



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale in
Scienze filosofiche

Tesi di Laurea

Sviluppare valore attraverso l'educazione al
dialogo nelle organizzazioni aziendali

Relatrice

Prof.ssa Ines Giunta

Laureando

Eugeniu Pinzaru

Matricola 865085

Anno Accademico

2023 / 2024

Indice

Introduzione	p.1
Capitolo 1. La gestione del personale nelle PMI	
1.1. Principali modelli delle organizzazioni aziendali delle PMI	p. 5
1.2. Difficoltà e risorse delle aziende innovative	p.10
1.3. Resistenza al cambiamento	p.14
1.4. L'importanza del knowledge management	p.17
1.5. Identità di ruolo del Responsabile del Personale e soft skills	p.21
Capitolo 2. Fondamenti teorici per un modello integrato di educazione al dialogo	
2.1. L'ecologia dell'apprendimento organizzativo di Gregory Bateson	p.26
2.2. La pragmatica della comunicazione umana di Paul Watzlawick	p.30
2.3. La teoria dell'apprendimento trasformativo di Jack Mezirow	p.35
2.4. Le dinamiche comunicative secondo Daniel Goleman e LifeComp	p.37
2.5. La leadership trasformativa	p.43
2.6. La gestione del team e dei collaboratori: importanza della comunicazione	p.46
Capitolo 3. Il modello integrato: L'educazione al dialogo come leva di trasformazione	
3.1. Un'organizzazione che apprende: principi pedagogici	p.50
3.2. Team coaching e coaching individuale per sviluppare la collaborazione	p.58
3.3. Il ruolo dell'HR nell'analisi del clima	p.65
3.4. I bisogni formativi: come rilevarli e come progettare interventi	p.71
Capitolo 4. Studio di caso Irinox S.p.A.	
4.1. Storia dell'azienda	p.76
4.2. Passaggio generazionale e leadership al femminile	p.77
4.3. Il coraggio di cambiare: un'organizzazione attenta alle persone	p.78
4.4. Team coaching per migliorare il passaggio di informazioni	p.81
4.5. Il ROI: la misurazione dei risultati formativi	p.91
Esiti della ricerca	p.94
Conclusioni	p.99

Bibliografia	p.102
Sitografia	p.110
Ringraziamenti	p.111

Introduzione

Nell'era del terzo millennio, le organizzazioni aziendali, e in particolare le Piccole e Medie Imprese (PMI), fulcro del tessuto economico italiano, operano in un ambiente di dinamicità e complessità senza precedenti. La rapida diffusione dei sistemi informatici e delle tecnologie avanzate ha profondamente trasformato il modo di fare impresa, influenzando stili e qualità di vita delle persone. I processi di globalizzazione e le dinamiche dell'economia di mercato sono fattori cruciali che determinano il successo o il fallimento aziendale. Parallelamente, il continuo meticciamento culturale trasforma la composizione sociale, generando nuovi bisogni e richiedendo nuove rappresentanze politiche. Nonostante le contraddizioni intrinseche del mercato – come conflitti d'interesse, migrazioni, disuguaglianze e discriminazioni – esso continua a essere un attore invisibile che regola comportamenti, scelte, conoscenze e competenze, opportunità.

Queste trasformazioni impongono alle organizzazioni la necessità di risposte adattative rapide sia a livello strategico che organizzativo. In questo scenario in continua evoluzione, la capacità di un'azienda di mantenere la propria competitività e generare valore dipende sempre più dalla valorizzazione delle sue risorse immateriali: il capitale umano, il know-how e l'efficace gestione della conoscenza. Tali priorità sono in linea con le ambiziose direttive dell'Agenda 2030 dell'Unione Europea sullo sviluppo sostenibile, che mira a perseguire obiettivi sociali, economici e ambientali, ponendo la persona al centro dell'azione istituzionale e aziendale. Recenti crisi energetiche, la pandemia e il conseguente aumento del tasso di inflazione in Europa hanno accelerato ulteriori trasformazioni, creando nuovi disagi per chi si è trovato meno preparato.

Le imprese che non riescono a adattarsi a questi cambiamenti rischiano di incorrere in crisi. Sebbene spesso associata a indicatori economico-finanziari, la crisi aziendale è profondamente legata anche a disfunzioni interne, come la resistenza al cambiamento dei dipendenti o l'inadeguatezza del management. Affrontare tali sfide richiede non solo interventi strutturali, ma soprattutto una profonda comprensione e trasformazione delle dinamiche relazionali e comunicative che governano l'organizzazione.

In questo contesto, è possibile configurare l'educazione al dialogo come una leva strategica fondamentale per lo sviluppo del valore aziendale? Qual è l'impatto concreto di un'educazione al dialogo in un'organizzazione aziendale in termini di benefici? Quali sono le maggiori difficoltà che le aziende italiane incontrano oggi nella gestione del personale? Quali altre sfide interne affrontano gli imprenditori e come gestiscono i manager i cambiamenti necessari per il successo delle loro organizzazioni?

Il lavoro, risorsa di sussistenza essenziale per le famiglie, è alla base della convivenza civile. Le continue trasformazioni socio-economiche richiedono ai lavoratori una flessibilità crescente, poiché le esigenze organizzative riflettono quelle del mercato. L'ambiente aziendale esige un adattamento

continuo da parte dei suoi protagonisti: è indispensabile che i lavoratori adeguino i propri ritmi, conoscenze, competenze, risorse e disponibilità all'apprendimento, oltre ai propri tempi di vita.

Emerge sempre più chiaramente per i lavoratori l'urgenza di adattare le proprie capacità alle richieste del contesto organizzativo; l'alternativa, severa, è rimanere esclusi dal mercato, con tutte le conseguenze che ne derivano. In questa prospettiva, le aziende hanno un bisogno costante di colmare il divario (mismatch) tra le competenze richieste dalle necessità organizzative specifiche e quelle effettive dei lavoratori. Diventa dunque evidente la necessità costante per gli adulti di imparare a imparare. Un processo lungo che dura quanto tutto l'arco della propria vita.

L'imperativo categorico dell'adattamento spinge gli imprenditori a monitorare costantemente l'andamento delle proprie realtà organizzative. Solo attraverso il monitoraggio e la misurazione delle molteplici necessità di un'organizzazione complessa è possibile individuare aree di miglioramento. Spesso, i cambiamenti necessari non richiedono stravolgimenti radicali, ma una serie di piccoli, lenti cambiamenti che, nel lungo termine, producono un impatto benefico e trasformativo, a patto che siano individuati quelli opportuni.

In questa prospettiva, le organizzazioni vengono "rilette" come sistemi di conoscenze e simboli che si costruiscono continuamente attraverso l'apprendimento dei loro membri, che assumono il ruolo di "attori cognitivi". L'apprendimento non è più inteso come mera acquisizione di un corpo di conoscenze consolidato, ma come pratica riflessiva, autodiagnosi e interazione tra conoscenze diffuse all'interno delle organizzazioni. Per chiunque si occupi di formazione, si pone l'urgenza di acquisire consapevolezza della complessità dei fattori in gioco nel mutato scenario economico e produttivo, di interpretare il senso dei processi formativi e le opportunità di trasformazione percorribili verso il pieno sviluppo della persona. Questa ricerca intende offrire un contributo conoscitivo e propositivo in tale direzione.

L'elaborato si propone di analizzare come, attraverso un modello integrato basato su solidi fondamenti teorici e applicato in un contesto reale, sia possibile promuovere la trasformazione organizzativa, migliorare la gestione del personale e rafforzare la competitività, specialmente nelle PMI. L'attenzione è posta sul ruolo cruciale della comunicazione interna efficace, della condivisione della conoscenza, dello sviluppo delle competenze trasversali e di una leadership capace di coinvolgere e motivare le risorse umane.

Il presente lavoro è strutturato in quattro capitoli, ciascuno dei quali contribuisce a costruire un quadro complessivo su come l'educazione al dialogo possa essere implementata e quali risultati possa generare nel contesto aziendale.

La prima parte offre una panoramica del contesto organizzativo, esaminando i principali modelli e le specificità delle PMI italiane. Si approfondiscono le difficoltà e le risorse delle aziende innovative, inclusa la resistenza al cambiamento – analizzandone cause e strategie per affrontarla. Viene inoltre sottolineata l'importanza cruciale del knowledge management come vantaggio competitivo sostenibile. Infine, il capitolo delinea l'evoluzione del ruolo del Responsabile del Personale (HR), evidenziando le trasformazioni dovute alle nuove tecnologie (e-HRM) e l'essenzialità delle soft skills

per la gestione delle risorse umane, dal talent management alla formazione e alla valutazione delle performance. Questo approfondimento fornisce il necessario background sulle tematiche centrali di comunicazione, conoscenza e cambiamento nella gestione del personale contemporanea.

Nel secondo capitolo si approfondiscono le basi concettuali dell'approccio pedagogico proposto. Vengono presentati i contributi di autori fondamentali: l'ecologia dell'apprendimento organizzativo di Gregory Bateson, che sfida i modelli conoscitivi tradizionali; la pragmatica della comunicazione umana di Paul Watzlawick, che ha rivoluzionato la comprensione dei processi comunicativi e delle relazioni interpersonali; la teoria dell'apprendimento trasformativo di Jack Mezirow, focalizzata sullo sviluppo degli adulti tramite la riflessione critica sulle proprie esperienze vissute; e le dinamiche comunicative secondo Daniel Goleman, che evidenzia l'incidenza cruciale dell'intelligenza emotiva nelle prestazioni professionali e nella leadership. Il capitolo esamina, inoltre, la leadership trasformativa, confrontandola con altri stili e identificandone le caratteristiche essenziali per motivare i collaboratori. Infine, si affronta l'importanza della gestione del team e dei collaboratori, analizzando le fasi di sviluppo di un gruppo e i fattori chiave per la sua efficacia, come cooperazione, fiducia e coesione. Questi fondamenti teorici offrono le lenti necessarie per comprendere la complessità delle relazioni umane e l'importanza di un approccio educativo orientato al dialogo per promuovere l'apprendimento e il cambiamento nelle organizzazioni.

Il terzo capitolo elabora un modello di intervento basato sui principi discussi. Viene approfondito il concetto di "organizzazione che apprende" (Learning Organization) secondo Peter Senge e le sue cinque discipline, identificando gli ostacoli culturali alla loro realizzazione. Si esplorano le teorie sulle relazioni interpersonali che influenzano l'apprendimento e la cooperazione in azienda.

Il capitolo dedica ampio spazio a metodologie formative esperienziali come il team coaching e il coaching individuale, descrivendone principi e finalità. Viene introdotto il modello dei livelli logici di Robert Dilts per l'esplorazione dell'identità individuale e di team. Il capitolo sottolinea inoltre il ruolo strategico dell'HR nell'analisi del clima organizzativo per monitorare il benessere dei dipendenti e orientare gli interventi di miglioramento. Infine, viene descritto il processo di rilevazione dei bisogni formativi tramite diverse tecniche, evidenziandone l'importanza per la progettazione di interventi mirati ed efficaci. Questo capitolo mira a tradurre i fondamenti teorici in un modello applicabile per promuovere il dialogo e la trasformazione nelle organizzazioni.

L'ultimo capitolo presenta l'applicazione concreta dei concetti teorici e del modello integrato proposto in un contesto aziendale reale. Si ricostruisce la storia di una PMI veneta innovativa, evidenziando valori, attenzione al capitale umano e posizione nel mercato globale.

Un aspetto di particolare interesse è l'analisi del passaggio generazionale e il ruolo della leadership al femminile nei processi di mutamento aziendale. Viene descritto in dettaglio un intervento formativo specifico commissionato dall'azienda per affrontare un momento di cambiamento e migliorare le dinamiche del team. Attraverso interviste qualitative con la consulente che ha progettato ed erogato il percorso, vengono illustrate tutte le fasi del progetto formativo. Vengono presentati i

risultati tangibili e intangibili ottenuti, in termini di miglioramento del senso di appartenenza, dell'identità di team, della comunicazione interna e dell'efficienza operativa.

Infine, il capitolo affronta il tema cruciale della misurazione dei risultati formativi tramite il calcolo del ROI (Return on Investment), illustrando come sia possibile quantificare il valore generato, pur riconoscendo i benefici intangibili.

Questa ricerca si propone di offrire una prospettiva su quanto potrebbe aver senso investire nello sviluppo delle risorse umane. Può questo tipo di investimento in termini di risorse, energie e attenzioni non solo mitigare le difficoltà legate al dinamismo ambientale e al cambiamento continuo, ma soprattutto generare valore sostenibile, rafforzare la cultura organizzativa e promuovere il benessere all'interno delle aziende? Come può influire su un'organizzazione aziendale un approccio formativo centrato sul dialogo, sulle persone e sulla qualità delle relazioni per il successo organizzativo nell'era contemporanea? E, soprattutto, le PMI sono ancora così sicure che dedicare una parte delle proprie risorse economiche e attentive alla formazione dei propri talenti sia solamente un costo e non un investimento?

Capitolo 1

La gestione del personale nelle PMI

1.1 Principali modelli delle organizzazioni aziendali delle PMI

Questo paragrafo si pone l'obiettivo di analizzare i principali modelli organizzativi che si possono ritrovare nelle aziende di grandi e piccole dimensioni, per approfondire successivamente i dettagli delle modalità organizzative delle Piccole Medie Imprese italiane.

Tra i vari autori che hanno fornito una definizione di organizzazione Richard L. Daft, ne propone una che le identifica come "entità sociali guidate da obiettivi progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno" (Daft 2017, p. 13) ovvero strumenti progettati e costruiti allo scopo di raggiungere degli obiettivi prefissati grazie all'investimento, all'uso di risorse e all'interazione con l'ambiente esterno. Un'organizzazione, quindi, assume la connotazione di un sistema aperto, formato da soggetti e dall'insieme delle loro relazioni in un ambiente circoscritto, definito "interno", che deve continuamente interagire con l'ambiente esterno per sopravvivere.

L'organizzazione aziendale, sia di piccole che di grandi dimensioni, ha il principale compito di creare valore per tutti gli *stakeholders* (Fiori, Tiscini 2014), come ad esempio azionisti, dipendenti, clienti, mettendo in correlazione i diversi interessi di ognuno che a volte sono in contrasto tra loro. La pianificazione di obiettivi specifici e di strategie per lo sviluppo dell'organizzazione aziendale è rivolta ad ottenere il massimo dell'efficienza e dell'efficacia. I manager delineano obiettivi specifici e strategie per lo sviluppo dell'organizzazione cercando di operare al massimo dell'efficienza (Fiori, Tiscini 2014) e dell'efficacia (Daft 2017) per poterli raggiungere.

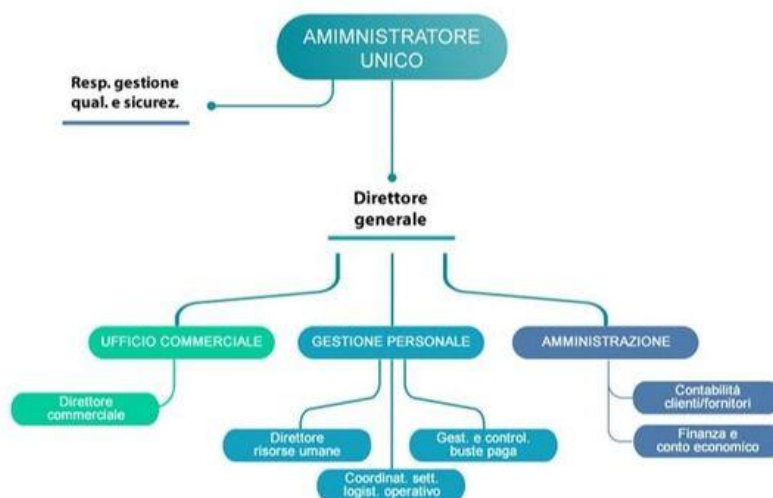
Un'organizzazione aziendale definisce una propria *mission*, che rappresenta le linee guida affinché vi sia la possibilità di raggiungere gli obiettivi e il fine prefissato. Essa propone una visione generale che riguarda l'organizzazione e permette di raggiungere risultati migliori rispetto ad organizzazioni guidate esclusivamente da obiettivi economico-finanziari.

Le aziende che definiscono e comunicano una buona *mission*, in cui sono esplicitati i valori in cui si credono, favoriscono uno spirito di appartenenza tra i dipendenti e porta ad un miglioramento dell'ambiente lavorativo, sia all'interno che all'esterno. Questo perché proprietari e manager possono prendere decisioni strategiche in maniera coerente con i valori aziendali, rendendo l'organizzazione maggiormente credibile agli occhi dei clienti e degli *stakeholders* in genere.

Per comprendere la composizione della struttura organizzativa è importante capire l'organigramma, che fornisce una rappresentazione dell'insieme delle unità operative, degli individui e dei loro rapporti.

Figura 1. Esempio di organigramma di grandi aziende

Fonte: *Sigma Experience*, <https://www.sigmaexperience.it/blog/organigramma-aziendale-risorse-umane>.



La comprensione dell'organizzazione aziendale dipende dall'analisi delle dimensioni strutturali (Daft 2017), che ne descrivono le varie funzioni interne. La formalizzazione è il numero di documenti relativi all'organizzazione e la metodologia di azione adottata, come regolamenti e linee guida. Più l'azienda è grande, più aumentano le complessità. La complessità è la quantità delle unità operative presenti. Tale dimensione aumenta a seconda del numero delle funzioni: ad esempio imprese di grandi dimensioni sono molto più complesse di quelle a conduzione familiare. La gerarchia descrive l'ambito di controllo di ogni figura interna all'organizzazione. Si sviluppa a livello verticale e la responsabilità è maggiore più si va verso il vertice dell'organizzazione. La specializzazione che dipende dalla suddivisione interna dei compiti. Essa comporta una relazione inversa tra specializzazione e area di competenza di un lavoratore. Più aumenta l'area di competenza, più la specializzazione diminuisce, mentre se diminuisce l'area di competenza, aumenta la specializzazione. Infine, la centralizzazione che riguarda il potere decisionale. Quando vi è un potere fortemente centralizzato, le decisioni sono delegate a poche persone come, ad esempio, si riscontra nelle PMI o nelle aziende a conduzione familiare.

In letteratura sono presenti due modelli base di organizzazione aziendale (Caserio 2015) in contrapposizione tra loro: il "modello meccanico" e il "modello organico" (Burns, Stalker 1961).

Il modello meccanico è il più rigido e si presenta con una struttura fortemente centralizzata. Il potere decisionale in merito a regolamenti e linee guida da seguire vengono dettate dall'alto della scala gerarchica. Vengono privilegiati i collegamenti verticali per il passaggio di informazioni e per permettere un maggiore controllo sull'operatività. Il passaggio di informazioni avviene in base ad una scala di riporto che va dal basso verso l'alto, in cui il sottoposto deve interagire con il proprio superiore di riferimento. I compiti sono predefiniti e non considerato il coinvolgimento dei dipendenti per esprimere pareri sulla propria mansione. È un modello altamente burocratico e con procedure rigide molto definite per evitare una comunicazione continua.

Il modello organico invece, prevede una struttura poco centralizzata, che comporta maggiore

flessibilità ed è molto più informale del modello precedentemente presentato. I dipendenti hanno maggiori responsabilità e sono maggiormente considerati quando devono essere prese delle decisioni. Viene incentivata la comunicazione sia in orizzontale che in verticale, grazie a sistemi informativi e funzioni di coordinamento, come ad esempio il Responsabile del Personale, che propone lavori in team, task force e la condivisione dei compiti (Kiechel 1991, pp. 104-105).

Uno dei valori profusi all'interno di questo tipo di organizzazione è quello della collaborazione perché è funzionale al raggiungimento dei risultati. Quando la collaborazione ed il coordinamento raggiungono il livello più alto possibile si ottiene un coordinamento relazionale, e non è necessaria l'introduzione di figure di coordinamento in quanto le conoscenze e le informazioni possono circolare tra le varie unità e tra il personale in modo autonomo. Questo modello non è facilmente raggiungibile poiché intervengono spesso le dinamiche relazionali, che provocano conflitti e interpretazioni sbagliate, diminuendo i livelli di fiducia e di credibilità.

Questi due modelli rappresentano la base su cui si sono sviluppate le strutture organizzative più frequentemente adottate. La struttura funzionale si ha quando le funzionalità simili sono accorpate in un'unica unità, per consentire di divulgare esperienza e permettere lo sviluppo del know-how dei dipendenti delle singole unità. I dipendenti sono particolarmente focalizzati sugli obiettivi della propria unità operativa e non su quelli generali. Anche il potere decisionale dipende dai vertici. Questa tipologia di struttura è particolarmente adatta alle organizzazioni che hanno bisogno di alti livelli di efficienza, perché possono ottenere economie di scala nelle singole funzioni e non necessitano di un alto livello di coordinamento orizzontale (Fiori, Tiscini 2014). Questo modello non è efficace, ad esempio, nei contesti dinamici dove le risposte devono essere rapide e brevi.

Figura 2. Esempio di modello funzionale

Fonte: *Societaria*, <https://www.societaria.it/finanza/finanza-dimpresa/organigramma-aziendale-definizione-ed-esempio-funzionale-335820/>.



La struttura divisionale invece è articolata in divisioni diversificate che si basano sul prodotto finale. Ogni divisione è responsabile del proprio operato, ha un proprio budget e una propria pianificazione. Ogni divisione ha il potere decisionale sulla propria funzione, che rende l'organizzazione molto flessibile e adatta soprattutto ad ambienti in continuo cambiamento. Ogni divisione contiene le unità funzionali per la creazione e commercializzazione di un singolo prodotto. Il coordinamento tra le unità operative interne è al massimo livello, mentre il coordinamento interfunzionale è scarso. Questo tipo di organizzazione è adatta a strutture di grandi dimensioni e che hanno, nella propria linea di produzione, prodotti diversi o con fabbriche delocalizzate in diverse aree geografiche. L'organizzazione in tal modo risponde alle esigenze dei consumatori del territorio e ha il vantaggio di focalizzarsi sugli obiettivi di divisione e non su quelli generali (Daft 2017).

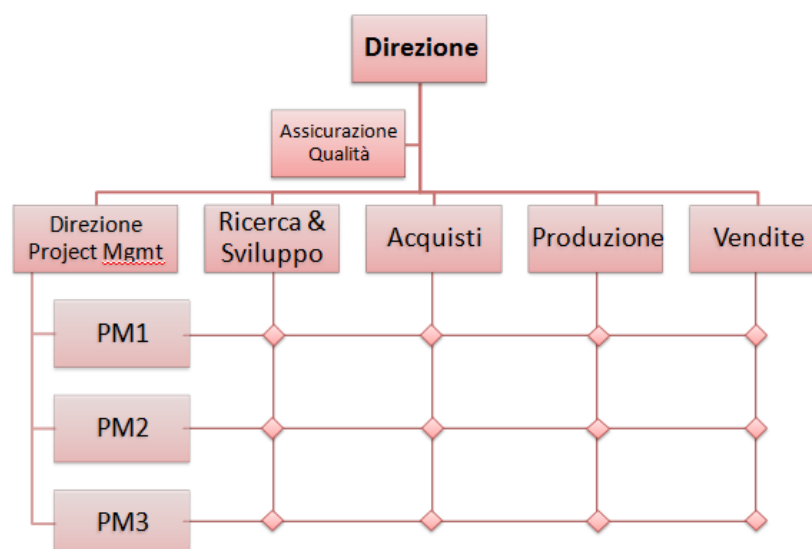
Figura 3. Esempio di organizzazione divisionale

Fonte: *Slide Player*, www.slideplayer.it.



La struttura a matrice rappresenta una soluzione intermedia tra i due modelli precedentemente presentati. Essa ha la caratteristica di avere elementi della struttura funzionale e elementi della struttura divisionale. Molte aziende la adottano quando è necessario lo scambio di risorse tra le varie unità operative per poter affrontare le mancanze all'interno delle singole unità. Viene adottata da aziende che sono collocate in zone di alta incertezza e hanno la necessità di reperire facilmente risposte da fornire ai clienti e al mercato stesso. È una struttura molto complessa e presenta una focalizzazione simultanea, sia a livello verticale che a livello orizzontale (Fontana 1993, p. 388).

Figura 4. Esempio di struttura a matrice



La direzione, o i manager delle aziende che adottano una struttura a matrice, hanno il compito di arrivare ad una combinazione ottimale tra le linee verticali e orizzontali, con una continua verifica delle necessità organizzative.

Nella struttura a matrice non è presente una gerarchia, anche se in alcuni casi si preferisce avere un potere decisionale accentrato, mentre in caso di necessità di una risposta tempestiva, è importante la flessibilità e la collaborazione. La scelta di questa tipologia di organizzazione dipende dai segmenti di mercato di riferimento e come l'azienda intende affrontare le sfide che l'ambiente impone, tra cui la globalizzazione.

Per tale motivo è importante che l'organizzazione aziendale abbia una visione globale e possieda conoscenze capaci di agire in modo efficace in ogni punto del pianeta, aumentando la competitività e la necessità di poter rispondere agli stimoli dell'ambiente che è in continua evoluzione.

Un ultimo aspetto da considerare per un'analisi approfondita delle strutture organizzative riguarda i fattori contingenti (Coraglia, Garena 2008), che sono la dimensione, la tecnologia e l'ambiente. La dimensione viene misurata in base al numero dei dipendenti. Per tecnologia si contano i mezzi e tecniche atte alla produzione per la trasformazione delle risorse in prodotti finiti. Infine, l'ambiente è tutto ciò che comprende gli elementi immateriali che appartengono all'organizzazione, come ad esempio le soft skills. Questi fattori dipendono dal contesto in cui è inserita l'impresa e come esse riescono ad influenzare le attività produttive. Infatti, l'ambiente è all'interno di un circuito in continua trasformazione, e tali elementi sono fondamentali per permettere all'azienda di mantenere la propria competitività. Gli obiettivi e le strategie sono gli scopi che un'azienda vuole raggiungere e spesso sono simili per le organizzazioni dello stesso settore. Quello che fa la differenza tra un'azienda e un'altra sono le strategie che vengono adottate per ottenere gli obiettivi prefissati. Infine, la cultura che consiste nell'insieme dei valori e delle conoscenze che appartengono all'organizzazione.

Figura 5. Classificazione delle aziende in base alle dimensioni e al fatturato

Fonte: *Enfea News*, <https://www.enfeanews.it/2022/12/19/micro-piccole-medie-grandi-imprese/>.

SOGLIE (articolo 2)			
Categoria di impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Medie imprese	< 250	≤ 50 milioni di euro	≤ 43 milioni di euro
Piccole imprese	< 50	≤ 10 milioni di euro	≤ 10 milioni di euro
Microimprese	< 10	≤ 2 milioni di euro	≤ 2 milioni di euro

In questo elaborato ci si occuperà prevalentemente delle Piccole Medie Imprese, che vanno dai 50 ai 250 dipendenti, con un fatturato annuo tra i 10 e i 50 milioni di euro.

Per tale motivo è di fondamentale importanza fare cenno all'ambiente socio-economico in cui le organizzazioni aziendali si muovono. Un ambiente socio-economico che è caratterizzato da un'elevata diffusione dei sistemi informatici e un sempre maggiore utilizzo di tecnologie avanzate: è questo il motivo per cui la comunicazione e il passaggio di informazioni sono considerati elementi prioritari. Altro elemento su cui focalizzare l'attenzione è il clima interno, che è ormai dato certo, rappresenta la caratteristica che permette alle aziende di competere nei mercati locali e internazionali (Dioguardi 2009, p. 17).

1.2 Difficoltà e risorse delle aziende innovative

Sulla base di quanto espresso nel paragrafo precedente, ciò che è evidente e importante è la dinamicità del sistema aziendale, formato da un insieme di elementi che devono necessariamente interagire tra di loro. Nonostante la dinamicità possa essere vista come un fattore positivo, che riguarda non solo l'ambiente in cui l'azienda si muove ma anche le sue stesse caratteristiche, essa può portare a situazioni di crisi, che tuttavia rappresentano un fattore che determina la selezione naturale delle aziende che hanno merito e contribuendo alla fine di quelle che non sono state in grado di sostenere e gestire processi, competenze e relazioni in modo sostenibile (Danovi, Quagli 2015). Un'azienda comprende di essere in crisi non solo a causa delle perdite economiche o dalla diminuzione dei flussi finanziari, ma dal fatto che tali fattori devono essere sistematici e irreversibili anche dopo aver effettuato interventi di risanamento (Genco, Penco 2017).

Uno degli ostacoli che le imprese devono superare è la capacità di previsione della crisi; pertanto, è necessario che gli imprenditori siano in grado di monitorare le tendenze economico-finanziarie e

l'utilizzo di modelli di previsione che li indirizzano verso i fattori di crisi. La situazione di crisi, infatti, è più gestibile qualora ne siano riconosciute rapidamente le cause che l'hanno definita in modo tale da pianificare azioni correttive. Le cause possono derivare da una serie di disfunzioni, che sono spesso provocate dai cambiamenti del dinamismo ambientale o da comportamenti interni del sistema organizzativo, che va ad alterare gli equilibri aziendali. Le disfunzioni aziendali sono caratterizzate dalla loro rapida diffusione nella trasmissione ai componenti a cui sono collegate e di conseguenza lo squilibrio iniziale può impattare a ricaduta su un'altra serie di disfunzionalità. Se il processo non viene interrotto, l'azienda arriva a dichiarare lo stato di crisi: la tempestività degli interventi correttivi è fondamentale per evitare ulteriori deterioramenti. Si può così constatare che i cambiamenti ambientali sono la causa principale delle disfunzioni aziendali, determinate soprattutto dalla incapacità di adattamento dell'azienda stessa e dalla difficoltà di promuovere mutamenti nei modi di lavorare dei dipendenti.

Altri tipi di disfunzioni possono derivare da errori che avvengono nella fase di progettazione e programmazione del sistema aziendale o nell'attivazione dei processi: pertanto l'equilibrio aziendale è fondato su un insieme di fattori, tra cui l'analisi dello stato economico, finanziario e patrimoniale oltre che al know-how presente nella struttura. Lo stato economico permette all'azienda di remunerare tutti i fattori che contribuiscono al funzionamento dell'azienda e che concorrono all'ottenimento dei risultati soddisfacenti. Il Break Even Point è lo strumento che le aziende utilizzano per individuare il punto nel quale i costi sono uguali ai ricavi e quindi di conoscere il fatturato minimo che l'azienda deve raggiungere per non andare in perdita. Dal punto di vista finanziario invece, l'azienda deve essere in grado di monitorare il divario che esiste tra le entrate e le uscite monetarie, che deve essere coerente con la propria strategia. Se vi è una maggiore uscita rispetto alle entrate è necessario il ricorso a fonti di finanziamento esterne oppure, contrariamente, si genera un eccesso di liquidità. Quando si parla di equilibrio patrimoniale si fa riferimento agli investimenti a lungo termine, come ad esempio macchinari o automezzi, mentre i fattori produttivi, come le materie prime, rappresentano investimenti a breve termine (Bastia 2019).

Una volta individuate le cause è necessario provvedere con interventi di risanamento in maniera tempestiva, sia con strumenti economici che con attività di formazione per incrementare il know how dei dipendenti e delle risorse umane presenti in azienda.

La crisi può essere suddivisa in tre fasi essenziali (Falini 2018). La prima fase è considerato il periodo di incubazione ovvero quando i fattori oggettivi di declino provocano dei segnali di squilibrio tramite l'analisi di indici e di flussi. Dopodiché segue il periodo di manifestazione ovvero quando si genera la perdita di flussi reddituali e di valore del patrimonio. Infine, la fase di esplosione, quando arriva il momento in cui l'insolvenza e il possibile dissesto raggiungono gli stakeholders aziendali.

Sono state effettuate due classificazioni in merito alle cause che portano un'azienda alla crisi: interne ed esterne. Slatter e Lovett (1999) hanno effettuato uno studio in cui hanno evidenziato 13 ricorrenti situazioni della crisi d'impresa che sono state distinte in cause endogene, cioè interne all'azienda, e cause esogene che nascono fuori da essa. Fra le varie cause, vi è l'inefficienza in quanto

particolari settori dell'attività aziendale non danno prestazioni in grado di competere con la concorrenza, mentre una delle cause più frequenti fa riferimento alle caratteristiche professionali e personali che appartengono alle figure di coordinamento e di direzione dell'azienda. Il management è quasi sempre responsabile, sia in modo diretto che indiretto, in ogni fase del processo di crisi e di risanamento, in quanto la sua inadeguatezza mette a rischio la sopravvivenza dell'azienda stessa (Danovi, Quagli 2015).

Figura 6. Cause Endogene

Fonte: Up2lab, <https://up2lab.it/crisi-aziendale-come-gestire-la-comunicazione>.

CAUSE ENDOGENE	
<i>Macro-variabile</i>	<i>Fattore specifico</i>
Proprietà/Top Management Team	Eccessivo accentramento/conduzione padronale Debolezza dei controlli interni Comportamenti anomali/pregiudizievoli Disimpegno proprietà e/o Top management
Pianificazione e gestione strategica	Politiche di espansione errate Errori di marketing Strategia economico finanziaria errata Operazioni di finanza straordinaria Inadeguatezza dell'attività di pianificazione e programmazione
Gestione operativa	Struttura dei costi inadeguata Inefficienza dei processi produttivi e organizzativi
CAUSE ESOGENE	
<i>Macro-variabile</i>	<i>Fattore specifico</i>
Fattori macro-economici e eventi straordinari	Sfavorevole evoluzione delle macro-variabili Cambiamenti normativi Avvenimenti traumatici ed eventi straordinari
Fattori settoriali	Sfavorevole evoluzione della domanda globale Fase di maturità/declino del ciclo di vita del settore Discontinuità tecnologica Contesto competitivo

In particolare, nelle PMI del centro nord a conduzione familiare, l'imprenditore è convinto che i comportamenti di successo del passato siano ancora efficaci senza prendere in considerazione i cambiamenti in atto. In queste situazioni la tendenza è quella di utilizzare le stesse strategie che si sono dimostrate vincenti senza considerare che il contesto è cambiato soprattutto a livello globale. La possibilità di affrontare e superare lo stato di crisi dipende dalla capacità del management di riconoscere il cambiamento e dalla sua abilità nel prendere decisioni in merito alle azioni di supporto. Tuttavia, a volte il management attribuisce i problemi a cause esterne per giustificare meglio la propria posizione e quindi non ammette eventuali errori di tipo interno.

Altri errori interni possono essere causati da una progettazione sbagliata nel momento della ristrutturazione o della definizione delle strategie aziendali come, ad esempio, un eccessivo carico produttivo di un intero settore (Danovi, Quagli 2015). Infine, anche l'inefficienza operativa causata dall'incapacità di sfruttare al meglio le sinergie presenti in azienda può essere un fattore di crisi.

Per quanto riguarda i fattori esterni, una delle cause principali è dovuta al cambiamento delle richieste del mercato di riferimento, alla competitività elevata e all'aumento dei prezzi delle materie prime o alla modifica dei tassi di interesse da parte delle banche. Anche il cambiamento climatico incide

sulla determinazione di crisi aziendali: terremoti, alluvioni o altri tipi di eventi catastrofici hanno un impatto negativo sull'attività aziendale e possono causare uno stato di crisi. Quando si parla di cambiamenti macro-economici ci si riferisce anche a normative che vengono modificate e che hanno un'influenza sugli attori sociali.

Dalla ricostruzione di questo quadro socio-economico complessivo emerge quanto la complessità e le innovazioni tecnologiche abbiano un'influenza importante nell'era contemporanea, in quanto le aziende hanno bisogno di mantenere il proprio posizionamento nel mercato globale e devono dare risposte adattative rapide in ambito strategico e organizzativo rispetto ai cambiamenti rapidissimi quasi quotidiani. La comunicazione sia interna che esterna assume un ruolo fondamentale perché agisce come forza trainante dell'azienda che deve mantenere un'immagine positiva, alimentare un clima di consenso interno e conservare un'elevata reputazione di credibilità. È ormai riconosciuto che l'impresa assume valore quando riesce a comunicare con efficacia e diventa protagonista e attrice di un processo interattivo di cambiamento a livello di significati economici, sociali, etici.

L'impresa è fondata su un continuo interscambio tra gli attori sociali (Stewart 1996) che comunicano tra di loro assolvendo ad un ruolo strategico tra impresa e ambiente, in grado di influire sulla dimensione economica e sociopolitica dell'azione imprenditoriale. Si parla quindi di approccio sistemico (Golinelli 2012): esso privilegia una visione di insieme dei fenomeni, le proprietà individuali sono poco rilevanti e l'attenzione viene posta sulle relazioni tra le parti, assegnando alla comunicazione un ruolo chiave. In base a questo presupposto, l'impresa è considerata un sistema, ovvero un'organizzazione dove ogni componente compie la propria attività per il raggiungimento dell'obiettivo comune. È un approccio aperto, che alimenta la propria vitalità con la capacità di scambio di risorse con l'ambiente esterno. Inoltre, le due componenti, quella tecnica e quella umana, non possono essere separate e analizzate distintamente, perché fanno parte di un sistema unico che ha un valore superiore della somma dei valori dei singoli elementi. Per tale motivo la realtà organizzativa d'impresa non può essere compresa solo attraverso la combinazione dei singoli elementi. Ciò spiega il perché la realtà dell'impresa non sia osservabile né con la semplice combinazione dei fattori e degli elementi che la costituiscono né con le sole motivazioni che invogliano individui diversi a partecipare a qualsiasi attività economica, perché vi è la necessità di un compromesso tra le motivazioni indotte e le possibilità che, nel tempo, si aprono dal continuo cambiamento delle dinamiche tra l'ambiente e l'impresa (Golinelli 2012). Pertanto, devono sussistere tre condizioni, tra cui la presenza di più componenti sia di natura materiale che immateriale, l'interdipendenza e la comunicazione tra le componenti e l'attivazione delle relazioni in vista del conseguimento delle finalità e degli obiettivi del sistema. Il livello di competitività si mantiene grazie alle leve relazionali, allo sviluppo di alleanze, collaborazioni e partnership.

Il processo sopra descritto, che comprende le relazioni interne ed esterne dell'azienda, viene definito come comunicazione d'impresa (Pastore, Vernuccio 2008) ed ha un duplice obiettivo. Il primo è quello di contribuire a creare coesione interna attorno ai valori aziendali, all'identità dell'impresa e ai comportamenti. Mentre il secondo obiettivo è quello di comunicare esternamente il proprio legame con l'ambiente in cui opera. Non è da sottovalutare il valore economico che si crea attraverso una

comunicazione efficace perché essa contribuisce ad aumentare la credibilità strategica e di reddito grazie alla condivisione di conoscenza, che è il patrimonio intangibile che ogni struttura organizzativa possiede e che non è facilmente quantificabile (Cocoza 2012).

La comunicazione d'impresa viene rivolta a diversi destinatari e si propone diversi obiettivi (Pastore, Vernuccio 2008). Primo fra tutti la comunicazione di azioni di marketing, rivolta ai consumatori finali, si pone l'obiettivo di esplicitare il valore del brand. La comunicazione organizzativa, rivolta a tutti gli attori coinvolti nell'attività d'impresa ha l'obiettivo di diffondere e consolidare i valori guida. La comunicazione economico-finanziaria d'altro canto ha l'obiettivo di migliorare le relazioni con gli investitori e con il sistema finanziario. Infine, la comunicazione istituzionale è rivolta a tutti gli attori dell'organizzazione aziendale per mantenere elevata la propria credibilità (Barile 2011).

Questo sistema formato da una serie di attori interconnessi, è di tipo socio-tecnico, fondato sulla coesistenza di risorse umane e mezzi tecnici, che consente la necessaria interazione con l'ambiente esterno ed economico e non persegue solamente finalità economiche ma tende al raggiungimento di obiettivi sociali (Pastore, Vernuccio 2008).

1.3 Resistenza al cambiamento

La società contemporanea, globalizzata, comprende dal punto di vista organizzativo la nozione di cambiamento e di resistenza. Per le aziende in generale e per quanto riguarda le PMI in particolare, il mercato di riferimento cambia ad una velocità rapidissima e con un'intensità che fino a qualche anno fa era sconosciuta, tanto che gli studi manageriali hanno focalizzato l'attenzione su come orientare le aziende a gestire queste trasformazioni prevalentemente sociali (Frigelli 2017).

Per poter guidare un processo di cambiamento organizzativo, è necessario riuscire a trasferire e utilizzare sia la chiarezza delle motivazioni che le modalità per superare le difese che molto spesso sono legate all'incertezza e all'ansia che ogni cambiamento porta con sé. Inoltre, per poter ottenere un risultato di cambiamento di successo è necessario assicurarsi che all'interno dell'azienda ci sia il sostegno necessario per poterlo attuare.

