

Psicologia e Organizzazione

Una organizzazione “centrata sulle persone”: solo parole o reale necessità?

Area tematica: psicologia del lavoro, organizzazione, strategia

DATE INCONTRI

3 aprile 2024
11 aprile 2024
18 aprile 2024
24 aprile 2024
2 maggio 2024

dalle 15,30 alle 18,30

Presso Sala Consiliare
Camera di Commercio di Brescia
Via Luigi Einaudi, 23
Brescia

Parcheggio suggerito:

Autosilo 1
Via Vittorio Emanuele II, 70
Brescia

**Percorso formativo in 5 incontri per
Imprenditori, CEO, Direttori Generali
e per Responsabili di funzione**

Responsabile del corso:
Prof. Giovanni Siri

Il tema del “fattore umano” è da sempre presente nel pensiero d’impresa, dal momento che la moderna organizzazione produttiva necessita della interazione tra quattro fattori chiave: i mezzi di produzione (tecnologie e capitale), lo scambio tra domanda e offerta (mercato e comunicazione), l’attività delle persone (skills e talenti), l’organizzazione dell’insieme in un sistema efficiente e competitivo (organizzazione e gestione).

Oggi, tuttavia, appare chiaro come questo aspetto vada assumendo un ruolo sempre più decisivo per l’azienda, tanto che comincia a prendere corpo l’idea che la dimensione relazionale in azienda riguardi tutti i livelli manageriali e lo stesso imprenditore e comporti un riassetto gestionale della organizzazione capace di adattarsi in qualche misura alla grande trasformazione del lavoro non solo tecnica e geoeconomica ma anche di rispondere ai bisogni di persone animate da una diversa visione di sé e del rapporto vita-lavoro.

Alla ricerca di maggiore comprensione e di risposte operative (gestionali), l’organizzazione produttiva torna a interrogare la psicologia, una scienza con cui intrattiene rapporti intensi fin dalle origini della seconda rivoluzione industriale. Si avverte l’esigenza di intensificare un dialogo tra azienda e scienze sociali capace di offrire risposte sia per comprendere più profondamente le “nuove personalità” sia (soprattutto) per poter agire con l’efficacia imposta dalla turbolenta transizione in corso. In realtà del tema “persone al centro” si parla anche troppo dentro e intorno alle imprese, con una moltiplicazione di parole d’ordine e di ricette che rischiano di creare più confusioni che soluzioni.

L’Academy 2024 si occupa dei bisogni fondamentali che da sempre caratterizzano il rapporto tra le persone in azienda e delle persone con l’azienda e il proprio lavoro, e che oggi si ritrovano nei grandi temi della fiducia, dell’appartenenza, della identità comune tra azienda e persone, della condivisione generativa del progetto aziendale per dare senso al proprio lavoro e alla propria vita. Le persone, oggi ancor più di ieri, hanno bisogno di un lavoro ricco di senso, di occasione di relazioni che alimentano l’autostima, di relazioni di cui fidarsi, di sentire che grazie all’azienda partecipano alla costruzione di una società migliore. Dentro queste motivazioni profonde ci stanno cose che imprenditori e manager conoscono bene: la comunicazione corretta, il rapporto di autonomia responsabile, una leadership direttiva sì ma non dimentica del valore della persona che sta dietro la prestazione, l’esercizio di una giustizia e di una trasparenza che alimenta la credibilità, la proposta continuamente aggiornata della intuizione da cui l’impresa si origina e che ne costituisce il valore primario benché non materiale. E ci sta la concretezza delle ricompense, la chiarezza delle regole, la eguaglianza di opportunità e il rispetto umano, la cura per l’aggiornamento e la formazione permanente, l’allevamento dei talenti. Da questo terreno nasce un autentico e durevole legame con il proprio lavoro e con l’azienda, la capacità di fare squadra e condividere, la voglia di partecipare a qualcosa che si ritiene degno di impegno e anche di sacrificio quando necessario. Come ogni manager facilmente riconosce, si tratta di quell’impegno motivato (detto oggi “engagement”) e di quella disponibilità positiva e propositiva a mettersi in gioco (detto oggi “proattività”) di chi sente “sua” l’azienda e vive il proprio lavoro come un contributo che è fiero di offrire.

Tutto questo lo sappiamo, o almeno lo sapevamo. Torniamo a ricordarlo ora sotto la spinta di tempi complessi e instabili in cui solo le energie specificamente umane (con l’aiuto formidabile delle nuove tecnologie), mobilitate dalla capacità di organizzarle efficacemente, possono darci lo scatto necessario a uscirne crescendo e non chiudendoci in difese comunque inadeguate. Ma non arriveremo a questa capacità solo continuando a parlare confusamente. Dobbiamo da un lato prendere reale consapevolezza di queste realtà “relazionali”, e dall’altro fare ciò che in modo formidabile l’impresa è stata in grado di fare: organizzare processi e persone per gestire queste energie umane mettendole a profitto per tutti (persone e sistema aziendale).

Nella Academy di quest’anno uniamo lo sforzo di comprensione più profonda dell’aspetto psicologico con le esperienze e riflessioni gestionali, in un dialogo aperto con la figura chiave del manager. Cerchiamo metodologie e strumenti che possano aiutare la gestione consapevole del “campo relazionale aziendale”, senza mai dimenticare che ogni azienda è un organismo con una propria personalità e cultura che deve cercare attivamente la propria risposta. Non esistono ricette magiche o guru cui delegare questo compito: e neppure ci piacerebbe farlo.

Il Responsabile del corso è il Prof. Giovanni Siri

Formatosi alla Cattolica di Milano e specializzatosi in Psicologia del Lavoro alla Scuola di Padre Gemelli, è stato Ordinario di Psicologia Generale, insegnando nelle Università di Genova, alla IULM di Milano e presso l'Università Vita-Salute del San Raffaele di Milano.

La sua linea di ricerche parte dal tema della scientificità della psicologia, focalizzandosi a livello di ricerca dapprima sui processi cognitivi latenti, allargando poi lo sguardo alle teorie della personalità e al rapporto tra aspetti cognitivi affettivi e sociali.

L'ultima fase di questo percorso sfocia in studi e ricerche (accademiche e applicate) sulle persone nel loro contesto di vita reale: ed ecco la psicologia dei consumi, del lavoro, della organizzazione. Questa linea di ricerca si alimenta anche delle numerose esperienze professionali svolte con aziende, società di ricerche sul consumatore, agenzie di pubblicità, attività che prosegue a tutt'oggi.

L'attuale fase di studio e ricerca è da anni dedicata allo studio dell'interdipendenza tra cambiamento della personalità ed evoluzione dello scenario socioculturale: da qui nascono lavori sui megatrend che spingono la modernità in una fase di crisi evolutiva, lo studio del gap generazionale, i disequilibri in cui è entrata la cultura organizzativa.

Alla delicata fase di mutazione della modernità e del difficile ma inevitabile cambiamento di mentalità è dedicato il suo ultimo lavoro, il libro "Cambiamente" dedicato anzitutto al mondo delle Aziende, che sono al centro delle mutazioni in atto e possono essere il motore primo (ancora una volta) di un reale cambiamento socioculturale.

Segretario tecnico dell'Academy VNZ è il Dott. Luca Soressi Serena

Laureato in Lettere Moderne presso l'Università degli Studi di Milano, ha frequentato un Master in Business Administration (MBA) presso la Bologna Business School e un Master in Filosofia e Management ("Competenze Filosofiche per le Decisioni economiche") presso l'Università Cattolica di Milano.

Collabora dal 2019 con Vitale-Zane &Co. dove, accanto alla consulenza strategica su progetti di sviluppo, coordina tavoli di lavoro su tematiche strategiche ed economiche.

È stato coautore dei volumi "La buona gestione dell'impresa cooperativa" (Ed. Franco Angeli, 2019) ed "Economia e filosofia: un'antica alleanza rinnovata" (Piccola Biblioteca Inaz, 2021).

PROGRAMMA

1) Mercoledì 3 aprile 2024

Prima sessione: Il bisogno di Fiducia e Sicurezza in Azienda e le possibili risposte organizzative

Obiettivo: mettere a fuoco due aspetti basilari del clima relazionale aziendale. Su queste basi psicologiche si può costruire impegno nel lavoro e rapporti costruttivi: elementi oggi davvero critici.

Docenti:

- Giovanni Siri,
La psicologia della fiducia di base in azienda, oggi. Potenzialità e patologie
- Federico Butera, *Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione e Presidente Fondazione IRSO - Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, Già Visiting Scholar, Sloan School MIT,*
Le basi organizzative della fiducia

Testimonianze:

- Isabella Manfredi, *Direttore Relazioni Esterne del Gruppo Feralpi, psicologa del lavoro e delle Organizzazioni*
- Daniela Conti, *Direttore Risorse Umane Fondazione Poliambulanza – Istituto Ospedaliero - Brescia;*

2) Giovedì 11 aprile 2024

Seconda sessione: Identità e appartenenza, cerniera tra valori personali e valore aziendale.

Obiettivo: approfondire il significato profondo del rapporto tra identità e appartenenza, e la dinamica attraverso cui è possibile una integrazione tra valori personali e valori aziendali, fondamento del rispetto e della autonomia responsabile nel lavoro.

Docente:

- Giovanni Siri,
Perché identità personale e appartenenza aziendale sono complementari e producono autonomia responsabile

Testimonianza:

- Gioacchino Baldini, *Direttore Azienda Agroalimentare Opera di Padre Pio, già Direttore del personale di Fiat Automobili e Ferrero e Presidente Mutti S.p.A.,*
Come si genera il senso di appartenenza in azienda

3) Giovedì 18 aprile 2024

Terza sessione: Il lavoro alla ricerca di un aggiornamento di senso

Obiettivo: missione, visione, “purpose” (ciò che rende unica e degna di esistere la mia azienda) sono termini tornati di attualità che rimandano alla necessità di persone e imprese di aggiornare il significato del lavoro organizzato. Non si

tratta solo di ideali etici ma anche di un profondo e concreto bisogno delle persone e della organizzazione per esprimere generatività e ideazione che consentono di affrontare l'incertezza dei tempi.

Docenti:

- Marco Vergeat, *Presidente di Asfor (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale), e Presidente del Gruppo Summit,*
Si è aperta una frattura tra vita e lavoro?
- Giovanni Siri,
Il bisogno di senso come organizzatore psichico
- Vittorio Coda, *Professore Emerito dell'Università Bocconi, Presidente del Comitato scientifico di ISVI,*
La costruzione di significato esige una critica per l'azienda

Testimonianza:

- Chiara Lupi, *imprenditrice e Direttore Editoriale Casa editrice Este*

4) Mercoledì 24 aprile 2024

Quarta sessione: Il "lato umano" dell'azienda e i suoi strumenti

Obiettivo: E' davvero possibile, e in che modo, rendere monitorabili per l'azienda le dimensioni qualitative considerate nelle giornate precedenti, ovvero "oggettivare il soggettivo"?

Docente:

- Giovanni Siri,
È possibile esportare le tecniche di misurazione psicologica in azienda?

Testimonianza:

- Simone Maggioni, *Senior Partner di Eric Salmon & Partners,*
Il ruolo strategico e i nuovi metodi della selezione e dell'assessment
- Andrea Gaudenzi, *Amministratore Delegato di iCorporate,*
L'importanza della comunicazione interna

5) Giovedì 2 maggio 2024

Quinta sessione: tavola rotonda "i manager nella transizione – un ruolo strategico e più che mai complesso": come vedono il rapporto tra Psicologia e Organizzazione.

Obiettivo dell'ultima sessione è dare la parola al ruolo più critico per l'organizzazione relazionale in azienda. Non solo il ruolo di HR ma più in generale tutti i ruoli manageriali sono chiamati a fronteggiare e ricomporre le nuove esigenze delle persone verso il lavoro e l'azienda e la necessità dell'impresa di organizzarsi flessibilmente ottenendo il massimo impegno e un apporto costruttivo delle sue persone. Ascoltiamo la loro voce e accogliamo le loro indicazioni, perché di fatto è affidato a loro il compito di dare le gambe a questa transizione e perché "tra il dire e il fare c'è di mezzo il manager".

Coordinatore:

- Giacomo Manara, *HR Development & Change Management Executive Consultant e Docente di Change Management, HR Management, Consulting Management e Competenze Manageriali presso l'Università Cattolica di Milano*

Testimonianze di imprenditori, consulenti operativi e hr manager di primo livello (in fase di definizione)

SCHEDA DI ADESIONE

Psicologia e organizzazione

Da compilare e trasmettere via mail a flavia.nicolamarino@vnz.it
entro il 22/03/2024

DATI PARTECIPANTE

Ragione sociale	
Cognome e nome	Ruolo ricoperto
Cognome e nome	Ruolo ricoperto
Cognome e nome	Ruolo ricoperto
Telefono	e-mail

DATI INTESTAZIONE FATTURA

Ragione sociale		
Indirizzo		
Città	Cap	Provincia
Partita IVA	SDI	
Codice fiscale	e-mail	

QUOTE DI PARTECIPAZIONE

(comprensive del materiale didattico)

- € 2.250 + iva per singolo partecipante
- € 1.125 + iva per ulteriore(i) partecipante(i)

CLIENTI VNZ

- € 1.900 + iva per singolo partecipante
- € 950 + iva per ulteriore(i) partecipante(i)

L'iscrizione al percorso formativo può godere delle agevolazioni relative ai fondi interprofessionali (es: Fondimpresa, Fondirigenti, Fondir, etc).
Per informazioni potrete scrivere a flavia.nicolamarino@vnz.it e sarete messi in contatto con Sviluppo Formazione, nostro partner per la finanza agevolata e formazione finanziata.

MODALITA' DI PAGAMENTO

a mezzo **bonifico bancario** a favore di
Vitale-Zane&Co. Srl

IBAN: IT 95 J 05696 11200 00000 5725 X96

(allegare fotocopia del bonifico bancario)

nella causale specificare Ragione sociale e il nome del/i partecipante/i

CONTATTI

Vitale-Zane&Co.

tel. 030 2943480

e-mail: flavia.nicolamarino@vnz.it

Corso Martiri della Libertà, 25122 Brescia

PRIMO INCONTRO

DATA: 03.04.2024

LUOGO: Sala consiliare della Camera di Commercio di Brescia

PSICOLOGIA E ORGANIZZAZIONE.

Una organizzazione “centrata sulle persone”: solo parole o reale necessità?

Prima sessione: Il bisogno di Fiducia e Sicurezza in Azienda e le possibili risposte organizzative

Docenti:

- Giovanni Siri, Responsabile del corso
- Federico Butera, *Professore Emerito di Scienza dell'Organizzazione e Presidente Fondazione IRISO – Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, già Visiting Scholar Sloan School MIT*

Testimonianze:

- Daniela Conti, *Direttore Risorse Umane Fondazione Poliambulanza – Istituto Ospedaliero*
- Isabella Manfredi, *Chief Sustainability and Communications Officer – Feralpi Group*

Introduzione e schema dei contenuti

Il primo incontro ha innanzitutto fornito alcune chiavi di lettura dell'intero percorso:

- Il percorso è stato voluto dalla Vitale-Zane &Co. per offrire a imprenditori, vertici aziendali e prime linee manageriali spunti per orientarsi nella oggi sempre più difficile e critica gestione delle persone, o meglio del “campo relazionale”, nelle imprese, tra psicologia e organizzazione.
- Come è abitudine della Vitale-Zane, intende farlo promuovendo uno sforzo di pensiero al di là di mode e slogan, per cercare di andare a fondo di cosa significhi veramente e concretamente “mettere le persone al centro”.
- Lo si farà con l'aiuto di alcuni dei migliori pensatori e professionisti che lavorano su questi temi e con l'attitudine a “fare un po' di fatica”, nella convinzione che non esistono “ricette magiche” a cui delegare la soluzione.
- Gli incontri sono tendenzialmente costruiti su tre punti di vista che si confronteranno e integreranno tra loro: il punto di vista dell'organizzazione, quello della psicologia e le testimonianze di chi vive e può raccontare la propria esperienza da un'angolazione interna alle imprese.
- Ma i diversi punti di vista convergono perché l'oggetto della discussione è un sistema organico e unitario: le persone, l'organizzazione, la strategia, la tecnologia, il mercato sono

tutti aspetti diversi ma strettamente e organicamente collegati in quel meraviglioso organismo che è l'impresa.

- “Mettere le persone al centro” non significa essere buoni o umanisti illuminati, ma, come scrive Federico Butera, essere “architetti di organizzazioni” che sono costitutivamente fatte di persone. Non si tratta, quindi, di occuparsi anche delle persone, ma di riconoscere come obiettivo fondamentale di chi si proponga di promuovere una gestione dell'impresa con le persone al centro la costruzione di un'organizzazione con la consapevolezza che i diversi temi sono sistematicamente e organicamente collegati tra loro.
- I tempi attuali spingono violentemente affinché si prenda atto di queste cose e vi si cerchino delle risposte convincenti. Sul fronte dell'organizzazione tante cose sono note già da molti anni, ma ne è mancata una coerente ed efficace implementazione. Le complessità e le incertezze attuali (economiche, psicologiche, sociali, geopolitiche, tecnologiche etc.) mostrano chiaramente che “è finito il tempo di giocare su queste cose”. La verità sta venendo fuori, grazie alle sfide continue che le nostre aziende devono risolvere: o le imprese riusciranno a costruire delle risposte a questi temi, o saranno spacciate. Questo è “un fatto della nostra epoca” e la sfida non è più differibile. Il tema è urgente, ancora una volta non per essere buoni, ma perché stiamo vivendo il pericolo estremo di essere “spazzati via come Paese” nonostante le nostre tante eccellenze: non c'è più spazio per essere all'antica e per non cercare (e trovare) soluzioni.
- E queste soluzioni potranno essere trovate in ottica laboratoriale e pratica proprio dalle e nelle imprese. L'impresa è, infatti, oggi, l'unica istituzione in grado di farsi portatrice di queste istanze di cambiamento e di diventare ponte e laboratorio per il cambiamento. È chiamata, per questo, ad assumersi la responsabilità dell'organizzazione civile: è un ruolo importantissimo che le imprese non sempre sanno di avere ma del quale devono costruirsi una grande consapevolezza.

Il primo incontro ha quindi tracciato alcune ipotesi per organizzare in azienda la possibilità di uno spazio relazionale fondato sulla fiducia, attraverso due interventi e due testimonianze:

Federico Butera: Le fasi organizzative della fiducia

L'intervento ha inquadrato il tema delle basi organizzative della fiducia sulla base del libro di F. Butera, *Disegnare l'Italia* (Egea, 2023), che è stato distribuito ai partecipanti e al quale si rimanda.

L'intento con cui guardare a queste riflessioni è quello di “passare dal dire al fare”, perché fare le strategie è importante ma è ancora più importante realizzarle, e l'organizzazione è proprio il modo con cui tutti insieme siamo in grado di realizzare le strategie.

Il libro di Butera parte da un paradosso che l'Italia vive: da un lato ha organizzazioni di altissima qualità, che sono dei veri e propri “campioni”; dall'altro queste organizzazioni non sono riuscite ad innescare processi di contaminazione che diffondessero il loro modello (come invece era avvenuto con il modello Taylor-fordista) e in Italia rimangono diffusissime organizzazioni di scarsa qualità incapaci di produrre lavori di qualità.

Le imprese di alta qualità incarnano quello che Butera definisce l'*Italian way of doing business* che è costituito di pochi elementi importanti (che vanno ben oltre i sistemi di comando e controllo che sono stati indicati, in passato, come modello di riferimento da tanta teoria e pratica organizzativa):

- sono imprese in continua sintonia e simbiosi con il mercato, che sono in grado di leggerlo ma anche di influenzarlo

- sono imprese internazionali, non solo per le vendite, ma anche per apertura culturale
- hanno un livello tecnologico alto, sanno adottare e utilizzare le tecnologie che servono
- hanno una governance condivisa con i diversi stakeholder, avendo attivato forme differenziate di partecipazione
- hanno gestito le risorse umane molto bene, anche se in modo diverso l'una dalle altre (accanto ad aziende con organigrammi e mansionari molto chiari, vi sono aziende con impostazioni diverse, come l'Olivetti che, pur avendo 40.000 dipendenti, non aveva mansionari ma prevedeva solo ruoli in continua evoluzione)
- adottano forme organizzative a rete e forme organiche e flessibili di organizzazione, tecnologie e lavori integrati

Questo modello è il “libro di testo” dell'Italia innovativa a cui fare riferimento.

La maggior parte delle imprese italiane, però, non raggiunge il livello di qualità di questi campioni, e la radice dell'inefficacia e inefficienza del nostro Paese (il suo scarso livello di innovazione e di competitività, il suo scarso numero di laureati etc.) trova la sua radice proprio nell'aver un numero elevato di organizzazioni che non funzionano bene e che producono lavori di scarsa qualità.

Queste organizzazioni di scarsa qualità spingono le persone a non essere attive e a divenire “secondarie”.

Solo il 5% delle persone si definisce soddisfatto del proprio lavoro: è un numero allarmante, che sta dietro a fenomeni quali la great resignation e il quite quitting.

Stando così le cose, la sfida diventa quindi anche una sfida di politica economica che, nell'ottica di una moderna riflessione sulla “ricchezza delle nazioni”, deve portarci a porci la “questione organizzativa italiana” e, dunque, a cercare di capire come si possano risolvere alla radice le debolezze organizzative del nostro Paese.

La proposta di Butera è duplice:

- Attivare cantieri (ottica micro), che uniscano imprenditori, manager, università, persone, in un processo costruttivo diffuso e concreto. Per far questo bisogna liberarsi dai paradigmi novecenteschi (e dai vecchi modelli improntati a “comando e controllo”, che l'organizzazione ha messo a punto, perdendo di vista il fatto fondamentale che organizzare non significa controllare, ma rendere possibile la realizzazione delle cose) e aprirsi invece all'idea di una “sociotecnica 5.0”. Questa sociotecnica 5.0 è un modello di organizzazione in continua evoluzione, che non prevede mansionari o organigrammi rigidi ma l'attivazione delle forze, in sistemi che attivano programmi, percorsi, energie (nelle imprese come nelle PA): nuovi modelli dinamici di strutture sociali realizzate con il protagonismo delle persone e grazie a tecnologie che continuamente innovano.
- Impostare programmi di politiche pubbliche (ottica macro), che sostengano questi cantieri (come fecero, rispettivamente: Roosevelt con il New Deal, De Gasperi nella ricostruzione post-bellica, Schimdt con la Mitbestimmung, etc.).

Quella che emerge è insomma una proposta di politica micro-macro volta a generare una cassetta degli attrezzi (diversi dalle vecchie regole delle scuole di management) a uso degli “architetti delle nuove organizzazioni e dei nuovi lavori” (manager, imprenditori, scienziati, tecnici etc.).

