effondendo un certo livello di sforzo. Più precisamente, esistono due tipi di aspettative. La prima, denominata sforzo-prestazione, è il legame tra lo sforzo che una persona ipotizza di fare e il tipo di prestazione che ne risulterà. La seconda componente (prestazione-risultato) riguarda il legame tra la prestazione ottenuta e i risultati che ne derivano.

I limiti principali di questo modello sono soprattutto due. Il primo riguarda gli elementi che mettono in discussione l'effettiva capacità delle persone di reperire e soppesare tutte le informazioni necessarie per poter effettuare una valutazione effettivamente razionale (si vedano le critiche al modello della razionalità assoluta discusse nella sezione 2.3). Il secondo limite attiene al fatto che questo modello considera solo gli aspetti motivazionali di natura estrinseca, tralasciando quelli intrinseci, cioè pertinenti al piacere che una persona può derivare dal fatto di svolgere di per sé una certa attività. In altri termini, le persone non sono sempre solo motivate dai possibili ritorni previsti da un comportamento, ma possono provare interesse e piacere nel fatto stesso di svolgere quel comportamento (ad esempio, il fatto che a una persona piaccia suonare la chitarra nel tempo libero anche se non si aspetta di sviluppare una carriera in quel campo e neppure di avere performance di fronte a un pubblico).

Altre critiche che sono state mosse a questo modello riguardano il fatto che esso non tiene conto degli elementi individuali (ad esempio, la personalità o l'auto-efficacia) e contestuali (fase di

carriera, situazione lavorativa ecc.) che possono influenzare i processi cognitivi delle persone nel momento in cui devono effettuare le loro valutazioni in merito ai diversi possibili corsi d'azione.

3.4.2.d

La teoria della giustizia organizzativa

La teoria della giustizia organizzativa si basa sul principio che le persone sono motivate quando percepiscono di essere trattate in modo equo in ambito lavorativo (Adams, 1963; Neri, 2007). Questa percezione può riguardare tre aspetti differenti: distributivo, procedurale e relazionale.

Il primo aspetto riguarda la giustizia distributiva, cioè il grado con cui le persone credono che il rapporto tra le ricompense ottenute sul lavoro (ad esempio, remunerazione e avanzamenti di carriera, ma anche riconoscimento e reputazione) e i contributi forniti (impegno, competenze ecc.) sia equo. Il giudizio che una persona dà sul proprio rapporto ricompense/contributi ha una determinante di tipo sociale, in quanto esso è sempre valutato in relazione a un termine di paragone (un collega, un amico, un vicino ecc.). Quando da questo confronto un individuo deriva una percezione di equità (cioè il rapporto viene considerato congruo e in linea con quello del termine di paragone scelto), questi si sentirà più motivato a partecipare e a impegnarsi nel proprio contesto lavorativo. Al contrario, se un individuo percepisce di essere trattato in modo iniquo, questi riceverà un contraccolpo motivazionale che può avere diverse conseguenze. Una persona che si sente trattata in modo iniquo, infatti, si adopererà per cercare di ripristinare un senso di giustizia. In particolare, quando ci sentiamo in una situazione di ingiustizia possiamo attivare uno dei seguenti comportamenti:

- ridurre i nostri contributi nei confronti dell'organizzazione (non fermandoci oltre l'orario di lavoro, rifiutandoci di occuparci degli aspetti meno appaganti, non rispondendo al telefono oppure non guardando le mail nel week-end ecc.);
- cercare di ottenere di più dalla propria organizzazione in termini non solo di aumento retributivo, ma anche di maggiori privilegi (una macchina o un telefono aziendale, un diverso ufficio ecc.), di ruoli più prestigiosi, oppure di finanziamento di percorsi formativi;
- «razionalizzare» i contributi e le ricompense che associamo alla persona scelta come termine di paragone in modo da dare senso alla differenza percepita. Ad esempio, se iniziamo a pensare che il ruolo svolto dal nostro punto di riferimento sia più difficile di quello che pensavamo all'inizio, questo aggiustamento cognitivo (anche se non necessariamente reale) ci aiuta a giustificare il perché delle maggiori ricompense ricevute;
- «razionalizzare» i nostri contributi e ricompense per aggiustare l'iniquità percepita. Ad esempio, possiamo ritenere che il nostro ruolo sia più importante di quello che abbiamo effettivamente oppure che i ritorni che riceviamo dalla nostra organizzazione siano maggiori in termini di riconoscimento sociale, stima o reputazione. Tutte azioni che ci permettono di ristabilire un equilibrio nelle valutazioni che facciamo sul rapporto ricompense/contributi;
- intraprendere azioni nei confronti della persona presa come riferimento. In questo caso si tratta di azioni reali e non «cognitive». Ad esempio, possiamo cercare di stimolarla ad aumentare i propri contributi (lavorare di più, aumentare la qualità ecc.) oppure parlarne male con i colleghi al fine di metterla in cattiva luce;
- cambiare il termine di paragone trovandone uno più «vicino» alla nostra situazione;
- decidere di lasciare l'organizzazione.

La giustizia procedurale invece si riferisce a quanto le persone credono di essere valutate in modo equo rispetto alle regole e alle procedure esistenti. In altri termini, il focus non è sul rapporto ricompense/contributi, ma su quanto vengono rispettate le regole e le procedure con cui vengono prese le decisioni in ambito lavorativo (di remunerazione, di carriera ecc.). In tal senso, gli elementi che le persone valutano nella formulazione del loro giudizio di equità sono: la stabilità delle regole che devono essere applicate 103a tutti e non cambiate in corso d'opera, l'accuratezza con cui vengono raccolte le informazioni potenzialmente rilevanti nelle decisioni, e la reversibilità, cioè la possibilità di correzione in caso di errore. Naturalmente, gli effetti della giustizia procedurale sulla motivazione dipendono da quanto il risultato finale della procedura è percepito favorevole o sfavorevole. Quando infatti una persona vede come favorevole l'esito finale, il suo livello di motivazione sarà più alto a prescindere dal grado di giustizia procedurale.

Infine, la giustizia relazionale riguarda come viene gestita la relazione durante il processo relativo a una decisione lavorativa (di aumento stipendiale, di promozione ecc.). In particolare, due sono gli aspetti di rilevanza: la spiegazione della *ratio* con cui la decisione è stata presa (equità informativa) e il fatto che una persona si senta trattata con rispetto e dignità dal valutatore (equità comunicativa). Questi aspetti sono fondamentali per cercare di mantenere alta la motivazione delle persone che non ricevono un giudizio finale in linea con le proprie aspettative. Pensiamo ad esempio al caso della selezione del nuovo responsabile marketing in cui i quattro candidati erano tutti interni. In questa situazione, la persona che viene selezionata sarà molto motivata dal fatto stesso di aver «vinto il torneo interno». La sfida per un'organizzazione è come motivare le altre tre persone che invece non hanno vinto. In questi casi ragionare sugli aspetti pertinenti la giustizia relazionale può essere molto importante.

3.5

Gli effetti del comportamento sulla relazione individuo-organizzazione

I comportamenti messi in atto dalle persone producono risultati che possono avere un insieme molto ampio di potenziali effetti. Innanzitutto, i risultati ottenuti da un comportamento possono offrire un importante feedback all'individuo sulla bontà della sua decisione inducendolo a ripetere il comportamento (se i risultati sono stati positivi) oppure a modificarlo e/o a cessarlo (se i risultati sono stati negativi o inferiori alle aspettative). Gli effetti di un comportamento possono anche riguardare gli stessi fattori individuali che abbiamo discusso nel paragrafo 2.1. I risultati ottenuti, infatti, possono spingere le persone a riconsiderare certi atteggiamenti, valori e tratti della propria personalità, arrivando anche cercare di modificarli.⁹

Tra gli effetti generati dai comportamenti individuali vi sono anche quelli che riguardano il rapporto individuo-organizzazione. Da questo punto di vista, i comportamenti possono avere importanti conseguenze sulle modalità con cui le persone vivono la relazione con la propria organizzazione. In particolare, tre sono gli effetti che passeremo in rassegna: la soddisfazione lavorativa, il commitment organizzativo e i comportamenti di cittadinanza organizzativa.

3.5.1

La soddisfazione lavorativa

Il lavoro riveste un ruolo centrale nella vita della maggior parte delle persone: è l'attività che occupa la maggior parte del nostro tempo e, oltre agli aspetti monetari, può avere importanti ricadute sulla nostra vita in termini di realizzazione e integrazione sociale. Non sorprende, dunque, che la soddisfazione lavorativa sia uno dei temi dibattuti da più tempo nella letteratura organizzativa e di psicologia del lavoro (Kahn, 1972; Judge e Church, 2000) e che le

organizzazioni attuino periodiche indagini di clima finalizzate a rilevare la soddisfazione dei propri membri.

La soddisfazione lavorativa può essere definita come «una sensazione positiva derivante dall'apprezzamento del proprio lavoro, dall'ottenimento dei risultati e dalle esperienze lavorative» (Locke, 1976: 1300). La soddisfazione sul lavoro è un concetto multidimensionale che riguarda gli effetti emotivi (positivi, ma anche negativi) derivanti dalla percezione che un individuo ha della propria attività lavorativa (Spector, 1997). Essa, dunque, presenta due componenti principali: una cognitiva (valutativa) e una affettiva (emozionale).

L'aspetto valutativo può riguardare la propria esperienza lavorativa nel suo complesso, oppure soffermarsi su uno (o più) aspetti particolari. Da questo punto di vista, giocano un ruolo importante le caratteristiche del lavoro che una persona è chiamata a svolgere. Ad esempio, nel loro modello divenuto nel tempo uno dei punti di riferimento in materia Hackman e Oldham (1976) sostengono l'esistenza di una relazione tra le caratteristiche delle mansioni svolte dalle persone e tre stati psicologici (percezione della significatività del proprio lavoro, della possibilità di impattare sui risultati e della visibilità dei risultati prodotti) che impattano sulla soddisfazione. Nello specifico, le cinque dimensioni del lavoro individuate sono:

- varietà, cioè quanto lo svolgimento di un lavoro richiede l'esecuzione di task lavorativi diversi che comportano l'utilizzo di varie capacità individuali;
- identificabilità, cioè quanto il lavoro richiede il completamento di compiti identificabili con un risultato visibile;
- significatività, cioè il livello di impatto che un lavoro ha sulla vita o sul lavoro delle persone all'interno dell'organizzazione (o nell'ambiente esterno);
- autonomia, cioè il grado di libertà e discrezionalità che lo svolgimento del lavoro presuppone (in termini di pianificazione delle attività, scelta delle procedure da utilizzare ecc.);
- feedback, cioè quanto un lavoratore riceve un riscontro chiaro e diretto sui risultati ottenuti.

Per quanto riguarda le potenziali conseguenze, in generale la letteratura è concorde sul fatto che a elevati livelli di soddisfazione lavorativa corrisponda una serie di sensazioni e atteggiamenti positivi da parte degli individui. Questi, dunque, tenderanno a essere maggiormente inclini a mettere in campo comportamenti dal potenziale valore positivo per se stessi (livello 105micro), l'organizzazione (livello meso) e la società nel suo complesso (livello macro).

Per quanto riguarda il livello individuale, gli studi evidenziano come l'insoddisfazione lavorativa sia significativamente associata a sintomi fisici o psicosomatici. Bassi livelli di soddisfazione del lavoro portano, infatti, a stati emotivi negativi quali ansia e depressione, traducendosi anche in comportamenti pericolosi per la salute come, ad esempio, l'abuso di alcolici (Oldham e Gordon, 1999). Dal punto di vista delle conseguenze per l'organizzazione, diversi studi hanno mostrato che bassi livelli di soddisfazione lavorativa spingono le persone ad adottare comportamenti negativi (assenteismo, riduzione dello sforzo ecc.) fino a decidere di abbandonare il proprio lavoro (Crampton e Wagner 1994; Clark et al., 1998). Al contrario, quando le persone sono soddisfatte è più probabile che adottino comportamenti positivi verso l'organizzazione e gli altri colleghi, migliorando al tempo stesso sia la propria performance sia quella organizzativa (Ostroff, 1992). Infine, seppur meno affrontato come tema, la soddisfazione lavorativa è legata anche alla qualità generale della vita in una società. Ad esempio, recenti ricerche mostrano come le persone più soddisfatte sul lavoro siano anche quelle che adottano maggiormente comportamenti pro-sociali nei confronti dei membri della propria comunità (Lyubomirsky et al. 2005).

Il commitment organizzativo può essere definito come il grado di coinvolgimento e impegno che un individuo prova nei confronti della propria organizzazione (Allen e Meyer, 1990). Quando un individuo presenta elevati livelli di commitment, questi tenderà a sentirsi in profonda sintonia con la propria organizzazione, con riferimento sia agli aspetti strettamente connessi al proprio lavoro (compiti da svolgere, grado di autonomia, aspetti retributivi ecc.), sia a quelli pertinenti l'ambiente lavorativo nel suo complesso (rapporti con i colleghi, caratteristiche della cultura organizzativa ecc.).

Il commitment organizzativo è un costrutto multi-dimensionale costituito da tre componenti:

1. commitment affettivo: fa riferimento all'attaccamento emotivo e personale nei confronti dell'organizzazione presso cui si lavora. Le persone contraddistinte da un elevato commitment affettivo credono negli obiettivi e nei valori organizzativi e provano un profondo coinvolgimento personale, arrivando anche a sentire come propri sia i successi sia gli insuccessi dell'organizzazione;
2. commitment continuativo (o calcolativo): è il senso di attaccamento che deriva da una valutazione dei costi e dei benefici legati al rimanere nell'organizzazione presso cui si lavora. In questo caso, l'attaccamento è di tipo calcolativo in quanto gli individui danno un giudizio positivo (o negativo) al restare nella propria organizzazione in seguito a un confronto tra i vantaggi derivanti dal rimanervi e le potenziali difficoltà che vivrebbero nel caso in cui decidessero di lasciarla (nel calcolo possono essere presi in considerazione fattori come lo stipendio, la reputazione dell'organizzazione, lo status del ruolo ricoperto, l'andamento del mercato del lavoro, la disponibilità di altre opportunità lavorative ecc.);
3. commitment normativo: è l'attaccamento che si prova per un senso di dovere, responsabilità e riconoscimento; può essere legato all'influenza esercitata da altri (amici, familiari ecc.) oppure al fatto di non voler lasciare un'organizzazione in un particolare momento di difficoltà (magari dopo che l'organizzazione in passato si è mostrata particolarmente attenta nei confronti dei bisogni dell'individuo).

Il commitment è una variabile di comportamento organizzativo molto importante in quanto è in grado di influenzare la decisione di un individuo di rimanere in (o lasciare) un'organizzazione. In presenza di elevati livelli di commitment (soprattutto di quello affettivo) le persone tenderanno a voler restare nella propria organizzazione con effetti positivi in termini di minori costi di turnover. Elevati tassi di ricambio del personale, infatti, comportano maggiori costi per le organizzazioni, non solo in termini di ricerca e selezione, ma anche di perdita del proprio patrimonio di conoscenze tacite. Oltre a questo vantaggio, il commitment spinge le persone a compiere sforzi extra a favore della propria organizzazione (si veda il paragrafo successivo). In presenza di elevati livelli di commitment, dunque, saranno minori i costi legati ai comportamenti opportunistici e di disimpegno (*withdrawal behaviors*) che le persone possono attuare. Alcuni esempi di questi comportamenti negativi sono l'assenteismo, le lunghe pause che diventano una scusa per assentarsi dalla propria scrivania e il *cyberloafing* (l'utilizzo durante l'orario di lavoro di internet, mail e social media per ragioni personali). Un altro vantaggio legato a elevati livelli di commitment riguarda la maggiore propensione dei dipendenti a parlare bene della propria organizzazione e a segnalarla ad amici e conoscenti come un bel luogo di lavoro (Scapolan et al., 2014).

Elevati livelli di commitment presentano anche potenziali svantaggi soprattutto in termini di work-life balance ed eccessiva «chiusura cognitiva» dell'organizzazione. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, è possibile osservare come le organizzazioni i cui dipendenti sono molto

allineati con i valori e gli obiettivi organizzativi possono imbattersi in maggiori difficoltà nel momento in cui devono attivare percorsi di cambiamento.

3.5.3

I comportamenti di cittadinanza organizzativa

I comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB, acronimo della denominazione inglese *Organizational Citizenship Behaviors*) sono comportamenti che gli individui assumono discrezionalmente in un contesto di lavoro, non direttamente incentivati dal sistema formale delle ricompense aziendali (Organ, 1988). Essi comprendono tutte quelle azioni che non sono espressamente richieste a un collaboratore e che contribuiscono a migliorare il clima organizzativo, creando le condizioni favorevoli per la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione (Arvey, Murphy, 1998; Tosi *et al.*, 2002).¹⁰⁷

I comportamenti OCB rappresentano un costrutto multidimensionale che si fonda su cinque comportamenti peculiari: coscienziosità, virtù civica, sportività, altruismo e cortesia (Konovsky, Pugh, 1994). La *coscienziosità* si manifesta attraverso comportamenti di particolare premura da parte di un individuo nello svolgimento del proprio lavoro come, ad esempio, mostrarsi sempre diligente e puntuale; la *virtù civica* è riferita alla disponibilità da parte di un lavoratore a prendere parte attivamente a tutti gli aspetti della vita di un'organizzazione, ad esempio, partecipando costantemente a tutte le riunioni e fornendo suggerimenti e contributi anche quando non sono richiesti o direttamente incentivati; la *sportività* è data da comportamenti di lealtà e attaccamento nei confronti dell'organizzazione, della quale si tende a considerare prevalentemente gli aspetti positivi; l'*altruismo* comprende comportamenti fortemente collaborativi nei confronti dei colleghi, per cui un individuo tende spontaneamente a fornire supporto e assistenza alle persone che hanno difficoltà o problemi personali; la *cortesia* fa riferimento a comportamenti di gentilezza e cordialità assunti sul luogo di lavoro, come mostrarsi gentili verso gli altri o propensi a mediare nella gestione dei conflitti.

I comportamenti OCB possono manifestarsi nei confronti dell'organizzazione o degli altri individui presenti nel contesto di lavoro. La *coscienziosità*, la *virtù civica* e la *sportività* rappresentano esempi di comportamenti OCB che si manifestano nei confronti dell'organizzazione, mentre l'*altruismo* e la *cortesia* definiscono comportamenti OCB di cui beneficiano gli individui presenti nell'organizzazione.

In relazione alle determinanti dei comportamenti OCB, gli studi evidenziano una relazione moderatamente positiva con la personalità dell'individuo, e questo sarebbe evidente soprattutto per i comportamenti di altruismo e di cortesia verso gli altri. In altri studi, si evidenzia che la soddisfazione sul lavoro e l'identificazione organizzativa rappresentano determinanti importanti dei comportamenti OCB; per cui lavorare in un contesto dove ci si sente bene (elevata *job satisfaction*) e di cui si condividono i valori e gli obiettivi peculiari (elevata identificazione organizzativa) favorisce l'assunzione di comportamenti OCB. Anche lo stile di leadership e i comportamenti dei manager che mostrano di avere a cuore i propri collaboratori possono avere un impatto sui comportamenti OCB. Tale correlazione positiva è spiegata considerando che un lavoratore che percepisce di essere ascoltato e valorizzato dai propri capi, sarà maggiormente predisposto ad assumere comportamenti che vanno al di là dei propri doveri all'interno dell'azienda, come ad esempio dare consigli mirati al miglioramento dei processi aziendali, fornire supporto e guida al personale neoassunto, garantire puntualità e presenza oltre quanto richiesto, avere atteggiamenti collaborativi con i colleghi. Con questi comportamenti si intende ricambiare, più o meno consapevolmente, il trattamento di riguardo ricevuto dall'organizzazione attraverso i suoi manager (Kramer, 1991).

Altri studi evidenziano l'impatto che i comportamenti OCB hanno sugli individui. In particolare, si osserva come comportamenti di altruismo sul lavoro migliorano le relazioni interpersonali con

conseguenze positive sul clima organizzativo. Ciò contribuisce a rafforzare la fedeltà dei dipendenti e riduce i pensieri di abbandono e il tasso di assenteismo (Meyer, Ristow, & Lie, 2007). I comportamenti OCB possono però avere anche conseguenze negative. Ad esempio, Bolino e Turnley (2005) hanno rilevato come i comportamenti OCB contribuiscono ad accrescere il conflitto tra famiglia e lavoro. Se si è troppo impegnati ad aiutare gli altri o ci si trattiene sul lavoro per tante ore al giorno inevitabilmente si ridurranno il tempo e le energie da dedicare alla famiglia. Ancora si evidenziano delle conseguenze negative in termini di sovraccarico, ossia quelle situazioni in cui un dipendente sente che le aspettative nei suoi confronti superano le risorse a sua disposizione, in termini di tempo, energia e capacità.

Parole chiave

Decision making (p. 78)

Groupthink (p. 90-91)

Motivazione (p. 92)

Soddisfazione (p. 104)

Domande di verifica

1. Quali sono i principali modelli di razionalità?
2. Quali sono i principali errori che si possono commettere quando si prende una decisione?
3. Quali sono le principali leve motivazionali a disposizione di un'organizzazione?
4. Che cos'è il groupthink?
5. Quali sono i vantaggi delle decisioni prese in team rispetto a quelle individuali?
6. Quali sono i principali comportamenti di cittadinanza organizzativa?
7. Cos'è il commitment organizzativo?

CAPIGOLO 6

L'organizzazione e la gestione delle diversità

Filomena Buonocore, Alessandra Lazazzara

1. Introduzione
2. Le forme della diversità
3. La progettazione organizzativa per la valorizzazione della diversità
4. Le politiche di gestione della diversità

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

1. Origini e sviluppo del diversity management nell'organizzazione
2. Le forme di diversità e le ricadute sui comportamenti organizzativi
3. Gli stereotipi nell'organizzazione
4. Come cambia la progettazione organizzativa nelle aziende che intendono valorizzare la diversità
5. Le politiche di gestione delle risorse umane per creare un ambiente inclusivo
6. Diversity training e leadership inclusiva

CASO STUDIO

Il Kirpan

Un giorno un medico dell'Ospedale di Cremona telefona preoccupato alla polizia: «un gruppo di indiani armato è entrato in ospedale». La verifica è presto fatta. Si tratta di un gruppo di sikh, immigrati dal Punjab, una regione dell'India, che porta alla cintura un simbolo della propria religione, il kirpan.

È evidente che un uomo armato è potenzialmente offensivo. Le autorità chiamate a dirimere la questione si sono definitivamente pronunciate attraverso una recente sentenza della Cassazione che stabilisce l'inopportunità dell'esibizione del kirpan nei luoghi di lavoro.

I sikh ovviamente non sono di questo parere.

Il pugnale è una delle cinque K, ovvero i simboli che ciascun sikh si impegna a portare entrando nella propria comunità religiosa. Gli altri simboli sono il kesh, ovvero il divieto di tagliare i capelli, tradizionalmente associati alla forza vitale, che poi vengono coperti da un particolare tipo di turbante; il dastar; il kangha, un piccolo pettine di legno che tiene fermi i capelli e che rappresenta la pulizia; i kachera, ovvero un particolare tipo di pantaloni e il Kara, un bracciale simbolizzante l'umiltà e l'appartenenza al divino. L'oggetto del contendere, il kirpan, ora ridotto a dimensioni minime, rappresenta il coraggio di difendere la propria religione.

La soluzione è stata trovata con intelligenza e ascoltando le reciproche esigenze da un ex agente di polizia, Roberto Rossi, che esaltando la dimensione simbolica dell'oggetto, ha progettato un kirpan fatto di un materiale particolare che non taglia né perfora. Pur conservando la foggia esteriore, la dimensione e le caratteristiche del pugnale originario, la sua lama del kirpan è composta da una lega che non può ferire.

Fonte: Barzoli, 2017

Nello scenario economico attuale, caratterizzato da un ambiente complesso e interconnesso, il tema della diversità sta avendo un ruolo sempre più significativo nell'influenzare il funzionamento delle organizzazioni. Gli andamenti demografici, i cambiamenti tecnologici e i processi di globalizzazione degli ultimi anni, infatti, stanno dando forma a nuove dinamiche socio-culturali che influenzano le nostre vite e l'ambiente lavorativo (vedi Cap. 3). In virtù di questi cambiamenti, e anche al fine di mantenere una legittimità e una reputazione sia interna che esterna, le aziende stanno adottando programmi gestionali volti a supportare e promuovere la diversità all'interno dei contesti organizzativi. La diversità è intesa come il grado in cui sussistono similitudini e differenze tra individui nell'ambito di un gruppo, una funzione aziendale o una organizzazione (Jackson et al., 2003).

In ambito organizzativo, le origini dei principi teorici del *diversity management* (DM) possono essere collegate agli studi di Pfeffer (1981; 1983) relativi alla composizione della struttura sociale delle aziende in termini di caratteristiche di base quali l'età, il sesso, il livello di educazione, l'anzianità aziendale, l'etnia, e sui relativi effetti sulle performance organizzative. Nel 1990, Thomas introduce per primo il concetto di DM come una modalità organizzativa finalizzata alla reale valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore all'interno dell'organizzazione.

Numerosi studi hanno provato a dimostrare che l'azienda che investe in programmi di DM realizza risultati di performance migliori, un aumento della capacità di innovazione e creatività sul lavoro, nonché un miglioramento del benessere individuale e organizzativo (Rosenzweig, 1998). Tuttavia le evidenze empiriche sono fino a questo momento scarse, principalmente perché gli studi sulla diversità si sono focalizzati su un livello di analisi individuale e di gruppo, trascurando quello organizzativo. Ciò non ha consentito di testare gli effetti che le politiche di *diversity management* hanno sulle performance organizzative (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

La mancanza di condivisione tra gli studiosi circa l'efficacia delle politiche di gestione delle diversità in azienda evidenzia due aspetti. Da un lato, gestione della diversità e *performance* organizzativa rappresentano due concetti molto ampi ed eterogenei, di cui è difficile misurare la relazione di causalità senza considerare fattori di contesto come le pratiche HR, i meccanismi di coordinamento e le caratteristiche dell'organizzazione. Dall'altro lato, le aziende possono trovarsi in fasi diverse di maturità nell'adozione di programmi di *diversity management*, conseguendo quindi obiettivi e risultati differenti.

Queste iniziative, anche note come programmi di DM, includono varie tipologie di interventi che coinvolgono persone appartenenti a gruppi normalmente svantaggiati nelle organizzazioni (ad esempio donne, lavoratori *senior*, minoranze etniche, lavoratori diversamente abili, orientamento sessuale differente). Spesso poi si assiste a uno sviluppo di queste iniziative quando l'azienda acquisisce piena maturità e consapevolezza rispetto ai temi della diversità. In tali casi la letteratura parla di un approccio basato su *204diversity & inclusion* (D&I), che evidenzia un grado di maturità maggiore da parte dell'azienda rispetto ai temi della diversità, in quanto le iniziative di *diversity management* non si configurano come interventi isolati, bensì essi sono espressione di un sistema di valori che permea tutti i processi organizzativi e le politiche gestionali dell'azienda, creando coinvolgimento tra tutti gli stakeholder, sia interni che esterni all'organizzazione (Roberson, 2006; Oswick & Noon, 2014).we examine the discursive trends, patterns and implications of three different anti-discrimination solutions (equality, diversity and inclusion. Se, infatti, molte aziende enfatizzano la necessità di gestire la diversità trasformandola in un punto di forza e una fonte di vantaggio competitivo, la sfida più complessa da affrontare è quella di creare coerenza tra comportamenti, pratiche, valori, strategie e obiettivi organizzativi. Si

rende quindi necessario un cambiamento organizzativo che renda possibile valorizzare il potenziale degli individui e creare un ambiente di lavoro inclusivo (Bombelli & Lazazzara, 2014). Questo capitolo si propone di analizzare la diversità secondo una prospettiva strategica presentando un modello di gestione che collega gli obiettivi di DM alle scelte di progettazione organizzativa e alle politiche gestionali dell'organizzazione mette in collegamento. Verranno dapprima definite e discusse le forme di diversità presenti all'interno delle organizzazioni con un'attenzione particolare alla diversità di genere, di età, culturale e di abilità. Seguiranno poi riflessioni e linee guida per la progettazione organizzativa, in termini di scelte che l'organizzazione compie per identificare ruoli e strutture dedicate alla gestione della diversità. Infine, saranno presentate e classificate le principali politiche di gestione delle risorse umane per la valorizzazione della diversità nelle organizzazioni.

6.2

Le forme della diversità

La ricerca sul tema della diversità, nelle sue varie forme, si è principalmente focalizzata sulle discriminazioni e forme di emarginazione sociale per quelle categorie di persone sottorappresentate nelle organizzazioni. Donne, anziani, stranieri, spesso presenti in minoranza numerica, subiscono pressioni da parte dei gruppi di maggioranza e sono penalizzati in termini di carriera e retribuzione, nei processi di selezione, o a livello occupazionale (Kanter, 1977). Queste forme di diversità sono distinte in letteratura da altre, considerate non direttamente osservabili, come la personalità, gli atteggiamenti, la fede religiosa, i valori, il livello di istruzione, le abilità.

6.2.1

La diversità di genere

Il genere rappresenta un concetto socialmente costruito, che deriva il suo significato da un sistema istituzionalizzato di pratiche sociali (Ely & Padavic, 2007). La diversità di genere scaturisce da un processo di categorizzazione sociale che distingue gli uomini dalle donne secondo categorie omogenee e gerarchicamente ordinate, privilegiando sistematicamente gli uomini rispetto alle donne (Padavic & Reskin, 2002).²⁰⁵

La progressiva affermazione delle donne sul mercato del lavoro e l'occupazione di posizioni sempre più qualificate e di maggiore responsabilità hanno alimentato il dibattito scientifico sulle differenze di genere. L'analisi empirica mette in evidenza alcuni dei numerosi problemi per le donne che entrano nel mercato del lavoro e si avvicinano al mondo delle aziende. Esse, infatti, sono ancora oggi fortemente discriminate rispetto agli uomini in un gran numero di processi organizzativi e questioni concernenti la qualità della vita sul lavoro in generale. La persistenza di stereotipi di genere in ogni realtà socio-culturale del nostro Paese rende più difficile il superamento di tali disparità, con implicazioni importanti sui modelli di organizzazione del lavoro e sulle politiche di gestione delle risorse umane. Nonostante i significativi progressi realizzati in Italia negli ultimi anni, per l'aumento della presenza delle donne in Parlamento, nelle società quotate in borsa e, in misura minore, negli organi decisionali e nei consigli regionali, le donne in carriera continuano a essere svantaggiate. A parità di posizione, livelli di istruzione e performance realizzate, le donne guadagnano meno dei colleghi uomini; a parità di curriculum progrediscono più difficilmente e lentamente, rimanendo sottorappresentate nelle posizioni dirigenziali e apicali.

