STRUMENTI

LA GESTIONE INTEGRATA DELLE RISORSE UMANE

Nell'attuale sistema economico e organizzativo, sempre più complesso, dinamico e incerto, le imprese sono chiamate a ripensare profondamente le proprie strategie. Innovazione, cambiamenti sociali e interconnessione globale impongono una costante capacità di adattamento. In tale scenario, il capitale umano si configura come un asset prezioso e distintivo, e la gestione delle risorse umane assume un ruolo centrale. La creazione di valore non si limita più, oggi, alla dimensione economico-finanziaria, ma si estende alla qualità delle relazioni, all'apprendimento continuo e alla sostenibilità nel lungo periodo. In questa prospettiva, le imprese hanno il compito di costruire ambienti di lavoro capaci di coniugare performance, inclusione e benessere. La funzione HR, quindi, evolve verso un ruolo non più solo operativo ma strategico, orientato alla valorizzazione dei talenti, allo sviluppo delle competenze e al rafforzamento dell'identità organizzativa. Il volume offre una riflessione sistematica su modelli, strumenti e pratiche dello Human Resource Management, analizzando temi chiave quali cultura organizzativa, leadership, processi di selezione, formazione, sviluppo e sistemi di ricompensa. Attraverso un approccio integrato, propone una lettura della gestione delle persone come leva fondamentale per la competitività e lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni.

Pierluigi Lizza

È docente di Economia aziendale e Management del capitale umano presso il Dipartimento di Scienze filosofiche, pedagogiche e sociali dell'Università "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara.

Paola Giansante

È docente di Management aziendale e Gestione e sviluppo delle risorse umane presso il Dipartimento di Scienze filosofiche, pedagogiche e sociali dell'Università "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara.

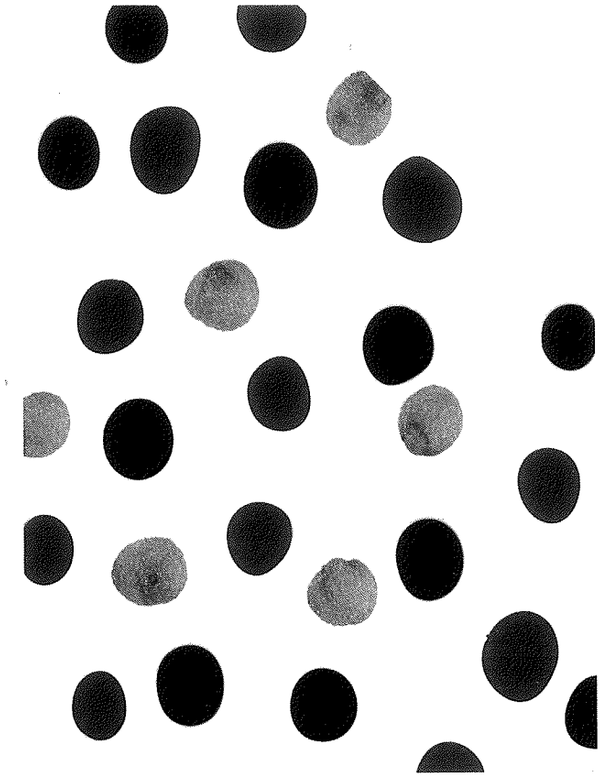
libreriauniversitaria.it edizioni

9 788833 598369

€ 22,90

Lizza, Giansante — LA GESTIONE INTEGRATA DELLE RISORSE UMANE — libreriauniversitaria.it

STRUMENTI



Pierluigi Lizza, Paola Giansante

LA GESTIONE INTEGRATA DELLE RISORSE UMANE

Strategie di sviluppo e valorizzazione del capitale umano

libreriauniversitaria.it edizioni

LA GESTIONE INTEGRATA DELLE RISORSE UMANE

Strategie di sviluppo e valorizzazione del capitale umano

Pierluigi Lizza, Paola Giansante

libreriauniversitaria.it
edizioni

Proprietà letteraria riservata
© libreriauniversitaria.it Edizioni
Webster, divisione di TXT SpA

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche) sono riservati per tutti i Paesi.
Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, distribuita o trasmessa in qualsivoglia forma senza l'autorizzazione scritta dell'Editore, a eccezione di brevi citazioni incorporate in recensioni o per altri usi non commerciali permessi dalla legge sul copyright. Per richieste di permessi contattare in forma scritta l'Editore al seguente indirizzo: redazione@libreriauniversitaria.it

ISBN: 978-88-3359-836-9
Prima edizione: giugno 2026

Il nostro indirizzo internet è:
https://edizioni.libreriauniversitaria.it/

Per segnalazioni di errori o suggerimenti relativi a questo volume potete contattare:

Webster, divisione di TXT SpA
Via V.S. Breda, 26
35010 - Limena PD

Tel.: +39 049 76651
Fax: +39 049 7665200

redazione@libreriauniversitaria.it

Sommario

Introduzione 7

CAPITOLO 1
Strategie e modelli di gestione dei capitale umano 9

1.1 Introduzione al tema 9
1.2 Nascita ed evoluzione dello Human Resource Management 11
1.3 Il capitale umano nell'economia della conoscenza. 14
1.4 Il capitale umano come fattore strategico di valore 17
1.4.1 Le risorse strategiche dell'impresa 20
1.4.2 Le competenze distintive e le capacità organizzative. 23
1.5 Approcci e strumenti di gestione strategica del capitale umano 26

CAPITOLO 2
Le dinamiche culturali e i processi di cambiamento organizzativo 29

2.1 La cultura organizzativa. 29
2.2 I valori di un'azienda orientata al successo 35
2.3 Le sottoculture e la controcultura 40
2.4 Il cambiamento culturale 43
2.5 Le dinamiche a spirale 48
2.6 Le culture nazionali 50
2.7 Cultura nazionale e cultura aziendale 52

CAPITOLO 3
Team leadership 57

3.1 La leadership: funzioni e tipologie 57
3.2 L'intelligenza valorizzativa 59
3.3 L'intelligenza emotiva 62
3.3.1 La meditazione. 66
3.3.2 La gestione delle emozioni 71
3.3.3 La comunicazione persuasiva 82
3.4 L'intelligenza spirituale 87
3.5 Modelli psicologici a supporto della leadership. 91

3.5.1 Le tiplogie di personalità secondo la psicologia subliminale 91
3.5.2. Le cinque ferite emotive 95
3.5.3 L'enneagramma 97
3.5.4 Gli archetipi junghiani 101

CAPITOLO 4
Strategie e strumenti per l'acquisizione e l'integrazione delle risorse umane 105

4.1 Premessa 105
4.2 La programmazione strategica del fabbisogno di personale 107
4.3 Le politiche di reclutamento nelle organizzazioni complesse 112
4.4 Processi e criteri di selezione del personale 118
4.4.1 La fase di screening preliminare 120
4.4.2 Strumenti e tecniche di selezione 121
4.5 L'inserimento del personale in ingresso 134
4.5.1 Il processo di onboarding 135
4.5.2 Struttura e contenuti del programma di onboarding 137

CAPITOLO 5
Employer branding e valorizzazione strategica delle risorse umane 141

5.1 Fondamenti teorici dell'employer branding 141
5.1.1 Genesi ed evoluzione del concetto 142
5.1.2 Employer branding e reputazione organizzativa 144
5.2 La rilevanza strategica dell'employer branding 146
5.2.1 L'Employer branding nelle politiche di gestione delle risorse umane 148
5.2.2 Cultura organizzativa e costruzione dell'identità di marca 150
5.3. Gli stakeholder nel processo di employer branding 153
5.4 Dimensione interna ed esterna dell'employer branding 161
5.5 La progettazione dell'Employer brand 166
5.5.1 Analisi del posizionamento e dell'identità organizzativa 168
5.5.2 Definizione dell'Employee Value Proposition (EVP) 169
5.5.3 Segmentazione dei target e analisi dei bisogni 171
5.5.4 Pianificazione e implementazione delle strategie di comunicazione 173
5.5.5 Monitoraggio, valutazione e adattamento del brand 174
5.6 Strumenti operativi e pratiche di employer branding 176
5.7 Employer branding e dinamiche generazionali 181
5.7.1 Millennials, Gen Z e nuove aspettative professionali 181
5.7.2 Personalizzazione della proposta di valore 182
5.7.3 Sostenibilità e responsabilità sociale nel linguaggio del brand 183
5.8 Profili etici dell'employer branding 183