Butera suggerisce, quindi, 7 “criteri chiave di progettazione e sviluppo”:

- Modello dell'Italian way of doing industry

- Impresa integrale (non solo obiettivi economici ma obiettivi integrali di socialità, cura delle persone, dell'ambiente, etc.)
- PA mission driven
- Sociotecnica 5.0 (che tenga insieme tecnologia e organizzazione del lavoro per le persone)
- Ecosistemi e reti organizzative governate
- Organizzazioni flessibili
- Lavori di qualità

Dal dialogo con i partecipanti sono emersi due ulteriori temi:

Disparità di lavori

Caratteristica evidente del mondo del lavoro attuale è la disegualianza nella remunerazione e nelle possibilità di accesso a modalità di lavoro agile e ai comfort abilitati dallo sviluppo tecnologico tra diverse tipologie di lavoro, che penalizza fortemente intere e consistenti fette di lavoratori. Il tema della qualità del lavoro è più ampio e generale ma certamente diversa è l'insoddisfazione di un giovane laureato che non è appagato dalla propria occupazione rispetto a quella di tanti operai o occupati in lavori "dequalificati" (nel settore della logistica, del delivery, dei servizi alla persona etc.) che vivono condizioni di vita e lavoro squalificate. Non ci sono soluzioni preconfezionate, ma certamente il tema è urgente; si deve trovare il modo di rendere decenti tutti i tipi di lavoro (decent work), perché non è necessario che il lavoro sia per forza qualificato, ma il lavoro deve essere sempre decente (sotto il profilo della sicurezza e della dignità) e rispettato, secondo l'esempio suggerito da M.L.King dello spazzino in grado di condurre il proprio umile lavoro con la stessa cura che Beethoven e Mozart mettevano nel proprio. Nel più vasto tema delle "persone al centro" un'emergenza tra le altre è proprio quella della ricerca di un decent work per tutti: King la demandava alle disposizioni del singolo, ma è certamente possibile ricercare dei correttivi per indurla.

Partecipazione

Una caratteristica fondamentale del nuovo modello organizzativo proposto è la diffusa partecipazione, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda: in generale partecipazione significa diffondere la responsabilità e gli strumenti affinché la responsabilità sia reale e trovi il suo adeguato compenso.

Quella che qui conta è la partecipazione non al capitale (tema ni parte superato, come la vecchia battaglia sindacale per la partecipazione operaia al capitale) ma la compartecipazione alle decisioni e ai processi: questa è la vera Mitbestimmung.

Le organizzazioni che oggi funzionano meglio, sono quelle in cui tutte le persone sono "leader nella propria area" (non quelle rette da un leader-"falso tutto mi"). Su questi aspetti veri e propri modelli organizzativi, come l'Holacracy (nato empiricamente in America dall'esperienza di gestione di un'azienda in cui il potere e la responsabilità sono stati organizzati in modo diffuso - cfr. libro di B.J. Robertson, "HOLACRACY. Come superare la gerarchia". GueriniNEXT, 2018) e in generale ha preso corpo la concezione di leader come colui in grado di suscitare l'empowerment/far crescere le persone.

A questo proposito, si danno fenomeni spontanei in cui le persone partecipano in modo proattivo ai processi in imprese e organizzazioni di dimensioni molto diverse: questo avviene, però, solo in alcuni casi felici e spesso in modo non formalmente riconosciuto. Quando si riesce anche a titolare e

formalizzare un processo di questo tipo (come previsto dal modello Toyota) allora si ottiene un aumento importante della qualità del lavoro.

In conclusione, il sistema delle partecipazioni è un fondamentale cantiere da attivare nelle nostre organizzazioni.

Giovani Siri – La psicologia della fiducia di base in azienda, oggi. Potenzialità e patologie.

L'intervento ha evidenziato alcuni aspetti psicologici che fondano la possibilità di costruire nelle organizzazioni impegno nel lavoro e rapporti costruttivi:

- La fiducia è, nelle aziende di oggi, un elemento psicologico fondamentale, perché le imprese moderne sono realtà talmente complesse e vivono situazioni talmente dinamiche che non è possibile fornire loro un manuale. La parola fiducia, invece, trova spazio proprio nell'assenza di regole fisse: l'azienda deve usare le tecnologie più avanzate, ma ha a che fare con una realtà sociale e umana così complessa che non può in alcun modo essere ridotta a strumenti tecnologici. La fiducia fornisce elasticità e prontezza dinnanzi ai cambiamenti imprevedibili.
- Nel modello dell'organizzazione fordista non serviva fiducia: nella meccanica organizzazione che il modello prevedeva, infatti, tutto era rigidamente impostato e quindi prevedibile. Ed è proprio il successo che il modello d'impresa fordista ha avuto ad aver determinato l'esclusione della componente psicologica dall'impresa e a determinare la fatica che ancora oggi si fa a parlare di questi temi in azienda. E questo nonostante la psicologia, confrontandosi sperimentalmente con l'uomo, abbia capito da tempo che questo non può essere trattato come una macchina, e nonostante dagli anni '80 in poi, l'esplosione del consumismo edonistico abbia indotto un maggior bisogno di fiducia (determinato una società a trazione consumistica in cui un lavoro sempre meno motivato e motivante cerchi di essere compensato dall'excitement del "tempo libero").
- Parlando di fiducia ci riferiamo innanzitutto alla "fiducia di base": dal punto di vista psicologico, la fiducia è un organizzatore psichico primario, neurobiologicamente radicato, che si alimenta e prende forma nella relazione. La fiducia ha vari livelli, il più profondo dei quali è la "fiducia di base" che è specie-specifica degli esseri umani e che è quella che permette e condiziona, nell'evoluzione del bambino, l'acquisizione dell'autonomia, della curiosità, dell'esplorazione, e poi l'acquisizione dell'autostima e di un'identità forte, che sappia coordinarsi con il contesto. Sulla base di questa fiducia di base, la fiducia si alimenta, poi, nelle relazioni e in particolare nelle relazioni di gruppo.
- Riportando il tema della fiducia in azienda, la psicologia industriale e d'impresa (che è cosa diversa da quella accademica) ha scoperto alcune cose importanti:
 - o Cause ed effetti della fiducia: la fiducia è un tessuto connettivo di un'impresa che non può funzionare senza, a causa dell'incertezza e del cambiamento costante in cui vive immersa
 - o La fiducia è generata e a sua volta genera: engagement, appartenenza, comunicazione, tolleranza dell'incertezza (sino ad un certo punto)
 - o La fiducia può essere scomposta in due versanti:
 - Trust, ovvero la "fiducia di chi si affida" (quella del bambino tra le braccia della mamma)

- Safety, ovvero la sensazione di assenza di pericolo per cui ci si sente in uno spazio di sicurezza, in cui non si è troppo pressati e si è quindi in grado di prendersi del tempo per decidere

Il trust è correlato con l'apprendimento e lo sviluppo (e quindi tendenzialmente aumenta nelle aziende in cui si fa più formazione), mentre la safety è correlata con il sentirsi appagati e ricompensati. Entrambe queste modalità della fiducia influenzano la performance e la dinamica del team.

- Fondamentali quanto trascurate son le regole su come si costruiscono i team di lavoro (perché la composizione degli stessi influenza profondamente la qualità del lavoro)
 - Le sorgenti della fiducia e della sicurezza psicologica nell'organizzazione sono: il clima organizzativo, le leadership e la gestione dei rapporti con le persone, l'equità nella gestione dei rapporti con le persone (senso di equità e giustizia è una caratteristica fondamentale della fiducia), la progettazione del team.
 - Nella fiducia che c'è tra persona e azienda sono coinvolti tre diversi "versanti della fiducia": il rapporto verticale (manager-dipendenti), quello orizzontale (tra il gruppo dei pari) e il rapporto olistico (che riguarda l'azienda come un "tutto", un sistema che acquista personalità).
 - Capire come la fiducia si può generare in azienda e in gruppo è importante perché è un acceleratore fondamentale della creatività: non è vero che la creatività e l'innovazione si avvantaggiano dei contesti competitivi, ma è provato che nascono laddove c'è un elevato clima di fiducia)
 - Più il mondo e il contesto dell'impresa sono complessi e imprevedibili, più è importante lavorare sul campo relazionale e sulla fiducia
 - Le nuove generazioni hanno con la fiducia un rapporto molto particolare e diverso da quelle precedenti
 - In generale, purtroppo, questi fenomeni sono studiati ma non verificati in modo scientifico nelle aziende, perché le aziende spesso tendono a squalificare l'aspetto scientifico di queste cose come "accademico" e dunque inconcludente e inutile, mentre sarebbe molto prezioso attivare un dialogo efficace su queste cose tra imprese e accademia
- La fiducia di base è la fiducia che sta alla base di tutte le altre fiducie che si costruiscono nelle nostre vite: è la consapevolezza implicita di esserci e di valere qualche cosa, che si costruisce nei bambini in un processo particolarmente fragile e ricco di insidie. Quando il fu-bambino arriva in azienda, con il suo bagaglio di fiducia di base, ve ne cerca una conferma nel delicato equilibrio tra:
 - La necessità di sentire che sta facendo cose per l'azienda che rappresentano un valore anche per lui stesso
 - L'attitudine a prendere l'iniziativa ma nel contesto di un'appartenenza
 - La fiducia è certamente un tema su cui le aziende dovrebbero chiedere più aiuto agli psicologi veri: è molto delicata da costruire e necessita di equilibrio costantemente confermato tra il rispetto dell'altro e la valorizzazione di sé e la dinamica persona/ruolo. Su questi temi si innesta l'aspetto fondamentale del feedback, che un buon capo deve saper dare: questo deve riguardare la performance, ma nel rispetto garantito, sulla base della fiducia di base, della persona che l'ha raggiunta (confusione tra "hai sbagliato" e "sei stupido")

Testimonianze:

Posta l'importanza della fiducia come elemento costitutivo del campo relazionale in azienda e dell'organizzazione come strumento per far sì che ci sia lo spazio per alimentare strutturalmente la fiducia, il quadro delineato dal primo incontro si è completato con due testimonianze che hanno mostrato due diverse strategie e approcci su questi temi:

- Fondazione Poliambulanza, che ha portato la testimonianza di un'organizzazione sanitaria (ambito in cui la gestione delle persone è ancora più difficile e in cui si gioca una sfida davvero fondamentale per il nostro paese), illustrandone la politica finalizzata a ricercare forme innovative nell'equilibrio vita/lavoro, fondate su una distinzione il più possibile netta tra gli spazi della vita privata e quelli del lavoro
- Feralpi Group (attività siderurgica) ha testimoniato invece strumenti e pratiche che cercano di creare direttamente in azienda una situazione di valorizzazione del portato individuale di ciascun dipendente, nell'ambito della più generale costruzione di una "people strategy" integrata nelle strategie sostenibili del Gruppo. Anche il caso Feralpi è di particolare interesse perché si riferisce ad un'attività particolarmente chiara, severa e rischiosa come è l'attività siderurgica.

Francesca Conti, Fondazione Poliambulanza

La Fondazione ha iniziato a "mettere le persone al centro" nel 2008, cercando di declinare le politiche del personale rispetto all'obiettivo che le persone "andassero a lavorare serene", anche considerando alcune peculiarità che caratterizzano proprio la gestione HR di un'organizzazione sanitaria come particolarmente complessa:

- Il tema della gestione del personale è particolarmente strategico per un'organizzazione sanitaria, poiché il costo del lavoro è di gran lunga la voce di costo maggiore del relativo Conto Economico (tra il 40 e il 55% del valore del fatturato).
Fondazione Poliambulanza, pur essendo promossa da organismi di matrice religiosa nella forma di fondazione, è un'azienda e come tale deve essere gestita: rispetto ai vincoli di performance economica, una gestione oculata del costo del lavoro ha un'importanza davvero significativa.
- Un ulteriore aspetto di criticità del tema è il frequente shortage di personale sanitario che il settore ciclicamente vive. Poliambulanza ha la fortuna di avere una scuola infermieristica interna che le ha permesso di mitigare il problema, ma nel biennio 2020/21 è stata parzialmente toccata dal fenomeno delle c.d. great resignation, registrando tassi di turnover fino all'8% (nettamente superiore a quello fisiologico).
- I dipendenti di Poliambulanza sono in prevalenza laureati, molti dei quali hanno fatto un fortissimo investimento su di sé in termini di formazione e hanno perciò grandi aspettative: economiche ma anche e soprattutto di sviluppo personale e di carriera. Le tecnologie all'avanguardia di cui la Fondazione dispone giocano un ruolo fondamentale contribuendo a offrire percorsi di crescita e costruzione di professionalità, nella ricerca di un delicato equilibrio tra obiettivi individuali (curare i malati, remunerazione economica, crescita professionale, equilibrio vita-lavoro) e obiettivi aziendali.
- L'attività di cura richiede un insieme molteplice di competenze multifunzionali (cliniche, psicologiche, specialistiche).

In risposta a questi elementi, la Fondazione ha messo in campo diversi strumenti finalizzati anche alla costruzione di fiducia:

- Una gestione degli adempimenti amministrativi trasparente, con un'attenzione a spiegare in maniera chiara i cedolini e a non lasciare dubbi sull'impostazione delle politiche di payroll, quale punto di partenza fondamentale su cui costruire un rapporto sano con i collaboratori
- La figura dei "super-infermieri" ovvero l'identificazione di ruoli con competenze infermieristiche di base a cui sono state aggiunte competenze specialistiche per rispondere alle necessità multifunzionalità dell'attività di cura, su modello dei "jolly" mutuato dal vecchio contratto dei chimici (contaminazione da esperienze fatte in altri settori può essere molto utile)
- Politiche di conciliazione e iniziative di welfare (asilo aziendale, facilitazioni varie della gestione familiare, proposta di diversi tipi di grest per i figli dei dipendenti, sostegno all'acquisto di libri scolastici etc.)
- Iniziative di supporto psicologico per gli operatori che ne riscontrano le necessità e percorsi formativi per i coordinatori infermieristici volti a trasmettere loro strumenti di lettura dei bisogni psicologici dei collaboratori.
- Iniziative di equilibrio vita/lavoro attraverso nuovo processo di turnazione (in risposta a un bisogno di maggior tempo per sé esploso dopo il Covid). Il processo, mutuato da simili esperienze statunitensi, ha adottato turni di lavoro di 12 ore, distribuiti su 13 giorni lavorativi mensili (e quindi con 17 giorni liberi al mese), proposto su base volontaria (con l'unico vincolo che si adotti il modello 5 persone per volta). L'esperienza ha avuto molto successo sia sotto il profilo economico (minori costi di trasporto) che di soddisfazione professionale (minor carico psicologico e miglior equilibrio vita/lavoro), ha ricevuto feedback espliciti sulla validità della possibilità di turni da 12 ore come elemento di attraction e retention. La Fondazione Poliambulanza ne ha anche beneficiato a livello organizzativo in una migliore gestione delle sostituzioni.

In generale tutte queste iniziative nascono da un progetto evolutivo autonomo indotto in primis da un'esigenza di retention e fondato su una proposta di equilibrio tra vita privata e lavoro, che poi si è sviluppato ascoltando le persone e rilevando i loro bisogni e cogliendo contemporaneamente le opportunità che si presentassero lungo il percorso.

Isabella Manfredi, Feralpi Group

L'esperienza di Feralpi è stata presentata da Isabella Manfredi che ha il ruolo di Chief Sustainability and Communications Officer inquadrando in ottica sistemica il tema della gestione delle persone nell'ambito delle strategie di crescita sostenibile del Gruppo.

Feralpi Group è tra i principali produttori siderurgici europei, con headquarter a Lonato (Brescia) e una rete di stabilimenti produttivi e filiali commerciali europea.

L'importante crescita che il Gruppo ha vissuto dalla sua fondazione nel 1968 è andata di pari passo con la crescita organizzativa, che è stata abilitata innanzitutto dal clima di fiducia che è diventato intrinseco e sistemico rispetto all'organizzazione grazie a una serie di progettualità inserite nella strategia ESG del Gruppo.

Fu proprio Isabella Manfredi a proporre a una governance illuminata una modalità di rendicontazione non finanziaria in collaborazione con le Università (rappresentando un esempio di endorsement del già auspicato maggior rapporto aziende-università), realizzando un framework di rendicontazione scalabile ed esportabile in tutto il Gruppo, che si è evoluta nella strategia ESG in cui la “S” prevede strategie di consolidamento della “people strategy”.

Manfredi diede una spinta importante su temi che erano nuovi e sconosciuti, ma fu fondamentale per lei trovare un interlocutore imprenditoriale che, coerentemente con il suo ruolo, seppe farsi carico del rischio e dell’incertezza insiti nella loro novità e le ha dato fiducia per implementarle.

Anche in questo caso è evidente che la premessa fondamentale di ogni percorso di questo tipo è comunque il clima e la cultura aziendale di ascolto e dialogo (di cui la stessa Manfredi ha beneficiato).

Sul modello si innestano diversi elementi, quali:

- Nell’ottica di costruire una credibilità e una fiducia diffuse nell’organizzazione (cliente interno) e presso gli stakeholder esterni, sono state promosse attività di assurance da parte di enti terzi sulle rendicontazioni di impatto.
- Il metodo di lavoro centrato sulle persone che si fonda su questo modello è stato molto importante anche nell’implementazione della strategia di crescita per linee esterne del gruppo, per cementare le varie realtà acquisite nel processo di M&A. In questa stessa direzione, il Gruppo sta ora lavorando a un’espansione della prospettiva CSR a tutta la propria filiera.
- Le analisi periodica del clima, attraverso la quale il gruppo fa un quadro dei bisogni reali delle persone, anche a servizio dell’hr, rappresentano un altro strumento fondamentale per la costruzione del clima di fiducia

Questa politica efficace e avveduta (anche se lunga e faticosa) ha avuto origine da una visione imprenditoriale lungimirante (del fondatore), poi confermata e sviluppata dalla nuova generazione, ma che ha saputo coinvolgere anche le prime linee e tutto il management, riuscendo a diventare sistemica, vera e propria cultura aziendale diffusa.

Luca Soressi Serena

Academy VNZ – Psicologia e organizzazione.

Una organizzazione “centrata sulle persone”: solo parole o reale necessità?

LETTURE RACCOMANDATE PER I PARTECIPANTI

Prima sessione: il bisogno di Fiducia e Sicurezza in Azienda e le possibili risposte organizzative

1. M. Vitale, *L'economico di Senofonte* (estratto da “Il management è una disciplina antica”, oggi in “Lezioni d’impresa da tempi e luoghi diversi”, Piccola biblioteca d’impresa Inaz, 2008)
2. B. McEvily, V. Perrone, A. Zaheer, *La fiducia come principio organizzativo*
3. Deloitte, *The Future of Trust. A new measure for enterprise performance*
4. E. Severoni, *Il ruolo della fiducia in azienda*
5. P.J. Zak, *The neuroscience of Trust*
6. G. Trimarco, *Il tema della fiducia interpersonale in psicologia: una breve introduzione*
7. Presentazione di 2 libri di E. Erikson, *I cicli della vita e Infanzia e società*
8. Libro di F. Butera, *Disegnare l’Italia*, Egea, Milano – 2023
9. Segnalazioni di alcuni recenti report, a cura di G. Siri

SECONDO INCONTRO

DATA: 11.04.2024

LUOGO: Sala consiliare della Camera di Commercio di Brescia

PSICOLOGIA E ORGANIZZAZIONE.

Una organizzazione “centrata sulle persone”: solo parole o reale necessità?

Seconda sessione: Identità e appartenenza, cerniera tra valori personali e valore aziendale

Docente:

- Giovanni Siri, Responsabile del corso

Testimonianza:

- Gioacchino Baldini, *Direttore Azienda Agroalimentare Opera di Padre Pio, già Direttore del personale di Fiat Automobili e di Ferrero, Direttore Generale di Magneti Marelli e Presidente di Mutti S.p.A.*

Introduzione e schema dei contenuti

L'introduzione di Siri ha inquadrato i contenuti della giornata raccordandoli con quelli dell'incontro precedente e con la struttura complessiva del percorso ed evidenziando alcuni aspetti introduttivi:

- Nel 1911 Taylor aveva sviluppato la teoria del “management scientifico” in cui raccomandava di “non mettere al centro le persone” (l'esatto contrario di quello che diciamo oggi, spesso senza chiarirci che cosa questo significhi precisamente) e lo faceva non perché le odiasse ma perché riteneva non si fosse in grado di gestire questa variabile complicata che le persone sono e che quindi fosse necessario semplificare e organizzare il lavoro in modo che anche un automa potesse svolgerlo. Allora stava avvenendo una trasformazione sociale enorme: la fabbrica stava trasformando la vita della gente e bisognava velocemente portare in fabbrica contadini e persone che non avevamo mai conosciuto questa realtà, per questo una semplificazione di questo tipo si rivelava funzionale.

Di contro, la psicologia, sviluppandosi nella stessa dimensione del “metodo scientifico”, scoprì presto che l'uomo non poteva essere considerato come una macchina rigidamente preimpostata con l'obiettivo di massimizzare il proprio interesse.

Questo decretò (proprio mentre il modello Taylor-fordista d'impresa trovava conferma nel proprio successo) un progressivo scollamento tra psicologia e organizzazione, che ancora oggi vediamo in atto. Ma questo approccio mostra i suoi limiti nelle tante complessità che le nostre organizzazioni devono attraversare e questi limiti richiedono di riconoscere l'impresa come un organismo del quale il “campo relazionale” costituisce un sottoinsieme fondamentale, che si lega agli altri in modo organico e sul quale si può e si deve condurre un'indagine con metodo scientifico.

- Per “metodo” non si intende l’applicazione di una technicalities esecutiva, ma l’approccio fondamentale che è necessario attivare guardando all’impresa dall’angolazione del rapporto tra psicologia, organizzazione e strategia, ovvero quello che tiene conto che:
 1. il metodo scientifico è tanto più valido di fronte a elementi complessi: a questo riguardo, dobbiamo archiviare come impossibile la ricerca di certezze, come ci dimostrano le scienze (tutto quello che la fisica ha scoperto negli anni ci consente di conoscere solamente il 5% della materia, che per il 95% rimane ancora “oscura”) e le neuroscienze (che hanno confermato anche dalla loro prospettiva l’impossibilità di approcciare riduzionisticamente una realtà in continuo movimento, aggregazione e ricombinazione che forma i sistemi complessi come quelli neurali). Portando il discorso sul rapporto tra psicologia e organizzazione, significa introdurre nel management scientifico il tema del campo relazionale (quindi applicandovi metodo scientifico e ottica sperimentale di prova/errore);
 2. le teorie possono fallire, ma non il metodo scientifico
 3. l’applicazione del metodo scientifico prevede l’impostazione di ipotesi e diagnosi e ottiene la propria massima possibilità di applicazione proprio nell’ambito del “cantiere” di cui si è parlato nel primo incontro.
- Ci sono 5 “rotazioni mentali” che tipicamente i manager faticano a fare, che possono essere così espresse:
 1. “La mia personalità è una costruzione, e non è così stabile come credo”
 2. “La mia identità dipende dalla relazione tanto (forse di più) quanto dal mio modo di vedere me stesso”
 3. “Il primato cognitivo (io conosco e governo me stesso) è esasperato e mitizzato”
 4. “La specie umana è radicalmente sociale, non individualista egoista” (non potremmo “dire io” se non fossimo stati in una relazione originaria e se non ci trovassimo inseriti in altre relazioni)
 5. “La psicologia non è una scienza impossibile né un’arte pratica personale”
- In questa prospettiva, la proposta del corso è di guardare al campo relazionale nell’impresa (sempre ricordandosi, però, che è profondamente connesso con tutti gli altri aspetti dell’azienda) attraverso 4 “organizzatori psichici”:
 1. Fiducia di base
 2. Identità
 3. Significato
 4. Metodo (scientifico)
- Alla fiducia di base è stato dedicato il primo incontro, evidenziandola come elemento “di base” perché, da un punto di vista psicologico, la fiducia costituisce l’organizzazione primordiale del neonato, che non ha ancora una coscienza compiuta e vive semplicemente l’esperienza di un mondo “che può essergli amico o nemico”. Se i suoi bisogni trovano risposta, si radica in lui la fiducia di base e si realizza il suo primo passo verso il viaggio che lo porterà a costruirsi la propria identità.
- All’identità è, appunto, dedicato il secondo incontro, che ha dato voce alla testimonianza professionale di Giacchino Baldini e a una riflessione di Giovanni Siri su identità e

appartenenza nelle imprese, come cerniera di valori che determinano il coinvolgimento di persone che si assumono autonomia responsabile.