Tutt'oggi in Italia è drammaticamente basso il numero di donne manager: nelle aziende private si attestano al 22% (la media europea è del 29%) e guadagnano il 33% in meno (BCG, 2017).

Le argomentazioni più frequentemente addotte per spiegare tale fenomeno fanno leva sulla convinzione che le donne non siano idonee a ricoprire posizioni di responsabilità per la mancanza di specifiche abilità e attitudini. Il fenomeno, anche conosciuto con l'espressione soffitto di vetro (in inglese *glass ceiling*)², è diffuso un po' ovunque nel mondo. I dati rivelano, infatti, che le donne occupano solo il 33% delle posizioni manageriali nel mondo industrializzato (Eurostat, 2019).

L'esistenza del soffitto di vetro rappresenta una delle principali cause degli elevati tassi di *turnover* nelle aziende. Sempre più numerose, infatti, sono le donne che decidono di lasciare il lavoro in azienda per le scarse opportunità di crescita professionale o per le difficoltà di conciliare il lavoro con la cura dei figli e gli altri impegni familiari. I numerosi studi sul tema esprimono una varietà di approcci e prospettive di analisi per spiegare il fenomeno. Secondo la teoria della discriminazione sessuale (Kanter, 1997), la predominante presenza di uomini e il desiderio di certezza sociale sono spesso alla base di atteggiamenti e decisioni discriminanti per le donne. La teoria di Kanter si basa sul paradigma della similarità-attrazione (Byrne & Neuman, 1992), secondo cui la somiglianza tra individui favorisce l'attrazione tra 206 gli stessi. Altri studi spiegano l'esistenza di pregiudizi che condizionano i processi decisionali in ambito aziendale, penalizzando significativamente la carriera delle donne rispetto a quella degli uomini. I pregiudizi si fondano su schemi mentali *gender based*, secondo cui il genere rappresenta una variabile discriminante nei processi di decisionali aziendali, influenzando più o meno inconsapevolmente coloro che hanno responsabilità in azienda (Perry et al., 1994), che potrebbero decidere di assumere o promuovere un candidato considerando esclusivamente i requisiti di genere, trascurando i meriti e le competenze.

Nonostante le difficoltà nel superare i pregiudizi e le conseguenti difficoltà di accesso alle posizioni apicali, esistono diversi esempi virtuosi di progetti volti a sostenere le donne nella crescita e nello sviluppo professionale. Ne è un esempio il caso Microsoft descritto nel Box 6.1 che ha adottato un approccio a 360° per la valorizzazione del genere femminile in azienda.

BOX 6.1

Empowerment femminile in Microsoft

Microsoft rappresenta una delle prime aziende in Italia ad aver introdotto un progetto di lungo periodo che si pone al servizio delle donne per supportarle nel loro percorso di carriera. Il progetto si propone di favorire un percorso di empowerment «al femminile», al fine di supportare le donne presenti in azienda nel superamento di eventuali ostacoli al conseguimento di posizioni organizzative elevate.

Si riconosce infatti che, da un lato, le donne hanno maggiori difficoltà degli uomini nel valorizzare le proprie competenze e a proporle nei contesti organizzativi come un'opportunità; dall'altro lato, gli uomini in posizioni di potere tendono a non riconoscere nei comportamenti delle donne dei segnali potenziali di leadership e tendono a preferire colleghi uomini per posizioni di responsabilità.

Il progetto di empowerment femminile intrapreso da Microsoft si articola su più livelli coinvolgendo target diversi.

Il primo livello, quello dei giovani, viene affrontato congiuntamente con i colleghi maschi, proprio per sviluppare un confronto tra i generi e far sì anche gli uomini comprendano alcune dinamiche e diventino degli alleati nel progetto.

Il secondo livello è rivolto a donne con una certa esperienza che possono iniziare un percorso di carriera: si ragiona con loro sulle difficoltà, sugli aspetti positivi e negativi di un itinerario di sviluppo e su come organizzare al meglio la propria vita professionale.

L'ultimo intervento si rivolge alle donne e agli uomini in ruoli di leadership per supportarli quando assumono una posizione gerarchicamente elevata. È questo un momento di discontinuità nella vita professionale che è bene supportare sia sul versante lavorativo che individuale.

Infine, c'è il tema della genitorialità che viene affrontato programmando momenti di confronto e di riflessione con le donne che rientrano dal congedo parentale, in modo da aiutarle ad affrontare questo importante momento di cambiamento della propria esistenza.

Fonte: Elaborazione a cura di Wise-Growth.

6.2.2

La diversità di età

La diversità di età, in quanto fenomeno riferito alla diffusa presenza di lavoratori over 45 (*senior*) nel mercato del lavoro, pone significativi problemi di natura sociale, occupazionale e gestionale, per le numerose discriminazioni di cui sono vittima i lavoratori *senior* rispetto ai colleghi più giovani.

Ageism rappresenta una espressione utilizzata per indicare i problemi di discriminazione legati all'età, in ambito sociale e occupazionale (Butler, 1969). Il termine ha iniziato ad affermarsi con una connotazione negativa in seguito allo sviluppo dell'economia capitalista e alla correlata diffusione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione. La rapidità dei tempi di cambiamento, i ritmi sostenuti della produzione e l'accelerazione dei percorsi di carriera hanno fortemente penalizzato i lavoratori anziani, considerati lenti e inadatti alle logiche gestionali e alle nuove esigenze dell'economia moderna.

Pur essendo il fenomeno ormai presente da tempo nel nostro Paese, solo recentemente si è posto all'attenzione degli studiosi nel dibattito scientifico italiano (Buonocore, 2009; Lazazzara & Bombelli, 2011). Le principali ragioni di tale ritardo possono essere ricercate nella cronica presenza di elevati tassi di disoccupazione sul mercato del lavoro in Italia, inducendo gli studiosi e le istituzioni socio-politiche a focalizzarsi sul tema della disoccupazione giovanile, favorendo spesso iniziative di supporto per i giovani con risvolti negativi per i lavoratori *senior*. Si consideri inoltre che l'aumento dei costi previdenziali e assistenziali, le iniziative di prepensionamento e la diffusione di stereotipi negativi sull'età, hanno favorito un diffuso clima di scetticismo nei confronti di lavoratori over 45, concepiti dalle aziende come un costo piuttosto che come una risorsa, un peso di cui liberarsi alle prime occasioni di ristrutturazione aziendale.

Tra i Paesi europei, l'Italia è quello con la maggiore presenza di popolazione anziana, di cui una proporzione altissima, con età compresa tra i 50 e i 65 anni, è presente sul mercato del lavoro ed è alla ricerca di occupazione. Nonostante ciò, molte imprese decidono di non assumere lavoratori oltre i 45 anni di età o comunque di non investire su di essi attraverso politiche retributive coerenti, sostegno formativo, innovazioni contrattuali (Costa & Giannecchini, 2005). Anche per queste ragioni, i lavoratori *senior* si rivelano spesso inadeguati rispetto alle esigenze organizzative e sono i primi a uscire in presenza di piani di ristrutturazione aziendali o attraverso prepensionamenti. Le conseguenze dal punto di vista sia psicologico che sociale sono notevoli. Individui nel pieno della propria maturità lavorative, dotati di elevate competenze e professionalità e con responsabilità familiari a carico, sono costretti al licenziamento e condannati alla disoccupazione, con pochissime possibilità di reinserimento.

Dal punto di vista delle aziende, invece, queste spesso rinunciano a risorse esperte e competenti sulla base di una semplice valutazione di costi, trascurando ogni considerazione relativa alle capacità e ai meriti dei lavoratori *senior* (Cuomo & Mapelli, 2007; Lazazzara & Bombelli, 2011). Negli ultimi anni, tuttavia, è migliorata l'attenzione che i manager aziendali pongono ai lavoratori *senior*, lanciando specifiche iniziative di formazione volte a favorire lo scambio di conoscenza intergenerazionale tra i dipendenti (vedi Box 6.2).

BOX 6.2

Dialogo tra generazioni in ABB

ABB, multinazionale leader nelle tecnologie per l'energia e l'automazione, ha avviato, dal 2015 a oggi, quattro edizioni del percorso «Dialogo tra generazioni», coinvolgendo complessivamente più di 80 partecipanti tra junior e senior. L'iniziativa, pertanto, si inserisce nel più ampio processo di promozione di una cultura aziendale inclusiva che valorizzi le differenze attraverso policy concrete e mirate. Il format è originale e innovativo e prevede la partecipazione di colleghi appartenenti a generazioni diverse (Baby Boomers, Generazione X e Millennials) in un'alternanza tra momenti in plenaria e colloqui di coppia.

L'obiettivo di base è stato quello di costruire un ponte tra le generazioni, un'occasione di incontro e di dialogo che promuovesse un'esperienza di comprensione reciproca e di arricchimento, sia per le persone che per l'intera azienda. Il percorso è stato progettato in collaborazione con la funzione HR dell'azienda, individuando alcune tematiche di potenziale scontro inter-generazionale. Alcuni tra i temi strategici selezionati per lo scambio tra junior e senior sono stati: la motivazione sul lavoro, il senso di appartenenza, il work-life balance, la gestione dello stress, il cambiamento personale e organizzativo.

L'approccio ha avuto un impatto notevole nella «contaminazione» delle persone di ABB e ha promosso un reale ingaggio dei collaboratori nella costruzione di un clima lavorativo più stimolante e aperto alle differenze. Iniziative di questo tipo contribuiscono a sostenere attivamente una presa di coscienza degli stereotipi esistenti – in questo caso generazionali – che risultano tra gli ostacoli più diffusi per lo sviluppo di una cultura aziendale realmente inclusiva. L'inclusione, infatti, parte dai comportamenti quotidiani e dai piccoli cambiamenti che ognuno, nel proprio contesto, può introdurre per valorizzare ciò che è «altro da sé».

Fonte: Elaborazione a cura di Wise-Growth

6.2.3

La diversità culturale

I primi studi sul tema della diversità culturale sono stati condotti negli Stati Uniti, tradizionalmente caratterizzati da una società multi-etnica, dove le aziende hanno iniziato ad affrontare i problemi di integrazione tra lavoratori già a partire dai primi anni del '900. In tempi più recenti, tuttavia, una certa attenzione si sta diffondendo anche in Europa, dove il fenomeno dell'immigrazione sta raggiungendo dimensioni notevoli con l'arrivo di migranti da ogni parte del mondo, che chiedono asilo per motivi di lavoro o protezione umanitaria.

L'Italia ha una popolazione di 5.255.503 cittadini stranieri regolarmente residenti (8,7% della popolazione totale residente in Italia). Considerando poi i dati in merito ai lavoratori stranieri in età da lavoro (4.102.645 persone con 15 anni di età e oltre) e regolarmente occupati in Italia (64,3% dei cittadini stranieri comunitari e il 58,7% dei cittadini extra-UE) (Rapporto Caritas/Migrantes, 2019), è evidente come la gestione della diversità sia diventata una

necessità imprescindibile per tutte le aziende, impegnate a favorire l'integrazione tra individui diversi per tradizione, costumi, lingua, stili di vita, religione.

Gli studi sul tema dell'integrazione dei lavoratori stranieri nelle organizzazioni aziendali si sono sviluppati secondo due diversi filoni di ricerca. Da un lato, i lavoratori stranieri sono considerati fonte di ricchezza per l'organizzazione per il loro contributo in termini di nuove conoscenze e informazioni che arricchiscono il confronto e favoriscono l'innovazione e la creatività (Cox & Blake, 1991). Nello stesso filone altri studi evidenziano che la presenza di lavoratori stranieri può determinare tensioni e conflitti nell'ambito delle organizzazioni, con ricadute negative sulle relazioni interpersonali e i risultati di gruppo (O'Reilly et al., 1989; McLeod & Lobel, 1992).

In un secondo filone di ricerca sono state considerate le discriminazioni e le disparità di trattamento nei confronti dei lavoratori stranieri, esposti a comportamenti di intolleranza e forme di emarginazione sociale (Greenhaus et al., 1990). Nonostante la loro massiccia presenza sul territorio nazionale, ancora molto spesso essi sono penalizzati in termini di opportunità di carriera, livello retributivo, accesso a premi di produzione o altre occasioni di crescita professionale. Un fenomeno frequente che si osserva è quello della «concentrazione etnica» (*ethnic drift*), che confina tutti i lavoratori stranieri in particolari aree funzionali o attività aziendali, caratterizzate da lavoro manuale o da minore prestigio e visibilità (Tsui et al., 1992; Roberson & Block, 2001).

Un'altra questione strettamente legata alla presenza di lavoratori stranieri riguarda la diversità di orientamenti religiosi, di cui necessariamente le aziende devono tener conto nello stabilire regolamenti, procedure, politiche gestionali (Box 1).

In Italia la comunità islamica rappresenta il maggiore gruppo religioso non cristiano, la cui forte presenza dipende dal fatto che il 32,6% della popolazione immigrata sia musulmana. Nonostante questa comunità si sia stabilita da tempo nel nostro paese, sono ancora molto diffusi fenomeni di intolleranza e di discriminazione sociale nei confronti dei fedeli islamici e, in particolare, contro le donne musulmane che indossano l'hijab.

L'appartenenza a una confessione religiosa è in grado di influenzare significativamente ogni aspetto della vita di un individuo, con evidenti ricadute sulle scelte di carriera o sui comportamenti nei luoghi di lavoro.

Ad esempio, la religione islamica induce le donne musulmane a prediligere lavori per i quali sia particolarmente limitato il contatto con uomini estranei alla famiglia. In alcuni settori, come quello della ristorazione, è diffusa la prassi delle donne musulmane di lavorare all'interno delle cucine e non in sala a contatto diretto con il pubblico. Altri esempi su come le religioni impattino sull'organizzazione aziendale riguardano le richieste da parte dei lavoratori immigrati per il rispetto delle festività e dei riti religiosi nei turni di lavoro.

6.2.4

La diversità di abilità

Nonostante la crescente attenzione del legislatore a favore dell'inclusione sociale delle persone con disabilità, ancora oggi esistono condizioni di difficoltà per queste persone, sul lavoro e nella vita sociale in generale.

Con i dati dell'indagine Istat sugli «Aspetti della vita quotidiana» del 2018, si stima che in Italia le persone con forme gravi di disabilità siano 3 milioni e 119 mila. Oltre 1 milione e 900 mila ha più di 65 anni. La maggiore incidenza di limitazioni si rileva tra le donne, in misura del 6,1% contro il 4,4% tra gli uomini. Secondo le rilevazioni del 2017, tra le persone con limitazioni gravi,

solo il 21,7% di coloro che hanno più di 25 anni di età ha conseguito almeno il diploma di scuola superiore, mentre appena l'11,1% ha un impiego stabile sul lavoro³.

Esistono varie forme di disabilità: le disabilità sensoriali (difficoltà nel sentire, vedere, parlare); le disabilità fisiche, che si traducono in difficoltà nel camminare o nel muoversi; le disabilità intellettuali, derivanti da difficoltà nell'apprendere, capire e concentrarsi; le difficoltà psico-sociali, che spesso si traducono in stati depressivi, esaurimenti nervosi e altre forme di malattie mentali.

Ognuna di queste forme di disabilità genera esigenze organizzative specifiche, per supportare nel migliore dei modi l'operatività dei lavoratori. Ad esempio, persone con disabilità sensoriali, non vedenti, non udenti, possono interagire con capi e colleghi utilizzando strumenti tecnologici adeguati. Persone con disabilità fisica, che presentano, ad esempio, difficoltà nel camminare, possono essere supportate con un layout particolare, che consenta loro il superamento di barriere architettoniche. Per le persone affette da disabilità intellettuali può essere utile un'organizzazione del lavoro in cui ogni mansione sia scomposta in compiti semplici ed elementari. Per le persone con disabilità psico-sociali possono essere utili orari ridotti di lavoro e pause frequenti, per evitare lo stress di un sovraccarico di lavoro e favorire la concentrazione.

La condizione di disabilità nelle organizzazioni aziendali spesso evoca reazioni e sentimenti contrastanti da parte di capi e colleghi. Talvolta, la condizione di disagio e difficoltà dei lavoratori disabili potrebbe indurre i capi a un atteggiamento di clemenza e permissivismo che li porterà a esprimere valutazioni sempre molto positive, precludendo quindi ai lavoratori disabili la possibilità di correggere eventuali errori e migliorare le proprie abilità. In altri casi, i giudizi di valutazione da parte dei capi tendono a essere sistematicamente meno favorevoli rispetto a quelli espressi per gli altri lavoratori, provocando ricadute negative sulla motivazione dei lavoratori disabili.

BOX 6.3

La gestione della disabilità in OPIMM – Opera dell'Immacolata Onlus

L'Opera dell'Immacolata, Onlus di diritto privato senza scopo di lucro, è una realtà unica in Italia presente nel territorio bolognese dal 1994 con lo scopo di promuovere la formazione professionale e l'inserimento lavorativo delle persone in condizione di svantaggio sociale, di cui persone con disabilità, disagio psichico e immigrati.

A tal fine molte sono le iniziative intraprese da OPIMM, tra cui il Centro di Lavoro Protetto (CLP) e il Centro di Formazione Professionale (CFP) finalizzati a favorire il processo di inserimento lavorativo e integrazione sociale all'interno del territorio.

Il Centro di Lavoro Protetto si configura come una struttura di terapia occupazionale che permette alle persone, principalmente con disabilità mentale, di svolgere attività lavorative manuali, elettriche, di montaggio o confezionamento. Il lavoro viene svolto in un ambiente protetto che offre loro l'occasione di partecipare a un'organizzazione del lavoro dove siano attive collaborazioni con aziende del territorio, tra cui Athena's S.r.l. e Beghelli S.p.A. I lavoratori sono collocati in reparti operativi differenti, in relazione al loro grado di autonomia, e sono retribuiti con un compenso giornaliero. È data la possibilità a coloro che dimostrano buone potenzialità lavorative e relazionali di intraprendere un percorso di inserimento in aziende o cooperative sociali.

Contestualmente il Centro di Formazione Professionale offre azioni formative e percorsi personalizzati di orientamento, favorendo lo sviluppo delle competenze professionali e delle potenzialità personali dei disabili. L'attività lavorativa e formativa è inoltre arricchita da attività relazionali, motorie e artistiche mirate a sviluppare una maggiore autonomia e autostima anche

nelle dinamiche sociali, favorendo quindi il benessere dell'individuo e la sua realizzazione personale. La peculiarità di tale organizzazione è data dal finale obiettivo di rendere le persone in grado di trovare il loro «posto nel mondo» in una concezione complessiva che includa lo sviluppo della persona e lo sviluppo professionale, inscindibilmente collegati tra loro.

Fonte: Elaborazione a cura di Vignoli L., Master in Human Resources and Organization, Bologna Business School.

In Italia la normativa sui lavoratori disabili è stata regolata per anni dalla legge 68 del marzo 1999, che si proponeva di favorire l'assunzione dei disabili, sia in aziende pubbliche che private, oltre che di supportarne l'inserimento sul lavoro, in modo da «valorizzare le abilità residue e le potenzialità inesprese». Tra gli interventi più significativi stabiliti da questa legge c'è il «collocamento mirato» che, sostituendosi al precedente «collocamento obbligatorio», guida il processo di reclutamento delle aziende in modo da garantire il giusto *match* tra il profilo del candidato disabile e il fabbisogno espresso dall'azienda. La normativa sembra quindi orientata a contrastare le resistenze culturali che vedono i disabili come lavoratori poco produttivi, la cui assunzione è dovuta solo per obblighi di legge.²¹²

Dal 1° gennaio 2018 la legge è stata rivista con l'introduzione di nuove regole che prevedono l'obbligo per le aziende con almeno 15 dipendenti di assumere una quota di disabili proporzionale al numero effettivo di dipendenti (dai 15 ai 35 dipendenti, obbligo assunzione un disabile; dai 36 ai 50 dipendenti, obbligo assunzione 2 disabili; oltre i 50, 7% dei posti a favore dei disabili), con la possibilità riconosciuta ai datori di lavoro di avvalersi di una serie di agevolazioni fiscali.

BOX 6.4

La gestione della disabilità in Intesa Sanpaolo

Il Gruppo Intesa Sanpaolo ha intrapreso una politica di Welfare Aziendale volta a promuovere la gestione della disabilità in azienda. Questo traspare dal rinnovo del contratto collettivo di secondo livello, siglato nel 2018, che ha messo in primo piano l'inclusione delle diverse forme di disabilità e malattia. L'accordo ha previsto la costituzione di un gruppo di lavoro interfunzionale (gli inSUPERabili), coordinato dalla funzione Welfare, che si confronta con le organizzazioni sindacali nell'ambito del Comitato misto dedicato al tema. Gli oltre 50 colleghi coinvolti nella progettazione e gestione di iniziative volte a favorire la sensibilità e la formazione per l'inserimento e la gestione delle persone con disabilità e/o malattia, infatti, sono in prima linea per fornire risposte tempestive, efficaci e «personalizzate» sulla base delle diverse esigenze espresse e di concerto con le priorità condivise con le organizzazioni sindacali e con il Gruppo Intesa Sanpaolo. Unico nel suo genere è poi la realizzazione, in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano, del Corso di Alta Formazione «Disability Manager e mondo del lavoro» rivolto interamente ai componenti del gruppo degli inSUPERabili che ha permesso, dopo aver sostenuto un esame finale, il conseguimento della qualifica professionale di Disability Manager conferita da Regione Lombardia a tutti i membri del gruppo. Questo nell'ottica di creare una cultura e una competenza diffusa di inclusione della disabilità che passi attraverso conoscenze, strumenti ed esperienze.

Molte le attività portate avanti dall'azienda per contribuire a rendere più facile la quotidianità lavorativa dei colleghi con disabilità. Tra queste, Nuvole di Solidarietà è una rete di supporto che, in un'ottica di volontariato interno al Gruppo (per il quale l'Azienda fornisce specifiche disponibilità nella Banca del Tempo), permette alle persone di supportare colleghi in difficoltà con aiuti concreti nel quotidiano per rimuovere gli ostacoli architettonici, burocratici e legali

(come ad esempio gestendo i problemi di trasporto da casa all'ufficio) e anche valorizzando eventuali competenze extra professionali (es. conoscenza linguaggio dei segni, braille, etc.).

L'azienda è attiva anche in tavoli di lavoro internazionali nei quali ci si confronta su gli aspetti di inclusione della disabilità nei contesti lavorativi. Tra questi, l'adesione al test pilota Chrodis, una joint action europea capitanata per l'Italia dall'Istituto Neurologico Besta, che vede il coinvolgimento di circa 60 manager della banca per testare l'usabilità di strumenti realizzati ad hoc per migliorare l'inclusione lavorativa di persone con disabilità e malattie croniche.

Fonte: Contratto collettivo di secondo livello del Gruppo Intesa Sanpaolo (2018).

Nonostante il supporto della normativa, tuttavia, la situazione resta problematica. Molti manager si mostrano poco propensi ad assumere lavoratori disabili perché considerati un rischio per la sicurezza sul lavoro, e troppo onerosi per gli elevati costi assicurativi a essi associati, preferendo quindi pagare le sanzioni previste in questi casi che alimentano un fondo regionale di formazione dei lavoratori diversamente abili. A questi si aggiungono i costi di struttura per gli aggiustamenti e le modifiche all'ambiente di lavoro, necessari ad abbattere le barriere architettoniche, oltre che per dotare i lavoratori disabili di strumentazioni tecnologiche adeguate.

Anche in seguito al processo di assunzione, la condizione per i disabili nelle aziende è critica, dato che in molti casi mancano politiche gestionali ad hoc, volte a supportare l'operato di questi lavoratori.

La mancanza di conoscenze e la disinformazione sulla disabilità e sulle diverse forme in cui essa si manifesta alimentano una cultura organizzativa basata su pregiudizi e stereotipi, che impediscono di vedere nei lavoratori disabili delle risorse con un potenziale di ricchezza per l'organizzazione. Le aziende che assumono disabili molto spesso hanno il solo obiettivo di rispondere a un obbligo di legge, mostrandosi carenti per la mancanza di politiche di inserimento ad hoc, oltre che dal punto di vista dell'utilizzo di tecnologie informatiche, con la conseguenza che ai lavoratori disabili sono spesso assegnate mansioni operative, poco coerenti con il livello di istruzione, le capacità e il background funzionale.

6.3

La progettazione organizzativa per la valorizzazione della diversità

Nonostante la rilevanza del DM, sia dal punto di vista del dibattito scientifico che della pratica manageriale, manca ancora oggi un'attenzione specifica rispetto alle scelte di progettazione organizzativa da parte delle aziende che decidono di investire in un piano di gestione della disabilità. L'attenzione ai temi della progettazione organizzativa richiede la necessità di riflettere su alcuni aspetti chiave: come organizzare il lavoro in funzione degli obiettivi che l'azienda si pone in termini di DM. Chi si deve occupare del DM? Come devono essere ripartiti i compiti? Come questi compiti devono essere coordinati tra loro per realizzare in modo efficiente gli obiettivi di DM?

Una preconditione necessaria per l'adozione di un piano di DM è il coinvolgimento del *top management*. Senza una *sponsorship* chiara e autorevole nell'ambito dell'organizzazione, qualsiasi sforzo progettuale non andrà molto lontano. A partire da questa premessa, la progettazione organizzativa del DM coinvolge le seguenti fasi (Figura 6.1):

- Analisi dei dati aziendali e definizione degli obiettivi strategici;

- Progettazione organizzativa dei ruoli e delle strutture;
- Sviluppo e implementazione di un piano di azione;
- Monitoraggio e valutazione delle iniziative.



FIGURA 6.1 Le fasi di progettazione di un percorso di DM

6.3.1

Analisi dei dati aziendali e definizione degli obiettivi strategici

6.3.1.1

Raccolta e analisi dei dati sulla gestione della diversità

Il punto di partenza nella progettazione organizzativa del DM è la conoscenza approfondita delle caratteristiche e della composizione della forza lavoro. Questo è un passaggio necessario al fine di costruire un ambiente di lavoro inclusivo, che coinvolga e valorizzi tutti i dipendenti.

Diverse metodologie di analisi possono essere utili per analizzare la composizione della forza lavoro. In primo luogo, si considerino gli *HR analytics*, che si basano su analisi quantitative e modelli statistici che consentono di identificare le caratteristiche della forza lavoro con riferimento ad aree critiche o *trend* cui si possono associare meccanismi di discriminazione o *bias*. Si tratta di dati per lo più già presenti negli applicativi *HRIS* (*Human Resource Information System*) e non è richiesta una raccolta dati *ad hoc* per produrre HR Analytics. Al fine di trasformare tali dati in informazioni utili sono necessarie però specifiche competenze, sia in ambito analitico che di gestione delle risorse umane. Analizzando le caratteristiche della forza lavoro è possibile anche creare dei modelli predittivi che possono dare informazioni utili rispetto ai trend futuri e influenzare così le decisioni strategiche e di *business*.

Una seconda metodologia di analisi prevede l'utilizzo di *survey* per la raccolta di informazioni direttamente dai dipendenti al fine di rilevare le loro percezioni su quanto la cultura organizzativa supporti la diversità e l'inclusione. Se da un lato questo strumento di raccolta dati può essere utile per completare le informazioni ottenute con gli *HR analytics*, dall'altro lato possono verificarsi molte difficoltà se le persone non sono sicure di come questi dati verranno utilizzati o se in generale c'è un basso livello di fiducia. Per questo, in alcuni casi può essere utile il coinvolgimento di terze parti in questo processo, come ad esempio consulenti esterni. Infine, per raccogliere dati su alcuni temi specifici, sarebbe utile rivolgersi a informatori privilegiati utilizzando strumenti di raccolta dati qualitativi, come ad esempio *focus group* o interviste. I *focus group* consistono in incontri di discussioni in piccoli gruppi (massimo 10 persone) su un tema specifico, moderati da un facilitatore/moderatore, della durata di 30'-120'. I *focus group* possono essere particolarmente utili per esplorare le percezioni delle dipendenti donne rientrate dalla maternità al fine di rilevare le loro opinioni sull'impatto che la maternità può avere sulla carriera. Oppure, possono essere organizzati dei *focus group* con persone con disabilità per discutere insieme sulle loro aspettative in merito ad azioni da intraprendere per favorirne l'inclusione nell'organizzazione. Questo perché sia la presenza di donne che usufruiscono di congedi di maternità che le persone diversamente abili sono di solito poco numerose nelle aziende italiane, e un'analisi quantitativa rischierebbe di dare una restituzione molto superficiale del tema. Informatori privilegiati da intervistare, invece, potrebbero essere delle donne in posizioni apicali (anch'esse spesso così poco numerose da non poter organizzare un *focus group*), oppure manager di varie funzioni che possano fornire una panoramica sulle principali aree di criticità con uno sguardo anche agli obiettivi strategici dell'azienda.

6.3.1.2

Identificazione dei fabbisogni e delle aree di criticità

Una volta raccolti i dati, l'azienda può identificare se ci sono delle categorie sottorappresentate in alcune posizioni, se esistono dei *bias* nelle pratiche di gestione delle risorse umane, e qual è in generale la percezione di equità dei dipendenti. Dagli *HR analytics* potrebbero emergere informazioni importanti per l'organizzazione. Ad esempio, potrebbe venir fuori che il gruppo dirigente è composto soltanto da uomini bianchi di mezza età, che vengono assunte più donne in una funzione piuttosto che in un'altra, che i lavoratori stranieri sono assunti solo per ruoli meno qualificati, che molte donne lasciano l'azienda dopo aver raggiunto determinate posizioni, che in una funzione si concentrano molti più lavoratori *senior* rispetto ad altre. La *survey* potrebbe fornire indicazioni utili sul fatto che le pratiche di ricompensa siano percepite come inique, che il modello di leadership aziendale non sembri favorire l'inclusione, sul basso grado di fiducia delle persone nei confronti dell'organizzazione. Dai *focus group* e dalle interviste, infine, potrebbero emergere degli *insight* rispetto al fatto che la divisione di genere nei ruoli sembra essere un tema molto radicato nella cultura aziendale, che il sistema di welfare non tiene conto delle esigenze di chi deve occuparsi ad esempio dei genitori anziani, o che l'azienda ha bisogno di assumere più persone appartenenti a una determinata minoranza etnica per far fronte alle mutate esigenze del mercato. Passare dalla grande quantità di dati raccolti a informazioni utili per poter determinare obiettivi e strategie richiede uno sforzo di sistematizzazione e sintesi. Un efficace metodo potrebbe essere la SWOT Analysis, uno strumento di pianificazione strategica che permette di ottenere una visione d'insieme dei punti di forza (*Strengths*), punti di debolezza (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) che caratterizzano un'azienda, una strategia o un progetto. Le informazioni così ottenute costituiranno la base per le scelte strategiche relative alla progettazione del DM.