CAPITOLO 6
Processi integrati di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane 187

6.1. Premessa 187
6.2. La valutazione delle posizioni e dell'architettura organizzativa 189
6.3. La valutazione delle performance individuali 193
6.3.1 La dimensione soggettiva del processo valutativo 196
6.3.2 La dimensione oggettiva del processo valutativo 198
6.3.3 Metodi e strumenti di misurazione delle performance 200
6.3.4 Modelli evoluti di valutazione: il feedback a 360 gradi 203
6.3.5 La scheda di valutazione come strumento gestionale 205
6.3.6 Il colloquio di valutazione come leva di sviluppo 206
6.4 La valutazione del potenziale e delle prospettive di crescita 208
6.5 La valutazione e mappatura delle competenze 212
6.6 Le fasi della progettazione e gestione del processo formativo 213
6.7 Metodologie didattiche per lo sviluppo manageriale 219
6.7.1 La lezione in aula 222
6.7.2 Il metodo dei casi aziendali 222
6.7.3 Le simulazioni e il learning by doing 223
6.7.4 L'impiego delle arti nei percorsi formativi 223
6.7.5 L'outdoor training esperienziale 226
6.8 E-learning e innovazione tecnologica nei processi formativi 228

CAPITOLO 7
Coaching strategico e sviluppo del clima organizzativo 231

7.1 Il coaching aziendale 231
7.1.1 I metaprogrammi 233
7.1.2 I livelli logici 235
7.1.3 Il metamodello 239
7.1.4 I sistemi rappresentazionali 242
7.1.5 Le posizioni percettive 243
7.1.6 Il lavoro con le parti di sè 243
7.1.7 La time-line 244
7.2 Il percorso di coaching 245
7.3 Il teatro d'impresa 250
7.4 La consulenza filosofica 254
7.5 Le costellazioni familiari applicate in ambito organizzativo 258
7.6 Lo sviluppo del potenziale umano 268

CAPITOLO 8
Le politiche di ricompensa nella gestione strategica delle risorse umane 273

8.1 Premessa 273
8.2 La definizione delle politiche retributive 277
8.2.1 Le componenti del sistema retributivo 280

8.2.2 Il livello retributivo 282
8.2.3 La configurazione della struttura retributiva 283
8.2.4 L'andamento della dinamica retributiva 286
8.3 Gli strumenti della dinamica retributiva: componenti fisse. 288
8.3.1 Incrementi legati al merito 289
8.3.2 Progressioni correlate all'anzianità di servizio 290
8.3.3 Piani di incentivazioni azionaria (stock option). 291
8.4 Strumenti di incentivazione variabile 293
8.4.1 Sistemi a cottimo 294
8.4.2 Premi di produttività 295
8.4.3 Meccanismi di profit sharing 296
8.4.4 Sistemi di gain sharing 297
8.4.5 Bonus una tantum. 298
8.4.6 Management by Objectives (MbO) come leva incentivante 299
8.5 Fringe benefits e politiche di welfare aziendale. 300
8.6 Il modello integrato di Total Reward 303

Bibliografia *307*

Introduzione

Il contesto in cui oggi le imprese operano è caratterizzato da una crescente complessità, da trasformazioni continue e da un'incertezza pervasiva che investe ogni dimensione del sistema economico e organizzativo. Il dinamismo dei mercati, la rapidità dell'innovazione tecnologica, i mutamenti demografici, culturali e sociali, nonché la crescente interconnessione dei sistemi produttivi, impongono alle organizzazioni una costante capacità di adattamento e una profonda revisione delle proprie strategie gestionali. In questo scenario in continua evoluzione, la gestione delle risorse umane assume una funzione cruciale, chiamata non solo a interpretare le sfide del presente, ma anche a prefigurare le traiettorie del futuro.

Questo mutamento affonda le proprie radici nel passaggio dall'economia industriale, fondata su logiche tayloristiche e su modelli gerarchico-funzionali, all'economia della conoscenza, in cui sapere, creatività e innovazione rappresentano i principali generatori di valore. In tale paradigma, le variabili immateriali acquisiscono centralità strategica: conoscenza, competenze, talento e capitale relazionale si configurano come *asset* determinanti per la competitività e la sostenibilità delle imprese.

La conoscenza non costituisce più un mero supporto all'agire organizzativo, ma il motore stesso dello sviluppo economico, sociale e culturale. Essa si incarna nel capitale umano, che diviene il fulcro delle dinamiche organizzative. Riconoscere la centralità delle persone significa porre l'individuo al centro dell'azione manageriale, non come semplice esecutore di compiti, bensì come soggetto attivo, portatore di pensiero critico, capacità riflessiva e potenzialità generativa.

L'economia della conoscenza inaugura così una nuova fase dello sviluppo organizzativo, fondata sull'innovazione continua, sull'apprendimento permanente, sulla costruzione di reti collaborative e sulla creazione di valore condiviso. Le imprese più lungimiranti superano le logiche orientate esclusivamente al profitto di breve periodo e adottano una visione strategica che valorizza gli investimenti immateriali, tra cui il sapere tacito, l'esperienza e le capacità distintive delle persone.

La creazione di valore non può più essere misurata unicamente in termini economico-finanziari, ma si esprime nella capacità dell'impresa di costruire relazioni solide, promuovere apprendimento organizzativo e generare vantaggi competitivi sostenibili. Ciò implica uno spostamento prospettico verso il lungo periodo e l'adozione di una visione sistemica che riconosca il contributo delle persone come leva essenziale della crescita.

Le risorse realmente strategiche non sono quelle più facilmente quantificabili, ma quelle rare, inimitabili e non sostituibili, radicate nell'intelligenza, nella creatività e nella capacità relazionale e adattiva degli individui. Il capitale umano rappresenta, pertanto, l'elemento più distintivo e difendibile di cui un'organizzazione possa disporre, e la sua valorizzazione costituisce una condizione imprescindibile per l'eccellenza gestionale.

Le persone, con il loro patrimonio di competenze, esperienze e motivazioni, sono al tempo stesso soggetti e destinatari delle strategie organizzative: contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali e, al contempo, chiedono riconoscimento, dignità e opportunità di sviluppo. In questa dinamica reciproca, la funzione *Human Resource* assume un ruolo centrale nella costruzione di ambienti di lavoro capaci di coniugare performance e inclusione, efficienza e benessere.

La funzione HR non può più limitarsi a compiti amministrativi, ma è chiamata a esercitare un ruolo strategico, volto a promuovere la crescita delle persone, valorizzarne i talenti e consolidare un'identità organizzativa coerente e condivisa. Le pratiche di gestione devono tradursi in azioni capaci di incidere sul clima interno, sulla motivazione e sulla capacità dell'impresa di affrontare con successo la complessità ambientale.

Muovendo da tali premesse, il volume offre una riflessione sistematica sui fondamenti dello *Human Resource Management*, proponendo un'analisi articolata di strategie, modelli e strumenti per la valorizzazione del capitale umano.

Il testo si articola in otto capitoli, secondo una progressione che conduce dal quadro teorico generale all'esame delle principali leve operative. Dopo una ricostruzione dell'evoluzione storica della funzione HR e dei suoi paradigmi interpretativi, l'attenzione si concentra sulla cultura organizzativa e sulla gestione del cambiamento, dimensioni fondamentali per comprendere i processi identitari e adattivi delle imprese.

Segue l'approfondimento della leadership trasformativa, analizzata nelle sue basi teoriche e nelle sue dimensioni operative, con riferimento alle forme di intelligenza che ne sostengono l'efficacia e ai modelli psicologici utili alla comprensione delle dinamiche individuali e relazionali.

Il volume dedica quindi ampio spazio ai processi di attrazione, selezione e inserimento delle risorse, evidenziando il ruolo del *workforce planning*, del *recruiting* e del *fit* organizzativo nella costruzione di relazioni di lavoro coerenti con i valori e gli obiettivi aziendali. Viene inoltre approfondito il tema dell'*employer branding*, inteso come insieme di strategie volte a consolidare un'identità organizzativa attrattiva e autentica.