Il processo di cambiamento organizzativo comporta la distribuzione di ruoli aziendali, a volte anche temporanei. I ruoli si dividono in fautori del cambiamento o i dirigenti che lo desiderano e se hanno il potere per poterlo poi agire. Poi ci sono gli sponsor ovvero gruppi che hanno un certo potere di influenzare le risorse umane e finanziarie e sostenere il processo di cambiamento. Altri attori sono gli agenti di cambiamento ovvero tutte le persone che devono attuarlo e che hanno la funzione di facilitatori, come ad esempio il Responsabile delle Risorse Umane. Infine, ci sono i destinatari del cambiamento ovvero tutte quelle persone che devono modificare i propri ruoli, i propri comportamenti, le proprie competenze per ottenere il successo finale.

Un altro aspetto che va considerato è la struttura temporanea che è utile per gestire un progetto di cambiamento. Infatti, tutti i progetti si appoggiano generalmente ad un team interfunzionale, e a volte sono spesso utilizzati dei consulenti esterni e dei professionisti che conducono determinati lavori e sono

responsabili dei risultati ottenuti (Frigelli 2017). Nelle aziende più grandi e strutturate vengono anche creati dei ruoli specifici che sono dedicati al *change management*, nonostante non sia un fenomeno molto diffuso, in particolare nelle piccole e medie imprese. In ogni caso servono delle figure di coordinamento che devono agire strategicamente per gestire e portare a termine i progetti di cambiamento.

È importante inoltre comprendere la cultura organizzativa perché essa è portatrice di valori e di orientamenti che sono alla base all'agire quotidiano e danno un'impronta a tutti quei comportamenti che i membri dell'organizzazione devono agire (Frigelli 2017).

La cultura organizzativa è formata da una serie di costrutti che riguardano il mercato, i clienti, la concorrenza oppure dal punto di vista interno la stabilità, il controllo, le procedure, le norme. Tuttavia, è importante considerare che nell'ambito del cambiamento occorre avere un punto di osservazione verso il futuro e l'innovazione, con adempimenti di compiti e il raggiungimento di obiettivi. La cultura organizzativa, quindi, è un insieme di concetti che aiuta a capire le organizzazioni che vogliono portare cambiamenti e sensibilizzare i dipendenti e tutti coloro che partecipano a questo processo. Ogni individuo deve riuscire a capire i ragionamenti che guidano gli obiettivi e le modalità del cambiamento e quali sono state le scelte, allo scopo di potersi adattare. Infatti, un processo di cambiamento si avvia e arriva a buon fine senza grossi ostacoli se le persone partecipano concretamente e si attivano per ottenere soluzioni di qualità di fronte ai problemi che devono affrontare (Frigelli 2017).

Dal punto di vista della gestione del personale le figure intermedie sono quelle che sono a contatto con gli operativi. Per questo motivo hanno una funzione fondamentale nell'ambito dei processi di cambiamento in quanto sono coloro che riescono a trasferire comportamenti diversi da quelli che solitamente i dipendenti sono abituati ad agire. Tuttavia, possono essere sia dei portatori di cultura innovativa oppure degli ostacoli se temono il cambiamento o la perdita della loro posizione all'interno dell'azienda. Quindi i manager intermedi tentano di colmare la distanza tra ciò che è il vertice e ciò che realmente esiste nel mondo concreto (Nonaka, Takeuchi 1995).

La gestione del cambiamento comporta quindi l'attivazione o l'inibizione di forze che possono agevolare o impedire il cambiamento stesso. Questo processo è stato studiato da Kurt Lewin, nel 1947, che ha ideato un modello suddiviso in tre fasi: *unfreeze-change-refreeze* (scongelo-cambiamento-ricongelamento), che fu poi rielaborato da Edgar Schein nel 1996. Secondo la visione positivista di stampo meccanicistico, la resistenza al cambiamento viene rappresentata da un processo di adeguamento ad elementi tecnologici conosciuti, dove sono presenti variabili organizzative determinabili che sono messe in campo per cercare una soluzione ottimale ed efficiente (Ferrari 2020). La resistenza è considerata spesso un elemento di disturbo che provoca problemi e incertezze che devono essere necessariamente rimosse perché sono dei condizionamenti negativi alla razionalità organizzativa. Inoltre, poiché l'era contemporanea è caratterizzata dall'introduzione di tecnologie innovative molto avanzate, che dovrebbero favorire lo sviluppo delle aziende e la loro internazionalizzazione, il contributo delle persone e la loro capacità di apportare conoscenza nei processi di lavoro, sia manuale che intellettuale, devono necessariamente essere ridefiniti. Di fronte alle difficoltà di tipo tecnico è sufficiente rimuovere le cause di diffidenza o di rifiuto per trovare delle soluzioni soddisfacenti e

ripristinare la razionalità tecnica.

Se si prende in considerazione l'organizzazione come sistema predeterminato, secondo la logica positivista e organicistica, i cambiamenti organizzativi devono rispondere a vincoli ambientali e tecnologici, come generalmente si comportano gli organismi biologici: per sopravvivere devono mantenere un equilibrio interno che permette loro di funzionare neutralizzando le interfacce esterne non necessarie. Secondo Lewin, infatti, l'equilibrio si ricava dall'equilibrio tra le varie forze favorevoli o contrarie al cambiamento, riconoscendo il limite della razionalità organizzativa. In alcuni casi la resistenza si manifesta come una reazione all'introduzione di innovazioni tecniche o organizzative e la formazione o il coinvolgimento attivo ai progetti di cambiamento possono favorire l'adattamento dei dipendenti al nuovo equilibrio che viene a verificarsi. Un'altra causa di resistenza al cambiamento può essere l'inerzia strutturale poiché limita le capacità di adattamento delle condizioni ambientali.

I cambiamenti vanno quasi sempre a toccare i sistemi valoriali delle persone che ne danno una lettura personalizzata e soggettiva in base alle proprie aspettative e ai propri sentimenti. L'impostazione concettuale di tipo soggettivista considera la razionalità organizzativa legata alla cultura. Secondo Sandy K. Piderit (2000), si manifesta a tre livelli diversi:

- affettivo come ad esempio la paura dell'ignoto;
- cognitivo come, ad esempio, il timore delle conseguenze del cambiamento;
- comportamentale che si manifesta con azioni che ostacolano il cambiamento.

Nei gruppi molto coesi, la resistenza può essere agita come reazione di chi immagina il cambiamento come una possibile minaccia all'identità e al senso di appartenenza.

Per poter far fronte alle resistenze al cambiamento, prima che queste siano un ostacolo elevato, è importante intervenire in maniera preventiva con strumenti come la comunicazione, la formazione o la creazione di un team preposto al coinvolgimento attivo delle persone per fare in modo che accresca la loro consapevolezza sul panorama futuro in cui dovranno operare. Il “nuovo” deve essere accompagnato con azioni graduali e soft.

Invece, in altre situazioni dove vi è un'attenzione particolare ai processi, la resistenza si manifesta come un sistema che penetra nell'organizzazione (Masino 2000, p. 13). La resistenza è il frutto quindi, di scelte organizzative a cui contribuiscono tutti gli attori del sistema ma essa stessa si può manifestare grazie ad azioni di accettazione, di collaborazione o di conflitto. È importante sottolineare inoltre che, se si ritiene superata la resistenza, non è possibile pensare ad una situazione consolidata e definitiva. Secondo de Terssac (1993), l'equilibrio raggiunto dalle parti chiamate in causa rappresenta un “insieme soddisfacente” che tuttavia deve continuare la propria ricerca incessante di soluzioni migliori.

La letteratura ha fornito alcuni fattori che sono fonte di resistenza al cambiamento come la scarsa apertura all'esperienza da parte delle persone; il carattere pessimista; precedenti esperienze negative e ansia del cambiamento.

Se da un lato il primo fenomeno fa parte della personalità, quindi è misurabile, in teoria, non è però modificabile con tecniche della gestione del personale, mentre gli altri tre fattori, che non sono

misurabili, possono subire modifiche grazie a pratiche rivolte al personale dipendente dell'azienda. L'apertura all'esperienza è uno dei 'Grandi fattori di personalità' e le persone con una scarsa capacità di accogliere le nuove esperienze cercano di rifugiarsi in ambienti a loro familiari, dove la maggior parte degli eventi è prevedibile.

Il secondo fattore che incide sulla resistenza al cambiamento è il pessimismo perché si pensa che la responsabilità del fallimento del cambiamento sia dovuto a persone non motivate o incompetenti (Bordia, Restubog, Jimmieson, Irmer 2011, pp. 191-222). Inoltre, Bordia et al. (2011) ritengono che gli accadimenti del passato abbiano un ruolo importante e incidano sulle reazioni delle persone in merito ai cambiamenti organizzativi nei luoghi di lavoro. La ricerca effettuata dagli autori ha avuto l'obiettivo di verificare il ruolo della storia antecedente il cambiamento in relazione alle convinzioni e ai comportamenti dei dipendenti delle aziende e se esse abbiano un'influenza nello sviluppare forme di resistenza anche in cambiamenti organizzativi della propria vita personale.

Un terzo elemento che può influire sulla resistenza al cambiamento è l'ansia perché vi è il timore dell'incertezza di quanto può accadere (Thompson 1967, p. 13). L'ansia è una sensazione emotiva sgradevole che deriva spesso da richieste che provocano stress o minacce (Lazarus 1991).

Alcuni autori (Bovey, Hede 2001) hanno individuato due strategie di intervento per lavorare verso la resistenza al cambiamento. La prima è intervenire sulle informazioni in modo tale da generare consapevolezza e comprensione dei processi inconsapevoli e come essi influenzino i comportamenti delle persone nei confronti dei soggetti che cambiano. Mentre la seconda strategia riguarda interventi di consulenza concentrati sulla progettazione di attività necessarie per supportare le persone ad interpretare e comprendere come i propri meccanismi di difesa siano fattori influenzanti le loro percezioni e le motivazioni verso il cambiamento.

Negli ultimi anni si parla molto di cambiamento a tutti i livelli: territoriale, nazionale, globale, dove ognuno deve dare il proprio contributo per la salvaguardia del bene comune a tutti. Il change management, pertanto, è un approccio strutturato che coinvolge tutti gli individui verso la transizione da uno stato corrente ad uno futuro desiderato e fornisce strumenti e processi che permettono di comprendere il cambiamento e gestirne l'impatto sugli esseri umani.

1.4 L'importanza del knowledge management

Nell'ambito dei processi di innovazione e di cambiamento, il know-how presente in azienda è la risorsa immateriale più importante, ma che spesso non viene sufficientemente valorizzata. Nell'epoca della conoscenza, il "knowledge", la crescita culturale e intellettuale degli individui rappresenta un valore fondamentale che ha come obiettivo il raggiungimento e il mantenimento dei vantaggi competitivi che le aziende hanno nel loro mercato di riferimento. Davenport e Prusak sostengono infatti che, *"in un'economia globale la conoscenza può costituire la fonte più rilevante di vantaggio competitivo"* (Davenport, Prusak 2000, p. 17).

Le teorie e le analisi sul concetto di conoscenza portano con sé il contributo di diverse sfumature filosofiche sia occidentali che orientali. L'orientamento occidentale osserva la conoscenza

dal punto di vista razionale ed empirico, sostenendo che essa nasce da un processo ideativo della mente e fa riferimento allo studio del rapporto esistente tra soggetto e oggetto d'indagine. Dal punto di vista empirico, che concepisce la conoscenza come frutto dell'esperienza sensibile, l'oggetto è osservato come qualcosa che si manifesta da sé e si offre all'intuizione del soggetto che lo rende visibile (Nonaka, Takeuchi 1995).

Nonaka e Takeuchi, ricercatori giapponesi, hanno sostenuto che l'oggetto indagato e il soggetto indagante non possono essere scissi, diversamente da quanto è sostenuto dagli studi occidentali: infatti la maggior parte delle filosofie orientali sostengono la non-scissione tra mente e corpo, ritenendo fondamentale l'esperienza diretta e personale come presupposto per la nascita della conoscenza (Nonaka, Takeuchi 1995).

Nel contesto aziendale, però, le teorie sulla conoscenza non possono avere solo basi filosofiche. Infatti, già a partire dalla fine degli anni '80 e la metà degli anni '90, si verificò il "knowledge boom", quando iniziarono a diffondersi molti contributi relativi a questo argomento (Quagli 2001). Si è verificato il tentativo di sviluppare una nuova teoria denominata "*knowledge perspective*" o "*knowledge-based view of the firm*", attraverso la quale è stato possibile analizzare le dinamiche aziendali legate alla gestione delle risorse conoscitive e dare una chiave di lettura ai diversi studi che si sono sviluppati attorno alla conoscenza (Quagli 2001; Gabrielli 2006).

La Knowledge-Based Theory ha origine dalla "*resource based theory*" e dalla "*competence based theory*", che ne rappresenta un'evoluzione, tanto che si inizia a parlare di teoria centrata sulle competenze (Quagli 2001). Dagli anni Ottanta, le ricerche si spostarono gradualmente dalle risorse esterne a quelle interne all'azienda, che riguardavano soprattutto le competenze aziendali, necessarie per comprendere il contesto in cui nasceva la Knowledge-Based Theory e le principali definizioni e teorie sul Knowledge Management.

La Resource-Based View (RBT) propone l'importanza della sostenibilità del vantaggio competitivo grazie alla capacità dell'azienda di controllare e valorizzare al massimo le risorse possedute, anche se scarse, in quanto la loro combinazione consentiva di focalizzarsi sulle competenze strategiche eterogenee (La Bella 2008). Il comportamento strategico che ne derivava fu definito *leveraging*, che era relativo alla capacità di sfruttare le risorse interne non riproducibili altrove e combinarle tra loro per ampliare il valore dell'azienda stessa (Lipparini 1998). Pertanto, in momenti in cui il mercato è instabile e i cambiamenti sono necessari e frequenti, l'azienda rimane solida solo se in grado di attuare strategie che coinvolgano le relazioni tra le risorse immateriali disponibili: conoscenza e fiducia reciproca, che difficilmente possono essere imitate, acquistate e trasferite (Chiucchi 2004). Tutte le risorse disponibili vengono concentrate sullo sviluppo di conoscenze necessarie per la produzione degli oggetti o dei servizi desiderati, che nascono dal perfezionamento graduale di attività già sperimentate nel passato ma che portano come risultato finale un progetto unico e specifico per l'azienda. Questo tipo di conoscenza è definita "tacita" ed è relativa al perfezionamento e al coordinamento degli specifici processi produttivi. Inoltre, si evidenzia una connessione degli input derivanti da parte di risorse specializzate interne all'azienda, come ad esempio impianti specializzati o sistemi informativi.

L'intero processo non è semplice sia per l'osservatore esterno che per il management (Quagli 2001; Chiucchi 2004). Agli inizi degli anni Novanta si sviluppa la competence-based theory, che ha molte linee in comune con la teoria precedente anche se viene data molta rilevanza alle competenze. La teoria sostiene che le risorse tangibili o intangibili, prese separatamente, non bastino a produrre vantaggi competitivi e approfondisce i processi con cui è possibile sviluppare e gestire le competenze. Le "core competence" sono quindi l'insieme ben organizzato delle risorse che si attivano contestualmente e che diventano parte della routine organizzativa (Chiucchi 2004): producono quindi apprendimento collettivo e si integrano con le abilità produttive, organizzative e tecnologiche del lavoro aziendale e non fanno parte del singolo individuo bensì dell'intera organizzazione.

Stalk, Evans e Shulman sostengono l'importanza invece delle *capabilities* (capacità, competenze), cioè il risultato dell'azione congiunta delle risorse che interagiscono grazie ai processi organizzativi: esse sono intrecci di conoscenze che si sono accumulate negli anni e che richiedono coordinamento (Stalk, Evans, Shulman 1992). Perciò vi è la necessità di riflettere sulle capacità che fanno la differenza tra un'azienda e l'altra, quando è in grado di adattarsi alla dinamicità del contesto ambientale per ottenere il proprio posizionamento competitivo (Stalk, Evans, Shulman 1992; Nonaka, Takeuchi 1995).

Teece, Pisano e Shuen sostengono l'importanza delle *dynamic capabilities*, ovvero le capacità di rinnovare le competenze strategiche dell'azienda stessa. Le aziende, quindi, riescono a svilupparsi quando acquisiscono consapevolezza della capacità evolutiva in contesti ambientali turbolenti, che è favorita appunto dalle *dynamic capabilities* (Nonaka, Takeuchi 1995). Questa teoria si fonda sul principio che quando si assiste all'evoluzione dell'ambiente in maniera imprevedibile, le imprese possono mantenersi competitive grazie allo sviluppo costante delle proprie risorse. Nel momento in cui si sviluppano tali conoscenze avviene anche un processo di crescita organizzativo, in quanto l'azienda stessa apprende. Già negli studi di Simon era compresa l'idea che le organizzazioni potessero apprendere grazie al suo modello di razionalità limitata che si fece strada alla fine degli anni '70, quando si verificò un turbolento cambiamento del contesto economico e sociale (Quagli 2001).

Prima di tutto tali studi si concentrarono sull'apprendimento individuale, basato sul modello di Experiential Learning proposto da Kolb che descriveva un ciclo continuo di apprendimento e che si sviluppava secondo quattro fasi (Chiucchi 2004). Infatti, il processo di apprendimento individuale parte con un'esperienza concreta che nelle fasi successive viene valutata ed elaborata. Nel momento in cui tali conoscenze si confrontano con quelle già acquisite in passato, e qualora se ne scopra la complementarità, avviene una "concettualizzazione" dell'esperienza, cioè si crea un "modello astratto" che può essere applicato in altre situazioni e consente quindi di far fronte a nuove esperienze.

Argyris propone un modello che distingue l'apprendimento individuale da quello collettivo, assegnando una funzione importante all'errore, che rappresenta un'opportunità di rivisitazione del proprio agire e della conseguente correzione: la condivisione dell'errore e della sua soluzione, se diffusa in azienda, porta apprendimento organizzativo (Chiucchi 2004).

Molti studi si sono basati sulle modalità in cui gli individui apprendono, per comprendere

l'apprendimento organizzativo, sostenendo che esso non è la semplice somma dell'apprendimento dei singoli (Profili 2004). Qualsiasi forma di apprendimento individuale che avviene all'interno di una struttura organizzativa si basa necessariamente su un sistema di interazioni personali, di comunicazioni, di direttive, di procedure di lavoro, ed è già, dunque, in qualche misura un fenomeno sociale. Ciò che un individuo apprende all'interno dell'organizzazione dipende in larga misura da quanto è già conosciuto dagli altri membri e dalla natura delle informazioni presenti nel contesto organizzativo. L'organizzazione influenza il processo di apprendimento dei propri membri in quanto possiede dei sistemi cognitivi, una memoria, un insieme di regole, mappe mentali e valori che si sono sviluppati nel tempo e radicati nel tessuto organizzativo. Questo significa che lo studio dell'apprendimento organizzativo deve necessariamente comprendere sia il livello d'analisi individuale, sia quello di gruppo e organizzativo (Profili 2004).

Grazie all'apprendimento, la conoscenza viene interiorizzata, e non sempre essa si traduce in comportamenti osservabili (Profili 2004): si parla quindi di *learning organization*, quando l'organizzazione è formata da individui e da commitment in grado di apprendere. Pedlar definisce la *learning organization (LO)* «*un'organizzazione che cura l'apprendimento di tutti suoi membri ed è capace di trasformarsi continuamente*» (Pedlar 1991, citato in Tronci, di Gravio, Napolitano e Costantino 2005, p. 28).

La teoria della LO si sviluppa grazie a Senge, che sostiene che in un contesto dinamico, solo le imprese «*che avranno scoperto come utilizzare l'impegno dei singoli e la capacità di apprendere a tutti i loro livelli*» (Senge 1992, p. 4), riusciranno veramente ad eccellere. Per riuscire a costruire un'organizzazione che apprende è necessario praticare cinque “discipline”, che, in una visione d'insieme, faranno la differenza tra le aziende di successo e quelle che non riusciranno ad ottenerlo: tra questi fatto il più importante è il “pensiero sistemico”, in quanto le persone devono necessariamente considerare ciò che accade, devono riuscire ad apportare dei cambiamenti ai propri comportamenti, devono prendere delle decisioni efficaci rispetto alle situazioni in cui si trovano. Tutto ciò rientra nell'apprendimento organizzativo. Una *Learning Organization* deve concentrarsi sulla capacità dell'organizzazione stessa di apprendere, poiché l'apprendimento è un processo orientato alla risoluzione di problemi, permanente e non temporaneo, e provoca cambiamenti di comportamento che influiscono sui modi di pensare e sugli obiettivi che sono da guida all'azienda.

Nel nostro tempo è ormai assodato che la competitività si gioca grazie alla risorsa chiave della conoscenza delle persone a cui le imprese si appoggiano per produrre valore economico (Azzariti, Mazzoni 2005), in quanto solo attraverso lo sviluppo di attività intangibili sarà possibile definire il consolidamento competitivo (Bellandi 2009). Rispetto a tutti gli altri tipi di risorse, la conoscenza è sostenibile nel tempo e può accrescere sia la qualità che la creatività interna all'azienda, generando vantaggi continui ed inesauribili (Davenport, Prusak 2000).

Il Knowledge Management, che è il risultato dell'interazione tra disciplina organizzativa e ICT (Information and Communication Technology), permette alle aziende di produrre nuove competenze e continua innovazione che garantisce loro uno sviluppo competitivo. La conoscenza non è

deperibile, anzi il suo rendimento è in continua crescita ed è illimitato in quanto attraverso questo sapere, si generano nuove idee, partendo da ciò che è presente già in azienda. Il potenziale umano facilita la circolarità delle idee se le aziende permettono alle persone di riflettere, apprendere e comunicare tra loro (Davenport, Prusak 2000).

Tra i primi ad affermare in modo esplicito l'importanza della conoscenza dal punto di vista economico, ci fu Alfred Marshall che sostenne che *«il capitale consiste in larga parte di conoscenza e organizzazione (...) la conoscenza è il più robusto motore della produzione (...) l'organizzazione favorisce la conoscenza»* (Marshall 1965, citato in Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 68).

Secondo Marshall, le aziende ottengono il proprio vantaggio competitivo solo nel momento in cui sono in grado di rendere efficace l'integrazione delle conoscenze attraverso il dialogo e il confronto, che dipende dalla disponibilità di conoscenze comuni e dalla variabilità dei compiti svolti e dalla capacità della forma organizzativa di favorire le comunicazioni. Pertanto, le aziende dovrebbero investire la maggior parte delle proprie risorse per arricchire la conoscenza e lo sviluppo delle competenze per aumentare e migliorare il capitale intellettuale umano affinché esso si diffonda e penetri nella cultura aziendale (Avi, Cesare 2006). Inoltre, la disponibilità di conoscenze esclusive produce capacità innovativa che dipende dal contesto sociale in grado di combinare le conoscenze individuali tra loro, attraverso la pratica lavorativa quotidiana (Quagli 2001). L'imprenditore e il top management devono essere in grado di diffondere tale conoscenza a tutti i livelli organizzativi, integrandola con l'esperienza e il sapere concreto affinché possa adattarsi al cambiamento auspicato, ovvero riproducibile e trasferibile (Bellandi 2009).

1.5 Identità di ruolo del Responsabile del Personale e soft skills

La gestione del personale in azienda nasce verso la fine del Settecento a causa della rivoluzione industriale, che ha contrassegnato il passaggio verso un'economia basata sull'industria e non sull'agricoltura. Ci furono alcuni imprenditori che iniziarono a riflettere su come poter gestire al meglio i dipendenti, tra cui si ricorda Robert Owen che propose una legge per limitare le ore lavorative giornaliere e cercò di garantire servizi come ad esempio le scuole, con l'obiettivo di ottenere un miglioramento della produttività facendo un investimento sul benessere degli operai (Ferdinandi 2006, p. 26).

Soltanto agli inizi del Novecento, con il Taylor e il Fordismo, e nei decenni successivi, si sviluppò quello che oggi viene definito Human Resource Management (Sena 2015, p.21), quando Frederick Taylor costituì per la prima volta un ufficio atto a reclutare e gestire il personale. Tuttavia, il termine "risorsa umana" non era ancora in uso ma verrà coniato nei tempi successivi con lo sviluppo del modello produttivo "post-fordista", che si fondava sull'idea che il capitale umano fosse una risorsa strategica per l'impresa e che rappresentasse l'elemento fondamentale per il processo di apprendimento aziendale (Ivi, pp.23-24).

A partire dagli anni '80, con lo sviluppo di internet e degli strumenti tecnologici, il modo di

lavorare subì un cambiamento radicale: un'evoluzione che continua ancora oggi con l'industria 4.0 che ha determinato uno stravolgimento nella gestione del personale. Il reclutamento e la selezione del personale utilizzano prevalentemente piattaforme di e-recruitment condivise tra più aziende e con corsi di formazione strutturati online, diffondendo un nuovo concetto noto come Electronic Human Resource Management (e-HRM), che comprende tutti i meccanismi di interazione tra l'HRM e l'Information Technology (IT). Essi hanno lo scopo di dare supporto alla formazione, al reclutamento e alla gestione della forza lavoro per creare valore nell'organizzazione (Berber et al. 2018, pp.23-24).

L'implementazione del concetto dell'e-HRM ha portato una serie di vantaggi (Ivi, p. 25) tra cui il miglioramento della qualità delle informazioni disponibili, la riduzione delle mansioni amministrative degli HR, la velocizzazione delle informazioni interne, il miglioramento della pianificazione aziendale, la produzione di metriche HR ed infine, aiuta la rendicontazione del capitale umano.

Ciò che si rende evidente è che l'e-HRM rappresenti un modello per la gestione futura delle risorse umane, in uno scenario dove le competenze cambiano velocemente e la funzione degli HR è sempre più complessa. Ciò richiede agli HR competenze che fino a qualche decennio fa non erano necessarie. Quindi un buon HR deve essere in grado di anticipare le tendenze delle organizzazioni aziendali, rivisitando ruoli, orari, modalità di lavorare e di comunicare (Costa, Gianecchini 2019, p.21).

L'HR Manager svolge un ruolo volto al miglioramento delle performance del personale per l'aumento dell'efficienza aziendale: egli deve essere abile nel riuscire a valorizzare le abilità creative del personale affinché avvenga un'integrazione organizzativa e uno sviluppo della cultura aziendale al massimo delle proprie potenzialità. Un'altra importante funzione dell'HR è quella di riuscire ad incentivare la collaborazione affinché si mantenga un clima propositivo all'interno dell'azienda. Pertanto, deve svolgere una serie di ruoli fondamentali (Boldizzoni, Quartino 2011, pp.40-42). Tra questi l'HR funge anche da business partner, ovvero la funzione che allinea il contributo delle risorse umane con le strategie di business; esperto funzionale, ovvero progetta e gestisce la funzione di HR attraverso procedure, metodi e strumenti; sostenitore dei dipendenti, quando monitora il clima aziendale e la soddisfazione del personale rispetto alle condizioni lavorative, in quanto essa impatta positivamente sulla produttività e sulle performances; infine, agente di cambiamento, quando l'HR svolge un ruolo essenziale rispetto ai cambiamenti organizzativi e identifica le resistenze operate dai lavoratori.

Nell'ambito di questo elaborato è importante sottolineare il cambiamento che è avvenuto nel ruolo HR negli ultimi anni: inizialmente egli si occupava soprattutto dell'amministrazione degli stipendi, delle attività di assunzione, formazione e retribuzione, supportando i vertici aziendali. Dagli anni Ottanta la sua funzione è stata valorizzata fino ad ottenere un ruolo di pari considerazione all'interno del top management grazie all'impiego per l'implementazione strategica verso i partner esterni e la sicurezza sul lavoro (Fabbris, Vanin 2017, p.32).

I responsabili HR devono avere non solo conoscenze tecniche per le loro mansioni tradizionali, ma anche conoscenze del business d'impresa e della gestione del cambiamento, assumendo un ruolo sempre più centrale e strategico all'interno dell'azienda.

David Watkins, nel 1998, coniò il termine "talent management" come riferimento al processo di

identificazione, valutazione, sviluppo e trattenimento dei talenti in azienda, per attrarre, motivare e trattenere personale che possiede competenze altamente qualificate (Rani, Dr. JOSHI 2012, p.20). Uno dei ruoli fondamentali quindi dell'HR manager, è quello di gestire i talenti e riuscire a ricompensarli per impedire che essi escano dall'azienda: il processo di gestione delle risorse umane inizia con l'individuazione dei loro talenti, che richiede professionalità sia per definire le caratteristiche del ruolo da ricoprire (job description), le competenze, le abilità e i valori utili per ricoprire il ruolo (person specification) (Costa, Gianecchini 2019, pp.166-168). Dopo questa fase inizia la fase di reclutamento che comporta l'analisi di profili presenti sul mercato per individuare i candidati con i requisiti richiesti. La selezione poi prevede la scelta tra i candidati individuati nella fase del reclutamento, per soddisfare le richieste dell'organizzazione in termini di risorse conoscitive, professionali e comportamentali. La selezione, quindi, ha l'obiettivo di individuare i candidati che hanno le caratteristiche professionali e personali in linea con la posizione da ricoprire. Una volta convocati i candidati inizia la fase di valutazione, che si caratterizza con l'utilizzo dei vari metodi che l'HR ha a disposizione come colloqui, interviste, assessment, somministrazione di test, questionari psico-attitudinali e prove pratiche. Il colloquio di selezione è il colloquio grazie al quale avviene uno scambio di informazioni tra il candidato e l'azienda con l'obiettivo di approfondire le conoscenze reciproche (Cortese, Del Carlo 2017).

Tra le varie funzioni dell'HR vi è anche la formazione e lo sviluppo del personale: la formazione è un processo che è volta a far acquisire competenze necessarie per il lavoro da svolgere, che comporta sia la crescita personale che quella aziendale. La formazione, se ben strutturata, produce cambiamenti sia dal punto di vista dell'acquisizione delle tecniche che delle competenze trasversali che influiscono in maniera positiva sulla qualità del lavoro, diventando un'opportunità di crescita a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale (Costa, Gianecchini 2019). Da sottolineare che il nuovo modello formativo è valido se riesce a produrre innovazione e cambiamento dei comportamenti che le persone devono agire per accompagnare l'evoluzione dell'azienda (Amicucci, Gabrielli 2013, p.26).

Il ruolo dell'HR, nell'era contemporanea, comporta anche lo sviluppo delle competenze personali, dei ruoli e delle funzioni che devono essere trasformati in prestazioni coerenti con la strategia d'impresa ed essere connessi da un sistema di procedure e di politiche capaci di alimentare e rinnovare le capability dell'azienda (Costa, Gianecchini 2019). La performance management, descritta poc'anzi, consiste nell'integrazione di metodologie di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali per l'ottimizzazione del processo di allineamento dei dipendenti agli obiettivi aziendali e garantire l'incremento dei comportamenti in grado di generare risultati positivi (Vitale 2014, p.32).

Nelle moderne organizzazioni per costruire sistemi di valutazione del personale, l'HR manager deve anzitutto essere un facilitatore e non un controllore del processo. Le figure apicali dovranno essere in grado di cambiare il proprio modo di gestire i propri collaboratori, adottando una modalità volta all'ottenimento degli obiettivi e a migliorare la cultura del feedback continuo. L'HR dovrà focalizzare l'attenzione su flessibilità, disponibilità, lungimiranza e innovazione, che servono per generare sinergie con il management. Migliorare la velocità e la frequenza della valutazione delle performance per rispondere in modo efficace ed efficiente alle loro esigenze, dando loro un feedback continuo.

Accrescere la cultura aziendale e modelli di leadership, cambiando l'approccio manageriale per introdurre una cultura orientata allo sviluppo continuo della performance, alla delega e all'autonomia delle persone per responsabilizzarle allo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati (Afusso, Iovine 2019, p.108.).

Dal punto di vista dell'imprenditore, la retribuzione è uno tra gli strumenti per ottenere obiettivi strategici perché ha un grande impatto su atteggiamenti e comportamenti del personale e viene spesso utilizzata per soddisfare gli interessi dei singoli, allineandoli con quelli dell'azienda. Oltre alla retribuzione, al lavoratore possono essere dati dei benefit che hanno un'influenza sulla qualità della vita ma che non sono erogate con flusso di cassa diretto: ad esempio buoni pasto, abbonamenti in palestra o buoni spesa.

La relazione tra i lavoratori e l'azienda può essere considerata anche come engagement, cioè il coinvolgimento nel rapporto con l'organizzazione, che viene definito come «*uno stato d'animo positivo, appagante, legato al lavoro e caratterizzato da vigore dedizione e assorbimento*» (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romà, Bakker 2001). Infatti, se i lavoratori sono coinvolti e il commitment dell'azienda va oltre la normale adesione alla cultura, è possibile che si crei una relazione intensamente emotiva che arriva fino all'identificazione nei valori aziendali, fino alla loro interiorizzazione (Costa, Gianecchini 2019, p. 258). È stato riscontrato da diversi studi che l'attaccamento e la soddisfazione dei dipendenti hanno un impatto positivo sull'efficacia del cambiamento che le organizzazioni vogliono implementare. Gli HR, quindi, diventano fondamentali per un lavoro a lungo termine che abbia un impatto positivo sul modo di anticipare gli eventi e per creare nei collaboratori un senso di sicurezza e fiducia nei confronti di ogni tipo di trasformazione. Tra le varie competenze che l'HR deve possedere, vi è la capacità di comunicare internamente i valori aziendali e di formare gli individui a comportamenti che esprimano la "personalità" dell'azienda.

Nella gestione del personale assume particolare importanza la comunicazione interna. Il compito dell'HR manager è quello di formare il personale individuando modalità di comportamento in grado di esprimere la "personalità" dell'azienda (Costa, Gianecchini 2019, p. 274). Tuttavia, solo recentemente le aziende hanno maturato la consapevolezza dell'importanza della comunicazione per poter instaurare un rapporto di reciproca fiducia tra l'ambiente interno ed esterno, grazie alla capacità di veicolare le informazioni in modo trasparente (Nelli 1994, p.17). Nelle PMI, tuttavia, la comunicazione è più spontanea, mentre nelle aziende più strutturate questa funzione diventa più formale e sistematica. In ogni organizzazione la comunicazione può essere funzionale, informativa, creativa e formativa, e tutte confluiscono nella comunicazione strategica, che ha l'obiettivo di creare, sviluppare e mantenere una visione complessiva che comprende anche gli obiettivi strategici nei confronti degli stakeholders sia interni che esterni. Il responsabile delle risorse umane, pertanto, deve possedere non solo una buona conoscenza generale del funzionamento delle organizzazioni, dell'impresa in cui opera, ma anche gli orientamenti strategici, i processi, le problematiche di miglioramento continuo e le esigenze di flessibilità. Oltre alle competenze sul diritto del lavoro, il Responsabile delle Risorse Umane deve avere competenze di tipo trasversale che gli servono per gestire tutte le relazioni interpersonali. Pertanto, il

responsabile delle risorse umane gestisce e supervisiona tutti i processi relativi al personale: pianificazione e acquisizione del personale (ricerca, selezione e inserimento), gestione e sviluppo del capitale umano (formazione, pratiche retributive, aspetti amministrativi e pratiche sindacali) operando coerentemente con gli obiettivi strategici dell'organizzazione (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 2006).

Capitolo 2:

Fondamenti teorici per un modello integrato di educazione al dialogo

Dopo aver analizzato i vari modelli organizzativi delle PMI, aver analizzato le principali risorse e le sfide che le organizzazioni incontrano durante lo svolgimento delle loro attività è opportuno analizzare come la competenza della comunicazione interpersonale è centrale per un buon knowledge management. Amministrare la conoscenza tacita, il know-how e i talenti delle persone non può prescindere dalla capacità di comunicare bene con gli altri, soprattutto per un responsabile del personale. A questo proposito, tale capitolo si propone di indagare le fondamenta pedagogiche in grado di fornire le lenti interpretative per comprendere meglio come funziona l'apprendimento degli adulti. Questo capitolo si propone di indagare la competenza della comunicazione interpersonale dal punto di vista sistemico e pragmatico sottolineando la centralità del dialogo come una necessità trasformativa delle idee e delle realtà che gli adulti co-costruiscono. Queste considerazioni non possono prescindere dalle ricerche di Gregory Bateson. E tra le soft skills verrà inoltre analizzata la leadership trasformativa necessaria a gestire gruppi di persone che lavorano in team.

2.1 L'ecologia dell'apprendimento organizzativo di Gregory Bateson

Gregory Bateson, riconosce la necessità di nuove pratiche di pensiero e d'azione affinché gli esseri viventi siano in grado di ritrovare un equilibrio con l'ambiente in cui vivono. In particolare, egli sostiene che vi sia il bisogno, nell'era moderna, di cambiare il modo di conoscere:

Io cerco di insegnare agli studenti che nella ricerca scientifica si parte da due fattori iniziali, ciascuno dei quali ha un suo tipo di autorità: le osservazioni non possono essere confutate, e i principi fondamentali devono risultare verificati: si deve compiere una specie di manovra a tenaglia (Bateson 1989, p. 26).

Il processo conoscitivo viene quindi analizzato attraverso delle mappature che evidenziano le tracce dei contesti in cui un individuo vive, compone immagini di sé e degli altri. L'analisi, dunque, diventa lo stesso processo conoscitivo, per cui conoscere significa tracciare mappe dei contesti di vita, comporre immagini di sé e degli altri e rappresentare le proprie interazioni (Manghi 2004), poiché il contesto è in cambiamento continuo.

Secondo Bateson la conoscenza deve essere lo strumento privilegiato per l'autoriflessione sulle proprie modalità di conoscere il mondo. Per Bateson, infatti, i processi conoscitivi del tempo non sono rappresentativi di quanto viene insegnato oggi perché si basano su modalità di insegnamento antiquati e obsoleti (Bateson 1989, p. 285).

Si tratta quindi di analizzare le premesse che sono alla base di qualsiasi tipo di processo di insegnamento-apprendimento. Queste premesse sono il dualismo cartesiano mente-natura, il fisicalismo

delle metafore usate per spiegare i fenomeni mentali e l'assunto che i fenomeni tutti debbano essere studiati e valutati in termini quantitativi (Bateson 1989, p. 285).

Dal punto di vista pratico, tali premesse portano a sentimenti di avidità, di eccesso e di inquinamento, mentre dal punto di vista intellettuale risultano obsolete perché ci sono altre scienze come la cibernetica e l'ecologia che offrono metodologie più ampie per comprendere il mondo degli esseri viventi e il loro comportamento.

È proprio in questo senso che il pensiero di Bateson si offre come risorsa per ripensare radicalmente l'educazione al dialogo in azienda: il dialogo non è inteso come semplice tecnica comunicativa, ma come atto epistemico sistemico, orientato alla co-evoluzione delle relazioni, alla riformulazione condivisa delle cornici di senso e alla costruzione ricorsiva della realtà aziendale.

Bateson sostiene che tutti gli uomini devono contribuire al raggiungimento del bene comune, perché appartenenti tutti allo stesso mondo, in quanto la sopravvivenza della specie dipende dal dialogo tra i fenomeni naturali che possono permettere di raggiungere l'adattamento «l'evoluzione guarda in due direzioni: all'interno, verso la regolarità dello sviluppo e la fisiologia delle creature viventi, e all'esterno, verso i capricci e le esigenze dell'ambiente» (Bateson 1989, p. 289).

Nel contesto aziendale, tale impostazione ecologica dell'apprendimento implica una transizione verso pratiche formative che facilitino l'interconnessione, la flessibilità cognitiva, la responsabilità collettiva e la capacità di rispondere creativamente all'incertezza. L'educazione al dialogo si configura così come dispositivo trasformativo che accompagna i soggetti a situarsi, a riflettere sulle proprie premesse implicite, a riconoscere la diversità dei punti di vista come risorsa generativa e a sviluppare sensibilità sistemica.

Luisa Sberlati in un suo articolo scriveva: «Per Bateson ogni organismo biologico ha la capacità di conoscere, di pensare e di decidere. E se l'epistemologia è il modo in cui i singoli organismi viventi e gli insiemi degli organismi viventi conoscono, pensano e decidono, allora tutto è epistemologia, tutto è processo di conoscenza» (Sberlati 2020).

Dell sostiene che esistono cinque riferimenti al suo pensiero epistemologico (Dell 1986): epistemologia come teoria della conoscenza; paradigma; cosmologia biologica; scienza; struttura del carattere. Questa stratificazione permette di interpretare il dialogo non solo come tecnica, ma come espressione di un paradigma epistemologico che riformula l'identità organizzativa, il ruolo dei soggetti e il concetto stesso di apprendimento.

Bateson non ha mai fornito spiegazioni chiare ma è riuscito a far parlare le sue ricerche e le sue storie descrittive. Molti studiosi si sono impegnati ad analizzare il suo pensiero, tra cui Valentina Casirati che ha confrontato il pensiero di Bateson con quello di Edgar Morin.