6.3.1.3

La definizione degli obiettivi strategici di gestione della diversità

La terza fase riguarda la definizione degli obiettivi strategici a cui l'azienda può ambire con una forza lavoro diversificata. È importante che gli obiettivi specifici relativi alla diversità e all'inclusione siano coerenti con gli obiettivi strategici aziendali e con quelli della strategia di gestione delle risorse umane al fine di avere coerenza e massimizzazione degli sforzi.

Tra gli obiettivi che le aziende possono porsi in termini di DM ci sono (Cox & Blake, 1991; Point & Singh, 2003):

- vantaggio economico, grazie a più bassi livelli di *turnover* e assenteismo e a un maggior livello di soddisfazione tra i gruppi di minoranza;
- attrazione e *retention* di risorse motivate e competenti grazie allo sviluppo di un *employer brand* favorevole rispetto all'impiego di gruppi minoritari;
- creatività e innovazione all'interno dei team e dell'azienda, grazie alle differenze esistenti e a una minore pressione verso il conformismo;
- miglioramento dei processi di *problem solving* e di *decision making* grazie a una maggiore eterogeneità interna;
- maggiore rapidità di reazione ai cambiamenti ambientali, grazie alla fluidità e flessibilità di un sistema organizzativo che valorizza la diversità;
- maggiore capacità di risposta alle esigenze di una clientela che si diversifica sempre più per composizione e provenienza.

Possono essere considerati due tipi di obiettivi di DM (Wise Growth-ISTUD, 2018): obiettivi interni all'organizzazione e obiettivi rivolti all'esterno dell'organizzazione. Per obiettivi rivolti all'interno dell'organizzazione si intendono quelli più legati alla strategia di gestione delle risorse umane che hanno un impatto sulle persone e sulle pratiche HR. Ne sono un esempio il miglioramento del clima aziendale, la promozione della diversità a tutti i livelli gerarchici o la diminuzione dei costi associati al *turnover* e all'assenteismo. Gli obiettivi rivolti all'esterno, invece, sono degli obiettivi più legati al *business* e alla *vision* dell'organizzazione, e cioè a quello che l'azienda vuole diventare e vuole fare per stare sul mercato. Ne sono un esempio il raggiungimento di una clientela diversificata, il miglioramento dell'immagine pubblica o l'aumento della competitività.

Con riferimento agli obiettivi interni, lo studio Wise Growth-ISTUD (2018) rileva che in Italia il 95% delle aziende considera il miglioramento del clima aziendale come il principale motivo per l'adozione di iniziative di DM, seguito da programmi di promozione della diversità a tutti i livelli gerarchici (84%), programmi di promozione della diversità di pensiero nei processi decisionali (71%) e una diminuzione dei costi associati a *turnover* e assenteismo (61%). Per quanto riguarda gli obiettivi rivolti all'esterno dell'organizzazione, questi sono perseguiti dall'80% delle aziende principalmente per attrarre e trattenere una forza lavoro plurale (*employer branding*), mentre il 69% delle aziende si propone di migliorare l'immagine pubblica, il 67% punta a più elevate performance economico-finanziarie, mentre il 53% delle aziende adotta iniziative di DM come leva sia per aumentare la competitività che per raggiungere una clientela plurale.

BOX 6.5

Esempi di KPI per il DM

- Aumentare la presenza di donne nel gruppo dirigente del 30% entro i prossimi 3 anni;
- aumentare del 15% la presenza di lavoratori stranieri nei ruoli di front-office;
- implementare dei programmi di formazione e sensibilizzazione sulle tematiche; di diversità e inclusione per tutti i leader e i professionisti HR dell'azienda;

– adottare dei sistemi di valutazione formale delle performance di inclusione e rispetto per tutti i dirigenti entro 3 anni e per tutti i dipendenti entro 5 anni.

Negli esempi riportati sono indicati gli obiettivi strategici che le aziende intendono di solito perseguire attraverso il DM. Tuttavia, per poter monitorare il grado di raggiungimento di tali obiettivi, è necessario definire degli indicatori di prestazione (KPI, Key Performance Indicator), come ad esempio quelli riportati nel Box 6 che possono essere utilizzati, da un lato, per monitorare l'efficacia delle iniziative nel tempo e, dall'altro, per confrontare le prestazioni della propria azienda sugli indicatori di DM con quelle di altre aziende che operano nello stesso settore o contesto.

6.3.2

Progettazione organizzativa dei ruoli e delle strutture

Una volta definita la direzione e gli obiettivi strategici che l'azienda intende perseguire in termini di DM, è necessario identificare ruoli e responsabilità. È importante precisare che non esiste un modello organizzativo univoco e valido per tutte le organizzazioni, in quanto ogni azienda deve fare i conti con le proprie specificità in riferimento al settore in cui opera, all'estensione geografica, alla cultura organizzativa e alle peculiarità strutturali. Nonostante l'eterogeneità dei modelli organizzativi, tuttavia è possibile identificare alcuni trend rilevanti di progettazione organizzativa.

La ricerca Wise Growth-ISTUD (2018) ha evidenziato come il 58% delle aziende italiane sia dotata di ruoli formali specificatamente dedicati al DM; ciò è evidente soprattutto per le aziende che operano nel settore dei servizi avanzati dove il 68% dichiara di avere profili legati al DM. Nella maggior parte dei casi si tratta di figure specifiche, come ad esempio il *Diversity Manager*. Solo il 44% delle aziende ha invece un organo collegiale che lavora in parallelo agli altri ruoli per definire le strategie e le linee guida di DM. Si tratta per lo più di *Diversity Board* (o Consiglio, Comitato) composto da persone scelte tra esponenti della linea e dei vari livelli/aree aziendali che, lavorando congiuntamente con la funzione Human Resources (HR), si incontrano regolarmente per svolgere una serie di task. Generalmente i 218 compiti di questo board sono di analisi e «ascolto» delle esigenze aziendali e, conseguentemente, di costruzione e implementazione di proposte di progetti e interventi dedicati alla promozione della diversità e inclusione. L'azienda deve però investire queste strutture di una missione chiara e definita, fornire un *budget* specifico per le iniziative e dotarsi di indicatori di *performance* per monitorare gli avanzamenti. Possono essere considerati tre approcci alla gestione e organizzazione del DM (Wise Growth-ISTUD, 2018). Il primo approccio, quello più condiviso e diffuso, vede il DM come un insieme di politiche di competenza della funzione HR. In quest'ottica prevale una logica funzionale in cui la gestione della diversità diventa responsabilità primaria della funzione HR affermando la necessità di sviluppare competenze, pratiche e politiche che rientrano nel cruscotto di attività della funzione risorse umane. In questo caso, il *Diversity Manager* può essere affiancato da figure più specifiche come il *Diversity & Inclusion Specialist*, che supporta il *Diversity Manager* nella gestione della *vision* e dei progetti elaborati dal manager, o l'*HR Diversity & Employer Branding* che si occupa del DM più in una logica di attrazione di talenti e costruzione di un'immagine esterna di azienda attenta all'inclusione. In questo caso, essendo il DM inserito all'intero della funzione HR, tutte le figure coinvolte riportano al direttore del personale. In oltre l'80% dei casi, la funzione HR è anche il principale promotore delle iniziative di DM in azienda.

Secondo un differente approccio, il DM rappresenta un'attività trasversale che valica i confini delle singole funzioni. Spesso si tratta di team composti da persone provenienti da più funzioni aziendali (ad esempio ricerca e sviluppo, produzione, etc.), proprio per sottolineare la necessità di mettere insieme più competenze presenti nell'organizzazione per il perseguimento del DM come obiettivo strategico aziendale. Nel caso di Barilla, ad esempio, lo *Chief Diversity & Inclusion Officer* è rappresentato da una persona che in precedenza aveva ricoperto il ruolo di vice presidente dell'area Ricerca e Sviluppo e che nel suo nuovo ruolo dipende direttamente dall'amministratore delegato; ciò evidenzia l'importanza che in maniera formale e sostanziale è riconosciuta alla gestione della diversità in azienda.

In un terzo approccio, l'organizzazione non ha delle strutture o dei ruoli dedicati al DM, ma fa confluire le iniziative e le responsabilità su questo ambito in un'area più generale di programmi dedicati al welfare e al benessere dei dipendenti e degli *stakeholder* esterni. In questo caso, abbiamo dei profili di responsabilità più ampi che riportano alla funzione risorse umane, ai dipartimenti di sviluppo aziendale o di pubbliche relazioni, all'amministratore delegato o al consiglio di amministrazione. Ad esempio, il Responsabile Benessere Organizzativo o il Responsabile *People Care* sono figure che si occupano di temi legati al clima organizzativo, allo stress da lavoro, al welfare aziendale, e operano per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro nell'ambito dell'organizzazione. In alcune aziende, in una visione allargata di questi ruoli, essi si occupano anche del DM. Nel 38% dei casi di aziende italiane gli organi di *Corporate Social Responsibility* (CSR) operano come promotori del DM e si arriva al 67% se si considerano soltanto le filiali italiane di aziende multinazionali estere.

BOX 6.6

Gli Employee Resource Group di Barilla

Una interessante modalità organizzativa relativa alla gestione della diversità che sta prendendo piede anche in Italia, dopo molte esperienze in altri Paesi e in particolare negli Stati Uniti, sono gli ERG, ovvero gli Employee resource group conosciuti anche come Affinity Group. Si tratta di gruppi di dipendenti che si uniscono volontariamente, spesso organizzati dal Diversity Manager o dalla funzione HR, per affrontare un tema rilevante. Non sono necessariamente composti uniformemente da persone appartenenti a una determinata categoria, ma vi prendono parte lavoratori interessati ad approfondire alcune tematiche. Ad esempio, nel gruppo dedicato alla Disabilità non tutti lo sono effettivamente, ma ci sono persone che sentono un'«affinità» al tema. Questa scelta, come sottolineano diverse ricerche in materia, evita di creare, senza volerlo, un «ghetto» con il rischio di costruire uno stereotipo maggiore di quello che si sta cercando di affrontare. Gli aspetti positivi di questa modalità sono di sviluppare una creatività diffusa e di coinvolgere, in modo spesso molto originale, moltissime persone.

Un caso recente è quello di Barilla che ha dichiarato il 2018 l'anno degli ERG. Sono stati individuati quattro tematiche, molto ampie. Il primo gruppo, Balance, si propone di affrontare tutti i temi relativi al bilanciamento vita – lavoro, aspetti che sono molto legati a specifici momenti della vita, il diventare genitori oppure la cura dei parenti anziani. Il secondo gruppo, Thisability, inquadra il tema delle diverse abilità e propone progetti specifici. Voce è il gruppo che intende monitorare l'inclusione LGBT, mentre Welchome affronta la coabitazione tra culture. Infine il gruppo Y.O.U.N.G. (Young, Original, Unique, Network, Generation) affronta le tematiche relative all'inclusione delle differenti età.

I gruppi hanno ricevuto il supporto del massimo livello organizzativo: «In Barilla Employee Resource Group – ha affermato Claudio Colzani, Chief Executive Officer del Gruppo Barilla – sono una componente chiave della nostra strategia di inclusione. Sono orgoglioso dei nostri dipendenti che sono sempre impegnati nel promuovere cambiamenti positivi nella nostra organizzazione. Vogliamo che le persone introducano la ricchezza della diversità nel nostro

business. Per questo incoraggiamo tutti i colleghi a unirsi ai nostri ERG».

Fonte: «Barilla e la ricchezza della diversità» (Foodweb, 2018)

6.3.3

Sviluppo e implementazione di un piano di azione

6.3.3.1

Come passare dagli obiettivi al piano di azione

Una volta identificata la strategia che si vuole perseguire attraverso il DM e costituita una struttura in grado di supportare il progetto, è necessario sviluppare e implementare un piano di azione che sia coerente con gli obiettivi identificati.

Numerose sono le iniziative che possono essere intraprese. Da un lato, queste iniziative possono essere collegate a dei target specifici, come ad esempio l'*empowerment* delle donne, la formazione dei manager sui principi dell'inclusione, l'assunzione di un certo numero di persone appartenenti a una minoranza etnica. Dall'altro lato, tali iniziative possono riguardare una revisione delle pratiche di gestione delle risorse umane per evitare meccanismi discriminatori alla base. Alcuni esempi possono riguardare: il *blind recruitment*, cioè una tecnica di selezione in cui il *recruiter* omette informazioni demografiche sui candidati (nome, genere, età, educazione, etnia ecc.) per ridurre qualsiasi possibile pregiudizio nella scelta; l'eliminazione di limiti di età per accedere ad alcuni programmi di sviluppo; la presenza di indicatori di valutazione delle performance dei manager; la definizione di un sistema di quote per la pianificazione delle progressioni di carriere. È importante, quindi, quando si progetta un piano di azione, focalizzarsi tanto sui *target* (donne, senior, LGBT ecc.) quanto sulla necessità di adottare politiche e pratiche HR *ad hoc* che includano i principi di inclusione.

Obiettivo: sostenere la diversità a tutti i livelli, non solo per i nuovi arrivati ma anche per le persone a metà carriera o in posizioni di leadership

	Azione 1 Revisione dei processi di selezione al fine di aumentare la diversità della forza lavoro	Azione 2 Empowerment e sviluppo della leadership al femminile	Azione 3 Supportare i manager nello sviluppo di uno stile di leadership inclusivo
Scopo	Impostare nuove modalità relative alle pratiche di assunzione e selezione che permettano di attrarre, selezionare e trattenere i migliori talenti a prescindere dalle loro caratteristiche demografiche	Aumentare la presenza delle donne nelle posizioni dirigenziali raggiungendo una parità di genere a livello di senior leadership entro i prossimi 4 anni	Assicurare che tutti i senior leader e i dirigenti sostengano attraverso l'esempio concreto la diversità e l'inclusione raggiungendo gli obiettivi aziendali e soddisfacendo le necessità di flessibilità dei collaboratori

TABELLA 6.1 Esempio di formulazione di un piano di DM.

Quando si sceglie come implementare un piano di azione, è necessario fare i conti anche con vincoli temporali ed economici. Per questo è necessario elaborare una sequenza temporale in cui sia data priorità alle azioni che in maniera più diretta possono impattare sugli obiettivi principali che sono stati identificati ma anche privilegiare quelle azioni che riescano a coinvolgere i target considerati primari per la riuscita del progetto (ad esempio i manager, le donne, i professionisti HR ecc.). Inoltre, come riportato nella Tabella 6.1, per ciascuna delle azioni da intraprendere è importante esplicitare in cosa consisterà, qual è lo scopo, quali sono le modalità con cui verrà condotta, chi ne ha la responsabilità e quali sono le tempistiche.

6.3.3.2

La comunicazione della diversità e inclusione

Per promuovere la strategia di DM è fondamentale promuovere una campagna di comunicazione rivolta sia all'interno che all'esterno dell'azienda, favorendo la consapevolezza da parte di tutti i dipendenti e degli *stakeholder* che l'azienda ha intrapreso un percorso di cambiamento organizzativo culturale verso l'inclusione. Il primo *target* di queste iniziative di sensibilizzazione sono certamente le figure manageriali di fascia intermedia, che hanno un ruolo di raccordo tra il vertice strategico e la base operativa e, soprattutto, hanno un contatto quotidiano con i dipendenti e possono coinvolgere tutta la popolazione aziendale.

La comunicazione delle attività di DM può avvenire attraverso eventi interni, come workshop, convention aziendali o *hackathon* in cui i dipendenti si sfidano per 12 o 24 ore di fila nello sviluppo di iniziative rivolte alla valorizzazione di diversità e inclusione in azienda. La maggior parte delle aziende in Italia (circa il 75%) organizza questo tipo di eventi per 222 comunicare le iniziative di DM, mentre il 51% utilizza *newsletter* interne o Intranet aziendali (47%). Ancora carente è, invece, la comunicazione rivolta all'esterno, con il 27% di aziende che sponsorizza il DM attraverso il proprio sito web, il 25% attraverso eventi rivolti all'esterno e l'11% attraverso articoli su riviste e quotidiani. Inoltre, sempre in un'ottica di comunicazione ma anche di formalizzazione del DM, il 47% delle aziende dichiara di aver inserito espliciti riferimenti alle politiche di diversità e inclusione nella propria carta dei valori mentre il 44% rivela di essersi dotata di una specifica strategia o policy di DM (Wise Growth-ISTUD, 2018).

BOX 6.7

Il caso Luxottica

Luxottica crede fermamente che promuovere la diversità e incoraggiare l'accettazione e l'inclusione nel posto di lavoro di persone che rappresentano nuovi mondi, culture e identità sia un'enorme opportunità. L'organizzazione può davvero avere successo solo se riflette la diversità dei suoi clienti.

L'impegno del Gruppo non si limita a considerare la diversità come un elemento da accettare e proteggere, ma come un grande punto di forza dell'organizzazione da promuovere e migliorare con determinazione e coraggio.

Luxottica garantisce pari opportunità per supportare l'ingresso, la crescita professionale e lo sviluppo per tutti all'interno delle sue organizzazioni in tutto il mondo e, pertanto, non tollera discriminazioni di nessun tipo, incluse quelle per ragioni di genere, disabilità, età, stato civile, origine etnica o sociale, fede, orientamento sessuale o politico.

Fonte: Codice Etico Luxottica Group (2016)

Dotarsi di una dichiarazione di rispetto della diversità (*corporate diversity statement*) come quello di Luxottica, in cui le aziende formalizzano il proprio impegno a favore della promozione della diversità nei vari ambiti e attraverso specifiche leve, permette sia di promuovere l'immagine etica dell'azienda che di far comprendere ai dipendenti e agli *stakeholder* esterni come l'azienda interpreta la diversità, esplicitando come le differenze vengono considerate, valutate e gestite nelle specifiche aziende e nel mondo imprenditoriale più in generale (Singh & Point, 2006).

6.3.4

Monitoraggio e valutazione delle iniziative

In qualsiasi piano di progettazione organizzativa la fase di monitoraggio e valutazione delle iniziative viene quasi sempre trascurata. Questo può accadere per diverse ragioni: gran parte degli sforzi si focalizzano sulla fase di progettazione e implementazione, un cambiamento della leadership e quindi delle priorità perseguite, manca ancora una cultura della valutazione dell'efficacia delle iniziative di gestione delle risorse umane e di DM in particolare. Tuttavia, un adeguato investimento nella valutazione aiuterebbe nel verificare che gli obiettivi siano stati raggiunti o se è necessario ulteriore investimento, a operare un aggiustamento in itinere delle soluzioni organizzative, a valutarne l'efficacia e l'efficienza permettendo un'analisi costi/benefici, a considerare eventuali interventi di modifica nei programmi di DM futuri (contenuti, attività, fornitori, durata ecc.).

Se nella fase di analisi dei dati aziendali e definizione degli obiettivi strategici sono stati identificati dei KPI chiari e misurabili, la fase di valutazione è facilitata dal fatto che una nuova raccolta dati o l'analisi dei dati già tracciati permetterebbe di verificare il gap tra i risultati attesi e quelli raggiunti. Non si esclude, inoltre, che le iniziative possano anche aver portato a dei risultati indiretti o non previsti inizialmente, come ad esempio dei premi o riconoscimenti esterni, o un aumento della reputazione e dell'immagine esterna sui *social media*.

Tuttavia, è bene ricordare che la composizione della forza lavoro e le percezioni dei dipendenti non sono statiche e spesso cambiano o evolvono rispetto al piano di azione iniziale. Per questo è necessaria una revisione periodica dello stato della forza lavoro e la risposta alle iniziative in corso al fine di intervenire rapidamente con modifiche o aggiustamenti laddove necessario. Le aziende che vogliano adottare dei programmi di DM allineati con gli obiettivi aziendali devono quindi dotarsi di un'infrastruttura che consenta di raccogliere dati non solo per stabilire una base di partenza ma anche per monitorare i KPI nel corso del tempo. Periodicamente, un'organizzazione potrebbe avere la necessità di ripartire dalla fase uno e dover raccogliere dati per ridefinire il proprio programma di DM.

Infine, i risultati raggiunti dovrebbero essere comunicati a tutti i livelli per dimostrare il ritorno dell'investimento e il valore creato da un programma di gestione della diversità e dell'inclusione. Queste informazioni possono essere veicolate attraverso infografiche, brevi video, o riunioni con il top management o pubbliche, e possono diventare anche dei contenuti web per attrarre potenziali candidati.

6.4

Le politiche di gestione della diversità

Le principali politiche di gestione delle risorse umane messe in atto nelle organizzazioni per la valorizzazione della diversità possono essere classificate in: politiche di responsabilità, politiche di sviluppo e politiche di reclutamento e selezione (Kreitner & Kiniki, 2004).

BOX 6.8

Gli stereotipi

Gli stereotipi rappresentano l'insieme di convinzioni socialmente condivise sulle caratteristiche che accomunano le persone che appartengono a una particolare categoria sociale (Bodenhausen & Macrae, 1998; Greenwald & Banaji, 1995). Essi favoriscono opinioni precostituite su persone o gruppi sociali, prescindendo dalla valutazione dei singoli casi o da esperienze dirette.

Caratteristiche fondamentali degli stereotipi sono: la connotazione sociale, in quanto essi si riferiscono a persone o gruppi; la struttura iper-semplificata del contenuto, poiché da essi dipendono giudizi che creano ampie generalizzazioni tra individui; l'istituzionalizzazione non formalizzata, in quanto gli stereotipi sono basati su credi e convinzioni non scritti o verbalizzati (Buonocore, 2009).

Giudicare attraverso gli stereotipi implica attribuire a una persona le caratteristiche appartenenti a un intero gruppo di riferimento. Ciò può portare a errori di percezione e a scelte sbagliate che interessano principalmente quelle aree manageriali che implicano processi valutativi, quali la selezione del personale, la carriera, la definizione di premi e incentivazioni. Le ricerche dimostrano che gli stereotipi più diffusi in azienda sono legati al genere, all'età, alla razza, alla disabilità.

Il tema degli stereotipi ha un forte rilievo nella letteratura organizzativa sulla diversità dove sono stati utilizzati molti framework teorici per analizzare come gli stereotipi influenzino i processi decisionali e organizzativi nella realtà aziendale. La teoria della similarità-attrazione ha fornito i primi presupposti teorici negli studi sulla diversità demografica in azienda. Essa suggerisce che individui simili tra loro tendono ad attrarsi e a sviluppare forme di cooperazione più intense. La teoria dell'identità sociale (Tajfel, 1972), e più specificamente, la teoria della categorizzazione sociale (Hogg & Turner, 1985) descrivono i meccanismi mentali che inducono un individuo a collocare sé stesso e altri in specifiche categorie sociali. La similarità tra gli individui spesso dipende da caratteristiche fisiche, sociali e culturali affini.

Le politiche di responsabilità si concentrano sull'impegno dei capi nel trattare adeguatamente i propri collaboratori, soprattutto i gruppi minoritari, non solo evitando azioni di discriminazioni nei loro confronti, ma valorizzando il più possibile la loro partecipazione ai processi organizzativi. Le politiche di responsabilità includono la leadership inclusiva e le pratiche di work life balance.

Le politiche di sviluppo mirano a fornire un'adeguata preparazione ai dipendenti al fine di creare un ambiente di lavoro inclusivo, eliminando problemi di disinformazione e pregiudizi culturali sulla diversità. Le politiche di sviluppo si basano principalmente sui programmi di *diversity training* intrapresi ai vari livelli organizzativi.

Le politiche di reclutamento e selezione mirano ad attirare persone attraverso valutazioni che non tengono conto del genere, dell'etnia, del colore della pelle, dell'età. Per ottenere ciò, le aziende

devono innanzitutto far conoscere il problema della stereotipizzazione mediante un'adeguata formazione del personale. Diventa inoltre importante adottare appropriate tecniche di autocontrollo da parte dei soggetti decisori per evitare distorsioni cognitive causate dagli stereotipi nella valutazione dei candidati durante il processo di reclutamento e selezione.

6.4.1

Politiche di responsabilità

6.4.1.1

Costruire modelli di leadership inclusiva

La leadership inclusiva è definita come l'insieme dei comportamenti che un leader adotta per favorire la percezione di inclusione da parte dei propri collaboratori, che si sentiranno trattati, da un lato, come risorse uniche e distintive e, dall'altro, come individui appartenenti a una stessa organizzazione (Randel & Jaussi, 2017; Simons *et al.*, 2015). Il leader inclusivo interagisce con i propri collaboratori secondo modalità che non si limitano semplicemente a evitare discriminazioni; piuttosto, egli pone particolare attenzione alle donne e agli altri gruppi di minoranza presenti nell'organizzazione, adottando comportamenti finalizzati a creare senso di appartenenza e di unicità. Tali comportamenti possono sostanziarsi nei seguenti quattro punti: 1) offrire supporto; 2) assicurare giustizia ed equità; 3) condividere le decisioni; 4) valorizzare i talenti così da consentire a ciascuno la piena espressione del proprio potenziale.

In primo luogo, offrire supporto vuol dire creare un ambiente confortevole in cui il leader dimostra di avere a cuore gli interessi dei propri collaboratori attivando una relazione comunicativa costante e provando a soddisfare i bisogni e le esigenze dei collaboratori. Inoltre, attraverso la tecnica del *role modeling*⁴, il leader inclusivo offre modelli di comportamento orientati alla cura degli altri e al coinvolgimento che possono essere introiettati e replicati dai collaboratori (Nishii, 2013).

Fissare un momento all'inizio della giornata per incontrarsi tutti e programmare le attività potrebbe essere un esempio di pratica inclusiva che segnala supporto e disponibilità.²²⁵

In secondo luogo, assicurare giustizia ed equità consente di dimostrare un trattamento equo a tutti i collaboratori offrendo un chiaro segnale che ognuno conta e merita rispetto nell'organizzazione. Un leader inclusivo è particolarmente attento a evitare che alcune delle sue decisioni, anche inconsapevolmente, possano essere percepite iniquamente dai propri collaboratori, come ad esempio la convocazione improvvisa di una riunione strategica oltre l'orario di lavoro. In tal caso coloro che hanno impegni familiari potrebbero sentirsi penalizzati non avendo la possibilità di trattenerli.

Infine, condividere le decisioni significa condividere potere, ascoltando i pareri di tutti e provando a integrare nel processo decisionale i diversi punti di vista. Un leader inclusivo deve essere capace di stimolare soprattutto coloro che tendono a restare in disparte e non manifestano le proprie opinioni, per i motivi più disparati: timidezza, introversione, scarsa intraprendenza. Ciò potrebbe avvenire richiedendo espressamente il loro contributo con un certo preavviso, prima che si svolgano le riunioni di gruppo. Ancora, sarebbe importante per il leader offrire un chiaro segnale che tutti i collaboratori sono considerati importanti e apprezzati nell'organizzazione, indipendentemente dalle caratteristiche sociali e demografiche (Winters, 2014). Ad esempio, una persona entrata da poco a far parte di una organizzazione potrebbe essere incoraggiata a offrire il proprio contributo nella risoluzione di problemi sul lavoro, utilizzando l'esperienza vissuta in altre organizzazioni dove si erano verificati problemi simili.

Infine, valorizzare i talenti presenti nell'organizzazione presuppone che il leader conosca bene i propri collaboratori lasciandoli esprimere liberamente e accompagnando le loro inclinazioni personali. Una pratica diffusa in alcune realtà aziendali consiste nel chiedere a tutti i dipendenti,

inclusi i nuovi arrivati e le minoranze culturali, di scrivere su una lavagna idee e proposte innovative, condividendole con tutti gli altri colleghi. Oppure, parlare con ciascun collaboratore privatamente per comprenderne i punti di forza e le preferenze consentirebbe al capo di conoscere meglio le inclinazioni dei propri collaboratori e aiutarli a esprimere pienamente il proprio potenziale.

6.4.1.2

Flessibilità e work-life balance

Il work-life balance è un concetto che fa riferimento alla capacità dei singoli di bilanciare gli impegni di vita personale con quelli di vita professionale. Gli innumerevoli problemi che le donne incontrano sul lavoro dipendono spesso dalle difficoltà di gestione dei tempi di lavoro, che non sono sempre facilmente conciliabili con gli impegni familiari.

Il grande interesse che la ricerca scientifica e il mondo delle imprese stanno mostrando per il tema della conciliazione può essere compreso solo alla luce di alcuni importanti cambiamenti intervenuti negli ultimi anni nel contesto socio-economico e organizzativo. Si pensi, ad esempio, a come sia cambiata nel corso degli anni la composizione demografica della forza lavoro, per la crescente presenza delle donne sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, essendo sempre più spesso impegnate in attività professionalmente rilevanti. Nonostante ciò, le donne continuano a essere più caricate rispetto agli uomini negli impegni familiari e di cura dei figli. 226 Il tema però inizia a essere rilevante anche per gli uomini della generazione dei *Millennials* che, reagendo alla condizione di *workaholism* indotta dalle nuove tecnologie dell'informazione⁵, stanno riscoprendo l'importanza di una vita personale e privata qualitativamente più significativa rispetto al passato. Gli uomini, oltre a essere più presenti in famiglia e a sentirsi più coinvolti nella cura dei figli, coltivano hobby e interessi che richiedono un notevole ridimensionamento dell'impegno sul lavoro. Gli studi sulle interazioni tra lavoro e non lavoro sono stati originariamente condotti nell'ambito della letteratura sullo stress (Khan *et al.*, 1964), con particolare attenzione all'aspetto conflittuale tra le due sfere di interesse e alle conseguenze derivanti per il benessere dei lavoratori. L'assunto di partenza è che, essendo tempo ed energie risorse limitate, gli individui coinvolti contemporaneamente in molteplici ruoli sperimentano inevitabilmente una forma di conflitto. La letteratura individua tre principali forme di conflitto (Stephens & Sommer, 1996): il *time-based conflict*; lo *strain-based conflict* e il *behavior-based conflict*. Il *time-based conflict* deriva dalla difficoltà percepita da un individuo di organizzare il proprio tempo distribuendolo tra gli impegni di lavoro e quelli familiari. In particolare, esso può manifestarsi in due diversi modi. In primo luogo, il *time-based conflict* può scaturire dal fatto che il tempo impiegato per svolgere attività richieste da un ruolo rende oggettivamente impossibile dedicare tempo sufficiente per svolgere attività richieste da altri ruoli. In secondo luogo, il *time-based conflict* può anche soltanto riferirsi a una condizione psicologica soggettiva, per cui un individuo può percepire una forte pressione temporale nell'ambito di un ruolo anche quando ci sono le condizioni per far fronte agli impegni e alle responsabilità derivanti da altri ruoli. Lo *strain-based conflict* si afferma quando lo stress determinato dagli impegni e compiti relativi a un particolare ruolo influenza i comportamenti assunti in altri ruoli, compromettendo conseguentemente le performance realizzate. Infine, il *behavior-based conflict* scaturisce dal fatto che i comportamenti richiesti da uno specifico ruolo possono essere incompatibili con le aspettative sui comportamenti richiesti in altri ruoli. Per esempio, comportamenti di determinazione, lucidità e aggressività che sono spesso richiesti per ricoprire incarichi di responsabilità sul lavoro possono rivelarsi incompatibili rispetto ai ruoli ricoperti in ambito familiare, dove sono richiesti comportamenti di sensibilità, comprensione, attenzione alle relazioni.