Gioacchino Baldini: Come si genera il senso di appartenenza in azienda

L'intervento ha dimostrato come si possa generare senso di appartenenza all'azienda, sulla base della straordinaria esperienza professionale di Giacchino Baldini (condensata attorno a 4 momenti significativi) e di alcune sue considerazioni iniziali:

- Alcuni “primi mestieri” che Baldini ha fatto all’inizio della sua carriera gli hanno permesso di imparare moltissimo: l’attività dell’informatico (Baldini muove i primi passi nell’ambito dei sistemi informativi dell’OM, proprio a Brescia) gli ha permesso di imparare a “entrare nella specificità delle cose” e a promuovere il cambiamento convincendo le persone che ne devono essere coinvolte; mentre l’apparentemente noiosa attività di verbalizzazione dei comitati direttivi delle aziende gli ha permesso di comprendere come funzionano veramente i Consigli di amministrazione. In questo Baldini ha letto un elemento che è stato importante nella sua carriera: si è spesso trovato a fare cose che altri non volevano fare e farle bene gli ha permesso di imparare tanto.
- Le aziende sono entità complesse che richiedono un equilibrio coordinato di tutte le componenti a livello di insieme, di sottoinsieme o di singoli elementi. Baldini, che viene da una famiglia di direttori di banda, evidenzia come il paragone con l’orchestra permetta bene di interpretare l’organismo impresa e di identificare nel “maestro” il ruolo fondamentale del catalizzatore (ovvero di colui che cerca di armonizzare il tutto).
- L’azienda-orchestra può essere analizzata almeno da tre diverse prospettive:
 - o Dal punto di vista funzionale, che parte dalla considerazione che ogni azienda viva la prevalenza, in termini di influenza, di certe funzioni sulle altre (i.e. in Ferrero il marketing, in Fiat la produzione etc.)
 - o Dal punto di vista temporale, ovvero l’identificazione delle prospettive di breve, medio, lungo termine
 - o Dal punto di vista della “catena azionista-manager-coordinatori-operativi”, che è la prospettiva di lettura dell’azienda che Baldini propone di utilizzare nel racconto che ha fatto delle sue esperienze: gap di visione tra questi diversi stakeholder dell’impresa sono sempre presenti, ma questi gap vivono delle oscillazioni che nei momenti negativi possono costituire fortissime criticità

Nell’ambito della sua ricca e varia carriera professionale, Baldini, quindi, ha identificato quattro momenti fondamentali dai quali si possono trarre alcuni elementi comuni. Il racconto di questi momenti ha rappresentato il cuore della testimonianza che si è strutturata in quattro parti:

1. Fiat, dopo gli anni di piombo (anni 80)
2. Ferrero, transizione da azienda di famiglia a multinazionale (anni 90)
3. Parmalat, ricostruzione dopo-Tanzi (anni 2000)
4. Azienda agroalimentare Opera di Padre Pio (2023/24)

1. Fiat dopo gli anni di piombo

Negli anni '70 Fiat auto ha vissuto una lenta e graduale disgregazione, in un contesto di fortissime tensioni e difficoltà sociali. Fiat auto impiegava circa 80.000 operai solo su Mirafiori, con circa 140.000 dipendenti complessivi e dimensioni enormi ben rappresentate dai 2.000.000 di m² dello stabilimento e dai 20 km di linee ferroviarie e dagli 11 km di strade sotterranee che si snodano al suo interno. Questa mastodontica struttura si reggeva su modelli organizzativi rigidamente improntati all'analisi del lavoro e di tempi e metodi, attraverso cui proponeva ai lavoratori un lavoro in cui "non dovessero mettere intelligenza", generando di fatto masse di operai "senza speranza".

Poiché Torino non poteva offrire forza lavoro sufficiente, iniziò un vero e proprio esodo verso la città, principalmente dall'Italia del Sud, alimentando progressivamente queste masse di lavoratori senza speranza, fino a quando il sindacato non riuscì a riunire attorno a sé gli operai e a suscitare in loro una coscienza del proprio ruolo sociale, generando però significativi problemi di governo dell'impresa.

La rivendicazione sociale presto degenerò, infatti, in un clima di terrore e di violenza: ogni giorno c'era un violento sciopero; Amerio, vecchio capo del personale di Fiat auto (che proprio Baldini sostituì) venne sequestrato dalle brigate rosse, numerose erano all'ordine del giorno le "gambizzazioni" rivolte prevalentemente contro i capi e gli uomini del personale.

La spaccatura della catena tra base operativa e manager non poteva essere più chiara.

L'azienda era in una situazione di crisi profonda, di fronte alla quale fu chiaro che non si poteva che reagire e ripartire: lo si fece con un nuovo management, guidato e cooptato dall'ing. Vittorio Ghidella.

Ghidella, nominato nel 1979 responsabile del settore auto, divenne vero e proprio catalizzatore di un gruppo di persone capaci che seppero condividere un progetto di ricostruzione di una visione e che, per questo, vissero, come Baldini, "quei 10 anni, che furono anni di terrore, quasi con la consapevolezza di fare una missione per il Paese".

L'intuizione di partenza di Ghidella fu che "più indietro di così non si potesse andare" e che bisognasse invece ripartire, con un progetto fondato sul prodotto.

In questo contesto, Ghidella affidò a Baldini l'incarico di creare una nuova catena di comando, costruendo maggior credibilità manageriale.

La società poteva contare su un mercato nazionale in sviluppo e protetto e su un basso costo della mano d'opera, che era molto importante, in un settore labour intensive come quello automotive. Le criticità che dovevano essere affrontate erano soprattutto legate al clima sociale, alla bassa qualità e alla scarsa credibilità del vertice (che, per quanto avesse un'enorme visibilità esterna, in azienda si vedeva poco e non si era costruito una grande credibilità).

Furono messe in campo diverse azioni:

- Innanzitutto, fu subito chiaro che in azienda c'erano numerosissimi esuberanti: non senza fatica, si riuscì a far passare la CIG per 24.000 persone e una riduzione dell'organico di circa 62.000 unità senza licenziamenti.
- Bisognava, però, promuovere un cambiamento organizzativo ma, in questo scenario, non era possibile inserire nessuna risorsa esterna: la sfida principale fu, così, quella di "tirare fuori il meglio della professionalità che le persone avevano dentro: costretti dalla necessità, furono progettuali nel miglioramento delle persone" che già erano presenti in azienda.

- Si lavorò molto per recuperare il rapporto con i capi e ricostruire i rapporti con la base: Ghidella fu particolarmente bravo, per quanto non fosse naturalmente portato a parlare in pubblico, a coinvolgere i collaboratori e a comunicare con essi.
- La comunicazione interna fu un asse portante del processo: Ghidella giunse ad affittare canali televisivi una volta al mese per poter parlare con tutti i capi diffusi nei vari reparti e stabilimenti: “raccontavano tutto quello che facevano” e le persone partecipavano a tutte le attività che si facevano, tra cui momenti di incontro e feste che promuovevano il coinvolgimento.
- Altrettanto fondamentale fu l’implementazione di un progetto sulla Qualità: il tema della qualità totale, appreso in Giappone e mutuato in Fiat auto, fu fondamentale per imparare a “utilizzare l’intelligenza delle persone”, a tutti i livelli, e per inaugurare importanti piani di sviluppo prodotto e piani di ricupero di competitività.

I risultati del periodo furono importanti:

- Vennero lanciati prodotti di enorme successo (la Uno, la Croma, la Panda, la Tipo)
- La progettazione venne innovata e meglio supportata dalla tecnologia, passando da 12 piattaforme (12 modelli) a 5 piattaforme (16 modelli)
- La produttività del lavoro migliorò considerevolmente, così come la redditività dell’azienda e la sua posizione finanziaria

2. Ferrero, da azienda familiare a multinazionale

Michele Ferreo fu un grande genio di prodotto e un grande gestore di uomini.

Baldini fu al suo fianco dalla fine degli anni '80, quando gli storici prodotti dell’azienda erano già affermati sul mercato e Ferrero era già un imprenditore di successo che stava cercando soluzioni per il proprio passaggio generazionale.

Appena entrato in azienda, Baldini (che Michele Ferrero chiamava “Baldo”) trascorse circa 6 mesi senza avere un compito preciso ma dedicandosi esclusivamente ad affiancare il Sig. Michele, che si proponeva, così, l’obiettivo di insegnargli con l’esempio, trasmettendogli un modo di pensare e di agire e coinvolgendolo in presa diretta. In seguito, Baldini affiancò Ferrero nell’impostazione di un progetto sul passaggio generazionale, divenendo poi, per circa 15 anni, capo del personale del gruppo.

È sul tema del passaggio generazionale che si innesta l’evoluzione della catena azionista-manager-coordinatori-operativi a cui Baldini ha dedicato il racconto della sua esperienza in Ferrero.

L’azienda era, all’epoca, già fortissima in termini di innovazione, unicità e qualità del prodotto e contava su una visione comune molto forte, che cementava la fidelizzazione del personale (che era facile trovare e mantenere in azienda).

I punti di debolezza erano, invece, rappresentati dalla limitata diffusione geografica (su cui pesava la prevalenza delle società nazionali leader: Italia e Germania), la struttura familiare che segnava la centralità di Michele Ferrero sui temi del prodotto e la difficoltà di disegnare percorsi di inserimento dei suoi due figli, la scarsa rilevanza delle funzioni di collegamento.

Michele Ferrero si proponeva al riguardo tre obiettivi:

1. Allargare la presenza nel mondo
2. Mantenere la centralità del prodotto

3. Inserire i figli in azienda (in una ravvicinata prospettiva, come CEO)

Michele Ferrero elaborò una rappresentazione del modello che voleva per la sua azienda, che armonizzasse le diverse aree di gestione della realtà aziendale sulla base della differenza tra “area imprenditoriale” (che si sarebbe dovuta organizzare attorno a lui stesso e ai due figli, che nel modello venivano definiti: Vaticano 0, Vaticano 1 e Vaticano 2) e “area gestionale” (che a sua volta si articolava nella dimensione locale e nella dimensione mondo).

Questa impostazione distingueva l’area imprenditoriale, che Ferrero incaricava soprattutto dello sviluppo di nuovi prodotti, e il mercato, che era incaricato di venderli.

Il prodotto, quindi, nella sua fase progettuale stava nell’orbita imprenditoriale, e poi, man mano che attraversava la fase sperimentale e di mercato, si spostava verso l’area gestionale (prima locale e poi globale).

I raggi di collegamento tra le diverse funzioni erano, in questo modello e nel vissuto aziendale, rappresentati più dai valori e dalla cultura che non da rigide strutture e processi organizzativi. Su questo Ferrero e Baldini (che “soprattutto gli faceva da specchio”) lavorarono molto, credendo fortemente nella comunicazione interna e nella formazione come strumenti per diffondere la cultura aziendale: nell’Academy aziendale interna (che fu retta proprio da Baldini) si teneva addirittura un corso dedicato alla “ferrerità”.

Alcune diagnosi ed opinioni di Michele Ferrero:

1. Ai figli diceva: attenti, non fatevi intrappolare dal lavoro operativo (per quello ci sono i manager): cercate di stare al di sopra della quotidianità. La filosofia di Michele Ferrero era che l’imprenditore dovesse dedicarsi al prodotto, i manager alla gestione.
2. A Baldini diceva spesso: “Baldo, bisogna tribolare!” (contro le risposte preconfezionate, bisogna convivere con situazioni di incertezza, lavorare, essere costantemente presenti in tutto quello che si fa).
3. Centralità del prodotto e attenzione costante verso il consumatore. In particolare, “Prodotto al centro” significava per Ferrero che tutte le funzioni vivessero in prossimità e con riferimento al prodotto (perché il prodotto “è ciò che ci dà da mangiare” e “il consumatore è la nostra banca”). In generale, Ferrero intendeva passare da un assetto guidato dai “gerarchi del mercato” (priorità alle funzioni commerciali) a quello del “buon governo” (in cui chi mette a punto i prodotti fa da traino alle altre funzioni aziendali).
4. Visione internazionale e valenza unificata delle diverse Marche
5. Esclusività, sia a livello di prodotto che di processo (che portava il Gruppo a differenziarsi nettamente dai concorrenti)
6. Spinta all’innovazione continua: Ferrero era “maniacale nella sperimentazione di prodotto” e consapevole che i tempi dell’innovazione fossero diversi: con una visione illuminata del presente e del futuro, era consapevole che i tempi per l’innovazione del packaging o per il miglioramento di un prodotto fossero più brevi di quelli dell’inserimento di un nuovo canale, del cambiamento di posizionamento o dell’inserimento di un nuovo prodotto.
7. Crescita organica e visione proiettata a medio e lungo termine (Se un prodotto è buono, quando è nuovo può, all’inizio, perdere, ma se si insiste e si insiste, entrerà nel cuore del consumatore e permetterà di iniziare a guadagnare)

Purtroppo, il passaggio generazionale non poté realizzarsi per la prematura e tragica scomparsa del primogenito, tuttavia la filosofia Ferrero consentì all'azienda di realizzare un importante allargamento geografico, inserire manager e trasformarsi progressivamente in una importante struttura multinazionale, mantenendo al contempo la focalizzazione sul prodotto e l'adesione ai principi della Ferrero e quindi allo spirito della "ferrerità".

3. Parmalat dopo Tanzi

Nel 2003 scoppiò il crac Parmalat, azienda notissima, presente in tutto il mondo, con un fatturato di circa 7 miliardi, a seguito di note vicende legate ad un falso in bilancio per circa 14 miliardi di €.

Enrico Bondi fu chiamato a prendere il posto di Callisto Tanzi in un'amministrazione straordinaria e riuscì ad evitare il fallimento dell'azienda, compiendo una ristrutturazione che di fatto "la dimezzò, tagliando da tutte le parti e mantenendone il cuore in Italia" (dove comunque aveva messo a punto "fior fior di prodotti", che rappresentavano un elemento da recuperare e valorizzare).

Molto più difficile era, invece, recuperare e valorizzare le persone che avevano vissuto il periodo della guida di Tanzi, sulle quali pesava molto il sospetto che sapessero quello che stava avvenendo e che non vi si fossero opposti.

Questo è un chiaro esempio di catena che si rompe: la public company che venne fuori dal fallimento di Tanzi non aveva fiducia delle persone che erano dentro l'azienda, nella convinzione che "non potevano non sapere". Di fatto, in conseguenza di questo, praticamente tutto l'apparato amministrativo lasciò, in poco tempo, l'azienda (una persona arrivò addirittura a suicidarsi). In questo contesto, Baldini fu chiamato a "ricostruire un po' di fiducia".

Bondi rischiava di contrapporre a questi problemi una strategia troppo focalizzata sul controllo che, sebbene fosse stata necessaria all'inizio, rischiava di diventare opprimente nella fase di ricostruzione. Baldini seppe costruire l'alternativa, "addolcendo un po' la situazione" e contribuendo a creare uno spirito di appartenenza che fu fondamentale per la ricostruzione.

Gli elementi positivi su cui la società poteva contare erano la tenuta del core business e una gamma di prodotti molto conosciuti e apprezzati (Latte blu, Zymil etc.), mentre le criticità erano rappresentate dalla struttura familiare delle origini e dalla sua storia, dal clima di fiducia compromesso dagli avvenimenti, oltre che dalla mancanza di processi certificati e da una presenza nel mondo diversificata per prodotto e merceologia.

Gli sforzi del nuovo corso manageriale furono quello di azzerare il passato e di impostare un complesso insieme di regole e burocrazie di controllo. Smussando questi ultimi aspetti, Baldini lavorò per limitare il sospetto e costruire una nuova identità, contribuendo in modo molto soddisfacente alla ricostruzione di una catena azionista-manager-coordinatori-operativi fluida e all'avvio della ripartenza.

4. Azienda agroalimentare Opera di Padre Pio

L'azienda Agroalimentare Opera di Padre Pio è nata nell'ambito del consistente patrimonio immobiliare (del valore di oltre 100 milioni di euro) donato da benefattori devoti di Padre Pio, comprendente l'ospedale policlinico, una casa per anziani, un hotel, case private e alcuni terreni, sui quali da subito era stata impostata una base logistica per il sostentamento alimentare dell'ospedale stesso, attraverso la gestione delle produzioni agricole delle fattorie e dei terreni.

L'azienda agroalimentare è nata in quel contesto per fornire alimenti a Km0 per l'ospedale e per l'hotel di proprietà dell'Opera, e comprende una fattoria di circa 200 ettari (con stalla, caseificio e macello) e una masseria di circa 70 ettari con agriturismo.

Attraverso una piccola filiera completa, l'azienda si occupa di coltivare erba per il foraggio degli animali, allevare vacche e produrre latticini e carne.

L'organizzazione sta attraversando alcune complessità:

- Storicamente il 90% della produzione era destinato all'uso interno da parte dell'ospedale, mentre dagli anni '90 ad oggi la quota della produzione ritirata dall'ospedale per uso interno si è ridotta sino all'attuale 25%. Conseguentemente, l'azienda, negli ultimi anni, produce perdite.
- Gli "immobiliaristi vaticani" che compongono il C.d.A. in rappresentanza della proprietà rispondono alle perdite registrate con un maggior controllo e applicano al progetto criteri e visioni tipiche della gestione patrimoniale immobiliare ma lontane da quella orientata al mercato. Gli agricoltori, di contro, hanno bisogno, invece, di grande elasticità e di sperimentare strade di sviluppo.

Anche questo è un caso di rottura della catena azionista-manager-coordinatori-operativi: gli azionisti vogliono rendita e conservazione, sul modello immobiliare, gli agricoltori coinvolti necessitano di flessibilità e spinta alla produzione e allo sviluppo.

- La struttura non era stata pensata per raggiungere il mercato. Persino i prodotti, pur essendo di grande qualità e avendo proprietà organolettiche particolari, sono tipicamente sapidi (come richiesto dall'ospedale per la dieta dei pazienti)

Baldini venne chiamato nel 2023 per sostenere le istanze della proprietà ma si è accorto rapidamente che l'interesse organico dell'azienda (ancorché no-profit) sia quello di dare adeguata valorizzazione alle istanze degli agricoltori e all'ottica di mercato.

L'azienda può contare, peraltro, su alcuni punti di forza, come la carica di significato della sua origine dall'iniziativa di Padre Pio, una notevole capacità produttiva, un significativo know-how agricolo e una consistente solidità patrimoniale.

Baldini ha, quindi, avviato un processo per provvedere l'organizzazione delle competenze di mercato che le mancavano e per facilitare una transizione dall'ottica della commodity a quella di marca, che possa valorizzare gli elementi distintivi del prodotto che realizza: l'attività è un caso unico di filiera in grado di imbottigliare il latte nell'arco di tre ore dalla mungitura, garantendo che questo mantenga particolari qualità. Valorizzando questi aspetti, stanno diventando "quelli del latte delle 3 ore".

In questo processo hanno trovato parte altre iniziative mutate dall'esperienza di Baldini:

- Una semplificazione organizzativa volta a supportare la crescita e a diminuire la complessità
- L'implementazione di una logica di mercato
- L'attivazione di una gestione per obiettivi, con premi alle persone (molto lontani dalla logica della gestione immobiliare vaticana)

Anche se gli azionisti ancora non supportano questo progetto di sviluppo e ci si trova ancora in una fase di "scollamento" della catena, in 3 mesi dall'avvio di questo processo, il fatturato è già aumentato del 30% e si rileva un miglioramento del senso di appartenenza. Una evidenza dell'importanza del valore catalizzatore del leader dell'iniziativa (Gioacchino Baldini) e della sua utilità ai fini della diffusione di un senso di fiducia e appartenenza è che gli agricoltori gli riferiscono di sentirsi "sollevati di vedere accesa la luce del suo ufficio".

La sfida è ancora in corso ma, come diceva Michele Ferrero, “il cane muove la coda”.

Alcune conclusioni

Da queste diverse esperienze emergono elementi comuni.

La testimonianza di Baldini non ha portato una storia (unica e quindi potenzialmente eccezionale) ma un'esperienza su tante storie, legate a casi molto diversi, che hanno però dentro qualche fattore comune nel modo in cui sono stati affrontati:

- Tutti i casi raccontati riscontravano a un certo punto la necessità di costruire una “bandiera comune”, e testimoniano che, quando si realizza un progetto, si costruisce un senso, un'appartenenza, si costruisce un'identità
- Tutti i casi evidenziano in questo il ruolo fondamentale di un catalizzatore (che fu Ghidella per Fiat auto, il Sig. Michele per la Ferrero, Bondi per Parmalat e lo stesso Baldini per Opera di Padre Pio)
- I casi denotano in generale grandi capacità di concertare i vari elementi che compongono unitariamente e organicamente l'impresa-orchestra, sempre tenendo presente il campo umano/relazionale e quindi testimoniano l'applicazione di passione, metodo, pensiero in presenza di una grande chiarezza degli obiettivi e del progetto (sulla base del quale coinvolgere gli altri) e con la capacità di “tenere insieme il tutto”
- In tutti i casi gli strappi della catena azionista-manager-coordinatori-operativi sono stati ricomposti attraverso la costruzione di un clima di fiducia
- In tutti i casi è fondamentale il tema della comunicazione interna, (perché la comunità esiste laddove c'è la comunicazione interna ben fatta, non solo a parole)
- Emerge dalle esperienze comuni che “i catalizzatori, alla fine, diventano leader”, imparando a farlo anche contro la loro propensione iniziale (Ghidella e lo stesso Baldini non partivano particolarmente portati per parlare in pubblico ma l'impegno su progetti di senso li ha resi oratori estremamente convincenti e in grado di creare engagement vero)
- Dalle diversità dei casi emerge, infine, l'assenza di ricette preconfezionate: un elemento comune è stata la fiducia rispetto all'organizzazione, che ha alimentato una passione tale da “dimenticarsi di sé” (come fanno l'artista e l'artigiano), il focus massimo sulla missione, spesso sul prodotto, e in generale un atteggiamento teso al risultato motivazionale prima che commerciale ed economico: se si riesce a costruire questo, allora poi ogni caso specifico può trovare la sua strada specifica, diversa dalle altre. Non si può cercare una ricetta metodologica standard per aumentare le performance. Le storie raccontate indicano soprattutto la grande capacità di incarnare un “modo d'essere” rispetto alla professione, una cultura, un'attitudine.