Per la studiosa Bateson sostiene che tutti gli errori umani dovuti a cattive abitudini razionali o inconscie, siano la causa di tutto ciò che minaccia l'uomo e i suoi sistemi ecologici (Bateson 1976) mentre Edgar Morin si riferisce ad una vera sfida epistemologica che induce l'uomo a imparare ad imparare, attraverso il riconoscimento degli errori che sono parte integrante dei meccanismi di apprendimento di fronte all'imprevisto (Casirati 2019). Entrambi i pensatori ritengono che l'uomo possieda un

meccanismo privilegiato che lo aiuta a costruire il mondo delle idee attraverso le interazioni quotidiane. Interazioni attraverso cui dà forma al mondo reale con l'obiettivo di evidenziare l'ostacolo del meccanicismo cartesiano.

Questa concezione dialogica e sistemica dell'apprendere può orientare le pratiche formative aziendali verso una pedagogia relazionale, capace di accogliere l'errore come fonte di apprendimento, promuovere la riflessività critica e stimolare processi di co-costruzione del senso all'interno dei gruppi di lavoro. In tale prospettiva, l'educazione al dialogo si configura come dispositivo trasformativo in grado di rigenerare la cultura organizzativa in chiave ecologica.

La comprensione della realtà è dunque insita nella relazione, in quanto l'io non esiste senza il "con". L'idea di una soggettività autoreferenziale deve lasciare il posto alle soggettività plurali, senza alcun tipo di omologazione.

La stessa ecologia, pertanto, fa da scenario al processo mentale: l'individuo è aprioristicamente un soggetto ecologico anche se spesso non è in grado di riconoscere tale dimensione, che non è percepibile nel costrutto meccanicistico della mente in cui la sua esistenza si è costruita nella tradizione gnoseologica della conoscenza e della storia.

In tale prospettiva si incontrano anche le riflessioni di Maturana e Varela (1984), che interpretano il conoscere come azione autopoietica e relazionale.

Ecologia e organizzazione, anche se non sembrano avere nulla in comune, assumono uno stesso significato dal punto di vista mentale e rovesciano entrambe il sistema di apprendimento e di conoscenza riconfigurando la relazione tra internalità ed externalità. Questa relazione tra uomo e ambiente è spesso presente nella cultura occidentale, dove il termine ambiente rimanda alla distinzione tra l'uomo e ciò che lo circonda. Il conoscere e l'apprendere a livello ecologico richiede anche il concetto di metacognizione, capace di creare legami sia dello stesso ordine che su livelli diversi. Ogni individuo impara nel momento in cui riesce a riconoscere la differenza perché l'azione del riconoscimento accresce il sapere già posseduto: il valore aggiunto riguarda il modo di conoscere e il processo di conoscenza, che si propone quando l'individuo si trova di fronte alle differenze, che Mezirow chiama dilemma o problem solving, e di cui si parlerà nel paragrafo a lui dedicato in questo elaborato (Mezirow 2003).

Nei contesti organizzativi, tali dilemmi possono essere affrontati solo attraverso spazi dialogici intenzionalmente progettati, in cui le differenze non siano silenziate ma valorizzate come occasioni di apprendimento trasformativo.

Bateson va oltre il livello cognitivo-organizzativo: concepisce la conoscenza come esperienza dell'immanenza, dell'integrazione tra razionalità, affettività e immaginazione. L'immaginazione è per lui "forza creatrice", radicata nella stocastica e nell'estetica. Educare al dialogo in azienda significa allora anche educare alla dimensione immaginativa, a quella capacità simbolico-narrativa di costruire scenari alternativi, di esplorare il possibile, di generare senso dove c'è disorientamento. La cultura organizzativa può così evolvere verso forme più sensibili, complesse e generative.

Nonostante che l'evoluzione della mente, dal punto di vista storico, dimostri che vi sia stato un cambiamento, nella realtà vi è stata una focalizzazione soprattutto sull'ordine, sulla stabilità e sulle

abitudini dei comportamenti, sostenendo che la vita sociale sia prevalentemente statica e che l'immaginazione sia solo marginale. Gli studi etnologici di Bateson mettono in crisi la struttura statica delle rappresentazioni e dei segni con cui le pratiche sociali descrivevano la realtà. Bateson sostiene l'importanza di considerare i comportamenti umani necessari per la sopravvivenza della collettività, rifuggendo dal concetto di "errore teleologico" del funzionalismo.

Nella formazione aziendale, ciò suggerisce la necessità di favorire coerenza comunicativa, consapevolezza dei messaggi impliciti, e congruenza tra i livelli di comunicazione. Il dialogo sistemico si configura, allora, come pratica curativa dei paradossi relazionali e delle distorsioni cognitive.

Bateson, in "Naven" (Bateson 1936) introduce il termine "schismogenesi", che riguarda un processo che genera differenziazione nelle regole del comportamento individuale e dei ruoli all'interno della società, per via complementare, cioè compensativa, simmetrica, parallela, competitiva. Educare al dialogo implica riconoscere e interrompere tali dinamiche, promuovendo interazioni simmetriche e mutuali, capaci di trasformare il conflitto in occasione di apprendimento e coevoluzione.

Anche i contenuti del saggio "Verso un'ecologia della mente" sono ancora attuali, poiché oggi gli individui si trovano di fronte alle difficoltà di mettere un freno ai cambiamenti determinati dal processo tecnologico ed economico, dagli scompensi ambientali e dalla mancanza di capacità di misurare le cause di tali squilibri (Bateson 1993). Il volume presenta una proposta pedagogica che riattiva l'idea tradizionale della natura umana e dei rapporti con l'ambiente, mostrando come negli ultimi decenni le minacce ecologiche si siano "autorinforzate", attraverso un'accelerazione del progresso dove l'uomo non è più stato in grado di controllare il progresso. L'ecologia della mente di Bateson si presenta come originale nel pensiero filosofico di una riforma mentale che ha alla base la stessa concezione sistemica della natura dell'uomo e, in particolare, della mente.

La teoria dei "tipi logici", formulata originariamente da Bertrand Russell nel contesto della logica matematica (*Principia Mathematica*, con Whitehead), nasce per risolvere i paradossi autoriferiti (come il "paradosso del barbiere") attraverso una gerarchia di linguaggi: ogni proposizione può parlare solo di oggetti appartenenti a un livello inferiore, non dello stesso livello o di sé stessa. In altri termini, una classe non può contenere sé stessa come elemento: è necessario distinguere tra l'oggetto e il metalinguaggio che lo descrive.

Gregory Bateson trasferisce questo principio in ambito epistemologico e comunicativo, sostenendo che molti errori nei processi di apprendimento e nelle relazioni sociali derivano proprio dalla confusione fra livelli logici. Ad esempio, può accadere che si confonda un comportamento (livello oggettuale) con la regola che governa tale comportamento (livello metacomunicativo), oppure che si reagisca a un messaggio implicito senza riconoscerne la natura di messaggio *sul* messaggio (metacomunicazione).

Bateson elabora questo concetto nei suoi studi sull'apprendimento multiplo (apprendimento 0, I, II, III), mostrando come ogni livello implichi una trasformazione delle cornici logiche entro cui si apprende: Apprendimento 0, risposta ripetitiva, senza modificazione; Apprendimento I, apprendere nuove risposte all'interno di una stessa cornice; Apprendimento II, apprendere a modificare la cornice

di riferimento; Apprendimento III, trasformazione profonda delle premesse epistemiche, spesso accompagnata da crisi o insight.

In ambito organizzativo, la confusione tra questi livelli genera paradossi comunicativi, conflitti latenti, incomprensioni e rigidità. Un esempio tipico è il “doppio legame” (double bind), in cui un individuo riceve due messaggi contraddittori su livelli diversi (es. verbale e non verbale) ma non ha la possibilità di commentare o metacomunicare sulla contraddizione.

Nel contesto di una formazione al dialogo sistemico in azienda, la teoria dei tipi logici consente di: riconoscere i diversi livelli del discorso (fatti, interpretazioni, norme, assunti impliciti); separare contenuti e metacomunicazione, facilitando la gestione consapevole delle relazioni; prevenire errori sistemici nelle dinamiche di gruppo, nelle leadership e nei processi decisionali; stimolare la metacognizione collettiva, ossia la capacità del team di riflettere su come pensa, comunica e prende decisioni.

In un contesto aziendale, un manager dice: “Sentitevi liberi di proporre idee, purché siano allineate alla strategia decisa dalla direzione.” Il messaggio esplicito (livello 0) è di apertura, ma il messaggio implicito (livello I o metacomunicativo) veicola un vincolo gerarchico. Se il gruppo non è allenato a distinguere i livelli, ne può derivare blocco comunicativo o iperadattamento.

Educare al riconoscimento dei tipi logici significa dunque allenare all’uso riflessivo del linguaggio, alla decostruzione delle cornici, alla co-costruzione metadialogica degli spazi comunicativi. In questo senso, il dialogo non è solo interazione verbale, ma processo di elaborazione e negoziazione delle cornici cognitive entro cui avviene l’apprendimento organizzativo.

2.2 La pragmatica della comunicazione umana di Paul Watzlawick

Questo paragrafo sarà dedicato interamente alla pragmatica della comunicazione umana e al modello introdotto da Paul Watzlawick. Il termine “pragmatica” deriva dal greco “pragma”, cioè “cosa”, “fatto” e nell’ambito del contesto comunicativo significa analizzare gli aspetti pratici e le influenze che essa ha sul comportamento umano.

La teoria degli studiosi Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin e Don D. Jackson si fonda prima di tutto sul concetto di sistema, inteso come un insieme di elementi in relazione tra loro. Ogni elemento del sistema ha un proprio significato all’interno del sistema stesso: quindi la comunicazione interpersonale, deve essere interpretata nella sua complessità, con alcune regole che diventano fondamentali.

La comunicazione è un sistema circolare, in quanto non ci sono ruoli fissi e l’emittente diventa, alternandosi, ricevente e viceversa: in pratica la comunicazione è a ciclo continuo e non è destinata a fermarsi mai.

Le basi delle teorie sulla pragmatica della comunicazione si fondano anche sull’idea che un fenomeno non può essere spiegato fino a quando il campo di osservazione non può comprendere anche tutto il contesto in cui il fenomeno si è verificato. Infatti, all’interno del contesto ci sono relazioni tra un

evento e l'altro, oltre alla matrice in cui questo si verifica e inoltre vi sono interazioni tra l'organismo e il suo ambiente.

Pertanto, alla base di tutti gli assiomi che poi verranno enunciati in questo paragrafo e su cui Watzlawick ha creato approfondimenti, vi è il concetto di relazione tra le parti all'interno di un sistema. Studiare il comportamento umano necessita quindi un'analisi deduttiva della mente rispetto alle manifestazioni osservabili della relazione. Quindi, il veicolo di tali manifestazioni è la comunicazione (Watzlawick 1971, p. 11).

Watzlawick, insieme a Janet Helmick Beavin e Don D. Jackson, propone un primo assioma che ha rivoluzionato le teorie precedenti: è impossibile non comunicare, in quanto ogni comportamento è comunque una comunicazione (1971, p. 44). La teoria della pragmatica della comunicazione umana, sostiene quindi che la comunicazione può avvenire sia in modo verbale che non verbale, tanto che persino il silenzio è comunicazione. Il comportamento umano, qualsiasi esso sia, è una forma di comunicazione.

In ambito formativo, questo assioma invita a riconoscere che ogni azione (anche involontaria) comunica e costruisce la relazione. Perciò educare alla comunicazione significa sviluppare consapevolezza delle implicazioni pragmatiche di ciò che si dice, si tace, si mostra e si evita.

L'uomo, cioè, non può esistere senza che il suo stare al mondo sia un comportamento, e senza che tale comportamento sia una forma di comunicazione: tuttavia, come si è specificato poc'anzi, queste dinamiche comunicative devono avvenire all'interno di un panorama intersoggettivo. Infatti, per chiunque voglia comunicare è necessario che vi sia un'altra persona che accolga la comunicazione, in quanto se non vi fosse questa corrispondenza, la comunicazione sarebbe impossibile. Pertanto, esiste comunicazione solo dove c'è una relazione intersoggettiva ovvero quello che consente una comunicazione è l'esistenza della relazione tra almeno due soggettività.

Ogni relazione tra soggetti singoli che si riconoscono tra loro rappresenta un'apertura comunicativa e un legame che si intensifica sempre di più. La presenza di un interlocutore fa sì che avvenga un'esperienza di comunicazione tra i singoli individui, di cui uno dei due è responsabile per l'avvio della relazione.

Anche se in forma minimale, avverrà l'intenzione di comunicare o di non comunicare, attraverso i movimenti del corpo o persino grazie al silenzio.

L'atteggiamento di isolamento si decide e si determina. Solo che: a) esso rimane sempre un atteggiamento, cioè un modo di comportarsi di fronte ad altri riconosciuti come altri; e b) esclusivamente a partire dal riconoscimento della vicinanza di un'altra soggettività è possibile e sensato volere mantenere un distacco da lei (Bettineschi 2012, p. 251).

Questa prospettiva permette di formare alla responsabilità relazionale: ogni soggetto è chiamato a essere consapevole del fatto che comunicare non è un atto neutro, ma un gesto che costruisce o compromette legami. Nei contesti professionali e aziendali, tale consapevolezza è cruciale per favorire

climi cooperativi, prevenire malintesi e valorizzare le differenze.

Grazie a queste relazioni, l'osservatore può vedere se le forme comunicative sono "normali" o patologiche. I modi di comunicare e le dinamiche a essi connesse rappresentano le modalità con cui due o più persone stanno in relazione. Dunque, come si è espresso poc'anzi, la comunicazione non è solo frutto di un insieme di parole, in quanto il linguaggio stesso ha una propria ambiguità semantica: da un lato esso può riguardare solo l'articolazione 'fonemica' o 'grafemica' del significato e dall'altro lato può riguardare la coesistenza del fenomeno comunicativo storicamente considerato.

Nella prima accezione, quando si parla di "linguaggio", è necessario attenersi alla sua forma etimologica che collega il termine con il concetto espresso, che viene comunicato attraverso l'organo della "lingua" e alla sua funzione fonatoria. Nel secondo caso, è necessario considerare tutte le altre forme di linguaggio, da quelle non verbali, gestuali, del corpo, che suggeriscono una loro duplice implicazione linguistica e comunicativa.

In ottica formativa, questo significa proporre percorsi che educino alla lettura dei segnali non verbali, alla decodifica degli atteggiamenti impliciti e alla capacità di integrare comunicazione verbale e analogica in modo coerente e consapevole.

È quindi interessante soffermarsi sul secondo concetto che amplia la realtà linguistica ed è il risultato della doppia implicazione che abbraccia la comunicazione storica e il linguaggio nelle sue varie forme (Bateson 1972).

Il secondo assioma proposto dai teorici della Scuola di Palo Alto sostiene che per ogni evento comunicativo esiste «*un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione*» (Watzlawick, Helmick Beavin, Jackson 1971, p. 47).

Educare alla metacomunicazione significa fornire strumenti per riconoscere i messaggi impliciti, i livelli relazionali sottesi a ogni scambio, e per esplicitare le aspettative, i ruoli e le posizioni reciproche. È uno dei prerequisiti fondamentali per promuovere un dialogo efficace, specialmente in contesti di leadership, negoziazione, gestione dei conflitti.

L'astrazione, quindi, si manifesta indipendentemente dal contenuto, anche se nella quotidianità si evidenzia attraverso il contenuto stesso: esistono pertanto due aspetti fondamentali ma differenti che riguardano l'uno il contenuto e l'altro la relazione (Watzlawick, Helmick Beavin, Jackson 1971, p. 148). I ricercatori sostengono che, se relazione e comunicazione si manifestano sempre insieme attraverso il linguaggio, allora non si può sostenere che i contenuti appartengano ad un livello definito solo comunicativo, mentre gli aspetti relazionali appartengono solo al meta-comunicativo in quanto indipendente e discontinuo rispetto a quello comunicativo. Il livello di meta-comunicazione che si manifesta nella relazione tra due individui è sempre parte integrante della comunicazione. La comunicazione meta-comunicativa, tuttavia, coincide con l'azione riflessiva, cioè quanto la mente pensa ad un contenuto e continuando a pensare lo acquisisce come proprio.

Definiamo quindi meta-comunicazione, per analogia con la metamatematica, la comunicazione

sulla comunicazione. Rispetto alla metamatematica, il lavoro di ricerca delle meta-comunicazioni incontra due grossi inconvenienti. Il primo svantaggio è che nel campo della comunicazione umana non ci sia finora nulla di confrontabile al sistema formale del calcolo. Il secondo svantaggio è strettamente collegato al primo: mentre i matematici hanno due linguaggi noi dobbiamo limitarci ad usare il linguaggio naturale che resta per noi il veicolo sia della comunicazione che della metaforica coniugazione (Watzlawick, Helmick Beavin, Jackson 1971, p. 33).

Watzlawick propone un'altra caratteristica importante che riguarda la comunicazione e cioè l'interazione tra i comunicanti. Egli sostiene che un osservatore esterno, nel guardare due persone che comunicano tra di loro, può vedere una serie di comunicazioni come fossero una sequenza ininterrotta di scambi: questa interazione è stata definita come la punteggiatura della sequenza di eventi (Watzlawick, Helmick Beavin, Jackson 1971, p. 48). L'argomentazione proposta in merito a questo assioma riguarda il fatto che nello studio del processo di stimolo-risposta, l'attenzione ricade su sequenze di scambio brevi, tanto che è possibile evidenziare un elemento in ingresso, definito "stimolo" e un altro in uscita chiamato "rinforzo". Quello che accade al soggetto all'interno di questa dinamica viene definito "risposta". La punteggiatura, quindi, organizza i comportamenti ed è necessaria per tutte le interazioni tra due persone. Tuttavia, esistono delle distorsioni della realtà, da parte di tutti gli interlocutori all'interno di una comunicazione, che riguardano sostanzialmente l'incapacità di metacomunicare in base ai propri modelli di interazione. Il terzo assioma, quindi, sostiene che *«la natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti»* (Watzlawick, Helmick Beavin, Jackson 1971, p. 52).

Dal punto di vista formativo, ciò evidenzia l'urgenza di sviluppare nei soggetti la consapevolezza delle proprie modalità interpretative e narrative nei confronti degli eventi relazionali. In particolare, aiuta a riconoscere che molti conflitti nascono da punteggiature differenti: ad esempio, quando uno dice "urlo perché tu non mi ascolti" e l'altro risponde "non ti ascolto perché urli", entrambi sono convinti di rispondere all'altro, ma in realtà perpetuano una spirale chiusa.

Questo assioma implica che la comunicazione non è neutra né lineare, ma sempre costruita e interpretata all'interno di schemi soggettivi, che necessitano di essere resi visibili, condivisi e negoziati. Nel contesto organizzativo, la formazione alla punteggiatura relazionale permette di intervenire in modo preventivo e trasformativo sulle disfunzionalità comunicative. Consente, ad esempio, di riformulare i conflitti come esiti di narrazioni divergenti e non come scontri tra persone, promuovendo così una cultura del confronto aperto e non difensivo.

Il quarto assioma sostiene che la comunicazione umana si fonda su due codici fondamentali: analogico e digitale. Il codice analogico comprende tutte le forme di comunicazione non verbale: gesti, postura, tono della voce, distanza, espressioni facciali. Il codice digitale, invece, è quello verbale, costituito dalle parole, i cui significati sono convenzionali e arbitrari. Questa distinzione è particolarmente utile nella formazione alla comunicazione consapevole: il codice digitale trasmette il contenuto, ma il codice analogico esprime la relazione. Un messaggio può essere verbalmente corretto,

ma risultare aggressivo, ambiguo o dissonante se accompagnato da segnali analogici incoerenti (es. tono sarcastico, gestualità chiusa, postura rigida).

Educare alla congruenza tra comunicazione verbale e non verbale significa favorire un ascolto empatico, una maggiore consapevolezza dell'impatto comunicativo, e un'etica della presenza nei contesti relazionali. Nelle formazioni aziendali, questo è particolarmente rilevante per migliorare la leadership, la comunicazione interna e le competenze relazionali nei team. Inoltre, la competenza analogica è meno facilmente manipolabile, e spesso rivela più di quanto si intenda dire. Formare alla lettura del linguaggio non verbale non significa cercare di "decifrare" meccanicamente segnali corporei, ma stimolare la sensibilità relazionale verso le risonanze emotive, i segnali impliciti, la qualità del contatto.

L'ultimo assioma di Watzlawick è relativo alla classificazione delle relazioni: esse sono simmetriche, quando i protagonisti si rispecchiano l'un l'altro, oppure sono complementari quando il comportamento di uno dei due completa quello dell'altro. In quest'ultimo tipo di relazione c'è un rapporto up-down, che spesso dà origine ad una relazione interdipendente che entrambe le parti accettano: ad esempio insegnante/studente, istruttore/allievo, medico/paziente, dirigente/dipendente. La posizione "one-up" e "one-down" non è soggetta a un giudizio ma è solamente una modalità utile per classificare le interazioni comunicative, in cui entrambi i partecipanti si adattano ai ruoli loro assegnati. È possibile descrivere tali relazioni come basate sul concetto di uguaglianza (simmetria) o di differenza (complementarietà). Pertanto, questo ultimo assioma sostiene che tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che si basino sull'uguaglianza o sulla differenza. Tale assioma contempla il concetto matematico di "funzione", poiché le singole posizioni sono delle variabili con infiniti valori possibili il cui significato non è assoluto, ma lo si ritrova nella reciprocità del rapporto.

Nella formazione relazionale, questo assioma consente di riflettere sulle dinamiche di potere, influenza e autoregolazione che attraversano ogni relazione. Aiuta a comprendere come certe interazioni possano cronicizzarsi: ad esempio, relazioni simmetriche spinte all'estremo degenerano in conflittualità competitiva, mentre quelle complementari irrigidite rischiano di diventare oppressive o dipendenti.

Watzlawick non attribuisce un valore morale alle due modalità: entrambe sono necessarie e funzionali, ma devono **essere** flessibili, contestuali e consapevoli.

In ambito educativo e organizzativo, sviluppare la capacità di riconoscere se una relazione è simmetrica o complementare permette di intervenire sui ruoli in modo riflessivo. Si può, ad esempio, facilitare un passaggio da relazione direttiva a collaborativa, oppure valorizzare la complementarietà in contesti di mentoring e coaching.

Inoltre, questo assioma promuove una concezione sistemica della leadership: non centrata sulla posizione, ma sulla funzione relazionale. Il leader efficace è colui che sa fluire tra simmetria e complementarietà, secondo le esigenze del contesto.

2.3 La teoria dell'apprendimento trasformativo di Jack Mezirow

Jack Mezirow, filosofo dell'educazione degli adulti, ha elaborato la teoria dell'apprendimento trasformativo (Transformative Learning Theory - TLT), verso la fine degli anni '70. I suoi studi hanno avuto come oggetto, inizialmente, le modalità di apprendimento degli adulti in vari contesti formativi e relativi a problematiche concrete quotidiane, da cui successivamente è nata la teoria trasformativa che ha come obiettivo quello di sostenere le persone adulte nel loro processo di sviluppo e di apprendimento in relazione alle esperienze personali (Mezirow 2016).

La teoria che Mezirow ha messo in campo origina dalla ricerca della comprensione dei fenomeni della natura umana, attraverso l'osservazione degli eventi in cui le persone sono coinvolte (Fleming 2016). L'idea di fondo di Mezirow (2016) è quella di una definizione di come la pratica educativa possa sviluppare e trasformare le prospettive personali a supporto di un processo critico di cambiamento individuale, in una logica più ampia di trasformazione sociale.

Dal punto di vista formativo, questo implica che l'educazione non può limitarsi a trasmettere contenuti, ma deve attivare processi di consapevolezza che mettano in discussione le premesse implicite attraverso cui le persone interpretano il mondo. La trasformazione non è solo un obiettivo cognitivo, ma un cambiamento esistenziale, che tocca identità, valori, convinzioni e relazioni.

Jack Mezirow nasce nel 1923 nel North Dakota, si laurea in Scienze Sociali ed Educazione e consegue un dottorato di ricerca in Educazione degli Adulti. Intraprende la carriera di formatore fin da giovane, lavorando su programmi di alfabetizzazione e di sviluppo sociale per associazioni come l'Organizzazione delle Nazioni Unite, l'Agenzia per lo Sviluppo internazionale degli Stati Uniti (AID), l'Asia Foundation e la World Education. Il suo interesse per adulti in condizioni di svantaggio, lo spinge a voler comprendere in modo approfondito la complessità culturale del contesto in cui riesce ad intervenire e ai bisogni delle persone coinvolte: nasce quindi l'idea di evidenziare le potenzialità dell'azione di promozione di sviluppo di una comunità coniugata con un concetto reale di inclusione sociale e di crescita per l'individuo e per la comunità stessa (Mezirow 2016).

Questo approccio rende la teoria trasformativa uno strumento cruciale anche in ambito aziendale e organizzativo, dove può sostenere percorsi di empowerment, diversity management, apprendimento inclusivo e leadership trasformativa.

Dal 1968 Mezirow ottiene la cattedra di docente di Educazione degli adulti dove può condurre le prime esperienze di ricerca empirica e applica la sua esperienza pratica confrontandosi con le prime teorie andragogiche di quel periodo. Egli inizia le sue ricerche qualitative in educazione per comprendere come essa possa svilupparsi come metodo scientifico a supporto delle diverse esperienze formative degli adulti: la base di partenza è la ricerca del funzionamento dell'apprendimento adulto e l'identificazione dei fattori che lo facilitano o lo ostacolano (Mezirow 2003, 2016). Mezirow propone quindi una teoria sull'educazione degli adulti (Formenti, West 2018; Kokkos 2022), che affronta un nuovo metodo differente da quello statistico e quantitativo mirato al raggiungimento degli obiettivi attraverso la rilevazione e la misurazione dei risultati: tale metodo deve essere capace di approfondire e di

comprendere il processo di crescita che porti l'individuo alla consapevolezza della propria condizione, imparando a riconoscere e ad affrontare i problemi e a cambiare i propri comportamenti attraverso l'interazione con gli altri (Mezirow 2016).

In chiave formativa, questo significa che i contesti educativi devono essere pensati come spazi dialogici, riflessivi e critici, capaci di generare uno “spostamento di cornice” (*frame shift*) nel soggetto, attivando processi di metacognizione, decentramento e ricostruzione del senso.

Gli studi successivi si focalizzano sulla valutazione dei progetti formativi per gli adulti, analizzando in modo particolare gli accadimenti che provocano un cambiamento dei contesti apprenditivi. Il punto di partenza sono progetti che sono rivolti alle donne che sviluppino percorsi di formazione accademica per un loro reinserimento nel mondo del lavoro. Mezirow studia il fenomeno in maniera complessiva, incontrando direttamente sul campo le donne e utilizzando la metodologia della Grounded Theory (Ibidem) effettuata “sul campo” che si basa sul presupposto che vi sia collaborazione e partecipazione, con l'obiettivo di indagare un aspetto specifico della società. Tale approccio alla valutazione vuole raccogliere e considerare attentamente le opinioni dei partecipanti al programma e le riflessioni di tutte le persone coinvolte (Fleming 2016). Mezirow utilizza interviste e questionari destinati ai vari partecipanti e interessati a più livelli, raccogliendo direttamente i giudizi personali sulle aspettative e le impressioni rispetto all'esperienza vissuta, in considerazione del contesto sociale e delle caratteristiche personali (Kokkos 2022).

I risultati della ricerca vengono raccolti in uno studio diventato poi essenziale per il suo valore empirico e teorico, (Kokkos 2022; Marsick 2022) denominato Education for Perspective Transformation: Women's Re-entry Programs in Community Colleges (1978). Da questa ricerca, Mezirow identifica e delinea il concetto di trasformazione delle prospettive di significato, che sarà alla base della teoria della disciplina trasformativa.

In ottica pedagogica, questo concetto implica che il cambiamento reale nei processi educativi avviene quando le persone riescono a “vedere” in modo nuovo ciò che credevano ovvio: una sorta di disvelamento epistemologico, che consente di ristrutturare la propria identità e le modalità di stare nel mondo.

Lo studio sulle donne aveva evidenziato infatti che esse hanno messo in discussione sé stesse e il mondo, le premesse scontate e i contesti di appartenenza, con particolare riferimento a quei processi ereditati e consolidati durante l'infanzia e l'adolescenza. Tale consapevolezza, derivata spesso da eventi negativi e generativi di malcontento, che prese il nome di “problema senza nome” (Fleming 2016), è stata influenzata soprattutto dal clima sociopolitico e dai movimenti sociali femministi di quegli anni. Esso ha portato le persone durante il processo formativo, a osservare qualcosa di cui prima non erano consapevoli, ovvero le proprie prospettive di significato tacite, ottenendo un cambiamento delle prospettive personali e determinando un'importante riflessione interiore. Tale percorso di trasformazione aveva portato ad un processo di rivalutazione personale costituito da continue negoziazioni e compromessi, per poi arrivare a definire una nuova integrazione della persona nella società con una maturazione di nuovi significati.

Mezirow fa riferimento a prospettive di significato relative a specifiche strutture all'interno delle quali le esperienze vengono assimilate e codificate per effetto delle aspettative abituali legate alle esperienze pregresse, che a loro volta fanno nascere nuove interpretazioni e azioni (Kokkos 2022).

La formazione, dunque, non è solo acquisizione di competenze ma anche esperienza trasformativa capace di rielaborare il passato, ridefinire il presente e progettare nuovi futuri soggettivi e collettivi.

Le prospettive di significato fanno riferimento ad aspettative e abitudini di tipo epistemico, sociolinguistico e psicologico. Tali prospettive (frame) vengono acquisite in modo inconsapevole oppure grazie all'assimilazione culturale avvenuta in modo acritico, soprattutto durante la prima infanzia (Mezirow 2016). L'esperienza poi consolida tali strutture andando a rafforzare le aspettative e le credenze riguardo all'interpretazione del quotidiano, guidando l'adulto nel percorso di vita personale. Alla base del processo critico-trasformativo, vi è il percorso di ristrutturazione delle personali cornici di significato, che la teoria trasformativa definisce in dieci fasi (Kokkos 2022), da cui nasce una visione strumentale del processo di apprendimento, che ha come obiettivo il cambiamento come forma di adattamento.

Tuttavia, l'apprendimento trasformativo non si limita all'adattamento: è un processo creativo, generativo, che può dar luogo a nuovi paradigmi di senso, a forme inedite di partecipazione e a pratiche di cittadinanza attiva. Per questo motivo, il modello trasformativo può essere strategico anche nei contesti di formazione continua, inclusione lavorativa, empowerment di comunità e innovazione sociale.

La teoria di Mezirow va oltre la visione strumentale dell'apprendimento che viene utilizzata dall'approccio funzionalista presente nel modello nordamericano: egli sostiene una prospettiva più ampia capace di favorire la costruzione di nuovi significati e nuove pratiche di azione in un'ottica di apprendimento significativo (Mezirow 2016) teso a sviluppare nell'adulto un processo di rivelazione, ricostruzione e generazione (Mezirow 2003).

2.4 Le dinamiche comunicative secondo Daniel Goleman

Daniel Goleman è uno psicologo, scrittore e giornalista statunitense che si è occupato a lungo del tema dell'intelligenza emotiva. Ha lavorato come divulgatore scientifico per il New York Times scrivendo numerosi articoli su neurologia e scienze comportamentali. Considerato una delle figure più influenti nel campo della psicologia contemporanea grazie al suo contributo fondamentale allo studio dell'intelligenza emotiva, ha approfondito temi come la meditazione e l'empatia, ma anche competenze come la consapevolezza di sé, la gestione delle emozioni e le abilità sociali.

Il termine intelligenza emotiva significa la *«capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali»* (Goleman 1998, p. 96). Il suo lavoro ha contribuito a spostare l'attenzione dalla psicologia del quoziente intellettivo (QI) a una visione più ampia e olistica della dell'intelligenza umana.

All'Istituto Tecnico avevo la media più bassa (...) Ma nell'esercito, quando andai alla scuola per allievi ufficiali, ero il primo del corso: lì dipendeva tutto da come ti comportavi, dal tuo modo di saper trattare con gli altri, dalle due capacità di lavorare in team e di assumere la leadership di un gruppo. Questo è esattamente quel che riscontro nel mondo del lavoro (Goleman 1998, p. 14).

L'introduzione di questo paragrafo cita quanto scritto da Daniel Goleman nel suo libro "Lavorare con l'intelligenza emotiva" (1998) che rispecchia esattamente il significato di quanto si vuole sostenere.

Nel mondo del lavoro oggi, ma anche nello sport, a scuola e in altri ambiti in cui è necessario relazionarsi con gli altri, quello che conta, oltre a possedere tante informazioni e conoscenze tecniche specifiche, è avere l'intelligenza emotiva.

In chiave formativa, questa affermazione sottolinea la necessità di educare non solo alla competenza tecnica, ma alla capacità di stare in relazione, di gestire le proprie emozioni e di sintonizzarsi empaticamente con gli altri, competenze fondamentali nella complessità delle organizzazioni contemporanee.

L'intelligenza emotiva riguarda tutte quelle competenze *soft* che ognuno di noi possiede, che usa quotidianamente, ma di cui non ne ha spesso consapevolezza. Essa riguarda la sensibilità e le attitudini personali che sono insite nell'uomo e nella donna in modo profondo e che possono diventare punti di forza o di debolezza a seconda di come vengono usate. Per questo motivo, i percorsi formativi devono includere pratiche riflessive, esperienze situate e feedback costruttivo, affinché l'apprendimento emotivo possa diventare oggetto di consapevolezza e sviluppo intenzionale.

Quello che fa la differenza tra un bravo manager e un leader manager, ad esempio, a parità di titolo di studio, sono le abilità dell'intelligenza emotiva. Educare alla leadership, pertanto, significa educare alla gestione delle emozioni, all'empatia, alla negoziazione e alla motivazione intrinseca, elementi imprescindibili per guidare in contesti dinamici.

Oggi, l'intelligenza emotiva soprattutto in aziende multinazionali, è stata rivalutata. È in aumento il numero di datori di lavoro che lamentano la mancanza da parte dei neoassunti delle seguenti tipologie di intelligenza. Mancano la capacità di ascoltare e comunicare oralmente, la capacità di adattarsi e di reagire in modo creativo a insuccessi e ostacoli, il dominio di sé, la fiducia e la motivazione personale necessaria per lavorare verso degli obiettivi, il desiderio di sviluppare la propria carriera e l'orgoglio per i risultati raggiunti, l'efficacia del lavoro di gruppo e nelle relazioni interpersonali, la capacità di cooperare e lavorare in team, come pure l'abilità di negoziare in caso di disaccordo. Inoltre, mancano le capacità organizzative e il desiderio di dare il proprio contributo, le potenzialità necessarie per assumere la leadership (Goleman 1998, p. 25).

Queste abilità, frequentemente trascurate nei percorsi scolastici tradizionali, dovrebbero essere oggetto esplicito di interventi formativi. Laboratori esperienziali, simulazioni di gruppo, mentoring, esercitazioni di role-playing sono strumenti efficaci per sviluppare e rinforzare le competenze emotive.

Per troppi anni si è dato molto valore al QI, sia dal punto di vista scolastico, sia per quanto riguarda le reali prestazioni di un individuo nel mondo del lavoro e nella vita personale. Questa impostazione ha prodotto una visione riduttiva del potenziale umano, trascurando il ruolo decisivo delle dimensioni emotive, relazionali e motivazionali nei percorsi di crescita e realizzazione personale.

Pertanto, i test per identificare il QI non sempre hanno la capacità di predire chi avrà successo e chi fallirà nella vita personale e professionale. A tale proposito, sono stati condotti diversi studi su studenti laureati di Harvard nel campo delle Facoltà di Legge, Medicina, Insegnamento e si è scoperto che non vi è nessuna correlazione tra i punteggi conseguiti agli esami di ammissione e il successo della loro carriera. Anzi, non è detto che chi è in grado di muoversi nei campi più impegnativi dal punto di vista cognitivo, il QI sia altrettanto potente per lasciar presagire il successo personale. Inoltre, tanto più sono alte le barriere di intelligenza per entrare in un certo settore, tanto più importante diventa il valore dell'intelligenza emotiva (Goleman 1998, p.33). Tuttavia, di solito le abilità che sono legate all'intelligenza emotiva non hanno un ruolo primario come il QI, ai fini della selezione, per esempio, nel mondo del lavoro. Pertanto, ci sono persone che riescono a superare tali barriere, ma la differenza tra chi si trova all'estremo superiore e rispetto a quello che è all'estremo inferiore del continuum dell'intelligenza emotiva, ha sicuramente un vantaggio competitivo.

La competenza nella vita quotidiana è determinata da capacità pratiche ed abilità tecniche di cui noi ne possediamo padronanza. Al di là del potenziale intellettuale, è l'expertise, ossia la totale quantità di informazioni specialistiche e le abilità pratiche di cui disponiamo, che ci permettono di avere la competenza per svolgere un determinato lavoro. L'expertise è una combinazione fra il buon senso, le conoscenze e le capacità specialistiche che si raccolgono nel fare qualsiasi tipo di lavoro, ed è il frutto dell'apprendimento acquisito passo passo facendo. La consapevolezza dei segreti del mestiere è, in termine tecnico, quella che viene definita competenza tacita.

L'expertise è una competenza di base. Ne hai bisogno per ottenere un determinato lavoro per portarlo a termine, ma la qualità della tua prestazione è determinata dal modo in cui lo fai, ossia dalle altre competenze che aggiungi all'expertise. (...) Sei in grado di tradurre il tuo expertise in qualcosa che si distingue o sia vendibile? Se non sei capace, il solo fatto di possederlo farà comunque poca differenza (Goleman 1998, p. 36).

Dal punto di vista pedagogico, questo significa che la formazione non può limitarsi a trasmettere contenuti tecnici, ma deve accompagnare i soggetti nell'integrazione tra sapere, saper fare e saper essere. L'intelligenza emotiva, in questo senso, rappresenta la cornice entro cui l'expertise può tradursi in competenza significativa e performativa.

È opportuno considerare il framework Europeo per le competenze chiave sviluppato dal Joint Research Centre (JRC) della Commissione Europea. Il framework Europeo per le competenze emotive è rappresentato dal LifeComp¹ che è il quadro di riferimento europeo per la competenza chiave

¹ <https://www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/Non-organizzati/Background-paper-LIFE-comp-FINALE.pdf>

personale, sociale e apprendere ad apprendere pubblicato nel 2020 dalla Commissione Europea.

Per il framework Europeo le competenze emotive, spesso definite come “apprendimento sociale ed emotivo (SEL)”, sono un insieme di capacità che permettono di comprendere e gestire le proprie emozioni, stabilire relazioni positive, raggiungere gli obiettivi personali e sociali, promuovere il benessere. La capacità di comprendere e gestire le proprie emozioni consiste nel riconoscere e comprendere i propri sentimenti, saperli esprimere in modo appropriato e gestire le reazioni emotive in modo efficace. La capacità di stabilire relazioni positive consiste nello sviluppare empatia, comunicazione efficace, capacità di collaborare e gestire i conflitti in modo costruttivo. La capacità di raggiungere gli obiettivi personali e sociali consiste nello sviluppare flessibilità, resilienza, spirito di iniziativa e capacità di problem-solving. Infine, la capacità di promuovere il benessere consiste nel curare la propria salute fisica e mentale, sviluppare uno stile di vita sano e sostenibile.

Il framework “LifeComp” (European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence) è un framework concettuale pensato per fornire una comprensione condivisa di queste competenze fondamentali, utili per la realizzazione personale, la cittadinanza attiva, l’inclusione sociale e l’occupabilità. Può essere utilizzato come base per lo sviluppo di attività formative in contesti formali, informali e non formali.

Il LifeComp (2020) definisce una serie di competenze chiave per la vita e si articola in tre aree di competenza (personale, sociale e imparare ad imparare), per un totale di nove competenze, ognuno con tre descrittori (consapevolezza, comprensione e azione). Nell’area personale le competenze sono l’autoregolazione, la flessibilità e il benessere. Per autoregolazione si intende la consapevolezza e gestione delle proprie emozioni, pensieri e comportamenti. Per flessibilità si intende la capacità di adattarsi al cambiamento e di affrontare le sfide. E per benessere si intende la cura della propria salute fisica e mentale e ricerca di soddisfazione nella vita adottando uno stile di vita sostenibile. Nell’area sociale le competenze sono l’empatia, la comunicazione e la collaborazione. Per empatia si intende la capacità di comprendere e condividere i sentimenti degli altri. Per comunicazione si intende la capacità di esprimere le proprie idee e di ascoltare attivamente gli altri. E per collaborazione si intende la capacità di lavorare in gruppo e di raggiungere obiettivi condivisi nel rispetto reciproco di tutti. Infine, nell’area dell’imparare ad imparare le competenze sono la mentalità di crescita, il pensiero critico e la gestione dell’apprendimento. Per mentalità di crescita si intende la capacità di affrontare gli imprevisti e di imparare da ogni esperienza. Per pensiero critico si intende la capacità di analizzare e valutare le informazioni in modo obiettivo. E per la gestione dell’apprendimento si intende la pianificazione, organizzazione, monitoraggio e revisione del proprio apprendimento.