Gli studi sul tema considerano anche la direzione del conflitto, distinguendo il *work-family conflict* dal *family-work conflict* (Byron, 2005; Kossek & Ozeki, 1998; Netemeyer *et al.*, 1996). Nel caso del *work-family conflict*, le 227 esperienze di lavoro influenzano i comportamenti e l'efficacia delle azioni intraprese in ambito familiare, come nel caso di un genitore che non riesce a partecipare alla recita di un figlio per impegni di lavoro. Nel secondo caso, gli impegni familiari assorbono l'individuo al punto da condizionarne le performance sul lavoro, come nel caso di un genitore che non può lavorare per accudire un figlio malato.

Nella ricerca scientifica degli ultimi anni la prospettiva del conflitto ha lasciato il posto a una prospettiva di integrazione, per cui lavoro e famiglia si configurano come due ambiti fortemente interconnessi tra loro, in grado di generare sinergie significative. Greenhaus e Powell (2006) hanno proposto un modello teorico denominato *work-family enrichment*, che descrive i benefici che scaturiscono dalla coesistenza di una molteplicità di ruoli per un individuo. Sono possibili due forme di arricchimento: un arricchimento «strumentale», che deriva dall'effettiva applicazione in un ambito delle *skill* maturate in un altro ambito; un arricchimento «emotivo», derivante dalle ricadute positive che da un ambito si riversano nell'altro, principalmente in termini di benessere psicologico. Il work-life balance rappresenta un tema al quale negli ultimi anni sembra ispirarsi un crescente numero di aziende, che sono impegnate nel mettere in atto progetti per supportare i propri lavoratori nella difficile opera di conciliazione della vita familiare con quella professionale. Programmi di congedo parentali, interventi a supporto di bambini e anziani, sussidi e servizi, forme di flessibilità sul lavoro, rappresentano le modalità di intervento più diffuse nelle aziende a supporto dei progetti di work-life balance.

Tali iniziative possono essere certamente più efficaci in quei contesti caratterizzati dalla presenza di capi definiti *family supportive*, attenti cioè alle esigenze extra-lavorative dei loro collaboratori, aiutando le persone a conciliare le proprie ambizioni di carriera con gli impegni personali (Russo *et al.*, 2018). Gli studi hanno evidenziato che i lavoratori che dichiarano di lavorare con capi che mostrano interesse per la propria vita privata riportano una maggiore soddisfazione sul lavoro e un più alto tasso di *retention*.

Di recente introduzione nelle aziende italiane, pubbliche e private, è lo *smart working*, una forma flessibile di organizzazione del lavoro che riconosce ai singoli maggiore autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati⁶. Tale flessibilità naturalmente favorisce la possibilità da parte dei singoli di conciliare gli impegni familiari con quelli lavorativi, specie quando si hanno importanti responsabilità familiari, come bimbi piccoli o anziani da accudire. Secondo Allen, Golden e Shockley (2015), lo *smart working* contribuisce a ridurre il conflitto tra lavoro e famiglia ma può aumentare quello tra famiglia e lavoro. Nel primo caso, lo *smart working* contribuisce a ridurre le occasioni in cui gli impegni di lavoro condizionano i comportamenti e l'efficacia delle azioni intraprese in ambito familiare. Nel secondo caso, relativo al conflitto tra famiglia e lavoro, si osserva come lavorare da casa esponga il lavoratore a una serie di pressioni familiari, al punto da creare troppe distrazioni e condizionarne le performance sul lavoro. Il rischio di un'interferenza degli impegni familiari sul lavoro è maggiore per le donne, perché su di esse ci sono maggiori aspettative sulla cura della casa e dei figli a causa di una divisione stereotipica dei compiti di genere all'interno delle famiglie.

6.4.2

Politiche di sviluppo

6.4.2.1

Diversity training

Il *diversity training* propone un approccio proattivo alla gestione della diversità che va oltre il mero tentativo di evitare pratiche discriminatorie in azienda (Brief e Barsky, 2000; Buonocore, 2009).

Il *diversity training* si sostanzia in una serie di attività formative principalmente rivolte ai manager per accrescerne la sensibilità e stimolare atteggiamenti positivi verso la diversità. L'obiettivo è attivare un processo di cambiamento culturale nell'organizzazione, fondato sul rispetto delle differenze umane tra i lavoratori e il riconoscimento della diversità come risorsa di valore per l'organizzazione.

Secondo Kulik e Roberson (2008), il *diversity training* consente di realizzare tre rilevanti obiettivi in una organizzazione: 1) creare e diffondere conoscenza su ciò che è considerato diverso (*diversity knowledge*) 2) migliorare gli atteggiamenti degli individui verso la diversità (*diversity attitudes*); 3) sviluppare le abilità necessarie per gestire la diversità e imparare a relazionarsi con individui «diversi» (*diversity skills*).

Con riferimento al primo obiettivo, un'adeguata formazione attraverso il diversity training potrebbe essere utile a creare conoscenza sui costumi, le culture, gli stili di vita dei gruppi di minoranza presenti nell'organizzazione (Cox, 1994; Thomas, 2005). Attraverso una maggiore consapevolezza sulle specificità dei singoli, sarebbe più semplice evitare che si formino e si diffondano gli stereotipi. Gli stereotipi sono spesso causati dalla mancanza di conoscenza e quindi da errori di percezione che conducono a giudizi distorti, con ricadute sui processi di selezione, incentivazione, carriera all'interno dell'azienda. Le ricerche dimostrano l'efficacia dei programmi di *diversity training* rispetto al problema degli stereotipi nell'organizzazione (Kawakami *et al.*, 2000), oltre perché consentono di conoscere meglio chi è diverso da noi, anche perché forniscono informazioni su specifici programmi o iniziative per favorire l'integrazione delle minoranze all'interno delle aziende. Tuttavia, la partecipazione al *diversity training* deve avvenire su base volontaria poiché, quando le persone sono obbligate a partecipare a questo tipo di percorsi, si può incorrere nell'effetto controproducente di rinforzare bias e pregiudizi preesistenti.

BOX 6.9

Gli strumenti del diversity training

Le prime applicazioni di IAT si riscontrano nell'ambito degli studi di psicologia per valutare l'esistenza di preferenze razziali, etniche, sessiste ecc. da parte di individui che potrebbero non esserne consapevoli. IAT misura la facilità/rapidità con cui le persone associano parole o immagini rappresentanti alcuni gruppi sociali (bianchi vs neri o donne vs uomini) con parole dal significato positivo o negativo. Il test viene somministrato con l'ausilio del computer che fornisce una serie di stimoli e registra la velocità di associazione di questi stimoli con alcune categorie di gruppi individuati. Il test prevede che il candidato, con l'ausilio della tastiera, classifichi il più velocemente possibile una serie di stimoli, rappresentati da parole o immagini che appaiono al centro del video. Per procedere con la classificazione, il candidato deve premere un tasto preventivamente associato a una particolare categoria di riferimento.

L'esperimento Father/Son rappresenta un altro esercizio molto diffuso tra gli esperti di diversity training, utile per rilevare l'esistenza di stereotipi che inconsapevolmente influenzano i processi di percezione sociale da parte degli individui. L'esperimento, che dimostra chiaramente quanto

siano diffusi gli stereotipi di genere, consiste nel presentare a un gruppo di individui un testo su cui gli stessi sono chiamati a confrontarsi per fornire una possibile soluzione al quesito posto. Il testo descrive la storia di un incidente d'auto in cui sono coinvolti un padre e un figlio.

«Un padre e suo figlio sono coinvolti in un incidente d'auto nel quale il padre rimane ucciso e il figlio gravemente ferito. Il padre viene dichiarato morto sul luogo dell'incidente e il suo corpo viene trasferito presso un obitorio nelle vicinanze. Il figlio viene trasportato da un'autoambulanza presso il più vicino ospedale e viene trasferito con urgenza nella sala operatoria. Il chirurgo chiamato a realizzare l'intervento, dopo aver visto il paziente, esclama "Oh mio Dio, è mio figlio!"»

Come ti spieghi l'accaduto? Che tipo di rapporto esiste tra il chirurgo e il ragazzo morto?

Blue-Eyed/Brown-Eyed rappresenta un esperimento frequentemente proposto nell'ambito dei programmi di diversity training. Il suo ideatore è Jane Elliott, un'esperta consulente in tema di diversity training. Una versione radiofonica di questo esercizio è stata trasmessa anche dalla BBC nel Regno Unito nel dicembre del 2005 (Pendry et al., 2007).

La prima applicazione di questo esperimento è stata realizzata in una classe di bambini a scuola. I bambini sono divisi in due gruppi sulla base del colore degli occhi. Al gruppo di bambini dagli occhi azzurri viene riservato un trattamento preferenziale: una portata extra durante il pranzo, la possibilità di accesso alla nuova palestra e cinque minuti in più di intervallo. Mentre i bambini dagli occhi azzurri sono costantemente elogiati per le loro abilità e il loro impegno, i bambini dagli occhi castani subiscono continui rimproveri nello svolgimento delle loro attività.

Ai bambini viene anche fornita una spiegazione scientifica che giustificerebbe tale trattamento differenziato: il pigmento azzurro del colore degli occhi è responsabile dello sviluppo dell'intelligenza e di abilità scolastiche superiori, mentre il pigmento marrone non permette lo sviluppo di queste qualità. L'analisi dei comportamenti mette in evidenza per i bambini dagli occhi azzurri un atteggiamento di arroganza e prepotenza nei confronti dei loro colleghi nonché risultati di performance superiori, così come dimostrato dai test di verifica in aula. I bambini dagli occhi castani, di contro, assumono un comportamento timido e sottomesso, si sentono insicuri delle proprie capacità e realizzano performance scolastiche molto inferiori rispetto al gruppo di bambini dagli occhi azzurri.

Nell'ambito della ricerca sul *diversity training* sono stati individuati alcuni esercizi utili per acquisire consapevolezza sulla tendenza automatica degli individui all'uso degli stereotipi. Gli strumenti più diffusi per tale finalità sono: il Test di Associazione Implicita (IAT: *Implicit Association Test*), l'esperimento *Father/Son*, l'esperimento *Blue-Eyed/Brown-Eyed* (vedi Box 6.10).

Il secondo obiettivo formativo del *diversity training* consiste nel favorire atteggiamenti positivi verso la diversità, riconoscendone l'importanza e il valore nell'organizzazione. Sono in particolare previste azioni mirate per favorire l'integrazione con specifici gruppi di minoranza in azienda, risolvendo eventuali preconcetti che determinano atteggiamenti negativi nei loro confronti.

L'ultimo obiettivo del *diversity training*, infine, consiste nello sviluppare specifiche abilità relazionali atte a operare con individui o gruppi culturalmente differenti. Queste abilità comprendono, tra le altre, abilità comunicative, capacità di lavorare in gruppo e capacità di gestione dei conflitti, che possono scaturire da incomprensioni dovute alle differenze demografiche (Holvino et al., 2004).

6.4.3

Politiche di reclutamento e selezione

Durante un processo di selezione il valutatore sceglie in base alle percezioni maturate durante il colloquio di selezione con i candidati. Le percezioni formano le basi per la formulazione dei giudizi, che guidano i processi decisionali di un individuo. Se le percezioni sono errate, anche i giudizi risulteranno distorti. In presenza di schemi di valutazione poco precisi e non chiaramente definiti, il valutatore potrebbe lasciarsi influenzare da impressioni soggettive, non accurate e basate su degli stereotipi. Le conseguenze più rilevanti riguardano la scelta di candidati poco idonei durante un processo di selezione del personale.

Nella letteratura sulla diversità di genere sono evidenziati diversi errori di valutazione nei processi di selezione che penalizzano le donne (Gorman, 2005). Molti manager, infatti, tendono a prediligere gli uomini alle donne nella selezione del personale o nelle promozioni professionali. Le loro decisioni sono spesso riconducibili a errori di percezione causati dalla presenza di stereotipi sulle capacità delle donne a lavoro. Secondo tali stereotipi le donne sarebbero meno produttive sul lavoro, poco idonee a ricoprire ruoli di responsabilità, avrebbero scarse capacità negoziali.

L'attivazione degli stereotipi è un processo automatico della mente di cui non sempre si ha consapevolezza. È fondamentale la collaborazione e il sostegno del top management dell'organizzazione per evitare pratiche organizzative che rinforzino decisioni basate su stereotipi e comportamenti discriminanti. La letteratura suggerisce due tecniche di autocontrollo che potrebbero essere sviluppate da chi gestisce processi di reclutamento e selezione, al fine di evitare che questi vengano influenzati dagli stereotipi (Kulik et al., 2007): l'auto-valorizzazione e la motivazione a evitare pregiudizi.

L'auto-valorizzazione si basa sul bisogno da parte di un individuo di rafforzare la propria autostima (Kunda, Spencer, 2003) e valorizzare gli aspetti più importanti del proprio concetto di sé. In presenza di bassi livelli di autostima, denigrare una persona attraverso degli stereotipi può rappresentare un modo per affermare il concetto di sé e stabilire la propria superiorità rispetto agli altri. Un uomo che percepisce il peso della competizione di una collega donna, ad esempio, sarà indotto a penalizzare tutti i candidati di genere femminile nell'ambito di un colloquio di valutazione attraverso l'attivazione di stereotipi di genere. Fare auto-valorizzazione e rafforzare la propria autostima, soffermandosi sui pregi piuttosto che sui difetti, potrebbe essere utile a evitare comportamenti discriminanti influenzati dagli stereotipi.

La motivazione a evitare pregiudizi rappresenta un'altra tecnica di autocontrollo utile ai valutatori per orientare il processo di percezione sociale durante i colloqui di selezione del personale (Kulik et al., 2007). La principale spinta all'autocontrollo potrebbe derivare da una predisposizione del valutatore nei confronti di particolari categorie sociali come, ad esempio, quella dei disabili.

Oppure è possibile che fattori esterni, relativi a una politica aziendale attenta a evitare comportamenti discriminanti, offrano la spinta all'autocontrollo da parte dei soggetti decisori, anche per il timore di subire sanzioni da parte del top management. In tali circostanze i soggetti valutatori potrebbero essere motivati non soltanto ad assumere decisioni eque e imparziali, ma anche a far sì che la loro condotta risulti evidentemente irreprensibile agli occhi dei capi (Monteith, 1993; Moskowitz et al., 1999).

Ciò tuttavia comporta il rischio di una spinta all'egalitarismo cronico da parte dei *decision maker*. La necessità di apparire equi e imparziali agli occhi dei capi potrebbe indurre i soggetti decisori a privilegiare sistematicamente i lavoratori dei gruppi di minoranza, penalizzando così gli individui del gruppo di maggioranza (Fein et al., 2003).

Parole chiave

Diversity management (p. 203)

Progettazione organizzativa (p. 213)

Human Resources (p. 217)

Domande di verifica

1. Quali sono le principali criticità che si riscontrano nelle aziende caratterizzate da diversità nella forza lavoro? Si fornisca una risposta in relazione alle quattro forme di diversità, di genere, di cultura, di abilità, di età.
2. In che modo gli stereotipi possono impattare sui processi decisionali che hanno luogo nelle organizzazioni?
3. Come dovrebbe cambiare la progettazione organizzativa per valorizzare la diversità?232
4. Si descrivano le caratteristiche di una leadership inclusiva.
5. Come funziona il *diversity training* e quali ricadute può avere sui dipendenti di un'organizzazione?
6. Cosa si intende per «*work-family enrichment*» e in quali condizioni organizzative questo concetto può trovare applicazione?

Fabrizio Montanari, Federica de Molli

1. Introduzione
2. La creatività nelle organizzazioni
3. Le determinanti della creatività
4. Creatività e spazi di lavoro
5. Conclusioni

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

1. Conoscere gli elementi definatori del concetto di creatività
2. Comprendere la relazione tra creatività e innovazione
3. Comprendere l'importanza della creatività nelle organizzazioni
4. Conoscere come le organizzazioni possono sostenere la creatività
5. Conoscere come il contesto sociale sostiene la creatività

CASO STUDIO

Il Brusio Creativo

Nel 2012 alcuni studiosi hanno condotto una serie di esperimenti pubblicati sul journal of consumer research per valutare l'incidenza del rumore di sottofondo sul pensiero creativo. Al campione composto da 300 studenti sono stati sottoposti alcuni esercizi inerenti le abilità di associazione di idee, di ideazione e di problem solving. Mentre gli studenti erano intenti a svolgere gli esercizi, i ricercatori variavano il volume e il tipo di rumori ambientali.

I risultati mostrarono come un rumore di sottofondo di circa 70 decibel, tipico di una caffetteria, migliora le performance del pensiero creativo. Rumori deboli, intorno ai 50 decibel, non producono alcun effetto, mentre quelli molto forti (vicini agli 85 decibel) tendono a distrarre troppo e a ostacolare il lavoro.

Perché accade questo?

Secondo uno degli autori, il prof. Ravi mehta, il silenzio totale favorisce la concentrazione ma non agevola il pensiero creativo perché le persone, quando sono troppo focalizzate su un problema, non riescono a risolverlo. Se invece si distraggono anche solo per qualche minuto, quando ritornano al proprio task molto spesso riescono a trovare una soluzione creativa.

Un moderato brusio ambientale, dunque, stimola la mente a superare le normali modalità di lavoro e favorisce un livello di pensiero più divergente (out of the box), che è uno degli «ingredienti» della creatività. Sfruttare il brusio di un bar per favorire la creatività sembra un suggerimento interessante, ma difficilmente replicabile negli ambienti di lavoro.

Siamo sicuri che sia effettivamente così? La storia di justin kauszler e ace callwood sembra suggerire il contrario.

Justin e ace sono due brillanti ragazzi di richmond, virginia, che mentre lavorano frequentano un master in imprenditorialità presso la virginia commonwealth university. Per lavorare al loro project work finale (un porta bici con un sistema di sicurezza integrato) si ritrovavano spesso all'harrison street cafe dove oltre a bere del buon caffè riescono a procedere speditamente con il loro progetto.

Un lunedì mattina, tornati in ufficio dopo un intenso weekend di lavoro al project work, fanno fatica ad applicarsi. L'eccessivo silenzio dell'ufficio sembra quasi limitarli. Così chiedono al loro capo di poter andare con i loro pc al bar per lavorare meglio, ma il capo non glielo permette. Ai suoi occhi quella è una richiesta inutile: perché andare a lavorare in mezzo alla confusione? Come avrebbe potuto controllare che justin e ace effettivamente lavorassero al bar?

Da questo diniego nasce però un'idea originale: portare i suoni del coffe shop in ufficio.

Si recano all'harrison street cafe, registrano i diversi suoni (il sibilo della macchina del caffè, il mormorio delle persone che chiacchierano, i rumori di piatti e bicchieri ecc.) E mixano il tutto.

Coinvolgono nel loro progetto anche nicole horton, una brava graphic designer, e tommy nicholas, un brillante informatico.

Il 4 marzo 2012 lanciano il sito <http://coffitivity.com>: il sito che ti porta i rumori del mondo sulla tua scrivania. Il successo è incredibile. Il primo giorno ricevono circa 100 visite, il secondo oltre 45.000 e il server va in crash. Dopo aver sistemato le questioni tecniche, il sito si «stabilizza» su circa 1,7 milioni di visualizzazioni giornaliere. Il loro progetto desta la curiosità e l'interesse di diverse testate giornalistiche (newyork times, lifehacker, time, inc, ledbury ecc.) E il time inserisce coffitivity.com tra i migliori 50 siti web del 2013.

Adattato da <http://www.ilsalottodelcaffe.it/una-tazzina-di-creativita/>

«Genius must be born, and never can be taught»

(John Dryden, drammaturgo)

«The creative individual [should] be placed within a network of interpersonal relationships»

(Dean Simonton, Professore a UC-Davis)

7.1

Introduzione

La creatività è un argomento che da sempre ha affascinato filosofi e scienziati. Da Platone ad Aristotele, da Kant a Freud, pensatori di diverse discipline si sono interrogati sulla natura del processo creativo. Inizialmente, si pensava che la creatività fosse una sorta di ispirazione divina. Per i latini e gli antichi greci, era riconducibile a una figura divina (δαίμων, pronuncia = daimon) che, ponendosi a metà fra ciò che era divino e ciò che era umano, svolgeva la funzione di intermediario tra i due. Era grazie a figure come le Muse, per esempio, che poeti e musicisti acquisivano l'ispirazione per le loro composizioni.

Solo con l'Umanesimo si è avuto un radicale cambio di rotta. Coerentemente con l'impostazione antropocentrica degli impianti filosofici del tempo, infatti, si è iniziato a considerare la creatività non più come dono divino, ma come frutto delle capacità dell'individuo. Da questo momento, quindi, le riflessioni sulla creatività si sono focalizzate sui fattori individuali in grado di influenzarla. In tal senso, si è progressivamente affermata l'idea secondo cui la creatività sia un tratto tipico della personalità di un individuo eccezionale: il genio creativo. Il Romanticismo ha successivamente esaltato questa visione, fornendole un'aura di mistero e legandola all'idea della sregolatezza, che già aveva colpito alcuni filosofi classici come Aristotele e Seneca.

È solo tra la fine dell'800 e l'inizio del '900 (con gli studi del matematico Henri Poincaré, per esempio) che la creatività è diventata oggetto di ricerca scientifica; gli scienziati, infatti, ispirati dalle idee del darwinismo, hanno iniziato a interrogarsi su quali fossero i fattori individuali in grado di influenzare la creatività. Grazie ad alcune ricerche (che sono ormai considerate dei classici nella letteratura sui processi creativi), è stato possibile individuare, per esempio, certi tratti tipici delle personalità creative, come l'anticonformismo, la flessibilità di pensiero, la fiducia in sé stessi e l'apertura verso il nuovo. A questi primi studi, prevalentemente di matrice psicologica, sono seguite ricerche in altri campi, come l'economia e la sociologia, che hanno permesso di sviluppare una visione più complessa e articolata della creatività, prendendo in considerazione non solo le caratteristiche personali del singolo individuo, ma anche

l'influenza di variabili contestuali legate, per esempio, alle caratteristiche organizzative degli ambienti di lavoro.

BOX 7.1

Alle origini degli studi sulla creatività

I primi studi condotti con un metodo scientifico risalgono alla fine dell'800. In particolare, due grandi innovatori dell'epoca furono lo statista e astronomo belga Adolphe Quételet e lo scienziato inglese Francis Galton.

Quételet condusse per la prima volta uno studio statistico sulla relazione tra età e creatività. A tal fine studiò un campione di drammaturghi inglesi e francesi con metodologie di analisi che ispirarono il lavoro degli studiosi successivi, offrendo al tempo stesso una delle prime operazionalizzazioni del concetto di creatività (l'idea tuttora utilizzata che la creatività possa essere misurata in termini di caratteristiche dei prodotti realizzati da un individuo).

Galton, invece, si interessò allo studio dei tratti genetici delle persone creative. A tal fine, applicò innovative tecniche statistiche per capire come l'innata abilità di famosi poeti, compositori, pittori e scienziati fosse da ascrivere al loro patrimonio genetico. Oltre a utilizzare dati di tipo biografico e storico, Galton realizzò il primo questionario in cui veniva misurata la creatività di un individuo.

Fonte: Simonton, 2001.

Il presente capitolo propone una rassegna della letteratura delle principali teorie della creatività. In particolare, partendo dagli studi di matrice psicologica, proseguirà nell'evidenziare le determinanti contestuali più importanti. In tal senso, dopo essersi soffermati su quelle che agiscono a livello di gruppo e di organizzazione, si procederà a discutere gli studi più recenti che hanno adottato una concezione più estesa di contesto. In particolare, verrà dato ampio risalto al ruolo svolto dalla dimensione spaziale, illustrando come le caratteristiche fisiche (soprattutto dei nuovi spazi di lavoro) possano stimolare i processi creativi.

Il capitolo si chiude con un breve accenno alla visione sociale della creatività e al ruolo potenzialmente svolto dalle caratteristiche geografiche e territoriali.

7.2

La creatività nelle organizzazioni

Oggigiorno, la creatività rappresenta uno dei temi più dibattuti negli studi di *management*, in quanto è considerata un fattore critico per il successo delle organizzazioni. La creatività viene rappresentata, sia nelle riviste accademiche sia nelle pubblicazioni di tipo *practitioner*, come la risorsa chiave per ottenere un vantaggio competitivo nei contesti socio-economici contemporanei (si veda il Capitolo 3). A prescindere dal settore di appartenenza, infatti, la creatività è fondamentale per le organizzazioni che vogliono innovare i propri prodotti e servizi, anticipare i cambiamenti ambientali e rispondere ai bisogni sempre più sofisticati dei consumatori. La creatività, inoltre, genera benefici organizzativi in quanto contribuisce a migliorare le *performance* (dei singoli e di gruppo) e il benessere individuale. Non stupisce dunque che, anche in tempi recenti, la creatività sia stata studiata da un numero elevato di ricercatori non solo

in ambito manageriale e organizzativo – dove, solo tra il 1985 e il 2016, sono stati pubblicati oltre 30.000 contributi accademici sull'argomento (si veda la Figura 7.1) – ma anche nel campo della psicologia, della sociologia urbana e dell'economia regionale (per una rassegna della letteratura degli studi condotti in questi ambiti si rimanda a Montanari, 2018).

Ma cosa si intende esattamente per creatività? Nonostante il gran numero di studi condotti, attorno al concetto di creatività persiste ancora oggi un certo alone di ambiguità, alimentato dal fatto che, oltre a esistere un numero elevato di definizioni (nella loro recente *review*, Slavich & Svejenova, 2016, ne conteggiano più di 80), esso viene spesso confuso anche con termini quali, per esempio, immaginazione, originalità, ispirazione e, soprattutto, innovazione (per simili considerazioni, si veda Castañer, 2017).

Per poter dunque definire in modo preciso cosa si intenda per creatività, è utile partire analizzando le differenze rispetto al concetto di innovazione. Creatività e innovazione, pur presentando alcune similarità (ad esempio, entrambe si riferiscono al realizzare qualcosa di nuovo), sono due concetti distinti e separati (Amabile & Pratt, 2016; Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). La creatività è ormai ampiamente considerata come il primo passo del processo che porta alla realizzazione di una nuova idea, mentre l'innovazione rappresenta la fase di implementazione dell'idea stessa. La creatività, quindi, anche se dà il via al processo di innovazione, da sola non è sufficiente a realizzarlo. L'innovazione, infatti, è un processo molto complesso e dinamico, che dipende da un ampio insieme di fattori in 240 cui le idee creative costituiscono solo uno degli elementi in gioco (per una rassegna della letteratura sulle determinanti dell'innovazione si veda, ad esempio, Volberda, Van Den Bosch & Heij, 2013). Proprio a causa di questa importante differenza, gli studi su creatività e innovazione appartengono a due filoni di ricerca ben distinti che si rifanno a *background* teorici e unità di analisi molto diverse (per simili considerazioni, si vedano anche Anderson *et al.*, 2014; Castañer, 2017): mentre gli studi sulla creatività hanno le proprie radici soprattutto nella letteratura di psicologia cognitiva e sociale e tendono a studiare la generazione di nuove idee concentrandosi principalmente sul singolo individuo e sul gruppo in cui opera, la ricerca sull'innovazione organizzativa si riallaccia a teorie di *design* organizzativo, *industrial organization* e strategia, esaminando i fattori che facilitano l'implementazione di nuove idee in un'ottica più macro.

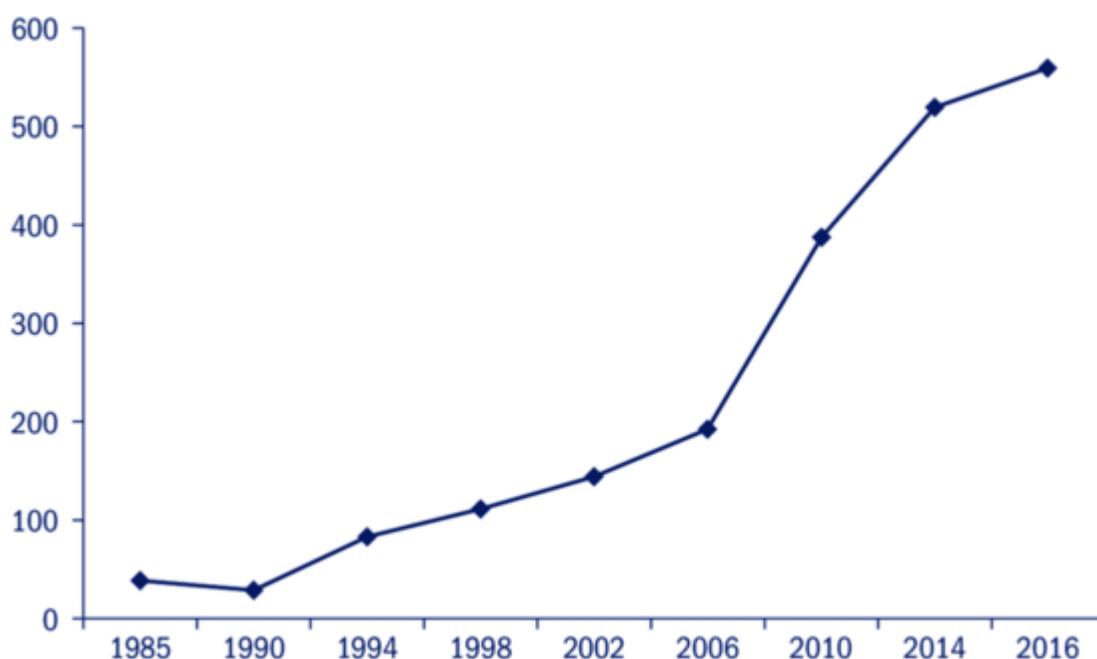


FIGURA 7.1 Numero di pubblicazioni sul tema della creatività (1985-2016)

Fatta questa doverosa premessa, è possibile esaminare nel dettaglio gli elementi definitori della creatività.

7.2.1

Definire la creatività

La creatività è un concetto complesso, multidimensionale e in parte anche ambiguo. Essa può essere intesa in tre modi differenti: come capacità individuale, come processo e come prodotto (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Castañer, 2017). A seconda, quindi, della prospettiva che si adotta, cambia non solo la definizione di creatività, ma anche il modo in cui essa viene analizzata e misurata. Per esempio, gli studiosi che considerano la creatività come capacità individuale tendono a ricondurla a caratteristiche personali, che spiegherebbero l'esistenza di soggetti più creativi di altri (ad esempio Mumford & Gustafson, 1988). Chi, invece, adotta una prospettiva processuale, tende a focalizzare l'attenzione sui processi che possono influenzare positivamente l'emergere di idee e soluzioni creative (ad esempio Campbell, 1969). Infine, chi concepisce la creatività come prodotto tende a concentrare l'attenzione sugli esiti di azioni creative e sulle loro caratteristiche (ad esempio Amabile, 1996; Bissola, Imperatori & Colonel, 2014).