In linea con l'approccio integrato adottato, sono analizzati congiuntamente i processi di valutazione e formazione, considerati leve strategiche per il miglioramento continuo. La valutazione, intesa come processo multidimensionale che coinvolge posizioni, prestazioni, potenziale e competenze, supera una logica meramente amministrativa per configurarsi come strumento di apprendimento e sviluppo. La formazione, concepita come investimento in capitale umano, si inserisce in un ciclo continuo di crescita organizzativa, oggi potenziato dalle tecnologie digitali e dall'attenzione alle competenze trasversali.

Il testo si sofferma inoltre sulle strategie di sviluppo e valorizzazione del capitale umano, attraverso l'analisi di temi come il *coaching* aziendale, la consulenza filosofica, le costellazioni organizzative, evidenziando l'importanza di percorsi di crescita coerenti con le esigenze organizzative e con le aspirazioni individuali.

Infine, il volume approfondisce il sistema delle ricompense, soffermandosi sulle politiche retributive, sui sistemi premianti e sull'evoluzione verso il paradigma del *total reward*. Si evidenzia come un sistema premiante ben progettato e coerente con i valori organizzativi sia in grado di incidere positivamente sulla motivazione, sull'*engagement* e sulla *retention* dei collaboratori, contribuendo alla costruzione di un ambiente di lavoro orientato al riconoscimento e alla valorizzazione delle persone.

Con questo impianto, il volume si propone di offrire un contributo solido e articolato alla comprensione delle principali leve di gestione delle risorse umane, riconoscendo al capitale umano un ruolo centrale nella creazione di valore e nella definizione della competitività aziendale. La gestione delle persone viene così interpretata non solo come insieme di pratiche operative, ma come dimensione strategica essenziale per lo sviluppo sostenibile e durevole delle organizzazioni.

CAPITOLO 1

Strategie e modelli di gestione dei capitale umano

di Pierluigi Lizza e Paola Giansante

1.1 Introduzione al tema

La gestione delle risorse umane (*Human Resource Management*) si configura quale componente essenziale per il perseguimento del successo e della sostenibilità delle organizzazioni, in quanto incide in maniera determinante tanto sull'efficacia delle prestazioni lavorative quanto sulla consonanza dei comportamenti organizzativi con l'orizzonte strategico dell'impresa.

Non si tratta semplicemente di un insieme di pratiche amministrative o burocratiche, ma di un sistema integrato di politiche e strumenti orientati a valorizzare il capitale umano, a supportare i processi di cambiamento e a favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi in un contesto sempre più competitivo e dinamico[1].

Lo *Human Resource Management* può essere definito come l'insieme delle politiche, delle pratiche e dei sistemi finalizzati ad attrarre, sviluppare, motivare e trattenere le persone all'interno delle organizzazioni[2]. In tal senso, la funzione risorse umane assume un ruolo strategico nel determinare le condizioni che favoriscono l'*engagement*, l'innovazione e la responsabilizzazione dei lavoratori, con ricadute significative sulla performance individuale e collettiva. Il suo obiettivo principale è quello di orientare i comportamenti della popolazione aziendale affinché siano coerenti con la vision e la mission dell'impresa.

Due sono le componenti fondamentali di questa funzione: da un lato, la gestione delle relazioni tra persone e organizzazione, che implica una riflessione approfondita sui valori, le aspettative, le motivazioni e le competenze degli individui; dall'altro, le modalità attraverso cui l'organizzazione stessa interviene per modellare, indirizzare e rafforzare gli atteggiamenti e i comportamenti dei collaboratori. In tal senso, la funzione HR agisce come mediatore tra le esigenze aziendali e le istanze personali dei lavoratori, contribuendo a costruire un equilibrio dinamico tra performance e benessere.

Le politiche di gestione delle risorse umane rappresentano l'ossatura strategica del sistema HRM. Esse definiscono le linee guida generali a cui l'organizzazione intende attenersi nella gestione delle persone, orientandone in modo sistematico il comportamento verso il conseguimento degli obiettivi aziendali. Tali politiche, per essere efficaci, devono essere coerenti con la cultura organizzativa e con il contesto competitivo in cui l'impresa opera. Esse devono inoltre integrarsi con gli altri ambiti gestionali dell'azienda, in particolare con la pianificazione

1 Costa, G. *Organizzazione e risorse umane*, Milano, Franco Angeli, 2003.

2 Della Torre, E. *Gestione delle risorse umane*, Milano, McGraw-Hill Education, 2006.

strategica, il controllo di gestione, la comunicazione e il marketing interno[3].

Accanto alle politiche, vi sono le pratiche di gestione delle risorse umane, che rappresentano le azioni concrete poste in essere per tradurre in operatività le scelte strategiche. Le pratiche HR influenzano direttamente tre dimensioni fondamentali del comportamento lavorativo: le competenze, la motivazione e la collaborazione. Esse agiscono dunque sia sulla dimensione cognitiva, sia su quella affettiva e relazionale, contribuendo a modellare il comportamento organizzativo in modo integrato. Inoltre, le pratiche riflettono e veicolano i valori profondi dell'organizzazione, costituendo un potente strumento di diffusione culturale e di coesione interna[4].

Per garantire l'efficacia di un sistema di HRM è indispensabile che le pratiche siano concepite e gestite in modo sistemico e integrato. Un approccio frammentario o disallineato, infatti, rischia di generare disorientamento tra i dipendenti e inefficienze organizzative. Al contrario, un sistema coerente e sinergico di pratiche HR favorisce la costruzione di un'identità organizzativa solida, la fiducia tra le parti e l'impegno verso obiettivi comuni[5].

Le principali aree operative dell'HRM, che saranno oggetto di approfondimento nei capitoli successivi, includono:

- il reclutamento e la selezione del personale, ovvero l'insieme dei processi volti a identificare e inserire in azienda i profili più coerenti con i fabbisogni organizzativi;
- l'attività di *employer branding*, che mira a costruire e comunicare un'immagine positiva dell'azienda come luogo di lavoro desiderabile;
- la valutazione delle performance e del potenziale, attraverso sistemi formali di feedback e analisi del contributo individuale;
- la valorizzazione e lo sviluppo del personale, intesi come processi volti a promuovere la crescita professionale e l'empowerment dei collaboratori;
- la formazione continua, quale leva di apprendimento organizzativo e aggiornamento delle competenze;
- il sistema di ricompense e incentivazione, finalizzato a riconoscere e premiare il contributo individuale in modo equo e motivante.

Tutte queste pratiche sono in grado di generare effetti significativi sul comportamento delle persone: favoriscono l'attivazione di comportamenti discrezionali a vantaggio dell'organizzazione (*Organizational Citizenship Behavior*), accrescono i livelli di soddisfazione, aumentano il *commitment* e *l'engagement*, riducono il *turnover* e promuovono la fidelizzazione[6]. In altri termini, esse contribuiscono in maniera diretta alla creazione di valore sia per l'impresa che per i suoi *stakeholder*.

Da ciò deriva un principio centrale nella moderna gestione delle risorse umane: esiste una relazione positiva tra qualità delle pratiche HR e performance organizzativa. Tale relazione non è automatica, ma mediata da variabili come il clima organizzativo, la leadership, la cultura aziendale e le dinamiche comunicative. Tuttavia, numerosi studi empirici, sia italiani che internazionali, confermano che gli investimenti in capitale umano rappresentano una delle principali leve per il miglioramento dei risultati economici e competitivi dell'impresa.

Infatti, l'adozione di pratiche HR coerenti e innovative non solo migliora la produttività, ma

3 Gubitta, P. *Persone e organizzazioni. Fondamenti di organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane, Padova,* Cedam, 2011.