Le competenze del LifeComp appena descritte sono tutte delle competenze soft. Serve capire che sono trasversali rispetto alla vita e alle necessità delle persone di raggiungere obiettivi adattandosi in qualsiasi tipo di contesto così come lo è l’intelligenza emotiva.

Il terzo punto su cui ci si vuole soffermare in questo paragrafo riguarda le capacità dell’intelligenza emotiva che riescono a funzionare in sinergia con quelle cognitive. Chi è capace di prestazioni eccellenti ne dispone di entrambi.

Oltre alle abilità cognitive, ciò che fa la differenza sono le emozioni, che fanno parte dell'intelligenza emotiva. Esse dipendono dalla sensibilità di ognuno, dalla capacità di riconoscerle, di nominarle e di comunicarle. Le competenze emotive possono essere classificate in gruppi, fondati ciascuno su una particolare capacità di intelligenza.

Queste capacità dell'intelligenza emotiva (Goleman 1998) sono indipendenti, interdipendenti, gerarchiche, necessarie ma non sufficienti e generiche. Indipendenti, in quanto ognuna di esse dà un proprio contributo alla prestazione professionale. Interdipendenti poiché tra di loro stabiliscono delle interazioni forti. Gerarchiche, nel senso che le capacità dell'intelligenza emotiva dipendono l'una dall'altra. La consapevolezza, ad esempio, è fondamentale per la padronanza di sé e per l'empatia. Necessarie ma non sufficienti significa che il possesso delle abilità relative all'intelligenza non garantiscono automaticamente lo sviluppo delle competenze a cui è associata, come per esempio la capacità di collaborazione. Ci sono altri fattori che incidono come ad esempio il clima che si respira all'interno di un team oppure l'interesse che un individuo ha per il suo lavoro. Infine, generiche, poiché le abilità dell'intelligenza emotiva sono applicabili in tutti i campi professionali e personali.

In chiave didattica, ciò implica la necessità di progettare percorsi formativi trasversali che sviluppino queste competenze in modo integrato, situato, esperienziale e valutabile. L'adozione di rubriche di osservazione, simulazioni, diari riflessivi e feedback circolari diventa strategico per accompagnare lo sviluppo di tali abilità.

La competenza emotiva è fondamentale per quanto riguarda la leadership ossia quel ruolo che consente alle persone di far svolgere il proprio lavoro senza che ne sentano particolarmente fatica, ma ne siano attratti perché interessati veramente.

Per poter avere successo come leader è importante che le competenze emotive si sviluppino attraverso una serie di capacità. Tra queste sono rilevanti l'autocontrollo, ovvero la capacità di gestire e controllare le pressioni oppure gli sbalzi di umore e gli eccessi di collera. La coscienziosità riguarda la capacità di usufruire dei fallimenti e delle critiche mettendosi in una posizione di autocritica per cercare di recuperare l'aspetto positivo e non sentirsi offesi per il feedback ricevuto. La fidatezza riguarda la capacità di prendere il fallimento come qualcosa di positivo. Sono altrettanto importanti le abilità sociali ossia avere empatia e sensibilità, e pertanto essere spesso comprensivi, poco arroganti e capaci di non intimidire le persone che si hanno di fronte. Infine, la capacità di creare legami ha a che fare con riuscire a tessere delle buone relazioni che portino alla cooperazione e al beneficio di tutti.

Formare alla leadership oggi significa educare alla gestione delle emozioni proprie e altrui, all'empatia organizzativa e all'intelligenza sociale. In questo senso, l'intelligenza emotiva è prerequisito della leadership trasformativa.

È fondamentale riuscire ad ascoltarsi per individuare che cosa si prova in un determinato momento, per poter riconoscere l'emozione che sta dentro di noi e riuscire ad esserne consapevoli.

La consapevolezza delle proprie emozioni porta a saper ottenere relazioni di fiducia e all'autostima. Questo comporta anche la padronanza di sé e la capacità di saper parlare in pubblico davanti a gruppi di persone senza lasciarsi intimidire dalle persone che si ha di fronte.

A volte le emozioni traboccano e a causa dello stress o di situazioni che ci mettono in difficoltà, oppure quando vengono toccati dei valori per noi importanti, non siamo in grado di gestirle e il loro effetto si amplifica, tanto da riuscire a moltiplicare lo stato di tensione che ci porta ad avvicinarci alla rottura nei confronti della persona con cui stiamo interagendo.

La responsabilità di queste reazioni è dell'amigdala, quella parte del cervello che innesca emozioni di paura, di panico, e che a cascata libera un ormone noto come CRF (corticoliberina), che porta ad una inondazione di ormoni dello stress, principalmente cortisolo. Gli ormoni, in condizioni di stress vengono secreti e rimangono all'interno del corpo per molte ore. L'accumulo che ne deriva rende l'amigdala un meccanismo che innesca reazioni di collera o di panico alla minima provocazione. Di solito i lobi prefrontali controllano in maniera grossolana gli impulsi dell'amigdala, consentendo all'individuo di avere una reazione razionale appropriata.

Un altro aspetto importante è la capacità di accettare un feedback anche se non è positivo o riguarda la capacità di rivedersi. La capacità di accettare feedback da parte di altre persone, consente all'individuo di potersi migliorare, e di vedere delle parti di sé che in altre occasioni non sarebbe in grado di individuare. Pertanto, una delle abilità dell'intelligenza emotiva è quella di accettare la critica proveniente dall'esterno e di far sì che essa possa diventare un fattore costruttivo per un miglioramento dei propri comportamenti.

Intorno agli anni Ottanta si è affermata una visione versatile e fondata scientificamente sulle capacità umane che ha imposto un valore più deciso agli aspetti emozionali, alle motivazioni, all'empatia, alle capacità di autocontrollo e di adattamento. Tra le teorie più recenti e innovative vi è quella delle intelligenze multiple di Howard Gardner (1983), la teoria triadica di Robert J. Sternberg (1987) e l'intelligenza emotiva di Daniel Goleman.

Secondo Goleman, l'intelligenza emotiva aumenta in proporzione alla consapevolezza degli stati d'animo dell'individuo, alla riduzione delle emozioni di sofferenza e al perfezionamento dell'ascolto e della sensibilità empatica. Per Goleman le competenze emotive fondamentali sono sia personali sia sociali.

Le competenze emotive hanno una base neurologica ed è stata stabilita da recenti ricerche sul cervello, che non sono dei talenti innati ma abilità frutto di apprendimenti come ad esempio l'empatia, una qualità neurale presente nei neuroni specchio. *«La competenza emotiva, come è stata delineata, si presenta quindi come strettamente legata alla competenza sociale, acquisita dai bambini in età evolutiva attraverso i processi di socializzazione emotiva»* (Lewis, Michalson 1983). In ambito educativo e aziendale, ciò implica che lo sviluppo delle competenze emotive deve essere curato sin dalla prima infanzia e mantenuto per tutto l'arco della vita attraverso la formazione continua.

Conoscere le emozioni personali significa saperle identificare e saperle esprimere in maniera congruente in base all'ambiente in cui ci si trova. In ogni relazione interpersonale si manifestano informazioni, si esprimono sentimenti, eventi e ricordi tuttavia a volte è difficile poter esprimere in modo chiaro ciò che si vuole dire. Per questo motivo è necessario formare alla competenza comunicativa in senso sistemico: saper codificare e decodificare i messaggi verbali e non verbali, saper cogliere

l'intenzionalità del discorso, evitare fraintendimenti e gestire i conflitti in modo costruttivo. Nell'individuo non si dimostra una coerenza tra ciò che sente e ciò che dice. Altre volte può essere complesso comprendere ciò che viene detto e comprendere l'intenzione che c'è dietro le parole. Queste situazioni possono provocare relazioni conflittuali e per evitarle è importante saper codificare e decodificare i messaggi trasmessi attraverso la comunicazione verbale e non verbale per poter trasmettere e capire correttamente il significato dei messaggi.

Gestire le proprie emozioni significa avere la capacità di scegliere il modo di esprimersi in una determinata situazione in quanto è importante tenere in considerazione cosa si esprime, come ci si esprime, quando e dove ci si esprime e verso chi ci esprimiamo.

Questa competenza è alla base dell'educazione civica, della convivenza democratica, della comunicazione interculturale e dell'efficacia organizzativa. Educare all'intelligenza emotiva significa, in ultima analisi, formare cittadini consapevoli, lavoratori resilienti e persone capaci di vivere relazioni sane e generative.

2.5 La leadership trasformativa

La riflessione sull'intelligenza emotiva si collega in modo diretto al concetto di leadership trasformativa, una forma di leadership centrata sulla capacità del leader di ispirare, motivare, valorizzare le potenzialità dei collaboratori e generare cambiamenti significativi nei sistemi sociali e organizzativi. A differenza del modello transazionale, fondato su premi e punizioni, la leadership trasformativa opera attraverso l'influenza personale, l'empatia, la visione condivisa e la crescita reciproca.

Le competenze emotive rappresentano il nucleo pulsante di tale modello: un leader trasformativo non può limitarsi a gestire processi o a mantenere l'ordine. Deve saper leggere i bisogni emotivi del gruppo, sostenere i processi di autorealizzazione, promuovere ambienti di fiducia e sicurezza psicologica. Come suggerisce Goleman (1998), le capacità di autoregolazione, empatia, motivazione e gestione relazionale sono imprescindibili per guidare in contesti complessi e dinamici.

L'intelligenza emotiva diventa così la competenza-ponte tra la dimensione individuale e quella collettiva, rendendo possibile una leadership che non si impone dall'alto, ma si esercita nella co-costruzione delle visioni e nella trasformazione condivisa dei contesti. Un leader emotivamente competente: ascolta attivamente i segnali espliciti e impliciti; riconosce le emozioni altrui senza giudicarle; mobilita le risorse motivazionali del gruppo attraverso il coinvolgimento affettivo e simbolico; gestisce i conflitti con intelligenza relazionale, vedendoli come occasione di crescita.

Formare alla leadership trasformativa significa, dunque, educare all'intelligenza emotiva applicata, declinata nei seguenti ambiti: auto-consapevolezza come fondamento del carisma autentico; autoregolazione come responsabilità etica; empatia come base della visione intersoggettiva; competenza relazionale come arte della negoziazione e del riconoscimento; motivazione intrinseca come leva della fiducia collettiva.

Dal punto di vista pedagogico, è essenziale strutturare percorsi formativi che sviluppino la

leadership trasformativa come un processo di apprendimento esperienziale, in cui si intrecciano: pratiche di riflessività, simulazioni relazionali, feedback narrativi, consapevolezza emotiva e progettazione partecipata.

In questa prospettiva, l'intelligenza emotiva non è solo un "soft skill" individuale, ma una competenza sistemica che consente di rigenerare i contesti lavorativi, educativi e sociali in chiave trasformativa.

Nell'ambito delle strutture aziendali, sia grandi che di piccole dimensioni, la leadership è tra le competenze necessarie per la competitività nel mercato di riferimento: essa è fondamentale per coinvolgere i collaboratori e i dipendenti al fine di raggiungere gli obiettivi che l'amministrazione e il top management si prefiggono.

Un leader, sia titolare d'azienda che manager, deve possedere le soft skills utili per intraprendere al meglio il proprio ruolo, e deve essere consapevole delle proprie responsabilità, non solo dal punto di vista tecnico, ma anche del rapporto con le risorse umane che coordina, soprattutto se si è di fronte ad un cambiamento organizzativo. Manager e leader sono ruoli spesso sovrapposti e confusi, mentre esistono delle differenze tra i due ruoli che devono essere ben definite. Inoltre, i significati di "leader" e "leadership" sono differenti tra loro, in quanto se si parla del primo si fa riferimento al ruolo ricoperto in azienda mentre per il secondo si intende la capacità che una persona nel ruolo apicale ha di coinvolgere i collaboratori per ottenere gli obiettivi specifici (Cucchi, Grassi 1998, p. 8). La differenza sostanziale riguarda la distinzione tra leader formale e leader informale (Cucchi, Grassi 1998, p. 9). Il leader formale è una persona che ricopre un ruolo apicale all'interno dell'organizzazione che ha mansioni decisionali ma non sempre possiede la capacità di coinvolgere i propri collaboratori e di esercitare la leadership. Mentre il leader informale è una persona che, nonostante non abbia un ruolo apicale all'interno dell'azienda, viene identificata dall'insieme delle persone che vi lavorano come punto di riferimento e ha carisma che gli consente di essere ascoltato nelle decisioni da prendere.

Ciò significa che il personale d'azienda può riconoscere un leader diverso da quello designato dal titolare all'interno dell'organico, perché si basa sulla capacità di esercitare il ruolo del leader. Questa distinzione permette di comprendere quali sono le responsabilità del leader per coinvolgere i propri collaboratori in azienda (Cucchi, Grassi 1998, p. 10). Fra queste, il carisma dipende dalla abilità di farsi seguire dai suoi collaboratori. Dopodiché è importante la capacità informativa, ovvero la capacità di avere informazioni come la capacità connettiva, ovvero essere in grado di creare legami per rendere partecipativi i collaboratori. Inoltre, un leader deve possedere (Cucchi, Grassi 1998, p. 13) abilità comunicative, motivazionali e di team working. Sono necessarie abilità tecniche, ovvero deve essere competente e conoscere gli argomenti specifici della mansione che riscopre. Altrettanto necessarie sono le abilità concettuali, ovvero deve essere in grado di definire obiettivi, risolvere problemi e comprendere le difficoltà e gli ostacoli che sono presenti in azienda.

Tali caratteristiche, se comprese nell'identità di ruolo di una persona, la portano ad essere riconosciuto e stimato dai propri collaboratori (Cafferata 2007, p.420). Un leader ha la possibilità di mettere in pratica tali abilità attraverso stili diversi, in base anche alle sue caratteristiche personali e a

quelle dei suoi collaboratori.

In ogni caso, nell'ambito dei cambiamenti ambientali che coinvolgono le aziende oggi, è necessario effettuare una valutazione su quale tipo di leadership sia più efficace, in quanto i vari modelli non si adattano in modo uguale alle diverse situazioni aziendali, come viene definito dalla leadership situazionale di Hersey e Blanchard (1974, p. 22-37). Infatti, lo stile più adatto cambia in base al grado di "maturità" del gruppo di collaboratori, che riguarda l'insieme di conoscenze professionali e le responsabilità che ogni persona mette in atto per raggiungere gli obiettivi (Cucchi, Grassi 1998, p. 25). Un leader, dunque, deve avere caratteristiche e abilità che deve riuscire a coniugare per poter affrontare il processo di cambiamento dei comportamenti dei propri collaboratori, coinvolgendoli e rendendoli partecipi della situazione che si sta delineando. Le seguenti competenze sono definite emergenti (Caroli 2021, p. 391). Comunicare in modo efficace e continuo tenendo in considerazione tutti i dipendenti e trasmettendo costante disponibilità all'ascolto. Essere consapevoli della trasformazione digitale, quando il cambiamento dipende da fattori tecnologici. Controllare le proprie emozioni, ovvero avere la capacità di trarre vantaggio da una situazione complessa e caratterizzata dalla presenza di un elevato stress psicologico. Avere una leadership condivisa, ovvero possedere la capacità di comprendere le necessità degli altri oltre il contesto organizzativo. Rendere le persone capaci di lavorare in situazioni diverse da quelle di partenza, mostrando empatia. Essere orientato alla soluzione di problemi ed essere in grado di gestire più di una situazione di difficoltà, trovando soluzioni adeguate.

La leadership trasformativa risulta il modello più adatto per il raggiungimento di obiettivi di cambiamento. Infatti, rappresenta la capacità del leader di essere in grado di "trasformare" il modo di comportarsi dei propri collaboratori e il loro atteggiamento di fronte alle situazioni di cambiamento (Kotter 1988).

In particolare, dagli studi effettuati da Bass (1990), è possibile individuare l'insieme delle caratteristiche che il leader deve considerare per ottenere il cambiamento desiderato dai propri collaboratori. Considerazione individuale, ovvero usare una personalizzazione comunicativa con i propri collaboratori. Stimolazione intellettuale, ovvero incentivare la razionalità e la creatività, generando autocritica per potenziare le abilità di problem solving. Motivazione ispiratrice, che si ottiene grazie alla trasmissione di obiettivi in modo semplice, per alzare l'aspettativa e l'importanza del lavoro da svolgere. Infine, influenza idealizzante per ottenere maggiore fiducia dai collaboratori e diventare un punto di riferimento, attraverso la capacità di diffondere la vision e la mission organizzativa. Grazie a tali caratteristiche il leader può avviare un processo di cambiamento dei propri collaboratori offrendo loro l'argomentazione di lavorare in un clima sereno che porti al benessere aziendale e portandoli alla consapevolezza dei compiti da svolgere e dei propri bisogni per la realizzazione di una crescita personale (Cafferata 2007, p.410).

Tale tipologia di leadership si differenzia dalla leadership situazionale, definita da Hersey e Blanchard e da quella transazionale, in quanto la leadership situazionale definisce il collaboratore come un soggetto al quale il leader si deve adattare e, pertanto, non è possibile avviare alcun cambiamento comportamentale (Cucchi 2016, p. 117-118). Mentre la leadership transazionale (Burns 1978) si basa

sulla relazione tra leader e collaboratore e sulla sequenza di scambi reciproci, allo scopo di aumentare i benefici dell'intera struttura organizzativa e del singolo (McCleskey 2014, pp. 117-130). Nel momento in cui un leader attua un modello trasformativo (Bass 1990), riesce ad ottenere dei veri e proficui cambiamenti organizzativi, poiché i collaboratori incidono in modo importante all'interno della struttura organizzativa.

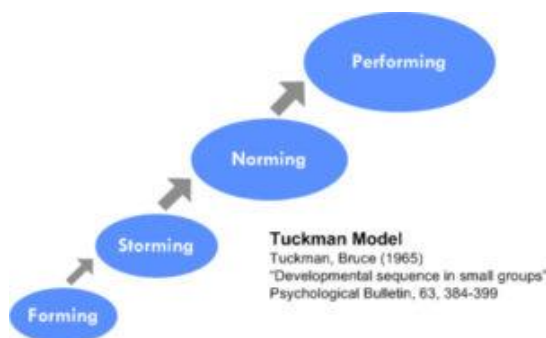
2.6 La gestione del team e dei collaboratori: importanza della comunicazione

Il metodo del lavoro in team nelle aziende è sempre più diffuso, in quanto si stanno abbandonando le organizzazioni di stampo tradizionale soprattutto di tipo gerarchico-piramidale con ruoli prestabiliti e rigidi, che hanno rappresentato un ostacolo alla condivisione e alla comunicazione. Inoltre, il lavoro in team ha dimostrato di essere una strategia che permette di migliorare le performance di tutti i suoi componenti.

In generale un gruppo o team viene definito come «l'insieme di persone che interagiscono fra di loro influenzandosi reciprocamente e che condividono, più o meno consapevolmente, interessi, scopi, caratteristiche e norme comportamentali» (Galimberti 1992). È possibile fare una distinzione tra gruppi naturali di persone, come la famiglia, i compagni di gioco, gli amici, e gruppi sperimentali che invece si costruiscono attorno ad un obiettivo da raggiungere, come ad esempio una squadra sportiva, un'orchestra o un team aziendale. Oltre all'obiettivo comune, i gruppi sperimentali condividono il senso di appartenenza, l'interdipendenza, la coesione ma anche la differenza tra i ruoli e il riconoscimento della leadership. Tali gruppi percorrono un processo di sviluppo che assomiglia ad un "ciclo di vita" qualsiasi. Bruce W. Tuckman (1965, pp. 384- 399), ha individuato l'evoluzione del gruppo in quattro fasi: forming, storming, norming e performing, a cui nel 1977 è stata aggiunta la quinta fase denominata «adjourning» (Tuckman 1977).

Figura 7. Le fasi dell'evoluzione del gruppo di Bruce W. Tuckman

Fonte: PMTSI, <https://www.pmtsi.com/tuckman-modello-di-sviluppo/>.



Le varie fasi sono caratterizzate da diverse durate e intensità. Questo dipende dalla tipologia del gruppo o dall'obiettivo che si prefigge di raggiungere.

La prima fase, "Forming" è anche definita "rottura del ghiaccio", ed il periodo in cui il team inizia a sviluppare il senso di appartenenza, grazie alla graduale fiducia che si instaura tra i componenti del

team, la reciproca conoscenza, e la condivisione di valori. In questa fase i membri del gruppo hanno la tendenza a mostrarsi titubanti e avere un atteggiamento di ansia a causa di fattori che influiscono sulle loro caratteristiche personali, sul loro ruolo e sul sentirsi supervisionati dai loro responsabili. Inizialmente la fiducia reciproca è bassa e molti componenti hanno un atteggiamento di osservazione per controllare l'evolversi della situazione. In questo particolare momento è fondamentale la figura del leader, che rappresenta un punto di riferimento per il gruppo, perché i ruoli non sono ancora definite e chiari. Dai suoi comportamenti dipendono gli sviluppi successivi del senso di appartenenza e della creazione di un'identità.

La seconda fase, quella di "Storming" viene anche definita "periodo di prova", in cui i componenti del gruppo sperimentano strategie per stabilire le logiche di potere all'interno del gruppo stesso. Ogni persona cerca di aggregarsi ad altri per creare sottogruppi di appartenenza e affiliazioni. Questa dinamica può a volte generare conflitti interni perché ogni componente tenta di imporre il proprio pensiero individuale. La figura del leader ha il compito di cercare un equilibrio per risolvere le tensioni offrendo strumenti e strategie adeguate per ottenere lo scopo di far lavorare il team unito. Appena il clima interno diventa positivo, ogni componente del team inizia ad esporsi e a stringere legami più intensi con gli altri membri in modo tale da superare le differenze che ostacolano il lavoro comune.

La terza fase è definita "Norming", dove tendenzialmente il gruppo riesce a superare la fase precedente perché una parte dei membri cercano di risolvere i conflitti che si sono creati perché vogliono raggiungere l'obiettivo. Si avviano confronti e discussioni moderate e si inizia a percepire un discreto spirito di squadra determinato dal fatto che ogni persona ha trovato una propria collocazione all'interno del team. Inoltre, vengono affrontate le tematiche relative ai metodi e alle strategie necessarie per comunicare e coinvolgere i componenti del gruppo sui valori e sugli obiettivi da raggiungere. Il senso di unione e di coesione è l'elemento che caratterizza questa fase, ma se il gruppo non supera il conflitto possono emergere defezioni o comportamenti di disinteresse e di mancanza di impegno nei compiti assegnati.

Una volta che il gruppo ha superato tutte le fasi, è ancora possibile l'insorgere di problemi relazionali su un equilibrio molto delicato. Le situazioni che si possono creare sono di tre tipi possibili. La prima è l'illusione, si ha quando i componenti del gruppo credono di aver individuato il leader e le priorità, oltre che le soluzioni ai problemi, mentre nella realtà sono ancora presenti conflitti irrisolti latenti che non sono stati esplicitati in precedenza per il timore di arrecare danni. La seconda è la disillusione, quando i membri del gruppo acquisiscono coscienza dei conflitti interni e generano sottogruppi in cui il raggiungimento del risultato è l'unico elemento di unione, in quanto la coesione è ancora debole. La terza è l'accettazione reciproca, quando la comunicazione tra i membri del gruppo diventa intensa e indebolisce il dominio dei sottogruppi, lasciando spazio all'espressione dei singoli.

La fase del "Performing", ultima di questo modello, si rileva quando i componenti del gruppo sono concentrati sulla soluzione del problema oggetto dell'attività in team. In questa fase inizia il vero lavoro di squadra per un leader che deve lasciare spazio alle persone affinché riescano a lavorare insieme, seguendo le regole che hanno definito e dimostrando fiducia reciproca. Se la fiducia sarà alta, sarà

possibile anche affrontare serenamente gli eventuali fallimenti, trasformandoli in opportunità di crescita sia per il gruppo che per i singoli. Il compito assegnato viene portato a termine e il clima si dimostra aperto alla comunicazione, alla cooperazione e all'aiuto reciproco.

L'“adjourning” è rappresentata dalla chiusura dei lavori. Significa che il gruppo è maturo per passare al compito successivo. Potrebbero esserci una diminuzione dell'impegno e della motivazione, ma i membri del gruppo sono comunque concentrati perché si avvicina la data di scadenza e di consegna al cliente del lavoro svolto. Questo potrebbe provocare un senso di perdita e per tale motivo è fondamentale che il leader organizzi un piccolo evento per celebrare il successo del lavoro svolto e dare inizio a quello nuovo.

Un altro fatto importante da considerare in questo elaborato è la capacità di un team di imparare dalle sconfitte, in quanto l'errore deve essere un'occasione di riflessione comune per comprendere meglio dove è possibile migliorare. Un team di successo non sempre raggiunge gli obiettivi richiesti, ma è attento alle modalità con cui si ottengono i risultati (Kreitner, Kinicki 2004).

I criteri di valutazione dell'efficacia di un team sono la prestazione e la vitalità. Il primo punto riguarda la capacità di accettare il risultato da parte del cliente che riceve il prodotto, sia esso un cliente interno o esterno all'organizzazione, determinando il livello di soddisfazione. Il criterio della vitalità del team è, invece, definito come la soddisfazione del singolo componente del gruppo e il suo impegno costante nel voler contribuire attivamente al raggiungimento del risultato.

I tre fondamentali elementi del lavoro di gruppo sono la cooperazione, la fiducia e la coesione. Secondo le teorie di Kreitner e Kinicki la cooperazione è determinata dagli sforzi che i membri del gruppo fanno per mantenersi integrati allo scopo di realizzare l'obiettivo prefissato. Alcuni ricercatori hanno affermato che la cooperazione senza la competizione tra gruppi favorisce una migliore capacità di raggiungere i risultati e una maggiore produttività rispetto alla cooperazione unita dalla competitività. La fiducia viene definita come la credibilità nelle intenzioni e nel comportamento che i membri del team manifestano l'un l'altro.

Esistono diversi modelli che definiscono la fiducia organizzativa, tra cui quello di Fernando Bartolomé che propone sei linee guida per costruire e conservare la fiducia (Bartolomé 1989). La comunicazione, ovvero mantenere costantemente aggiornati i componenti del team dando spiegazioni accettabili sulle decisioni prese. Il sostegno nel dimostrare disponibilità, apertura e aiuto. Il rispetto, che si manifesta attraverso la delega che è la rappresentazione più importante del rispetto manageriale. La lealtà nel riconoscere i meriti dei collaboratori in modo equo. La prevedibilità in merito alla coerenza tra ciò che viene detto e ciò che viene messo in pratica. Infine, la competenza che passa attraverso la valorizzazione e la credibilità delle competenze presenti nel team.

Per quanto riguarda la coesione, Kreitner e Kinicki la definiscono come un *“processo attraverso il quale, all'interno del gruppo di lavoro, emerge un senso di pluralità che supera le differenze e le motivazioni individuali”*.

Dal punto di vista sociologico sono stati individuati due tipi di coesione: la coesione socio-emotiva e la coesione strumentale. La prima si manifesta con un vero e proprio senso di unione che si

ottiene quando i soggetti traggono soddisfazione emotiva dalla partecipazione nell'attività di gruppo, mentre la coesione strumentale è rappresentata da un senso di unione che si sviluppa quando i membri del team sono legati da una dipendenza reciproca perché sostengono di non essere capaci di raggiungere l'obiettivo individualmente.

Il successo di un team dipende dalla capacità di comunicare in modo efficace, aperto e partecipato per consentire il coinvolgimento di tutti i componenti. Tuttavia, a causa dell'instabilità dell'ambiente esterno, che genera incertezza, le tradizionali modalità di comunicazione all'interno delle organizzazioni non sono più adeguate (Jakobson 1984).

Per affrontare tale nuova situazione è stato introdotto da Invernizzi Emanuele (2000), "il nuovo paradigma della comunicazione organizzativa", in cui vengono definiti quattro livelli che identificano le funzioni di comunicazione all'interno e all'esterno dei gruppi. La comunicazione funzionale che riguarda le informazioni necessarie per lo sviluppo produttivo. La comunicazione strategica che definisce le informazioni utili da dare al team in merito alle sue strategie e alle sue politiche ai suoi clienti. La comunicazione formativa che riguarda la formazione vera e propria su temi comunicazionali di tipo interpersonale effettuata grazie a percorsi di formazione ad hoc. Infine, la comunicazione creativa che è relativa alle problematiche emergenti durante il progetto e che serve per creare occasioni di scambio e di dialogo sia verticale che orizzontale, dove il sapere si trasferisce e si crea, spesso in modo informale.

Quando si parla di team è importante prendere in considerazione anche il fattore motivazionale, ovvero l'insieme degli stimoli, delle energie, delle risorse che le persone si sentono di offrire. La motivazione accresce, tanto più le persone sentono di appartenere al gruppo ed aumenta anche il desiderio interiore di impegnarsi e di rendersi attive.

Robert Kreitner e Angelo Kinicki hanno proposto tecniche motivazionali: l'ampliamento delle mansioni, la rotazione del lavoro e il modello basato sulle caratteristiche del lavoro. L'ampliamento delle mansioni o *job enlargement* apporta diverse varietà di mansioni specializzate con difficoltà simili, permettendo di rendere il lavoro meno noioso. La rotazione del lavoro o *job rotation* prevede che i dipendenti cambino da una postazione specializzata ad un'altra ed hanno la possibilità di svolgere più compiti diversi a rotazione. Questa strategia stimola l'interesse e le motivazioni personali perché forniscono una prospettiva più ampia dell'organizzazione. Inoltre, vi è il vantaggio della flessibilità e la facilitazione nella programmazione perché ogni individuo può svolgere mansioni diverse.

Capitolo 3

Il modello integrato: L'educazione al dialogo come leva di trasformazione

3.1 Un'organizzazione che apprende: principi pedagogici

Per poter affrontare il tema della Learning Organization, ossia della “organizzazione che apprende”, è necessario prendere in considerazione le caratteristiche intrinseche presenti che stimolano l'apprendimento dei singoli individui che vi appartengono e la loro abilità nel riuscire a far fronte ai cambiamenti. L'apprendimento in un'azienda si verifica solo grazie ad un sistematico impegno e dove vi è un focus sulle capacità dell'organizzazione di essere coerente con gli obiettivi prefissati e su cui lavora in modo continuo. L'apprendimento riguarda un vero e proprio modello di organizzazione con caratteristiche tali che insieme contribuiscono a definire un'azienda in grado di reagire ai cambiamenti repentini dell'ambiente in cui opera e che, negli ultimi anni, sono sempre più intensi e frequenti.

Il concetto di “Learning Organization” è nato in tempi abbastanza recenti da teorie che hanno fatto descrizioni dettagliate sulle organizzazioni e il loro comportamento. Altman e Iles nel 1998 hanno delineato quattro correnti teoriche che insieme hanno concorso alla costruzione del modello di Learning Organization:

1. La focalizzazione sulle risorse interne dell'organizzazione, con particolare riguardo al capitale umano che oggi rappresenta la più importante fonte di vantaggio competitivo.
2. Lo sviluppo della teoria sistemica che si concentra sull'idea di organizzazioni intese come sistemi aperti che hanno la caratteristica di cambiare continuamente (Senge 1990).
3. La visione positiva relativa all'apprendimento, dove si individuano vari livelli (Argyris, Schon 1978).
4. La struttura e la cultura organizzativa influiscono sulla sua modalità di apprendere (Kontoghiorghes et al 2005).

Inoltre, si sono sviluppate due teorie contrapposte che fanno riferimento alle relazioni interpersonali che riguardano i soggetti appartenenti alle organizzazioni. La prima, Rational Choice Theory, la quale afferma che le relazioni interconnesse tra individui si basano sulle aspettative di ognuno rispetto a ciò che riceverà in cambio ed è utilizzata soprattutto in campo microeconomico e sociologico. Essa definisce l'azione delle persone come razionalmente guidata dalla necessità di perseguire obiettivi che riguardano gli interessi personali. Dal punto di vista organizzativo, si intuisce che i soggetti sono concentrati solo sulla loro mansione specifica e raramente svolgono compiti che non sono di loro competenza evitando comportamenti di cooperazione e l'assunzione di rischi. La seconda, Social Exchange Theory, è nata negli anni '60 e presuppone che qualsiasi tipo di scambio relazionale abbia comunque un ritorno individuale. Lo scambio di relazioni soggiace a qualsiasi azione, realtà istituzionale e culturale, anche se esistono diversità tra le varie organizzazioni istituzionali e culturali.

Successivamente i concetti di Homans (1961) sono stati ampliati da Peter Blau (Scott 1972) il quale sostiene che i rapporti di scambio si verificano solo quando vi sono aspettative o ricompense, e dunque vi è un'attrazione sociale, focalizzando l'attenzione sul fatto che non necessariamente deve essere presente un'ottica utilitaristica perché ciò che viene considerato utile è stabilito a livello sociale. In questo modo l'incentivo degli scambi che propone come ricompensa l'integrazione sociale indica che quando i membri di un'organizzazione riconoscono che l'azienda è interessata al loro benessere, sono propensi a collaborare per il bene comune.

Il dibattito sulle relazioni umane assume un significato fondamentale perché si riferisce ad atteggiamenti da parte dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione, utile per stimolare e incentivare l'apprendimento e la cooperazione e necessari per trasferire *know-how* a tutti i livelli organizzativi.

Tutti questi elementi, insieme alla necessità di gestire la conoscenza, hanno sviluppato l'esigenza di originare un modello che proponesse linee guida per tutte le organizzazioni che esprimono la volontà di migliorarsi e di reagire ai cambiamenti.

Peter Senge è riconosciuto come il maggiore studioso che si è occupato dell'apprendimento organizzativo (Dumaine 1994). Egli era un ingegnere aerospaziale e studioso di filosofia, che ha conseguito un *Master of Science in social system modeling* al MIT (Massachusetts Institute of Technology) ed un Ph.D alla MIT Sloan School of Management, una tra le scuole più prestigiose degli Stati Uniti d'America.

Senge presenta caratteristiche poliedriche e di ampie vedute e pertanto affronta il tema dell'apprendimento organizzativo con uno studio che comprende più discipline. Egli esprime il proprio contributo nel libro "*The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*" nel 1990, con cui ottiene il riconoscimento dal Journal of Business Strategy.

La sua teoria si fonda sull'idea che le organizzazioni sono dei sistemi dinamici, con caratteristiche in continuo movimento e adattamento: è un approccio che si riferisce agli studi dei sistemi nella loro complessità, analizzandoli attraverso una metodologia logica, matematica, ingegneristica e filosofica per poterne approfondire il loro funzionamento e cercare di modellarli.

Senge afferma che, grazie alla Teoria dei Sistemi, è necessario avere una visione d'insieme che lui stesso definisce "la quinta disciplina", distinguendo, appunto, cinque discipline che devono essere presenti in un'organizzazione che voglia intraprendere un percorso di *Learning Organization*. Ogni disciplina presente è essenziale per l'apprendimento continuo ed esprimere le potenzialità insite in azienda. Queste discipline sono: il pensiero sistemico; la padronanza personale; i modelli mentali; la visione condivisa; l'apprendimento di gruppo.

Tali discipline comprendono caratteristiche differenti, relative all'ambito umano e personale delle organizzazioni, e pertanto sono gli individui stessi che le devono affrontare e cercare di interiorizzarne i principi base e mettersi in discussione. Grazie a questa visione, cambia completamente la modalità con cui i soggetti percepiscono sé stessi e l'ambiente che li circonda. Essi non si vedono più come uniche entità separate gli uni dagli altri, ma si sentono interconnessi al mondo come parte di un tutto. Le persone realizzano così il contributo che riescono a dare per creare e modificare la realtà che le circonda. Serve

dunque un cambiamento culturale, sia a livello individuale che organizzativo, la “metanoia”, termine greco che implica un cambiamento nella mente.

Pertanto, la conoscenza non è solo legata all’acquisizione di informazioni apprese con varie modalità, ma riguarda il movimento dell’apprendimento organizzativo. Infatti, quando si apprende, si modifica una parte di sé stessi, ovvero si è in grado di fare qualcosa che prima non si sapeva fare. Il concetto viene assimilato in modo profondo ed aumenta in tal modo il numero di possibilità di scelta che una persona può intraprendere.

Accade lo stesso fenomeno nelle organizzazioni, quando esse cercano di adattarsi ai cambiamenti ambientali e in tal modo fanno emergere il pensiero laterale e creativo.

Nonostante esista un equilibrio economico, ci sono alcune aziende che crescono ed altre che scompaiono attraverso un processo di “selezione naturale”. Questo processo è in parte fisiologico e in parte è collegato alla capacità apprenditiva delle organizzazioni.

Esistono anche degli ostacoli culturali che impediscono alle aziende di intraprendere un processo di Learning Organization, sintetizzato nella seguente tabella.

Tabella 1. Ostacoli all’apprendimento organizzativo (realizzazione propria).

“Io sono la mia posizione”	Quando nelle organizzazioni le persone si concentrano soltanto sulla loro posizione, si sentono poco responsabili dei risultati ottenuti. Inoltre, quando i risultati sono scadenti, può essere molto difficile saperne il perché.
“Il nemico è là fuori”	Quando viene attribuita la responsabilità del fallimento a fattori esterni, mentre non avviene un processo di autocritica interno.
L’illusione di farsi carico di qualcosa	Quando ci si focalizza solo sugli eventi evitando di riflettere sul fatto che essi interagiscono tra loro e sono la manifestazione di processi lenti e gradualità.
La parabola della rana bollita	Quando vengono intraprese azioni le cui conseguenze non sono osservabili nel proprio orizzonte temporale e quindi non è possibile imparare dall’esperienza fatta.
Il mito del management team	Anche se i team ricevono formazione su specifici argomenti e abbiano elevate potenzialità per risolvere i problemi aziendali, non sono in grado di apprendere e di comunicare tra loro.

Senge (1990) propone questo elenco di disabilità organizzative e convinzioni limitanti prendendo spunto dalle teorie riguardanti sui rapporti interpersonali e dal funzionamento dei team, per introdurre

gli argomenti legati alle cinque discipline per le Learning Organization e aiutando a comprendere il pensiero sistemico:

- I problemi di oggi derivano dalle “soluzioni” di ieri
- Più spingete avanti più il sistema spinge indietro
- Prima di peggiorare il comportamento, migliora
- La via d’uscita facile di solito riporta all’interno del problema
- La cura può essere peggiore della malattia
- Più rapido è più lento
- Causa ed effetto non sono strettamente connessi nel tempo e nello spazio
- Piccoli cambiamenti possono produrre grossi risultati
- Potete avere la torta e mangiarla, ma non subito
- Dividere un elefante in due, non da due elefantini
- Non ci sono colpe da attribuire

Questi assunti chiariscono in modo esplicito il concetto di organizzazione sistemica che permette di vedere ciò che ci circonda come un tutt’uno, creando collegamenti con l’ambiente circostante. Tali principi risalgono alla filosofia aristotelica e spaziano in diversi campi come le scienze fisiche e sociali, l’ingegneria e il management.

I due principi fondamentali sui quali il pensiero sistemico si costruisce sono la “retroazione” e il “servomeccanismo”, concetti derivanti dalla tecnologia e dell’ingegneria. La retroazione indica la modalità con cui un individuo controlla un processo a posteriori per verificarne l’andamento e gli errori commessi, per poter eliminare le difformità del prodotto o del processo nelle future operatività. Il servomeccanismo invece, è un dispositivo capace di regolare e controllare una determinata grandezza in modo continuo nel tempo e correggerla in maniera automatica in base al principio di retroazione.

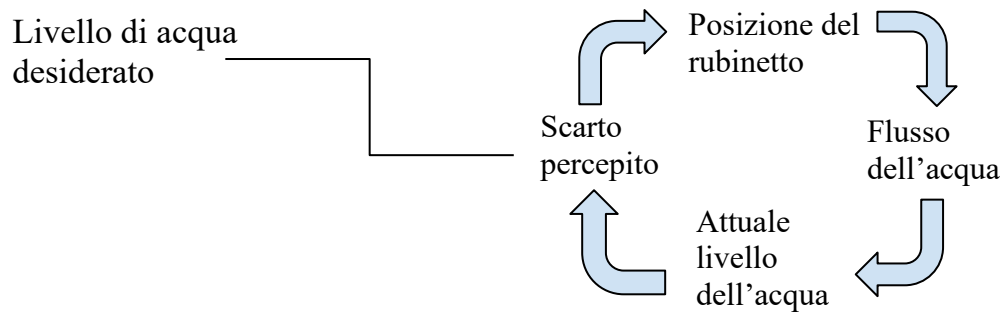
Dunque, il pensiero sistemico analizza la complessità ricercando le cause e le conseguenze attraverso le azioni svolte.