Analizzando in modo trasversale questi tre differenti approcci, è possibile trovare due principali elementi definitori comuni. Il primo riguarda la novità².

Chi concepisce la creatività come prodotto, infatti, è interessato a capire quali caratteristiche debba avere un'idea o una soluzione per poter essere considerata nuova (ad esempio Perry-Smith & Shalley, 2003). Gli studiosi che interpretano la creatività come capacità individuale, invece, sono più interessati a capire quali siano le caratteristiche individuali che fanno sì che certe persone siano più predisposte di altre alla produzione di nuove idee (per una rassegna della letteratura, si veda ad esempio Runco & Albert, 2010). Infine, chi adotta una prospettiva processuale concentra i propri sforzi nel capire quali tecniche (ad esempio il *brainstorming*) o processi cognitivi possano aiutare le persone a trovare soluzioni nuove (ad esempio Campbell, 1969). In particolare, l'approccio processuale enfatizza l'importanza del deviare da modi di pensare consolidati e routinari, considerando per esempio un problema da punti di vista diversi (Mumford, Medeiros & Partlow, 2012). Come mostrato da numerosi studi, infatti, un eccessivo affidamento sulle modalità consolidate di fare le cose non solo ostacola l'emergere di nuove idee, ma genera anche elevati livelli di inerzia organizzativa (March & Simon, 1958). Il caso di Nokia è un noto esempio di un'azienda, un tempo leader di mercato dei telefoni cellulari, che, non avendo saputo adattarsi ai cambiamenti del mercato, è stata confinata in poco tempo in una posizione marginale. L'errore della società finlandese, infatti, è stato quello di non aver modificato il proprio prodotto nel momento in cui qualcosa di nuovo (gli *smartphone*) si stava affacciando sul mercato, cambiandone drasticamente gli equilibri futuri. Invece di abbracciare il cambiamento e sviluppare un prodotto competitivo, Nokia ha preferito proporre un *software* che fosse una sorta di via di mezzo tra il vecchio menù del telefono cellulare e i sistemi operativi *mobile*, producendo tuttavia un prodotto non concorrenziale, che ne ha di fatto decretato la perdita della sua posizione di leadership.

Il secondo elemento definitorio comune riguarda il fatto che un'idea o un processo creativo debba avere sempre una qualche implicazione concreta in termini di miglioramento di una situazione pregressa o di soluzione a un problema (ad esempio Oldham & Cummings, 1996). Se gli studi di matrice psicologica hanno individuato nella facilità (*fluency*) e nella flessibilità le due caratteristiche principali che, oltre alla novità, devono essere presenti per poter definire un individuo, un processo o un prodotto come creativi (ad esempio Nijstad, Stroebe & Lodewijkx,

2003), quelli di matrice manageriale-organizzativa hanno introdotto l'elemento dell'utilità. In altri termini, per poter parlare di creatività è necessario che si concretizzi anche un beneficio per un individuo, un gruppo oppure un'organizzazione (Amabile, 1996; Perry-Smith & Shalley, 2003). In questo capitolo, dunque, adotteremo la definizione originariamente proposta da Teresa Amabile (2016), secondo la quale la creatività dev'essere intesa come la capacità di produrre idee³ che siano nuove e utili.

Ma quali caratteristiche deve avere un'idea per essere definita nuova? E quando si può dire che un'idea sia davvero utile?

Per quanto riguarda l'elemento della novità, gli studiosi concordano nel dire che un'idea, per poter essere considerata nuova, non deve necessariamente portare alla creazione di qualcosa che prima non esisteva. La novità, infatti, potrebbe semplicemente essere rappresentata da una ricombinazione di elementi già esistenti. Inoltre, la novità è sempre relativa, ovvero dipende dal termine di paragone (*referent*) che si prende in considerazione per giudicarla. Per esempio, un'idea può essere considerata nuova per un individuo, ma può non rappresentare una novità per un'altra persona, che magari già conosce quest'idea e l'ha, per esempio, implementata in precedenza. Lo stesso discorso può valere anche a livello di gruppi di lavoro, organizzazioni o mercati. Castañer (2017), ad esempio, propone sette diversi tipi di novità a seconda del termine di paragone preso in considerazione:

- il singolo individuo;
- il team di lavoro;
- l'unità organizzativa (dipartimento aziendale, divisione, filiale ecc.);
- l'organizzazione nel suo complesso;
- il mercato locale;
- il mercato di riferimento a livello globale;
- l'intera popolazione di tutte le organizzazioni, di tutti i settori, di tutti i mercati del mondo.

Anche il concetto di utilità, così come quello di novità, è relativo in quanto viene sempre rapportato a un termine di paragone: ciò che produce valore per una persona (e quindi può essere considerato da questa utile), può non produrne per un'altra che, dunque, lo riterrà inutile.

La forte componente di relatività che caratterizza entrambi gli elementi di novità e utilità spiega perché l'accettazione e il riconoscimento di un'idea creativa non siano sempre semplici e lineari. Così come il lavoro di certi artisti è stato riconosciuto solo a posteriori (si pensi ad esempio ai quadri di Vincent Van Gogh oppure alle opere di Johann Sebastian Bach, che furono «riscoperte» circa un secolo dopo la sua morte grazie a Felix Mendelssohn)⁴, anche nei contesti organizzativi la creatività non è relativa alle caratteristiche intrinseche di un prodotto, un servizio o un processo, ma dev'essere valutata anche in quanto tale (Amabile, 1996).

Ma chi, dunque, può fare tale valutazione stabilendo se un'idea è nuova e utile?

La novità e l'utilità di un'idea possono essere valutate da un insieme ampio di soggetti, sia interni sia esterni all'organizzazione dove l'idea viene generata (Elsbach & Kramer, 2003). La valutazione, tuttavia, non è mai oggettiva; al contrario, è fortemente influenzata da diversi fattori (Cattani, Ferriani & Allison, 2014). Innanzitutto, possono entrare in gioco le caratteristiche del soggetto valutatore (ruolo, esperienza, preferenze personali, percezione del grado di rischiosità dell'idea da valutare ecc.) oppure le dinamiche «politiche» in essere all'interno di un'organizzazione. L'elemento di novità di un'idea creativa, infatti, ha sempre una portata «rivoluzionaria», in quanto potrebbe rompere gli equilibri esistenti. Maggiore è la portata innovativa di un'idea, maggiore è la sua capacità di mettere in discussione i tradizionali modi di operare o gli equilibri di potere esistenti, e questo potrebbe generare potenziali conflitti e resistenze già nella fase di valutazione. In altri termini, a volte un'idea nuova può essere osteggiata all'interno di un'organizzazione non perché non sia potenzialmente utile, ma perché

essa va a minare le basi su cui si fonda il potere del soggetto valutatore. Un prodotto nuovo che, per essere sviluppato, necessita, per esempio, di importanti investimenti in un'area aziendale (ad esempio la logistica o l'IT), secondo questa logica potrebbe venire ostacolato dalle persone responsabili delle altre aree aziendali, le quali vedrebbero in questo cambiamento un indebolimento della propria importanza e del proprio potere.

In un'organizzazione, la valutazione delle idee generate può essere influenzata anche da fattori esterni, quali, ad esempio, le aspettative degli *stakeholder*, i bisogni dei clienti oppure le norme sociali condivise all'interno di un settore (Cattani *et al.*, 2014). Per comprendere meglio quest'ultimo aspetto possiamo considerare a titolo esemplificativo il caso del mercato dell'arte, nel quale il successo di un artista è influenzato non solo dal gusto dei collezionisti ma anche dal consenso che galleristi, musei e critici creano attorno alle sue opere. In questo contesto, un cambiamento di stile o di linguaggio può essere ostacolato dagli stessi attori del mondo dell'arte, se non correttamente compreso. Uno dei casi più noti è quanto accaduto agli Impressionisti: nel 1863, a causa dell'uso di un linguaggio artistico non convenzionale (per gli *standard* dell'epoca), videro le proprie opere rifiutate dall'Accademia di Parigi e dovettero quindi esporle nel famoso *Salon des Refusés* (Salone dei Rifiutati). Dovranno passare anni prima che il valore di quelle opere venga riconosciuto e accettato dalla critica e dal pubblico.

Le precedenti considerazioni mostrano, dunque, come la valutazione della novità e dell'utilità di un'idea sia un processo con una forte componente sociale, dove gli stessi creatori dell'idea devono adoperarsi per ottenere il supporto sociale necessario per sostenerla e legittimarla (Cattani *et al.*, 2014).

7.3

Le determinanti della creatività

Dopo aver approfondito la definizione di creatività e i suoi elementi definitori, è possibile procedere a passare in rassegna quali siano le determinanti più importanti individuate dalla letteratura scientifica di riferimento. Come già notato in precedenza, la letteratura sul tema è molto ampia e, di conseguenza, gli studi condotti sono molto variegati in termini di metodo, prospettiva teorica e *focus* dell'analisi. All'interno di questa estrema varietà è tuttavia possibile individuare tre principali filoni di ricerca, a seconda del livello di analisi considerato: individuo, gruppo e contesto.

7.3.1

Le determinanti individuali

Coerentemente con la matrice psicologica che ha contraddistinto i primi studi scientifici condotti sul tema della creatività, gli studiosi hanno tradizionalmente focalizzato la propria attenzione sull'individuo, analizzandone le caratteristiche personali (fattori demografici, tratti della personalità ecc.) e i processi cognitivi in grado di facilitare la generazione di nuove idee. Nello specifico, partendo dalla constatazione che non tutte le persone sono ugualmente creative, questi studi hanno cercato di capire quali caratteristiche individuali possano influenzare maggiormente la creatività. Coerentemente con questa enfasi sull'individuo, gli studiosi hanno inizialmente concentrato la loro attenzione sulle persone «eccezionali», cioè su personaggi famosi ad esempio nel campo delle arti o delle scienze che, nel corso della loro vita, avevano conseguito risultati di grande rilievo. Questi individui, considerati particolarmente creativi, sono stati approfonditamente studiati con l'intento di individuare quelle variabili demografiche, genetiche o della personalità che spiegassero l'eccezionalità della loro produzione creativa (ad esempio Cox, 1926).

Ricerche successive hanno permesso di capire come alcuni tratti della personalità possano avere una certa influenza sulla creatività individuale (per una *review*, si veda Castañer, 2017). Studi empirici, per esempio, hanno dimostrato come le persone creative preferiscano svolgere attività complesse, registrino elevati punteggi nella dimensione dell'apertura del modello dei Big Five (approfondito nel Capitolo 2) e dimostrino un'alta capacità di gestire lo *stress* e le situazioni di notevole incertezza. La creatività, inoltre, può essere influenzata da altre predisposizioni individuali quali, ad esempio, un forte orientamento all'apprendimento e al miglioramento personale o un'elevata consapevolezza di essere una persona creativa (l'auto-efficacia creativa). Anche le motivazioni personali giocano un ruolo fondamentale quando si parla di creatività. La passione per il proprio lavoro, per esempio, o il desiderio di cimentarsi in sfide sempre nuove e stimolanti favoriscono le persone nell'ideare soluzioni creative (Grant & Berry, 2011). Il livello di conoscenza nella propria area di competenza, acquisita attraverso l'educazione o l'esperienza, invece, non sembra influenzare in modo sempre positivo la creatività individuale. Studi sull'argomento, infatti, hanno riportato risultati contrastanti. Se, da una parte, l'aver maturato una buona esperienza e conoscenza del proprio ambito permette di muoversi con disinvoltura tra argomenti che ormai si conoscono, facilitando quindi la produzione di idee creative, dall'altra essa potrebbe ostacolare l'emergere di idee particolarmente nuove, in quanto porterebbe le persone a pensare e agire in modo abitudinario (per una *review* si veda Gino, Todorova, Miron-Spektor & Linda, 2009).

Altri studi hanno analizzato il rapporto tra creatività e processi cognitivi, cioè le modalità con cui le persone raccolgono informazioni dall'ambiente circostante, le elaborano e le organizzano. Gli studi condotti sul tema hanno mostrato come la creatività sia positivamente influenzata dalla capacità di pensare a soluzioni diverse da quelle normalmente adottate (*divergent thinking*), dalla capacità di non lasciarsi condizionare da pressioni esterne (*autonomous thinking*) e, ancora, da una certa flessibilità cognitiva (*flexible thinking*), ovvero dalla capacità di gestire molteplici informazioni e ipotizzare diverse possibili risposte allo stesso problema (Mumford & Gustafson, 1988).

BOX 7.2

Il rapporto tra conoscenze ed esperienze personali e creatività

Monument Valley è un videogioco sviluppato da Ustwo Games. L'obiettivo del gioco è guidare una principessa, di nome Ida, all'interno del mondo fantastico in cui si è persa, portandola, livello dopo livello, alla fine del percorso. Per permettere alla principessa di proseguire nel suo cammino, il giocatore dovrà manovrare una serie di pedane e manovelle che aprono porte e collegano stanze. Ciò che rende questo videogioco originale sono la particolarità e la varietà degli ambienti che propone: luoghi curati nei minimi dettagli, inaspettati e ricchi di giochi prospettici e illusioni ottiche, che ricordano molto gli ambienti disegnati da Escher.

Come spiega David Fernández Huerta (art director di Monument Valley), ognuno di questi livelli nasce da una particolare ispirazione. Ogni designer, infatti, nel creare questi mondi trae ispirazione dal proprio vissuto, dalle proprie esperienze, conoscenze e passioni. Non sono solo le opere d'arte a ispirare un designer, ma anche i luoghi visitati durante le sue vacanze, i palazzi visti in città, i video delle canzoni guardati alla televisione, o anche le caramelle gommose che mangiava da piccolo. Queste ultime, ad esempio, hanno ispirato uno dei livelli del gioco con le loro forme e i loro colori. Questo esempio conferma come l'idea creativa nasca da un mix intricato (e difficilmente solvibile) costituito dalle conoscenze e dalle esperienze precedentemente vissute da un individuo. Quando, di fronte a un task da svolgere (in questo caso il dover disegnare un livello per il videogioco), un individuo riesce ad avere una flessibilità cognitiva (*flexible thinking*) adeguata, questa gli permetterà sia di valutare il problema da diverse angolature, sia di attingere alle proprie conoscenze ed esperienze pregresse per creare soluzioni nuove.

Fonte: Campbell, 2018b.

Un'ultima area indagata a partire dagli anni '80 ha riguardato l'impatto degli stati emotivi, come lo *stress*, la felicità o l'insoddisfazione sul luogo di lavoro. Se, in generale, gli studi condotti sostengono l'idea che stati emotivi positivi supportano la creatività in quanto stimolano i processi cognitivi in grado di facilitare la generazione di nuove idee (*automous*, *divergent* e *flexible thinking*), alcuni studi recenti hanno mostrato come anche gli stati emotivi negativi possano stimolare la creatività. In questi casi, infatti, le persone possono avere una maggiore spinta motivazionale a generare nuove idee, legata al desiderio di migliorare la propria condizione. Tuttavia, in generale, i risultati sono ancora contrastanti. Sembra che gli stati emotivi, da soli, non siano sufficienti a spiegare il fenomeno creativo, e debbano quindi essere letti in relazione ad altri fattori di tipo contestuale (per una *review* si veda Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

7.3.2

Le determinanti di gruppo

Il principale limite degli studi illustrati nella sezione precedente è quello di non tenere in considerazione l'eventuale influenza di fattori legati al contesto in cui un individuo opera. Per questo motivo, alcuni studiosi hanno cercato di ovviare a questo limite prendendo in considerazione variabili contestuali a partire dai fattori che agiscono a livello di gruppo (ad esempio Milliken, Bartel & Kurtzberg, 2003). Questi studi hanno evidenziato come, in certe condizioni, il lavorare in gruppo permetta di aumentare il livello medio di creatività dei prodotti generati dai singoli individui, anche nel caso in cui questi presentino tratti della personalità che erano stati invece considerati dai precedenti studi come tipici di soggetti poco creativi.

Nello specifico, la ricerca ha dimostrato come, per esempio, una certa diversità nella composizione di un gruppo di lavoro – intesa come diversità anagrafica, negli stili cognitivi o

nella formazione professionale o educativa – possa stimolare il confronto tra idee e punti di vista diversi, permettendo così di generare un numero maggiore e più eterogeneo di informazioni e idee 247 (Milliken *et al.*, 2003). Altre ricerche, tuttavia, hanno messo in luce come nei gruppi eccessivamente eterogenei il dialogo sia spesso difficoltoso e si creino occasioni di conflitto che ostacolano l'emergere di soluzioni creative (ad esempio Kurtzberg & Amabile, 2001).

BOX 7.3

La creatività come azione collettiva

Uno dei più famosi dischi rock di tutti i tempi è *Nevermind*, pubblicato dai Nirvana nel 1991. Il disco ha venduto oltre 30 milioni di copie ed è considerato uno dei più grandi album di tutti i tempi. Parte del successo di questo album fu dovuto anche alla sua singolare copertina, che rappresenta un neonato sott'acqua che nuota attratto da un amo con appesa una banconota da un dollaro. La copertina del disco è oggi considerata un'opera di design così importante da essere esposta al Museum of Modern Art di New York.

La storia della sua creazione ci permette di capire l'importanza che il team di lavoro ha nel generare soluzioni creative. All'epoca, infatti, i Nirvana erano una band sconosciuta e Robert Fisher (l'ideatore della copertina) un giovane laureato altrettanto sconosciuto. Una volta incontrata la band per il progetto della copertina, Fisher capisce che Kurt Cobain ha già in mente un'idea di come la vorrebbe: vuole un'immagine di un bambino sott'acqua nel momento del parto. Il fotografo allora si mette all'opera, consultando i volumi sui parti nella libreria locale (allora non esisteva ancora Internet) per cercare un'immagine che si possa usare. Non riuscendo a trovare nulla di utile, propone di scattare una foto a un bambino sott'acqua, escludendo quindi il discorso del parto. Ne parla con la band e insieme convengono che occorre qualche elemento che renda l'immagine più accattivante. A Kurt viene l'idea di aggiungere un amo, per far sembrare la foto più minacciosa. A quel punto tutti iniziano a interrogarsi su cosa mettere su quell'amo: un pezzo di carne? Un CD? Un burrito? Questa discussione va avanti per ore, fino a quando a qualcuno viene in mente di appenderci una banconota da un dollaro e a tutti sembra un'ottima idea.

Il processo che ha portato alla creazione di questa (ormai famosissima) immagine non è stato, dunque, lo sforzo di un singolo creativo, ma ha coinvolto diverse persone, con diverse idee e ruoli. «Kurt non è venuto con un piano o un messaggio preciso» racconta Fisher, «è stato tutto un po' come se le idee si fossero unite in modo organico».

Fonte: Campbell, 2018a.

Un altro fattore che influenza la creatività a livello di gruppo è rappresentato dalle dinamiche sociali che si vengono a creare al suo interno. Per esempio, dinamiche relazionali positive contribuiscono a creare un clima di lavoro sereno e rilassato, dove i membri del team si sentono liberi di confrontarsi, scambiarsi idee e agire senza la paura del giudizio o delle critiche altrui (Amabile *et al.*, 1996); tutto questo fa sì che le persone si sentano maggiormente libere di sperimentare, con notevoli benefici sulla creatività (Mueller & Cronin, 2009). Si è osservato, inoltre, come il fatto di poter godere di una buona autonomia di lavoro (a livello sia di gruppo sia individuale) migliori notevolmente il livello di creatività nel gruppo (Amabile, 1996).

Un ulteriore elemento a supporto della creatività è stato individuato dalle ricerche condotte nel campo della psicologia sociale e riguarda l'identificazione, cioè il senso di appartenenza che un individuo prova nei confronti del proprio team (Adarves-Yorno, Postmes & Alexander Haslam, 2006; Hirst, van Dick & van Knippenberg, 2009). In particolare, nei casi in cui la creatività viene considerata come un fattore molto importante per il conseguimento degli obiettivi assegnati a un

gruppo (ad esempio, nei team di ricerca e sviluppo oppure in quelli impegnati nel lancio di una nuova campagna pubblicitaria), è possibile notare che, quanto più un individuo si identifica nel proprio team, tanto più sarà motivato a impegnarsi nella generazione di nuove idee, con conseguenti ricadute positive sulla creatività del gruppo stesso. Tuttavia, livelli eccessivamente elevati di identificazione possono avere effetti negativi sulla creatività, in quanto in questi casi i membri di un gruppo possono essere restii a prendere in considerazione gli approcci o le informazioni che mettono in discussione le procedure consolidate o l'identità stessa del gruppo.

7.3.3

Le determinanti organizzative

Così come le caratteristiche individuali e di gruppo, anche i fattori organizzativi sono stati ampiamente analizzati al fine di osservare il loro rapporto con la creatività (per una *review* si veda ad esempio West & Richter, 2008). Dai numerosi studi condotti sull'argomento è possibile individuare quattro principali categorie di fattori in grado di influenzare la capacità di generare risultati creativi nelle organizzazioni (si veda la Figura 7.2): il supporto organizzativo, le caratteristiche dei compiti (task), il tempo, e gli ostacoli organizzativi.

Nel primo gruppo di fattori rientrano tutte le modalità con cui un'organizzazione supporta la creatività dei propri membri. Per supporto alla creatività non si intende solo quello offerto in termini di risorse economiche destinate a far sì che le persone possano sperimentare nuove soluzioni. Se, infatti, questo tipo di sostegno rappresenta un'importante *conditio sine qua non*, il supporto dev'essere anche di tipo sociale e culturale. Ad esempio, dotarsi di un sistema di incentivazione che premi la creatività delle persone è utile, ma il suo potenziale impatto aumenta se un'organizzazione adotta le opportune pratiche per riconoscere il valore del lavoro svolto dalle persone, diffondendo anche la consapevolezza che le nuove idee vengono valutate in modo aperto e costruttivo (e non critico e negativo). Dal momento che il percorso che porta a generare una nuova idea è difficile, rischioso e pieno di ostacoli (alcuni, come abbiamo visto in precedenza, presenti anche nel momento della valutazione), è importante far sentire alle persone che gli sforzi profusi vengono apprezzati in modo non strettamente correlato con i risultati generati. Solo in questo modo le persone possono sentirsi maggiormente libere di esporsi ai rischi insiti nella ricerca di soluzioni creative (Amabile *et al.*, 1996).

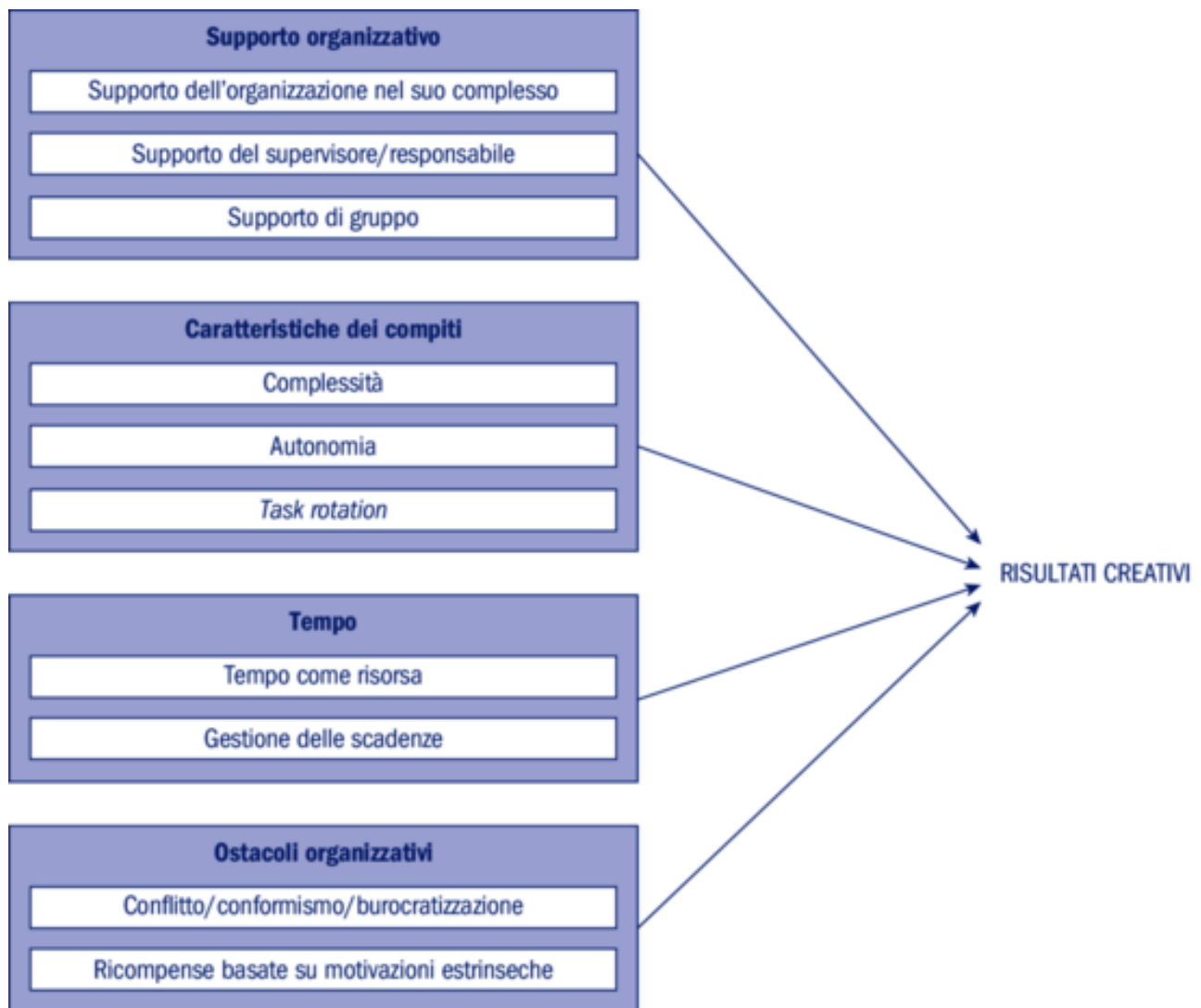


FIGURA 7.2 Fattori contestuali di tipo organizzativo.

Al fine di generare un contesto capace di incoraggiare le sperimentazioni e favorire la condivisione delle informazioni e la collaborazione (importanti elementi contestuali a supporto della creatività), è importante che la cultura organizzativa ponga la creatività al centro dei suoi valori, ad esempio promuovendo pratiche per riconoscere e premiare la creatività oppure incoraggiando la sperimentazione di nuove idee. Si è visto infatti che, in contesti organizzativi di questo tipo, le persone sono più motivate a impegnarsi (anche al di fuori dei tradizionali orari di lavoro) nella ricerca di nuove soluzioni, riuscendo, dunque, a generare risultati più creativi (ad esempio Martins & Terblanche, 2003). Un esempio di azienda contraddistinta da una cultura di questo tipo è la Pixar: prima casa cinematografica ad aver sviluppato un lungometraggio interamente in computer grafica (*Toy Story*), nei suoi 30 anni di attività ha realizzato numerosi cartoni animati campioni di incassi e vincitori di diversi premi Oscar (si pensi *Alla ricerca di Nemo*, *Up* o *Inside Out*, giusto per nominarne alcuni). Oltre a una grande attenzione per le persone, la cultura della Pixar si contraddistingue per un principio fondamentale: quello del «qui non ci sono eroi» (*no heroes culture*). Più che puntare sul culto dei grandi geni creativi, infatti, la Pixar cerca di stimolare un forte senso di comunità, dove tutti devono sentirsi coinvolti nei processi creativi. Comunicazione aperta, condivisione delle informazioni e critica costruttiva rappresentano, dunque, alcuni dei capisaldi della cultura dell'organizzazione che prevede, durante la lavorazione di un film, diversi momenti di confronto tra registi, sceneggiatori e altri tecnici (i

cosiddetti *brain trust*), per evitare di fidarsi eccessivamente dei percorsi creativi consolidati e cadere nella «trappola del successo» (Catmull, 2008).

Il supporto alla creatività dev'essere anche trasversale ai diversi livelli organizzativi. In altri termini, è fondamentale il sostegno offerto dai responsabili, dai gruppi di lavoro e dai colleghi. Ad esempio, ricerche empiriche hanno dimostrato come una relazione aperta e collaborativa tra supervisor e subordinati – in cui questi ultimi si sentono liberi di esprimere le proprie opinioni e idee e in cui i *supervisor* offrono feedback propositivi – aiuti la generazione di risultati creativi (Amabile *et al.*, 1996). Lo stesso discorso si può estendere anche al livello di gruppo e di colleghi, dove un clima positivo, di confronto e scambio di idee, rappresenta una condizione ambientale ideale per la creatività, poiché le persone si sentono maggiormente libere di sperimentare nuove idee, trovando anche diversi stimoli da parte dei colleghi (Edmondson, 1999).

Il secondo gruppo di fattori riguarda le caratteristiche dei compiti (task) assegnati alle persone all'interno di un'organizzazione. In tal senso, è stato osservato come due aspetti siano particolarmente rilevanti: la complessità dei compiti assegnati e l'autonomia con cui le persone possono scegliere come svolgere i propri compiti. Rispetto a questo secondo aspetto, diversi studi hanno evidenziato come l'autonomia favorisca la creatività: il fatto di lasciare alle persone un certo grado di libertà nel decidere, per esempio, come organizzare il proprio lavoro e quali opzioni scegliere fa sì che queste si sentano più libere di sperimentare nuove idee (ad esempio Ohly, Sonnentag & Pluntke, 2006).

Per quanto riguarda la complessità dei compiti, questa aiuta la creatività (Shalley, Gilson, Blum 2009). Compiti più complessi, infatti, richiedono a una persona di dedicare più tempo e di considerare il problema da più prospettive stimolando così l'emergere di soluzioni creative.²⁵⁰ La terza categoria è rappresentata dal fattore tempo. In particolare, se consideriamo il tempo come una risorsa che l'organizzazione mette a disposizione dei suoi membri, vediamo come il fatto di poter avere una certa disponibilità di tempo per svolgere le proprie mansioni permetta alle persone di esplorare nuove idee; cosa che non potrebbero fare se fossero costrette a lavorare in modo frenetico (Dul, Ceylan & Jaspers, 2011). In tal senso, è celebre il caso di Google: l'azienda prevede che i propri dipendenti possano dedicare ad attività creative personali, cioè fuori dalle normali mansioni quotidiane, fino al 20% del proprio tempo lavorativo. Il fatto di dover lavorare sotto pressione perché vincolati a certe scadenze, tuttavia, non rappresenta necessariamente un elemento negativo per la creatività: diversi studi hanno dimostrato come una maggiore pressione sulle scadenze spinga le persone a percepire i problemi come urgenti e, di conseguenza, a cercare soluzioni creative per risolverli (Ohly & Fritz, 2010).