4 Bonazzi, G. *Storia del pensiero organizzativo,* Milano, Franco Angeli, 2002.

5 Marini, G. *Le risorse umane nella pubblica amministrazione,* Bologna, Il Mulino, 2014.

6 Piva M.; Vivarelli, M. "La relazione tra capitale umano e produttività: una rassegna empirica", in *Economia e Lavoro,* 46(2), pp. 73-92, 2012.

contribuisce anche a costruire un ambiente di lavoro inclusivo, equo e sostenibile. Le imprese che pongono al centro della loro strategia la valorizzazione delle persone sono spesso più resilienti, più attrattive per i talenti e meglio posizionate per affrontare i cambiamenti del mercato. In tal senso, la gestione delle risorse umane si configura come una funzione strategica, in grado di incidere profondamente sul vantaggio competitivo dell'organizzazione[7].

In ultima analisi, la gestione delle risorse umane non può più essere considerata una funzione di supporto o secondaria, ma va interpretata come un ambito di governance strategica fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese nel contesto contemporaneo. Essa richiede una visione integrata e una competenza trasversale che abbracci aspetti organizzativi, psicologici, economici e normativi. La sfida per le organizzazioni di oggi consiste nel costruire sistemi HR capaci di coniugare efficienza ed equità, innovazione e sostenibilità, risultati economici e benessere delle persone.

1.2 Nascita ed evoluzione dello Human Resource Management

Scorrendo la letteratura scientifica e manageriale, si osserva che l'evoluzione storica delle pratiche di gestione del personale è strettamente intrecciata con una molteplicità di variabili, tanto interne quanto esterne all'organizzazione[8]. Tali variabili includono, tra le principali, le trasformazioni del tessuto socioeconomico, l'introduzione di innovazioni tecnologiche, la nascita di nuovi modelli organizzativi e gestionali, la crescente complessità delle relazioni industriali e sindacali, nonché le continue metamorfosi del mercato del lavoro. La funzione risorse umane, lungi dall'essere una realtà statica, ha assunto nel tempo forme e significati differenti, mutando in parallelo con le esigenze economiche e sociali e con le teorie organizzative dominanti.

In una prospettiva storica, si può rinvenire una rudimentale forma di gestione del personale già nella seconda metà del XIX secolo, quando il lavoro cominciava ad assumere una configurazione salariale diffusa in ambito industriale. Tuttavia, è nei primi decenni del Novecento che si assiste alla sua sistematizzazione in quanto funzione aziendale, strettamente correlata alla progressiva affermazione del modello produttivo taylorista. Questo modello, che segna l'alba dell'industrializzazione moderna, poggia le sue fondamenta sul principio della razionalizzazione scientifica del lavoro, noto come *Scientific Management*[9].

La teoria dell'organizzazione elaborata da Frederick W. Taylor si basa sull'assunto secondo cui l'efficienza produttiva può essere significativamente incrementata mediante l'applicazione di principi scientifici alla gestione del lavoro. L'analisi dettagliata dei tempi e dei metodi, la standardizzazione delle mansioni, la rigida divisione tra attività esecutive e direttive, sono strumenti mediante i quali l'organizzazione scientifica del lavoro intendeva ridurre sprechi, aumentare la produttività e garantire una maggiore prevedibilità dei risultati produttivi. In questa visione, il lavoratore viene concepito principalmente come esecutore di compiti semplici e ripetitivi, il cui comportamento può essere gestito e indirizzato attraverso meccanismi premianti, prevalentemente economici[10].

7 Boccardelli, P.; Lipparini, A. "Il capitale umano come leva per l'innovazione e la competitività", in *Management delle risorse umane e innovazione,* Milano, Etas, 2005.

8 Per un'ampia ricostruzione del percorso evolutivo del sistema di gestione delle risorse umane si rinvia a: Boldizzoni, D.; Quaratino, L. *Risorse umane,* Bologna, Il Mulino, 2014; Marsden, D. *A Theory of Employment Systems.* Micro-Foundations of Societal Diversity, Oxford, Oxford University Press, 1999.

9 Taylor, F.W. *The Principles of Scientific Management,* Dover Publications Inc., 2003.

10 Costa, G. *Il lavoro e la persona. Sociologia delle relazioni di lavoro,* Milano, Franco Angeli, 2018.

Taylor postulava che l'incremento di produttività dovesse tradursi in una redistribuzione dei benefici tra impresa e lavoratori, generando così un equilibrio di interessi capace di sostituire la conflittualità con la cooperazione. Tuttavia, tale promessa si scontrava con una realtà organizzativa che, nella maggior parte dei casi, vedeva nella rigida disciplina e nel controllo gerarchico le principali leve di governo del lavoro. Di conseguenza, la gestione del personale assumeva un carattere strumentale e subordinato alle esigenze della produzione, limitandosi spesso a un insieme di pratiche amministrative volte a garantire l'aderenza del comportamento lavorativo agli standard richiesti dalla direzione.

Nel paradigma classico, le persone non venivano considerate nella loro interezza soggettiva e relazionale, ma erano interpretate come variabili dipendenti da controllare mediante razionalizzazione. Le politiche del personale si fondavano sulla convinzione che la prestazione potesse essere massimizzata attraverso una corretta ingegnerizzazione del lavoro, piuttosto che mediante il miglioramento del benessere psicologico e motivazionale dei dipendenti[11]. In tale prospettiva, la funzione del personale era marginale rispetto al nucleo centrale dell'impresa e assumeva un profilo prevalentemente burocratico, focalizzato sulla gestione dei contratti, delle presenze, delle retribuzioni, delle assenze e delle sanzioni disciplinari.

Una svolta concettuale e pratica significativa si ebbe a partire dagli anni Trenta del Novecento con la cosiddetta Scuola delle Relazioni Umane (*Human Relations*), nata in seno alle celebri ricerche condotte da Elton Mayo e dai suoi collaboratori presso gli stabilimenti Hawthorne della Western Electric a Chicago. I risultati emersi da tali studi misero in discussione l'efficacia esclusiva dell'approccio scientifico e meccanico al lavoro, rivelando l'esistenza di dinamiche psicologiche e sociali capaci di influenzare la produttività indipendentemente dalle condizioni materiali e tecniche del lavoro. Si comprese che fattori quali la coesione del gruppo, il riconoscimento sociale, il senso di appartenenza e la qualità della comunicazione interna potevano incidere sensibilmente sul comportamento dei lavoratori[12].

L'orientamento delle *Human Relations* introdusse quindi l'idea che il benessere relazionale e l'interazione sociale all'interno dell'organizzazione non costituiscono variabili marginali, bensì elementi centrali nella costruzione di un clima organizzativo favorevole alle performance. Tale prospettiva aprì la strada a una rivalutazione della soggettività del lavoratore e della sua dimensione motivazionale. Nacque così una nuova sensibilità verso le esigenze psicologiche dei dipendenti, destinata a trovare piena espressione nella successiva Scuola Motivazionale.

Nel dopoguerra, grazie al contributo di autori come Abraham Maslow e Frederick Herzberg, si affermò una visione dell'individuo come soggetto portatore di bisogni complessi, tra cui spiccano quelli di sicurezza, appartenenza, stima e autorealizzazione. L'idea che la motivazione al lavoro derivi non soltanto dalla retribuzione ma anche dalla possibilità di soddisfare tali bisogni determinò un progressivo ripensamento del rapporto tra impresa e dipendente[13]. In questo scenario, la funzione del personale si trasforma gradualmente in una leva strategica per la valorizzazione delle risorse umane, chiamata a progettare ambienti di lavoro più inclusivi, partecipativi e stimolanti.

Negli anni Sessanta, in un contesto di espansione economica e industriale, le imprese iniziarono a sviluppare politiche di gestione del personale più strutturate e sofisticate. L'adozione di strumenti quali la selezione psicologica, la

11 Roversi, M. *Sociologia delle organizzazioni*, Roma, Carocci, 2011.

12 Gagliardi, E. *Sociologia delle risorse umane*, Bari, Laterza, 2014.

13 Peretti, P. *Motivazione al lavoro e sviluppo organizzativo*, Milano, Franco Angeli, 2005.

valutazione del potenziale, la classificazione delle posizioni, l'analisi delle mansioni e la formazione continua segnò il passaggio da una visione amministrativa a una concezione più dinamica e integrata della gestione delle persone[14]. La funzione risorse umane, pur mantenendo ancora una posizione ancillare rispetto alle altre funzioni aziendali, cominciava a definirsi come area autonoma con proprie competenze tecniche e obiettivi distinti.