Esistono diversi tipi di complessità: complessità del dettaglio e complessità dinamica.

La complessità del dettaglio permette di affrontare i problemi che presentano un numero elevato di variabili, ma non prendono in considerazione le conseguenze a breve e a lungo termine delle azioni intraprese. Pertanto, la maggior parte delle decisioni vengono prese dagli uomini e non dalle macchine, che non riescono a fornire una soluzione corretta (complessità dinamica). È necessario dunque considerare le relazioni e non le catene causa-effetto e focalizzarsi sui processi di cambiamento.

Inoltre, il pensiero sistemico propone di analizzare i cosiddetti circoli della causalità che trovano la massima espressione nei Diagrammi Sistemici.

Figura 8. Esempio di processo causa-effetto (realizzazione propria)



Questo semplice esempio permette di comprendere come si possono individuare i meccanismi causa-effetto che si nascondono in ogni situazione, mettendo in evidenza quali effetti derivano da un'azione. Tuttavia, non è sufficiente interpretare i diagrammi sistemici, in quanto è necessario conoscere le tipologie di situazioni rappresentate. Le situazioni rappresentate sono interconnessioni, note come Archetipi Sistemici, che permettono di individuare le strutture sottostanti per comprendere successivamente gli effetti e riuscire a gestirli (Ceriani, Pirovano, Granchi 2005).

Tra gli archetipi più comuni si riscontrano:

- I limiti alla crescita;
- Il transfert;
- Riequilibrio tra processo e ritardo;
- L'erosione degli obiettivi;
- Escalation;
- Successo a chi ha successo;
- La tragedia delle risorse comuni;
- Soluzioni che falliscono;
- La crescita e la insufficienza degli investimenti.

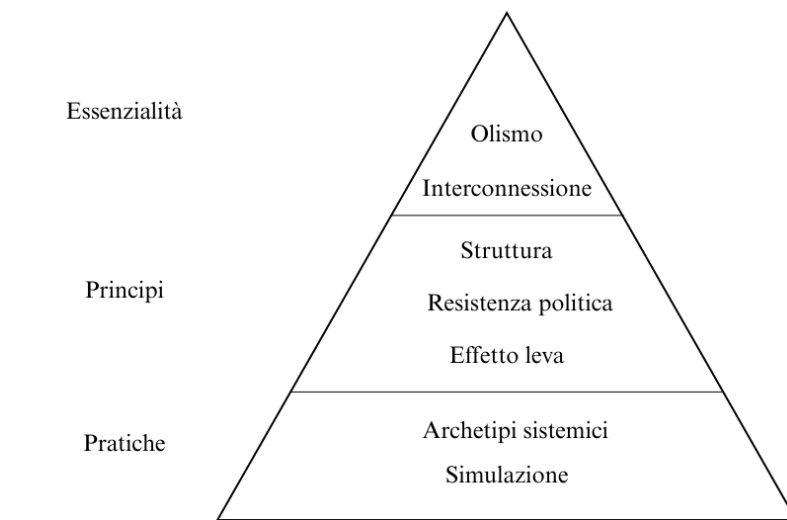
Questa logica consente di commettere errori durante la fase decisionale e di agire tempestivamente utilizzando una leva corretta, che per Senge è fondamentale ed egli stesso afferma che chi non utilizza una logica sistemica usa delle risorse con basso rendimento senza ottenere i risultati sperati. Tuttavia la quinta disciplina per essere efficace, sostiene Senge, deve essere connessa con le altre quattro discipline.

Senge afferma inoltre che ogni disciplina è un insieme di principi che possono essere applicati alla propria vita e vengono suddivise in tre livelli di analisi:

1. *Pratiche*: ciò che si fa;
2. *Principi*: percezioni e linee guida;
3. *Essenzialità*: come si comporta colui che possiede un elevato livelli di padronanza della disciplina.

Figura 9. Schema del Pensiero Sistemico

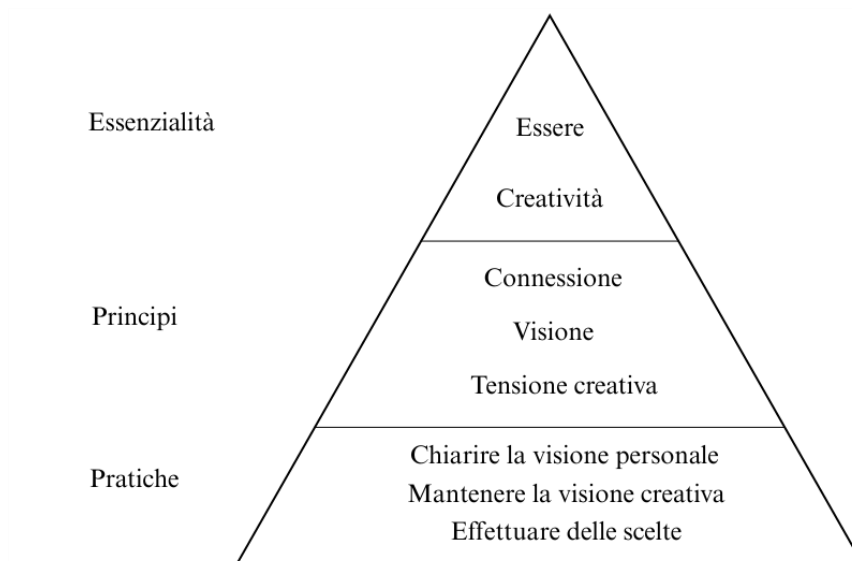
Fonte: *Pensiero sistemico & management innovation*, D'Amato, Tosca 2016.



Per la Learning Organization una delle discipline essenziali è la Padronanza Personale. Essa ha a che fare con tutto quello che contribuisce alla crescita dell'apprendimento e che consente agli individui di ottenere i risultati desiderati. La padronanza personale si basa sia sulle competenze e sulle abilità personali ma è formata anche dalle priorità degli individui e dalla capacità di osservare attentamente l'ambiente circostante. La padronanza di sé stessi significa che ogni individuo è consapevole dei risultati che vuole ottenere, delle proprie capacità e delle proprie difficoltà ma possiede anche la capacità di potersi migliorare (tensione creativa).

Figura 10. Schema Padronanza Personale

Fonte: *Pensiero sistemico & management innovation*, D'Amato, Tosca 2016.

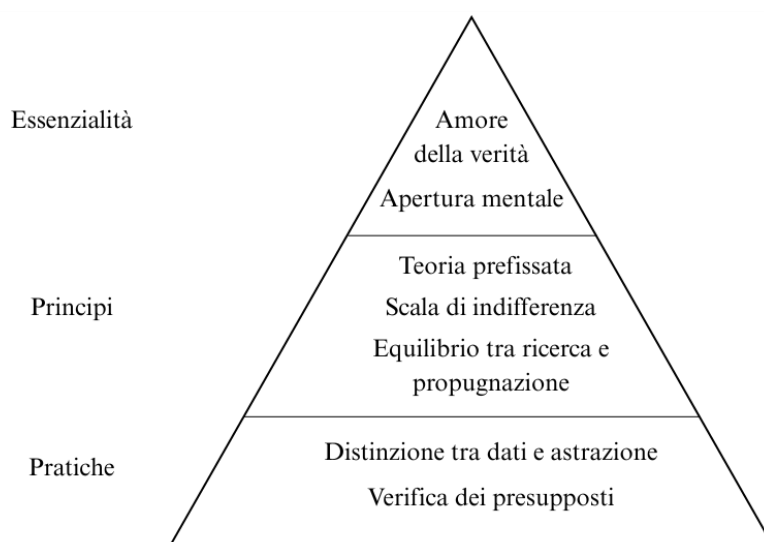


La tensione creativa rappresenta la distanza che c'è tra la realtà e la visione, creando uno stato di tensione che stimola gli individui a colmare quel divario.

Altra disciplina che ha un carattere molto personale è quella dei Modelli Mentali, che si riferisce al fatto che ogni individuo ha un proprio modo di ragionare, di vedere le cose e di processarle, perché esistono dei modelli mentali che influenzano e guidano i pensieri e i comportamenti.

Figura 11. Schema dei Modelli Mentali

Fonte: *Pensiero sistemico & management innovation*, D'Amato, Tosca 2016.



Nell'organizzazione che apprende è necessario identificare e analizzare i modelli mentali per poi poterli gestire, in modo tale da sviluppare le "competenze di apprendimento" che sono: competenze di riflessione, che riguardano le modalità di come reagiscono i modelli mentali negli individui e competenze di analisi, che riguardano le modalità di operatività degli individui nella relazione con gli altri.

Si tratta di un processo che impone di pensare a ciò che si sta facendo mentre lo si sta facendo, per poter effettuare cambiamenti, se necessari, e gestire gli imprevisti (Argyris, Schon 1978).

Inoltre, è fondamentale che gli individui appartenenti all'azienda, conoscano gli obiettivi alla base delle azioni organizzative. Infatti, la disciplina della Visione Condivisa ha un ruolo fondamentale per la loro motivazione e il loro coinvolgimento anche se troppo spesso le aziende si limitano a comunicare una "vision" e una "mission" che non le rappresentano e sono troppo astratte e non aderenti alla realtà.

Nella Visione Condivisa deve essere presente anche la visione personale dei soggetti che lavorano in azienda perché essa è la vera leva che alimenta la motivazione di ogni individuo: è necessario che si capisca come sono collegate le singole visioni per poter stimolare il miglioramento, la sperimentazione e l'innovazione, cercando l'immagine futura condivisa che possa incoraggiare l'impegno da parte di tutti.

Esistono nella visione condivisa diversi atteggiamenti come l'impegno, l'arruolamento, il conformismo, il conformismo formale, il conformismo riluttante, il conformismo negativo e l'apatia.

Figura 12. Schema Visione Condivisa

Fonte: *Pensiero sistemico & management innovation*, D'Amato, Tosca 2016.



L'ultima disciplina che si vuole presentare in questo elaborato riguarda le organizzazioni moderne, ossia i gruppi, che rappresentano il livello intermedio tra l'apprendimento individuale e quello organizzativo: l'Apprendimento di gruppo.

Werner Heisenberg (Coppola 1991) fisico famoso per aver teorizzato il "principio di incertezza", sostiene che la collaborazione tra più individui abbia la potenzialità di ottenere i risultati desiderati, attraverso lo strumento del dialogo e dello scambio per generare una qualsiasi forma di comunicazione.

La storia del linguaggio ci insegna che esistono due tipi di discorso:

- la discussione, dall'inglese "concussion", che è collegata all'idea di percussione e fa riferimento ad un discorso dove si cerca di trovare il punto di vista assoluto, che spesso si scontra con le diverse ideologie.
- il dialogo, che deriva dal greco "dia logos", che significa parola/significato. Nel dialogo si genera una situazione contraria alla discussione poiché tutti i membri del gruppo vanno alla ricerca della soluzione di un problema comune.

L'una modalità non esclude l'altra poiché il dialogo aiuta all'apertura mentale mentre la discussione ha lo scopo di finalizzare le decisioni da prendere. La gerarchia nei gruppi rappresenta un ostacolo alla collaborazione per le organizzazioni che vogliono apprendere perché crea distanza e non considera allo stesso livello i contributi offerti da ogni individuo.

Inoltre, spesso nei gruppi sono presenti conflitti, anche se questi ultimi possono avere un ruolo importante nel dialogo e nella discussione perché propone punti di vista diversi per poi giungere ad una conclusione che arricchisce il gruppo.

Argyris ha evidenziato che “routine difensive” possono fare la differenza tra un gruppo di eccellenza e un gruppo mediocre, in quanto esse agiscono quel meccanismo di difesa che interviene durante le conversazioni ed è in relazione con gli schemi mentali che ogni individuo possiede. Anche l'apprendimento ha bisogno di pratica per poter essere applicato nella maniera corretta.

Figura 13. Schema dell'apprendimento di gruppo

Fonte: *Pensiero sistemico & management innovation*, D'Amato, Tosca 2016.



Nel momento in cui un'organizzazione riesce ad applicare tutte e cinque le discipline, avviando un processo sistemico, è in grado di produrre ragionamenti sulla dimensione generale, osservare le sovrastrutture nascoste, comprendere le motivazioni delle decisioni e trovare nuove modalità di motivazione per poter costruire insieme una struttura identitaria in cui tutti si riconoscono.

L'individuo, quindi, è l'elemento centrale della *learning organization*: l'apprendimento è acquisizione della consapevolezza di ciò che accade nell'ambiente circostante e dentro la propria organizzazione, grazie ad una spinta verso una visione organizzativa condivisa.

Pertanto, un'impresa di successo è quella che riesce a valorizzare il proprio capitale umano anche nel lungo periodo, perché ogni persona che lavora ha dei ruoli, compie scelte, conclude compiti ma ha anche una famiglia, dei desideri, delle aspirazioni, dei valori di riferimento.

3.2 Team coaching e coaching individuale per sviluppare la collaborazione

Gli ultimi paragrafi di questo capitolo saranno dedicati a metodologie formative che riguardano lo sviluppo delle performance e delle soft skills dei soggetti presenti in azienda perché possano contribuire all'organizzazione che apprende. Come si è detto, l'importanza delle competenze è elevata soprattutto quando vi è la necessità di modificare i processi organizzativi e di produzione legati ai cambiamenti di mercato o all'innovazione tecnologica.

Pertanto, i processi formativi che devono essere messi in atto possono essere di vario genere, ma per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze soft è necessario adottare percorsi che abbiano a che fare con la parte esperienziale della vita di ogni individuo in modo tale da consentire una riflessione, una condivisione e una presa di coscienza delle proprie aree di miglioramento a livello comportamentale (Lanza 2008).

Gli strumenti di formazione come il coaching individuale e il team coaching, di cui si parlerà in questo paragrafo, non appartengono alla formazione frontale e a tutto ciò che può essere studiato con il supporto di un manuale qualsiasi. Infatti, i comportamenti umani non si modificano solo attraverso lo studio, ma soprattutto nell'ambito dell'educazione agli adulti, attraverso l'esperienza concreta, che permette agli individui di comprendere quali sono i comportamenti non virtuali che mettono in pratica e che reiterano continuando a sbagliare.

In particolare, per quanto riguarda la comunicazione, vi sono dei micro-comportamenti che, se non esperiti, non possono essere migliorati. La comunicazione è formata da tanti piccoli segmenti, che, se non ben allineati, non producono gli effetti desiderati (Lanza 2008).

Va sottolineato, che l'attuale conformazione del sistema di istruzione italiano, in particolare quello universitario, non contempla quasi mai la formazione sulle soft skill, ma è focalizzato sull'acquisizione di competenze tecniche che serviranno in futuro agli individui che entreranno all'interno di organizzazioni aziendali o istituzionali. Tuttavia, ciò che fa la differenza oggi per mantenere la competitività sul mercato è la capacità di ottenere risultati attraverso le competenze trasversali, dalla comunicazione alla gestione dei propri collaboratori, al problem solving, alla capacità di organizzazione, all'empatia, e a tutte quelle abilità che hanno a che fare con la relazione interpersonale.

Il team coaching si configura all'interno della formazione esperienziale e si distingue dal team building per i diversi obiettivi, che sono quelli di riuscire a sviluppare e a rendere consapevoli gli individui che vi partecipano delle potenzialità legate alle proprie soft skill e a come possono migliorarle. Il team building invece ha la funzione strumentale di ottenere una coesione di gruppo e una maggiore conoscenza tra i singoli individui.

Nell'ambito di un percorso di team coaching vengono attivate tutte le abilità relative all'intelligenza emotiva e alla capacità degli individui di riuscire a confrontarsi su percorsi e processi svolti durante l'esperienza formativa a cui soggiacciono le competenze necessarie per migliorare il proprio approccio nei confronti di sé stessi e del gruppo con cui si collabora.

Il coach è un professionista formato, che trova i propri fondamenti nella filosofia socratica, ovvero nella Maieutica (Cambi 2014) la cui metodologia non si sviluppa per prescrivere azioni ma per potersi interrogare su questioni che sono importanti per l'individuo.

Tra i fondatori dei principi del coaching individuale e successivamente del team coaching è stato W. Timothy Gallwey (1974), che sostiene che l'essenza del coaching riguarda lo «sbloccare il potenziale di una persona per massimizzarne l'efficacia». *«Il coaching è lo sblocco del potenziale di una persona per massimizzare la sua efficacia»* (Gallwey 1974, p. 17).

Il coaching è definito come uno strumento che supporta gli individui e i team a realizzare il massimo delle proprie potenzialità e come l'arte di un ambiente di apprendimento grazie al dialogo e al comportamento, puntando a far sì che si raggiungano gli obiettivi in modo soddisfacente (Gallwey 1974).

Un altro autore, Eric Parsloe (1992), ha messo a confronto le metodologie del mentoring e del coaching sottolineando che quest'ultimo si focalizza direttamente al miglioramento individuale e di team grazie allo sviluppo delle competenze.

Anche John Whitmore (2002), dopo aver sviluppato i principi di Gallwey applicati alle organizzazioni e al business, sostiene che *«il coaching è un intervento il cui obiettivo primario e continuo è quello di costruire la fiducia in sé stessi, indipendentemente dal contenuto di un particolare incarico»* (Whitmore 2002, p. 25).

Egli sostiene che il coach deve essere un mediatore e un motivatore che alimenti la fiducia in se stessi: è uno stile di vita, una filosofia che consente di relazionarsi al meglio con gli altri e di gestirne la comunicazione.

Carol Wilson (2014) invece sostiene che l'attività di coaching, sia individuale che di team si pone l'obiettivo di migliorare l'efficacia e il benessere di un individuo o di un gruppo di persone attraverso la ricerca di obiettivi di collaborazione, l'esplorazione di valori e convinzioni e pianificando con i propri coachee un percorso strutturato.

Tale processo si raggiunge attraverso domande specifiche che stimolano la riflessione, la consapevolezza dei comportamenti che devono essere migliorati, e portano il coachee all'autoapprendimento (Wilson 2014). Questo significa che l'approccio comporta una relazione e un impegno congiunto tra coach e coachee, in quanto sia l'uno che l'altro, sono impegnati al raggiungimento dell'obiettivo. Sono domande strutturate e potenti che hanno lo scopo di elicitarne pensieri profondi e introspettivi in merito alle proprie convinzioni e ai valori che le sorreggono.

Vivette Payne (2006) sostiene: *«Il coaching è un processo interattivo che aiuta un'altra persona a svilupparsi, a imparare cose nuove e a migliorare le prestazioni»* (Payne 2006, p. 18).

Il processo di coaching sia individuale che di team, si sviluppa attraverso progetti strutturati che generalmente prevedono sessioni che durano circa due ore dove si instaura un dialogo tra il coach e le persone. Il coach è un facilitatore che non esprime giudizi, non dà consigli e non prescrive soluzioni precostituite. Deve soprattutto saper ascoltare per riuscire a cogliere quei segnali comunicativi, sia verbali che di altro genere, che gli consentono di entrare in empatia con le persone con cui sta interagendo (Lanza 2008).

Il coaching è uno strumento evolutivo potente in grado di sbloccare le potenzialità e rinforzare competenze già presenti negli individui. Myles Downey definisce il coaching come *«l'arte di facilitare l'intensità, l'apprendimento e lo sviluppo di un'altra persona»* (Downey 2002). Egli sostiene che il coaching non è uno strumento formativo tipicamente scientifico, ma una miscellanea di tecniche e di intuizioni, di immaginazioni e di capacità di immergersi nei panni degli altri.

Dianne R. Stober e Anthony Grant (2006) ritengono che il coaching sia

una relazione collaborativa che consente alle persone di raggiungere il loro pieno potenziale e di realizzare obiettivi personali e professionali. Comporta la partecipazione di un coach esperto. Si tratta di un coach esperto che utilizza una serie di tecniche come le domande, l'ascolto attivo e il feedback per aiutare i clienti a chiarire le loro aspirazioni, a superare gli ostacoli e ad agire per raggiungere i risultati desiderati (Stober, Grant 2006).

Un percorso di coaching porta quindi gli individui a far emergere le potenzialità che fin a quel determinato momento erano nascoste o sconosciute agli individui, porta alla consapevolezza degli errori commessi, seppur involontariamente, che è il primo passo per ottenere un miglioramento continuo e duraturo nel tempo. L'aspetto più importante riguarda la capacità di riuscire a rimuovere gli ostacoli che impediscono il cambiamento personale che spesso sono celati dietro a convinzioni limitanti maturate nel tempo e che agisce su reiterati comportamenti inefficaci.

Stober e Grant (2006), sostengono che il coaching sia un processo sistematico, progettato per facilitare l'apprendimento continuo auto-diretto e la crescita personale del coach e di conseguenza del team per poi ricadere sull'intero sistema organizzativo: *«il coaching professionale dovrebbe essere esplicitamente collegato a una base di conoscenze più ampia, dovrebbe essere condotto all'interno di un modello di professionista informato e dovrebbe essere basato sulle prove»* (Stober, Grant 2006, p. 4).

Il coaching si prefigura come un processo che conduce all'autoscoperta, lo sviluppo di competenze e di conseguenza la crescita professionale di un team e personale dei singoli individui. L'approccio è relativo al dialogo e soprattutto è centrato sulle persone per riuscire a sbloccare il potenziale e ottenere un cambiamento positivo nelle aree di miglioramento che riguardano spesso i processi comunicativi, il rapporto tra colleghi o superiori, la gestione del tempo e dell'organizzazione, la gestione dello stress per nominare i più frequenti.

Il percorso di coaching non deve essere confuso con una terapia psicologica o psicoanalitica, e in questo si riscontra l'abilità del coach che non deve eccedere in considerazioni intime, personali, o legate a relazioni familiari e dell'infanzia.

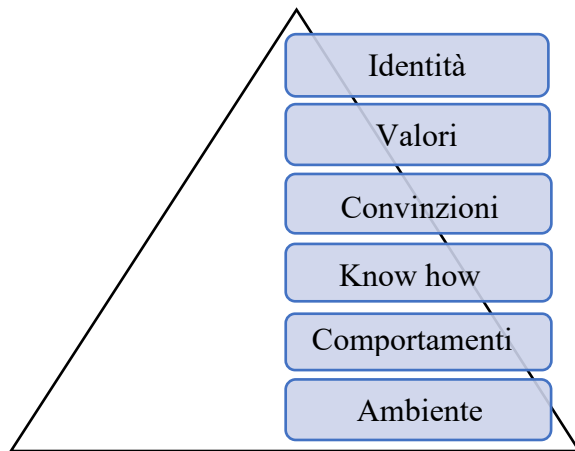
Anche Jenny Rogers esprime il suo pensiero sul coaching definendolo uno strumento rapido ed efficace che contribuisce ad un apprendimento di comportamenti virtuosi focalizzati sull'obiettivo da raggiungere (Rogers 2008, p. 8).

Nel 2013 Ho Law definisce il ruolo del coach come colui che deve rappresentare una guida e un supporto per il conseguimento degli obiettivi dei propri coachee.

In merito a questo aspetto si propone il modello dei livelli logici di Robert Dilts, esperto e studioso di Programmazione Neurolinguistica, che chiarisce come deve essere la struttura dell'identità del coach, ma anche quella del coachee e del team stesso. Di seguito si vuole proporre una delle metodologie (Dilts, Grinder et al. 1982) che vengono spesso utilizzate per definire i contenuti identitari. Si tratta di una struttura semplice, ma efficace.

Figura 14. Struttura dell'identità

Fonte: Realizzazione propria.



Le domande relative a questa modalità partono dall'ambiente: dove ti collochi nel territorio? Lavori da remoto o sul territorio? Hai un ufficio, un luogo identificabile dove lavori? Quali sono i competitors? E che caratteristiche hanno? Da queste prime domande ci si fa un'idea dello spazio che la persona o il team vuole occupare. In questa fase i due elementi importanti da tenere presente sono lo sguardo verso il futuro e il mercato o l'organizzazione di riferimento. Pertanto, il coachee o il team devono avere un'ampia visione di cosa vorranno essere per un periodo di tempo abbastanza lungo e non circoscritto al presente.

Il secondo passaggio riguarda l'indagine sui comportamenti, ossia quali azioni la persona svolge o intende svolgere: Quale tipo di lavoro svolgi? Possiamo segmentare minuziosamente il processo professionale che svolgi con micro-azioni? Quali attività di comunicazione intendi attivare? Ci sono comportamenti che agisci che potresti migliorare?

Le azioni rappresentano tutto ciò che si vede dall'esterno: il coachee o il team le agiscono a volte inconsciamente, mentre è fondamentale, in questa fase, farle emergere, senza trascurare alcun dettaglio, che potrebbe compromettere la buona riuscita della scoperta dei comportamenti inefficaci.

Un altro aspetto importante riguarda la coerenza tra ciò che una persona dice e ciò che fa: viene definita congruenza ma è fondamentale affinché l'identità sia ben rappresentata e sia funzionale all'organizzazione che la accoglie.

Il terzo passaggio riguarda il *know-how*: questa indagine è difficilissima perché si tratta di estrapolare i talenti di una persona o di un team, che spesso sono nascosti e profondi, proprio perché tali. Ognuno di noi ne possiede molteplici, ma proprio perché li agiamo in modo "naturale" non li riconosciamo come tali: Come fai a fare quello che fai? Come riesci ad agire quel determinato comportamento? Che feedback ricevi dalle persone che ti sono vicine? Quali competenze possiedi per le quali non fai alcuna fatica a fare?

Sono domande chiave, alle quali spesso le persone non sanno rispondere, perché pochi di noi sono abituati a autovalutarsi e a riconoscere le proprie eccellenze. Tuttavia, sono queste che distinguono un professionista da un altro.

Successivamente si parla di convinzioni: sono quelle che danno la spinta propulsiva alle azioni, se sono positive, mentre le frenano se sono limitanti. Se un professionista è poco convinto delle proprie capacità, ad esempio, non si attiverà al pieno delle proprie potenzialità.

Pertanto: Di cosa sei convinto in merito al lavoro che svolgi e all'azienda a cui appartieni? Quali sono le tue convinzioni sui clienti? E quali convinzioni sui competitors e sul prodotto o sul servizio che offri?

Il penultimo passaggio riguarda il sistema valoriale che il professionista porta con sé. I valori insiti nella sua struttura sono sia contestuali che transcontestuali, ossia validi in qualsiasi ambiente egli si muova, indipendentemente dal ruolo che interpreta. I valori invece legati alla propria identità di professionista, cambiano rispetto ai vari ruoli interpretati. Un consulente o un artigiano probabilmente avranno come primo valore importante per loro, la professionalità o l'onestà, ad esempio. Mentre un medico avrà tra i primi valori la salute e la cura del paziente. Pertanto, da queste brevi affermazioni, si evince che i valori cambiano a seconda dell'identità interpretata e costituiscono il "faro", la "guida" verso cui dirigersi. Le domande chiave per far emergere i valori sono: Che cosa è veramente importante per te? Qual è quella cosa che se ti mancasse snaturerebbe te stesso?

Al vertice della piramide sopra rappresentata vi è l'identità: Chi sono io in questo contesto, in questo ambiente? L'identità e l'ambiente devono essere assolutamente allineati e congruenti affinché il brand abbia successo. Una identità scollegata all'ambiente in cui si vuole operare porta sicuramente al fallimento dell'impresa. (Lanza 2008)

Questa modalità è tra le tante che vengono usate per iniziare ad esplorare l'identità e scoprire le peculiarità che renderanno consapevole la persona e il team della propria identità in modo tale da poterla riconoscere ed individuare eventuali gap da colmare.

Il coaching è un processo trasformativo che mira a facilitare l'apprendimento, l'autoriflessione e lo sviluppo personale degli individui. Comporta che il coach fornisca una guida, un supporto e una sfida ai clienti, consentendo loro di acquisire una visione, di stabilire obiettivi e di intraprendere azioni significative per raggiungere i risultati desiderati (Law 2013, p. 5).

Una delle caratteristiche peculiari del coaching è l'integrazione di elementi che provengono da ambiti disciplinari diversi, come ad esempio la psicologia, il management, la filosofia e le scienze sociali, oltre ad una predisposizione per l'innovazione.

I coach non danno risposte, fanno domande, perché sono queste ultime, e non le risposte, che conducono all'apprendimento, perché esse agiscono nell'ambito del pensiero laterale e producono lo sviluppo della comprensione e della creatività. Le domande aperte, infatti, attivano il pensiero divergente, in grado di migliorare la percezione umana, sviluppare l'intuizione e la creatività per trovare

nuovi modi per risolvere problemi (O'Connor, Lages 2007), oltre a stimolare il coachee e il team a personalizzare, chiarire, sostenere e sviluppare le proprie soluzioni (Smith, Gilbert 2011).

Il focus del coaching è una relazione di collaborazione e di fiducia tra il coach e il coachee o il team: il coach lavora sulla base dei principi che Milton Erickson (Bandler, Grinder 1984) ha delineato e che derivano dall'interazione con le persone in ogni ambito della vita. Erickson era convinto che gli individui possedessero molte più risorse di quanto ne fossero consapevoli e che dietro a qualsiasi comportamento, seppur inusuale, ci fosse un'intenzione positiva che doveva essere elicitata il prima possibile. Inoltre, egli sosteneva che ogni persona agisce nel miglior modo possibile in base alle informazioni che possiedono fino a quel momento della loro vita. Nel momento in cui una persona impara, si avvia un processo di crescita e di cambiamento tanto che nulla rimane allo stesso modo.

Un altro aspetto fondamentale che riguarda la strategia e la metodologia del coaching è l'etica, anche se ancora oggi non esiste un ordine dei coach professionali che detti le linee guida da seguire. Nel coaching l'etica regola il comportamento professionale dei coach e assicura il benessere e la fiducia dei clienti. La pratica etica del coaching è necessaria per il coach che deve mantenersi integro e saldo ai propri valori, allo scopo di generare un ambiente protetto e di supporto per le persone che partecipano al processo formativo.

Infine, il coaching a livello aziendale può essere utilizzato per diversi scopi: dal miglioramento delle abilità di leadership alla costruzione di team efficaci, al miglioramento delle performance dei top manager, all'aiuto ai dipendenti per equilibrare e raggiungere gli obiettivi (Sperry 2004).

Il coaching inoltre è utile a livello globale perché promuove la crescita e lo sviluppo professionale dei singoli, che a ricaduta, alimenta l'apprendimento organizzativo, perché i dipendenti con tale mentalità, sono più disposti a sfruttare tutte le opportunità di crescita, a ricevere feedback costruttivi e ad adeguarsi a situazioni in fase di evoluzione (Drake et al. 2008). Il coaching aumenta l'intelligenza emotiva dei dipendenti di un'azienda, che per tale motivo possono comunicare con maggiore efficacia, collaborare con maggiore sintonia, gestire meglio le situazioni stressanti ed essere pronti per affrontare il cambiamento (Yeung 2000).

Nell'ambito del team coaching, i partecipanti sviluppano la capacità di autogestione e di evitare di esprimere giudizi che possono provocare inibizione nella comunicazione, perché lo spazio che si crea permette loro di esprimersi, di crescere, di sbagliare e anche di cambiare comportamento. (Whitworth 2007). Il team coaching, in particolare, genera motivazione e impegno nei partecipanti, che si sentono più coinvolti e riescono ad ottenere migliori performances e a contribuire alla costruzione di una cultura organizzativa. Questo tipo di responsabilizzazione comporta non solo l'alimentare la motivazione ma anche ad ottenere uno sviluppo personale e professionale.

I percorsi di coaching si differenziano dai programmi di formazione tradizionale, che seguono un approccio uguale per tutti i partecipanti, perché sono focalizzati sugli individui e sulle loro potenzialità e sono tarati "ad hoc" sulle loro specifiche esigenze (Lanza 2008). Inoltre, l'azione del feedback ha un ruolo importante in quanto tale restituzione diventa una guida che li aiuta a identificare le potenziali aree di miglioramento, a riconoscere i loro punti di forza e a monitorare i progressi che ottengono per il

raggiungimento degli obiettivi (Yeung 2000).

Il team coaching e il coaching individuale incidono sulla cultura organizzativa perché ha un impatto positivo sulle modalità con cui i dipendenti interagiscono tra loro e sulle relazioni che i manager intrattengono con i propri collaboratori. Per tale motivo, più dipendenti sono coinvolti nei percorsi di sviluppo professionale, più sarà possibile ottenere un cambiamento organizzativo, cercando di risolvere conflitti interpersonali e creando un maggiore senso di fiducia con il top management e la direzione (Greene 2012).

L'efficacia dei percorsi di coaching varia in base agli elementi che appartengono alla cultura aziendale, alle esigenze e alle scelte dei dipendenti stessi. Pertanto, è necessario abbinare i percorsi di coaching alle caratteristiche individuali e organizzative, nonché valutare e perfezionare continuamente tale processo (Drake ad al. 2008).

3.3 Il ruolo dell'HR nell'analisi del clima

Uno dei compiti principali che un Responsabile delle Risorse Umane deve portare avanti è l'analisi e il monitoraggio del clima aziendale. Il monitoraggio gli consente di avere il polso della situazione ed intervenire dove emergono lacune. In questo paragrafo verranno approfonditi gli elementi che compongono il "clima organizzativo", che nel tempo ha acquisito molta rilevanza ed interesse tra i ricercatori. La ricerca si è focalizzata sulla comprensione delle organizzazioni sia dal punto di vista strutturale che psicosociale.

Il termine "clima organizzativo" significa avere la percezione di come si sta comportando un determinato ambiente lavorativo e quali comportamenti agiscono le persone che ne fanno parte. L'importanza della percezione è fondamentale perché è condizionante l'operatività. Le percezioni, tuttavia, sono legate a diverse variabili, come ad esempio la struttura organizzativa, il rapporto con i colleghi e con i superiori, il carico di lavoro e gli stili gestionali predominanti dell'organizzazione stessa.

Il costrutto del clima organizzativo ha diversi punti di contatto con altri costrutti psicologici connessi all'azienda con i quali spesso ci sono delle relazioni, pur mantenendo la propria specificità. Infatti, il clima organizzativo è legato alla motivazione, alla soddisfazione lavorativa e alla cultura organizzativa, mettendo in risalto in tal modo la correlazione che esiste tra la gestione delle risorse umane e performance, e di conseguenza l'importanza che assume il concetto di "benessere organizzativo" (Avallone, Bonaretti 2003).

La percezione dei dipendenti rispetto al proprio ambiente lavorativo richiede l'attenzione della funzione HR sul clima organizzativo e la sua analisi in quanto da tale ricerca è possibile far emergere azioni volte a migliorare la quotidianità aziendale da molti punti di vista.

Robert Kreitner e Angelo Kinicki (2008) sostengono che l'obiettivo del management sia di lavorare con e attraverso gli altri per raggiungere i propri obiettivi. Pertanto, la costruzione di un buon clima interno è una condizione utile, ma non esclusiva, per ottenere una forza lavoro motivata e in grado

di performare nell'interesse dell'azienda stessa. Dunque, l'analisi di clima è uno degli strumenti fondamentali per capire le impressioni delle persone rispetto alla propria azienda, per poter conoscere approfonditamente lo stato di benessere, per poter individuare se le risorse si sentono realizzate e per approfondire i motivi di soddisfazione o insoddisfazione che incidono sulla produttività.

Il benessere organizzativo è il risultato di un modo congruente di affrontare il lavoro e rappresenta la dimensione delle attività grazie al rispetto dei rapporti che intercorrono tra i diversi livelli di responsabilità della struttura, riducendo le situazioni di stress e i conflitti che possono provocare conseguenze dirette sulla singola risorsa e sulla qualità delle prestazioni fornite.

Un'azienda in grado di generare benessere ambientale tendenzialmente si assicura che vi sia un ambiente accogliente, inclusivo, sano e confortevole (Avallone, Bonaretti 2003).

Altri aspetti fondamentali per rilevare se l'ambiente rispecchia benessere sono obiettivi espliciti e chiari; coerenza; valorizzazione delle competenze e dei contributi dei singoli individui; incentivazione delle potenzialità inespresse; ascolto delle risorse umane; disponibilità delle informazioni per svolgere correttamente il lavoro; cura delle proprie risorse, per prevenire infortuni e rischi professionali; sollecitazione per un ambiente relazionale comunicativo e collaborativo; fluidità operativa, rapidità di decisione, supporto di azioni rivolte agli obiettivi; equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale; senso di utilità sociale ed infine, apertura all'ambiente esterno e all'innovazione culturale e tecnologica.

Molti di questi indicatori sono rilevabili grazie all'ascolto attivo, soprattutto da parte della funzione HR (Gabrielli 2010).

L'analisi del clima permette inoltre di rilevare diversi tipi di fattori, positivi o meno, che devono essere considerati, analizzati, e gestiti, tra cui l'effetto Hawthorne. Effetto Hawthorne indica l'insieme dei cambiamenti di un fenomeno o di un comportamento che si ottiene in presenza di osservatori, ma che non sono duraturi nel tempo (Avallone 2021). Tale fenomeno, scoperto nel 1927 dai sociologi Elton Mayo e Fritz J. Roethlisberger, presso lo stabilimento della Western Electric di Hawthorne, Chicago, stabilisce che la produttività è fortemente legata all'atteggiamento nei confronti del lavoro e alla possibilità di comunicare i propri sentimenti, di essere ascoltati e compresi.

Un altro elemento fondamentale è rappresentato dall'incoraggiamento ad esprimere le proprie percezioni grazie a riflessioni su fattori che fino a quel momento erano stati trascurati, razionalizzando le situazioni che sono ritenute problematiche per eliminare eventuali tensioni interne. Inoltre, è importante la sollecitazione verso le aspettative inaspettate che lasciano intendere che vi sono movimenti organizzativi interni.

L'analisi del clima porta dunque a mettere in evidenza una fotografia della percezione interna dell'azienda, grazie anche alla funzione del marketing e della comunicazione e all'avvio di azioni di coinvolgimento e di condivisione della cultura organizzativa e degli obiettivi. Essa rappresenta anche un ritorno d'immagine ed economico in merito alle modalità con cui agisce sulle proprie risorse potenziali.

L'analisi del clima si focalizza anche sulla ricerca di aspetti negativi: i dipendenti possono dare

risposte inconsapevoli ma inquinate dal desiderio di rispettare le attese del management, soprattutto se l'indagine viene implementata senza aver prima discusso adeguatamente premesse e finalità con i dipendenti. In alcune situazioni, sottoporre un'analisi di clima, può produrre il risultato di rinforzare atteggiamenti di ostilità e di resistenza da parte delle persone scettiche rispetto all'indagine stessa. In altri casi le situazioni di difficoltà sono causate dalla mancanza di comprensione corretta delle domande in cui si articola l'indagine di clima, oltre a creare un senso di frustrazione, sfiducia e risentimento nei confronti dell'organizzazione se dall'analisi non emergono segnali concreti ed effettivi di ritorno.

Tabella 2. Indicatori di benessere e Indicatori di malessere

Fonte: *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Gabrielli 2010.

Indicatori di benessere	Indicatori di malessere
Soddisfazione per l'organizzazione	Insofferenza nell'andare al lavoro
Desiderio di impegnarsi	Assenteismo
Sensazione di far parte di un team	Disinteresse per il lavoro
Desiderio di andare al lavoro	Richiesta di cambiare lavoro
Elevato coinvolgimento	Aggressività/nervosismo occasionale
Adesione a valori organizzativi	Disturbi psicosomatici
Speranza di poter cambiare le situazioni negative	Sentimenti di inutilità
Percezione di successo dell'organizzazione	Aderenza formale alle regole
Relazioni interpersonali ricercate	Freddezza nelle relazioni
Immagine positiva del management	Immagine negativa del management

Infine, l'indagine di clima deve saper interpretare le organizzazioni come un insieme di persone fisiche, con i propri sentimenti, percezioni, ovvero come agenti di cambiamento (Spaltro 1977).

Un'analisi del clima deve essere effettuata periodicamente e deve essere intesa come un fenomeno soggettivo e pluralistico perché ha come obiettivo i “vissuti organizzativi” per poter arrivare ad una “diagnosi” con tutte le componenti dell'organizzazione. Nel momento in cui emergono segnali di disagio, tale analisi permette di valutarli in modo razionale e mirato e di impostare interventi volti ad ottenere soluzioni per il riequilibrio del sistema stesso. Inoltre, tali indagini danno la possibilità alla Direzione Risorse Umane di ricevere un feedback sulle strategie implementate per arrivare a considerazioni sui soggetti coinvolti.