Baldini ha riassunto gli elementi trasversali di queste storie elencando alcuni termini e parole chiave che tutte si portano dentro:

- “bisogna tribolare” (cit. Michele Ferrero)
- Clima di fiducia, costruita a cerchi concentrici (10/100/1000)
- Competenza (soprattutto di prodotto)
- L'uomo che sposta le montagne incomincia dai sassi più piccoli (cioè da piccole iniziative che possono avere successo e cementare la credibilità di quelle più grandi): metodo, costanza

- L'ottimo è nemico del buono
- Mettere insieme / catalizzare
- Usare le persone per quello che sanno fare e non per quello che non sanno fare
- Credibilità

Giovani Siri – Perché identità personale e appartenenza aziendale sono complementari e producono autonomia responsabile

L'intervento ha inquadrato il tema dell'identità come secondo organizzatore psichico analizzato nel percorso.

L'identità è essenzialmente il modo in cui, arrivati a un certo livello di capacità cognitiva, gli esseri umani prendono coscienza di sé, "vedendosi in un certo modo" (costruiscono, cioè, una immagine di sé).

Il concetto di identità nasce nel '900 ed è costitutivamente "moderno" in quanto:

- molto legato alla civiltà industriale e dell'organizzazione: perché esprime l'utopia della modernità industriale, ovvero quella di rendere le cose distinte e stabilmente definite in un ordine stabile, regolare e programmabile
- perché rende autonomi: l'identità nasce quando le persone vivono l'esperienza dello sradicamento dal proprio nucleo originario di appartenenza (prima le persone non ne avevano occasione: prima erano più forti i legami identitari con famiglia, tribù, territorio, feudo..) per raggiungere le metropoli in cui trovare un lavoro (caso Fiat)
- Nella dimensione psicologica questi fenomeni si mettono insieme nella nascita e affermazione dell'individualismo

Come emerge dalla sua genesi ed è esplicitato dal titolo dell'incontro, l'identità fa da "cerniera" tra mondo interno e mondo esterno, rappresentando il perno che tiene insieme l'immagine di sé dell'individuo con le sue relazioni affettive e i rapporti di ruolo.

Situandosi in un'ottica relazionale, se non è sorretta dalla conferma di chi abbiamo intorno e dalla fiducia, l'identità si perde ("l'identità è nostra, ma non siamo noi a darcela né a mantenercela").

La stessa psicoterapia si fonda proprio su questa caratteristica dell'identità di costruirsi nelle relazioni: attraverso lo sguardo degli altri, la psicoterapia porta a cambiare lo sguardo del paziente su sé stesso.

Tutto questo interessa le imprese in vari modi:

- All'interno delle organizzazioni, l'identità è una cerniera che collega gli individui all'azienda e questo vale sia verso l'esterno (dimensione della "brand/corporate identity") sia verso l'interno (dimensione dell'"anima dell'azienda"): è cerniera tra la fiducia e l'appartenenza convinta al progetto aziendale.
- Come tale, condiziona la qualità del lavoro e dell'apporto evolutivo delle persone a un'organizzazione che sentono "loro" e come tale può essere rilevata
- L'identità si diffonde nell'organizzazione secondo un "metodo apostolico" (ovvero viene calata, a cascata, dall'alto verso il basso, tramite "ambassador")

- Ci vuole grande coerenza tra identità interna e identità esterna (e sia i collaboratori, sia il consumatore devono percepirla)
- Il nesso fiducia, identità, relazione, identificazione, coerenza, è decisivo. Ma non possiamo limitarci a celebrarlo a parole. Bisogna crederci e lavorarci: procedere oltre le mode o le proposte di marketing autoreferenziali, darsi un approccio scientificamente serio, riprendere il dialogo interrotto tra organizzazione, strategie e le scienze psicosociali e attivare il ciclo di ipotesi-falsificazione-autocorrezione, in una logica di “cantiere”.

Luca Soressi Serena

Academy VNZ – Psicologia e organizzazione.

Una organizzazione “centrata sulle persone”: solo parole o reale necessità?

LETTURE RACCOMANDATE PER I PARTECIPANTI

Seconda sessione: identità e appartenenza, cerniera tra valori personali e valore aziendale

1. L'identità organizzativa di fronte al cambiamento (selezione di G. Siri da Igea Notizie – Ilaria Lettera)
2. C. De Rose, *Appartenenza e identità*
3. P. Gagliardi, *La costruzione dell'identità organizzativa. Un modello di analisi della cultura organizzativa.*
4. Slide: *Le fasi psicosociali di Erikson* (verificate da G. Siri, autore n.d.)
5. Slide: *Il sé e l'acquisizione dell'identità* (relative al cap. 10 del libro: J.W. Santrock, “*Psicologia dello sviluppo*”, Mc Graw Hill Education, 2017)
6. Slide: *Sé e identità* (elaborazione G. Siri da appunti di un corso UniCal, autore n.d.)
7. Slide: *Dinamiche di identità nelle organizzazioni* (estratte da G. Siri da un corso Università di Verona, autore n.d.)
8. Estremi del libro: G. Siri, *Io e sé. Psicologia della personalità e contraddizioni di cultura*, Utet universitaria, 1996

TERZO INCONTRO

DATA: 18.04.2024

LUOGO: Sala consiliare della Camera di Commercio di Brescia

PSICOLOGIA E ORGANIZZAZIONE.

Una organizzazione “centrata sulle persone”: solo parole o reale necessità?

Terza sessione: Il lavoro alla ricerca di un aggiornamento di senso

Docenti:

- Giovanni Siri, Responsabile del corso
- Marco Vergeat, *Presidente di ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale) e Presidente Gruppo Summit*
- Vittorio Coda, *Professore Emerito dell'Università Bocconi, Presidente del Comitato scientifico di ISVI*

Testimonianza:

- Chiara Lupi, *Imprenditrice e Direttore Editoriale, Casa Editrice ESTE*

Introduzione e schema dei contenuti

Il terzo incontro ha proseguito lungo la traiettoria tracciata dagli organizzatori psichici identificati, approfondendo la dimensione del “senso”.

Missione, visione, senso, “purpose” sono termini tornati di attualità che rimandano alla necessità di persone e imprese di aggiornare il significato del lavoro organizzato. Non si tratta solo di ideali etici ma anche di un profondo e concreto bisogno delle persone e delle organizzazioni per esprimere generatività e ideazione che consentano di affrontare l’incertezza dei tempi.

L’incontro ha approfondito il tema con l’obiettivo di capire cosa questo significhi al di là delle mode e dello storytelling mainstream e di come si possa promuovere la costruzione di senso nelle imprese:

- Il punto di partenza è stata una fotografia del mercato del lavoro attuale dipinta grazie alle informazioni elaborate dalla ricerca ISVI-ASFOR “Verso un nuovo senso del lavoro” (Aprile 2024), che identifica alcune fratture che il mercato del lavoro sta vivendo e che denotano come il patto chiave tra vita e lavoro stia venendo meno. In questa situazione, la richiesta di senso emerge ancora più forte.
- Ma d’altra parte la necessità di senso è caratteristica strutturale dell’impresa e la costruzione di senso esigenza critica: una seconda parte dell’incontro è stata dedicata alle riflessioni di Vittorio Coda, integrate da quelle di Giovanni Siri, che hanno cercato di trarre da casi concreti alcune linee guida e caratteristiche della costruzione di senso in azienda, con l’obiettivo di

imparare da queste storie e di astrarvi alcuni elementi per un “metodo di lavoro” su questi aspetti.

- L’incontro si è concluso con la testimonianza di Chiara Lupi, che si è confrontata con i temi della ricerca di senso nel lavoro a tre livelli: come capoazienda (essendo imprenditrice in prima persona nell’ambito della casa editrice Este), come colletttrice di punti di vista su questi aspetti (in quanto direttrice editoriale della casa editrice, che è specializzata su temi di management, lavoro, organizzazione, innovazione), come mamma che sperimenta i disagi e le difficoltà delle nuove generazioni nel loro rapporto con il lavoro e con la ricerca di equilibrio tra vita privata e lavoro.

Marco Vergeat: Si è aperta una frattura tra vita e lavoro?

L’intervento ha proposto una lettura di sintesi di quanto rilevato dalla ricerca ISVI-ASFOR, il cui report è stato distribuito ai partecipanti.

La ricerca prende avvio in seguito alla percezione, sperimentata dagli studiosi e professionisti di ISVI e ASFOR, che le imprese si stavano confrontando con fenomeni di discontinuità importanti (cali di interesse e motivazione verso il lavoro, anche da parte di ruoli con responsabilità importanti; disengagement in ruoli a grande contenuto vocazionale, come i medici; richieste crescenti di sempre maggior work-life balance e smart working).

Si trattava di fenomeni in parte nuovi, in parte già sperimentati in passato ma che stavano acquisendo dimensioni maggiori; e si trattava di fenomeni non solamente riscontrati in tanta letteratura e in tanto “rumore mediatico” ma sperimentati nell’esperienza diretta e nelle testimonianze di molti manager, professionisti, imprenditori (le cui testimonianze erano, peraltro, concordi nel segnalare tali fenomeni come parte di una trasformazione ancora in atto).

La ricerca è stata condotta a tre livelli: a partire dall’analisi dei dati ufficiali sul mercato del lavoro italiano, è stata condotta una seconda indagine field su un campione di occupati statisticamente rappresentativi e infine sono stati approfonditi aspetti qualitativi raccogliendo le valutazioni di un panel di esperti e testimoni privilegiati, con l’obiettivo di dipingere il quadro di “Quale valore per il lavoro oggi. Aspettative, inquietudini ed engagement”.

La parte quantitativa della ricerca ha consentito di fare chiarezza nel “rumore mediatico” ed evidenziare alcune caratteristiche del mercato del lavoro italiano:

- Ci troviamo nel mezzo di un picco occupazionale, che configura, nel nostro Paese, un vero e proprio record nel numero di occupati dal 1977 (che è l’anno a partire dal quale sono disponibili dati confrontabili sull’occupazione): nel 2022 il numero degli occupati in Italia ha superato i 23 milioni (in aumento del +2,4%). Di contro sono diminuiti i disoccupati (-13,4% nel 2022 vs 2021) e gli inattivi (-3,6% 2022 vs 2021). Il tasso di occupazione è, quindi, salito da 58,1% al 60,1% mentre quello di disoccupazione è sceso dal 9,5 % all’8,1%.
- Questa occupazione è peraltro trainata dal lavoro permanente: dei 23 milioni di occupati, oltre 15 milioni hanno contratti a tempo indeterminato, oltre 3 milioni contratti a tempo determinato e circa 5 milioni sono lavoratori indipendenti. I contratti a tempo indeterminato sono saliti nel 2,4% nel 2022 e del 3,3% nel 2023: il lavoro è, dunque, in generale “di più e più stabile”.
- Questo travaso da contratti a tempo determinato a contratti a tempo indeterminato consente, peraltro, di rileggere il dato dell’aumento delle dimissioni volontarie (che ha interessato in parte anche il nostro paese nel 2021 e 2022, ma che non può essere assimilato al fenomeno

delle “great resignation” che hanno invece vissuto altri paesi, come gli USA): le persone hanno, in Italia, prevalentemente, cambiato lavoro, non rinunciato allo stesso.

- Nonostante questi parzialmente positivi segnali, non si può certamente affermare che il nostro mercato del lavoro sia solido, vivo e dinamico. Il mercato del lavoro italiano rileva, infatti, delle fragilità strutturali e molto gravi:
 1. L’area del lavoro instabile (che comprende il lavoro determinato, le collaborazioni a termine, il part-time) è di circa 5 milioni di occupati e coinvolge i segmenti sociali più fragili: giovani occupati (20%) e donne occupate (32%)
 2. I NEET sono 2,5 milioni (ben il 20,8% dei giovani con meno di 35 anni)
 3. Il tasso di attività femminile è pari al 56,4% della popolazione femminile attiva
 4. La dinamica demografica configura un mondo con sempre meno persone, sempre più anziane, e questa tendenza sarà sempre più forte nei prossimi anni: si tratta di un problema sociale di gravità straordinaria che non viene adeguatamente dibattuto.
 5. L’indice più rappresentativo e tragico dell’impoverimento del nostro Paese riguarda poi la variazione percentuale delle retribuzioni annue lorde medie in termini reali, a parità di potere d’acquisto, dal 1990 al 2020: nel trentennio analizzato l’Italia è l’unico paese in cui questa variazione ha segno negativo! Il dato è aggravato, peraltro, dal fatto che la differenza tra il dato italiano e quello degli altri paesi è molto elevata se si guarda al valore “che il lavoratore si mette in tasca”, mentre se si confrontano i costi azienda, le differenze sono, invece, decisamente inferiori (a causa di un cuneo fiscale che rappresenta un ulteriore nostro problema strutturale).

La parte qualitativa della ricerca ha cercato di indagare le percezioni e le motivazioni socio-culturali di questa evoluzione in corso.

Pur nella frammentazione di casi, opinioni e punti di vista individuali, è possibile identificare alcune direttrici generali:

- Il lavoro è diventato “solo una” delle componenti attive sul teatro della vita (ovvero: non è più protagonista assoluto, talvolta essendo considerato semplicemente come “qualcosa necessario per fare altro”. Non si tratta di un cambiamento repentino ma è frutto di un processo lungo che oggi, però, soprattutto dopo la spinta ricevuta dal Covid, sta mostrando i suoi esiti): il lavoro mostra, quindi, una certa “lateralità”
- Coesistono la soddisfazione per l’impiego al presente (882,3%) e l’insoddisfazione per le prospettive future (55,3%)
- “Lavorare meno” è oggi in cima alla lista dei desideri dei lavoratori, superando anche il desiderio di carriera e di maggiori guadagni
- Gli aspetti immateriali (in primis la relazionalità con i colleghi) sono molto più importanti che in passato
- Si rileva una sorta di “rancore sottopelle” dei lavoratori che li predispone e li rende propensi a cambiare: il 25,9% degli intervistati sono convinti di dare all’azienda “molto più di quanto ricevono” e il 46,1% “abbastanza più di quanto ricevono”, mentre il 44,7% degli stessi non vede una possibilità di crescita professionale e/o economica nei prossimi 3 anni all’interno della propria azienda.

- Il fattore tempo acquisisce una sempre maggiore importanza configurando una nuova gerarchia delle priorità in cui la disponibilità di maggior tempo libero è di gran lunga il primo fattore per cui le persone cambierebbero lavoro

Ma come coniugare la minore centralità del lavoro e la minore disponibilità delle persone al lavoro, con la minore disponibilità di lavoratori e le necessità di maggiore competitività che i tempi e lo scenario richiedono?

Approfondimenti qualitativi condotti a partire da queste risultanze hanno evidenziato alcuni risultati sintetici:

- Conferma che il tema della relazione persona-lavoro è attuale e di grande rilevanza
- Il vissuto del lavoro e il sistema delle aspettative sono caratterizzati da una forte discontinuità rispetto al passato
- Il lavoro riveste una minore centralità nella vita delle persone e ha una minore forza identitaria (non più “io non sono solo quello che faccio”, ma “io non sono quello che faccio”)
- Identificazione di 5 fattori di influenza:
 - L’ombra lunga del Covid (che ha dimostrato che “tutto può succedere ed è fuori dal nostro controllo” e quindi spinge a concentrarsi sul presente della propria vita) e il “remote working” (che porta con sé l’aspettativa forte che sia possibile conciliare vita privata e lavoro)
 - Lo spirito del tempo e l’immaginario collettivo che configurano un’apprensione generalizzata verso il futuro, che viene per lo più percepito come un luogo minaccioso (guerre improvvise alle porte di casa, pandemie, crisi economiche...): questo futuro opaco accorcia lo sguardo e lo orienta al breve termine (presentismo)
 - Pervasività e fascinazione della tecnologia (della quale si apprezzano le potenzialità ma pure si avvertono i grandi rischi). Nelle aziende l’evoluzione tecnologica ha determinato una vera e propria discontinuità (determinando a volte dei veri e propri assurdi: come le situazioni, che oggi si riscontrano talvolta in azienda, in cui persone fisicamente presenti nello stesso ufficio conducono comunque riunioni su Teams a telecamere spente)
 - Difficoltà a sostare: che rende tutto veloce ma anche sommario, originando un modo di agire e di pensare caratterizzato dalla “difficoltà a stare dentro le cose per tempi lunghi”, e quindi a un progetto di impegno e di continuità di presenza, quasi che fermarsi significhi perdere l’occasione di fare altro o di essere altro
 - Distanze generazionali che sono fortissime in termini di vissuto, atteggiamento, aspettative sul lavoro etc. (per esempio: relativamente all’importanza del work-life balance, che per i giovani ha priorità assoluta, o per la rilevanza e per la funzione identificativa che il lavoro ha, che per i giovani è notevolmente inferiore). A questo si accompagna una certa tendenza delle generazioni più senior a generalizzare e a manifestare un giudizio un po’ acido e stereotipato sulle giovani generazioni, che impedisce loro di contribuire con quello che di buono potrebbero portare.

In conclusione, la ricerca qualitativa identifica alcune linee di frattura tra la realtà del mondo del lavoro reale e le aspettative delle persone (anche qualora non ne fossero completamente consapevoli):

- Una dinamica retributiva molto lenta (salvo che pochi alti dirigenti strapagati) vs aspettative di un tenore di vita elevato

- Una dinamica delle carriere molto lenta (della quale la maggior parte delle persone è insoddisfatta) vs aspettative di crescita più rapida
- Grandi complessità e competitività vs richiesta di maggior tempo per sé
- Bisogno di integrazione e gioco di squadra necessario all'organizzazione vs l'interesse alle persone in chiave di relazionalità finalizzata al benessere (che porta quindi con sé una certa dose di individualismo) che le persone vivono
- Visione strategica di lungo periodo vs sfiducia nel futuro che le strutture interne delle persone avvertono

Di fronte a queste grandi sfide di conciliazione, emergono alcune possibili linee d'azione:

- Attenzione agli aspetti retributivi ed economici in senso lato (che oggi rappresentano un'assoluta priorità, senza affrontare la quale non ha senso porsi gli altri problemi)
- Coerenza e condivisione di scopo e visione (purpose) che sono collanti fondamentali di qualsiasi comunità
- Leadership efficace e diffusa: che non significa "leadership gentile" ma vuol dire una cosa molto concreta, e prevede il rafforzamento del middle management come cinghia di trasmissione fondamentale dell'organizzazione (che oggi è proprio una fascia in grande difficoltà, perché manca di strumenti di ascolto e comprensione).

Vittorio Coda – La costruzione di significato esigenza critica per l'azienda

L'intervento ha consentito di individuare alcune caratteristiche di base della costruzione di significato nelle imprese, facendole emergere dal materiale empirico rappresentato dai casi portati negli incontri precedenti del percorso e da alcuni casi aggiuntivi presentati.

L'obiettivo metodologico della riflessione era di collegare materiale teorico e materiale empirico, per "aumentare la nostra capacità di comprensione" e portare a casa alcuni elementi comuni alle varie esperienze pratiche di successo presentate.

A livello teorico, si è sottolineata l'importanza che la costruzione di senso ha nella vita individuale delle persone e nel loro rapporto con l'azienda, identificandola come un attrattore interiore verso una vita "bella e buona".

Questo misterioso bisogno di senso che sperimentiamo va custodito e alimentato creando "spazi" – sia nella vita individuale che in quella dell'impresa – per "sostare" (vincendo quella ritrosia a farlo che la ricerca ISVI-ASFOR ha individuato) e lasciarsi "interrogare dalle domande/richieste di senso" "Farsi interpellare dal bisogno di senso anche nella conduzione della propria impresa significa chiedersi: l'impresa è sensata?", prendersi lo spazio per farlo contro la frenesia dei nostri tempi (che, spesso, di contro, ci fa dimenticare questi aspetti e crea disarmonia e tristezza) e coltivare questo bisogno di senso nelle imprese, nell'intento di (ri)scoprire la bellezza di organizzazioni coesive, generatrici di senso per tutti perché proiettate a generare "cose belle e buone".

La costruzione di senso può avvenire in una concezione d'impresa come "bene comune" (cioè, soggetto a proprietà privata ma di interesse collettivo, nucleo fondamentale di sviluppo) che ha lunga tradizione nella buona scuola italiana, che è stata molto ostacolata nell'ultimo quarantennio, ma che è resistita nell'esperienza diretta di molte medie imprese italiane (quelle del cosiddetto quarto capitalismo) e che ora sta riemergendo.

Questa concezione comprende e avvalta alcune riflessioni:

- “Al centro” non ci sono le persone, ma c’è l’impresa con tutte le persone in essa a vario titolo coinvolte, a cominciare da quelle che vi lavorano
- L’impresa è una società umana - come la famiglia e come tutti gli altri corpi intermedi tra l’individuo e lo stato - che ha un ruolo fondamentale nell’attuale fase di transizione da un modello di sviluppo economico insostenibile verso un modello di sviluppo sostenibile sotto ogni aspetto (economico, sociale, ambientale, istituzionale)
- Qualsiasi capo azienda, quale che sia l’impresa di cui è responsabile, può decidere di sposare una concezione di azienda che non metta in cima a tutti gli obiettivi la pura competitività e il profitto, così assolutizzandoli, ma che coniughi tali fondamentali obiettivi economici con quelli sociali e ambientali facendo così dell’azienda una realtà che genera benessere, fiducia e serenità e, dunque, anche un luogo di lavoro operoso e umano cui non si accede “con il mal di pancia” ma con animo positivo
- Lo scopo generico di fare bene impresa nell’interesse di tutti – componendo i molteplici obiettivi ad unità secondo un modello circolare e non già facendone una piramide che assolutizza l’obiettivo di profitto e di creazione di valore azionario – deve poi tradursi in un progetto d’impresa bello e sfidante (sogno imprenditoriale) che diventi lo scopo concreto. In questo passaggio, ovviamente, entra in gioco la strategia, ossia il disegno che definisce il sistema delle attività aziendali orientandolo verso risultati e obiettivi comuni
- Questa concezione dell’impresa si oppone alla teoria economica che è stata dominante negli ultimi quarant’anni che privilegiava lo *shareholder value* (l’unico obiettivo dell’impresa è quello di produrre profitto per l’azionista) e che si fondava sull’ideologia neoliberista promossa dalla scuola di Chicago. Oggi questa posizione non è più sostenibile e in gran parte non è più sostenuta: abbiamo capito che le imprese sono organismi ipercomplessi e importanti per il benessere di tutti. Per questo devono essere interpretate per ciò che sono, calandosi nella loro realtà, indagandone il campo relazionale (al loro interno e verso tutti gli stakeholder), in un’ottica d’insieme.

Oggi ci troviamo in un momento di ricostruzione, in cui non esistono risposte precostituite: abbiamo un po' di consapevolezza, un po' di esperienze storiche (che vanno attualizzate), un po' di strumenti, che sono sufficienti ad aprire tavoli di confronto (come quello che la lezione ha proposto per indagare come si costruisce significato) e “cantieri” per sperimentare soluzioni possibili.