Gli anni Settanta, segnati da turbolenze economiche e sociali, accentuarono ulteriormente l'importanza della funzione del personale. In un periodo di alta conflittualità sindacale, crisi energetica, inflazione e recessione, il ruolo delle risorse umane si arricchì di una nuova dimensione: la mediazione sociale. Il personale HR fu chiamato non solo a gestire le controversie lavorative, ma anche a promuovere il dialogo tra le parti, a contenere il dissenso e a favorire la coesione interna. In questo periodo, il sindacato divenne interlocutore costante delle imprese, determinando un'evoluzione nella cultura organizzativa che doveva tener conto di nuovi equilibri negoziali[15].

Negli anni Ottanta, il sistema produttivo italiano ed europeo fu investito da una duplice ondata di cambiamento: da un lato, la spinta alla modernizzazione derivante dalla concorrenza internazionale, soprattutto giapponese; dall'altro, l'emergere di nuove generazioni di lavoratori, portatrici di valori, stili di vita e aspettative differenti rispetto al passato. L'impresa si trovò a dover ristrutturare i propri assetti organizzativi, rendere più flessibili le proprie logiche operative e integrare nel proprio interno una visione più umana e partecipativa del lavoro[16].

In tale contesto, la funzione risorse umane si emancipò definitivamente dal ruolo tecnico-amministrativo, guadagnando una posizione di rilievo nelle scelte strategiche dell'impresa. L'HR iniziò a occuparsi in maniera più sistemica di politiche ambientali, sicurezza sul lavoro, relazioni pubbliche e immagine sociale dell'organizzazione, configurandosi come un'area chiave per la reputazione e la competitività aziendale.

L'ingresso negli anni Novanta fu segnato da una crescente instabilità ambientale, dovuta a fattori come la globalizzazione, l'internazionalizzazione dei mercati, la rivoluzione digitale, l'innovazione tecnologica accelerata e la crisi dei modelli organizzativi tradizionali. La competizione si spostava progressivamente dalla dimensione dei capitali fisici a quella delle competenze e delle conoscenze, generando un nuovo paradigma economico incentrato sull'informazione e sulla conoscenza come risorse strategiche.

È in questo periodo che la teoria della *Resource Based View*, sviluppata da studiosi come Jay Barney, trova ampio riscontro anche nel panorama italiano[17]. Essa sostiene che le risorse interne all'impresa, in particolare quelle immateriali come il *know-how*, la cultura organizzativa e le competenze delle persone, rappresentano il vero fattore critico per il raggiungimento di un vantaggio competitivo durevole[18]. In tale ottica, le risorse umane non sono più considerate un semplice costo, ma un *asset* strategico da coltivare, sviluppare e fidelizzare.

La funzione HR, dunque, assume una configurazione sempre più integrata nei processi decisionali dell'impresa. La pianificazione del fabbisogno di competenze, la gestione del cam-

14 Mercurio, R. *La gestione del personale nell'impresa moderna*, Bologna, Il Mulino, 1996.

15 Vallebona, A. *Diritto sindacale e relazioni industriali*, Torino, Giappichelli, 2007.

16 Bagnasco, A. *Lavoro e classe in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2008.

17 In tema si vedano, fra gli altri, Barney, J.B. "Firm resource and sustained competitive advantage", in *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, 1991; Grant, R.M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", in *California Management Review*, n. 33, 1991.

18 Brusa, L. *Strategie e risorse umane, Milano*, Giuffrè, 2002.

biamento, la promozione dell'*engagement* e del benessere organizzativo diventano compiti centrali. La sfida non è più soltanto gestire il personale, ma orientarlo, coinvolgerlo, trasformarlo in risorsa consapevole e co-protagonista del destino aziendale.

Verso la fine del secolo, si afferma infine una visione evolutiva dello *Human Resource Management*, che pone al centro il concetto di capitale umano. L'attenzione si concentra sulla capacità dell'impresa di promuovere processi continui di apprendimento, di innovazione e di sviluppo delle competenze, in sintonia con la propria missione e con i cambiamenti dell'ambiente esterno[19]. La sostenibilità della competitività di lungo periodo è subordinata alla capacità dell'organizzazione di investire nelle proprie persone e di valorizzare il potenziale individuale e collettivo.

Allo stato dell'arte, il ruolo dello Human Resource Management si articola su due direttrici fondamentali: da una parte, la traduzione della strategia aziendale in politiche e pratiche coerenti di gestione delle persone; dall'altra, la promozione di un ambiente favorevole alla crescita, alla partecipazione e alla realizzazione professionale dei collaboratori. Le risorse umane non sono più mere entità da amministrare, ma si affermano come partner attivi del cambiamento, protagonisti consapevoli, portatori di senso, creatori di valore e custodi dell'identità organizzativa.

1.3 Il capitale umano nell'economia della conoscenza

Il contesto economico e organizzativo in cui operano le imprese contemporanee è sempre più caratterizzato da un'elevata complessità, da una forte interconnessione dei mercati e da un ritmo accelerato dei cambiamenti tecnologici, sociali e culturali. In questo scenario di continua trasformazione, la gestione delle risorse umane assume una rilevanza del tutto nuova, poiché l'elemento umano diventa il vero cardine su cui poggiano le strategie di sviluppo, adattamento e innovazione delle organizzazioni. In particolare, l'emergere della cosiddetta economia della conoscenza - o *knowledge economy*[20]- ha segnato una discontinuità radicale rispetto ai modelli produttivi tipici dell'era industriale, conferendo centralità al capitale umano come leva imprescindibile di competitività e sostenibilità nel lungo periodo.

Il passaggio dall'economia industriale all'economia della conoscenza è stato determinato da una molteplicità di fattori, interconnessi tra loro e capaci di incidere profondamente tanto sulla struttura del mercato del lavoro quanto sulla

19 Butera, F. *Il cambiamento organizzativo*, Bari, Laterza, 2000.

20 Il concetto di "economia della conoscenza" è stato introdotto da Peter Drucker, economista e saggista, verso la fine degli anni Cinquanta del Novecento, per descrivere una trasformazione strutturale nei modelli economici e produttivi rispetto alle epoche precedenti. Tale espressione segnala un cambiamento paradigmatico, in cui la conoscenza assume un ruolo centrale come fattore produttivo, superando la centralità tradizionalmente attribuita al capitale fisico e al lavoro manuale. In tempi più recenti, la riflessione teorica ha distinto due accezioni correlate ma concettualmente differenti: *knowledge economy* (o *knowledge-based economy*) e *knowledge economics*. Il primo termine fa riferimento a una fase evolutiva dell'economia contemporanea, contrassegnata da processi di innovazione tecnologica e organizzativa che richiedono elevati livelli di istruzione, capacità di apprendimento continuo e competenze specialistiche. Questa configurazione presuppone una marcata flessibilità dei soggetti economici, un'elevata adattabilità ai cambiamenti del contesto e significativi investimenti nei sistemi di accesso, gestione e diffusione dell'informazione. Il secondo termine, knowledge economics, indica invece un ambito specifico della teoria economica che analizza la conoscenza come bene economico. In tale prospettiva, la conoscenza viene trattata come una risorsa immateriale dotata di valore, soggetta a dinamiche di produzione, distribuzione e consumo, con effetti rilevanti sul benessere individuale e collettivo, sulla crescita economica e sull'efficienza allocativa delle risorse. Questa branca dell'economia si concentra, dunque, sull'impatto della conoscenza in termini di esternalità, rendimenti crescenti e innovazione, nonché sulle modalità con cui essa può essere incorporata nei modelli economici tradizionali.

morfologia organizzativa delle imprese. Tra questi, si segnalano in particolare:

La diffusione capillare delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), che ha modificato in modo sostanziale le modalità di produzione, trasmissione e condivisione della conoscenza, generando nuovi paradigmi di interazione sociale, organizzativa ed economica.

La crescente globalizzazione dei mercati, che ha ampliato l'orizzonte competitivo delle imprese, costringendole a confrontarsi con un panorama in cui l'innovazione continua rappresenta una necessità, più che una scelta, per sopravvivere.

L'ingresso incessante di nuovi attori economici, spesso caratterizzati da modelli di business snelli, digitalizzati e fortemente orientati all'innovazione, che ha reso lo scenario competitivo sempre più turbolento e imprevedibile.