La base comune degli studi sul clima organizzativo si riferisce alla “teoria del campo” di Kurt Lewin, psicologo statunitense (1890 – 1947), pioniere della psicologia sociale e delle dinamiche di gruppo. Lewin sostiene che esista la possibilità di indagare il comportamento umano esprimendolo come la funzione:

$$C = f(A,P)$$

dove C, il comportamento umano, è espresso in funzione (f) dell'ambiente (A) in cui la persona vive e lavora e della persona stessa (P) con le proprie caratteristiche (personalità, carattere, esperienza). Nell'impossibilità di isolare le due componenti, Lewin propone un diverso modo di definire tale funzione attraverso la seguente trasformazione:

$$C = f(A,P) = f(\text{SpV})$$

in cui Persona e Ambiente sono unite dentro la variabile "Spazio di Vita" (SpV) che comprende il concetto di interdipendenza tra le due componenti. Infine, Lewin nel 1939 introdusse il concetto di "clima sociale" ("social climate") descrivendo le diverse conseguenze causate dai diversi stili di leadership (Lewin 1939). Tuttavia, le diverse posizioni emerse nel tempo hanno originato una pluralità di approcci al clima organizzativo che possono essere così sintetizzati (Moran, Volkwein 1992):

Tabella 3. Approcci al clima organizzativo

Fonte: *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Gabrielli 2010.

Approccio strutturale	Clima Organizzativo come una manifestazione oggettiva che riflette la particolare struttura organizzativa presente in un dato contesto.
Approccio percettivo	Clima Organizzativo come determinato quasi esclusivamente da componenti interne alle persone che fanno parte di un'organizzazione.
Approccio interazionista	Clima Organizzativo come una caratteristica delle organizzazioni che si riflette nelle descrizioni che i singoli membri fanno delle pratiche organizzative e lavorative nelle quali si ritrovano ad operare.
Approccio culturale	Clima Organizzativo come una caratteristica delle organizzazioni che si riflette nelle descrizioni che gruppi di membri fanno delle pratiche organizzative e lavorative nelle quali si ritrovano ad operare. Si pone maggiormente l'enfasi sulla Cultura Organizzativa.

In base all'approccio strutturale il clima organizzativo delinea una evidenza oggettiva che riproduce la struttura organizzativa presente in un dato contesto (Guion 1973). Il clima è considerato come parte dell'organizzazione, esistente a prescindere dalle percezioni individuali dei suoi membri, che secondo questa teoria sono influenzati dalle condizioni che ci sono nella struttura. Per tale motivo, il clima organizzativo origina dagli aspetti oggettivi dell'organizzazione come ad esempio: le dimensioni; il grado di centralizzazione delle decisioni; il numero dei livelli gerarchici; il tipo di tecnologia impiegata; i ruoli formali e le politiche del personale.

Pertanto, l'organizzazione produce da sola un clima con caratteristiche indipendenti da quelle percepite dai dipendenti e quindi essi acquisiscono il clima della struttura nella quale si trovano a operare. L'approccio strutturale ha le sue radici nella corrente di pensiero che considera la realtà derivante solo da condizioni oggettive.

L'approccio percettivo è focalizzato sulle caratteristiche dell'individuo e sostiene che i singoli

debbano rispondere ed interpretare le variabili situazionali in base ad aspetti psicologicamente significativi per loro, e non basandosi sulle caratteristiche oggettive della struttura. In tal caso, il clima si delinea in base ai componenti interni appartenenti all'organizzazione e viene descritto come una qualità abbastanza duratura nel tempo ma che dipende dai comportamenti del top management: esso ha la funzione di guidare i dipendenti e interpretare le situazioni che si verificano all'interno dell'organizzazione (Pritchard, Karasick 1973). L'approccio percettivo sostiene dunque che il clima derivi da processi di elaborazione ed interpretazione psicologica compiuti su qualche elemento dell'ambiente, ritenuto di interesse (James, Jones 1974).

Le percezioni costituiscono, rappresentano quindi, una mappa cognitiva del funzionamento organizzativo che guida gli individui verso i comportamenti più appropriati in relazione alle situazioni che si presentano. Pertanto, il clima organizzativo è mediato da aspetti legati alla personalità dei soggetti, oltre a variabili più propriamente relazionali, come ad esempio lo stile di leadership (Field, Abelson 1982).

L'approccio interazionista mette in evidenza l'importanza delle relazioni interpersonali e usa per descrivere il clima le interazioni tra gli individui e il modo in cui l'impresa viene vista dai dipendenti.

Solo grazie alle continue interazioni interne con l'organizzazione, con i propri colleghi e superiori che i soggetti sviluppano un clima organizzativo. In tale senso Schneider (Schneider 1972) nel 1970 sostiene che il clima organizzativo sia una caratteristica che si riscontra nelle descrizioni che i membri fanno delle procedure organizzative e lavorative: tali percezioni derivano dall'interazione tra diverse caratteristiche individuali (Ciancaleoni 2010).

Tale approccio considera i membri di un'organizzazione, come elaboratori attivi di informazioni: prendono informazioni dall'esterno, le rielaborano per arrivare ad una propria visione del mondo circostante e ad una propria percezione di clima organizzativo.

L'approccio culturale si differenzia molto da quello interazionista poiché si focalizza sulle relazioni interpersonali che risultano essere determinanti per la percezione del clima organizzativo. Viene data molta rilevanza al concetto di cultura organizzativa, diverso dal concetto di clima organizzativo. Infatti, nell'approccio culturale viene messa molta attenzione sui gruppi e non solo sui singoli che sono in grado di costruire e interpretare la realtà, mediante la cultura organizzativa e i valori che vi soggiacciono. Se da un lato la cultura si sviluppa lentamente nel tempo, il clima prende forma in modo più rapido e si rinnova, in quanto quest'ultimo agisce sui comportamenti e sui valori, mentre la cultura agisce su livelli più "profondi" come le ideologie e le filosofie di un'organizzazione.

Clima e cultura rappresentano dunque due elementi fondamentali all'interno di una realtà organizzativa, che nascono, crescono e si modificano nel tempo influenzando attivamente la storia dell'azienda.

Figura 15. Le componenti del clima organizzativo

Fonte: *Eco di Bergamo*, <https://www.ecodibergamo.it/stories/skille/competenze/il-buon-clima-aziendale-fa-bene-ai-talenti> 1388989 11/.



Nonostante i vari tipi di approccio, gli studiosi sono arrivati alla sintesi della natura multidimensionale del clima organizzativo (Ciancaleoni 2010).

Tra queste si possono riscontrare la motivazione al lavoro, ossia la spinta interiore che agisce sulle persone in termini di impegno nel proprio lavoro. Tale motivazione è influenzata dalle caratteristiche individuali (come la personalità) oltre che le pratiche organizzative generali e comuni per tutti i membri di un'organizzazione. Le pratiche a cui ci si riferisce sono soprattutto di tipo economico come incentivi che valorizzino l'impegno soprattutto del top management (Ciancaleoni 2010). Altra dimensione sono gli stili di leadership. In un'organizzazione si distinguono tre tipi di stili operativi: autoritario, democratico e permissivo, anche se non ne esiste uno migliore dell'altro, ma dipendono dalle caratteristiche personali del leader. Altra dimensione importante è l'ambiente fisico. In tale dimensione sono definite le variabili legate al comfort del proprio posto di lavoro, alla sicurezza sul lavoro e alle

infrastrutture presenti (Ciancaleoni 2010). Un'altra dimensione è la soddisfazione lavorativa, ovvero gli elementi che generano tale soddisfazione. Quest'ultima viene individuata in base alle proprie mansioni, che riguarda le relazioni con i colleghi e i compensi economici in base alle proprie performance. C'è la relazione con colleghi e superiori, tale dimensione è legata agli stili di leadership oltre a comprendere anche la relazione con i colleghi. I risultati dipendono dalla concordanza tra questo e il contesto intorno al quale si sviluppano (Ciancaleoni 2010). Il senso di appartenenza è il sentimento che permette agli individui di sentirsi parte dell'organizzazione, e per tale motivo ne riconoscono la cultura, la mission, la vision che la caratterizzano nei confronti degli stakeholder interni ed esterni. La dimensione della coesione di gruppo sono tutti gli atteggiamenti che evidenziano una coesione del gruppo interno. È una variabile che ha molta rilevanza per le organizzazioni che privilegiano il lavoro in team. La dimensione della comunicazione aziendale, che, come abbiamo sottolineato in questo elaborato, ha una funzione fondamentale e si distingue in comunicazione orizzontale (tra colleghi) e verticale (dal top management verso i livelli più operativi). v'è la dimensione della collaborazione ovvero tutti i comportamenti collaborativi tra colleghi, anche appartenenti a gruppi diversi. Essa ha un'importanza notevole per quanto riguarda la scala dei valori che definisce un'organizzazione. La disponibilità delle informazioni sottolinea la facilità di reperire le informazioni necessarie per lo svolgimento delle proprie mansioni. Si fa riferimento alla burocrazia organizzativa che spesso è un ostacolo al passaggio di informazioni. La chiarezza del ruolo riguarda i membri dell'organizzazione che devono sapere con esattezza il proprio ruolo e le mansioni che devono svolgere (Ciancaleoni 2010). Un'altra dimensione importante è l'autonomia ovvero il grado con cui un dipendente dell'organizzazione è libero di assumere determinati comportamenti coerenti con le proprie mansioni. La responsabilità, che si riferisce alla distribuzione del potere nell'organizzazione. Esistono realtà, infatti, in cui le responsabilità sono centralizzate sul management, mentre altre in cui le responsabilità sono distribuite sulla forza lavoro. Infine, la dimensione del sistema di riconoscimenti, a cui corrisponde la retribuzione di ogni persona oltre agli incentivi immateriali che contribuiscono alla costruzione del "sistema premiante", che include tutte le tipologie di premi espliciti o impliciti che hanno lo scopo di stimolare comportamenti virtuosi e disincentivare quelli negativi (Gabrielli 2010).

3.4 I bisogni formativi: come rilevarli e come progettare interventi

Un processo formativo aziendale può riguardare un segmento organizzativo o comprendere vari settori, sia orizzontali, che verticali e trasversali. In ogni caso, in funzione del concetto sistemico ampiamente descritto nei capitoli precedenti, anche se la formazione coinvolge un piccolo settore dell'organizzazione aziendale, inevitabilmente i suoi effetti si riflettono su tutti i comparti aziendali, soprattutto se si tratta di attività sulle competenze soft.

Un progetto formativo, quindi, influisce sugli equilibri aziendali e ne modifica anche gli aspetti organizzativi. Le varie metodologie utilizzate variano a seconda degli obiettivi che il formatore in collaborazione con l'HR dell'azienda si pone e a seconda di quali aree di miglioramento si vogliono

affrontare. Possono essere utilizzate lezioni frontali, esercitazioni, gruppi di lavoro, outdoor training, formazione esperienziale e, se necessario, corsi in e-learning. Tuttavia, le metodologie più efficaci sono quelle personalizzate, come il coaching e il team coaching. Queste ultime sono modalità nuove che spesso impattano con la diffidenza culturale e con gli ostacoli che pone la cultura d'impresa, soprattutto se si tratta di Piccole Medie Imprese (Lanza 2008).

L'analisi dei bisogni formativi è una delle fasi più importanti ed essenziali dell'intero processo, durante la quale si costruiscono le basi per elaborare un progetto ad hoc. Solo se viene effettuata un'analisi accurata e approfondita, sarà possibile strutturare un progetto formativo funzionale e costruttivo, in grado di portare gli effettivi cambiamenti desiderati.

Il compito dell'HR Manager o del responsabile del personale è quello di ascoltare, captare e raccogliere i bisogni che sia gli individui, ma soprattutto l'azienda esprime in termini di necessità di gap da colmare (Mager 1973). La declinazione degli obiettivi, effettuata in concerto con l'HR o il titolare d'azienda, è un passaggio necessario affinché l'azione formativa sia veramente efficace, in quanto la loro definizione, in questo clima di incertezza globale, offusca la vera finalità di cambiamento.

In alcuni casi, l'analisi dei bisogni formativi viene considerata una perdita di tempo o un'attività inutile, pensando che le soluzioni da proporre sia dal punto di vista formativo che organizzativo, siano semplici. Tuttavia, queste soluzioni non sono sufficienti o non sono quelle che sono necessariamente utili, perché non trovano riscontro nelle vere cause di malfunzionamento dell'organizzazione o non rilevano i settori in difficoltà. L'individuazione dei bisogni formativi, infatti, rappresentano le linee guida per la progettazione di un progetto che vada a scardinare le strutture cristallizzate ed inefficaci presenti in azienda.

Per poter ottenere tali risultati è indispensabile pianificare la fase della raccolta dati, compito delicato dell'HR: dopodiché è possibile procedere con la struttura del progetto, gli obiettivi, i tempi di realizzazione e le metodologie da utilizzare, nonché i risultati attesi in termini di cambiamento comportamentale. L'ultimo passaggio, ma necessario, è la redazione di un report da consegnare alla proprietà o al top management, per ottenere da parte loro un commitment forte, che è l'elemento decisivo per la buona riuscita del progetto (Lanza 2008).

Quando si parla di committenza, si intende in genere, l'alta direzione, l'amministratore delegato o, più frequentemente, il capo del personale o dell'ufficio commerciale o di altri importanti settori/attori aziendali con potere decisionale e/o di budget che possono rilevare fattori sia interni che esterni e che propongono una richiesta di cambiamento organizzativo attraverso un progetto di formazione.

Può nascere l'esigenza di un riposizionamento sul mercato dell'azienda a causa della sua crescita o del suo ridimensionamento, la nascita o cambiamenti di ruoli per l'introduzione di innovazioni o di nuove strategie aziendali, o ancora possono essere rilevati segnali di scarsa comunicazione ed integrazione tra settori e reparti o conflitti. L'approccio formativo comunque non deve essere né invasivo né totalizzante, in quanto oggetto delle attività dovranno essere le aree critiche con la caratteristica di "importanza", "frequenza" e "difficoltà".

Restringendo il campo di azione, se la progettazione è funzionale e accurata, si potranno ottenere

anche una riduzione dei tempi di intervento e un investimento minimo, in modo tale che tali fattori non siano ostacolanti rispetto alla decisione di procedere con l'attività formativa.

Le tecniche per analizzare e rilevare le necessità formative sono di varia natura: tra le più utilizzate si riscontra l'osservazione partecipata, le interviste dirette o indirette, con questionari strutturati e non ed i focus group (cfr. Alessandrini G., 2019). Ogni tecnica di rilevazione ha le proprie peculiarità e va applicata in base alla popolazione di riferimento ed agli obiettivi che si vogliono perseguire. La raccolta dei dati è fondamentale per progettare un percorso diverso per ogni realtà aziendale e non replicabile, perché sarà strutturato in base ai reali bisogni e non a standardizzazioni inefficaci.

È opportuno sottolineare che la progettazione di un intervento formativo non è un processo logico-sequenziale con risposte giuste e risposte errate, non è un'attività meccanicistica facilmente descrivibile mediante un "albero" decisionale. È invece un processo discontinuo, euristico, che si svolge in costante dialettica con la realtà circostante e con i vari attori che la popolano e con cui il formatore entra in contatto: committenti, utenti, colleghi, consulenti, superiori gerarchici. È un processo che parte non appena il committente inizia ad esporre la situazione e che prosegue durante le interviste sul campo e gli incontri con le varie 'voci' aziendali e che in realtà non finisce mai, neanche dopo la realizzazione del corso. Non appena quest'ultimo è terminato ci si chiede subito come avrebbe dovuto essere realizzata quella certa parte che non ha risposto alle aspettative (Castagna 2016, pp. 21-22).

La tecnica per l'analisi dei bisogni definita "osservazione sul campo" diretta, prevede che un consulente/formatore esterno intraprenda una visita aziendale per la raccolta dei dati ed effettuare una valutazione e una fotografia dello stato iniziale della situazione, rendendosi conto personalmente e visionando gli ambienti ed il contesto aziendale. Facendo tale intervento egli potrà individuare i bisogni emersi dall'osservazione, aiutandosi anche con colloqui informali con il personale. La situazione rilevata dovrà poi essere confrontata gli altri dati ottenuti dal Responsabile del personale o dal titolare d'azienda, oltre che altri strumenti quali questionari o interviste. In ogni caso i dati dovranno poi essere confermati dalla committenza ed essere oggetto di confronto con la stessa.

Un altro strumento fondamentale per la raccolta delle informazioni è l'intervista, che generalmente viene effettuata con il coinvolgimento del top management o dell'HR, interessati alle eventuali azioni di formazione.

Le interviste possono essere fatte dal consulente/formatore esterno in modo libero e spontaneo, utilizzando solo una griglia ampia di domande che approfondiscano i reali bisogni, oppure attraverso strumenti più strutturati, come ad esempio i questionari, che sono elementi di analisi completi e preparati accuratamente in tutte le loro parti con domande mirate, in parte chiuse e in parte aperte, che hanno l'obiettivo di far emergere dati, fatti, opinioni, criticità presenti in azienda. Il questionario può essere costruito con domande chiuse, che prevedono due o più risposte predefinite oppure con domande aperte, che prevedono una risposta più articolata e soggettiva e che forniscono la possibilità di raccogliere dati che precedentemente non sono stati espressi o difficili da rilevare.

Questo strumento è un metodo di rilevazione più oggettivo rispetto ad altri e offre anche la possibilità di una somministrazione in differita e di richiedere spiegazioni ulteriori prima della

elaborazione del progetto formativo, per ridefinire risposte poco chiare e confuse. Inoltre, il questionario può essere somministrato contemporaneamente a tutto il personale aziendale, evitando in questo modo possibili inquinamenti o condizionamenti reciproci.

Il questionario deve essere costruito con attenzione e in base agli obiettivi che si vogliono raggiungere per avere la possibilità di decodificare i dati più facilmente. Nel caso della somministrazione di un questionario all'intera popolazione interessata, per poter testare il clima aziendale o il livello di comunicazione interna, le risposte fanno emergere dati utili per la rilevazione dei gap da colmare. Inoltre, è necessario considerare la pluralità dei fattori che incidono sulle risposte come le diverse aspettative del personale, che cambiano in base alla situazione familiare o allo status sociale e le diverse etnie con cui oggi le aziende si devono confrontare.

Un'altra modalità di somministrazione, quando l'azienda ha tanti dipendenti, è quella a campionamento, cioè viene effettuata la scelta di un gruppo di persone in modo ragionato. In tali casi la valutazione del campione è fondamentale perché esso deve essere rappresentativo per ottenere dati rilevanti ed efficaci.

Un altro strumento per la rilevazione dei bisogni formativi utilizzato in azienda è il focus group. Il focus group è

un tipo particolare di intervista di gruppo che ha lo scopo di produrre dati su un determinato tema attraverso il confronto tra i partecipanti. In questi casi si tratta di discussioni attentamente pianificate, che si svolgono con l'aiuto di un conduttore che stimola il gruppo ad esaminare in profondità l'argomento, in un clima rilassato (Albanesi 2004).

Il termine "focus group" lascia intuire che all'interno di un gruppo vengono 'messi a fuoco' dei dati, delle informazioni, dei punti di vista, delle opinioni su argomenti importanti che riguardano il percorso formativo che si andrà a progettare. Questo strumento prende avvio dalla convocazione in una riunione collettiva di una quindicina di persone per ogni gruppo che si decide di far partecipare, di cui fanno parte persone coinvolte nel futuro processo formativo e che appartengono all'azienda. I gruppi possono essere omogenei o eterogenei e possono essere formati da persone con un ruolo vicino all'"oggetto" dell'attività formativa.

Il consulente/formatore riveste il ruolo di moderatore e durante questi incontri cerca di far emergere i punti nodali, le maggiori criticità, le difficoltà presenti nell'organizzazione o gap comportamentali. I bisogni emersi dovranno essere successivamente confrontati con le informazioni che il consulente ha già ricevuto dall'HR o che riceverà dalla committenza aziendale. Anche il focus group prevede una fase di preparazione preliminare attraverso una griglia di domande che vanno a sollevare temi che dovranno essere affrontati e che sono formulate dal moderatore. Tutti i gruppi verranno intervistati con le stesse modalità se l'azienda è di grandi dimensioni e i dati emersi verranno poi confrontati e incrociati per avere un riscontro il più oggettivo possibile. Un'analisi fatta in modo corretto consente di rilevare i "gap", termine inglese che significa "scarto/spazio che c'è tra lo stato presente e

quello desiderato” che l’azienda ha bisogno di colmare con un progetto di formazione.

La fase finale del processo di analisi dei bisogni è il report al committente, ossia il resoconto dei risultati della ricerca che riassume tutto ciò che è stato rilevato grazie agli strumenti di ricerca e che fornisce le indicazioni sugli interventi da mettere in atto. Il report al committente non fornisce dettagli sulla micro-progettazione, ma sottolinea le linee guida e gli obiettivi generali e le metodologie per ottenerli. Nel report dovranno essere presenti proposte utili in grado di fornire le soluzioni più appropriate ai problemi che sono emersi.

Capitolo 4

Studio di caso Irinox S.p.A.

4.1 Storia dell'azienda

Irinox S.p.A. è un'azienda particolarmente interessante sia perché è presente sul territorio Veneto dal 1989 sia perché durante la sua evoluzione sono intervenuti diversi fattori che sono stati descritti dal punto di vista teorico in questo elaborato. L'azienda è stata fondata dal Sig. Florindo Da Ros nel 1989, specializzandosi in abbattitori di calore e surgelatori rapidi di temperatura, per arrivare ad essere presente oggi in 90 paesi del mondo (www.irinoxprofessional.com).

La caratteristica dell'azienda è quella di aver localizzato la produzione sul territorio Veneto, a Corbanese in provincia di Treviso, credendo fortemente nella produzione Made in Italy. Irinox S.p.A. è un'azienda innovativa che da sempre ha investito sul capitale umano e la Ricerca e Sviluppo per sviluppare il concetto di conservazione di alta qualità attraverso un processo fisico di cambiamento di stato del materiale liquido presente negli alimenti del settore della ristorazione, della pasticceria, della gelateria e della panetteria. L'investimento nella ricerca di tecnologie sempre più avanzate ha portato Irinox ad essere partner importante di industrie in tutto il mondo.

La scelta di analizzare il processo evolutivo di Irinox in questo elaborato nasce dai valori che l'azienda proclama e persegue, tra i quali quello delle persone, a cui sono rivolte non solo attenzioni ma anche investimenti sia in formazione che in benefit. Lo scopo dell'azienda è quello di produrre benessere e migliorare la qualità della vita dei propri clienti grazie ai prodotti offerti e di mantenere un clima aziendale caratterizzato dal dialogo e dalla comunicazione interna efficace. Si legge: *«Riconosciamo il capitale umano delle persone che operano con noi. Crediamo nell'onestà, nella fiducia, nella cooperazione e nel rispetto reciproco»* (www.irinoxprofessional.com).

Il concetto di “capitale umano” riguarda il valore e le competenze che le persone riescono a portare in un'organizzazione che apprende e rappresenta le conoscenze, le abilità, le esperienze e le qualifiche di una persona. Irinox² garantisce ai propri dipendenti una valutazione meritocratica e costante delle competenze e propone e mette in atto percorsi di crescita e di sviluppo delle skills trasversali.

La vision dell'azienda è così declinata:

Crediamo in una crescita responsabile, consapevole e rigenerativa. Per questo Irinox continuerà a lavorare, insieme ai propri collaboratori, per generare valore per sé, per il territorio, per la comunità e per i propri clienti (Irinox S.p.A.).

² www.irinox.com/media/1145/irinox_bds_ita_doppiesmall.pdf

Tale valore si concretizza attraverso diversi comportamenti aziendali. Prima di tutto la collaborazione con le più prestigiose Università del territorio per lo sviluppo dei propri prodotti. Secondariamente per la presenza dell'Amministratrice Delegata Katia da Ros, impegnata in numerosi progetti a favore delle persone fragili. La dottoressa Da Ros è vicepresidente della Fondazione Féminin Pluriel Italia, che si occupa della raccolta fondi a favore dei bambini figli di vittime dei femminicidi. La Irinox inoltre investe il 10% dei ricavi sui propri stabilimenti, sul welfare e sulla sostenibilità³.

Il passaggio generazionale, di cui ci si occuperà nel secondo paragrafo di questo capitolo, è ancora in atto ed è un ulteriore fattore di interesse per gli argomenti trattati in questo elaborato perché è rappresentativo in particolare della realtà delle PMI venete. *«La governance è importantissima per tutte le aziende, ancora di più per quelle familiari – dice Da Ros –, perché devono gestire la sovrapposizione di tre figure: azionista, manager e famiglia»* (ibidem).

Irinox conta su 308 dipendenti e 76,8 milioni di euro di fatturato nel 2022, oltre ad investire in media 7000 ore di formazione all'anno. Nel 2001 inaugura il nuovo stabilimento a Conegliano Veneto. Nel 2005 nasce la divisione Irinox Home, adatta al settore domestico con le tecnologie professionali della conservazione. Sempre in quell'anno viene fondata Irinox North America a Boston (MA) per la distribuzione dei prodotti professionali in Nord America. Nel 2017 apre il nuovo stabilimento di 9.000 mq a Vittorio Veneto dedicato per la produzione degli abbattitori e nel 2022 Irinox S.p.A. diventa Società Benefit, attuando un piano pluriennale di sostenibilità e adottando un codice etico rispettoso delle persone e dell'ambiente, come prevede l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

4.2 Passaggio generazionale e leadership al femminile

Le imprese familiari come Irinox S.p.A. sono un elemento molto importante del panorama economico italiano e rappresentano il 90% del totale delle aziende italiane, con un gettito di fatturato che genera medialmente il 65% del PIL nazionale e il 75% dell'occupazione totale, dando un contributo significativo alla stabilità economica del Paese (ISTAT, 2022).

Tra i fattori critici presenti nelle imprese familiari vi è il passaggio generazionale: questo lungo processo indica generalmente il passaggio della leadership e del comando dell'azienda da padre a figlio o figlia, e a seguire alle generazioni future (Aidaf, 2022). I dati dell'Osservatorio AUB aggiornati al 2023 evidenziano che il 76% delle aziende familiari è gestito da titolari di prima generazione, mentre il 19% è guidato dai figli e solo il 5% è arrivato ai nipoti (Ibidem).

La concentrazione di titolari di PMI di prima generazione rimanda un quadro complessivo dell'imprenditorialità italiana, con molti fondatori che rimandano il passaggio della propria leadership perché sono assenti i successori oppure per la difficoltà di cedere il comando dell'azienda. Tuttavia, quando tale passaggio avviene con successo, le aziende che coinvolgono più generazioni riescono ad ottenere migliori performance per la pluralità di punti di vista differenti e di prospettive orientate all'innovazione. La difficoltà maggiore è quella che riguarda la leadership. Un titolare d'azienda che ha

³ www.corriere.it/economia/aziende/24_marzo_12/katia-da-ros-irinox-aziende-familiari-resilienti-ma-bisogna-aprirsi-all-esterno-e-va-sostenuta-industria-5-0-932abe1a-54dc-4c05-b118-d7452af9cxlk.shtml

fondato l'azienda, ha dato un'impronta valoriale e l'ha guidata per tanti anni, spesso non è in grado di trasferire tutto il patrimonio immateriale che possiede al proprio successore.

L'azienda Irinox S.p.A, dopo aver deciso una riorganizzazione interna che è stata oggetto di un intervento formativo di cui si parlerà nei prossimi paragrafi, ha intrapreso un percorso per il passaggio del testimone dal Sig. Florindo Da Ros alla figlia Katia. Katia da Ros era già in azienda da diversi anni, dopo aver iniziato come Responsabile dell'Export, viaggiando in tutto il mondo per tessere relazioni e far conoscere i propri prodotti. Il passaggio generazionale è stato graduale. Negli anni vi è stata una sorta di "tutoring" intuitivo da padre a figlia, per poterle trasferire non solo le strategie aziendali ma soprattutto i valori dell'azienda, in modo tale che a passaggio avvenuto, vi fosse continuità.

Katia da Ros è una presenza importante nella leadership femminile, e ricopre altri ruoli oltre a quello aziendale: è Vicepresidente di Confindustria e Presidente della Irinox Nord America. La dottoressa Da Ros è la testimonianza di una leadership visionaria e di una consapevolezza importante del proprio ruolo, acquisita anche grazie all'attenta cura con cui ha cercato di acquisire le attitudini del padre e i comportamenti che richiamavano i valori di cui lui stesso era portatore.

Tra i valori fondamentali che la dottoressa Da Ros persegue, vi è quello della responsabilità sociale e ambientale (www.irinoxprofessional.com). La manager sostiene un modello industriale in cui le imprese si propongono con azioni concrete come custodi della propria comunità e dell'ambiente, plasmando i valori sociali in modo tale che i comportamenti di tutti i dipendenti abbiano un impatto positivo anche con le comunità locali. Tale visione dimostra una grande propensione al cambiamento e all'innovazione. Katia Da Ros è anche un esempio di leadership al femminile poiché si è sempre proposta attivamente a favore della parità di genere anche in associazioni onlus.

La comunicazione sia interna che esterna è uno dei punti fondamentali del successo di questa PMI trevigiana, che ha portato oltre i confini italiani i propri valori e le proprie attitudini manageriali.

La Irinox rappresenta un esempio di azienda inclusiva e attenta alle persone. Il prodotto stesso, elaborato attraverso ricerche e studi del padre già nel 1989, è portatore di attenzione verso l'ambiente, il cibo e la qualità della vita delle persone. Il processo fisico che utilizzano gli abbattitori Irinox sono volti ad un consumo di cibo che rispetta gli elementi nutritivi degli alimenti, offrendo benessere alla salute.

4.3 Il coraggio di cambiare: un'organizzazione attenta alle persone

In questo paragrafo è proposta e analizzata la metodologia utilizzata per lo studio di un caso durante tutto il suo percorso formativo. L'obiettivo, ai fini di questo elaborato, è stato quello di analizzare in modo approfondito tutti i passaggi del processo formativo. Sono state utilizzate interviste libere alla consulente Dott.ssa Nicoletta Lanza, titolare della Formenergy srls, che ha progettato ed erogato tale percorso per Irinox. L'intervista libera è un'indagine qualitativa non strutturata, ovvero le domande e le risposte variano a seconda della situazione. Durante l'intervista la persona che risponde ha un ruolo prevalente e l'intervistatore si limita a stimolare la conversazione affinché emergano gli argomenti utili alla ricerca.

Il progetto formativo proposto è stato preso in considerazione dalla proprietà e dal top management della Irinox S.p.A. in un momento di cambiamento organizzativo. Per motivi di privacy non verranno citate in questo elaborato riferimenti temporali. Il cambiamento organizzativo ha coinvolto soprattutto le prime linee dell'azienda dopo la decisione presa dal Direttore Generale e dalla proprietà di cambiare quasi completamente il gruppo di commerciali italiani ed esteri. Pertanto, il progetto è stato studiato ed erogato con l'obiettivo principale di consolidare l'identità del team management attorno ai valori aziendali e di migliorare il flusso di comunicazione interna.

Le fasi del progetto sono state l'incontro tra la consulente e la committenza per inquadrare la situazione iniziale e individuare i bisogni formativi. Individuazione e condivisione degli obiettivi da raggiungere. In seguito, c'è stata la proposta di progettazione del percorso formativo e confronto con il committente. Infine, si è proceduto a condividere la metodologia didattica (che verrà analizzata nel paragrafo successivo).

Dopo aver preso un appuntamento con la proprietà, ci siamo recati presso la sede di Conegliano Veneto per l'incontro stabilito. Entrando ho potuto notare un ambiente accogliente e sobrio. Durante l'incontro ho posto delle domande chiare che facessero emergere le difficoltà del momento. È emerso che, dopo il cambio di quasi tutte le persone che si occupavano del comparto commerciale, il clima interno era un po' teso. La necessità era quella di rendere consapevoli le persone del top management della nuova identità del team e dei valori che avrebbero dovuto condividere e comunicare alle persone. In pratica sarebbero dovuti essere loro stessi sponsor interni del cambiamento perché in questo modo sarebbe stato accolto con maggiore positività dai collaboratori (dalla intervista alla Dott.ssa Lanza sul primo incontro).

Durante l'incontro sono stati definiti gli obiettivi da raggiungere:

1. identificare e consolidare l'identità del team
2. allineare e consolidare l'identità del team con i valori aziendali;
3. migliorare i flussi di comunicazione interna.

In questa prima fase di conoscenza tra il management dell'azienda e il coach è stato fondamentale costruire un rapporto di fiducia reciproca a partire dall'ascolto dei bisogni espliciti espressi nel primo incontro conoscitivo.

In base a quanto emerso dall'incontro preliminare con Irinox, sono emersi gli elementi sufficienti per impostare una bozza di progetto personalizzato che sarebbe stato poi ridiscusso e ridefinito in un secondo incontro. La metodologia utilizzata doveva essere esperienziale interattiva, ma soprattutto che portasse risultati concreti, in modo tale da coinvolgere e motivare i partecipanti al progetto. Lezioni teoriche e frontali avrebbero avuto poco senso. I partecipanti avrebbero dovuto sperimentare in prima persona cosa significasse, ad esempio, comunicare, in modo tale da prendere coscienza poi, attraverso un processo di analisi e di condivisione, quali

sarebbero stati i gap da colmare per ottenere un miglioramento dei flussi di comunicazione interna (dall'intervista con la Dott.ssa Lanza, considerazioni subito dopo l'incontro preliminare).

La seconda fase del progetto è stata la sua elaborazione. Dai dati emersi e dagli obiettivi da raggiungere la consulente decise di proporre un focus group con tutti i partecipanti del percorso formativo, in tutto 12 persone, allo scopo di comprendere il loro *sentiment* durante questa fase di cambiamento e capire che cosa si aspettassero dal percorso formativo. L'altro elemento fondamentale del focus group è che in tale sede vi è modo di conoscere la persona che condurrà poi il percorso in modo tale da abbattere le barriere di diffidenza ed eventuali resistenze.

Il progetto proposto venne dunque così strutturato. Nella prima fase c'è stato il Focus group con i partecipanti al progetto. Nella seconda fase è stato somministrato un questionario per la definizione dei KPI e per monitorare i progressi del team. La terza fase prevedeva un percorso di team coaching in outdoor della durata di 2 giorni consecutivi. La quarta fase riguardava il percorso di coaching individuale per il Direttore commerciale della durata di 4 sessioni di un'ora e mezza ciascuna. La quinta fase prevedeva 3 incontri di follow up di 2 ore ciascuno con il team coinvolto nel percorso per monitorare i progressi comportamentali ottenuti. Nella sesta fase ci sarebbe stata la somministrazione del questionario di chiusura (identico a quello preliminare) per l'individuazione dello scarto tra lo stato iniziale e i risultati ottenuti. Infine, la settima fase prevedeva il calcolo del Ritorno sull'investimento (ROI). Per la chiusura dei lavori era previsto un incontro in plenaria per la condivisione dei risultati.

Il percorso formativo strutturato in tal modo sarebbe durato non più di 6 mesi. In questo lasso di tempo vi era una costante comunicazione sull'andamento del progetto con la committenza, in modo tale da avere una restituzione in tempo reale di eventuali problematiche che sarebbero potuto insorgere in itinere. La metodologia interattiva e coinvolgente prevedeva la partecipazione attiva dei componenti del team. Dopo che il progetto sarebbe stato discusso e approvato dalla committenza sarebbe stato scelto un luogo per il team coaching, presumibilmente in montagna, dove sarebbe stato possibile fare esperienze utili per lavorare sulla condivisione dell'identità del team e sul flusso di comunicazione interna (dall'intervista con la Dott.ssa Lanza, a proposito di quanto successo dopo la progettazione del percorso formativo).

Successivamente è stato fissato un ulteriore appuntamento per mostrare alla committenza il progetto, dividerne le metodologie e definire i dettagli di erogazione. Durante l'incontro vennero distribuite le copie del progetto appositamente predisposte in modo da poterle commentare assieme alla consulente. Vennero stabiliti i dettagli per il team coaching, che sarebbe stato erogato in una zona di montagna in Trentino, mentre le fasi di focus group, di coaching individuale e di follow up sarebbero state erogate nella sede centrale, con orari da concordare. La committenza approvò il progetto così si è potuto procedere con la fase operativa.

4.4 Team coaching per migliorare il passaggio di informazioni

Il percorso formativo progettato per macroaree ha preso in considerazione non solo gli obiettivi ma anche l'ambiente in cui erogarlo. Il primo passaggio è stato dedicato al focus group a cui hanno partecipato tutte le figure apicali della Irinox compreso il Direttore Generale. La scelta della sua partecipazione è stata determinata dal concetto sistemico di team, in quanto anche le figure al vertice fanno parte delle dinamiche di sistema, come evidenziato nei paragrafi precedenti.

Il focus group ha avuto lo scopo di raccogliere non solo le informazioni dei partecipanti, ma anche il loro sentiment e le problematiche viste dalla loro prospettiva. La convocazione all'incontro è arrivata via email, da svolgersi in azienda e durante l'orario di servizio.

Dopo la presentazione delle attività formative proposte, si è partiti con un giro di tavolo con le presentazioni "ufficiali": nome e cognome, ruolo e anni di presenza in azienda. Il clima iniziale era leggermente teso, più che altro per l'attesa di sapere come si sarebbe svolta la formazione. Ho spiegato due cose importanti: la prima, è che la formazione che sarebbero andati a fare non era una terapia, e la seconda, che sarebbe stato un percorso esperienziale che li avrebbe coinvolti in prima persona attivamente (dall'intervista alla Dott.ssa Lanza su quanto accaduto durante il Focus Group).

Prima di iniziare il Focus Group è stato somministrato il seguente questionario, che ogni partecipante ha compilato in autonomia. Le risposte sono state strutturate con una scala Likert da 1 a 5, per facilitare la tabulazione.

Il seguente questionario è in forma anonima e non ha uno scopo valutativo. Le risposte vanno da 1 a 5, dove 1 equivale a pochissimo e 5 equivale a moltissimo.

Figura 18. Questionario somministrato al team prima del focus group (realizzazione propria)

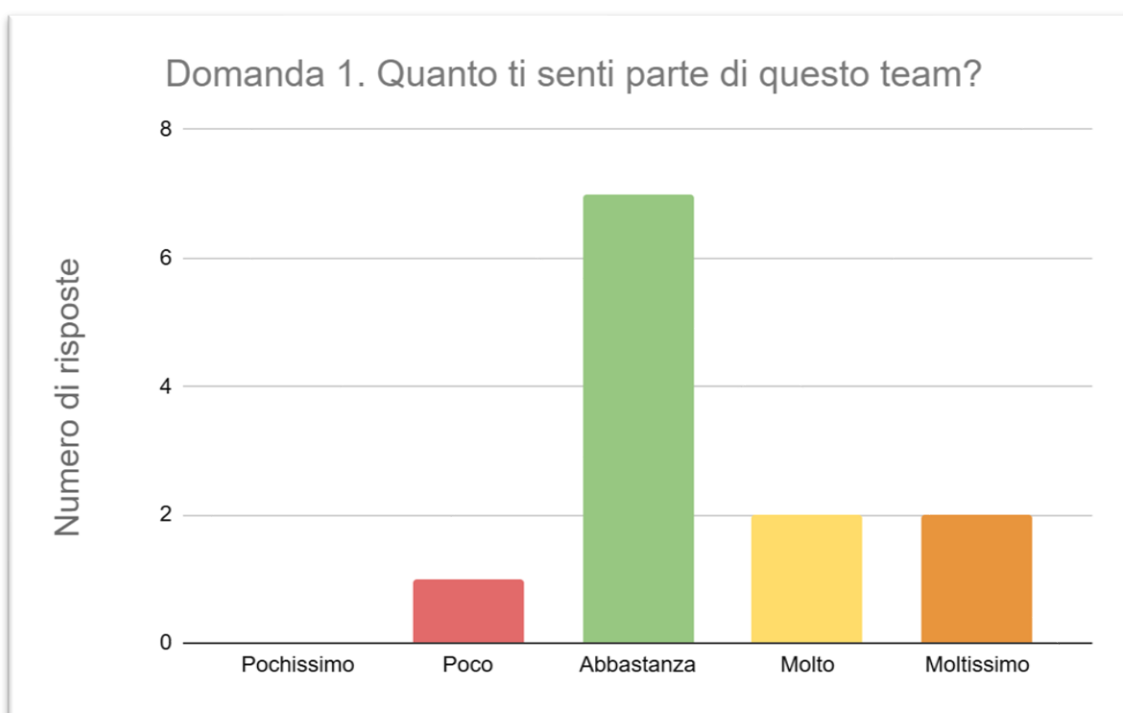
1. Quanto ti senti parte di questo team?	1	2	3	4	5
2. Secondo te il team ha una propria identità?	1	2	3	4	5
3. Interagisci quotidianamente con tutte le persone del team?	1	2	3	4	5
4. La comunicazione con i componenti del team è positiva?	1	2	3	4	5
5. Quante volte riesci a dire di no a persone che ti interrompono durante il lavoro che stai facendo?	1	2	3	4	5
6. Quante telefonate ricevi durante il tuo lavoro che reputi inutili?	1	2	3	4	5

7. Quante email ricevi in copia conoscenza senza che tu sia interessato al processo?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Il questionario è servito a identificare i KPI che poi sarebbero stati oggetto di valutazione finale per evidenziare l'efficacia del progetto formativo. Alcune domande del questionario iniziale erano state usate come parametri indicatori per verificare lo scarto tra l'inizio e la fine del progetto in modo da avere una traccia del miglioramento ottenuto. La variabile di questo metodo di misurazione è considerato il tempo che una volta trascorso permette di rilevare le differenze tra il prima e il dopo. La rilevazione delle differenze tra il prima e il dopo ha permesso di individuare quanto la relazione tra i componenti del team e il flusso di comunicazione interna abbia portato a un miglioramento delle soft skills oltre che ad un risparmio di tempo. La quota di tempo risparmiato moltiplicato per la quota retributiva oraria ha dato la dimensione del raggiungimento dell'obiettivo.