E questo apre lo spazio per la riflessione a livello empirico, ovvero una riflessione su dei casi concreti da cui c’è molto da imparare, con l’obiettivo di guardare con apertura mentale alle realtà belle che ci sono, senza ingenuità (e quindi con la consapevolezza che “c’è anche tanto brutto”), ma con entusiasmo e fiducia nel fatto che “la bellezza ha un effetto straordinario sulla nostra creatività e sul nostro desiderio di vita e di vitalità”.

A livello empirico, Vittorio Coda ha condotto il dialogo con i partecipanti arrivando a enucleare alcuni aspetti della costruzione di senso in azienda a partire da alcuni casi:

- *Il fordismo*

L’esperienza del fordismo, come è stata richiamata nei precedenti incontri, insegna che il senso può venire dal sentirsi protagonisti di processi importanti: la Ford di Henry Ford a fine Ottocento e nei primi due decenni del Novecento ha segnato una vera e propria svolta storica,

della quale le masse di lavoratori coinvolti nell'organizzazione fordista si sono sentiti protagonisti.

L'organizzazione fordista propone lavori molto ripetitivi che, se non li riconduciamo al preciso contesto storico e sociale in cui si affermarono, oggi siamo tentati di ritenere non coinvolgenti e portatori di senso; invece, collocando l'organizzazione tayloristica nella sua propria epoca, la si può comprendere come lo straordinario strumento di evoluzione che fu, poiché offrì a tantissimi lavoratori la possibilità di cambiare vita ed entrare nella modernità: le persone vi si sono sentite coinvolte in un passaggio epocale e questo fu un grande generatore di senso. Oggi siamo immersi in una cultura anti-fordista e anti-taylorista ma il fenomeno rappresentò una vera e propria rivoluzione industriale, che fu "liberatrice". Il mondo di oggi, che è completamente diverso, è stato però creato anche grazie a questo passaggio fondamentale.

Questa riflessione ci fa concludere che un primo tassello della costruzione di significato è costituito dal "sentirsi attori di qualcosa di importante".

- *Fiat auto sotto Ghidella*

Come raccontato nello scorso incontro, Ghidella in Fiat Auto nel corso di un decennio di buona gestione ha "compiuto il miracolo" trasformare un'azienda collassata, con un indebitamento finanziario insostenibile, in un campione di mercato generatore di un flusso cassa che ha azzerato l'indebitamento e ha consentito l'accumulo di ingenti riserve di liquidità. E poté compiere questo miracolo perché non fu solo, ma seppe coinvolgere i collaboratori, ripartendo dal prodotto, e creando un "senso di missione" attorno al progetto di ricostruzione di un'azienda di importanza storica che rappresentava un bene comune per il Paese intero. E ciò anzitutto nella prima linea per poi diffonderlo in tutta l'organizzazione. Certamente anche in questo caso va tenuto presente il momento storico (caratterizzato dalle conflittualità anche cruente, peraltro impennate sull'errata concezione dell'impresa che è stata ricordata), ma l'elemento atualizzabile è che Ghidella ha saputo compiere il miracolo di cui si è detto instillando fiducia e convogliando le energie di tutti a salvaguardare il "bene-impresa" come bene comune.

Questa storia ci permette di identificare un secondo tassello della costruzione di senso, ovvero la consapevolezza, da condividere fra tutti i partecipanti alla sua vita, che l'impresa è un bene da difendere e promuovere nell'interesse di tutti (non dei soli azionisti) e che di essa ci si deve prendere cura superando gli storici antagonismi tra capitale e lavoro.

- *Ferrero sotto Michele Ferrero*

Un terzo tassello si ricava riflettendo sul caso della Ferrero di Michele Ferrero (anch'esso rappresentato nel precedente incontro). Questo tassello è costituito dallo "spirito d'impresa" – che nel caso di specie Michele Ferrero chiamava "spirito di ferrerità" –, uno spirito appassionato del prodotto e di tutto ciò che vi gira intorno con tutte le persone impegnate a svilupparlo, ingegnerizzarlo, produrlo, commercializzarlo. "Siamo tutti responsabili del prodotto" – diceva Michele Ferrero –, un prodotto di cui essere orgogliosi, che alla Ferrero aveva una gestazione lunghissima, anche di anni, e che, una volta lanciato e immesso sul mercato, doveva diventare un *ever green*.

- *Opera di Padre Pio*

Un quarto tassello è ben percepibile dall'esperienza (raccontata, ancora, nell'incontro precedente) che Gioacchino Baldini ha fatto e sta facendo presso l'Opera di Padre Pio: la valorizzazione delle persone e del prodotto del loro lavoro.

Baldini ha saputo valorizzare in modo particolare il lavoro degli agricoltori, che non trovavano soddisfazione nella precedente gestione di stampo "immobiliarista" e che, nella svolta portata da Baldini, hanno, invece, ricevuto l'investitura a fare da traino all'organizzazione con il proprio lavoro, ancora una volta con dedizione e passione per il prodotto, ottenendo quindi nuova linfa per impegnarsi sul progetto.

- *Banca Popolare di Sondrio*

Si tratta di un caso aggiuntivo proposto da Vittorio Coda e descritto nella sua introduzione alla Dichiarazione non finanziaria della Banca Popolare di Sondrio 2022, distribuita ai partecipanti tra le letture raccomandate.

Rimandando alla lettura del testo, si segnala come Piero Melazzini – che è stato un grande banchiere – ha saputo dare alla Banca Popolare di Sondrio (BPS) un'identità forte e coesiva, imperniata sulla dedizione al cliente e al territorio e messa in pratica col tenere al centro dell'attenzione la missione della tipica banca – esplicantesi nel circuito virtuoso "sviluppo della banca-sviluppo del territorio – radicandola in una cultura della gentilezza che non ha eguali e in iniziative piene di attenzione per il territorio. Melazzini – pur in un contesto in cui la vigilanza e l'opinione comune erano avversi alle banche popolari e spingevano per la loro scomparsa o aggregazione – ha saputo tenere la barra del timone dritta e resistere alle pressioni perché venisse meno alla strategia di crescita organica fedele ai propri valori, via via allargando il raggio di azione. Tuttora, proprio mentre le altre banche chiudono sportelli, la BPS apre nuovi sportelli ed entra in nuovi territori senza sbagliare un colpo, e ciò esportandovi il suo modello di business che risponde ai bisogni di prossimità, cura, cortesia, gentilezza.

Concludendo, un quinto tassello nella costruzione di senso dell'impresa è una dedizione all'impresa e alla sua missione, che è cura del cliente, delle persone che vi lavorano, del territorio.

- *Marcegaglia di Steno Marcegaglia*

Anche in questo caso si tratta di un'esperienza raccontata in un testo di Vittorio Coda distribuito ai partecipanti: il capitolo 16 del suo "L'orientamento strategico dell'impresa" (Utet, 1988), del quale si raccomanda lettura integrale, ma che alla pag. 236 parla del caso Marcegaglia.

Il caso evidenzia come Steno Marcegaglia (che nel 1959 fondò a Gazoldo degli Ippoliti, Mantova, l'omonimo gruppo siderurgico) fosse vocato, più che a fare l'imprenditore siderurgico, a essere imprenditore tout-court, fondando un'impresa che creasse posti di lavoro e benessere in un territorio in cui ve ne era grande necessità. Ecco come si esprimeva Steno Marcegaglia: "In un territorio ad economia quasi esclusivamente agricola, senza porto, senza energia elettrica industriale, dove i contadini offrivano condizioni capestro, la nascita di un'impresa che creasse posti di lavoro, offrendo così un'alternativa all'emigrazione, non poteva che essere salutata dall'entusiasmo generale: veniva sentita come parte del patrimonio locale. È stato un fatto commovente, che ha spinto le persone a dare anima e

cuore all'azienda, a lavorare con la testa e col corpo, consapevoli di lavorare per il loro bene" (p. 236). A questo Steno aggiungeva un forte tratto umano: attenzione sincera e profondo rispetto per le persone (ivi, p. 236 s.).

Il superamento dell'antagonismo tra capitale e lavoro trovava poi conferma nel sentire dei lavoratori, come risulta dalle interviste fatte ad alcuni di essi. Ecco come si esprimeva al riguardo uno di loro: "Sono contento che la Marcegaglia produca molti profitti perché il profitto significa espansione. Infatti, la storia dell'azienda conferma che i profitti sono andati a finire in grandi investimenti, che poi hanno aumentato l'occupazione. È un processo che non si realizza automaticamente in tutte le aziende. A me personalmente interessa lavorare per il profitto se questo poi ha un fine, se ha un seguito nell'occupazione. Infatti l'esistenza dei profitti è legata alla produttività, che a sua volta dipende dal senso di responsabilità di chi lavora. Probabilmente è per questo che la direzione ha cercato di intervenire in tutti i modi possibili per migliorare l'ambiente di lavoro e per aumentare la motivazione..." (Crosara, compagno di squadra di Duilio e membro della Commissione Interna, entrato in azienda nel 1978, all'età di 20 anni)." (ivi, p. 237).

Ecco che il caso evidenzia allora un sesto tassello: la concezione dell'impresa come fonte di lavoro e di "lavoro buono", in cui il profitto è legittimato da un profondo rispetto per la persona del lavoratore e dal fatto che esso serve allo sviluppo dell'impresa e così a creare e consolidare i posti di lavoro. "

Se l'impresa si impegna a costruire senso, aiuta le persone a costruire senso per sé, unendole con legami di fiducia e dialogando con loro: questa è la via per colmare i gap tra le esigenze dell'impresa e le aspettative dei lavoratori ed è ciò che caratterizza l'impresa come l'unica sponda pedagogica rimasta nei nostri giorni (in cui l'impresa è rimasta l'unica forma di comunità esistente con la crisi dei corpi intermedi).

Sulla via tracciata dalla lettura dei casi si ritrovano i concetti psicologici proposti da Siri nell'ambito del corso: per essere su una traiettoria in cui il percorso della ricerca di sé e quello di creazione di senso per l'azienda si intersecano, bisogna che ci siano un'identità sufficientemente forte e una fiducia sufficientemente strutturata, affinché le persone possano decidere di impegnare una parte significativa del proprio tempo e del proprio sé a un progetto che è altro da sé.

E questo significa "lasciarsi interrogare dalla ricerca di senso".

Tornano a questo proposito le parole di B. Russel che in "Felicità" disse che, per essere felice, l'uomo deve occuparsi di qualcosa che non è sé stesso: questa capacità di trascendersi sta dietro la possibilità di occuparsi di un progetto di senso. Il senso si trova quando si esce da sé stessi e ci si occupa del mondo.

La sfida delle imprese è allora quella di portare le persone a fare questo passaggio, cooptandole in un progetto di senso, utile, bello e buono.

E qui torna anche il tema del futuro: significa portare le persone a impegnarsi per realizzare qualcosa di bello e buono nel futuro, attuando quella dimensione teleologica che è in grado di disegnare un futuro migliore (contro la china individualista e contro la paura del futuro che la ricerca ISVI-ASFOR ci ha detto che le persone oggi vivono).

Nel passato, le ideologie aiutavano le imprese in questo compito (in parte provvedendo direttamente a configurare orizzonti di senso che nelle imprese venivano attivati, portando al loro interno un po' di "cemento ideologico", e in parte rendendo in qualche modo il ruolo delle imprese a questi fini meno

indispensabile); oggi che le ideologie sono venute meno, le imprese assurgono al ruolo di unica sponda rimasta e devono moltiplicare notevolmente i loro sforzi.

Fortunatamente tante volte ci riescono, spesso senza saperlo, coniugando una straordinaria capacità competitiva con un altrettanto notevole capacità coesiva: raggiungere questo equilibrio deve essere l'obiettivo di qualsiasi buona strategia di impresa.

Giovani Siri – Il bisogno di senso come organizzatore psichico

Dal punto di vista psicologico, il "senso" si colloca nella progressione di quelli che sono stati definiti "organizzatori psichici", attraverso i quali il corso guarda al rapporto tra psicologia e organizzazione: se la fiducia di base è quella che fa dire alle persone "io esisto e il mondo mi accoglie", e l'identità è quella che le rende consapevoli di esistere "come una cosa che ha le sue caratteristiche distintive, che gli altri le riconoscono", il senso è ciò che permette alle persone di pensare: "ho un percorso da fare, so perché ci sono e sono così, e so in che direzione posso o devo andare".

Il bisogno di costruzione di significato è molto importante, innanzitutto, dunque, per le persone come "individui" che stanno vivendo un'epoca che ha smarrito un contesto di senso.

E questa necessità individuale di senso preme sulle aziende e vi proietta (anche attraverso la ricerca di complementarità e ricomposizione ad unità del rapporto vita-lavoro) una richiesta di senso che le persone non trovano fuori di esse.

Da un lato, lo scarso engagement e le numerose malattie sociali diffuse (obesità e depressione come sintomi di un bisogno di senso che non trova espressione) dimostrano come le persone siano, oggi, in forte difficoltà, avvertendo, nel solipsismo individualistico che vivono e che la nostra società alimenta, un grande disagio: le persone hanno perso la dimensione del senso, e soffrono di questa mancanza.

Dall'altro lato, il bisogno di senso è un elemento strutturale della mente umana: se guardiamo ad esperimenti visivi proposti dalla scuola di Gestalt (cfr. triangolo di Kanizsa) scopriamo come il cervello umano è strutturalmente portato a "non potere non vedere l'insieme": non può non organizzare le informazioni in una comprensione d'insieme (e dunque in un'organizzazione di senso complessiva).

La sfida delle imprese, come fondamentali traini per la costruzione di senso, è quindi quella di stimolare (con l'ausilio dell'organizzazione e di un approccio metodologico) bisogno di senso e dall'altro di ricostruire e organizzare questo senso nell'impresa.

Testimonianza di Chiara Lupi, imprenditrice e Direttore Editoriale, Casa editrice ESTE

Chiara Lupi ha rilevato insieme a un socio la storica Casa Editrice ESTE (attiva dalla metà degli anni '60) circa 20 anni fa, e da allora cura tutti i contenuti delle pubblicazioni e degli eventi che questa promuove, presidiando i temi del lavoro, dell'organizzazione aziendale, delle risorse umane, dell'innovazione tecnologica.

È anche una mamma che molti anni fa ha aperto il blog "Dirigenti disperate" e ha iniziato a occuparsi del tema dell'occupazione femminile.

La sua testimonianza, alla luce di questa triplice esperienza, ha raccolto alcuni spunti su quello che accade all'interno delle aziende e che la sua esperienza le permette di intercettare:

- Di fronte ai grandi cambiamenti che stanno accadendo, la prima reazione importante è “farsi le domande giuste” e su questo aspetto la sensazione è che la Direzione del personale oggi si stia muovendo bene: la funzione è cambiata negli ultimi anni in maniera molto significativa e si sta oggi certamente molto interrogando su questi temi.
- La tecnologia ha contribuito a creare, nelle aziende, modelli in cui le informazioni siano più distribuite e su questa base la disponibilità di informazioni molto più diffusa: “per fare le cose è, così, diventato molto più importante pensare”.
- Le persone hanno capito che è possibile “lavorare in un modo diverso”. Questo ha messo in crisi degli assunti tradizionali del lavoro, e ha reso soprattutto i giovani molto meno disposti a sacrificarsi per il lavoro, soprattutto quando il lavoro non consente loro l'espressione di sé.
- Questo ci porta a considerare il più importante cambiamento che stiamo vivendo e che in futuro sarà sempre più evidente: la difficoltà a separare il lavoro dalla propria identità. Se spariscono le operazioni ripetitive, se per fare è sempre più necessario pensare, allora diventerà sempre più difficile separare quello che si è autenticamente da quello che si è disposti a dare in cambio di un compenso. E questo è un cambio epocale, che identifica nell'autenticità il vero tema con cui ci si deve confrontare. Più che di mettere le “persone al centro”, si tratta di valorizzare quello che le persone sono in grado di esprimere all'interno di un'organizzazione.
- Fino a tutto il 900 si poteva lavorare ed essere altro nella propria dimensione privata, mentre oggi “siamo tutti smascherati”, “non esistono più la scena e il retroscena, per citare il sociologo Goffman”: “sul palcoscenico della vita, tu devi essere quello che sei e ritrovarti in quello che fai”. Se non si riuscirà a valorizzare questa autenticità che è umanità (e che fonda la possibilità di immaginare contenuti creativi del lavoro umano), le macchine potranno largamente sostituire gli uomini nel lavoro.
- Se le persone sono infelici (vorrebbero ridurre il tempo del lavoro, non vedono prospettive di carriera etc.) la cura e il benessere delle persone diventano una questione prioritaria.
- Qui ci viene in aiuto un nuovo paradigma: la società 5.0. Si tratta di un modello che propone il binomio persone-tecnologia, attribuendo alle persone la priorità e mettendo la tecnologia al servizio del loro benessere, in una prospettiva di umano-centrismo: la tecnologia deve supportare il benessere della persona.
- All'interno di questo ragionamento diventano centrali tutti i temi che riguardano la sostenibilità e che sono inquadrati nei confini ESG. Le aziende che perseguiranno i valori della sostenibilità saranno anche più attrattive e più competitive. E questo è molto rilevante in ragione del trend demografico evidenziato.
- C'è poi il tema della competitività (come visto, un nostro tallone d'Achille): nel paradigma 5.0 la competitività sarà frutto della creatività, alle persone è richiesto un contributo creativo e di pensiero.
- L'esigenza degli imprenditori e dei direttori del personale è quella di sintonizzarsi con quello che sta accadendo, ricordandosi che “in passato abbiamo avuto dei futuri migliori” e che il futuro che abbiamo di fronte oggi ha delle caratteristiche di incertezza molto forte con le quali è difficile confrontarsi.

- Il paradigma del lavoro novecentesco prevedeva una scansione temporale definita: 8 ore erano dedicate al lavoro, 8 al riposo, 8 alla persona. Oggi questa scansione non esiste più: la tecnologia ci ha abituati a lavorare da qualunque luogo, si stanno effettuando sperimentazioni di settimana lavorativa di quattro giorni (per ora in capo a grandissime aziende) e in generale sembra allentato il legame delle persone con il loro luogo di lavoro. Come dice Piero Celli in un libro recentemente pubblicato da ESTE citando Baudelaire, “è difficile dare risposte perché il mondo è andato avanti più velocemente del cuore”: abbiamo vissuto l’esperienza ma non siamo riusciti a costruire un significato: costruire significati diventa il tema centrale per imprenditori e direttori del personale, come confermato da Amalia Ercoli Finzi: “a differenza di quanto accadeva in passato il lavoro adesso non è più un semplice mezzo per assicurarsi un’esistenza dignitosa o per occupare del tempo. Le persone vogliono contribuire con il proprio lavoro al miglioramento della società. In questo senso il lavoro è un modo per realizzare sé stessi.”
- Le persone sono attratte dai valori, dalla sostenibilità, dall’aderenza valoriale e sono sempre meno disposte a spendersi per organizzazioni dove questa aderenza valoriale non sia evidente.
- I Direttori del personale devono, quindi, gestire questo cambiamento e riconnettere le persone con l’organizzazione, “conquistando le persone” e considerando che:
 - o Le persone vogliono veder riconosciuto il proprio merito
 - o Il merito si crea all’interno di una relazione positiva e autentica, in cui le persone possano esprimersi
 - o Costruire relazioni positive è fondamentale perché solo nell’ambito di esse si possono accendere innovazione e creatività (Zamagni ha detto che non si possono gestire le aziende se non si è empatici).
 - o La strategia alternativa a questo coinvolgimento è stare in azienda attuando la “strategia dell’opossum” (cioè fingendosi morti)
- Le persone non cercano delle aziende ma cercano dei “luoghi”, contesti in cui possono esprimersi, essere riconosciute, avere delle prospettive. In cui ritrovarsi ed essere felici di abitare, e che sappiano “offrire abitazione ad un modo di lavorare sempre più disperso e senza tessitura” (cioè ricostruire un lavoro caratterizzato da multidimensionalità e asincronia). Il lavoro si trasforma così in un progetto
- Per costruire un “luogo” occorre in primis valorizzare la storia dell’azienda, riscoprire la sua eredità, far appassionare le persone rispetto alle radici dello spirito dell’impresa
- Le aziende sono gli agenti principali della trasformazione e hanno questa grande responsabilità, anche se/quando non lo fanno
- Le aziende fioriscono se le persone vi fanno emergere tutto il loro sé. Per questo è molto importante valorizzare la persona nella sua interezza: perde l’importanza il cv ma assume maggior importanza la storia della persona (tornare ad essere umani, riconoscerci per quello che siamo, oltre il cv). Compito di imprenditori e direttori del personale è oggi quello di riuscire a capire chi sono le persone che appartengono alle proprie organizzazioni e dare loro la possibilità di esprimersi in maniera autentica
- La tecnologia funziona, non costruisce significati: questi ultimi devono metterli le persone

- Occorre sviluppare una vera e propria attitudine diffusa all'apprendimento e al cambiamento continuo: passare dal concetto di cambiamento delle abitudini a quello di abitudine al cambiamento
- Le aziende devono essere attrattive e saper dialogare (con i dipendenti e con gli stakeholder) in maniera autentica
- Work-life balance è un termine fuorviante: sottende che il lavoro non faccia parte della vita. Invece il lavoro è e rimane una parte della vita e va ricomposto ad unità con l'idea di vita privata in cui si tende a ricercare in via esclusiva la felicità
- In ogni caso su una cosa non è possibile "venire a patti": vivere e lavorare sono cose che richiedono dei sacrifici: parola, questa, che è diventata diventata erroneamente pressochè impronunciabile e che andrebbe invece valorizzata nel suo significato etimologico di "sacrum facere", riscoprendo la sacralità dell'impegno nel lavoro.
- L'educazione dei giovani è un altro tema centrale e non adeguatamente affrontato. L'Italia è la seconda manifattura d'Europa ma ha il più alto numero di neet: questo è un cortocircuito di cui pagheremo gravi conseguenze se non sapremo ricucire un "patto" con le nuove generazioni. Queste non hanno più una chiara visione di futuro e non sono perciò più disposte a investire tanto (tempo, disponibilità, etc.) e a spendersi in maniera così totalizzante. In cambio necessitano tempo, flessibilità, senso, possibilità di esprimersi autenticamente.
- Occorre valorizzare la dignità del lavoro e di qualsiasi lavoro, esportando lo spirito di orgoglio delle persone per un lavoro ben fatto (come nell'esempio citato di un prosciuttificio, leader assoluto in qualità e redditività, nel quale non occorre sostituire il lavoro umano – anche quello più meccanico e ripetitivo - con le macchine, perché le persone vi sono coinvolte e motivate: vengono pagate più della media e sono orgogliose di applicare un lavoro ben fatto a un prodotto di grande qualità).
- Certamente ci sono lavori in cui è più difficile suscitare passione e risposta di senso (legata all'amore per un prodotto particolare, in un settore magari appealing etc.), ma anche nel caso di lavori umili e apparentemente poco motivanti, la differenza la fa la considerazione che si ha del lavoro e il rispetto che si dimostra alle persone che lo conducono, in risposta al loro bisogno di considerazione umana. Si tratta di far percepire che "siamo tutti uguali, che nessun lavoro è insensato", rispettando la dignità e la qualità di qualunque prestazione. E ricompensandola adeguatamente ed equamente.
- Il tema dell'equità retributiva deve urgentemente tornare ad essere rimesso in cima alla lista: è saltato con la finanziarizzazione dell'economia e "a colpi di fondi ed head hunters" (mentre già Iscomaco lo teorizzava nel V sec. a.C.). E' un aspetto centrale che non può più essere rimandato, perché rischia di far saltare tutta la costruzione: senza un'equa ed adeguata remunerazione, tutto il resto non regge e le nostre rimarrebbero solo parole, mentre "gli unici valori che contano sono quelli che si praticano".
- Come si può conciliare la ricerca della perfezione nel fare le cose (fare qualunque cosa bene), e quindi il necessario spirito di sacrificio, con la ricerca di maggior tempo libero? È un paradosso, che si può provare a risolvere sperimentalmente, cercando di ricostruire una nuova consapevolezza nelle persone, che le porti a qualificare il "benessere" come partecipazione a un progetto costruttivo, nell'ambito del quale "bisogna tribolare" ma all'interno del quale si può essere felici e realizzati in armonia con la dimensione privata. Tutto questo evitando il buonismo del leader gentile o la confusione di chi imputa all'azienda l'obiettivo di rendere le persone felici: il compito delle aziende è di costruire un luogo in cui le persone si possano

realizzare, ma sta alle persone scoprire che la felicità non sta nel disimpegno, nell'”equilibrio omeostatico di un individuo avulso da qualunque cosa”, ma nell'impegno in un progetto sensato.