È importante precisare che, come la possibilità di dedicare tempo lavorativo a progetti personali comporta questioni aperte in tema di controllo e di verifica dei risultati prodotti, essere troppo legati a scadenze pressanti può avere effetti negativi. In questi casi, infatti, si è osservato che, quando lo *stress* viene percepito come eccessivamente elevato, le persone tendono a ridurre la sperimentazione di nuove opzioni, preferendo al contrario soluzioni che hanno già utilizzato in precedenza, al fine di completare le mansioni nel minor tempo possibile e rispettare le scadenze previste (Baer & Oldham, 2006).

L'ultimo gruppo di fattori è composto da quelle caratteristiche delle organizzazioni che sono state individuate come negative per la creatività (per una rassegna della letteratura, si veda McLean, 2005). Fattori come, ad esempio, un elevato livello di conflitto, di conformismo o di burocratizzazione riducono la percezione di autonomia delle persone e il loro interesse verso la novità, limitandone anche la predisposizione alla sperimentazione. Anche sistemi di ricompensa eccessivamente orientati verso motivazioni estrinseche possono avere un effetto negativo sui driver motivazionali di tipo intrinseco (ad esempio passione per il proprio lavoro o motivazione a sperimentare nuove soluzioni), i quali, come si è detto in precedenza, giocano un ruolo fondamentale nello stimolare la creatività.

Lo studio delle caratteristiche fisiche del luogo di lavoro ha rappresentato, negli ultimi anni, un tema di crescente interesse dal punto di vista dell'analisi organizzativa (per una rassegna della letteratura, si veda Weinfurtner & Seidl, 2018), tanto da aver originato quella che ormai viene definita la *spatial turn* negli studi organizzativi (van Marrewijk & Yanow, 2010), ovvero una branca della letteratura che si occupa di analizzare come lo spazio fisico dove viene svolto il lavoro influenzi l'agire organizzativo. Nello specifico, la ricerca ha dimostrato come lo spazio abbia una forte influenza su diversi processi e pratiche organizzative come, ad esempio, il controllo, la cultura organizzativa, la gestione di progetti complessi, la leadership e l'innovazione.²⁵¹

Lo studio di come lo spazio possa influenzare la creatività è un argomento abbastanza recente. Le ricerche che hanno affrontato questo tema si sono focalizzate, in particolare, sul ruolo svolto dagli elementi di tipo simbolico dello spazio, superando la tradizionale lettura in chiave funzionalista degli spazi di lavoro.

Proseguendo nell'analisi di alcuni studi pionieristici (ad esempio Yanow, 2006) che hanno evidenziato come lo spazio di lavoro abbia la capacità di comunicare messaggi agli attori organizzativi, alcuni studiosi si sono interessati alla dimensione estetica dello spazio – parola derivante dal greco αἴσθησις, pronuncia = aistesis, che significa sensazione – illustrando come questa possa fortemente influenzare l'agire organizzativo (ad esempio van Marrewijk, 2011; Wasserman & Frenkel, 2011). Lo spazio di lavoro, infatti, agisce su chi lo usa comunicando messaggi e valori aziendali, ma anche sensazioni. Per esempio, alcuni studi hanno evidenziato come il *design* degli ambienti di lavoro possa influenzare il senso di apertura percepito, il quale, a sua volta, funge da stimolo per la creatività (ad esempio Kallio, Kallio & Blomberg, 2015). È stato osservato anche che spazi di lavoro ristretti – come i classici «cubicoli» sviluppati da Herman Miller (famoso produttore di mobili da ufficio) negli anni '60 e ancora molto utilizzati nelle aziende – danno a chi ci lavora la sensazione di «essere in trappola», portandolo ad assumere atteggiamenti difensivi e, di conseguenza, poco efficaci in termini di pensiero flessibile e generazione di idee creative. Tuttavia, anche gli altrettanto diffusi *open space*, forzando le persone a un continuo contatto (visivo, sonoro, olfattivo) con altre persone per tempi prolungati, ostacolano paradossalmente l'interazione tra le persone, la collaborazione, lo scambio di idee e, di conseguenza, anche lo sviluppo di soluzioni creative.

Il tema degli spazi di lavoro è molto attuale: importanti aziende come Google, Cisco e eBay, per esempio, hanno modificato negli ultimi anni i propri spazi di lavoro con il preciso intento di stimolare la creatività dei propri dipendenti e di sostenere l'innovazione attraverso il *design* di spazi flessibili. Gli spazi di queste aziende sono pensati per dare a chi li usa la sensazione di essere in un campus universitario: ci sono caffè, palestre, spazi all'aperto, luoghi dove poter concentrarsi, leggere o rilassarsi, spazi comuni per facilitare la collaborazione e le interazioni spontanee. Inoltre, non ci sono percorsi imposti per spostarsi da una struttura all'altra, ma ognuno può scegliere il percorso che preferisce percorrere (spesso anche in bicicletta). ²⁵²L'idea alla base di questo modo di organizzare lo spazio è quella di suscitare in chi vi lavora la sensazione di trovarsi in un ambiente flessibile, aperto e informale nel quale, come all'università, si hanno compiti da portare a termine, ma lo si può fare in autonomia (e anche divertendosi). In questo caso, dunque, è il dipendente che utilizza lo spazio a influenzarne il *design* stesso secondo le sue esigenze. Questa è una concezione rivoluzionaria di utilizzo degli spazi di lavoro, soprattutto se si pensa a come le aziende normalmente abbiano un'idea funzionalista dei luoghi di lavoro, secondo la quale l'importante è avere strutture efficienti, poco costose e che permettano il controllo (anche fisico) dei propri dipendenti (ad esempio attraverso tornelli e uffici con postazioni fisse).

Predisporre uno spazio flessibile, lasciando liberi i propri dipendenti di decidere come utilizzarlo, ha mostrato di avere effetti molto positivi soprattutto su chi svolge lavori creativi.

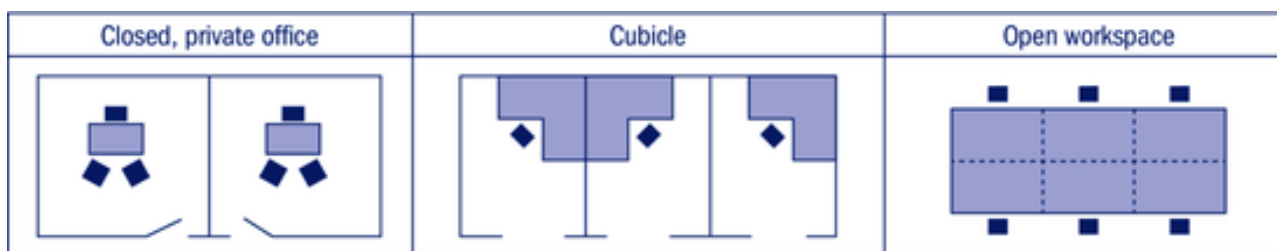


FIGURA 7.3 Diverse configurazioni spaziali degli uffici.

Anche certi elementi dell'ambiente (l'illuminazione, le forme e i materiali degli arredi, il colore delle pareti ecc.) possono facilitare (oppure ostacolare) il lavoro creativo. Ad esempio, McCoy ed Evans (2002) hanno notato come l'uso di materiali naturali nell'arredamento (ad esempio legno, marmo o granito) faciliti le prestazioni creative. Anche la vista su un parco, o comunque un ambiente naturale, o l'aver in ufficio delle piante hanno lo stesso effetto positivo. Questi elementi, infatti, danno alle persone la sensazione di essere in un ambiente naturale, arioso e sicuro, nel quale è possibile lavorare in modo tranquillo e sereno e, di conseguenza, anche più libero e creativo (Friedman, 2014).

Sebbene l'approccio estetico-spaziale allo studio della creatività stia dando risultati interessanti, esso si trova ancora in una fase iniziale e, dunque, 253 sono ancora tanti gli aspetti rimasti inesplorati. Per esempio, la maggior parte delle ricerche condotte ha privilegiato un'analisi della dimensione estetica da un punto di vista visivo, lasciando sostanzialmente inesplorate le percezioni legate agli altri sensi come, ad esempio, l'udito o l'olfatto. Inoltre, ancora poco è stato fatto per capire come la dimensione estetica dello spazio influenzi il processo creativo a livello non solo individuale, ma anche di team.



FIGURA 7.4 Immagini degli uffici di eBay.

BOX 7.4

Nuovi spazi di lavoro e creatività

È il 2007 quando alla Rice University, negli Stati Uniti, viene fatto questo esperimento: a cento studenti viene somministrato un test per verificare la loro capacità di pensiero astratto-creativo. Metà dei partecipanti svolge il test in una stanza alta oltre tre metri, mentre l'altra metà in un'altra stanza alta circa due metri. Gli studenti che svolgono il test nella stanza con il soffitto più alto ottengono risultati di gran lunga migliori degli altri, trovando connessioni tra concetti apparentemente non collegati. La dimensione della stanza ha stimolato il pensiero creativo: gli spazi ampi, infatti, trasmettono una sensazione di libertà maggiore rispetto a quelli stretti, portando le persone a ragionare più liberamente e facilitando così il collegamento tra le idee.

L'ampiezza dello spazio è solo uno degli elementi che si è visto influire sulla creatività. Altri elementi sono, per esempio, il colore (ambienti dai colori accesi, come il rosso, ci mettono in allerta, rendendoci più attenti e quindi meno propensi a fare scelte rischiose, inibendo dunque la creatività), il suono (quando siamo leggermente distratti da suoni di sottofondo, come per esempio quelli in un bar, tendiamo a processare le informazioni in modo più astratto, e dunque a sviluppare la nostra creatività) o l'arredamento (lavorare in una stanza con sedie disposte a cerchio tende ad aumentare la concentrazione di chi ci lavora, rispetto a sedie disposte, per esempio, in file).

Il layout dello spazio di lavoro ha dunque una forte influenza sulla creatività di chi lo usa. Per questo motivo molte aziende stanno trasformando i propri spazi, per renderli il più possibile stimolanti per i propri dipendenti. La sede di Facebook di Palo Alto, per esempio, è pensata per facilitare l'interazione e la connessione; mentre gli uffici di Twitter di San Francisco cercano di offrire ai dipendenti un ambiente sobrio e semplice, che li metta a proprio agio e li faccia sentire rilassati. Spotify, invece, cerca di stimolare lo scambio di idee attraverso postazioni di lavoro mobili, sale riunioni piccole e ambienti informali.

Fonte: Friedman, 2014.

7.4.1

Gli spazi collaborativi

In tema di spazi di lavoro, negli ultimi anni si è assistito all'affermarsi di un nuovo fenomeno, quello della proliferazione dei cosiddetti spazi collaborativi. Questi luoghi di lavoro non tradizionali comprendono un insieme molto ampio e variegato di spazi (si veda la Tabella 7.1), dove si concentrano diversi attori (*freelance*, aziende, associazioni ecc.) per lo svolgimento delle proprie attività. Naturalmente, ciò non significa che le persone che li frequentano collaborino sempre tra di loro; tuttavia, l'etica della collaborazione e dell'apertura rappresenta un loro tratto distintivo. Coerentemente, ²⁵⁴questi luoghi vengono normalmente considerati come importanti facilitatori di processi quali lo scambio di idee, la contaminazione reciproca e la coprogettazione di attività e servizi (Montanari & Scapolan, 2019). Inoltre, offrendo la possibilità di conoscere nuove persone e progetti e di scambiare e sperimentare nuove idee in ambienti neutrali e diversi da quelli in cui si è soliti lavorare, essi spingono le persone a uscire dai propri schemi cognitivi consolidati, favorendo così la generazione di idee creative (ad esempio Moriset, 2014).

Tipo di spazio	Caratteristiche principali
Spazi informali	Luoghi con una primaria funzione sociale e/o culturale (caffè, club, musei ecc.) che possono ospitare (anche in modo continuativo) incontri, seminari, workshop e altre occasioni di incontro e discussione di idee progettuali.
Co-working	Strutture fisiche utilizzate in modo condiviso da un insieme variegato di soggetti (imprenditori, liberi professionisti, aziende ecc.) e che prevedono ambienti di lavoro condivisi.
Fab Lab	Laboratori artigiani aperti al pubblico e che offrono attrezzature e servizi principalmente finalizzati a produzioni di tipo digitale.
Incubatori di impresa	Luoghi che offrono una serie di servizi a sostegno della nascita e dello sviluppo di start-up (accesso a risorse fisiche e finanziarie, supporto strategico-gestionale, supporto amministrativo, networking).
Incubatori sociali	Spazi specializzati nel supporto alle imprese sociali.
Living Lab	Spazi che, attraverso un approccio multidisciplinare fortemente incentrato sul coinvolgimento degli utenti finali, sono dedicati alla co-creazione di nuovi servizi, prodotti e infrastrutture sociali.

TABELLA 7.1 Tipi di spazi collaborativi.

Spazi di questo tipo sono presenti da tempo nelle società occidentali (si pensi, ad esempio, ai saloni letterari del modernismo o ai computer club della Silicon Valley degli anni '70); tuttavia, è soprattutto negli ultimi anni che si è assistito a una vera e propria proliferazione. Questa recente diffusione è dovuta a tre fattori principali.

In primo luogo, le aziende stanno abbracciando sempre di più nuove forme di lavoro (comunemente definite come *agile* o *smart working*), che offrono ai propri membri la possibilità di lavorare in luoghi diversi dalla sede aziendale (da casa, presso altre sedi) e in orari flessibili gestiti secondo autonomia (Neri, 2017). Grazie anche alle recenti innovazioni tecnologiche, le aziende ricorrono a queste nuove pratiche con l'obiettivo sia di ridurre i costi legati alla gestione e al mantenimento di grandi sedi con uffici fissi per tutti i dipendenti, sia di offrire alle persone una certa flessibilità lavorativa, che sembrerebbe avere effetti positivi anche sulle *performance*, *in primis* quelle creative. La possibilità, infatti, di uscire dai confini organizzativi e di frequentare spazi che attraggono anche altri lavoratori (soprattutto autonomi, ma anche di altre organizzazioni) permette di confrontarsi con pratiche e idee differenti, rompendo gli schemi cognitivi più consolidati e sperimentando nuove idee e progetti (Furnari, 2014; Montanari & Mizzau, 2017).

BOX 7.5

Gli spazi collaborativi nella regione Emilia-Romagna

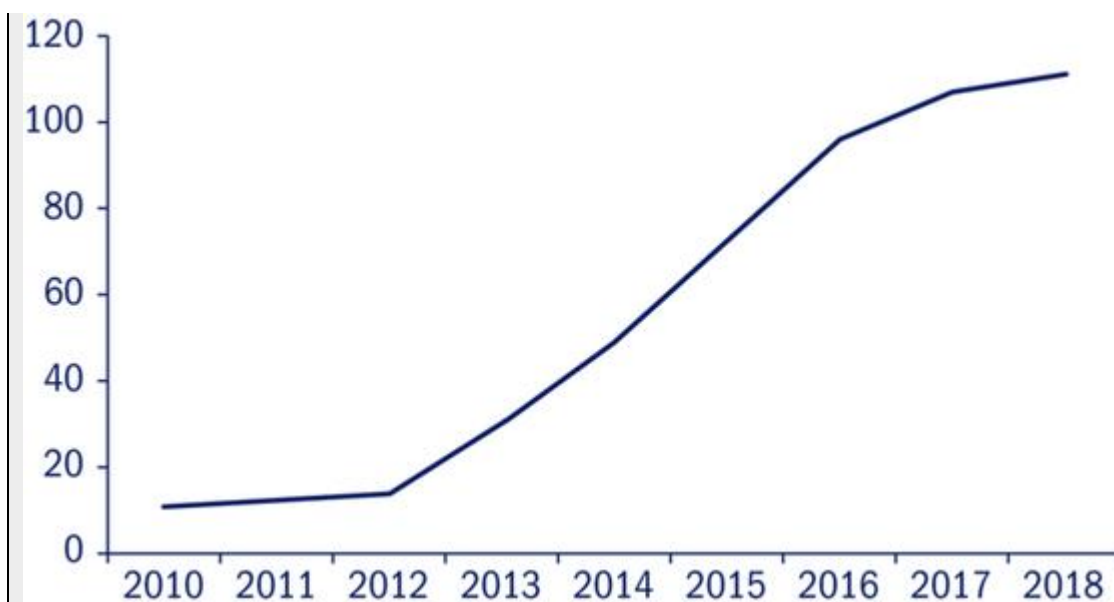
Una ricerca condotta nel 2019 dall'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia ha analizzato gli spazi collaborativi presenti in Emilia-Romagna. I risultati hanno evidenziato la presenza di 151 spazi di questo tipo. Coerentemente con i trend nazionali e internazionali, gli spazi collaborativi si sono diffusi negli ultimi anni (si pensi, ad esempio, che nel 2015 in regione ve ne erano solo 68) e in modo capillare su tutto il territorio regionale. Ad esempio, nella provincia di Bologna si concentra una quota rilevante ma non maggioritaria (circa il 30%) e il 12% è operativo in comuni con meno di 20.000 abitanti.

Per quanto riguarda la tipologia, l'Emilia-Romagna presenta una grande varietà: a fronte della prevalenza di spazi di co-working (quasi un caso su tre), si registra un numero rilevante di incubatori, fab-lab, hub culturali e spazi polifunzionali (cioè spazi che offrono più attività tipiche delle altre categorie). Realtà distintiva della regione è quella dei laboratori aperti che sono stati inaugurati nel 2019 in tutti i capoluoghi di provincia grazie all'utilizzo di fondi europei destinati a supportare lo sviluppo delle aree urbane in termini di innovazione, tecnologia, sostenibilità e inclusione (si veda anche Mizzau et al., 2017).

A prescindere dalle caratteristiche specifiche di ogni singolo caso, gli spazi collaborativi si caratterizzano per un mix di servizi e infrastrutture. Questi spazi, infatti, offrono aree di lavoro condivise, zone relax e bar, attività di formazione, workshop e anche eventi culturali. La varietà contraddistingue anche il pubblico che li frequenta. La ricerca, infatti, ha fatto emergere come tendenzialmente gli spazi collaborativi siano frequentati da persone con meno di 40 anni e con un livello di istruzione elevato. Se prevalentemente si tratta di liberi professionisti o persone che hanno in essere contratti di collaborazione con aziende, una percentuale rilevante è rappresentata anche lavoratori dipendenti di imprese che hanno deciso di spostare (o aprire) la propria sede in questi spazi oppure che hanno dato la possibilità di lavorare in regime di smart working. In quest'ultimo caso, le persone preferiscono lavorare (in modo stabile o temporaneo) in questi spazi per ovviare ai problemi tipicamente riscontrati da coloro che lavorano da casa (mancanza di spazi adeguati, un senso di isolamento e la difficoltà di mantenere un equilibrio soddisfacente tra vita lavorativa e vita privata). Dal punto di vista dell'attività svolta, i risultati hanno mostrato come gli utilizzatori siano soprattutto persone che svolgono attività a elevato contenuto creativo quali, ad esempio, l'architetto, l'ingegnere, il giornalista, il videomaker o il ricercatore. Non stupisce, dunque, che oltre a un obiettivo di incrementare l'attrattività e garantire sostenibilità economica, l'elevata diversificazione dell'offerta sia coerente con l'obiettivo di creare un'atmosfera creativa, in grado cioè di supportare processi creativi incentrati sulla collaborazione e sulla reciproca contaminazione di conoscenze ed esperienze.

Figura 7.5

Evoluzione nel tempo degli spazi collaborativi in Emilia-Romagna.



Fonte: Montanari e Scapolan (2019)

Un secondo fattore che spiega la diffusione degli spazi collaborativi riguarda il fatto che i lavoratori della creatività (*creative worker*), cioè persone come artisti, *designer*, musicisti o scrittori che svolgono attività in cui la creatività rappresenta il principale *input* produttivo, preferiscano lavorare in spazi non convenzionali quali ristoranti, caffè, e appunto gli spazi collaborativi. Questi «spazi terzi» (*third places* nell'originale definizione proposta da Oldenburg, 1989), infatti, offrono ai creativi la possibilità di evitare la fissità dei contesti più organizzati e di uscire dall'isolamento in cui sarebbero costretti lavorando in solitudine nel proprio studio o a casa, trovando al contrario un ambiente informale in cui è possibile fare «incontri spontanei e accidentali [che] possono stimolare nuove idee o fornire un'occasione per lo sviluppo della rete di contatti» (Wittel, 2001, p. 68).

Un ultimo elemento che ha favorito la diffusione degli spazi collaborativi è connesso ai processi di deindustrializzazione che, tra le conseguenze negative, hanno lasciato in eredità numerosi luoghi abbandonati (stabilimenti industriali, capannoni adibiti allo stoccaggio e alla logistica ecc.). In tal senso, le amministrazioni pubbliche hanno visto negli spazi collaborativi un importante strumento di *policy* per la rigenerazione urbana, investendo crescenti risorse nella loro creazione. Questi spazi, infatti, rappresentano un'opportunità per attivare il patrimonio cognitivo e relazionale di un territorio, permettendo la riqualificazione di spazi urbani caduti in disuso (Montanari & Mizzau, 2015). Se è vero che le recenti innovazioni tecnologiche hanno aumentato la rilevanza degli spazi virtuali dedicati alla condivisione di idee e alla co-creazione (piattaforme web, comunità online ecc.), la presenza in un territorio di spazi fisici di questo tipo costituisce un importante fattore in grado di generare notevoli ritorni in termini di partecipazione civica e rinnovamento del senso di identità, e anche di creatività (ad esempio von Krogh & Geilinger, 2014). Questi luoghi, attraverso le relazioni *vis-à-vis* che sono in grado di generare, svolgono un ruolo cruciale nella creazione di un'atmosfera collaborativa contraddistinta, ad esempio, da ridotti comportamenti opportunistici, alta propensione a scambiare informazioni sensibili e conoscenze complesse, elevata disponibilità a fornire feedback precisi e circostanziati alle idee e ai progetti sviluppati da altri, e forte interesse a trovare soluzioni condivise a problematiche sociali di interesse comune.

Il presente capitolo ha presentato una rassegna della letteratura delle principali teorie della creatività approfondendo, oltre agli elementi definitivi e alle differenze rispetto al concetto di innovazione, le principali determinanti individuali, di gruppo e di contesto. Da questo punto di vista, sono stati affrontati alcuni temi contemporanei come il ruolo della dimensione estetico-spaziale e dei nuovi luoghi di lavoro. In tal senso, pare opportuno concludere il capitolo facendo riferimento ad alcuni studi recenti che, adottando una concezione più estesa di contesto, hanno affrontato il ruolo svolto dall'ambiente territoriale (per un approfondimento si rimanda a Montanari, 2018a).²⁵⁷

Coerentemente con la recente *relational turn* degli studi sulla creatività, cioè il filone di ricerca che ha posto in evidenza il ruolo svolto dalle strutture relazionali in cui gli individui sono inseriti, diversi studiosi hanno proposto un'interpretazione della creatività come processo sociale nel quale le relazioni (o network) degli individui rappresentano una determinante fondamentale (ad esempio Perry-Smith & Shalley, 2003). I network a disposizione di un individuo permettono di avere accesso a importanti risorse (materiali, cognitive, sociali ecc.) per generare risultati creativi. In alcuni casi, le relazioni diventano un elemento imprescindibile degli stessi processi creativi, in quanto le idee sviluppate da un individuo, un team o un'organizzazione possono essere interpretate come il risultato di un'azione collettiva. Le relazioni che possono facilitare i processi creativi non sono solo quelle che si sviluppano all'interno dei confini organizzativi. Al contrario, svolgono un ruolo di primaria importanza quelle che, travalicandoli, mettono in relazione le persone di un'organizzazione con altri membri della stessa comunità professionale, o anche con persone che svolgono altri lavori ma operano nello stesso contesto territoriale.

Coerentemente con questa prospettiva, assumono maggiore rilievo sia gli spazi collaborativi (di cui si è parlato nella sezione precedente) sia una gestione aperta dei confini organizzativi (si veda il Capitolo 1). Questi elementi, infatti, sono «pietre angolari» dei nuovi modelli sistemici di innovazione e permettono di supportare i processi di collaborazione e di co-creazione che costituiscono le nuove sfide per competere con successo nei contesti competitivi contemporanei.

Parole chiave

Brainstorming (p. 241)

Determinanti di gruppo (p. 246)

Determinanti individuali (p. 244)

Novità (p. 241)

Spatial turn (p. 250)

Domande di verifica

1. Quali sono i tre principali approcci allo studio della creatività?
2. Quali sono gli elementi principali che definiscono la creatività?
3. Quali caratteristiche deve avere un'idea per essere considerata nuova?
4. Quando si può dire che un'idea è utile?
5. In che modo la creatività può rappresentare un vantaggio competitivo per le organizzazioni?
6. Che rapporto intercorre tra creatività e innovazione?
7. Su quali risorse un'organizzazione deve investire per sostenere la creatività dei propri membri?
8. In che modo il fattore tempo può incidere sulla creatività?
9. In che modo lo spazio di lavoro può incidere sulla creatività?
10. Quali sono le caratteristiche principali dei nuovi spazi di lavoro?

CAPITOLO 8

L'organizzazione comunitaria

Paolo Arturo, Francesca Gennai, Flaviano Zandonai

1. Introduzione: comunità nelle organizzazioni e organizzazioni di comunità
2. Comunità: un concetto ingombrante
3. Le comunità nelle organizzazioni: da stakeholder ad assetholder
4. Le comunità che fanno l'impresa
5. Conclusioni: ecosistemi per comunità intraprendenti

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Lo studio di questo capitolo vi fornirà le seguenti conoscenze:

1. Approfondire il ruolo delle comunità all'interno di organizzazioni di varia natura e scopo
2. Conoscere la natura e il funzionamento delle organizzazioni su base comunitaria
3. Ricostruire l'evoluzione del concetto di comunità nelle scienze sociali e negli studi organizzativi
4. Analizzare il rapporto delle comunità con contesti territoriali e digitali
5. Comprendere il contributo delle comunità all'innovazione tecnologica e sociale
6. Accedere a esperienze innovative e strutturate di impresa sociale di comunità

CASO STUDIO

Il successo della comunità

Quasi come un riflesso condizionato, quando si parla di comunità il pensiero va spesso a iniziative di piccole dimensioni che rimandano più al passato e alla conservazione piuttosto che al futuro e al cambiamento. Ma è davvero così? Alcuni casi descritti di seguito sembrano proporre una diversa rappresentazione di questo fenomeno.

Slow food (www.slowfood.it) è una delle innovazioni sociali più importanti degli ultimi decenni. La sua missione è di ridare «il giusto valore al cibo, nel rispetto di chi produce, in armonia con ambiente ed ecosistemi, grazie ai saperi di cui sono custodi territori e tradizioni locali». Nata a metà degli anni '80 del secolo scorso in Italia si è progressivamente allargata a livello internazionale e oggi opera in più di 150 paesi per promuovere una cultura dell'alimentazione basata sui principi del «buono, pulito e giusto». La sua organizzazione si regge su presidi (in Italia oltre 200) che a livello territoriale danno vita a comunità del cibo che coinvolgono produttori, consumatori e attivisti.

Rescoop (www.rescoop.eu) è la federazione europea delle cooperative produttrici di energie rinnovabili. Coinvolge oltre 1.500 imprese di questa natura che coinvolgono oltre 1 milione di soci. Svolge attività di lobby rispetto al modello di produzione energetica sostenibile e inclusivo e supporta la nascita di nuove comunità energetiche. Tra le buone pratiche aderenti a rescoop si segnala a livello nazionale «è nostra» (www.enostra.it) che nel corso del 2018 ha siglato oltre 3.200 contratti di fornitura di energia con «garanzia di origine» per un totale di 8.600 MWh.

Il gruppo cooperativo Cgm (www.cgm.coop) è la più importante rete di imprese sociali in Italia. Raggruppa oltre 800 organizzazioni d'impresa che si aggregano in reti locali (consorzi) che a loro volta detengono il controllo di un'agenzia nazionale impegnata a coordinare le attività e a sostenere lo sviluppo del network. Questo sistema cooperativo si sviluppa intorno a un modello d'impresa che riconosce nell'interesse generale della comunità la sua missione. Operativamente il Gruppo è impegnato in alcune ambiti chiave del welfare: servizi sociali, educativi, sanitari e inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Olivetti è ormai assunta ad archetipo di impresa innovativa non solo guardando alla sua produzione tecnologica, ma anche al suo modello organizzativo ispirato a una esplicita opzione comunitaria che faceva leva sul territorio e sui principali stakeholder (dai lavoratori fino a ricercatori e intellettuali che ne alimentavano la «ricerca e sviluppo» anche in campo sociale). La figura di Adriano Olivetti, in particolare, ha contribuito a costruire un assetto d'impresa e una filosofia di gestione dove le dimensioni di performance aziendale e d'impatto sociale appaiono non solo indistinte ma mutualmente rafforzate (Olivetti, 2014). L'eredità di Olivetti va quindi ben oltre la realtà di questa impresa e rappresenta un benchmark per molte altre realtà aziendali che intendono convertire in senso più responsabile e sostenibile i loro modelli di business.

Airbnb (www.airbnb.it) è uno dei campioni digitali che opera nel settore degli affitti brevi. Il suo modello di si connota, sia all'origine che nelle evoluzioni più recenti, per l'investimento su comunità di host che mettono a disposizione i loro alloggi, ma anche e soprattutto le loro capacità relazionali nell'intermediare una dimensione esperienziale del viaggio. Questo aspetto è così rilevante che anche i modelli alternativi ad airbnb che ne criticano gli aspetti negativi (gentrificazione urbana, elusione fiscale ecc.) puntano proprio sul valore differenziale generato dalle comunità locali, come nel caso di Fairbnb (www.fairbnb.coop).

In sintesi la comunità è ben più che una vestigia del passato e rappresenta sempre più un fattore chiave per il successo organizzativo ad ampio raggio: dalle realtà nonprofit fino alle imprese di capitali di piccole, medie e grandi dimensioni. Comprenderne le logiche di funzionamento è quindi cruciale, come pure imparare a gestirle. Le comunità infatti, e anche questa è una differenza importante, sono sempre più costruzioni artificiali e non solo fenomeni sociali autogenerati rispetto alle quali le tecnologie digitali si collocano lungo un continuum ormai senza distinzione rispetto alle tradizionali relazioni «faccia a faccia».