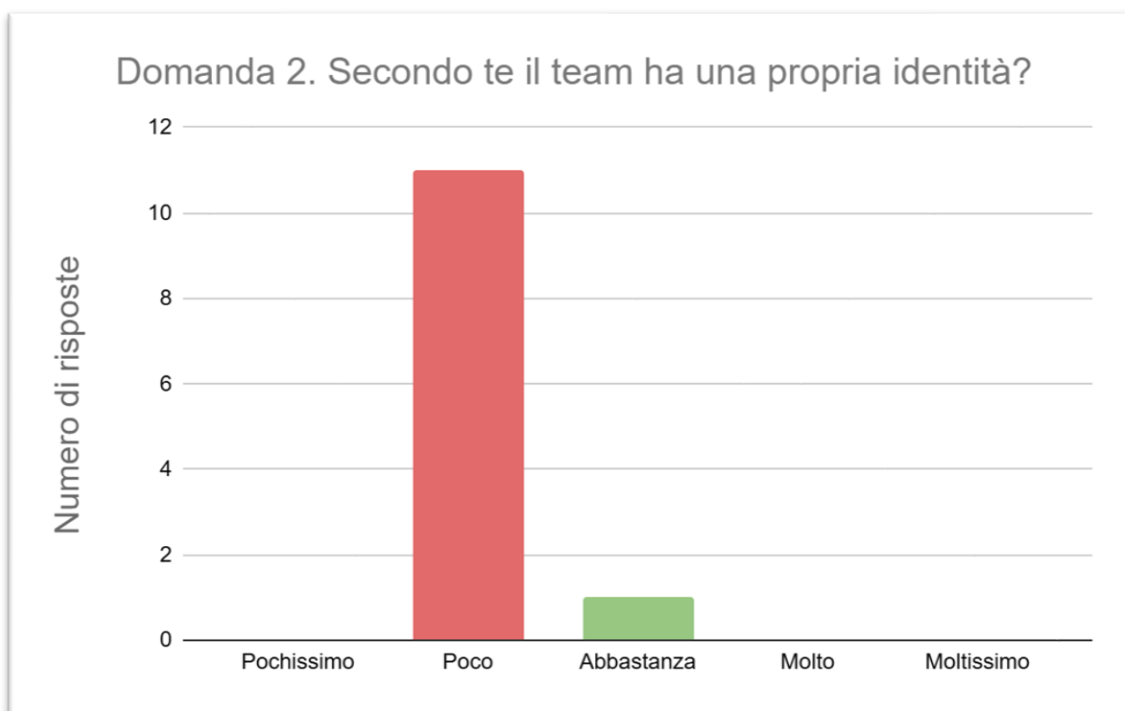
Di seguito si inseriscono i risultati dei questionari degli item più significativi che sono serviti successivamente a rilevare i risultati del percorso formativo.

Figura 19. Domanda 1. Quanto ti senti parte di questo team?



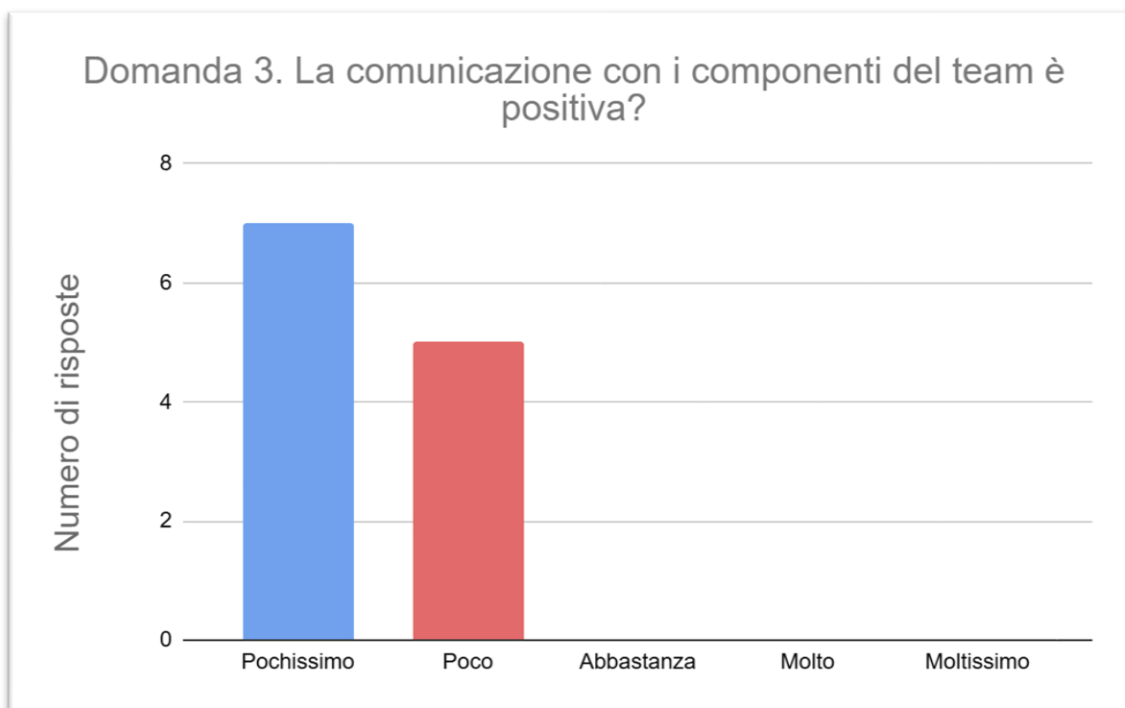
A questa domanda 1 persone hanno risposto poco, 7 abbastanza, 2 molto e moltissimo.

Figura 20. Domanda 2. Secondo te il team ha una propria identità?



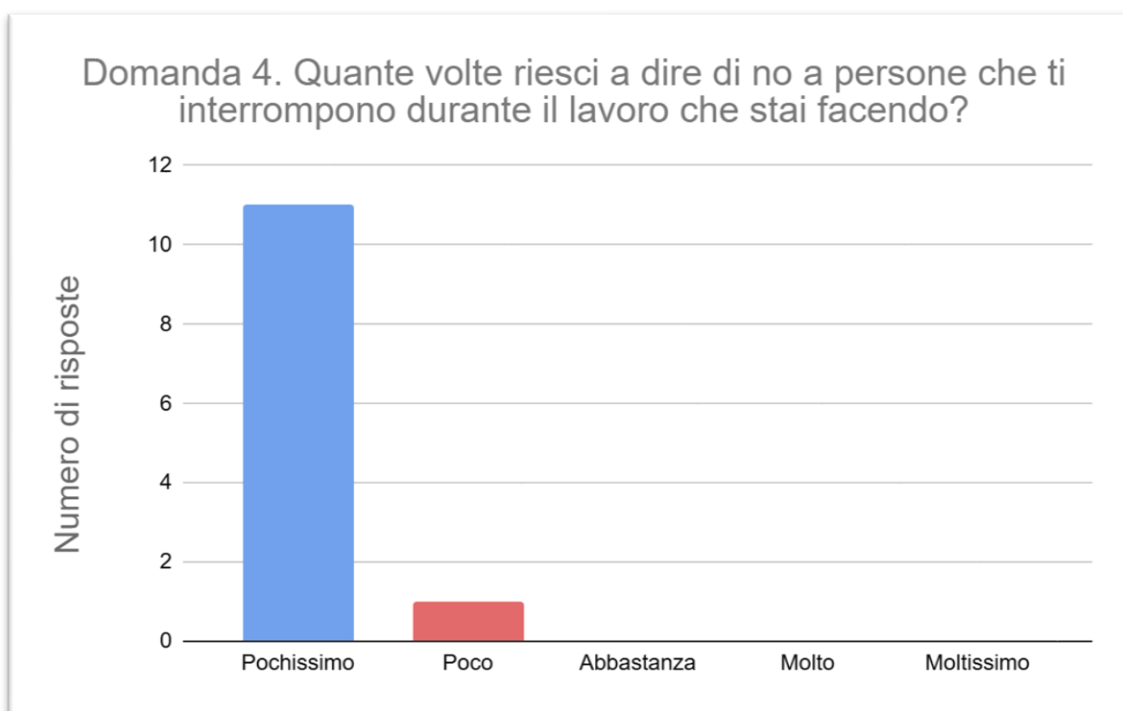
A questa domanda 11 persone hanno risposto poco e 1 persona abbastanza.

Figura 21. Domanda 3. La comunicazione con i componenti del team è positiva?



A questa domanda 7 persone hanno risposto pochissimo e 5 poco.

Figura 22. Domanda 5 del questionario. Quante volte riesci a dire di no a persone che ti interrompono durante il lavoro che stai facendo?



A questa domanda 11 persone hanno risposto pochissimo e 1 persona poco.

Durante il primo incontro di focus group, la domanda stimolo è stata: Secondo voi che tipo di team siete? Tra le varie risposte sono emerse prima di tutto quelle che evidenziano la mancanza di conoscenza di cosa sia un team.

La maggior parte dei partecipanti parlava di “gruppo” e non di team, ma soprattutto è emerso che era assente nella maggior parte di loro la consapevolezza dell’identità del team di prime linee di Irinox. Durante le due ore di Focus Group avevo osservato anche le dinamiche che vi erano tra i partecipanti, oltre a registrare quanto dicevano. Avevo notato che la disposizione attorno al tavolo denotava una lontananza dal Direttore Generale che era distante da tutti gli altri. Inoltre, ho potuto constatare che nel gruppo parlavano soprattutto i responsabili del marketing, del commerciale, delle Risorse Umane e della Qualità, mentre gli altri erano più silenziosi e meno propositivi. Quindi ho potuto avere anche una fotografia iniziale delle dinamiche del gruppo (dall’intervista con la Dott.ssa Lanza, sue considerazioni dopo il Focus Group).

Dopo l’intervento del Focus Group, e grazie ad un confronto con la committenza, è stata concordata la località per le due giornate in outdoor per svolgere il team coaching. Sarebbero state due giornate lavorative in un luogo vicino ma abbastanza distante per evitare che qualcuno volesse rientrare la sera. Tale dettaglio non è stato influente, in quanto per la logica del processo sistemico, tutti i momenti del team coaching, sia formali che informali, rientravano nell’ambito formativo. Anche gli aspetti di socievolezza, venivano considerati parte del percorso, anzi sono stati i più rilevanti.

La microprogettazione delle due giornate è stata studiata per ottenere due obiettivi principali. Il primo obiettivo era acquisire maggiore consapevolezza dell'identità del team delle prime linee di Irinox mentre il secondo era analizzare i flussi comunicativi e rilevare le aree di miglioramento.

La microprogettazione è stata così costruita (si riportano solo le linee generali):

Tabella 4. Microprogettazione delle attività di team coaching. (realizzazione propria).

Obiettivo	Attività
Acquisire consapevolezza dell'identità di team.	Il team viene diviso in due gruppi: il primo gruppo rappresenta su un grande foglio il team allo stato attuale e il secondo gruppo rappresenta il team che vorrebbero diventare
Condividere e comunicare	Il coach riunisce il team a cerchio, ogni persona su una propria sedia e invita i due capigruppo a comunicare agli altri il disegno che è stato effettuato.
Analizzare la struttura dell'operatività	Dopo aver ascoltato le due situazioni proposte, il coach invita i due gruppi a raccontare quali modalità (processo) hanno utilizzato per arrivare all'obiettivo e se anche in azienda vengono usate le stesse modalità
Conoscere la propria identità di team	Il coach propone al team di confrontare lo stato attuale (Chi siamo ora?) e lo stato desiderato (Chi vogliamo diventare?) Offre ad entrambi i gruppi, dopo aver fatto una breve spiegazione sulla piramide dei livelli logici di R.Dilts ⁴ , di riunirsi e, a seguito di un confronto, costruire la propria piramide.
Conoscere le proprie modalità di comunicazione	Il coach chiede al team, riunito al completo, di analizzare quali modalità di relazione e comunicazione hanno utilizzato per arrivare all'obiettivo e di effettuare un confronto con quanto accade in azienda.
Proporre progetti di miglioramento	Una volta identificati i gap da colmare, il coach propone di creare dei progetti di miglioramento concreti che possano essere attuati in azienda e che producano degli effetti sull'andamento del lavoro.

Durante le due giornate di team coaching in outdoor è stata seguita la microprogettazione e sono stati effettuati i lavori programmati. Ciò che risulta utile in questa ricerca è esaminare la struttura del percorso più dei contenuti. È emerso il miglioramento delle soft skills dei partecipanti e la loro capacità di creare un piano di miglioramento del lavoro bottom-up attraverso una conduzione da parte della coach verso un confronto attraverso il dialogo.

Ciò che risulta interessante nelle attività di team coaching è la struttura e le dinamiche comunicative che si creano durante l'attività. I partecipanti fanno esperienze insieme attraverso modalità pratiche, come ad esempio il disegno. Così facendo agiscono comportamenti, in modo inconsapevole, che spesso utilizzano anche in azienda. Durante i momenti di scambio e di confronto e grazie alle domande stimolo del coach, prendono consapevolezza dei processi

⁴ Vedi Figura 14, Paragrafo 3.2 di questo elaborato.

attivati insieme e di cosa potrebbero migliorare. La maggior parte delle volte i team reagiscono prima di tutto dicendo che l'attività svolta durante il team coaching non è la stessa che vivono quotidianamente in azienda perché sono più tranquilli e non hanno la pressione del mercato e delle consegne. Questo è sicuramente vero, tuttavia, spetta al coach riportare l'esperienza vissuta durante il percorso formativo alla realtà proponendo di costruire dei progetti attivabili e concreti che portino ad un miglioramento della propria attività lavorativa (dall'intervista con la Dott.ssa Lanza, considerazioni sull'attività di team coaching).

Il percorso formativo si è sviluppato attorno al concetto di identità di team e alla gestione dei flussi dell'informazione. Dalle attività formative svolte durante le due giornate di team coaching sono emersi i valori fondanti necessari per creare coesione e collaborazione tra le figure di prima linea. L'attività di team coaching soprattutto è stata utile affinché si potessero trasferire i valori in modo capillare tra i collaboratori della Irinox attraverso comportamenti concreti come la comunicazione, la collaborazione, la professionalità, la fiducia e l'innovazione. Comportamenti che sono tra i valori più significativi che tutto il team ha condiviso e che rappresentano la base di partenza su cui costruire il successo dell'azienda. Molti dei valori condivisi sono presenti anche nella mission aziendale. Questo sta a significare che vi è stato allineamento e coerenza tra valori praticati e mission aziendale.

Durante i momenti di scambio e di confronto è stato possibile osservare anche la modalità di comunicazione tra i membri del team. Dopo aver condiviso con loro la struttura che il coach ha potuto osservare, sono state delineate le aree critiche su cui, a piccoli gruppi, sarebbero dovute emergere delle progettazioni di miglioramento. Tra le aree critiche emerse dal dialogo c'erano la troppa disponibilità a rispondere a chiunque entrasse in ufficio per chiedere anche soluzioni a problemi minimali. L'uso dei cellulari durante le riunioni è stato considerato un aspetto particolarmente critico. Un altro aspetto critico importante è stato la scarsa frequenza di incontri con i propri collaboratori per la definizione della SAL (Stato Avanzamento Lavori). Anche le numerose email in copia conoscenza senza che il soggetto fosse direttamente coinvolto venivano considerate una distrazione rilevante. Infine, l'ultima area di criticità che è stata rilevata era l'escalation dei collaboratori verso i responsabili di altri comparti per "spingere" verso il risultato desiderato.

Queste aree critiche sono state oggetto di analisi e di studio da parte del team, che suddiviso in micro-gruppi, ha avuto il compito di proporre soluzioni concrete. Nell'ultima parte delle due giornate in outdoor ogni sottogruppo ha avuto il tempo necessario per formulare delle proposte che poi sono state condivise con tutto il team. La richiesta da parte della coach è stata quella di formulare un obiettivo di miglioramento, definire le azioni concrete che tutto il team avrebbe dovuto agire e individuare dei KPI per controllare i risultati ottenuti.

Di seguito la sintesi dei progetti proposti dal team:

Obiettivo	Azioni	KPI
Acquisire la capacità di dire di no a richieste superficiali e ripetitive da parte dei dipendenti dell'azienda o da parte di clienti particolarmente insistenti.	- Definire un orario in cui si accolgono le richieste in oggetto e comunicarlo a tutti. - Chiedere ai propri collaboratori di arrivare con almeno due soluzioni al problema che riscontrano; - Non rispondere al telefono ad ogni ora a meno che non si intuisca che sia qualcosa di urgente e/o grave.	1. Tutti i membri del team hanno comunicato il proprio orario di "ricevimento"; 2. Le richieste di soluzioni sono diminuite di almeno 1/5 rispetto al periodo precedente il monitoraggio
Acquisire la capacità di partecipare attivamente alle riunioni senza usare il telefono cellulare.	- Predisporre una cassetta all'ingresso della sala meeting in cui tutti i membri del team depositano il cellulare aziendale in modalità silenzioso.	1. Diminuzione del tempo delle riunioni.
Acquisire la capacità di mantenere gli incontri settimanali di team con i propri collaboratori come priorità.	- Calendarizzare i meeting con i propri collaboratori a inizio mese e comunicarlo a tutti gli interessati; - Predisporre i meeting a cadenza settimanale, possibilmente il lunedì mattina.	1. Mantenimento degli incontri settimanali; 2. Aumento del passaggio di informazioni e condivisione dei problemi; 3. Condivisione delle soluzioni per permettere a tutti di adottare le best practice.
Acquisire la capacità di mandare email solo alle persone coinvolte nel processo.	- Mandare email solo se necessario alle persone direttamente coinvolte nel processo o nel problema da risolvere.	1. Diminuzione del numero di email ricevute.
Acquisire la capacità di comunicazione assertiva	- Comunicare efficacemente con il personale e rimandarlo al proprio responsabile; - Evitare di esprimere giudizi;	1. Diminuzione delle richieste della metà rispetto al periodo precedente a quello monitorato.

Tali azioni di miglioramento che apparentemente possono sembrare semplici, in realtà, se condivise e attuate da tutto producono l'effetto di ridurre il tempo disperso, di aumentare la concentrazione, di diminuire gli errori di processo, di ottenere un clima aziendale più inclusivo e positivo, alimentando la motivazione nei collaboratori.

A fronte di tali progetti di miglioramento, in chiusura delle giornate di team coaching, sono stati definiti i compiti da agire (gli action plan). Inoltre, il team è stato informato che sarebbero stati effettuati tre incontri di follow up, a distanza di un mese l'uno dall'altro e della durata di due ore, per il monitoraggio dei risultati ottenuti.

Ad ogni membro del team è stata consegnata una griglia su cui annotare giornalmente le azioni previste e quantificare tutto ciò che era possibile misurare. I partecipanti dovevano annotare quante volte si riusciva a dire di no, la durata della riunione, il numero di telefonate inutili in ingresso, il numero di

email ricevute in copia conoscenza e il numero di richieste di intervento da parte di collaboratori di altri comparti.

Dopo l'attività di team coaching è stato predisposto un incontro con la committenza per informare dei risultati ottenuti. Durante l'incontro è stato confermato che il team aveva lavorato intensamente e che durante i momenti informali si erano conosciuti di più e il clima era molto disteso. Durante l'incontro è stato concordato l'inizio del coaching individuale con il Direttore Generale con l'obiettivo di migliorare la leadership e di acquisire la capacità di motivare il team dei Responsabili. Il Direttore Generale ha accolto favorevolmente questa attività che si sarebbe svolta in azienda con la Dott.ssa Lanza, per quattro sessioni di un'ora e tre quarti ciascuna, ogni due o tre settimane (considerazioni sul post team coaching della Dott.ssa Lanza).

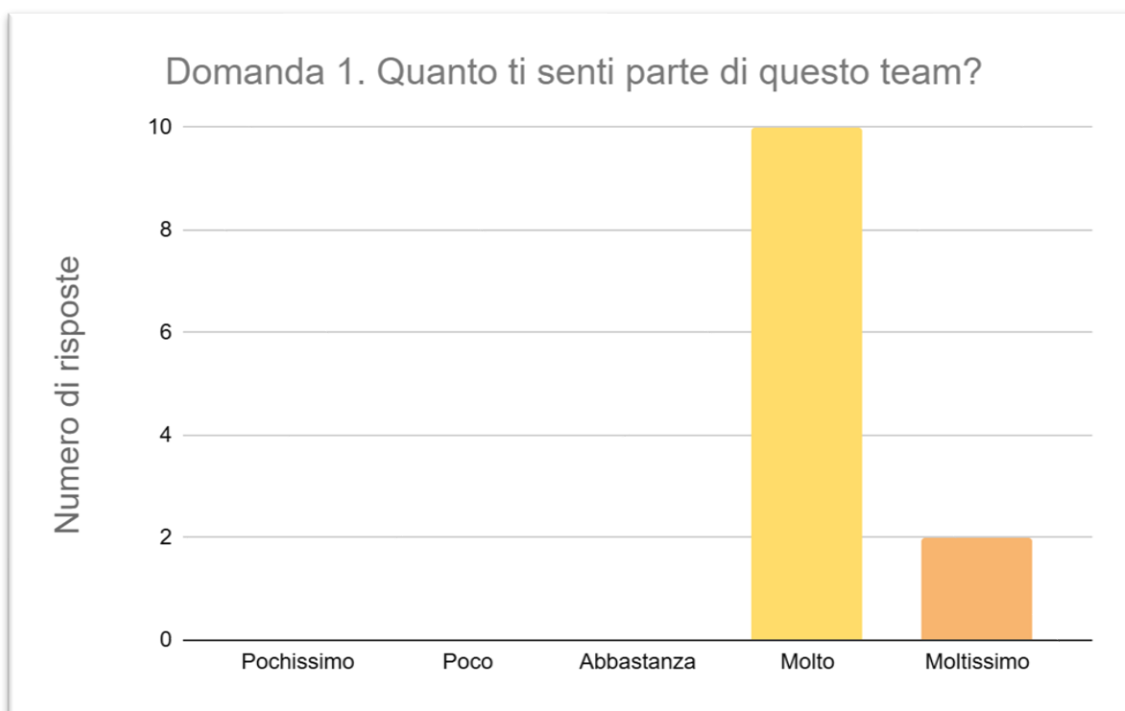
Il coaching individuale è un processo di sviluppo personale che vede protagonista il coachee e dove il coach rappresenta il facilitatore che, con domande appropriate, lo conduce al raggiungimento dell'obiettivo. Come nel team coaching, anche nell'individuale il soggetto esce con compiti operativi comportamentali da sperimentare sul campo, in modo tale da prendere consapevolezza di eventuali errori compiuti sui quali si confronterà nella sessione successiva con il coach.

Il percorso di coaching individuale si è svolto nei tempi stabiliti e nel periodo parallelo agli incontri di follow up con il team. Ad ogni incontro di follow up i membri del team hanno presentato le azioni svolte e alla fine del percorso si sono ottenuti i seguenti risultati relativi a tutto il team. Il primo risultato raggiunto è stato una diminuzione del 30% delle richieste da parte dei dipendenti. Il secondo risultato importante raggiunto è stato la riduzione di almeno 20 minuti per ogni riunione svolta grazie all'assenza dell'uso dei telefoni cellulari. C'è stata una diminuzione del 34% delle email in copia conoscenza. Infine, si è riusciti a diminuire del 18% le richieste di intervento da parte di collaboratori di altri comparti.

Il totale del tempo guadagnato, unità di misura quantificabile, è stato di una media di 20 minuti giornalieri per ogni membro del team, che moltiplicato per 12 (numero dei membri) e per 5 (numero dei giorni lavorativi) è stato pari a 1200 minuti la settimana, cioè 20 ore, che il team ha potuto dedicare al proprio lavoro in modo più efficace.

Durante l'ultimo follow up è stato somministrato lo stesso questionario iniziale che a distanza di sei mesi ha prodotto i seguenti risultati:

Figura 23. Domanda 1. Quanto ti senti parte di questo team?



A questa domanda 10 persone hanno risposto molto, 2 persone moltissimo.

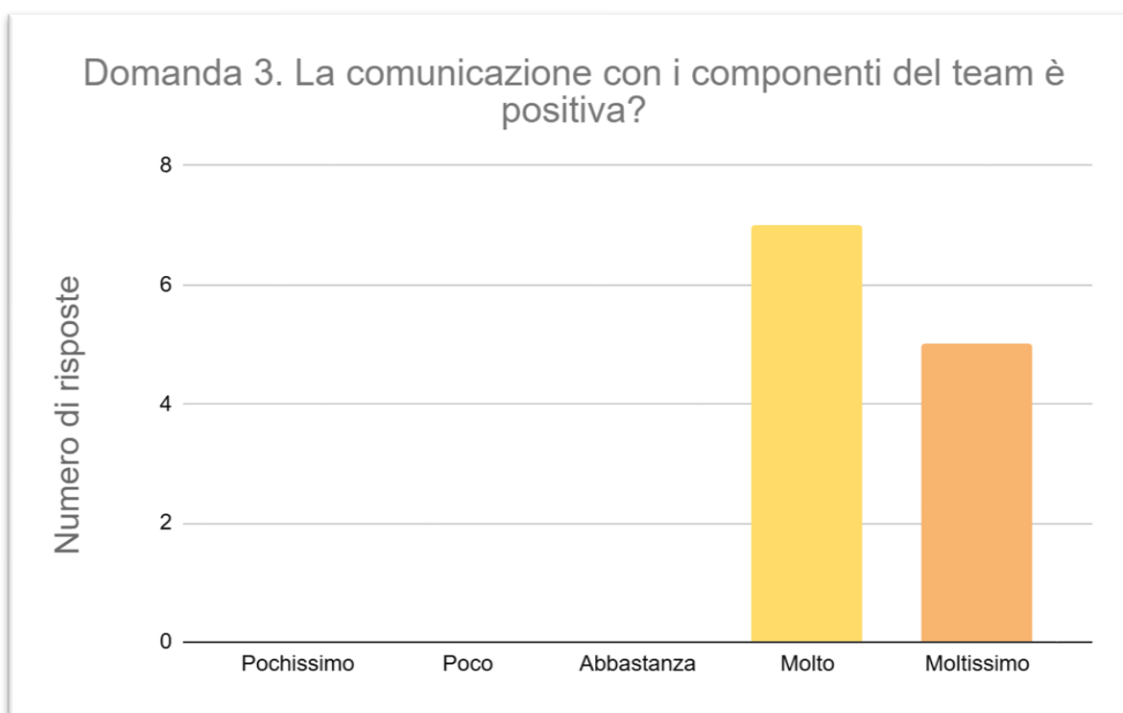
Il livello del senso di appartenenza e la consapevolezza di essere passati da gruppo a team è aumentata in tutti i membri. Questo denota che durante le giornate di formazione il team ha avuto il tempo non solo di scambiarsi opinioni, idee e proposte grazie a un facilitatore esperto ma anche di conoscersi in modo più approfondito tale da poter stringere relazioni di stima e fiducia reciproca.

Figura 24. Domanda 2. Secondo te il team ha una propria identità?



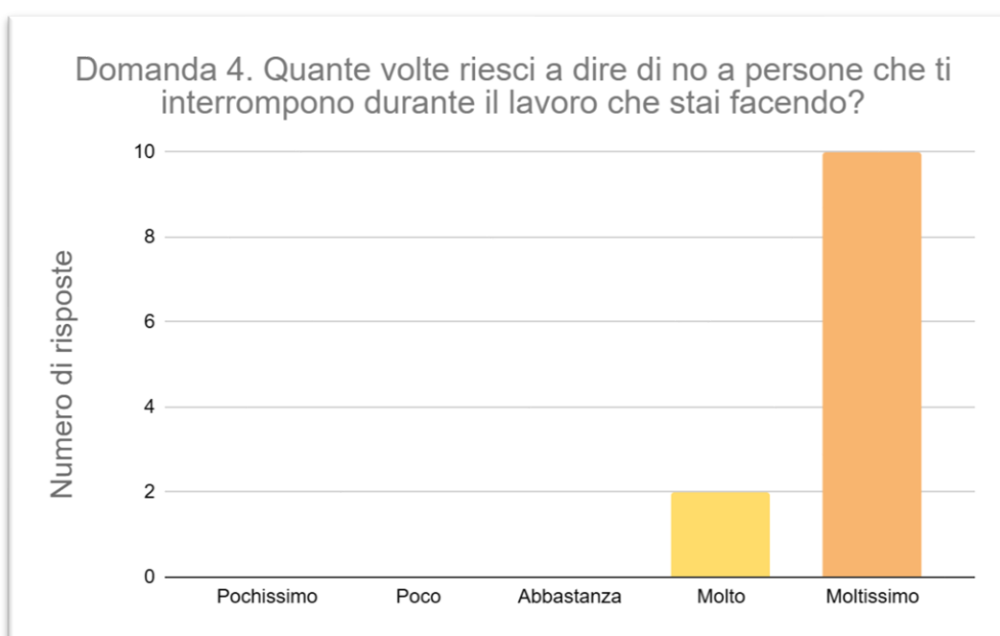
Questa domanda di controllo ha rafforzato la percezione dei membri del team della propria identità; infatti, il 100% delle risposte sono state posizionate sul massimo valore.

Figura 25. Domanda 3. La comunicazione con i componenti del team è positiva?



Anche queste risposte hanno dimostrato una positività della comunicazione interna, dovuta ad una maggiore fluidità di informazioni e ad una comunicazione più efficace.

Figura 26. Domanda 5. Quante volte riesci a dire di no a persone che ti interrompono durante il lavoro che stai facendo?



Lo scarto tra le risposte del questionario iniziale e quelle di quello finale dà il parametro di conferma dei risultati ottenuti, che si possono confrontare con una delle azioni di miglioramento previste durante il team coaching.

I risultati del progetto sono stati poi comunicati dal Direttore Generale in una riunione in plenaria ed il risultato è stato celebrato con una cena aziendale con tutti i membri del team assieme alla consulente.

4.5 Il ROI: la misurazione dei risultati formativi

In questo ultimo paragrafo, verrà analizzato il processo del ROI, ovvero il ritorno dell'investimento. Per questioni di privacy non sarà possibile immettere in questo elaborato i numeri reali che riguardano le remunerazioni dei manager e il costo del progetto. Tuttavia, sarà possibile dare un riscontro concreto sui risultati ottenuti dal progetto sopra descritto. Dal punto di vista del cliente, infatti, è molto importante riuscire a misurare economicamente la prestazione della formazione erogata da un fornitore esterno.

Per poter ottenere tale misurazione è necessario considerare 5 fattori essenziali. Un primo fattore è la contribuzione ai risultati di business o a specifici obiettivi definiti all'inizio del programma di formazione. Un altro fattore essenziale è l'evoluzione e/o cambiamento delle capacità personali dei soggetti che abbiano partecipato al percorso di formazione. Fattori complementari bisogna considerare i progressi e i miglioramenti del processo e la soddisfazione dei soggetti che partecipano al processo formativo. Infine, la flessibilità organizzativa ovvero il grado di gestione dell'attività (date, orari, luoghi) in relazione all'impatto economico nell'organizzazione aziendale.

La soddisfazione dei soggetti che partecipano al processo formativo evidenzia che la relazione tra consulente e gruppo in formazione è uno dei fattori importanti per analizzare il processo erogato (Kirkpatrick 1998). Importanti contributi hanno evidenziato come le organizzazioni che richiedono un intervento di formazione aziendale ritengano essenziale scegliere il "giusto" fornitore, che sia allineato con i valori dell'organizzazione, come ad esempio la professionalità, lo stile, le esperienze acquisite, le competenze manifestate (Sparrow 2007).

Un formatore di qualità deve avere delle risorse e capacità personali da mettere a disposizione di chi apprende. Fra queste è importante la capacità di svolgere un'efficace funzione di supporto, di guida e di incoraggiamento. Il formatore è un facilitatore dell'apprendimento degli adulti. La disponibilità ad ascoltare, la capacità di far domande e di avere una visione globale sono fondamentali per generare fiducia relazionale. La professionalità, ovvero la capacità di delineare modelli di ruolo serve per orientarsi nelle organizzazioni. Un altro punto di forza è la semplicità nell'operare e di creare empatia. Un formatore empatico è molto più efficace di uno che segue un programma e basta. La capacità di condividere le esperienze funge da ponte per stabilire una connessione con chi apprende. Infine, abilità come la flessibilità e la capacità di adattarsi ai cambiamenti possono fare la differenza.

Nonostante queste competenze professionali che deve avere un formatore di qualità non tutte le aziende sono così accorte nella scelta del consulente in quanto molte si limitano a fare delle valutazioni

soggettive e senza utilizzare sistemi di misurazione del ROI.

Se da un lato il feedback fornito dai partecipanti alla formazione ricevuta è importante, dall'altro è fondamentale una misurazione dell'investimento in termini di risultati pratici. Pertanto, è utile individuare degli obiettivi misurabili e concreti da raggiungere all'inizio del processo, come è stato effettuato nel caso di studio sopra riportato, per poter poi formulare una verifica sui risultati.

La stima degli investimenti nelle attività di formazione e di coaching a livello mondiale è di circa 2 miliardi di dollari ed è in aumento (Hasting, Pennington 2019), pertanto riuscire ad avere una misurazione dell'investimento diventa d'obbligo. Secondo Kirkpatrick (1998) il ROI rappresenta una verifica che determina se e come è stato eseguito il trasferimento di conoscenze e apprendimento derivante dal programma di formazione. Egli sostiene l'importanza di riuscire a misurare l'apprendimento perché non può esserci nessun cambiamento in termini di comportamento se non sono stati raggiunti gli obiettivi di apprendimento definiti a monte del processo formativo. Misurando l'apprendimento si può comprendere quali sono state le competenze acquisite e quali capacità sono state sviluppate e/o migliorate.

I vantaggi ottenuti dopo l'erogazione del percorso formativo sono quelli che derivano dalla evidenza dell'apprendimento di competenze da parte dei partecipanti all'attività.

Gli strumenti tipicamente utilizzati nel misurare il livello di apprendimento sono due. I test pre e post attività formativa e le interviste e/o osservazioni sul campo.

Kirkpatrick (2006) utilizza un modello di misurazione dove i partecipanti possono indicare il loro cambiamento in termini di conoscenze e di comportamenti. Il test iniziale può delineare lo stato di partenza mentre un test dopo la chiusura del percorso formativo farà da unità di misura per le conoscenze e i comportamenti acquisiti. Lo scarto definisce il margine di apprendimento ottenuto.

Per quanto riguarda il responsabile delle Risorse Umane l'utilizzo del ROI diventa necessario per poter dimostrare il valore monetario conseguito attraverso un progetto formativo nelle fasi di definizione del budget. Il Responsabile delle Risorse Umane, in fase di "budget review", è necessitato a portare dei risultati concreti e visibili di valore che quella determinata operazione ha portato all'organizzazione. Se ciò non accade, si rischia il taglio dei relativi budget o si evita l'aumento (Phillips 1997).

Il processo di definizione del ROI rappresenta il miglior metodo possibile al fine di dimostrare tale creazione del valore seguendo un approccio logico e razionale (Phillips 1997). Emerge dunque l'esigenza di avere un processo di misurazione del ROI che dia dei risultati quantificabili, mediante un approccio simile alla formulazione del ROI per altri investimenti effettuati in azienda.

Il calcolo del ROI della formazione si ottiene utilizzando i benefici monetari e i costi individuati per l'erogazione del servizio, compresi anche i costi della mancata attività dei dipendenti, degli spostamenti, dei soggiorni durante l'outdoor training. Phillips (1997) individua due indici di calcolo che esplicano due differenti valori: il BCR (Benefit Cost Ratio) e il ROI. Il ROI misura il ritorno dell'investimento al netto dei costi totali sostenuti per implementare il programma formativo. Nella pratica, valutando il percorso della Irinox, occorre sommare tutti i costi visibili e invisibili del percorso

formativo e verificare, ad esempio, il tempo risparmiato dal team nell'arco di un mese, moltiplicato per il costo orario di ogni dirigente.

Infine, in tutti i percorsi formativi, come si è dimostrato, oltre ai benefici monetari, ci sono anche i vantaggi intangibili. Il calcolo del ROI si basa sul principio di convertire in valori monetari sia gli hard data sia i soft data. Tuttavia, esistono anche benefici che per loro natura è impossibile convertire in valori monetari, come ad esempio l'incremento della job satisfaction, l'incremento dell'impegno organizzativo, l'incremento del teamwork, l'incremento della qualità del customer service, la riduzione del numero di conflitti interni o la riduzione delle assenze per malattia e delle lamentele. Questo patrimonio intangibile dell'azienda concorre indubbiamente al benessere organizzativo e favorisce un clima aziendale sostenibile e piacevole in cui continuare a lavorare.

Esiti della ricerca

Non è possibile non comunicare recita il primo principio della pragmatica della comunicazione umana. Le lezioni di Paul Watzlawich portano alla nostra consapevolezza elementi importanti per comprendere le dinamiche relazionali e dunque anche quelle organizzative. La realtà organizzativa si fonda sui processi comunicativi e sullo scambio di informazioni oltre che di idee. Verrebbe da dire che il dialogo sia l'ossigeno dello sviluppo non solo delle organizzazioni complesse come quelle aziendali ma anche del normale svolgimento dei processi che permettono alle organizzazioni di sussistere. Un'organizzazione è un sistema chiuso, il cui sviluppo dipende dalle e si basa sulla qualità delle interazioni specifiche al suo interno e nell'interazione con gli stakeholders esterni.

Capire che comunicare è una necessità umana prima che organizzativa permette di comprendere l'importanza di gestire i processi comunicativi e con essa governare la conoscenza nei contesti aziendali.

Come abbiamo visto nei primi capitoli di questo elaborato il knowledge management diventa una leva strategica importante in una società dell'informazione in rapida trasformazione come la nostra. Non a caso le tecnologie odierne spingono verso una sempre maggiore digitalizzazione dei processi amministrativi e anche lavorativi dove si può e si riesce. C'è grande fermento in Europa per imparare nuove competenze digitali che sono necessarie prima di tutto per adeguarsi ai contesti lavorativi che richiedono tali competenze e poi per garantire una sussistenza alle persone che non vogliono e non possono permettersi di rimanere fuori dal mercato.

In un clima politico dove le leve dello Stato Sociale vengono smantellate e i lavoratori hanno sempre meno servizi e a cui vengono tolti diritti è fondamentale mantenere salde le basi della convivenza civile e pacifica. Le aziende sono quei contesti organizzativi particolari dove i lavoratori passano una buona parte del loro tempo di vita, per non parlare degli imprenditori. Spesso la vita personale degli imprenditori si appiattisce sulla necessità di risolvere i problemi, sciogliere i dilemmi, dare sicurezza agli altri e lavorare incessantemente affinché le attività lavorative proseguano nella normalità del loro svolgimento. Le organizzazioni aziendali che sopravvivono hanno particolare riguardo verso la comunicazione come fonte di risoluzione delle problematiche e promozione di una cultura del dialogo, della collaborazione e della fiducia.

Come si è visto, un'organizzazione con scopo di lucro ha una serie di obiettivi da raggiungere e le persone che vi partecipano alla vita produttiva di un'azienda hanno tutte a mente qual è l'obiettivo dell'organizzazione, nonostante ciò, spesso le difficoltà e le problematiche nascono da carenze comunicative oltre che da possibili atteggiamenti immaturi. Questo inevitabilmente influenza il gruppo di lavoro e se non vengono adeguatamente affrontate degenerano in cambiamenti indesiderati e provoca impatti negativi sulle prestazioni lavorative dei dipendenti.