L'innalzamento generalizzato dei livelli di scolarizzazione e formazione della forza lavoro, che ha dato origine a una nuova generazione di lavoratori per i quali il lavoro non è più soltanto fonte di reddito, ma anche strumento di espressione personale, autorealizzazione e crescita professionale.

In tale contesto, il capitale umano - inteso come l'insieme delle competenze, conoscenze, abilità, esperienze e capacità relazionali incorporate negli individui - si è progressivamente affermato come risorsa strategica fondamentale, non solo per il raggiungimento degli obiettivi economici dell'impresa, ma anche per la sua capacità di rispondere efficacemente alle sfide poste dalla trasformazione digitale, dalla sostenibilità e dalla complessità organizzativa.

L'economia della conoscenza si fonda su un presupposto teorico ben preciso: la conoscenza, a differenza del capitale fisico, non è soggetta a rendimenti decrescenti, bensì cresce quanto più viene condivisa, rielaborata e utilizzata. Essa rappresenta, pertanto, una risorsa non solo rinnovabile, ma anche espansiva, il cui valore aumenta grazie alla cooperazione e allo scambio continuo tra individui, team e strutture organizzative. In quest'ottica, il lavoro assume una configurazione sempre meno standardizzata e sempre più basata sull'intelligenza, sull'iniziativa personale, sull'apprendimento continuo e sulla capacità di generare valore attraverso processi cognitivi complessi.

Le principali implicazioni dell'economia della conoscenza sulla struttura e sull'organizzazione del lavoro possono essere riassunte attorno a due direttrici fondamentali:

Il riconoscimento del capitale umano come risorsa strategica, in grado di generare vantaggio competitivo attraverso l'innovazione, la flessibilità e la resilienza.

La centralità dell'individuo all'interno dell'organizzazione, in quanto portatore di conoscenze tacite, capacità creative e relazionali che non sono facilmente trasferibili o replicabili da parte dei concorrenti.

Tali elementi portano a una ridefinizione del ruolo dell'impresa, che non può più essere considerata semplicemente come un luogo di produzione di beni e servizi, ma come un contesto abilitante lo sviluppo del potenziale umano, la promozione dell'intelligenza collettiva e la valorizzazione dei saperi diffusi. In altri termini, l'organizzazione moderna diventa un ecosistema conoscitivo, un ambiente generativo nel quale le persone, attraverso l'interazione, la condivisione e l'apprendimento, contribuiscono alla creazione di nuovo valore economico e sociale.

Nel passaggio dalla centralità del capitale fisico e tecnologico a quella del capitale umano, emerge un profondo mutamento di paradigma che investe tanto le teorie manageriali quanto le prassi operative. Mentre la teoria classica dell'organizzazione poneva l'accento sulla formalizzazione delle procedure, sull'efficienza dei processi e sulla standardizzazione delle attività[21], il nuovo approccio pone l'attenzione sulla

21 Lo *Scientific Management*, teorizzato da Frederick W. Taylor, si fonda sull'assunto che il conseguimento di elevate prestazioni lavorative non richieda necessariamente un miglioramento del benessere soggettivo dei lavoratori. Al

qualità delle relazioni, sulla motivazione delle persone, sulla loro capacità di apprendere e di adattarsi ai cambiamenti[22].

Il concetto stesso di lavoro è andato incontro a un processo di ridefinizione. Non si tratta più soltanto di eseguire compiti assegnati secondo una logica prescrittiva, bensì di partecipare attivamente alla generazione di conoscenza, all'innovazione dei processi, alla costruzione del senso dell'agire organizzativo. Tale trasformazione ha reso il lavoro un'attività sempre più intellettuale, relazionale e creativa, nella quale le dimensioni affettive, identitarie e simboliche giocano un ruolo centrale.

Una figura emblematica di questo nuovo scenario è quella del *knowledge worker*, ovvero del lavoratore della conoscenza, le cui attività sono fondate sulla capacità di elaborare informazioni, risolvere problemi complessi, comunicare in modo efficace e contribuire all'innovazione[23].

A queste figure professionali non è più sufficiente possedere competenze tecniche specialistiche (le cosiddette *hard skills*), ma è richiesta anche una solida dotazione di competenze trasversali (*soft skills*), quali: autonomia decisionale, flessibilità cognitiva, attitudine al *teamwork*, spirito di iniziativa, intelligenza emotiva e capacità di apprendimento continuo (*learning agility*).

In questo quadro, la valorizzazione del capitale umano non può essere affidata a interventi sporadici o a politiche disgiunte, ma richiede un approccio sistemico e strategico, capace di integrare le diverse dimensioni dell'agire organizzativo. La formazione continua, la valutazione delle prestazioni, i sistemi di incentivazione, le politiche di *career development*, il clima organizzativo e la cultura aziendale devono essere progettati in modo coerente per sostenere la crescita della persona in funzione degli obiettivi strategici dell'impresa.

contrario, la dimensione centrale della sua impostazione consiste nell'esercizio del controllo attraverso la razionalizzazione dei processi produttivi e delle relazioni lavorative. In tale prospettiva, l'efficienza organizzativa viene perseguita mediante la scomposizione analitica delle mansioni, la standardizzazione delle attività e l'applicazione di criteri oggettivi di misurazione della produttività. Le politiche di gestione del personale che derivano da questa impostazione teorica - riconducibile alla cosiddetta "teoria classica" dell'organizzazione - sono dunque orientate da una visione fortemente strumentale del lavoro umano. Esse si fondano sulla convinzione che il principale fattore di incidenza sulle *performance* aziendali risieda nell'organizzazione formale del lavoro, concepita come insieme di regole, ruoli e procedure in grado di disciplinare in modo efficiente i comportamenti individuali. Il personale, in questo quadro, è considerato un fattore produttivo suscettibile di essere modellato secondo le esigenze dell'impresa, piuttosto che un soggetto portatore di bisogni, motivazioni o capacità autonomamente rilevanti per la creazione di valore. Si veda Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management,* Dover Publications Inc., 2003.

22 Per un approfondimento si veda Crozier, M. *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, Milano, Il Sole 24 Ore Media e Impresa, 1989.

23 L'espressione *knowledge worker* fu coniata da Peter Drucker nel saggio *The Landmarks of Tomorrow* (1959). L'autore, osservando le profonde trasformazioni che stavano investendo il sistema produttivo e organizzativo statunitense nella seconda metà del XX secolo, designò con tale termine una nuova tipologia di lavoratore, la cui principale risorsa era rappresentata dalla conoscenza e non più dalla forza fisica o dalla mera esecuzione di compiti standardizzati. A partire dagli anni Novanta, Drucker torna a riflettere sul concetto, rilevando come i *knowledge workers* stessero progressivamente assumendo un ruolo centrale all'interno della popolazione attiva, fino a costituire il fulcro delle dinamiche economiche e organizzative della cosiddetta "società della conoscenza". In tale contesto, egli sottolinea che, sebbene questi lavoratori non rappresentassero ancora la classe dominante nel mercato del lavoro, essi costituivano senza dubbio il gruppo sociale trainante, capace di orientare le trasformazioni sistemiche e di porre nuove sfide alla società nel suo complesso. Il pensiero di Drucker, in tal senso, anticipa alcune delle traiettorie evolutive che caratterizzeranno le economie avanzate nei decenni successivi, evidenziando il passaggio da un paradigma industriale fondato sulla standardizzazione e sulla produzione di massa a un paradigma post-industriale basato sull'elaborazione, gestione e applicazione della conoscenza come principale leva di creazione del valore. Per approfondimenti Drucker, P. *The Landmarks of Tomorrow,* William Heinemann, prima ed., 1959; e dello stesso autore: *La società post-capitalista. Economia, politica, conoscenza alle soglie del Duemila*, Milano, Sperling & Kupfer, 1993.

Un altro aspetto cruciale riguarda la necessità di creare ambienti di lavoro che favoriscano la partecipazione, la responsabilizzazione e il benessere delle persone. Numerose ricerche, infatti, hanno evidenziato come il coinvolgimento attivo dei lavoratori (*engagement*) sia correlato positivamente con indicatori di produttività, qualità, innovazione e fidelizzazione. La centralità dell'essere umano implica, quindi, un ripensamento delle logiche organizzative tradizionali, orientato alla costruzione di un'*employee experience* capace di generare senso, appartenenza e motivazione.