8.1

Introduzione: comunità nelle organizzazioni e organizzazioni di comunità

Questo capitolo ha l'obiettivo di approfondire il rapporto tra organizzazione e comunità da un duplice punto di vista. Il primo riguarda il ruolo svolto da soggetti comunitari all'interno di organizzazioni diverse per origine, dimensione e missione, cercando di comprendere la rilevanza di questo particolare attore in sede di costituzione, sviluppo e perseguimento delle finalità organizzative. Il secondo punto di vista riguarda le comunità come forma organizzativa a sé stante, guardando in particolare a come le diverse espressioni di organizzazione comunitaria possono rappresentare, oggi, un'innovazione che contribuisce ad arricchire il panorama dei modelli istituzionali che infrastrutturano la società e, in particolare, le forme di azione collettiva, anche attraverso assetti di natura imprenditoriale. In questo senso, i concetti di comunità e organizzazione verranno interpretati come aperti, oggetto di una riflessione e uno studio volti a far emergere nuovi significati e modelli in un quadro di relazioni sociali ed economiche in fase di profonda trasformazione (Rajan, 2019).

Nella prima parte del capitolo verranno affrontate alcune questioni di ordine definitorio, che hanno l'obiettivo di restituire il carattere complesso e ambivalente del concetto di comunità e le principali trasformazioni e sfide che lo caratterizzano in questa fase storica. A seguire, verranno presi in analisi alcuni temi chiave che riguardano la progettazione e lo sviluppo organizzativo, cercando di comprendere le modalità attraverso cui le comunità contribuiscono a rendere più «dense» le relazioni tra i diversi soggetti che operano dentro le organizzazioni o che con esse interagiscono nel loro contesto di riferimento.

Sviluppata la questione su come le comunità contribuiscono allo sviluppo delle organizzazioni, il passaggio successivo sarà centrato su una lettura della comunità come forma organizzativa e, nello specifico, come organizzazione d'impresa. Negli ultimi decenni, infatti, si è assistito alla nascita (e in alcuni casi rinascita) di forme d'impresa comunitaria che meritano di essere approfondite non solo in quanto tali, ma anche per i benefici in termini di impatto sociale che possono generare entro più vasti contesti socioeconomici e territoriali (Venturi, Zandonai, 2016). In questo stesso ambito è possibile approfondire l'insieme di approcci e tecniche che hanno la finalità di innescare e accelerare in senso «ingegneristico» la costruzione di comunità. Se è vero, infatti, che i soggetti comunitari rappresentano solitamente l'esito di stratificazioni «naturali», che nel medio e lungo periodo consentono di consolidare ed eventualmente allargare le relazioni tra persone, è altrettanto vero che, soprattutto in epoca recente e grazie anche alla trasformazione digitale (*disruption* digitale), le azioni di *community making* e *community management* rappresentano sempre più pratiche intenzionali basate sul possesso di competenze specifiche (sia *hard* che *soft*). Si tratta di azioni di supporto che possono svolgere un ruolo importante, in particolare per rafforzare il ruolo delle comunità come soggetto di innovazione organizzativa, assumendo quindi una posizione di centralità nell'ambito di processi di *change management* e di nuove *start-up*, come verrà argomentato nella parte finale (Rossi, 2018).

In un suo importante, saggio il sociologo Arnaldo Bagnasco qualificava come «ingombrante» il concetto di comunità (Bagnasco, 1999). L'utilizzo di questo aggettivo può essere ricondotto a due principali elementi fondativi dei significati e delle esperienze che definiscono la comunità. Il primo riguarda la conformazione dei soggetti comunitari, che viene identificata come modalità primigenia e spontanea di aggregazione sociale accostata, fino quasi a contrapporla, a modelli di società più sofisticati nell'architettura e di più ampia portata. Gli studi pionieristici in ambito sociologico hanno infatti definito la comunità in contrapposizione alla società: con la prima caratterizzata da legami primari, come quelli di parentela, vicinato, amicizia, e la seconda connotata principalmente da elementi di organizzazione razionale, che tendono a separare e specializzare ruoli e funzioni (Bagnasco, 1992). Il secondo elemento che connota la comunità riguarda l'ambivalenza delle fenomenologie che vi si possono ricondurre. Dietro il velo di retorica che ammantava la narrazione della comunità come aggregazione spontanea in grado di autogovernarsi in armonia con il contesto, si possono evidenziare disfunzionalità gestionali interne e meccanismi di chiusura nei confronti dell'ambiente di riferimento, che in alcuni casi possono richiedere interventi da parte di autorità esterne. Basti pensare, a puro titolo di esempio, alla presenza di soggetti a base comunitaria quali gruppi criminali che agiscono in contrasto con le norme e i valori base della socialità.

BOX 8.1**La comunità nelle scienze sociali**

Lo studio del concetto di comunità e delle relative fenomenologie nell'ambito delle scienze sociali, della sociologia in particolare, ha conosciuto fasi alterne. Gli studi pionieristici hanno definito i legami di prossimità e di solidarietà delle comunità in contrapposizione con l'impersonalità e la razionalità che caratterizzano, invece, le società che emergevano dai processi di modernizzazione tecnologica. La crescente complessità e l'ambivalenza che hanno connotato l'evoluzione dei tessuti sociali ed economici hanno, però, progressivamente indebolito la capacità interpretativa del concetto di comunità in quanto tale, e quindi, nel corso del tempo, la ricerca si è concentrata soprattutto su temi più specifici, come la perdita di identità e il ruolo delle reti fiduciarie. L'insieme di questi studi sta però conoscendo, in epoca più recente, un rinnovato interesse per le comunità come formazioni locali, legate a un determinato territorio e, in senso più ampio, come soggettività che sono in grado di arricchire gli scambi di natura economica attraverso meccanismi di reciprocità che integrano e in parte sostituiscono quelli basati esclusivamente su transazioni anonime di mercato (Bagnasco, 1992).

Ma questo carattere ingombrante, derivante dall'eredità storico-culturale e dall'ambiguità delle sue espressioni, viene ulteriormente enfatizzato anche da una domanda di comunità che, come ricordava un altro importante sociologo, Zygmunt Bauman, non accenna a recedere, anzi si presenta in forme nuove che sfidano le istituzioni pubbliche e le organizzazioni d'impresa, ma anche le comunità della tradizione (Bauman, 2000). La «voglia di comunità» che caratterizza la fase storica contemporanea si alimenta, in buona sostanza, a partire da due elementi definitivi che oggi, secondo diversi osservatori (Aime, 2019), si configurano come risorse scarse: la prossimità e il mutuo riconoscimento. La vicinanza consente infatti alle persone di dotarsi di risorse fiduciarie e capacità cooperative tali da poter progressivamente costruire meccanismi di relazione

reciproca, attraverso i quali non solo coordinano attività diverse, ma assieme a queste ultime alimentano la produzione di significati, cioè del «perché» si agisce insieme. Si genera così un sostrato comune in termini culturali e identitari che consente di riconoscersi come corpo sociale unitario, dotato di capacità di azione e di elaborazione, che trascende la sfera individuale (Esposito, 1998).

In sintesi, la comunità consiste in un'aggregazione sociale caratterizzata da un'identità comune e fondata su legami fiduciari che consentono di produrre e scambiare risorse riconosciute come «comuni». Ma se la stabilità, nel tempo dell'aggregazione comunitaria e almeno fino all'epoca moderna, derivava quasi esclusivamente da interazioni ricorsive, non solo ricercate ma spesso anche indotte da vincoli ambientali che limitavano la mobilità, è ancora possibile oggi sviluppare legami di prossimità che generino un riconoscimento reciproco in forma di identità collettiva? In altri termini, le comunità sono destinate a persistere in determinati contesti sociali e ambientali, come le aree montane e le reti di vicinato, oppure possono trovare spazio anche in ambiti più vasti e complessi, come le aree urbane e le organizzazioni d'impresa? Per rispondere a questa domanda, cruciale allo scopo di definire la morfologia presente e futura delle comunità, nei prossimi paragrafi si guarderà agli effetti delle innovazioni tecnologiche e sociali più recenti, che, non a caso, investono proprio le modalità attraverso cui si costruiscono e mantengono reti e aggregazioni sociali in forma di *social network*.

8.2.1

Comunità senza territorio: la disruption digitale

Lo spazio fisico, sia materialmente costruito che inteso in senso paesaggistico e ambientale, rappresenta un importante elemento di scenario per vedere all'opera i meccanismi di interazione sociale che contribuiscono a costruire un soggetto comunitario. Anzi, più che di uno sfondo, la dimensione di contesto rappresenta essa stessa una componente del processo di formazione e di azione comunitaria. Basti pensare, a puro titolo di esempio, all'interazione tra comunità e ambiente che è all'origine delle forme di autogoverno delle risorse naturali (pascoli, foreste, riserve di pesca ecc.) come «beni comuni». Si tratta, nello specifico, di comunità locali che nel corso del tempo si sono dotate di sistemi di regolazione per garantire un utilizzo sostenibile di risorse comuni, in modo che tutti i membri della comunità possano accedervi senza danneggiarle, ma anzi possano preservarle anche per l'utilizzo da parte delle generazioni future (Ostrom, 1990). È il caso, ad esempio, degli usi civici e soprattutto delle «carte di regola» che ancora oggi, dopo molti secoli e diversi rivolgimenti istituzionali (dalle società medioevali agli stati moderni), stabiliscono modalità di governo su base comunitaria di alcune porzioni territoriali, in particolare nell'arco alpino. Queste comunità hanno riscattato la proprietà di boschi e pascoli – che in qualche caso oggi ospitano anche importanti strutture turistiche come nelle dolomiti di Brenta in Trentino o a Cortina nel bellunese – che gestiscono attraverso meccanismi di democrazia assegnando i diritti di proprietà ai residenti e favorendo in questo modo una gestione più sostenibile dal punto di vista ambientale e una redistribuzione più equa delle risorse generate (Nervi, 2018).

D'altro canto, le comunità non sono solo definibili su scala territoriale. I meccanismi di prossimità e di mutuo riconoscimento si possono innescare anche intorno a elementi di interesse collettivo che corrispondono a un progetto, un'attività, un'iniziativa che non fanno riferimento a una dimensione materiale o a un manufatto fisico.

Si tratta di un'osservazione, quest'ultima, resa ancora più evidente dall'impatto esercitato dalla trasformazione digitale, grazie alla quale sono apparsi nuovi contesti di interazione sociale all'interno dei quali possono prendere forma soggetti comunitari di nuova natura: sottratti, almeno in parte, dal vincolo della prossimità fisica e, al tempo stesso, accelerati nelle modalità di

riconoscimento reciproco grazie a forme di profilazione di bisogni, aspirazioni, preferenze che, nelle piattaforme digitali, assumono livelli di sofisticatezza e dettaglio molto elevati.

La presenza di una grande quantità di soggetti che sono «aumentati», sia a livello di capacità connettiva che di profilazione delle preferenze, consente a persone ormai identificate lungo un *continuum* umano/digitale di operare all'interno di un'ampia ma non indifferenziata e atomizzata *crowd* (folla), propensa quindi a trasformarsi in *community* facendo leva su una pluralità di meccanismi di aggregazione (Benkler, 2007). I meccanismi di *crowdsourcing* e *crowdfunding* risultano emblematici in tal senso: consentono, infatti, a persone distanti fisicamente di apportare risorse economiche e di competenze, che permettono di realizzare progetti intorno ai quali si forma una *community* che svolge un ruolo chiave per la loro realizzazione, restituendo ai partecipanti elementi di identità e fiducia. Quest'osservazione vale naturalmente anche per i gestori delle piattaforme digitali che, non a caso, caratterizzano il *layout* delle loro infrastrutture proprio per favorire meccanismi di «condivisione» delle risorse, le quali alimentano modelli di *business*, come la *sharing economy*, che si stanno sempre più affermando in quanto driver di trasformazione delle catene del valore globali (Pais, Provasi, 2015).

Si tratta di un passaggio di stato da comunità naturali – frutto di una stratificazione di relazioni nel corso del tempo e all'interno di uno spazio definito – a comunità artificiali – cioè costruite intenzionalmente intorno a 269 oggetti riconosciuti di interesse comune – che conferma, anzi enfatizza, gli elementi di ambivalenza già osservati in precedenza. Le *community* digitali, infatti, si connotano per il carattere estremamente puntuale dei bisogni, degli interessi e delle risorse che vengono condivisi e, conseguentemente, per la presenza di sostrati di significati comuni non così «densi» e vincolanti come nel caso delle comunità naturali. Sono comunità pragmatiche guidate da coalizioni, anche temporanee, di interessi, piuttosto che da matrici culturali profonde che predefiniscono i criteri di accesso, permanenza ed eventuale recesso dalla comunità di appartenenza. Ed è proprio per questa ragione che il mutamento della morfologia comunitaria a cui stiamo assistendo in questa fase storica può essere interpretato non solo come il risultato di una *disruption* tecnologica, ma piuttosto come un più ampio processo d'innovazione sociale, che merita di essere ulteriormente approfondito in quanto svolge il ruolo di incubatore di nuove comunità (Arvidsson, Giordano, 2013).

8.2.2

Aperte, inclusive e trasformative: le comunità dell'innovazione sociale

La narrazione dell'innovazione è spesso monopolizzata da nuovi prodotti e servizi che introducono una «discontinuità» più o meno significativa in particolari mercati o nella società nel suo complesso (Bucchi, 2016). Nel caso dell'innovazione sociale, invece, assume una particolare rilevanza la dimensione di processo e, all'interno di questa, un particolare aspetto, ovvero la natura delle relazioni che si stabiliscono tra i diversi soggetti coinvolti in un progetto che mira a «fare la differenza». Le diverse definizioni di quello che è stato qualificato come «quasi concetto» di innovazione sociale (Lampugnani, Cappelletti, 2016) tendono, infatti, a convergere proprio intorno alla necessità di dar vita ad aggregazioni sociali inedite, sia dal punto di vista della composizione interna – ad esempio mettendo in connessione gli «addetti ai lavori» con le *new entry* di quel particolare campo che si intende innovare – sia per quanto riguarda i modelli di relazione. Questi ultimi, in particolare, appaiono centrati su forme non solo di collaborazione, cioè di condivisione dei mezzi e delle risorse, ma soprattutto di cooperazione, che invece richiede di condividere anche finalità e obiettivi dell'azione. Solo in questo modo, infatti, è possibile operare un *upgrade* dei meccanismi di rete, passando da mere esigenze di funzionalità ed efficienza dei processi a forme di interazione che prevedono la condivisione di mezzi e fini per

produrre risorse di interesse e di uso comune. In sintesi, l'innovazione sociale ricerca soluzioni a sfide sociali irrisolte o emergenti (ad esempio quella ambientale), generando un beneficio collettivo che si realizza grazie alla trasformazione del tessuto di relazioni tra attori diversi e a nuovi funzionamenti della vita sociale, che coinvolgono le persone, le organizzazioni e le politiche.

Appare chiaro, quindi, che l'innovazione sociale trova nel tratto comunitario un elemento cruciale di funzionalità ed efficacia, ma, al tempo stesso, queste comunità rappresentano nuove soggettività con una conformazione in buona parte inedita. Sono più marcatamente aperte al contributo di soggetti diversi e, per questa ragione, sono sollecitate a dotarsi di strategie di inclusione che siano in grado di mantenere in equilibrio dinamico la valorizzazione delle diversità con gli elementi di identità e di fiducia che rendono coesa e riconoscibile una comunità. Senza questo equilibrio, non semplice da raggiungere, il rischio è che troppa diversità rompa il tessuto connettivo; all'opposto, se i meccanismi connettivi non sono in grado di assimilare il valore derivante dalla pluralità degli apporti, il rischio è di retrocedere a modelli di comunità «escludente», riducendo così il suo potenziale innovativo. Il caso delle *social street* è, da questo punto di vista, emblematico: si tratta, infatti, di comunità di vicinato gestite anche attraverso *social network* digitali, che consentono di includere nuovi abitanti, abitanti temporanei o abitanti che hanno lasciato quel luogo ma chiedono comunque di rimanere connessi. In questo modo, la comunità della *social street* rimane aperta e inclusiva anche rispetto a coloro che, per ragioni diverse, sono attratti solo da alcuni specifici aspetti della vita in comune, evitando quindi il rischio di chiudersi in una sorta di *club* separato dal contesto esterno.

E proprio a proposito di quest'ultimo aspetto si può osservare che le comunità dell'innovazione sociale sono orientate a obiettivi di cambiamento che non riguardano solo alcuni ambiti o settori, ma si propongono di riscrivere le «regole del gioco» che presidiano il funzionamento dei sistemi economici e sociali, agendo a più livelli: i comportamenti individuali e collettivi, i modelli organizzativi, gli assetti normativi e di *governance*. Sono quindi «comunità trasformative» orientate a obiettivi di impatto sociale. Soggetti con i quali, sempre più spesso, le organizzazioni tradizionali (imprese, istituzioni pubbliche e anche organizzazioni della società civile) si trovano a interagire, generando così mutamenti di scala non incrementale ma sistemica (Manzini, 2018). Il caso della mobilità in bicicletta rappresenta un altro esempio rilevante in tal senso: grazie all'azione di comunità orientate all'innovazione sociale, come le *critical mass*, oggi l'utilizzo di questo mezzo di trasporto è diventato sempre più comune tra le persone, ha innescato importanti processi di innovazione tecnologica e, non ultimo, ha contribuito a ridefinire le politiche di mobilità soprattutto in ambito urbano, oltre che in altri settori come il turismo.

8.3

Le comunità nelle organizzazioni: da stakeholder ad assetholder

Non è difficile trovare in statuti, dichiarazioni di missione, documenti di rendicontazione sociale riferimenti espliciti alla comunità. Una sottolineatura che è facile, e quasi scontato, rilevare nel caso di organizzazioni pubbliche e private a scopo sociale, come associazioni e cooperative, ma che è sempre più riscontrabile anche in imprese *for profit*, ovvero in organizzazioni che sono progettate e gestite, almeno stando alla letteratura manageriale fin qui dominante, per massimizzare l'interesse di singoli azionisti che, in rari casi, coincidono con una comunità.

Questo «citazionismo comunitario» è quindi diffuso, ma non è semplice individuare modalità operative e gestionali attraverso le quali includere comunità all'interno di più ampi soggetti organizzativi, anche nel caso di attori che, almeno in via teorica, potrebbero essere più propensi a farlo. Nel caso delle istituzioni pubbliche, ad esempio, la mobilitazione comunitaria è ricondotta quasi per intero a meccanismi di delega che, attraverso il voto, consentono di nominare

rappresentanti che esercitano la funzione pubblica. Un aspetto naturalmente rilevante e che è alla base dei modelli di democrazia liberale, ma che non esaurisce tutte le possibili forme di attivazione e di coinvolgimento che potrebbero riguardare, ad esempio, la partecipazione diretta dei cittadini a processi di consultazione, di programmazione e di progettazione condivisa di interventi e servizi pubblici, facendo leva sul principio di sussidiarietà recentemente introdotto nella costituzione italiana (Arena, Iaione, 2015).

Ma anche nel caso delle organizzazioni di economia sociale, come le imprese cooperative, si denota un potenziale partecipativo delle comunità che risulta ancora in parte inespresso. Se è vero, come si avrà modo di verificare nei paragrafi successivi, che negli ultimi anni sono nate (o rinate), proprio dal ceppo dell'economia cooperativa, alcune innovazioni istituzionali in forma di impresa comunitaria, è altrettanto vero che, per molti soggetti della cooperazione, il principio dell'«interesse per la comunità», che rappresenta uno dei fondamenti identitari, viene spesso realizzato attraverso strategie che assomigliano molto più alla tradizionale responsabilità sociale delle imprese *for profit*. Manca, o è ancora poco sviluppata, la propensione ad allargare la proprietà dell'impresa cooperativa, aprendo la base sociale a diversi portatori di interesse con i quali instaurare nuove forme di scambio mutualistico (Borzaga, 2018).

In sintesi, ai molti richiami valoriali alla comunità sembra fare riscontro un *deficit* di strategia e di modelli manageriali che riescano a concretizzare gli apporti degli attori comunitari. Per questa ragione, nei prossimi paragrafi verranno presi in analisi due macro ambiti – le catene di produzione del valore (*value chain*) e la conoscenza – all'interno dei quali le comunità, se adeguatamente coinvolte e valorizzate, possono contribuire a introdurre importanti elementi di innovazione rispetto ai processi produttivi e agli assetti di *governance* attraverso i quali si persegue la *mission* organizzativa.

8.3.1

Le comunità nella *value chain* e nella *governance*

Se si guarda alla comunità come portatrice di interessi rispetto a un'organizzazione, in particolare d'impresa, il suo ruolo appare come quello di un Giano bifronte. Da una parte, alla comunità viene spesso associata la capacità di *advocacy*, ovvero la rappresentanza di interessi e istanze che, nell'ambito della *governance* organizzativa e, in senso più ampio, del dialogo sociale tra istituzioni, non occupano una posizione rilevante nel definire le priorità politiche e strategiche e, quindi, le scelte operative e le modalità di allocazione delle risorse. La comunità è tale, dunque, perché si organizza per dare voce a nuovi bisogni, chiedendo che vengano soddisfatti attraverso nuovi prodotti, servizi, attività, e agendo comportamenti di rivendicazione, protesta, sensibilizzazione secondo schemi definiti di *community organizing* 272 che riguardano, ad esempio, l'inclusione nei luoghi di lavoro di soggetti esclusi, come le persone con disabilità. Dall'altra, la comunità come *stakeholder* può assumere la posizione di beneficiaria di una serie di interventi di natura riparatoria o risarcitoria, che hanno l'obiettivo di eliminare o attenuare le esternalità negative prodotte da un'attività realizzata da un'impresa o un'istituzione pubblica, come può essere, ad esempio, una «grande opera» infrastrutturale. A questo livello, la comunità può giocare quindi un ruolo rilevante nell'ambito delle dinamiche organizzative, ma presidiando una posizione periferica rispetto sia ai modelli di produzione del valore che ai meccanismi decisionali della *governance*. In altri termini, le comunità possono essere consultate o informate considerandole minoranze attive all'interno di sistemi decisionali dove le leve del potere sono detenute da altri soggetti, come azionisti, rappresentanti, manager, funzionari.

Questa rappresentazione incontra, però, sempre più «eccezioni alla regola», nel senso che i soggetti comunitari possono assumere un ruolo più attivo anche all'interno delle catene di produzione del valore (*value chain*) e della *governance* d'impresa. Quest'evoluzione è legata sia a

processi di mobilitazione dal basso, sia a forme di abilitazione *top down* a seguito di strategie di coinvolgimento degli *stakeholder* adottate da istituzioni e imprese, ad esempio nell'ambito di attività di rendicontazione dei propri risultati in campo sociale e ambientale. Tali processi, nel loro insieme, configurano le comunità non semplicemente come portatrici di interessi che altri soggetti devono cercare di soddisfare, ma anche come portatrici di risorse (*assetholder*) grazie alle quali è possibile attivare forme di coprogettazione e coproduzione delle risposte.

Questo «passaggio di stato» delle comunità deriva da una molteplicità di fattori di origine sia endogena che esogena.

In primo luogo, si può segnalare la rilevanza delle sfide sociali e ambientali, la cui soluzione non è demandabile alla sola azione di protesta (*voice*) ma richiede un impegno diretto anche per mutare in profondità i sistemi produttivi e di regolazione.

In secondo luogo, appare sempre più possibile «stoccare» e condividere quantità e qualità importanti di risorse (soprattutto intangibili, come informazioni e conoscenze) da parte di aggregazioni sociali su base comunitaria, anche senza dover adottare modelli organizzativi e di governo formali, ma utilizzando in maniera intelligente piattaforme (digitali in particolare) che sono facilmente accessibili e pervasive.

In terzo luogo, non è da sottovalutare la capacità – sempre mediata da tecnologie digitali – di aggregare e coordinare una grande quantità e varietà di soggetti dotati di capacità diversificate in termini di apporto di risorse e accomunati da finalità definite, rispetto alle quali è possibile misurare l'impatto realizzato da ciascuno di essi.

L'insieme di questi (e probabilmente altri) fattori contribuisce a innescare un processo di riposizionamento delle comunità rispetto alle architetture e ai meccanismi organizzativi, arrivando a occupare un ruolo più centrale nelle catene di creazione del valore. Non si tratta, naturalmente, di un passaggio lineare, in quanto può essere soggetto a forme di colonizzazione da parte degli *stakeholder* tradizionali; d'altro canto, se l'obiettivo è migliorare la qualità complessiva delle organizzazioni in una prospettiva di «bene comune» e di creazione di valore condiviso (Porter, Kramer, 2011), allora si tratta di una strategia per certi versi inevitabile.

In sintesi, sono proprio questi processi sociali a rappresentare un vettore di cambiamento organizzativo che, come ricordava Henry Mintzberg, consente di ricostruire le organizzazioni, anche d'impresa, come comunità (Mintzberg, 2009).

8.3.2

Conoscenza tacita e innovazione aperta nelle comunità di pratiche

Un ulteriore versante dal quale è possibile osservare il ruolo delle comunità all'interno di contesti organizzativi più ampi riguarda lo studio delle aggregazioni sociali che si formano intorno alla condivisione di competenze e altri elementi di natura culturale legati al «saper fare». Un tema, quello delle comunità di pratiche, che rappresenta un oggetto di studio rilevante nell'ambito della letteratura organizzativa, sia scientifica che divulgativa (Wenger, 2006). È infatti intorno a queste soggettività che, nel corso del tempo, si sono concentrati lavori di ricerca e investimenti legati alla riorganizzazione dei processi produttivi, alla progettazione di dispositivi tecnologici, oltre che all'innovazione dei modelli di gestione e di *management* (Bacan, 2019). Tutto questo con un obiettivo di fondo: capitalizzare la conoscenza di comunità formatesi intorno all'elaborazione e condivisione di saperi e pratiche, in particolare della conoscenza non codificata o tacita (Polanyi, 1979).

Si tratta di un percorso ormai di lungo periodo e che ha consentito di elaborare approcci e strumenti gestionali sempre più sofisticati, che hanno via via influito anche sulla composizione e

sulla capacità di azione delle comunità di pratica. In particolare, si sta assistendo a un progressivo allargamento del raggio d'azione delle comunità di pratica, portandole a occupare sempre più spesso posizioni «a scavalco» tra organizzazioni diverse. La spinta all'apertura, resa possibile da tecnologie connettive (applicazioni, piattaforme, *repository* ecc.) che possono essere gestite senza mettere in crisi, ma anzi arricchendo, i meccanismi relazionali, consente infatti a queste comunità non solo di gestire le attività che afferiscono direttamente alla loro sfera di autonomia, ma anche di operare all'interno di processi di più ampia portata, che riguardano attività e investimenti rilevanti per una molteplicità di soggetti (organizzativi e informali, pubblici e privati, con e senza scopo di lucro) e che trovano nel paradigma dell'innovazione aperta la realizzazione più evidente (Chesbrough, 2003). Agire secondo schemi di *open innovation* richiede di rimuovere ostacoli di natura non solo operativa ma anche culturale, perché si basano su forme di cooperazione che mettono in discussione alcune rilevanti dicotomie: tra alleati e *competitor*, tra scienziati e *practitioner*, tra processi lineari ed esiti imprevedibili, tra sistemi proprietari e risorse comuni, tra infrastrutture concentrate e reti distribuite.

BOX 8.2

Open Innovation: approcci e strategie

Nel 2003, in America, Henry Chesbrough coniava l'espressione Open Innovation per evidenziare come le imprese, per creare valore e competere meglio sul mercato, non possano affidarsi solo a idee e risorse interne ma abbiano la necessità di ricorrere anche a strumenti e competenze che arrivano dall'esterno. Hackathon, joint venture, call for ideas, incubatori aziendali, acquisizione di start-up, partnership con università e centri di ricerca potrebbero essere i metodi più diffusi per fare innovazione nel prossimo futuro, purché gli imprenditori imparino a collaborare. L'Open Innovation è un fenomeno globale che di per sé è sempre esistito. Le persone hanno sempre collaborato tra loro per risolvere sfide complesse; quello che è cambiato oggi sono sia la scala che le modalità di questa collaborazione, amplificata dalle possibilità fornite dalle tecnologie digitali. Grazie a Internet e ai social media oggi è possibile mobilitare talenti da tutto il mondo e farli lavorare insieme su qualsiasi sfida. Sono dunque la magnitudo e la peculiarità di gestione di questa forma di collaborazione a rendere oggi così interessante questo approccio. Si tratta, tuttavia, di processi delicati, basati su una grande capacità di analisi e sulla fiducia: non si cerca tanto un consulente a cui affidare una commessa, quanto un partner con cui costruire in sinergia un percorso che sia percepito come mutualmente utile. La sfida sta nel dimostrare che la collaborazione produce benefici più alti degli investimenti effettuati per attivarla e gestirla (Battistoni et al., 2017). È il caso, ad esempio, di Cariplo Factory (<https://www.cariplofactory.it/>), un hub di innovazione tecnologica e sociale con sede a Milano e promosso da fondazione Cariplo e da altri investitori che ha lo scopo, tra l'altro, di lanciare e gestire percorsi di open innovation capaci di generare scambi e accordi strutturati tra startup tecnologiche e imprese, sia sociali che for profit. L'obiettivo strategico consiste nel rafforzare le principali filiere economiche del Paese e, al contempo, scalare il potenziale di innovazione delle nuove realtà d'impresa che sorgono in particolare nell'ecosistema digitale.

In altri termini, la comunità assume una nuova rilevanza non solo come forma associativa primaria tra individui ma anche come unità organizzativa che, a prescindere dal grado di formalizzazione all'interno degli organigrammi, svolge ruoli e funzioni che possono essere molto rilevanti. In

particolare, le comunità di pratiche, basate sulla condivisione di competenze che alimentano e insieme riproducono sostrati culturali e identità comuni, rappresentano una modalità efficace per operare in contesti dove le tecnologie sono sempre meno ausili a supporto e sempre più sistemi sociotecnici dotati di intelligenze capaci di interazione e di apprendimento (Zamagni, 2018). In questo ambito possono essere condivise non solo conoscenze settoriali e competenze specialistiche, ma anche *soft skill*, con queste ultime che rappresentano sempre più il valore differenziale in termini di efficacia. Capacità di natura relazionale, adattabilità, *problem solving*, gestione dei conflitti trovano, in particolare nei contesti comunitari, la «palestra» ideale in cui poter essere educate. Un'attività di formazione che avviene in stretta sintonia con contesti esterni, che sempre più restituiscono feedback plurimi e complessi rispetto ai quali è necessario poter contare su intelligenze collettive capaci di interpretarli e di depositarli come apprendimento condiviso (Mulgan, 2018).

8.4

Le comunità che fanno l'impresa

Dopo aver analizzato il modo in cui soggetti comunitari agiscono all'interno di organizzazioni più ampie e aver sottolineato la loro crescente rilevanza come attori in grado di apportare risorse per contribuire a un più vasto riorientamento di questi soggetti, in questa parte del capitolo è possibile considerare una diversa angolatura, che riguarda le comunità come organizzazioni a sé stanti e, in particolare, come nuove organizzazioni d'impresa.