Altro problema che un imprenditore e manager deve affrontare è la gestione dell'ignoranza. Spesso questo problema viene affrontato affiancando le persone da formare con dei coach che fanno da

tutor che hanno il compito di facilitare l'adeguamento dei lavoratori ai processi produttivi pre-esistenti. Il successo di questo mentorship viene valutato positivamente se la persona affiancata riesce a replicare al meglio ciò che in un contesto organizzativo aziendale si deve fare, anche se qui ci si riferisce più a processi addestrativi che non formativi in senso pieno. Chiaramente questo vale per i nuovi ingressi in termini di personale. Quale azienda in crescita non necessita di nuove leve per continuare la propria opera ed espandere il proprio operato? Dal punto di vista di un'azienda, per certi settori, è importante anche considerare il turnover. Spesso un turnover alto può generare crisi e conflitti nella gestione dei processi produttivi. Questo è un potenziale rischio per un manager oltre che una perdita rilevante in termini economico-finanziari per l'azienda.

Le nuove leve spesso hanno un basso livello di competenza specifica rispetto al fabbisogno aziendale perciò è necessario predisporre, dopo la selezione del personale, un attento e accurato percorso di inserimento in azienda. Questo è il compito del direttore del personale (HR) che, oltre a conoscere bene l'organizzazione e a monitorare il clima aziendale, deve occuparsi non solo dell'inserimento lavorativo più idoneo della singola risorsa nei processi aziendali, ma anche facendo attenzione alle necessità della risorsa a modo da favorire meglio integrazione nel tessuto sociale aziendale. Spesso le necessità dei singoli individui che approdano in un luogo di lavoro nuovo vengono trascurate sulla base dell'idea che il candidato si è presentato solamente perché ha necessità di guadagnare per la propria sussistenza dando per scontati una serie di diritti che il lavoratore ha. Il nuovo inserimento non è considerata una persona da formare ma una persona da inserire e basta. La risorsa da questo punto di vista è considerata solo per ciò che è necessario che dia all'azienda e non per quello che può effettivamente dare al di là di ciò che deve far.

Questo errore di valutazione che si manifesta attraverso una postura rigida e pregiudizievole nei confronti dei lavoratori impedisce di vedere le risorse che le persone hanno e sono al di là di ciò che viene loro richiesto nel contesto lavorativo specifico. Un errore che può generare malumori, incomprensioni, insicurezze e pongono solidi basi per l'inizio di conflitti interpersonali che spesso sono la difficoltà di gestione del personale maggiore per un manager. Uno dei veri problemi della gestione delle risorse umane in azienda è presupporre che le persone non debbano pensare al di là di ciò che le viene chiesto di fare favorendo in questo modo una cultura del lavoro statica e non significativa, nel senso che non da delle valide motivazioni a lavorare, non coinvolge. Una cultura dell'esecuzione del lavoro, che non implica la necessità di riflessione. Questo è il messaggio che passa e che non viene messo in discussione da nessuno.

Una simile cultura manageriale che prospettive di sopravvivere può avere oggi e nel futuro sempre più propenso verso cambiamenti di struttura sociale oltre che delle modalità di gestione del potere?

Perciò, grazie a questo elaborato, si propone una visione alternativa possibile della postura da assumere nei confronti delle risorse umane. Una postura che contempla e si muove nell'interdipendenza e comprende che il capitale umano e il know-how non va sprecato dandolo per scontato, ma anzi, che veda nella formazione una leva trasformativa verso il meglio. Adottare la postura della cura e attenzione

verso le necessità dei lavoratori e utilizzare la formazione come spinta propulsiva per attivare le persone ad essere loro generatori della loro realtà organizzativa ottimizzata rende le aziende più solide e più mature oltre che più preparate ad affrontare i cambiamenti di mercato. Così facendo maturano la consapevolezza di avere a propria disposizione un bacino di risorse umane pensanti che riesco a generare soluzioni dove trovano difficoltà e sfide che fanno parte del percorso di crescita di qualsiasi azienda.

E il dialogo è la risorsa più sostenibile per ottenere i risultati e i cambiamenti autodiretti da parte dei manager, oltre a non avere costi in termini di spese se non il tempo che gli si dedica. Ma questo tempo dedicato al dialogo risulta essere fruttuoso se orientato magistralmente nella direzione di uno sviluppo di soluzioni o capacità che possano generare soluzioni temporanee durature. Spesso le migliori idee sono delle improvvisazioni temporanee che diventano una soluzione durevole finché il problema non si ripresenta sotto altre vesti. Queste sono le risorse sostenibili di cui le aziende, i manager, gli imprenditori e i lavoratori hanno bisogno in un panorama di costante trasformazione della società civile.

Il dialogo come risorsa è utilizzato in molti ambienti professionali e i benefici di questa pratica sono riconosciute dalle aziende più produttive e solide al mondo. Tuttavia, bisogna tornare a fare i conti con una cultura, la nostra, che è carica di evidenti ostacoli all'apprendere con il dialogo. Tannen (1994) identifica un'importante distorsione culturale che impedisce una efficace comunicazione. Egli parla della nostra cultura come di una "cultura del conflitto" che ha sostituito il discorso razionale con il confronto conflittuale. Più che genuini tentativi di comprendere ciò che gli altri stanno dicendo, o di trovare una migliore interpretazione condivisa unendosi agli altri nell'esaminare la questione in gioco, ci siamo rivolti a una logica del vincitore-vinto. Per poter avere ragione, dobbiamo far sì che qualcun altro sia nel torto.

Contrariamente a tali distorsioni culturali, il dialogo non è né una guerra né un dibattito; è uno sforzo rigoroso per cercare un accordo, per costruire una nuova comprensione, talvolta attraverso la scoperta di una sintesi tra punti di vista differenti, altre volte rinviando il momento decisionale e la sistematizzazione per un miglior chiarimento della questione. Raggiungere il consenso è un obiettivo, ma non è questa l'unica funzione del dialogo.

Una condizione essenziale per un dialogo effettivo è la creazione di un senso di solidarietà tra i partecipanti. Nei primi tentativi di incoraggiare un dialogo, l'attenzione allo sviluppo delle relazioni interpersonali ha la priorità. La ricerca del consenso può essere deliberatamente sospesa in attesa di ascoltare ulteriori informazioni o altri punti di vista. Il giudizio critico può essere messo tra parentesi in attesa di altre prove o di nuovi argomenti: spesso un differimento del consenso è importante per dar spazio a nuove forme di pensiero o al dissenso. Lo scopo intrinseco della comunicazione è «realizzare un'intesa che sfocia in comprensione intersoggettiva, conoscenza condivisa, fiducia reciproca e armonia» (Habermas 1979, citato in Mezirow 2016, p. 35).

Scrivi William Isaacs (1933, pp. 26-27):

[...] il dialogo ha bisogno di persone che apprendono come pensare insieme - non solo nel senso di analizzare

un problema condiviso, ma nel senso di far affiorare i presupposti che lo fondano, guadagnandone una comprensione. Il dialogo può quindi produrre un ambiente dove le persone partecipano consapevolmente alla creazione di un senso condiviso. In questo modo esse possono iniziare a riconoscere il fatto di essere in relazione con una struttura più ampia di esperienza collettiva. Solo dopo tutto questo, il significato condiviso può portare a una nuova azione a esso coerente.

Secondo quanto analizzato nella teoria dell'apprendimento trasformativo di Jack Mezirow (2016), in condizioni ottimali, i partecipanti a un dialogo

- avranno accurate e complete informazioni;
- saranno liberi da coercizioni e fuorvianti autoinganni;
- saranno capaci di soppesare i fatti e valutare le argomentazioni il più obiettivamente possibile;
- saranno aperti a prospettive alternative;
- avranno uguali possibilità di partecipare (inclusa la possibilità di contestare, chiedere, rifiutare, e riflettere e di ascoltare gli altri fare lo stesso);
- saranno in grado di accettare un consenso razionale, informato, oggettivo come legittima prova di validità (Mezirow 1991).

Queste condizioni ottimali per il dialogo sono anche condizioni ottimali per l'apprendimento. L'educazione degli adulti come ci insegna Mezirow è basata sulla creazione di spazi di libertà per la riflessione e il dialogo e sulla riduzione del differenziale di potere tra chi educa e chi apprende. Chi educa è visto a sua volta come un soggetto in apprendimento che collabora con gli altri, esercitandosi nel ruolo di facilitatore e contribuendo con la sua esperienza al raggiungimento del miglior accordo consensualmente possibile.

Il dialogo è necessario per avvalorare ciò che si comprende e il modo in cui lo si comprende, o per arrivare a un migliore giudizio rispetto a una convinzione. In questo senso, l'apprendimento è un processo sociale e il dialogo è centrale nella costruzione del significato.

Un dialogo efficace dipende dal modo in cui il formatore/educatore riesce a creare una situazione nella quale i partecipanti: hanno piena informazione; sono liberi da coercizioni; hanno uguali opportunità di assumere vari ruoli (proporre convinzioni, metterle in discussione, difenderle, spiegarsi, valutare le evidenze in gioco e giudicare gli argomenti portati); diventano criticamente riflessivi rispetto agli assunti di fondo; sono empatici e aperti ad altre prospettive; sono desiderosi di ascoltare e di cercare un terreno comune o una sintesi per i diversi punti di vista; infine, possono elaborare il miglior giudizio (provvisorio) possibile per orientare la propria azione. Queste condizioni ideali per il dialogo sono anche le condizioni ideali per l'apprendimento in età adulta. Lo scopo principale dell'educazione degli adulti consiste nel promuovere condizioni emancipative che rendano possibile effettuare scelte più autonome e sviluppare un senso di empowerment.

Gli effetti del dialogo sono molteplici in quanto il dialogo è un grande attivatore di emozioni, pensieri, ricordi, immagini, apprendimenti precedenti e prospettive di significato. Educare al dialogo significa promuovere una cultura organizzativa aperta al confronto costruttivo, capace di analizzare criticamente i problemi, le situazioni e proporre delle soluzioni condivise non dogmatiche. La

partecipazione delle risorse umane al miglioramento della gestione del know-how aziendale tramite il dialogo diventa così il maggior fattore sostenibile di innovazione per tutte le aziende e in particolare per le piccole e medie imprese. Il knowledge management può essere rinnovato dal di dentro se si decide che la partecipazione dei diretti interessati è una mossa prioritaria da fare nell'ambito della gestione del proprio personale. La conoscenza degli adulti raggiunta tramite un accordo attraverso il dialogo viene compresa non in quanto "data", ma come attivamente costruita insieme. Le conoscenze apprese vengono comprese in relazione al contesto in cui vengono generate. Questa diventa una via percorribile e tra le più sostenibili dal punto di vista della giustizia sociale oltre che dal punto di vista economico.

Conclusioni

Anche se l'educazione al dialogo nei contesti delle organizzazioni aziendali non può risolvere tutto, può risolvere gran parte dei problemi legati alla sfera comunicativa soprattutto interna. Come è emerso dalla attuale ricerca, imparare a riflettere sulle proprie modalità comunicative in un contesto di apprendimento predisposto per farle emergere serve per individuare gli schemi disfunzionali (credenze e comportamenti) e attuare cambiamenti idonei e pertinenti a migliorare gli aspetti comunicativi e dunque quelli relazionali.

Bisogna analizzare anche gli aspetti critici di questa proposta di educazione al dialogo. Ce ne sono alcuni importanti da prendere in analisi. L'educazione al dialogo crea una cultura della partecipazione attiva, ma non considera la diversità degli stili di apprendimento e i tratti psicologici delle persone che vi partecipano. Molte persone semplicemente non sono abituate a far emergere i propri talenti e la propria creatività mediante il dialogo e la comunicazione interpersonale, ma hanno altre forme di espressione di sé che in un confronto aperto non emergono. Ad esempio, la creatività manuale richiesta da molti lavori artigianali o tecnici è difficile da tradurre in una comunicazione interpersonale perché il gesto tecnico è legato all'esperienza. Inoltre, in uno scambio comunicativo, è difficile tenere conto dei tratti psicologici delle persone. Spesso le relazioni umane sono inquinate dalle aspettative reciproche, transfert e controtransfert psicologici che creano relazioni di dipendenza affettiva e mettono in difficoltà la tenuta dell'obiettivo dello scambio. In altre parole, si perde il focus sull'obiettivo.

Molto del successo della formazione fatta in azienda dipende anche dalla qualità della formazione proposta e dalle qualità del formatore. Questo è un elemento di fragilità sistemica in quanto non basta un'educazione al dialogo qualsiasi. Serve un formatore o direttore del personale competente, abile e preparato. L'impatto positivo e la buona riuscita in termini di output di una formazione dipendono da questi fattori oltre che dal numero dei partecipanti. Infatti, formare un macro-gruppo (oltre le 20 persone) attraverso team coaching può risultare dispersivo oltre che inefficace. Una formazione efficace si ha quando c'è un lavoro di formazione a piccoli gruppi. Inoltre, tale proposta di formazione può risultare inefficace in un panorama manageriale eccessivamente controllante. La formazione ha nelle sue intenzioni l'obiettivo di favorire e promuovere l'autonomia dell'adulto, non di formare dei passivi obbedienti.

Quando si trovano, poi, delle soluzioni mediante il confronto in azienda bisogna considerare l'emergere delle distorsioni cognitive di tutti quelli che vi partecipano. A volte, la concezione stereotipata della comunicazione interpersonale rischia di non favorire uno scambio di idee efficace e produttivo. Un esempio potrebbe essere l'effetto alone. Dallo scambio di idee durante il confronto è comune pensare che le soluzioni trovate valgano per sempre e possono essere applicate a situazioni plurali e che avranno la stessa efficacia anche in futuro. Non si ha la percezione che le soluzioni trovate sono delle soluzioni temporanee che hanno necessità di essere sottoposte a un costante sistema di verifica dell'applicabilità. E non è detto che la soluzione trovata abbia validità anche un domani.

Un altro aspetto critico è che, se da un lato promuovere un'educazione al dialogo favorisce una partecipazione democratica ad alcuni processi decisionali che possono influire le scelte del management in modo strategico, dall'altro rallenta e diluisce questi stessi processi decisionali con il rischio di frammentarli e generare dispersione di energie e sprechi di risorse. Inoltre, la partecipazione a una formazione di tipo esperienziale favorisce l'emersione delle dinamiche conflittuali preesistenti che, se non ben gestite, possono degenerare in rapporti conflittuali. Il rischio che porta con sé un'educazione al dialogo è di far emergere le fragilità personali, le sottocapacitazioni e le difficoltà personali. Queste ultime, se non accolte da un clima di adeguate attenzioni e cura da parte del formatore oltre che da parte dei partecipanti, favoriscono l'esposizione al giudizio. La paura del giudizio blocca i normali processi creativi e può compromettere la serena partecipazione alla formazione generando sentimenti negativi. Per questo è importante promuovere durante la formazione un clima di sospensione del giudizio generale, persino nei confronti di sé stessi.

Inoltre, c'è da dire che la pratica del dialogo non garantisce in sé la presenza di pensiero critico. Sta alla bravura del formatore far emergere prospettive e fornire chiavi di lettura che possano favorire una riflessione critica su ciò che viene dato per scontato. Spesso la conoscenza sta dove c'è il dissenso e la sua argomentazione. E la difficoltà più grande è effettuare un cambio della propria prospettiva. Il rischio è che non sempre lo si riesca a fare ricadendo nel bias di conferma.

Il dialogo è naturalmente un potente dispositivo di influenza, ma se non viene controllato e diretto il flusso comunicativo verso le soluzioni che rappresentano chiaramente i valori taciti, il discorso rischia di diventare uno strumento di manipolazione degli altri. L'influenza, come abbiamo potuto notare nel paragrafo sulla leadership trasformativa, si basa sul potere persuasivo delle parole. La manipolazione invece è una torsione della realtà secondo i propri comodi. Il dialogo crea le possibilità che la manipolazione degli altri possa accadere attraverso direttive imposte. Più che un dialogo si tratta di dare ordini. Infatti, la manipolazione degli altri può essere benissimo considerata un non ascolto. Queste pratiche sono molto diffuse nei contesti organizzativi.

Così come sono stati analizzati gli aspetti critici bisogna analizzare i punti di forza di una proposta di educazione al dialogo in azienda. Il dialogo è un dispositivo che promuove una serie di elementi qualitativi per una organizzazione aziendale. Anzitutto, il dialogo è trasformativo in quanto promuove i cambiamenti necessari al miglioramento continuo dei processi lavorativi e alla sopravvivenza dell'azienda stessa sul mercato. Come abbiamo potuto vedere in questa ricerca, l'educazione al dialogo valorizza le risorse interne evitando lo spreco dei talenti e promuove una rigenerazione interna continua seguendo i principi dell'autopoiesi. Questi processi di rigenerazione interna sono sinonimo di innovazione che promuove resilienza e antifragilità. Come non considerare questi effetti della formazione sulla propria realtà organizzativa una strategia di sopravvivenza e prosperità chiave?

L'educazione al confronto promuove senso e tutela della salute psico-fisica dei lavoratori che si manifesta in benessere organizzativo. Le persone, partecipando attivamente alla ri-creazione e promozione della cultura organizzativa, sviluppano un locus of control interno che rafforza la loro

autostima. Credere di poter avere influenza sulla propria realtà organizzativa genera motivazione al cambiamento e coinvolgimento. L'educazione al dialogo diventa una risorsa per influenzare le politiche interne promuovendo processi di policy making orizzontali. Inoltre, la partecipazione al dialogo promuove la valorizzazione delle differenze e l'arricchimento delle proprie prospettive con quelle degli altri. Promuovere l'educazione al dialogo in azienda significa capacitare l'umano al problem solving. È una competenza trasversale strategica per tutte le aziende.

L'uso di una formazione in azienda che abbia come premesse le tesi indicate in questa ricerca promuove una riflessione sul senso del proprio lavoro. Riflettere criticamente sul perché le cose vengono fatte in un certo modo e su come le si potrebbe migliorare genera uno spazio di riflessione necessario per coltivarsi e accrescersi. Inoltre, sapere perché si fa una cosa in un certo modo genera sicurezza psicologica e abbassa i livelli di stress lavoro correlato. Questo promuove un'idea di ambiente di lavoro sicuro. Le tematiche sulla sicurezza sul lavoro sono ben codificate nella normativa del Decreto Legislativo n.81 del 2008⁵.

L'educazione al dialogo si rivela una grande risorsa per le organizzazioni aziendali a patto che le imprese abbiano una visione lungimirante sul proprio futuro. Il valore che si sviluppa in azienda non è solo quello tangibile ma anche quello intangibile. Lavorare con serenità, in un clima di fiducia reciproca e avendo fiducia nel potenziale che risiede nel capitale umano del gruppo di lavoro può generare un valore potenzialmente illimitato. D'altronde sono le persone che ci lavorano a generare il valore per le aziende in cui lavorano e per gli altri stakeholders. Perché dunque non prenderci cura delle risorse senza le quali le realtà aziendali non avrebbero sussistenza e porre al centro della propria trasformazione le persone? Una formazione che i lavoratori possono ricevere è meglio che non ricevere niente. La formazione è un diritto del lavoratore e perciò va concessa e tutelata.

⁵ Testo unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro.

Bibliografia

- Afusso S., Iovine A., *HR & Digital Transformation: trend, Best Practices e Case Histories*, Milano, Franco Angeli, 2019.
- Aidaf, Osservatorio AUB, *Le imprese familiari in Italia: Resilienza e sfide*, Milano, Università Bocconi, 2022.
- Albanesi C., *I Focus Group*, Roma, Carocci Editore, 2004.
- Alessandrini G., *Nuovo manuale per l'esperto dei processi formativi*, Roma, Carocci Editore, 2019.
- Altman Y., Iles P., *Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change*. Journal of Management Development, 17(1), 1998.
- Amicucci F., Gabrielli G., *Boundaryless learning, Nuove strategie e strumenti di formazione*, Milano, Franco Angeli, 2013.
- Argyris C., Schön D.A., *Organizational learning: A theory of action perspective*, San Francisco, Jossey-Bass, 1978.
- Avallone F., Bonaretti M., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Cosenza, Rubbettino Editore, 2003.
- Avallone F., *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*, Roma, Carocci, 2021.
- Avi M.S., Cesare L., *Il ruolo della conoscenza e il processo di knowledge management nei sistemi di gestione delle imprese*, Impresa commerciale e industriale, Vol. 28, No. 9, 2009.
- Azzariti F., Mazzoni P., *Il valore della conoscenza. Teoria e pratica del knowledge management prossimo e venturo*, Milano, Etas, 2005.
- Bandler R., Grinder J., *I modelli della tecnica ipnotica di Milton H. Erickson*, Roma, Astrolabio Ubaldini, 1984.
- Barile S., *Management Sistemico Vitale. Decisioni e scelte in ambito complesso*, Roma, International Printing Srl, 2011.
- Bartolomè F., *Nobody Trust the Boss Completely – Now What?*, Harvard Business Review, Vol. 67 (2), 1989.
- Bass B.M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., New York, Free Press, 1990.
- Bastia P., *Crisi Aziendali e Piani Di Risanamento*, Torino, Giappichelli Editore, 2019.
- Bateson G., *Naven. Un rituale di travestimento in Nuova Guinea*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2022 [1936].
- Bateson G., *Steps to an Ecology of Mind. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, San Francisco-London, Chandler Publishing Company, 1972. (Trad. it. di G. Longom G. Trautteur, *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi, 2011[1976]).

- Bateson G., *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi Editore, 1989.
- Bateson G., *Mente e Natura. Un'unità necessaria*, Milano, Adelphi, 1993.
- Bellandi G., *La conoscenza partecipata. Condividere efficacemente conoscenze ed esperienze con le comunità di pratica*, Milano, Franco Angeli, 2009.
- Berber N. et al., *Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age*, Strategic Management Vol. 23, 2018.
- Bettineschi P., *Note sulla pragmatica comunicativa e sulla relazione intersoggettiva*, Etica & Politica / Ethics & Politics, XIV, 2012, pp. 251-268.
- Boldizzoni D., Quartino L., *The role of Human Resource Manager: Change Agents. Business Partner? Research into HRM in Italy*, Estonian Business Review, 2011, p.43.
- Bordia P., Restubog S.L., Jimmieson N.L., Irmer B.E., *Haunted by the Past: effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover*, Group & Organization Management; 36(2), 2011, pp. 143-169.
- Bovey W.H., Hede A., *Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 16, Iss. 7, 2001, pp.434-548.
- Burns J.M., *Leadership*, New York, Harper Collins Publisher, 1978.
- Burns T., Stalker G. M., *The Management of Innovation*, Oxford Academic, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001>.
- Cafferata R., *Direzione Aziendale e Organizzazione*, Roma, Aracne Editrice, 2007.
- Cambi F., *Manuale di storia della pedagogia*, Roma-Bari, Laterza Editore, 2014.
- Caroli M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, Milano, McGraw-Hill Education, 2021.
- Caserio C., *Modelli d'azienda per il supporto decisionale e la generazione della conoscenza*, Torino Giappichelli editore, 2015.
- Casirati V., *Da Bateson a Morin: epistemologia della complessità e pedagogia dell'impegno*, EXagère, No. 3, 2019, p.5.
- Castagna M., *Progettare la formazione. Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, Milano, Franco Angeli, 2016.
- Celestino R., *Team building: fare squadra nelle organizzazioni*, Milano, Feltrinelli, 2005.
- Ceriani A., Pirovano F., Granchi G., *Il viaggio dell'eroe. Menti, mappe e visioni per vivere il cambiamento nel terzo millennio*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Chiocchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, Torino, 2004.
- Cocozza A., *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli, 2012.
- Coppola, F., *Ipotesi sulla realtà*, Poggibonsi (SI), Lalli Editore, 1991.
- Coraglia S., Garena G., *Complessità, organizzazione, sistema: mappe di orientamento nei servizi alla persona e alla comunità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli, 2008.
- Cortese L., Del Carlo A., *La selezione del personale*, Milano, Raffaello Cortina, 2017.

Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane persone, relazione e valore*, Milano, Mcgraw Hill, 2019.

Cucchi C.C., Grassi M., *L'arte di dirigere*, Milano, Giovanni De Vecchi Editore, 1998.

Cucchi G., *Elementi di Soft HR Management*, Ancona, Clua Edizioni, 2016.

Daft R.L., *Organizzazione aziendale*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli editore, 2017.

D'Amato V., Tosca, E., *Pensiero sistemico & management innovation.: Le nuove competenze per gestire la complessità*. Milano, Franco Angeli, 2016.

Danovi G., Quagli A., *Gestire la crisi d'impresa*, Milano, IPSOA, 2015.

Davenport T.H., Prusak L., *Il sapere al lavoro: come le aziende possono generare, codificare e trasferire conoscenza*, Milano, Etas, 2000. (Or. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press, 2000).

Dell P.F., *Verso una fondazione biologica delle scienze sociali*, Terapia familiare, No. 21, 1986, pp. 35-60

De Terssac G., *Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze*, Milano, Etas, 1993.

Dilts R., Grinder J. et al., *Programmazione neurolinguistica. Lo studio della struttura dell'esperienza soggettiva*, Roma, Astrolabio, 1982.

Dioguardi, G., *Organizzazione, cultura, territorio: Prolusioni, lezioni, relazioni*, Milano, Franco Angeli, 2009.

Downey W., *Effective coaching*, New York-London, Texere ed., 2002.

Drake B.D., *Finding our way home: coaching's search for identity in a new era*, Coaching: An international Journal of the theory, research and practice, 2008.

Dumaine B., *The trouble with teams*, Fortune, Vol. 130, No. 5, 1994, pp. 86-88, 90, 92.

European Commission, Joint Research Centre, *LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence*. Publications Office of the European Union, 2020.
<https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/7d9c9dcd-bf31-11ea-901b-01aa75ed71a1>.

Consultato: 25 maggio 2025.

Fabbris L., Vanin C., *Esperti nello sviluppo o nella gestione delle risorse umane. Competenze, formazione e speranze occupazionali*, Dipartimento di scienze statistiche, Padova, Università di Padova, 2017.

Falini A., *Le cause della crisi dell'impresa: Dalla definizione di un modello teorico alla sua verifica nell'esperienza delle imprese in amministrazione straordinaria*, Milano, McGraw Hill, 2018.

Ferdinandi M., *Un'etica gestione delle risorse umane nei paesi in via di sviluppo*, Santarcangelo di Romagna, Fara Editore, 2006.

Ferrari F., *La resistenza al cambiamento: cos'è, come misurarla e come fronteggiarla*, Personale & Lavoro, Rivista di Cultura delle Risorse Umane, Vol. 16 (1), No. 618, 2020, pp. 4-7.

Field R.G., Abelson M.A., *Climate: A reconceptualization and proposed model*. Human Relations, 35(3), 1982, pp. 181-201. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872678203500302>. Consultato: 25 maggio

2025.

Fiori G., Tiscini R., *Economia aziendale*, Egea, 2014.

Fleming T., *Dancing Minds: Mezirow and Habermas meet Honneth*, in V. Wang (a cura di), *Critical Theory and Transformative Learning*, First Edition, Harsey, IGI Global, 2018, pp. 120-126.

Fontana, F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Milano, Franco Angeli, 1993.

Formenti L., West L., *Transforming Perspective in Lifelong Learning and Adult Education: A dialogue*, Cham: Palgrave Macmillan, 2018. DOI: 10.1007/978-3-319-96388-4. Consultato: 20 maggio 2025.

Frigelli U., *Guidare il cambiamento organizzativo: Potere, razionalità, emozioni*, Milano, Edizioni FS, 2017.

Gabrielli G., *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Milano, Franco Angeli, 2010.

Galimberti U., *Dizionario di Psicologia*, Torino, UTET, 1992.

Gallwey W. T., *The Inner Game of Tennis*, New York, Random House, 1974.

Gardner H., *Formae Mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Milano, Feltrinelli, 1987.

Genco P., Penco L., *La gestione strategica dell'impresa. Le strategie di corporate*, Torino, Giappichelli Editore, 2017.

Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1998.

Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo d'impresa*, Padova, Cedam, 2012.

Greene B.A., MCC I., *The Power of a coaching culture on organizational performance*, Retrieved April 14, 2012.

Guion R.M., *A note on organizational climate*, Organizational Behavior and Human Performance, 9, 1973, pp. 120-125.

Hastings R., Pennington W., *Team Coaching: A thematic analysis of methods used by external coaches in a work domain*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 17(2), 2019, pp. 174-188.

Hersey P., Blanchard K.H., *So you want to know your leadership style?*, Training & Development Journal, Vol. 28, 1974, pp. 22-37.

Homans G. C., *Social Behaviour: Its elementary forms*, New York, Harcourt, Brace & World ed., 1961. (Trad. it. *Il comportamento sociale. Le sue forme elementari*, Milano, Franco Angeli, 1975).

Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli, metodi*. Milano, Giuffrè Editore 2000.

ISTAT, *Rapporto sull'imprenditorialità italiana*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica, 2022.

Jakobson R., *Ensayos de lingüística general*, Barcelona, Seix Barral, 1984.

James L. R., Jones, A. P., *Organizational climate: A review of theory and research*, Psychological Bulletin, 81(12), 1974, pp. 1096-1112. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0037511>. Consultato: 20 maggio 2025.

Kiechel W., *The art of the corporate task force*, Fortune, 1991.

Kirkpatrick D.L., *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 2nd Edition, San Francisco, Berrett-

Koehler Publishers, 1998.

Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D., *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3rd Edition, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2006.

Kokkos A., *Transformation Theory as a Framework for Understanding Transformative Learning*, Adult Education Critical Issues, 2 (2), 2022, pp. 20-33. DOI: /10.12681/haea.32541.

Kontoghiorghe C. et al., *Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance*, Human Resource Development Quarterly, 16, DOI: 10.1002/hrdq.1133, 2005, pp. 185 - 212.

Kotter J.P., *The Leadership Factor*, New York, Free Press, 1988.

Kreitner R., Kinicki A., Bombelli C., Quacquarelli B., (a cura di), *Comportamento organizzativo*, Milano, Feltrinelli, 2004.

Kreitner R., Kinicki A., Bombelli C. (a cura di), *Comportamento organizzativo, Dalla teoria all'esperienza*, Milano, Feltrinelli, 2008.

Lanza N., *Essere coach. Lavorare con l'esperienza*, Milano, Franco Angeli, 2008.

La Bella S., *Le determinanti del vantaggio competitivo secondo l'approccio Resource-Based Theory e Knowledge-Creating Company. Il caso Fiat Alfa Romeo: il progetto responsabile rete autorizzata in Italia*, Roma, Gangemi Editori, 2008.

Law H., *The psychology of coaching, mentoring and learning*, Second edition, New Jersey, Do: John Wiley & Sons, 2013.

Lazarus R.S., *Emotion and Adaptation*, Oxford, Oxford University Press, 1991.

Lewin K., Lippitt R., White R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*, Journal of Social Psychology, 10, pp. 271-299, 1939.

Lewis M., Michalson L., *Children's emotions and moods: Developmental theory and Measurement*, New York, Plenum Press, 1983.

Lipparini A., *Le competenze organizzative: sviluppo, condivisione, trasferimento*, Roma, Carocci, 1998.

Mager R.F., *Preparing instructional objectives*, San Francisco, Fearon Publishers, 1962. (Trad.it., Gli obiettivi didattici, Teramo, Giunti Lisciani, 1973).

Manghi S., *La conoscenza ecologica. Attualità di Gregory Bateson*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2004.

Marsick V.J., *Examining the role of Programmatic Social Support in Mezirow's Women's Re-Entry Program Research*, in S. Spennati (a cura di), *Transformative learning e pedagogia degli adulti: Prospettive di sviluppo in Italia*, Milano, EDUCatt, 2022.

Masino G., *Nuove tecnologie e azione organizzativa*, Torino, Isedi, 2000.

Maturana H.R., Varela F.J., *L'albero della conoscenza*, Milano, Garzanti, 1984.

Maturana H.R., Varela F.J., *Autopoiesis*, Venezia, Marsilio, 1985.

McCleskey J.A., *Situational, transformational, and transactional leadership and leadership*

development, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 4, 2014.

Mezirow J., *Apprendimento come trasformazione*, Milano, Cortina, 2003.

Mezirow J., *La teoria dell'apprendimento trasformativo. Imparare a pensare come un adulto*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2016.

Moran E.T., Volkwein J. F., *The cultural approach to the formation of organizational climate*, Human relations, 45(1), 1992.

Nelli R.P., *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda*, Milano, Vita e Pensiero, 1994.

Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Gestione delle risorse umane: ottenere un vantaggio competitivo*, Milano, McGraw Hill, 2006.

Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press, 1995.

O'Connor J., Lages A., *How Coaching Works*. A & C Black. First published, London, A&C Black Publishers, 2007.

Parsloe E., *Coaching, Mentoring, and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence*, London, Kogan Page, 1992.

Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano, Apogeo, 2008.

Payne V., *Coaching for High Performance*. New York, Amacom, 2006.

Phillips J. J., *Measuring the return on Investment*, Vol. 2, American Society for Training & Development, 1997.

Piderit S. K., *Rethinking resistance and reorganizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change*, Academy of Management Review, 25(4), 2000, pp. 783-794.

Pritchard R.D., Karasick B.W., The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior & Human Performance*, 9(1), 1973, pp. 126-146. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1). Consultato: 15 maggio 2025.

Profili S., *Il knowledge management: approcci teorici e strumenti gestionali*, Milano, Franco Angeli, 2004.

Quagli A., *Knowledge Management*, Milano, Egea, 2001.

Rani A., Dr. JOSHI U., *A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies*, European Journal of Business and Management, 2012.

Rogers J., *Coaching skills. A Handbook*, Second edition, England, Open University Press, 2008.

Sberlati L., *Gregory Bateson: passi verso un'ecologia della mente*, Lecce, Educazione scuola, 2020.

Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Romà V., Bakker A., *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, Nederland Utrecht University, Journal of Happiness Studies 3: 71–92, 2002, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands., 2001.

Schneider B., *Organizational climate: Individual preferences and organizational realities*, Journal of Applied Psychology, 56(3), 211–217, 1972. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0033103>. Consultato: 15

maggio 2025.

Scott W.R., *Le organizzazioni formali: un approccio comparato*, Milano, Franco Angeli, 1972.

Sena B., *La gestione delle risorse umane nell'era digitale*, Milano, Franco Angeli, 2015.

Senge P., *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Milano, Sperling & Kupfer, 1992 (or. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, London, Doubleday, 1990).

Slatter S., Lovett D., *Corporate Turnaround*, London, Penguin, 1999.

Smith M., Gilbert R. A., *Learning team approach to executive recruitment, coaching & consultancy*, Institute of Work-Based Learning, London, Middlesex University, 2011.

Spaltro E., *Il check-up organizzativo*, Milano, ISEDI, 1977.

Sparrow J., *Life coaching in the workplace*, International Coaching Psychology Review, Vol. 2, No. 3, 2007. DOI:[10.53841/bpsicpr.2007.2.3.277](https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2007.2.3.277).

Sperry L., *Executive coaching: The essential guide for mental health professionals*, New York, Brunner-Routledge, 2004.

Stalk G., Evans P., Shulman L. E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, in "Harvard Business Review", Vol. 70, No. 2, 1992.

Sternberg J. R., *Teorie dell'intelligenza*, Milano, Bompiani, 1987.

Stewart D.W., Market back approach to design of Integrate Communications programs: a change in paradigm and a focus on determinants of success, *Journal of Business Research*, Vol 37, 1996.

Stober D.R., Grant A.M., *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 2006.

Thompson, J.D., *Organizations in action*. New York, McGraw-Hill, 1967.

Tronci M., Di Gravio G., Napolitano N., Costantino F., *L'implementazione di un progetto di knowledge management come leva strategica d'impresa*, in "De Qualitate", No. 8, 2005.

Tuckman B.W., *Developmental Sequence in Small Groups*, Washington, Psychological Bulletin, American Psychological Association, 1965.

Tuckman, Bruce W., Mary Ann C. Jensen, *Stages of small-group development revisited*, *Group & organization studies* 2.4, 1977, pp. 419-427.

Vitale M., *Performance management: analisi, strumenti e metodologie per ottimizzare le prestazioni oggi*, Persone e Conoscenze, Milano, ed. Este, 2014.

Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson D.D., *Pragmatic of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, New York, Norton & Co., 1967, trad. it. di M. Ferretti, *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Roma, Astrolabio, 1971.

Whitmore J., *Coaching for Performance. Growing People, Performance and Purpose*, London, Nicholas Brealey Publishing, 2002.

Whitworth L., *Co-active coaching*, Boston, Davies-Black Publishing, 2007.

Wilson C., *Performance Coaching*, London, Kogan Page, 2014.

Yeung K. W., Watkins D., *Hong Kong student teachers' personal construction of teaching efficacy*, *Educational Psychology*, 20(2), 2000, pp. 213-235.

Sitografia

Eco di Bergamo, www.ecodibergamo.it/stories/skille/competenze/il-buon-clima-aziendale-fa-bene-ai-talenti_1388989_11/.

Enfea News, www.enfeanews.it/2022/12/19/micro-piccole-medie-grandi-imprese/.

Irinox Professional, www.irinoxprofessional.com.

Irinox, www.irinox.com/media/1145/irinox_bds_ita_doppiesmall.pdf.

LifeComp, www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/Non-organizzati/Background-paper-LIFE-comp-FINALE.pdf

PMTSI, www.pmtsi.com/tuckman-modello-di-sviluppo/.

Puato A., Katia Da Ros, Irinox: «Aziende familiari resilienti, ma bisogna aprirsi all'esterno. E va sostenuta Industria 5.0», Corriere della Sera, 12 marzo 2024,

www.corriere.it/economia/aziende/24_marzo_12/katia-da-ros-irinox-aziende-familiari-resilienti-ma-bisogna-aprirsi-all-esterno-e-va-sostenuta-industria-5-0-932abe1a-54dc-4c05-b118-d7452af9cxlk.shtml.

Sigma Experience, www.sigmaexperience.it/blog/organigramma-aziendale-risorse-umane.

Slide Player, www.slideplayer.it.

Societaria, www.societaria.it/finanza/finanza-dimpresa/organigramma-aziendale-definizione-ed-esempio-funzionale-335820/.

Up2lab, www.up2lab.it/crisi-aziendale-come-gestire-la-comunicazione.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare quanti hanno dato il proprio contributo affinché questo lavoro di ricerca abbia avuto uno spazio e un tempo-rifugio.

Sono grato alla professoressa Ines Giunta per aver sostenuto le mie idee alimentandole con le preziose lezioni universitarie alle quali ho partecipato con particolare interesse. Non avrei potuto sviluppare l'interesse per i temi dell'educazione degli adulti senza il fascino delle sue lezioni e senza i suoi preziosi consigli di lettura sui temi della complessità. Inoltre, desidero ringraziarla per la sua postura relazionale. Le sono grato per essere un ottimo esempio di adulto consistente in cui non manca mai il prendersi cura dell'altro.

Sono grato al corpo docenti della laurea magistrale in scienze filosofiche dell'Università Ca' Foscari di Venezia per promuovere con vigore e passione una cultura liberale, democratica e inclusiva. Tutte le lezioni d'aula che ho seguito hanno contribuito a far sedimentare in me idee e valori con i quali ho imparato a formare me stesso come persona adulta.

Sono grato a Paolo Benini, già professore a contratto in Psicologia Sociale all'Università Ca' Foscari di Venezia da a.a.2006/07 ad a.a. 2020/21, che mi ha insegnato tanto sulla pragmatica della comunicazione umana portandomi attraverso i dilemmi e le contraddizioni della comunicazione umana. Soprattutto sono grato per la nostra amicizia nata per un interesse comune come quello di favorire la resilienza e promuovere l'empowerment delle persone.

Sono grato al professore Luigi Vero Tarca, professore onorario di Filosofia Teoretica all'Università Ca' Foscari di Venezia, per avermi trasmesso il valore della filosofia introducendomi alle pratiche filosofiche da lui promosse durante l'ultimo anno del suo insegnamento nell'università veneziana. Al professore sono grato per avermi insegnato a diffidare delle "verità già date". Sono grato per aver imparato dal suo esempio di vita ad ascoltare con pazienza e gentilezza e a dialogare serenamente, ma anche animatamente. Grazie al suo esempio ho imparato molto su come pormi positivamente nella vita rispetto alla negazione.

Desidero ringraziare la dottoressa Nicoletta Lanza per avermi concesso di condividere la sua esperienza sul campo. Sono grato per il confronto e i consigli che mi ha dato.

Sono grato, inoltre a tutti coloro che a vario titolo mi hanno fornito supporto di ogni tipo. Voglio ringraziare tutti gli amici delle Pratiche filosofiche in strada. In particolare, sono grato a Valentina Anna Ventura per la sua disponibilità e l'ascolto gentile. Il suo contributo è stato prezioso. Sono grato agli amici, Elia Brooks e a Gabriele Cestaro che non hanno mai smesso di offrirmi supporto morale, emotivo e motivazionale.

Infine, sono grato a tutti coloro che hanno fatto il tifo per me, dalla mia famiglia ai molti conoscenti.