Luca Soressi Serena

Academy VNZ – Psicologia e organizzazione.

Una organizzazione “centrata sulle persone”: solo parole o reale necessità?

LETTURE RACCOMANDATE PER I PARTECIPANTI

Terza sessione: il lavoro alla ricerca di un aggiornamento di senso

1. Testo della ricerca ISVI-ASFOR “Verso un nuovo senso del lavoro” (2024)
2. Estratto dal libro: V. Coda, *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, Torino, 1988 (cap. 16 “I rapporti con gli interlocutori sociali” – pp. 200-243), con particolare riferimento alle pagine 225-232
3. V. Coda, *Prefazione* alla “Relazione non finanziaria” della Popolare di Sondrio 2023
4. F. Bayrou, *Prefazione* a “La grande trasformazione del lavoro: crisi di riconoscimento e di significato nel lavoro”
5. V. Coda, *Il mondo del lavoro oggi: persone e imprese tra aspettative e nuovi valori*
6. Censis, comunicato stampa: *Presentato il Rapporto “Il senso del lavoro nella comunità produttiva e urbana di Bologna”*
7. Manageritalia, intervista a Seth Godin, *Il senso del lavoro*
8. Mario Mantovani, *Lavoro: tutto cambia?*
9. Appunti: *Le 7 caratteristiche del sensemaking: cos’è e cosa fa*
10. Openknowlegde, *Il tempo ritrovato. Sense-making per costruire organizzazioni antifragili e coraggiose* (Inserito redazione HBR)
11. Presentazione del libro: J. Bruner, *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale*

QUARTO INCONTRO

DATA: 24.04.2024

LUOGO: Sala consiliare della Camera di Commercio di Brescia

PSICOLOGIA E ORGANIZZAZIONE.

Una organizzazione “centrata sulle persone”: solo parole o reale necessità?

Quarta sessione: Il “lato umano” dell’azienda e i suoi strumenti

Docente:

- Giovanni Siri, Responsabile del corso

Testimonianze:

- Simone Maggioni e Raffaella Rao, *rispettivamente Senior Partner e Consulente – Eric Salmon & Partners*
- Andrea Gaudenzi, *Amministratore Delegato di iCorporate*

Introduzione e schema dei contenuti

Dopo aver passato in rassegna i tre organizzatori psichici (fiducia, identità, senso), il quarto incontro ha cercato di fornire alcune indicazioni metodologiche per “oggettivare il soggettivo”, ovvero, facendo sintesi delle riflessioni precedenti, proporre alcune strade metodologiche possibili per agire ai livelli indicati come importanti e per rendere monitorabili per l’impresa le dimensioni qualitative analizzate.

L’incontro si è dunque sviluppato in tre momenti:

- Un inquadramento di Giovanni Siri che ha cercato di offrire possibili piste di risposta per una messa a terra di quanto è stato oggetto di riflessione nei precedenti incontri
- La testimonianza di Eric Salmon & partners (condotta da Simone Maggioni e Raffaella Rao), che ha messo a fuoco metodologie di valutazione e selezione delle persone, portando il punto di vista di chi si occupa del sempre più ampio mondo dell’on-boarding delle persone in azienda
- La testimonianza di Andrea Gaudenzi che, occupandosi professionalmente di consulenza alla comunicazione corporate nell’ambito della sua società iCorporate, ha approfondito l’importanza della comunicazione interna come strumento a supporto del campo relazionale in azienda.

Giovanni Siri: indicazioni per una possibile messa a terra

L'intervento ha proposto una lettura di sintesi di quanto emerso dagli incontri precedenti per trarne alcune indicazioni per una proposta di azione, confortata da alcune evidenze e spunti tratti dalla psicologia organizzativa industriale.

Il punto di partenza è stata la restituzione dei diversi sentiment che Siri ha rilevato nell'aula nel corso dei precedenti incontri. Questi stati d'animo possono essere così rappresentati:

- Sensazione che sia "possibile farcela", corroborata dalle testimonianze positive di soluzioni trovate
- Consapevolezza di trovarsi "in una fase complessa"
- Sensazione che per compiere un salto in avanti sia cruciale il "fattore umano" (anche se non si capisce benissimo cosa si intenda)
- Sensazione che alle imprese sia richiesto molto, "forse un po' troppo"
- Consapevolezza di quello che "non funziona" e sensazione di "doversi muovere", anche se la strada non è ancora molto chiara.

Prima di tentare di proporre qualche spunto per l'identificazione di questa "strada", Siri ha proposto una rassegna di alcune prospettive elaborate dalla psicologia industriale organizzativa, che possono aggiungere elementi alla riflessione organizzativa in corso.

Si tratta di alcune evidenze da tempo disponibili e di alcuni spunti più recenti che arricchiscono e rafforzano la riflessione. Questa rassegna ha focalizzato alcuni "momenti":

1. Elton Mayo, psicologo sociale attivo nella prima metà del 900, dal quale, ai fini del nostro discorso, è stata recuperata soprattutto la definizione dell'effetto Hawthorne (che si riferisce all'insieme delle variazioni di un fenomeno o di un comportamento che si verificano per effetto della presenza di osservatori: si tratta dell'inclinazione delle persone a modificare o migliorare il comportamento oggetto di valutazione solo perché questo viene studiato). È con Mayo che possiamo concludere che, quando le persone si sentono scelte per un compito significativo, si sentono riconosciute come persone e come capacità, e ce la mettono tutta per essere all'altezza della fiducia loro accordata;
2. Kurt Lewin, pioniere della psicologia sociale, i lasciti della cui esperienza interessanti per la psicologia dell'organizzazione sono soprattutto:
 - la definizione di "campo" (ovvero la considerazione che gli organismi si comprendono guardando l'insieme, non soltanto la singola componente);
 - la consapevolezza che si capisce (e che si possono cambiare consapevolmente le situazioni) attraverso l'azione controllata (metodo sperimentale) e solo vivendole dall'interno (sono frasi di Lewin: "non c'è niente di più concreto di una buona teoria", "se volete veramente comprendere qualcosa, cercate di cambiarla" e "se la realtà è un processo di cambiamento in atto la scienza non deve congelarlo, bensì studiare le cose cambiandole e vedendone gli effetti");
 - la consapevolezza che lo stile di leadership orienta il gruppo e ne cambia il tipo di prestazione e le relazioni interne
 - e infine la possibilità di imparare a cambiare le modalità relazionali in modo consapevole e controllato (T-Group)

3. Peter Drucker, grande teorico del management, del quale si è ricordato soprattutto il concetto di “Management By Objectives” (MBO), che rappresenta un approccio teleologico al management, in cui le persone, che tipicamente cercano di inserire la propria azione in un flusso orientato, possono trovare questo flusso in un percorso che ha una direzione: il loro percorso personale (identità + crescita) può allinearsi, tramite l’MBO, con la realtà e l’azione in cui sono coinvolte, diventando, così, un “agire dotato di senso” che si traduce in un compito agito proattivamente. Su queste basi il MBO consente un patto più chiaro tra manager e dipendenti, in cui ciascuno può dare maggior senso al proprio lavoro, collegandolo a “ciò per cui serve” e ricavando, da questo, maggiore autonomia e responsabilità e la verifica dei risultati può essere più puntuale e strutturata. Al Management by Objective (interattivo e responsabilizzante) si contrappone il Management by control (top-down e normativo)
4. Karl Weich, professore emerito di psicologia del comportamento organizzativo, dal quale si sono recuperate cinque idee chiave sul sense-making:
 - I processi di creazione di senso e i processi di organizzazione sono la stessa cosa (“le organizzazioni e i processi di sensemaking sono fatti entrambi della stessa stoffa. Organizzare significa imporre ordine, neutralizzare le deviazioni, semplificare e connettere, e lo stesso vale quando le persone cercano di dare senso. Organizzare e dare senso hanno molto in comune”)
 - I soggetti si attivano nell’ambiente nel quale si trovano ad agire e dunque la realtà ambientale non solo non è indefinitamente plasmabile ma condiziona i soggetti che l’hanno attivata
 - Il linguaggio è centrale nei processi di organizzazione e di creazione di senso
 - Il sensemaking è un processo continuo
 - Alcuni soggetti dotati di particolare potere possono attivare ambienti che sono proposti come lettura della realtà anche ad altri individui, ma tale potere non è mai assoluto proprio grazie al sensemaking che ciascuna persona conserva.
5. Abraham Maslow, che ha creato la sua “piramide dei bisogni” originando quello che viene definito “management motivazionale” (basato sulla consapevolezza che la motivazione nasce dalla capacità di dare risposta ai bisogni e ai desideri delle persone e che bisogna, quindi, conoscere quale livello di bisogno/desiderio sia in grado di motivarle e cercare di saturarlo). Il modello ordina una stratificazione dell’organizzazione di senso in azienda e abilita strategie di management relazionale che hanno l’obiettivo di portare le persone a muoversi al livello del desiderio di autorealizzazione e creatività, per avere energie e capacità di innovazione evolutiva.
6. La qualità totale che, come esemplarmente ricordata da Gioacchino Baldini a proposito del caso Fiat Auto, è un potente strumento di trasmissione di finalità distintive e di identità aziendale, che è in grado di aumentare il senso di appartenenza e di identificazione delle persone con l’azienda. La metodologia integra il modello MBO con un’attenzione maggiore agli aspetti relazionali e motivazionali.
7. La “positive psychology” di M.E.P. Seligman, che è oggi la più influente posizione di psicologia organizzativa teorica e applicata negli USA. Sviluppando una prospettiva introdotta da Maslow negli anni 50 del secolo scorso, questo approccio evidenzia come le persone diano il meglio di sé quando si sentono “bene con sé stesse” e collega, quindi, il contesto di lavoro alla “wellness” delle persone (dando il via all’ingresso in azienda di varie

pratiche a supporto del benessere mentale e traducendosi in una serie di benefit e supporti per il dipendente).

Questi spunti, che prima erano semplicemente concepiti quasi come un “valore aggiunto” a supporto di una macchina che funzionava comunque bene, oggi vengono spinti dal contesto a divenire leve prioritarie per provare a dare risposte adeguate, sensate ed urgenti, alla ricerca di ricomposizione tra rigidità e flessibilità, funzioni strutturate e gradi di libertà, centralità tecnologica e centralità umana.

Alla luce di queste riflessioni e facendo, quindi, sintesi tra evidenze della psicologia industriale, sentiment dell’aula e take-away dalle esperienze e riflessioni riportate negli incontri precedenti, alcune opzioni sono apparse più credibili:

- Valorizzare la capacità molto italiana di uscire dalle difficoltà che configura l’Italia come il “Paese dell’arrangiarsi”
- Trarre ispirazioni dalle esperienze concrete (dalle quali dobbiamo riuscire a trarre delle “regole generali”)
- Intervenire operativamente su alcuni snodi chiave del “campo relazionale” (considerando che ci sono alcune urgenze da cui cominciare, “per le quali alcune cose sono sufficientemente chiare da provare a cominciare ad operare”).

Soprattutto quest’ultimo aspetto ha giustificato l’indicazione di alcune possibili strade per la “messa a terra” (che afferiscono a tre diverse dimensioni relazionali in azienda: quella verticale, con i capi; quella orizzontale, con i peer; e quella super-organica, ovvero con l’azienda intesa come un’entità che assume una propria identità indipendente):

- Sostenere e rafforzare il plesso vertici-management nella capacità di elaborare identità e making sense
- Riconoscere pienamente il ruolo strategico della Dirigenza HR
- Prestare massima attenzione alle fasi di attrazione-onboarding-coinvolgimento
- Diffondere all’interno dell’impresa la consapevolezza della sua missione
- Rendere attrattivo il “trovarsi in azienda” (superare la deriva del “lavoro individuale nomade”)
- Garantire coerenza tra promesse e comportamenti, tra valori dichiarati e azioni (a partire dalle carriere e dalla remunerazione)
- Focalizzare l’identità, la specificità, il progetto e i valori della propria impresa, posizionandola nello scenario in evoluzione
- Rendere più percepibile la presenza dei vertici, aumentare il senso di contatto e feedback
- Utilizzare strategicamente la comunicazione interna

La proposta che è emersa in conclusione è duplice:

- Promuovere un aggiornamento culturale dei vertici, abituantoli a cercare un approccio sistematico e condivisibile per la gestione del campo relazionale (cosa che era l’obiettivo del presente percorso formativo)

- Rispondere alle urgenze più evidenti, traendo spunto dalle best practices disponibili.

Tra gli snodi precedentemente illustrati, due sono parsi più urgenti e sono stati approfonditi dalle due testimonianze:

- L'onboarding, come capacità di attrarre, “portare a bordo”, trattenere, coinvolgere, far crescere insieme le persone (cfr. testimonianza di Eric Salmon & Partners)
- La comunicazione interna come strumento strategico trasversale (Andrea Gaudenzi)

Testimonianza di Simone Maggioni e Raffaella Rao, Eric Salmon & Partners

Simone Maggioni e Raffaella Rao, attivi in una delle più prestigiose società di Executive Search che è Eric Salmon & Partners, sono intervenuti per condividere alcuni elementi derivanti dalla loro esperienza sul campo:

- “La leadership è importante e come tale va osservata e considerata lungo tutta la dinamica di vita dell’azienda”: questa considerazione fu elaborata da Maggioni nell’ambito di una precedente esperienza professionale in un’azienda di componentistica auto che, non avendo saputo coinvolgere un management adeguato alla crescita per linee esterne che stava attraversando e in seguito a problemi nella “CEO succession”, si ritrovò in difficoltà e finì con l’essere smembrata. Fu capendo questa cosa che Maggioni si entusiasmo all’ambito della leadership e delle risorse umane, e avviò la sua carriera nell’Executive Search
- La professione dell’Executive Searcher ha subito un’evoluzione negli ultimi 15 anni: se, all’inizio della sua carriera, lo stesso Maggioni era giustamente “convinto di fare il cacciatore di teste”, si ritrova oggi a fare “molto di più”. Il mondo dell’Executive Search, nato negli USA circa 70 anni fa, ha, infatti, attraversato negli ultimi anni una sorta di crisi d’identità: se prima ci si aspettava dai professionisti del settore il “tocco magico” di chi riesce a “riempire dei buchi che si erano creati in azienda”, oggi ci si aspetta piuttosto un approccio integrato di “leadership advisory services”. Già negli anni ‘90 si diceva “le persone sono importanti” ma questa considerazione non trovava riscontro in tanti elementi della vita aziendale. Oggi, invece, le cose sono cambiate e stanno cambiando e, posto che il tema del fattore umano è diventato molto più complesso e molto più importante, a chi si occupa di Executive Search è richiesto un approccio consulenziale più ampio, che lo porta ad affiancare le imprese in riflessioni che riguardano temi come i piani di successione, le indicazioni in termini di management, persone, competenze funzionali al cambiamento etc.
- Oggi le aziende sono più preparate di un tempo, ma non sempre sono pienamente consapevoli dello stadio in cui si trovano (e quindi delle necessità che hanno): questo porta gli advisor a lavorare un po’ a fianco dei vertici, anche con l’obiettivo di affinare la loro richiesta e suscitare nuove domande o esigenze di “cambiare rotta”. L’evoluzione che la professione ha vissuto è proprio imperniata su questi aspetti: la capacità di intervenire molto di più nella messa a punto della richiesta, nell’aiutare il cliente a valorizzare di più e in modo più strategico l’intervento consulenziale, e ampliando il campo di tale lavoro nel mondo della valutazione dei board/selezione dei consiglieri indipendenti.
- Tra le tante modalità che in questo ambito vengono utilizzate, la testimonianza ha approfondito l’importanza dell’assessment, come metodologia di valutazione delle persone necessaria nell’ambito delle attività di on-bording, che sempre più si sta ampliando a ricomprendere la retention e lo sviluppo delle persone nell’organizzazione.

- L'assessment ha, infatti, la capacità di rilevare il potenziale delle persone e l'adeguatezza delle stesse a determinate prospettive o ruoli
- Si tratta di strumenti diagnostici che attingono a metodologie psicologiche per aumentare il livello di conoscenza sulle persone. Esistono diverse tipologie di test (tra i più noti: BigFive, Hogan, etc.) ma tutti richiedono: conoscenza, sensibilità umana e rigorosa impostazione metodologica.
- Bisogna mettere a fattor comune le conoscenze sulle persone e sull'azienda in cui questa persona si vuole inserire o riposizionare.
- Un elemento importante per impostare correttamente la valutazione è la conoscenza della cultura aziendale, che il valutatore deve conoscere anche in relazione alla necessità strategica di rafforzarla e mantenerla o di romperla per cambiarla: soprattutto per questo secondo caso, è necessaria grande forza manageriale e morale e l'assessment deve poter valutare questi aspetti al netto delle distorsioni
- La dimensione dell'errore è una variabile fondamentale nell'attività di ricerca e valutazione dei candidati: quando si valuta si è esposti a una componente di errore molto importante, che aumenta la necessità di impostare l'attività in maniera metodologica, seria, analitica, il più possibile oggettiva. Daniel Kahneman, nel suo ultimo libro "Noise" (con riferimento all'errore statistico), racconta l'esperimento di uno stesso caso giudiziario sottoposto in simulazione a diversi giudici per una loro valutazione e rileva lo sconvolgente risultato di una gamma molto varia di sentenze diverse. La conclusione è che, quando devono esprimere un giudizio, le persone sono tendenzialmente soggette a distorsioni (che sono possibili pregiudizi euristici): l'obiettivo di chi valuta deve, perciò, essere quello di provvedersi di elementi il più possibile razionali, e metodologici mettendosi così al riparo da elementi di errore e di pregiudizio.
- Fatta questa premessa sulla necessità di dare rigore a processi di valutazione, Raffaella Rao ha approfondito lo strumento dell'assessment (o, come appare più corretto dire, dell'approfondimento) come strumento per aumentare il livello di comprensione delle attitudini e dei comportamenti di una persona, messa a confronto con un contesto aziendale/una squadra, con cui la stessa deve agire in una serie di interazioni continue.
- Quando si approfondisce il livello di conoscenza, il "fattore umano" interviene in diversi momenti (serve "la persona"):
 - o Nella scelta di quale assessment fare / quale test somministrare
 - o Nella lettura dei risultati
 - o Nel dare feedback alle persone valutate (chiunque si sottopone a un test deve avere una restituzione dei risultati spiegata di persona). Questa fase è molto preziosa perché consente anche di gestire le aspettative.
- E a maggior ragione c'è bisogno di un "fattore umano" quando l'obiettivo è di contribuire a portare un cambiamento: questo può voler dire, infatti, cose molto diverse (basti pensare alla differenza tra il caso di Danone, che doveva passare da azienda di prodotti di piacere ad azienda di prodotti per la salute, e quello di un'azienda del tabacco che doveva cambiare identità, passando da azienda produttrice di sigarette ad azienda tecnologica). Per creare il cambiamento servono "innesti" dai quali far partire una contaminazione. E nell'impostare questi innesti serve conoscenza, unita a grande sensibilità umana unite a un'impostazione metodologica a molto rigorosa.

- Oggi, il concetto di assessment è vissuto in maniera più ampia, costruttiva, virtuosa, per contribuire in modo strategico allo sviluppo di ciascuno oltre che per consentire all'azienda, sia nei casi di ricerca, sia nei casi di riposizionamento aziendale, di fare il miglior uso strategico della conoscenza delle persone. In generale, i test non servono a consegnare all'organizzazione la persona perfetta, ma a trasferire quello che della persona si è capito, e sono, quindi, utili anche direttamente alla persona per approfondire la conoscenza di sé.
- In particolare, la metodologia è utilissima per ridurre l'errore proprio nella fase di ricerca e inserimento delle persone in azienda, perché consente di conoscerle nella loro complessità umana, oltre il cv, cercando di comprendere le fasi di vita in cui si trovano e financo gli elementi del loro potenziale (che non dicono come sono attualmente, ma come possono diventare). Questo ha un grandissimo valore anche per la persona valutata perché le consente un'importante crescita nel livello di autoconsapevolezza, di conoscenza delle proprie attitudini, dei propri punti di forza e dei contesti in cui si è portati a riuscire meglio. Tuttavia, si riscontra ancora poca pratica/poca abitudine ad autovalutarsi (tra i presenti in aula nessuno si è sottoposto a un test di questo tipo, mentre il consiglio dei testimoni è stato quello di esercitarsi a riflettere su sé stessi e a praticare l'esercizio di chiedersi in cosa si è forte e in cosa si può migliorare)
- L'assessment valuta una serie di competenze: la comunicazione nel contesto generale di oggi è forse la prima e più importante, per l'impatto che ha sull'organizzazione e sulla diffusione di significato all'interno della stessa. La comunicazione interna ha, per esempio, un ruolo importante proprio nel momento in cui alcune metodologie valutative vengono somministrate in azienda, per spiegare alle persone "perché lo si fa".

Testimonianza di Andrea Gaudenzi, iCorporate

La testimonianza ha rappresentato l'importanza della comunicazione interna grazie alla viva voce di un professionista del settore che, con lo spirito di un "umanista di impresa" (è laureato in filosofia), dirige la propria società di consulenza specializzata in comunicazione.

Da questo osservatorio privilegiato, Gaudenzi ha confermato che la comunicazione interna, nell'ambito della comunicazione corporate, in questo momento è al centro di una maggior attenzione strategica da parte di chi governa l'impresa.

Nei 27 anni di professione in questo campo, ha visto fasi diverse di fortuna e centralità della comunicazione in azienda:

- Negli anni '90 l'approccio era quello dello slogan "comunicazione è potere" (con riferimento all'importanza strategica del gestire il consenso e la pubblicità grazie al potente strumento delle media relations)
- Nei primi anni 2000, l'avvento dei social media ha portato una vera e propria disruption e le aziende hanno iniziato a raccontare la propria narrazione sui propri canali social proprietari (con valenza sia esterna che interna)
- In questa evoluzione, la comunicazione che si è imposta ha acquisito i tratti di una comunicazione (soprattutto interna) un po' leggera, che ha dato forma a quella che Gaudenzi ha definito "una comunicazione dei punti esclamativi" (poi diventati hashtag#) e che

considera superficiale e dannosa. Non rappresenta, infatti, un modo corretto di “mettere al centro” gli esseri umani, che sono animali sociali e che, come tali, stanno all’interno dell’organizzazione e vanno dalla stessa rispettati. La comunicazione deve avere rispetto dell’essere umano che trova il senso del suo essere sociale nello stare all’interno dell’organizzazione.