I soggetti comunitari, infatti, non assumono necessariamente assetti organizzativi formali perché forti di una base relazionale che consente loro di sviluppare *ruotine* gestionali anche su aspetti rilevanti della loro vita sociale, ad esempio contribuendo alla realizzazione di progetti complessi, o dotandosi di importanti risorse economiche e infrastrutturali. Anzi, il prevalente carattere informale delle comunità viene spesso individuato come un loro tratto caratteristico da contrapporre a strutture formali che rischiano invece di involvere in asettiche forme burocratiche, spegnendo il «calore» delle relazioni tra le persone e pregiudicando così uno degli elementi fondanti dell'essere e del sentirsi parte di una comunità.

Ma nonostante questa idiosincrasia verso la formalizzazione di assetti organizzativi e di *governance*, nel corso del tempo, e in particolare negli ultimi decenni, le comunità, soprattutto quelle che insistono su aree territoriali delimitate, hanno accettato la sfida di dar vita a organizzazioni più strutturate, in grado di gestire anche processi di produzione e scambio attraverso assetti di natura imprenditoriale. Questo passaggio, che si potrebbe considerare complementare al già osservato protagonismo all'interno di organizzazioni esistenti interagendo con altri *stakeholder*, è all'origine di un inedito processo di *start-up* che ha contribuito a reinventare le organizzazioni d'impresa, proponendo nuovi modelli che si sono progressivamente affermati anche dal punto di vista giuridico normativo.

L'impresa sociale, in particolare, rappresenta un caso di *institution building* su base comunitaria che ha raggiunto un notevole grado di diffusione, sia a livello nazionale che a livello europeo (AaVv, 2020). Così come le cooperative di comunità di più recente apparizione rappresentano, seppur in modo ancora embrionale, una *new wave* del protagonismo comunitario (Mori, Sforzi, 2019).

L'origine e lo sviluppo di questi modelli – che verranno descritti nei paragrafi successivi – è riconducibile a una molteplicità di fattori legati alla natura dei bisogni dei promotori, alle caratteristiche dei mercati e dei contesti sociali in cui sono inseriti, alla disponibilità di modelli gestionali e normativi sufficientemente flessibili per essere adattati alle modalità di azione tipiche di una comunità. Ma quel che è necessario sottolineare è che anche le comunità stesse hanno modificato la loro struttura per potersi dotare di questi, per loro inediti, sistemi organizzativi. Due particolari evoluzioni, già citate in precedenza, assumono in quest'ottica una particolare rilevanza.

La prima riguarda un più elevato tasso di eterogeneità interna ai soggetti comunitari, che consente di disporre di un *set* di risorse – inteso in senso ampio – più ricco in termini di quantità ma soprattutto di composizione interna, 276 anche per quanto riguarda, ad esempio, competenze di natura gestionale rispetto a processi produttivi e decisionali complessi.

La seconda evoluzione riguarda la maggiore connettività esterna delle comunità, che sempre meno appaiono come monadi vincolate a un contesto delimitato e sempre più come parte di network più ampi che consentono di allargare gli scambi, non solo di collaborazione reciproca ma anche di natura mercantile.

Se l'apertura consente, quindi, di rafforzare la capacità d'investimento, la connettività rafforza quella di scambio, evidenziando così la natura intraprendente di comunità orientate non solo ad autogestire i propri processi ma anche a scalare la propria operatività secondo modalità nuove, che sono in grado di generare cambiamenti, a livello comportamentale, socioeconomico e politico, non puntuali ma sistemici.

In estrema sintesi, sono le imprese sociali *community driven* a rappresentare il principale veicolo di innovazione sociale in questa fase storica di transizione, che fa presagire un imminente «salto di paradigma» nei modelli di vita e negli assetti istituzionali (Magatti, 2017).

8.4.1

L'impresa sociale: organizzazione e mindset

La nascita dell'impresa sociale e la sua prima affermazione sono avvenute grazie a un *mix* di condizioni che ha costituito, e ancora oggi costituisce, un «brodo di coltura» per la nascita di imprese a trazione comunitaria. A livello settoriale è il *welfare* a prevalere, perché il carattere pubblico e universalistico che ne connota la missione (e la sua rappresentazione sociale nella società) consente di attribuire ai bisogni riconducibili a questo ambito caratteristiche di merito rispetto alla loro soddisfazione. Ciò che ne deriva è una regolazione normativa ma anche un consenso sociale diffuso rispetto al fatto che sia giusto che tali bisogni di cura, assistenza, educazione vengano soddisfatti attraverso trasferimenti economici e servizi, a prescindere dalla capacità di acquisto e di fruizione da parte dei beneficiari, anzi intervenendo principalmente a favore di persone e aree «fragili» (Gori, 2014). Questo riconoscimento, unito a una fisiologica crescita e soprattutto differenziazione dei bisogni all'interno di contesti sociali sempre più articolati e complessi, porta con sé un allargamento della sfera pubblica oltre il campo della pubblica amministrazione. Ciò avviene non solo per i limiti di quest'ultima, in termini di disponibilità di risorse e livello di efficienza, ma anche perché viene riconosciuta la capacità di apportare risorse e contributi di innovazione da parte di attori sociali emergenti, che iniziano a sperimentare soluzioni operative, cioè di produzione di beni e servizi, dopo aver agito principalmente attraverso modalità di rappresentanza e tutela dei diritti (*advocacy*).

Per quanto riguarda, invece, la forma giuridica e organizzativa, quella fin qui più utilizzata è l'impresa cooperativa e, in particolare, la forma della cooperativa sociale, in quanto quest'ultima si presterebbe meglio a rappresentare il carattere collettivo dell'iniziativa imprenditoriale. Tra le

diverse peculiarità di questo assetto emerge come particolarmente rilevante l'attributo legato all'accessibilità al sistema di *governance*, che nelle imprese cooperative, valendo il principio «una testa, un voto», non è subordinato al possesso di quote di capitale e, quindi, consente di dar vita a compagini proprietarie allargate che sarebbero meglio in grado di rappresentare e perseguire interessi di natura collettiva. Ed è proprio intorno al carattere «comune» dell'iniziativa che l'impresa sociale segna un differenziale importante non solo rispetto alle imprese di capitali, ma anche riguardo a quelle cooperative. Se in queste ultime, infatti, a fare da elemento di coesione della compagine societaria è l'interesse dei soci, nel caso dell'impresa sociale è un più ampio «interesse generale della comunità», non riconducibile solo agli scambi mutualistici tra chi detiene formalmente diritti di proprietà sull'impresa, ma anche rispetto a soggetti e contesti esterni. Un assetto, quest'ultimo, che risulta particolarmente coerente rispetto alle finalità pubbliche e inclusive dei sistemi di *welfare* nei quali queste imprese operano (almeno nella maggioranza dei casi).

BOX 8.3

Definizione concettuale e normativa di impresa sociale

L'impresa sociale è un'organizzazione che produce beni e servizi di interesse generale. Ai sensi della più recente normativa (d.lgs. n. 112/2017) si tratta di una qualifica attribuibile esclusivamente a soggetti privati, al fine di perseguire «finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale».

L'adozione della qualifica implica:

- lo svolgimento di attività «in via stabile e continuativa» all'interno di una pluralità di settori (*welfare*, cultura, ambiente, turismo, rigenerazione ecc.);
- il più ampio coinvolgimento di lavoratori, utenti e altri stakeholder nell'attività e nel governo dell'impresa;
- il vincolo parziale alla distribuzione degli utili;
- l'inalienabilità del patrimonio (che in caso di scioglimento dell'impresa sociale va assegnato ad altro ente di terzo settore o a fondi mutualistici);
- l'obbligo di redigere, oltre al bilancio economico, anche il bilancio sociale e, nel caso di imprese sociali di maggiori dimensioni, un rapporto sull'impatto sociale.

Allo stato attuale, il campo dell'impresa sociale è caratterizzato dalla presenza preponderante della cooperazione sociale nei settori del *welfare* sociale (assistenza, educazione, sanità) e dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, ma è probabile che l'implementazione della nuova normativa riesca a far emergere nuovi modelli giuridico-organizzativi in ambiti fin qui ancora poco coperti (Labsus, 2019).

Il modello originario di impresa sociale, costituito su base cooperativa e incentrato soprattutto nel campo del *welfare*, si è comunque evoluto nel corso del tempo, grazie a strategie interne di sviluppo e riforme normative che, come ricordato nel box precedente, ne hanno allargato i settori di attività e i modelli giuridici, ma che, d'altra parte, ne hanno rafforzato gli elementi costitutivi a livello di missione, di modalità di gestione interna e di redistribuzione della ricchezza generata (Venturi, Zandonai, 2014).²⁷⁸

Le imprese sociali di nuova generazione possono oggi operare in settori come la produzione culturale, la tutela ambientale, il turismo sociale, la rigenerazione urbana ecc., e possono essere costituite non solo a partire da forme giuridiche cooperative e *non profit* ma anche in forma di società di capitali. A prescindere dal settore e dal modello, tuttavia, persistono, e anzi si rafforzano per evitare «diluizioni» dell'identità, alcune caratteristiche comuni: la missione di

«interesse generale» attraverso la produzione di beni e servizi di «utilità sociale», il fatto di coinvolgere stabilmente alcuni *stakeholder* chiave, il rafforzamento della capacità di rendicontazione sociale, la possibilità di reinvestire gli utili per incrementare il patrimonio dell'azienda, che è inalienabile (*asset lock*), anche se in alcuni casi è possibile utilizzare una parte dei profitti per remunerare il capitale di eventuali investitori (Fici *et al.*, 2020).

L'impresa sociale così definita rappresenta già oggi una prima importante realizzazione di impresa caratterizzata da una *constituency* comunitaria che, però, non agisce isolata. Da una parte, infatti, si pone la sfida di far transitare verso questo modello altri attori di origine *non profit* (come associazioni, organizzazioni di valutazione, fondazioni), che agiscono nei fatti come imprese, ma che non hanno ancora assunto questa qualifica normativa in termini formali. D'altro canto, negli ultimi anni, probabilmente anche come effetto indiretto derivante dall'affermazione dell'impresa sociale, si è sviluppato un più ampio filone di imprenditorialità sociale anche all'interno dell'economia capitalistica, che muovendo dal campo della responsabilità sociale d'impresa ha via via consolidato elementi di sostenibilità ambientale e sociale all'interno delle catene di produzione del valore e non ai loro margini (Venturi, Zandonai, 2016). Per effetto di questo movimento si è assistito a un allargamento dei meccanismi di ibridazione organizzativa avviati dall'impresa sociale tra settore pubblico, impresa cooperativa e associazionismo, applicandoli anche nell'economia *mainstream* attraverso ulteriori qualifiche, come le società *benefit* e le *start-up* innovative a vocazione sociale. Si tratta di popolazioni organizzative di dimensioni ancora ridotte in termini quantitativi rispetto all'impresa sociale, ma comunque in grado di svolgere un ruolo pionieristico rispetto a più ampie trasformazioni interne alle imprese di capitali, che riconoscono sempre più nella coesione territoriale e in legami non estemporanei con le comunità locali un fattore di competitività dei loro *business model* (Venturi, Zandonai, 2019).

8.4.2

L'impatto delle imprese di comunità che rigenerano i luoghi

L'impresa sociale rappresenta un'importante realizzazione, in termini organizzativi, a favore di «comunità intraprendenti» non solo per la tendenza a differenziare il proprio modello in diversi settori di attività e forme organizzative, ma anche per i risultati fin qui ottenuti in termini di «massa critica»: numero di unità, creazione di occupazione, coinvolgimento di volontari, utenti serviti, giro d'affari ecc. (Barraga, 2020). Esiste infatti, come ricordato in precedenza, un ulteriore contributo che ha a che fare con un importante effetto di «traino» esercitato dall'impresa sociale rispetto a modalità di esercizio sociale dell'attività d'impresa, che disegnano uno spazio sempre più ampio popolato da soggetti caratterizzati da una missione sociale non meramente riparativa rispetto ai fallimenti dello Stato e del mercato (ad esempio nel campo del *welfare* e della cura dell'ambiente), ma piuttosto trasformativa. In sintesi, l'obiettivo di questo ecosistema di innovazione sociale in corso di formazione è ridefinire alla base i rapporti che si stabiliscono tra questi stessi e altri attori (dalla cittadinanza individuale fino alla grande multinazionale *for profit*, passando per movimenti informali, associazioni, imprese sociali, piccole e medie imprese ecc.), affinché si possano generare «impatti sociali», ovvero cambiamenti positivi e duraturi sia nelle pratiche individuali e collettive che nei processi produttivi e nelle scelte politiche (Carnini Pulino, Maiolini, Venturi, 2019).

BOX 8.4

Il carattere trasformativo dell'impatto sociale

«Impatto sociale» è un termine sempre più in voga non solo tra operatori e imprenditori sociali, ma anche all'interno di un più vasto ecosistema a supporto di questi stessi soggetti, in particolare tra apportatori di risorse come la filantropia e la finanza sociale. La definizione di impatto sociale contenuta nella legge di riforma del terzo settore (l. n. 106/16) recita: «Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato».

A partire da questa definizione si possono estrapolare i seguenti tratti peculiari:

- valutazione incentrata sui risultati ottenuti da un progetto, un'organizzazione, una politica sia positivi che negativi, diretti e indiretti, attesi e inattesi (non si tratta quindi di mera rendicontazione delle attività svolte rispetto a obiettivi prestabiliti);
- capacità di focalizzare le sfide sociali che si intendono affrontare e rispetto alle quali è necessario introdurre significative discontinuità rispetto agli assetti e alle modalità di intervento precedenti (il cambiamento è quindi intenzionalmente ricercato);
- forte influenza del contesto socio-economico e politico-culturale di riferimento, sia nel determinare gli esiti dell'azione sia come beneficiario delle attività (un rapporto di reciproca influenza che mette al centro il ruolo delle comunità come agenti di cambiamento sociale).

Un esempio emblematico di misurazione dell'impatto sociale che ne coglie il carattere trasformativo legato anche all'azione di soggetti comunitari riguarda le Case del quartiere di Torino. Si tratta di infrastrutture sociali che negli ultimi anni hanno assunto un ruolo sempre più rilevante attraverso la coproduzione di servizi culturali, ricreativi e di welfare in grado di generare impatti positivi e duraturi in termini di sviluppo economico e coesione sociale nei quartieri cittadini dove operano (AaVv, 2018).

Questa dinamica è sempre più visibile in un particolare contesto, ovvero la rigenerazione di beni immobili e spazi pubblici come risorse comunitarie (*community asset*) (Montanari, Mizzau, 2016). È in questo campo, infatti, che si presentano quantitativi di risorse inutilizzate (immobili pubblici e privati abbandonati o sottoutilizzati, come ad esempio i beni confiscati alle 280 organizzazioni mafiose), spesso a causa di modelli di «valorizzazione» del loro utilizzo che non ne hanno riconosciuto un valore autentico, ovvero in grado di soddisfare interessi e aspirazioni sociali di diversa natura e, al tempo stesso, capaci di produrre e di redistribuire valore economico secondo modalità più condivise. L'attivazione intorno alla rigenerazione di risorse, per le quali è necessario un «cambio di destinazione d'uso» di interesse collettivo, ha rappresentato e rappresenta, soprattutto in questa fase storica, una sorta di incubatore e acceleratore dei processi di *start-up* di nuova imprenditoria comunitaria, introducendo spesso innovazioni di processo più radicali rispetto al passato, anche in confronto ai modelli di impresa sociale fin qui più affermati (Venturi, Zandonai, 2019).

BOX 8.5

I processi generativi di nuove imprese di comunità

Negli ultimi anni si sono moltiplicate nuove iniziative d'impresa, come ad esempio le «cooperative di comunità», caratterizzate da un protagonismo sempre più evidente da parte delle comunità locali, sia per quanto riguarda l'organizzazione dei processi produttivi, sia rispetto al ruolo preponderante negli assetti di governance. Queste iniziative sono nate soprattutto in contesti extraurbani (le cosiddette «aree interne») in risposta a sfide sociali che riguardavano lo spopolamento e la conseguente perdita di servizi essenziali per la protezione e la coesione sociale (ad esempio chiusura di scuole, negozi di prossimità ecc.), ma si stanno progressivamente diffondendo anche in aree urbane caratterizzate da trasformazioni simili. In queste imprese la partecipazione diretta di comunità di abitanti (anche non residenti stabilmente, ma comunque interessati alle vicende di quel contesto) sollecita i modelli organizzativi fin qui più consolidati, anche in campo sociale. Le nuove imprese di comunità tendono infatti a scavalcare ruoli e funzioni che nelle organizzazioni tradizionali risultano in genere distinti. Ad esempio, i consumatori di beni e servizi tendono spesso a essere anche produttori di questi stessi beni, per di più agendo sia attraverso apporti volontari che rapporti di lavoro salariato. Allo stesso modo, i settori di attività e i relativi modelli di business si moltiplicano e combinano in un'offerta di servizi dove attività di natura commerciale rivolte a soggetti esterni (ad esempio turisti) contribuiscono a cofinanziare altre iniziative che da sole non riuscirebbero a essere sostenibili in termini economici. Infine, come ricordato in precedenza, le imprese di comunità sorte nell'ambito di processi di rigenerazione di asset comunitari presentano alcuni aspetti inediti anche a livello di governance: si basano, infatti, non tanto su meccanismi assembleari che coinvolgono solo coloro che abitano il contesto territoriale di riferimento, ma piuttosto su minoranze attive capaci di coinvolgere anche attori che vivono al di fuori del territorio (ad esempio persone che hanno lasciato il paese o il quartiere, oppure nuovi abitanti come turisti, migranti ecc.). Questa impostazione appare particolarmente rilevante e innovativa perché restituisce comunità non chiuse e omogenee, ma aperte e inclusive e in grado di «mettere a valore» la loro componente di diversità (Barraga, Zandonai, 2015).

Le imprese di comunità orientate a generare impatto sociale *place-based* presentano caratteristiche organizzative che esasperano alcuni elementi di peculiarità ai seguenti livelli. In particolare:281

- esse rendono ancor più porosa la distinzione tra produttori, consumatori e finanziatori, in quanto si basano su processi di coproduzione nei quali gli scambi di mercato si sommano a meccanismi di reciprocità tipici delle relazioni informali e a forme di redistribuzione che richiamano l'azione pubblica;
- i loro *business model*, di conseguenza, si strutturano intorno a un *mix* di risorse (pubbliche e private, di mercato e donative) che prende forma puntando non tanto su specializzazioni settoriali e nicchie di mercato, ma piuttosto su esternalità intenzionalmente generate (effetti *spillover*) che si sviluppino anche oltre il loro perimetro organizzativo, ovvero in più ampi contesti che contribuiscono a «densificare» in termini di varietà e qualità delle relazioni.

Per questa ragione, il valore creato da queste imprese *sui generis* promosse e gestite da comunità di luogo deriva non solo dalla quantità e dall'entità delle risorse scambiate, ma anche dalla presenza di una o più infrastrutture materiali o immateriali che consentano di abilitare questi stessi scambi secondo modalità diverse e da parte di soggetti altrettanto differenziati. In termini materiali, questa risorsa a uso comune è facilmente visibile nel carattere polifunzionale e adattabile dello spazio fisico rigenerato, come ad esempio una struttura a uso agricolo oggi destinata anche ad agriturismo e turismo sociale. Ma è possibile riconoscere lo stesso modello di

infrastruttura abilitante guardando anche ad *asset* intangibili, come possono essere la conoscenza e il saper fare che afferiscono a particolari *community* di persone che li riconoscono e li mantengono come tali: ad esempio, gli sviluppatori che condividono codici e «stili» di programmazione rispetto al *software* libero.

8.4.3

Costruire e gestire comunità: tra tecnica e leadership

I percorsi di *start-up* di imprese comunitarie che rigenerano risorse localizzate richiamano, nel loro insieme, il funzionamento di organizzazioni a prima vista distanti da esse, ovvero le piattaforme che oggi gestiscono una parte rilevante delle relazioni e degli scambi nello spazio digitale (Pais, Provasi, 2015). Questa somiglianza con le organizzazioni-piattaforma deriva da una particolare capacità che consiste non tanto nel presidiare processi di produzione interni, quanto soprattutto nell'abilitare una molteplicità di contributi e apporti da parte di una pluralità di soggetti che non necessariamente operano all'interno del contesto organizzativo. Ma se per i *big player* delle piattaforme digitali l'intento è estrarre valore dalle relazioni, nel caso di imprese dove le comunità sono protagoniste nei processi gestionali e decisionali l'obiettivo è destinare gli *asset* per usi «comuni» in modo da condividere (e non concentrare) il valore. Un bene immobile può quindi diventare una struttura polifunzionale che consente all'impresa di comunità di erogare le sue attività di natura sociale, culturale e ricreativa. Ma la stessa infrastruttura sociale può essere concessa in uso, secondo modalità che facilitano l'accessibilità e l'inclusione, anche a soggetti diversi che non sono direttamente parte dell'organizzazione ma che, svolgendovi le proprie iniziative, contribuiscono in modo indiretto a incrementare sia il valore dell'immobile che, più in generale, l'impatto sociale dell'impresa di comunità.

A livello gestionale ciò significa considerare una molteplicità di aspetti che rappresentano altrettante sfide imprenditoriali e manageriali. È necessario, infatti, saper rielaborare una molteplicità di feedback valutativi e di apporti generati da attori diversi in merito all'efficacia di svariate iniziative, favorendo processi di apprendimento reciproco; occorre inoltre saper riconoscere e gestire economie esterne, derivanti, ad esempio, da flussi turistici e consumi culturali, consolidandole per renderle meno estemporanee; è necessario anche saper accompagnare innovazioni emergenti sia interne che esterne, affinché possano scalare entro mercati di più ampio respiro ma al riparo da effetti di colonizzazione da parte dei modelli economici tradizionali, che tendono a estrarre più che a condividere il valore creato; bisogna, infine, contribuire alla definizione e implementazione di politiche *mission oriented*, orientate cioè a obiettivi di cambiamento sociale che superano approcci basati sul mero coordinamento e sulla redistribuzione di risorse predefinite (e tendenzialmente soggette a tagli, in particolare nel caso di *budget* pubblici) (Mazzucato, 2017).

Si tratta di aspetti diversi ma che, nel loro insieme, richiedono di adottare un approccio strategico e operativo di tipo sistemico, pur agendo all'interno di ambiti iperlocali. E si tratta, in sintesi, di maturare e condividere competenze analitiche capaci di connettere una molteplicità di variabili quali-quantitative di origine sia endogena che esogena, riuscendo così a elaborare modelli di azione praticabili all'interno di diversi scenari. È in questo ambito che riprendono forma profili di ruolo caratterizzati dal possesso sia di capacità tecniche che di modelli di leadership in grado di infrastrutturare e accelerare i processi di affermazione di comunità intraprendenti.

BOX 8.6

Elementi per un profilo di ruolo del community manager

Negli ultimi anni si è assistito a una sorta di rinascita delle professioni legate alla costruzione e gestione di comunità, sia a livello locale che in ambito organizzativo, grazie anche a una sempre più profonda sinergia tra dimensione relazionale, analogica e digitale. Pur in presenza di etichette di ruolo diverse – community manager, community maker, community organizer ecc. – che hanno comunque il merito di fissare alcuni tratti caratteristici, si possono riconoscere almeno quattro diversi ambiti che definiscono questo profilo di ruolo e la sua possibile posizione organizzativa:

- è riconoscibile, in primo luogo, un profilo di attivista che sa informare, promuovere, coalizzare per innescare processi di innovazione dal basso;
- si riscontra anche una capacità di agire come policy maker che accetta le regole del dialogo istituzionale con rappresentanti politici e di organizzazioni di rappresentanza, che invece formulano politiche e interventi in senso top down;
- un’ulteriore, importante dimensione di ruolo è quella del broker, che accompagna progettualità emergenti catalizzando risorse diverse e ricombinandole in senso imprenditivo;
- infine, il gestore di comunità è anche un gestore della produzione, capace cioè di veicolare prodotti e servizi dove la dimensione comunitaria è incorporata spesso sotto «mentite spoglie»: ad esempio, un servizio di welfare erogato all’interno di un bar di quartiere o di una portineria (Battistoni, Zandonai, 2018).

Le figure di costruzione e gestione comunitaria operano sempre più spesso in una posizione che si potrebbe definire «zona cuscinetto» (*buffer zone*), dove si intersecano diverse sfere organizzative e dove i processi di aggregazione e azione sociale rappresentano traiettorie che attraversano organizzazioni diverse. L’efficacia del loro operato si misura, quindi, sulla capacità di comporre e ricomporre coalizioni temporanee, allentando i vincoli e le dinamiche formali della produzione e della *governance* per fare spazio a iniziative dove prevalgono sperimentalismo e apprendimento in corso d’opera (*learning by doing*), che si alimentano attraverso percorsi di fertilizzazione incrociata. Elementi di trasformazione profonda che possono essere all’origine di una nuova generazione di imprenditori *community-oriented* (Solari, 2020).

8.5

Conclusioni: ecosistemi per comunità intraprendenti

A conclusione di questo capitolo, dove si è cercato di mettere in luce il ruolo delle comunità all’interno delle organizzazioni e, da un altro punto di vista, il loro apporto come promotrici di nuove forme organizzative, si possono proporre alcune indicazioni strategiche e di *policy* a supporto di questi processi. Dalle analisi e riflessioni proposte emerge, infatti, un protagonismo crescente degli attori comunitari, guardando in particolare ai seguenti aspetti:

- il «ritorno di fiamma» per l’azione collettiva dal basso come veicolo principale di innovazione sociale, sollecitando così le scienze sociali ad aggiornare il loro bagaglio conoscitivo che, nel corso del tempo, si era concentrato su questioni specifiche perdendo di vista la conformazione delle comunità anche come soggetti organizzativi;
- gli effetti generati dall’innovazione tecnologica più recente, che non si sono risolti in una mera «digitalizzazione» delle comunità, ma in una loro riconfigurazione intorno a caratteri di temporaneità, pragmatismo e impatto;
- la maggiore centralità assunta dalle comunità anche all’interno di sistemi organizzativi complessi, in quanto in grado di gestire iniziative e processi

caratterizzati da un'accentuata trasversalità settoriale e da un notevole grado di apertura anche al di fuori dei confini organizzativi;

- una capacità di autogestione e autogoverno, che è cresciuta tanto da generare processi di *start-up* di nuove forme organizzative anche di natura imprenditoriale, come le imprese sociali o altre forme di imprenditoria comunitaria.

Molte delle esperienze oggetto di analisi vivono comunque una fase di passaggio da stato nascente a *institution building* e, quindi, necessitano di costruire e consolidare anche ecosistemi dedicati, in grado cioè di mettere a disposizione risorse di varia natura che siano il più possibile efficaci rispetto ai processi di *change management* comunitario e ai percorsi di nascita e crescita di iniziative di imprenditoria comunitaria. In particolare, quest'ultimo processo richiede di dotarsi di politiche e strategie basate su modelli di crescita (*scaling*) che consentano, da una parte, l'adattamento alle condizioni di contesto e, dall'altra, la possibilità di incidere non solo rispetto a singole azioni e progettualità ma anche sui più vasti sistemi di regolazione, generando impatti sociali positivi e duraturi (Bloom, Dees, 2008).

Per questo, nei punti seguenti vengono proposti alcuni assi strategici intorno ai quali agire al fine di accompagnare una duplice transizione. La prima è verso comunità che siano in grado di incorporare esse stesse gli elementi di innovazione sociale che intendono promuovere (in particolare apertura e inclusività). La seconda transizione riguarda l'accompagnamento a percorsi di cambiamento organizzativo e di *start-up* d'impresa, facendo in modo che fuoriescano dalle loro nicchie originarie rendendosi disponibili a più ampio raggio.

Il primo vettore strategico riguarda una propensione più marcatamente di investimento (*venture*) delle risorse destinate allo sviluppo di imprese comunitarie. Si tratta, infatti, di iniziative che si caratterizzano per una propensione all'assunzione di rischio che si alimenta attraverso risorse apportate da soggetti diversi – da singoli cittadini ad attori istituzionali – a titolo sia donativo che finanziario, ma che sono accomunate anche da uno stesso orientamento a sostenere iniziative caratterizzate da intenti di trasformazione sociale.

Il secondo asse strategico consiste nell'adottare sistemi di valutazione in grado di favorire l'apprendimento e il trasferimento di competenze da parte di comunità composite, che, da una parte, necessitano spesso di inserire importanti «correttivi in corso d'opera» rispetto alle loro progettualità, ma, dall'altra, possono svolgere un ruolo importante in termini di produzione di significati (*sense-maker*) rispetto a sfide sociali, ambientali e in senso lato culturali, ricche di complessità e ambivalenza.

Il terzo asse riguarda il sostegno a modelli di produzione e consumo basati sul «voto col portafoglio» (Becchetti, 2012), ovvero su elementi di trasparenza rispetto alla sostenibilità ambientale e all'impatto sociale della catena di produzione del valore. Le modalità attraverso cui sostenere questo approccio sono estremamente diversificate – dagli incentivi pubblici al *marketing* e al *branding* – ma sono nel loro insieme rilevanti per dare consistenza alle risorse di mercato come motore di cambiamento sociale e come metro di misura rispetto a percorsi di cambiamento organizzativo orientati verso la creazione di valore sostenibile e condiviso.

Infine, è necessario che gli ecosistemi che agiscono a favore di comunità organizzative e intraprendenti si dotino di strumenti normativi e gestionali che sappiano assumersi il rischio della sperimentazione, agendo in senso promozionale piuttosto che semplicemente regolativo, e liberando così un potenziale di innovazione sociale su base comunitaria che si palesa in modo sempre più evidente come driver di cambiamento di organizzazioni esistenti e come innesco per la nascita di nuove soggettività.

Parole chiave

Comunità (p. 265)

Imprese di comunità (p. 278)

Innovazione sociale (p. 269-70)

Impresa sociale (p. 277)

Comunità di pratica (p. 273)

Open innovation (p. 274)

Community management (p. 265)

Domande di verifica

1. Quali sono i principali elementi che definiscono il concetto di comunità?
2. Quali sono le principali trasformazioni introdotte nelle comunità dalla trasformazione digitale?
3. Quali sono i caratteri delle comunità orientate all'innovazione sociale?
4. Quale ruolo svolgono le comunità di pratica come agenti di cambiamento organizzativo?
5. Quali sono le peculiarità a livello organizzativo e normativo che caratterizzano l'impresa sociale?
6. Quali sono i processi generativi di nuove imprese di comunità legate alla rigenerazione di beni e spazi per nuovi usi di natura collettiva?
7. Quali sono gli elementi che connotano il ruolo del community manager?
8. Quali caratteristiche sostanziano gli ecosistemi a supporto di comunità intraprendenti?