In questa prospettiva, il capitale umano non è soltanto un insieme di competenze tecniche da amministrare, ma una realtà complessa, dinamica e relazionale, che incarna valori, identità, aspettative e visioni del futuro. Le persone sono i veri agenti del cambiamento organizzativo, poiché soltanto attraverso la loro partecipazione consapevole e proattiva è possibile innescare processi di apprendimento collettivo, innovazione continua e trasformazione culturale.

Tale impostazione comporta un cambiamento anche nel ruolo dei leader e dei manager, che devono abbandonare modelli autoritari o puramente tecnocratici per assumere funzioni di facilitatori, coach e *sensemaker*, capaci di guidare le persone attraverso processi complessi, valorizzandone il contributo individuale e promuovendo una cultura della collaborazione.

In definitiva, nell'economia della conoscenza, la vera risorsa scarsa non è più il capitale finanziario, né la tecnologia, né l'accesso ai mercati, bensì la capacità di attrarre, trattenere e sviluppare persone di talento. Le organizzazioni che sapranno investire in modo coerente e lungimirante sul capitale umano saranno quelle in grado di affrontare con successo le sfide del futuro, costruendo al tempo stesso valore economico e responsabilità sociale.

In quest'ottica, l'attività di *Human Capital Management* non può limitarsi alla mera amministrazione delle risorse, ma deve configurarsi come una funzione strategica, orientata a costruire le condizioni affinché ogni individuo possa esprimere al massimo il proprio potenziale, contribuendo allo sviluppo dell'organizzazione e alla sua capacità di innovare. La gestione del capitale umano diventa così un processo di co-evoluzione tra persone e organizzazione, nel quale si coniugano efficacemente obiettivi individuali e obiettivi collettivi.

È in questa logica che si afferma la necessità di promuovere una visione umanocentrica del management, che riconosca nelle persone non soltanto un mezzo per il raggiungimento dei risultati, ma un fine in sé: soggetti portatori di dignità, aspirazioni, valori e capacità uniche, che meritano di essere riconosciuti, valorizzati e accompagnati nella loro crescita professionale e personale.

1.4 Il capitale umano come fattore strategico di valore

Il concetto di valore globale d'impresa è intrinsecamente connesso alla capacità dei diversi fattori produttivi di contribuire alla generazione di valore all'interno dell'organizzazione. In tale prospettiva, il capitale umano rappresenta una risorsa strategica primaria in grado di incidere significativamente sulla creazione di valore economico. Pertanto, comprendere le modalità attraverso cui il patrimonio di conoscenze, competenze e relazioni incorporato nelle persone contribuisce alla performance aziendale risulta oggi fondamentale per una gestione consapevole e sostenibile dell'impresa.

Gli economisti e, successivamente, gli studiosi di management, hanno a lungo indagato il significato da attribuire al concetto di valore d'impresa, il quale ha assunto nel tempo accezioni molteplici e sfaccettate. In questa sede, rimandando ad altra letteratura per un esame più esaustivo delle teorie economico-aziendali in materia[24], ci limitiamo

24 Si rinvia a Smith, A. *La ricchezza delle Nazioni,* Torino, UTET, 2006; Marshall, A.; Marshall, M.P. *Economia della produzione*, Milano, ISEDI, 1975; Barber, W.J. *Storia del pensiero economico,* Milano, Feltrinelli, 1996; Viganò, R.

a richiamare la definizione oggi maggiormente accreditata in ambito manageriale: il valore d'impresa è inteso come una misura sintetica della capacità prospettica dell'organizzazione di generare flussi di reddito nel tempo, ovvero di produrre ricchezza in modo continuativo e sostenibile.

Con l'avvento dell'economia post-industriale, fondata sulla conoscenza e sull'innovazione, la creazione di valore ha assunto un ruolo centrale come principio guida delle strategie aziendali. I risultati economici di breve periodo, quali l'utile d'esercizio, non sono più considerati indicatori sufficienti della solidità e della competitività di un'impresa. La mutevolezza degli scenari competitivi, l'instabilità dei mercati e la crescente complessità delle relazioni produttive impongono un cambio di paradigma: la misurazione del valore deve tener conto della capacità dell'organizzazione di costruire e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo fondato su basi solide, durevoli e difficilmente imitabili. In questa prospettiva, il valore si declina come capacità di generare una redditività elevata, sostenibile e protetta dal rischio competitivo.

Tale transizione segna lo spostamento da una visione di breve periodo, centrata sulla performance immediata, a una logica di lungo periodo, orientata alla creazione di valore incrementale[25]. La continuità di tale processo è strettamente connessa alla qualità degli investimenti strategici realizzati dall'impresa e alla sua abilità nel trasformare le risorse intangibili – tra cui il capitale umano – in motori di crescita e innovazione. Il capitale umano, infatti, costituisce la leva principale per l'attivazione di un circolo virtuoso in cui competenze, conoscenze e capacità relazionali si combinano per generare processi produttivi più efficaci, flessibili e orientati al miglioramento continuo.

Nel breve periodo, la generazione di valore si configura come la capacità dell'organizzazione di produrre un reddito sufficiente a coprire i costi e a remunerare gli investimenti effettuati. Tuttavia, nel lungo periodo, la creazione di valore si fonda sulla capacità di aumentare il vantaggio competitivo attraverso l'accumulazione di conoscenze, la valorizzazione delle competenze e l'integrazione dei saperi organizzativi. In tal senso, il capitale umano – definito come l'insieme di competenze, abilità, esperienze, attitudini e potenziale cognitivo e relazionale degli individui – diventa un *asset* strategico in grado di incidere in modo diretto sia sulla produttività che sulla capacità innovativa dell'impresa.

Le persone, con le loro caratteristiche qualitative, svolgono un ruolo fondamentale nell'influenzare i risultati aziendali: non soltanto nella produzione di beni e servizi, ma anche nella generazione di conoscenza, nell'assunzione di decisioni strategiche e nella creazione di nuove opportunità competitive. Il valore economico dell'impresa, quindi, è strettamente legato alla qualità del capitale umano disponibile e alla sua capacità di evolversi nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo continuo.

Per comprendere come le imprese creino vantaggi competitivi attraverso le proprie risorse, è utile richiamare due approcci teorici fondamentali: il modello dell'analisi competitiva di Michael Porter e la teoria della *Resource-Based View* (RBV) elaborata da Jay Barney. Queste due prospettive, seppur differenti nell'impostazione e negli assunti di base, offrono un quadro utile per analizzare la relazione tra risorse interne, dinamiche settoriali e creazione di valore.

Il modello proposto da Porter[26] si concentra sull'analisi dell'ambiente esterno e individua

Il valore dell'azienda, Padova, Cedam, 2001; Rappaport, A. *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, Free Press, 1986.

25 In tema si veda Ferrando, P.M. "Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa", in *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management,* n. 1, 2010.

26 Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980; Porter, M. *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, 1979.

nella posizione competitiva dell'impresa la chiave per ottenere un vantaggio competitivo. In tale contesto, la performance dell'impresa è fortemente influenzata dalla struttura del settore di appartenenza e dalla sua capacità di posizionarsi in modo favorevole rispetto ai concorrenti. Il noto schema delle "cinque forze competitive" proposto da Porter considera determinanti della redditività settoriale fattori quali: l'intensità della concorrenza interna, la minaccia di nuovi entranti, il potere contrattuale dei fornitori, quello dei clienti e la disponibilità di prodotti sostitutivi. Secondo questa impostazione, l'impresa può ottenere performance superiori alla media solo se riesce a elaborare una strategia coerente con la configurazione strutturale del proprio ambiente competitivo[27].

Tuttavia, l'approccio di Porter, pur utile nella comprensione delle dinamiche di mercato, tende a trascurare il ruolo delle risorse interne all'organizzazione, in particolare quelle intangibili come il capitale umano. Esso attribuisce un peso secondario alla qualità delle risorse disponibili, focalizzandosi principalmente sulle scelte di posizionamento strategico. Ne consegue una visione parziale del processo di creazione del valore, che non considera appieno il potenziale trasformativo delle risorse interne, soprattutto in contesti ad alta intensità di conoscenza.