- Tanto più la cosa è diventata urgente quando è arrivato il Covid: venendo meno i confini, le identità si sono ritrovate a rischio di dispersione. E il ruolo della comunicazione nel provvederle del senso dell’essere parte di un’organizzazione sociale è divenuto più importante.
- E tanto più la cosa è importante oggi, alla prova delle evoluzioni che si stanno attraversando. Per fortuna questa consapevolezza si è diffusa e la comunicazione interna è divenuta oggetto di grande attenzione.
- La missione alta della comunicazione interna oggi è quella di dare un senso all’organizzazione per fare in modo che si crei quell’ambiente sociale in cui l’individuo vive e trova le coordinate per dare un senso al suo agire all’interno dell’organizzazione.
- Il tema chiave anche per la comunicazione interna è quello della ricerca di senso e del rispetto delle persone con cui si comunica: bisogna raccontare e dare senso (anche a proposito del citato caso dell’assessment: spiegare a chi lo si propone perché glielo si propone, qual è il senso di questa proposta).
- La comunicazione interna deve quindi lavorare sulla cultura.
- Una sfida della comunicazione sia interna che esterna è quella della coerenza: Oggi il livello di consapevolezza sulla necessità di coerenza tra quello che si comunica e quello che si agisce è ormai ampiamente migliorata e un consulente di comunicazione può certamente supportare l’azienda a stimolare la coerenza.
- C’è poi un altro elemento rispetto al quale la comunicazione interna è strategica: ovvero rispetto al cambiamento irreversibile in atto a livello di ESG (partito dalla finanza è ora nella fase della normativa, sempre più pressante e stringente, che pone le imprese di fronte a una strada lunga e complessa). Anche a questo livello rilevano la complessità crescente del contesto e il bisogno di senso (il bisogno di non perseguire il cambiamento “per la normativa” ma perché vi si legge il senso di fondo nelle finalità sociali dell’impresa che sono costitutive del significato dell’impresa stessa). Riuscire a comunicare questi aspetti è una missione fondamentale della comunicazione interna. La comunicazione interna delle tematiche ESG è, quindi, un filone che si sta per sviluppare in maniera notevolissima ed è necessario per creare consapevolezza intorno alle strategie di sostenibilità.
- Pesa poi un tema generazionale: Gaudenzi lo sperimenta anche direttamente come imprenditore poiché iCorporate ha il 50% dei collaboratori che ha meno di 35 anni e queste persone sono difficilissime da coinvolgere, perché sono in grado di lasciare da un momento all’altro l’azienda per ragioni di loro scelta di vita personale, in cui certamente pesa la lateralità del lavoro di cui si è parlato. L’impatto del Covid è stato evidente anche in questa esperienza: se prima del Covid Gaudenzi non aveva mai avvertito la necessità di un Direttore HR, oggi desidererebbe avere un HR Business Partner che lo aiutasse a mantenere le persone nello scenario diverso in cui ci troviamo e che è stato già ben dipinto nell’ambito del corso.

Fatte queste premesse, e sottolineando la consapevolezza che non esista mai “la migliore delle soluzioni possibili” ma solo soluzioni contestuali che vanno ritagliate ad hoc nel concreto, Gaudenzi

ha raccontato alcune metodologie o interventi che la sua società propone o ha proposto alle imprese su questi temi:

- Approccio alla comunicazione interna come strumento per valorizzare la ricerca di senso e la diffusione di valori: è stato il caso di un'importante SGR, guidata da 35 anni dallo stesso CEO e improntata al valore dell'understatement, non avendo mai comunicato internamente i propri valori, post-Covid ha perso rapidamente 40 delle 140 persone che impiegava. Uno strumento fondamentale per arginare e cambiare la situazione fu la comunicazione interna che venne però attivata (per la prima volta nell'azienda) dopo un lavoro di assessment sui valori sviluppato con le C suites, ripartendo dai risultati (molto divergenti) di questo assessment, si è lavorato per mettere insieme i punti vista e, lavorando in ottica top-down e bottom up, individuare un set di valori condivisi, per poi comunicarli sia all'interno che all'esterno.
- Un'altra attività che sempre più sta diventando ricorrente è lo sviluppo di progetti di "ambassadorship" (equivalenti evoluti dei "diffusori" che 40 anni si utilizzavano in Fiat): ossia il coinvolgimento di alcune persone che "sanno qualcosa in più" e hanno una grande credibilità interna e che quindi possono essere traino per la diffusione di consenso e per portare a bordo le persone.
- Sempre più spesso, all'intersezione con la tecnologia, eseguono progetti di efficientamento operativo attraverso sistemi di condivisione delle informazioni (sharepoint / intranet evolute etc.)
- Attività volte a rimettere ordine nella comunicazione interna: il caos nella comunicazione interna fa parte della ridondanza di canali portata dalla "comunicazione del punto esclamativo" e rispetto a questo caos è prioritario mettere ordine e riportare contenuti adeguati nei canali adatti (l'eccesso della comunicazione diventa spesso assolutamente inefficace). Un errore che si rileva nella pratica di tante aziende è lo sviluppo di comunicazioni non legata al target (che se in passato consentivano comunque alla comunicazione di funzionare, oggi non sono sufficientemente efficaci per il momento)
- Training di comunicazione ai C-Suites che nell'immediato servono a gestire meglio la loro comunicazione verso l'esterno ma che poi migliorano anche nella comunicazione interna
- Valorizzazione della comunicazione informale, nella consapevolezza che abbia anch'essa un ruolo fondamentale. Per comunicazione informale si intende tanto quella che avviene "alla macchinetta del caffè" quanto il potenziale comunicazionale della comunicazione non verbale:
 - o Si tratta di un tema cross-funzionale (che riguarda molto tanto l'organizzazione quanto l'hr)
 - o Alcuni strumenti utili per mapparla sono le analisi dei network organizzativi
 - o Tutto il mondo delle tecnologie che è in pieno sviluppo offre ulteriori strumenti (es. piattaforma di nudging che analizza i feedback e li restituisce in forma anonima ai gestori dopo ogni singola riunione proponendo elementi di riflessione su come cambiare)

In conclusione, la comunicazione interna è fondamentale un atteggiamento culturale dell'azienda. Mediamente, nelle aziende medie è molto deludente. Addirittura, in tanti casi non esistono nemmeno i comitati (che sono i primi momenti di comunicazione interna strutturata, fondamentali perché le persone chiave dell'azienda conoscano la situazione dell'azienda nel suo complesso e non soltanto dal punto di vista specifico della propria funzione). Il livello da cui

veniamo è, quindi, straordinariamente basso ed è una priorità per la sopravvivenza delle aziende nelle turbolenze e sfide del contesto riuscire ad alzarlo, lavorando su questi aspetti, valorizzando la comunicazione nel suo senso etimologico che richiama il “mettere in comune “e valorizzando capi che, secondo la bella e attuale descrizione che ne diede Omero, siano in grado di “fare fatti e dire parole”.

Luca Soressi Serena

Academy VNZ – Psicologia e organizzazione.

Una organizzazione “centrata sulle persone”: solo parole o reale necessità?

LETTURE RACCOMANDATE PER I PARTECIPANTI

Quarta sessione: il “lato umano” dell’azienda e i suoi strumenti

1. G. Siri, *Psicologia e organizzazione: questioni di metodo (appunti per una riflessione-discussione)*
2. Wikipedia, definizione di *Test psicologico*
3. R. Sartori, M. Pasini, *Indicatori e costrutti in psicometria: validità dei test*
4. Slide: *Il questionario. Dalla costruzione all’inserimento dei dati* (estratto elaborato da G. Siri da appunti di corsi delle Università di Torino e di Macerata)
5. Estratto dal libro: R. Bubbio (a cura di), *Il cervello al lavoro. Neuroscienze in azienda: dalla teoria alla pratica*, FrancoAngeli AIDP, Milano, 2022 (pp. 1-20)

QUINTO INCONTRO

DATA: 02.05.2024

LUOGO: Sala consiliare della Camera di Commercio di Brescia

PSICOLOGIA E ORGANIZZAZIONE.

Una organizzazione “centrata sulle persone”: solo parole o reale necessità?

Quinta sessione: tavola rotonda conclusiva

Moderatore:

- Giacomo Manara, *HR Manager & Change Management Executive Consultant e Docente di Change Management, HR Management, Consulting Management e Competenze Manageriali presso l'Università Cattolica di Milano*

Testimonianze:

- Giacomo Pedranzini, *Amministratore Delegato Kometa99 Zrt.*
- Roberto Saccone, *Presidente Olimpia Splendid S.p.A.*
- Cristiana Passerini, *Direttore Operativo - Cassa Padana BCC*
- Elisa Mosini, *Responsabile Ufficio Organizzazione - Cassa Padana BCC*
- Alessandro Roggerini, *Direttore Risorse Umane – Duferco Energia S.p.A.*

Introduzione e schema dei contenuti

L'incontro conclusivo del percorso è stato dedicato alle testimonianze di chi, imprenditore o manager, è chiamato, come lo sono i destinatari del corso e in generale tutti coloro che hanno responsabilità di impresa, a fare uno sforzo di comprensione più profonda della stessa, indagandola come la comunità di persone organicamente dotata di una propria individualità che è. Questo significa ripartire da uno sforzo di pensiero: sull'impresa e su come una corretta riflessione sulla stessa chiami in causa i collegamenti tra psicologia, organizzazione e strategia, per riscoprire il campo relazionale come una componente fondamentale dell'organismo azienda, e su queste basi avviarsi alla ricerca di metodologie e strumenti, nella valorizzazione di spunti ed esperienze da condividere in ottica laboratoriale.

In questa logica, l'ultimo incontro ha avuto l'obiettivo di “gustare il bello dell'esperienza”: la tavola rotonda è stata composta in maniera variegata per tipologia di aziende ed esperienze rappresentate. Alcuni panelist hanno seguito il corso ma tutti erano informati sui temi emersi, allo scopo di condividere un racconto della propria esperienza, illuminato dagli spunti e dalle idee che il corso ha suscitato.

Non si è trattato, quindi, di una sintesi finale, ma di un dialogo tra voci che riflettono e operano su questi temi e, in ottica laboratoriale, cercano, trovano, condividono soluzioni.

Testimonianza di Giacomo Pedranzini – Kometa99

L'intervento di Giacomo Pedranzini ha messo a fuoco la sua esperienza professionale e personale, dalla quale ha tratto alcune riflessioni generali sul lavoro oltre al racconto di alcune esperienze vissute in azienda.

Quinto di nove figli di due agricoltori e allevatori di montagna, Pedranzini è cresciuto in agricoltura, dove i genitori hanno coinvolto lui e i fratelli nel lavoro sin da bambini. “Abbiamo quindi imparato e capito cosa vuol dire lavorare fisicamente in lavori umili, magari per lunghe giornate, e come spesso succede nelle famiglie agricole, anche nei festivi, inclusi Pasqua e Natale”.

Accanto alle prime esperienze in campagna, ha iniziato ad occuparsi della gestione e amministrazione delle piccole aziende della famiglia in Valtellina (attive nella produzione e distribuzione di formaggi e salumi locali) e, nel frattempo, studiava: diploma di ragioneria e poi laurea in economia e commercio. Dopo un'esperienza in uno studio da commercialista, attorno ai trent'anni, ha preso in mano la gestione di Kometa 99, un'azienda di famiglia che, in Ungheria, si occupa di macellazione suina, lavorazione delle carni e produzione di salumi, dando lavoro a circa 1000 persone.

Il lavoro nei reparti produttivi è fisicamente molto impegnativo: si lavora su due o tre turni, il primo dei quali inizia alle 5:30 del mattino, mentre le funzioni amministrative e commerciali svolgono un lavoro prevalentemente intellettuale che si avvantaggia di tutti i supporti tecnologici più moderni.

Da questa constatazione, Pedranzini ricava, in aggiunta alle tante evidenze che nel corso hanno dipinto lo scenario del mercato del lavoro attuale come caratterizzato da cambiamenti profondi e da una generale disaffezione verso il lavoro, la considerazione che lo stesso sia caratterizzato da una mancanza di giustizia: spesso, anche senza volerlo, si tendono a discriminare i lavori più umili, che sono anche quelli più faticosi e meno pagati. Riportare nel mercato del lavoro un maggior “senso di giustizia” significherebbe ridare in primis ad essi la giusta considerazione e addivenire a una più equa remunerazione.

Per compiere questo passaggio, che è innanzitutto culturale, può essere prezioso riscoprire l'esperienza del lavoro fisico, “fatica da non dimenticare”, come Pedranzini sa bene (per il suo passato ma anche per esperienze più recenti: come quella in cui, vivendo la sua azienda un periodo di forte carenza di manodopera, trascorse insieme alla sua famiglia un sabato di lavoro in stabilimento, dove, dalle 5:30 di mattina, si recò ad aiutare gli operai nell'imballaggio dei salumi. A questo proposito ha confessato: “quelle 8 ore sono state lunghissime!”). Oltre ad auspicare una rivalutazione sociale ed economica dei lavori più umili, considerando quanto le nostre aziende stanno diventando “faticose” a tutti i livelli, questo racconto suggerisce che, in generale, un compito importante dei manager sia quello di “insegnare la fatica” ai propri collaboratori, e il modo più efficace per farlo è “fare fatica con loro”.

La consapevolezza di tutto ciò si è tradotta, ormai 10 anni fa, in alcune iniziative molto concrete adottate da Pedranzini nella sua azienda:

- In Ungheria la dinamica salariale è più viva che in Italia e negli ultimi anni ha visto aumenti medi annui tra il 15% e il 20%: anche lì, però, il lavoro manuale è fortemente svantaggiato (si consideri che il “lavoro intellettuale” in Ungheria è pagato circa il 70% del valore medio EU, mentre quello fisico solo il 40/50%). A questo riguardo, Pedranzini è sempre stato attento a ridistribuire il 15% di aumento annuo dei salari in modo premiante verso i lavoratori manuali, fornendo le linee guida e budget ai propri responsabili che, sulla base di questi, elaborano, poi, delle proposte di aumento

- In azienda sono stati istituiti dei premi annuali volti a riconoscere e ricompensare l'impegno dei dipendenti (aumentandone, così, il senso di appartenenza e di soddisfazione/orgoglio per il riconoscimento ricevuto)
- Questi premi si estendono anche ai giovani studenti e ai loro familiari
- Un premio che ha particolare rilievo è legato alle celebrazioni dell'anzianità di servizio
- In queste occasioni, lo stesso Pedranzini cerca di assicurare la propria presenza diretta, nell'ottica di garantire "un po' più di autenticità in quello che diciamo e facciamo", convinto che sia compito del vertice partecipare autenticamente al coinvolgimento delle persone, alla comunicazione interna e ai riconoscimenti al lavoro. In una recente celebrazione dell'anzianità di servizio di una persona di cui ben 5 familiari pure lavorano per Kometa, Pedranzini ha raccontato di essersi "reso conto della responsabilità e dell'onore che gli deriva" da persone e situazioni di questo tipo. Questo tema dell'autenticità dell'agire ("walk to talk") significa, a livello manageriale, che sono in primis l'imprenditore e i manager che devono avere esperienza della centralità della persona e dare, conseguentemente, l'abbrivio all'organizzazione tutta.

L'intervento ha quindi sviluppato alcune riflessioni più ampie:

- Sulle retribuzioni: Come confermato dai teorici (cfr. G. Costa) il mercato del lavoro è "duale", cioè vi si danno due livelli e due velocità. In questo contesto emerge certamente un tema di "giustizia" da rilanciare. Inoltre, in Italia, si dovrà trovare il modo di retribuire, in generale, più adeguatamente il lavoro (come peraltro dimostrano i tragici dati presentati da ISVI ASFOR relativi alle retribuzioni medie nette annue in diminuzione nell'arco di 30 anni!) e negli anni a venire è logico attendersi importanti richieste di adeguamento di retribuzione, soprattutto per i lavori più impegnativi (che diversamente più nessuno vorrà fare). Il problema del lavoro è anche legato alla logica dei prezzi: le aziende tengono i prezzi bassi, determinando un ciclo di impoverimento che deprime il lavoro e i consumi. Per uscire da questa spirale, si dovrà invece fare in modo che certi prezzi si riposizionino in modo corretto. Per esempio: è giusto che il cibo costi di più e che, grazie a questo, le persone che lo lavorano possano essere pagate di più, in modo che, nella loro veste di consumatori, possano a loro volta permettersi di pagarlo di più.

Il problema è grave anche per alcune professionalità fondamentali per la nostra società, quali gli insegnanti o il personale sanitario, che purtroppo sono sottopagate, poco considerate e poco rispettate. Bisogna rivalorizzare questi ruoli fondamentali per il nostro futuro, consentendo alle persone di ritrovare la giusta considerazione sociale, che possa rinforzare dall'esterno la propria soddisfazione personale. Nello spirito del percorso ciascun partecipante è invitato a riflettere cosa questo possa voler dire a livello della propria azienda.

- Sulla formazione dei giovani: il benessere diffuso nella nostra società ci ha indirizzato anche a desiderare per tutti i nostri giovani il diploma di laurea ed a trascurare, invece, l'importanza di un buon diploma di scuola secondaria professionale o tecnico. Questi percorsi aprono, in realtà, le porte ad un mondo di persone qualificate che sanno gestire, nei reparti produttivi, impianti e tecnologie sempre più sofisticate o a profili professionali che, ancorché manuali, richiedono ancora grande perizia e saper fare (salumieri, macellai, muratori, idraulici, falegnami etc.).

Se vogliamo riportare il lavoro centrale nella vita delle persone, coinvolgerle e motivarle dobbiamo prima di tutto ritrovare un maggiore senso di giustizia, che significa ridare dignità al lavoro, pagandolo meglio e restituendogli anche la giusta considerazione sociale.

Anche la narrazione deve cambiare di conseguenza: “smettiamola di parlare di talenti e ricominciamo a parlare di giovani desiderosi di imparare bene un lavoro e orgogliosi di saper fare le cose bene, anche quelle difficili e faticose”.

- Sulla durata dell'orario di lavoro: se si considera il processo storico che ha portato all'accorciamento dei tempi di lavoro, si scopre che, dalla fine dell'800 (quando nelle filande torinesi si lavorava ancora 16 ore al giorno, per 6 giorni la settimana) al 1923 (quando l'orario di lavoro scende a 8 ore al giorno, per sei giorni la settimana), l'orario di lavoro è passato da 96 a 48 ore settimanali in una trentina d'anni. All'inizio degli anni '60 è sceso a 44 e nei contratti del 69/70 è passato a 40 ore settimanali. Poi, da allora, sono passati altri 54 anni, ma l'orario è rimasto, invece, sostanzialmente invariato, salvo confondere un po' i propri confini con il fenomeno dello smart-working, nonostante il progresso tecnologico abbia molto accelerato. Questa situazione dovrà evolvere verso una riduzione dell'orario di lavoro e della settimana lavorativa anche per i lavori più manuali e pesanti, avendo riguardo di sfruttare intelligentemente le potenzialità delle innovazioni tecnologiche e la necessità di preparare le persone a governarle, e con l'auspicio che si diffondano pratiche di impiego proficuo del maggior tempo libero che si otterrà per i lavoratori: “Lavorare meno a livello settimanale, ma lavorare meglio: con più intensità e più regolarità. Tornare a porre grande enfasi sulla qualità del lavoro prestato. Far crescere l'ambizione del lavoro ben fatto. E poi impiegare bene il maggior tempo libero che ci dovesse arrivare dall'accorciamento della settimana lavorativa: sport e cura della persona, istruzione e aggiornamento professionale, volontariato.”
- Sulla tassazione del lavoro: Il lavoro sopporta anche una grande parte della tassazione necessaria per alimentare il bilancio pubblico dei nostri Stati. In Italia il carico contributivo ha superato da tempo e in modo assurdo il netto percepito dal lavoratore. Su questo aspetto bisogna intervenire, anche considerando forme di tassazione alternative che riequilibrino il peso della tassazione fra lavoro e capitale, fino a chiedersi se non sia il caso di tassare anche il lavoro dei robot, riducendo al contempo la tassazione del lavoro umano o di tassare in modo differenziato i settori ad alta intensità di lavoro rispetto a quelli a più bassa intensità.

Testimonianza di Roberto Saccone – Olimpia Splendid S.p.A.

L'intervento di Roberto Saccone ha descritto il percorso impostato, sui temi del corso, dalla propria azienda, Olimpia Splendid, che dal 1965 si occupa di “comfort domestico”, essendo specializzata in sistemi di climatizzazione estiva e invernale. Nata nel 1956, nel 1989 l'azienda è stata acquistata per il 50% dalla famiglia Saccone, che ne ha poi progressivamente acquisito il controllo.

Da allora, l'azienda ha vissuto una considerevole crescita: nel 2023 la società ha raggiunto un fatturato 2023 di circa 120 mln.€ (che è raddoppiato negli ultimi 5 anni), vivendo un forte processo di internazionalizzazione, con oltre il 40% del fatturato sviluppato su mercati internazionali e l'apertura di 7 filiali nel mondo coordinate dall'headquarter bresciano.

Anche accelerati da questa importante crescita, i mutamenti del contesto e dell'approccio delle persone al lavoro di cui si è parlato, risuonavano da tempo in una profonda riflessione interna su questi temi. Questa riflessione ha condotto l'azienda verso un processo di managerializzazione che

ha preso avvio nel 2015 e che, rileggendolo con il filtro del corso, Saccone ha descritto come finalizzato ad ispirare, innanzitutto, fiducia, identità, appartenenza nelle persone, ovvero a “far sentire sua l’azienda a ogni collaboratore”.

Questo implica un passaggio culturale fondamentale perché significa che l’imprenditore deve sentire l’azienda “un po’ meno sua e un po’ anche dei collaboratori”. In questo si radica anche la possibilità di coinvolgere le persone e di “educarle alla fatica”, lavorando insieme a loro a un progetto comune.

Sull’onda di queste riflessioni e in riferimento ai diversi spunti emersi nell’ambito dell’Academy, Saccone ha raccontato che, prendendo atto dei grandi cambiamenti che si stanno attuando all’esterno dell’azienda e che si trasferiscono all’interno della stessa, in Olimpia Splendid si sono recentemente promosse alcune importanti iniziative:

- Nel 2023 si è definita una nuova Governance: con un “passo laterale” di Roberto Saccone e l’assunzione di responsabilità totale di suo figlio Marco, che è divenuto AD con la totalità delle deleghe ed è stato affiancato da un General Manager che lo ha aiutato a sviluppare un nuovo modello di leadership. Per applicare alcuni spunti e principi emersi nel corso, il cambio di governance può rappresentare un’occasione preziosa. Saccone ha evidenziato, a proposito di “equità e giustizia” che il figlio Marco è entrato in azienda come impiegato 15 anni fa e ha percorso la carriera interna, divenendo agli occhi dei collaboratori “uno di loro” (cosicché anche il cambio di governance è avvenuto ed è stato percepito come assolutamente naturale).
- Al cambio di governance è corrisposta l’evoluzione del modello organizzativo nella direzione di un modello di tipo matriciale, che ha sostituito il precedente organigramma gerarchico, più tipico delle aziende familiari di dimensioni e complessità inferiori. Il modello matriciale prevede l’istituzione di un team direzionale composto da Funzioni Globali, che sono trasversali all’azienda, Business Units (produttive, commerciali, di acquisto) e Centri di Competenza che rappresentano riferimenti per le diverse Business Units a livello di metodo e linee guida sui processi.
- I nuovi modelli di leadership e di organizzazione hanno sviluppato processi decisionali più fluidi e veloci (perché la sfida non è più solo fare innovazione ma “fare innovazione velocemente”), basati sulla responsabilizzazione e condivisione delle informazioni e hanno permesso di creare un contesto nel quale siano contemporaneamente valorizzate sia le prestazioni dell’azienda che il processo di crescita delle persone.
- L’avvio del nuovo corso ha avuto un momento di particolare importanza nel Global Annual Meeting, che è una giornata in cui a tutti i dipendenti dell’azienda viene presentato il nuovo budget ma che ora ha acquisito un valore diverso: se prima i dipendenti erano spettatori che venivano semplicemente informati e si limitavano a “prendere atto”, sono ora diventati i veri protagonisti di un processo di costruzione collettiva. Alcuni elementi sono emblematici della via scelta da Olimpia Splendid per mettere le persone al centro:
 - o Vi si attua una “comunicazione bilaterale” (mentre in passato era monodirezionale): è grazie a questo scambio comunicativo bidirezionale che il budget è stato costruito insieme
 - o Allo stesso modo, la carta dei valori e la mission aziendale sono state condivise e aggiornate nell’ambito di un workshop partecipativo
 - o Un secondo workshop è stato dedicato all’analisi del sistema di valutazione delle performance, per passare da un modello MBO a un modello MLR (Management by Leadership & Results), ovvero basato sulla definizione dei comportamenti manageriali in termini di risultati e attitudini di leadership (valutata in termini di

“adattabilità”, ovvero capacità di lavorare in contesti competitivi ed in evoluzione, e “guida”, ovvero capacità di lavorare in team e far crescere le persone) che sono stati, per il 2024, definiti nel workshop con modalità condivisa.

Testimonianza di Cristiana Passerini ed Elisa Mosini – Cassa padana BCC

Elisa Mosini ha presentato la Banca e il processo di riorganizzazione generale in cui è coinvolta da due anni.

Cassa Padana BCC è una banca di credito cooperativo con sede a Leno (BS) attiva dal 1891, con una rete di filiali diffusa in Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, con la precisa missione, tipica del credito cooperativo, di valorizzare il territorio attraverso un’offerta attenta alle sue famiglie e alle sue imprese, secondo logiche di mutualità, condivisione e autonomia. La banca conta oggi 416 collaboratori, 59 filiali, 10.000 soci e circa 66.000 clienti ed è parte del Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca.

In quanto banca cooperativa, Cassa Padana è costitutivamente ESG Compliant ma si trova a dover affrontare gli elementi di complessità che caratterizzano il contesto con alcune specificità aggiuntive:

- Una normativa stringente, che è tipica del mondo bancario (e lo qualifica come una realtà di lavoro iper-controllata, in cui “si è quasi costantemente sotto ispezione”)
- L’importante innovazione tecnologica con cui le banche devono costantemente tenere il passo
- L’appartenenza al gruppo bancario, che pone in capo alla banca diverse adempimenti e rigidità
- Complessità organizzative aggiuntive, dovute sia a previsioni normative anche relative all’organigramma, sia alla complessa struttura a rete costituita dalle 59 filiali.

Per fare i conti con queste complessità e con le evoluzioni ben delineate nel corso dell’Academy, Cassa Padana, a fine 2022, ha avviato un processo di riorganizzazione al quale ha corrisposto un lavoro sul campo relazionale a tutto tondo.

L’espansione, anche tramite acquisizioni, che ha portato la banca ad avere più di 400 dipendenti distribuiti tra le varie filiali l’aveva portata a “perdere un po’ il controllo”. Inoltre, come tante BCC, aveva storicamente vissuto “un po’ romanticamente, sentendosi come una grande famiglia” ma, alla prova della maggiore complessità raggiunte e delle dinamiche di contesto, avvertiva questo approccio paternalistico come poco responsabilizzante e poco efficiente (e quindi poco adatto a fare il bene dell’azienda).

Per questo una Direzione illuminata ha avviato un processo di ripensamento organizzativo piuttosto ampio, che avesse l’obiettivo di recuperare efficacia ed efficienza, avendo però riguardo alla salvaguardia dei valori fondanti della banca e anzi alla verifica che i valori del credito cooperativo venissero coltivati anche all’interno della stessa.

I progetti, avviati due anni fa, sono tuttora in corso e prevedono:

- 1) Sviluppo della cultura organizzativa: prevalentemente attraverso incontri di confronto con i responsabili degli uffici (in quanto process owner/responsabili dei processi dell’azienda) al fine di allinearli
- 2) Pianificazione: lavoro di pianificazione individuale e incontri di condivisione con tutti i responsabili su quanto pianificato per l’anno successivo, in modo da creare una pianificazione

globale della banca e da abituare i responsabili a pianificare (svilupparne l'attitudine e l'abitudine)

- 3) Sviluppo di una maggiore integrazione tra sede e rete di vendita
- 4) Mappature dei processi (con indicazione da parte di ogni dipendente di quali attività svolge e di quanto tempo vi impiega) per puntare a una logica di miglioramento continuo (a partire dagli uffici ma con l'intento di coinvolgere anche le filiali)
- 5) Coordinamento: il progetto di riorganizzazione mette in campo un cospicuo ventaglio di iniziative, ciascuna importante di per sé, ma che devono, nel loro insieme, essere gestite in armonia. Serve, quindi, una regia intelligente delle iniziative che, nel coordinamento delle stesse, faccia emergere l'approccio comune imperiata sulla centralità della persona e della ricerca di senso

Di fronte a questi progetti, le reazioni iniziali delle persone erano tipicamente di: diffidenza, pettegolezzo, resistenza (del tipo "si promette sempre ma non si porta avanti"). È stato perciò necessario cercare di ricorrere al più ampio confronto e coinvolgimento delle persone possibile, cercando di proporre per primi piccoli cambiamenti realizzabili rapidamente, come base per costruire e cementare una fiducia da spendere, poi, anche sulle proposte di cambiamento più significative.

Tutto ciò si collega con il progetto "risorse umane" che è stato varato dalla banca con lo scopo di mettere, a suo modo, le "persone al centro" e ingagiarle nell'ambito della nuova organizzazione.

Cristiana Passerini ha quindi proseguito il racconto focalizzando la narrazione sul Progetto Risorse Umane.

L'obiettivo della riorganizzazione era quello di rendere Cassa Padana una "organizzazione che pensa in modo moderno, in cui diffondere la cultura aziendale e valori cooperativi identitari, attraverso la fiducia che si nutre di contatto (momenti per coltivare la relazione, l'ascolto, l'apertura verso l'altro) e competenza (sui processi e sull'organizzazione, conseguita attraverso l'esperienza fatta insieme e i feedback)". Si trattava, quindi, di valorizzare aspetti quali il lavoro di squadra, la sinergia e la condivisione, la fiducia, la credibilità, l'affidabilità, la prossimità.

Per dare concretezza a questo obiettivo, il progetto risorse umane è partito dall'implementazione di un sistema di valutazione, in seguito al quale si sono avviate diverse "azioni di ingaggio e prossimità".

Il lavoro sul sistema di valutazione è ancora in corso e si trova, ora, nella fase di definizione degli obiettivi. Questa fase implica un colloquio approfondito da parte dei responsabili con i propri collaboratori e sta già mostrando i suoi primi frutti: se tutti pensavano, prima, che il "famoso buon rapporto" fosse sufficiente per capire i collaboratori, si sono presto resi conto che, partendo dalla mappatura dei bisogni, sono emersi aspetti nuovi che hanno permesso di accorciare le distanze, creare coinvolgimento e iniziare a lavorare sul campo relazionale.

Il progetto risorse umane prevede, poi, due macrocategorie di azioni:

1. PALESTRE FORMATIVE

Si tratta di periodici momenti esperienziali condivisi, volti a "disimparare" abitudini obsolete e non (più) funzionali, per lavorare sull'impostazione e il consolidamento di nuove abitudini.

Contemperando l'esigenza di sostituire le abitudini obsolete, ma salvare comportamenti virtuosi del passato, che devono però essere rilette con occhi nuovi, è necessario lavorare sull'apprendimento e sul rinnovamento delle competenze, privilegiando, a fianco delle competenze specialistiche, lo

sviluppo di competenze “a pettine” (ovvero competenze meno specialistiche ma capaci di abbracciare più campi di conoscenza anche e soprattutto di natura gestionale).

Da qui l’esigenza di agire con interventi mirati: in un mondo in rapida evoluzione l’adattabilità e la velocità di apprendimento fanno la differenza e i manager, quasi come fossero atleti, devono mantenersi costantemente allenati per ottenere performance di successo: questo concetto ha ispirato l’etichetta di “palestre formative”, il cui obiettivo è la costruzione del senso di realtà a partire dalle esperienze, sviluppando competenze di sense-making.

In assenza di questo processo guidato di costruzione del sense-making il rischio è, nella migliore delle ipotesi, la libera interpretazione dei singoli, che, se non guidata ed opportunamente aiutata, può andare in direzioni anche non funzionali al benessere dell’azienda.

In tutto questo il confronto e il dialogo sono decisivi per intercettare pareri e riscontri dei collaboratori, che trovano nella comunicazione uno strumento di elaborazione delle novità.

Le palestre sono coordinate da un coach con esperienza pluriennale nel settore e intendono fornire ai collaboratori un ancoraggio solido, strumenti concreti nella formazione (anche sul campo) e occasioni di incontro e scambio di esperienze, per alimentare un’intelligenza collettiva che, contro la vaghezza o le mode tecnologiche, sia frutto di interazione tra intelligenze umane e artificiali.

Il coach non è un “esperto in materia”, ma un professionista che mette in campo la sua capacità nell’attivare processi in grado di far emergere il potenziale già presente nelle persone. Per fare questo ha l’obiettivo di strutturare un piano d’azione personale che evolve nella direzione indicata dalla persona stessa e con lei può verificare e aggiornare con cadenza concordata insieme.

2. ATTIVITA’ DI PROSSIMITA’ E INGAGGIO

La seconda macrocategoria di azioni riguarda un “nuovo approccio” che la banca sta costruendo, formalizzando momenti di ascolto e condivisione, per aumentare la consapevolezza delle persone e dei vertici aziendali. Il “dialogo diretto” è lo strumento fondamentale per impostare questo confronto, che risulta molto apprezzato dai colleghi, che ne traggono la viva percezione di essere ascoltati e di avere canali efficaci di dialogo con la propria azienda (ancor più se poi essa è in grado di attivare supporti e soluzioni concrete).

I cambiamenti, in questo modo, non sono imposti in modalità top-down, ma vengono disegnati insieme coi team in modalità agile e, coerentemente con questo, non sono annunciati da “mega programmi di comunicazione”, ma piuttosto diffusi nell’ambito di un modello di engagement empatico.

Il coinvolgimento e il cambiamento, nelle grandi organizzazioni, richiedono, infatti, tempo: per questo, la banca ha organizzato team agili, veloci, capaci di creare rapidamente indicazioni programmatiche e dare vita ad esperienze pilota, che possano successivamente allargarsi a tutta la struttura con campagne di comunicazione e ingaggio. La trasformazione viene, così, innescata da piccoli gruppi di persone che fanno da “Ambassador” del cambiamento.

In molti casi il benessere e la motivazione dei dipendenti dipendono dal proprio leader (Gallup riporta che il 70% dell’ingaggio lo fa il comportamento del superiore diretto). Per questo, in Cassa Padana si lavora molto sul ruolo del capo, favorendo lo sviluppo delle competenze manageriali che vadano oltre l’utilizzo del potere e dell’autorità per esercitare il controllo.

È evidente che non si possa ordinare alle persone di interessarsi, né di darsi un significato. Quello che si può fare, però, è creare le condizioni perché le persone possano trovare ciò di cui hanno bisogno per diventare leader loro stesse, facendo in modo che il management (sia di primo livello, che di livello intermedio) accresca la propria consapevolezza rafforzando le proprie capacità di leadership

in modo efficace e diffuso, attento all'ascolto e capace di dare significato al lavoro e rafforzando a tutti i livelli l'attività di comunicazione e coinvolgimento per veicolare la visione ed il progetto di lungo periodo.

Sviluppare un piano di crescita e formazione non è un compito che spetta solo alla Direzione del personale, ma a chiunque gestisca persone all'interno dell'organizzazione. Questo approccio genera un circolo virtuoso: sempre di più middle manager e figure operative in azienda si avvicinano a questo tipo di crescita personale e professionale, richiedendo un supporto di coaching individuale.

Il manager, inoltre, deve essere in grado di valorizzare l'interlocutore attraverso una conversazione che si concentri di più sui fatti che non su opinioni e giudizi, depurando il linguaggio da sovrastrutture culturali. Per esempio, nel momento del feedback è importante sottolineare "l'efficacia di un comportamento piuttosto che la bravura della persona".

Dare e ricevere feedback in modo costruttivo è tanto più importante nei confronti delle giovani generazioni di collaboratori: "il manager del futuro dovrà occuparsi del cambiamento e non lo potrà fare se prima non si occupa della nuova struttura di personalità delle nuove generazioni". A questo proposito, la banca ha organizzato momenti di ascolto e di condivisione specifici per i più giovani (definiti "Academy neo-assunti").

L'evoluzione naturale di questo percorso prevederà l'applicazione di test funzionali a mappare le competenze, test attitudinali per valutare il potenziale, analisi di clima per capire i disallineamenti tra le aspettative dei dipendenti e la realtà interna all'azienda.

Testimonianza di Alessandro Roggerini - Duferco

Laureatosi in giurisprudenza e "capitato per caso nelle risorse umane", Alessandro Roggerini vi ha poi sviluppato una lunga carriera sino ai vertici della funzione in Duferco Energia, divisione energetica del gruppo Duferco.

Alla luce di quanto discusso nel corso, Roggerini ha attinto dalla propria esperienza alcuni spunti:

- Le organizzazioni devono essere chiare: bisogna sapere "chi fa cosa" in azienda e quali sono le regie del comando, altrimenti c'è l'anarchia. In Duferco Energia (con più di 450 dipendenti) tutti i dipendenti sono citati e incasellati nell'organigramma. Il tema dell'organigramma solleva, poi, alcune riflessioni aggiuntive: posto che la chiarezza dell'organizzazione è davvero un punto chiave e fornisce un contributo fondamentale alla "giustizia", pur non essendo sempre scontata nelle aziende (tante delle quali faticano a formalizzare un organigramma), nel dare forma al "chi fa cosa" è bene sempre tener presente che l'organizzazione stessa cambia ed evolve, e l'organigramma deve, perciò, avere la flessibilità necessaria ad adattarsi a questi cambiamenti. Per questo, alcuni preferiscono parlare di "funzionigrammi" più che di organigrammi. In ogni caso, in queste riflessioni, sarà utile cercare di comprendere i propri collaboratori cercando di distinguere tra chi è motivato ad "assumersi responsabilità" (e come tale ad evolvere con le necessità dell'organizzazione) e chi punta ad "acquisire uno status"
- Non è sufficiente parlare di leadership ma bisogna stabilire quale stile di leadership serva all'azienda (ci sono leadership consultive, direttive, etc.). In un'azienda privata, come Duferco, è l'imprenditore che mette, insieme all'equity, le decisioni di tipo strategico. Poi ci sono i manager ai quali deve trasferire l'impronta: condividere la vision e dare loro fiducia e delega per gestire tutti i collaboratori

- Certamente il mondo del lavoro è cambiato negli ultimi anni, soprattutto nei confronti delle nuove generazioni: lo smart working è oggi una delle prime richieste che i giovani fanno nei colloqui di lavoro, evidenziando la loro difficoltà a pensare di stare nell'azienda tutta la vita, non mettendo più il lavoro al centro della propria vita ("prima c'è tutto il resto e c'è anche il lavoro"). Nell'esperienza di Roggerini, non è vero che i giovani non diano grande peso ai soldi e alla retribuzione: semplicemente affiancano alle esigenze di remunerazione elementi aggiuntivi che comprendono pacchetti di welfare e condizioni di equilibrio tra vita e lavoro. I giovani, inoltre, considerano alcuni valori più valorizzati di altri e sono in genere caratterizzati dall'ambizioni e di avere tutto e subito.
- Nei manager, spesso quello che manca è la comunicazione: non dall'altro verso il basso ma soprattutto fra di loro. Roggerini insiste molto che prima e seconda linea manageriale si incontrino periodicamente per parlarsi e che lo facciano di persona e non in videocall o via mail: sedersi e raccontarsi le cose di persona "guardandosi negli occhi", nella consapevolezza che in un'azienda tutte le funzioni sono interconnesse e che è fondamentale che i manager si coordinino come diverse parti di un organismo comune evitando di andare "ognuno per la sua strada".
- In Duferco hanno attivato percorsi di assessment e team building per stimolare ed entrare in empatia con le persone. "più siete in alto nell'organizzazione e meno dovrete occuparvi del vostro lavoro operativo per occuparvi di più dei vostri collaboratori"

Dibattito e conclusioni

Psicologia, organizzazione e strategia sono connaturate e sempre più spesso riscoprono questo loro collegamento strutturale e ritrovano spazio nelle imprese per una riflessione comune. Poi "la sintesi la deve fare il manager".

Considerazione fondante di questo discorso è che "non c'è niente di così pratico come il pensiero": prima delle tecniche e dell'applicazione pratica, c'è sempre un elemento di pensiero, che è quello che il corso ha cercato di stimolare. Questo tema dell'unione teoria-pratica è, peraltro, ricorrente e trova tanti riscontri in diversi esempi più o meno storici. Se ne citano due:

- Una testimonianza dell'importanza di insegnare non una specializzazione o delle tecniche, ma di fornire gli strumenti per "imparare continuamente" è attribuibile a Francesco Brioschi, primo Rettore del Regio Istituto Tecnico (che poi sarebbe diventato il politecnico di Milano) circa 150 anni fa
- E lo stesso tema e la stessa discussione riaffiorò quando Ferdinando Bocconi (3° elementare) difese il suo progetto di una scuola di commercio di alto livello per contrapporsi a quegli imprenditori milanesi che dicevano di avere bisogno solo di buoni contabili capaci di tenere bene i libri di commercio.

Le tecniche non bastano, devono nascere ed essere alimentate da una riflessione teorica e da uno sforzo di pensiero.

Da questo può nascere, peraltro, un grande impatto motivazionale: un altro grande esempio del fatto che "prima delle cose pratiche ci vogliono le cose del pensiero" e che una strategia efficace è mossa da grandi obiettivi è la decisione di Kennedy, comunicata a Cape Canaveral nel 1962, di "andare sulla luna entro 10 anni": all'epoca nessuno sapeva come avrebbero potuto fare, ma l'obiettivo motivante

posto da Kennedy, determinò una mobilitazione di forze generale tale da rendere l'obiettivo raggiungibile e raggiunto.

Nell'ottica del corso questo approccio più ampio al pensiero e alla teoria, si è tradotto in un'apertura alla contaminazione tra discipline diverse e ha significato impostare una riflessione su organizzazione e strategia, considerando le "persone come persone" (ovvero, come caratterizzate, secondo quanto la psicologia ci dice, da fiducia di base, identità, ricerca di senso) e quindi aprirsi al contributo delle scienze psico-sociali per guardare all'azienda come quell'organismo complesso che è.

La contaminazione è, peraltro, all'origine dell'intersezione da cui nascono le innovazioni.

Con questo tipo di apertura al pensiero, che fa da sfondo alla ricerca laboratoriale di metodologie e sperimentazioni pratiche, possiamo tornare a guardare alle imprese come fondamentale soggetto di sviluppo (per la persona e per la società tutta).

Michele Mezza, nel suo bel libro "Avevamo la luna", spiega con chiarezza, documentazione e profondità, come all'inizio degli anni '60, al termine del grande sviluppo della ricostruzione, l'Italia, come Paese, "aveva la luna". E poi in pochissimi anni, ha perso tutto:

- Nel 1960 morì Adriano Olivetti, che in quel momento era uno degli imprenditori "più avanti nel mondo" nell'elettronica e solo un anno prima aveva presentato l'ELEA (che era il secondo calcolatore del mondo come potenza). Mentre l'Italia viveva questo sviluppo, la Silicon Valley non esisteva ancora e i giapponesi "balbettavano". Tre o quattro anni dopo, però, nella relazione della FIAT che faceva parte del comitato di controllo dell'Olivetti si affermava che la partecipazione Olivetti "aveva un neo da estirpare: l'elettronica".
- Pochi giorni dopo cadde l'aereo su cui viaggiava Enrico Mattei: non si sa bene perché, ma di certo questo rappresentò la fine dell'unico uomo che aveva una posizione tale da poter consentire all'Italia di realizzare una politica energetica.
- Pochi anni dopo, venne assestato un ulteriore colpo a un altro settore in cui l'Italia era straordinariamente avanti, ovvero agli studi sull'uso pacifico del nucleare. Il segretario dell'ente nazionale che si occupava di questi studi, Ippolito, venne incriminato per 54 capi d'accusa. Alla fine, venne assolto da tutti, tranne che da due (l'aver usato la jeep dell'ente per andare in una sua casa di Cortina e l'aver usato delle cartelle di plastica dell'ente per sue necessità personali). Una vergogna!

È evidente, insomma, che qualcuno aveva deciso che l'Italia doveva abbandonare la luna.

Se noi, oggi, diversamente, vogliamo invece tornare a invertire la rotta e, sebbene ormai "la luna sia andata persa", avviare una ricostruzione, dobbiamo armarci di pensiero, verità e coraggio.

Il "modo di fare impresa in Italia" di cui abbiamo parlato in apertura del corso esiste: è incarnato dalle belle imprese di qualità e dalle BCC ben condotte. Ma "questa Italia è piccola" (le imprese così condotte non sono tante, le BCC buone sono poche) e rischia di soccombere al modello alternativo, che è improntato alla falsità e che non è adeguato alle sfide dei tempi.

Ad Atene si diceva che una comunità non potesse fiorire se dominata dalla falsità. Oggi la materia che più manca in questo Paese è proprio la "parresia": la capacità di parlare seriamente e serenamente, di affrontare i problemi a viso aperto, senza paura e con coraggio.

Se noi riusciremo a inserire un po' di parresia, verità, coraggio, nelle nostre imprese, potremo dare un contributo ad avviare la ricostruzione di cui c'è tanto bisogno, a cominciare da riscoprire il ruolo e la natura delle imprese, e la loro potenzialità di coinvolgere le persone in percorsi di senso e di sviluppo.