A partire dagli anni Novanta si sviluppa un approccio alternativo e complementare alla visione tradizionale della strategia d'impresa: la *Resource-Based View* (RBV). Questa teoria, in netta discontinuità rispetto alla visione portiana incentrata sull'analisi dell'ambiente competitivo esterno, pone invece al centro dell'analisi strategica l'ambiente interno dell'impresa e la qualità delle risorse di cui essa dispone.

La RBV identifica la radice del vantaggio competitivo nel possesso e nell'impiego di risorse e competenze difficilmente imitabili. A differenza dell'approccio classico, che muove dall'analisi del settore di appartenenza per individuare il corretto posizionamento dell'impresa, questo nuovo paradigma parte dallo studio delle risorse interne per valutarne le potenzialità strategiche, soffermandosi solo in un secondo momento sull'ambiente esterno.

La RBV considera l'impresa come un insieme di risorse strategiche, le quali, se adeguatamente valorizzate, permettono di differenziarsi rispetto ai concorrenti e di costruire nel tempo un vantaggio competitivo sostenibile e non soggetto a facile obsolescenza.

Tra tutte le risorse strategiche a disposizione dell'impresa, assumono un'importanza fondamentale quelle che, per loro intrinseca natura, risultano rare, difficili da imitare, non perfettamente sostituibili e in grado di generare valore economico[28]. Tali risorse risiedono principalmente nelle capacità intellettuali, nella conoscenza e nelle competenze delle persone[29].

In questa prospettiva, le risorse che possiedono determinate caratteristiche distintive rappresentano un fattore chiave per il conseguimento di un vantaggio competitivo difendibile, sul quale le imprese dovrebbero puntare per ottenere performance superiori. Tuttavia, va precisato che tali risorse, pur rispondendo a requisiti di rarità e valore, sono soltanto potenzialmente fonti di vantaggio competitivo: da sole, infatti, non sono sufficienti a generarlo.

Il vantaggio competitivo, secondo la RBV, deriva soprattutto dalle capacità organizzative

27 L'ambiente competitivo è costituito dall'insieme degli attori operanti nello stesso mercato, le cui azioni influenzano in modo significativo le scelte strategiche e operative dell'impresa.

28 Queste condizioni sono sintetizzate nel *framework* VRIO elaborato da Barney. Cfr. Barney, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage*, op. cit.

29 In tema, Dessì, C.; Floris, M. "Il ruolo delle risorse intangibili nella letteratura manageriale. Principali linee di ricerca e analisi future", in *Sinergie - Italian Journal of Management,* Vol. 35, n. 103, 2017.

(*capabilities*), intese come l'abilità del management di combinare in modo originale e non replicabile le risorse a disposizione. Sono queste capacità a conferire unicità e distintività al comportamento dell'impresa.

La focalizzazione su risorse e capacità dell'impresa costituisce dunque uno degli elementi cardine della RBV. A tal riguardo, Robert Grant sottolinea come, in un contesto ambientale caratterizzato da elevata dinamicità, risorse e capacità definiscano l'identità dell'impresa, conferendole stabilità nel tempo[30]. Di conseguenza, esse rappresentano i fondamenti della strategia di lungo periodo.

Grant aggiunge, in ultima analisi, che il profitto è generato dalle risorse e dalle capacità possedute e controllate dall'impresa. Per questo motivo, comprendere a fondo ciò che l'impresa è realmente in grado di fare diventa la base per sviluppare una strategia solida e durevole.

L'interazione tra risorse e capacità genera le cosiddette competenze distintive, ovvero quelle caratteristiche intrinseche e specifiche di un'impresa che possono essere intese come qualità uniche e non facilmente replicabili, in grado di assicurarle un elevato vantaggio competitivo.

In definitiva, la *Resource-Based View* sottolinea, da un lato, l'importanza di costruire strategie fondate sulle risorse e sulle capacità attualmente disponibili nell'organizzazione; dall'altro, evidenzia la necessità di promuovere azioni strategiche volte ad acquisire nuove risorse e capacità, al fine di adattarsi e competere efficacemente in un ambiente in continua evoluzione.

In quest'ottica, risorse e capacità diventano i "mattoni fondamentali" sui quali costruire una strategia in grado di guidare l'impresa verso il successo nel lungo periodo.

30 Grant, R.M. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 2016.

1.4.1 Le risorse strategiche dell'impresa

Alla luce dei contributi offerti dalla prospettiva della *Resource-Based View* (RBV), emerge con chiarezza come le risorse rappresentino la sorgente primaria per la costruzione e il mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Secondo il modello elaborato da Jay Barney, tale vantaggio diviene realmente sostenibile quando le risorse aziendali soddisfano i requisiti individuati dal *framework* VRIO, acronimo di Value, Rareness, Imitability e Organization[31]. Il modello analitico si articola in quattro elementi fondamentali:

- Valore: le risorse devono possedere la capacità di rispondere in modo efficace alle minacce e alle opportunità provenienti dall'ambiente competitivo.
- Rarità: le risorse devono essere detenute o controllate da un numero limitato di imprese, risultando difficilmente acquisibili sul mercato.
- Inimitabilità: le risorse devono presentare caratteristiche tali da non poter essere facilmente imitate o replicate dai concorrenti.
- Organizzazione: l'impresa deve disporre di una struttura e di competenze organizzative tali da permettere lo sfruttamento efficace delle risorse detenute.
- In definitiva, affinché una risorsa possa generare un vantaggio competitivo sostenibile, essa deve conservare o incrementare il proprio valore nel tempo, resistendo a fenomeni di obsolescenza e imitazione.

31 In base allo schema proposto dall'autore è possibile comprendere se una risorsa è fonte di vantaggio competitivo, e quanto e come pesa sulla performance economica dell'impresa. Lo schema, inoltre, supporta il management nella individuazione delle risorse umane critiche per il successo aziendale. Infine, costituisce un valido strumento per organizzare e integrare le risorse nel modo più efficiente ed efficace per l'impresa. Barney, J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, op. cit.

Una definizione operativa di "risorsa" la descrive come quell'insieme di fattori posseduti e controllati da un'organizzazione, che ne consentono la pianificazione e l'attuazione di strategie di successo[32]. Le risorse possono essere classificate in diversi modi, a seconda dell'angolo di osservazione adottato. Tra le classificazioni più diffuse in letteratura vi è quella proposta da Robert M. Grant, che distingue tre principali categorie di risorse[33]:

- risorse tangibili;
- risorse intangibili;
- risorse umane.

La prima tipologia di risorse comprende beni fisici e *asset* finanziari, i quali costituiscono, nella maggior parte dei casi, una parte consistente del capitale aziendale. I beni fisici rappresentano i fattori produttivi di natura materiale utilizzati dall'impresa nello svolgimento dei processi lavorativi tipici. Essi condizionano la gamma delle possibilità produttive dell'impresa e influiscono significativamente sulla struttura dei costi. In questa categoria rientrano impianti, macchinari, terreni, fabbricati, materie prime, semilavorati, e altri strumenti materiali.

Gli *asset* finanziari includono tutte le fonti di liquidità e i mezzi equivalenti che vengono mobilitati per sostenere le attività operative. In termini generali, si tratta dei finanziamenti utilizzati dall'impresa per coprire il fabbisogno finanziario generato dalle operazioni di gestione. Le fonti di finanziamento, ossia le fonti ove l'impresa attinge le risorse finanziarie di cui necessita, si suddividono in due grandi gruppi: interne, come l'autofinanziamento derivante dalla capacità di generare utili, ed esterne, come l'indebitamento e l'apporto di capitale di rischio.

L'entità di risorse finanziarie disponibili determina la capacità d'investimento dell'impresa: maggiore è la disponibilità di capitale, più ampie sono le possibilità di realizzare investimenti strategici. Le risorse tangibili, in virtù della loro natura, sono facilmente identificabili e misurabili, e pertanto vengono iscritte nello stato patrimoniale dell'impresa. Tuttavia, proprio perché facilmente reperibili e imitabili, le risorse tangibili tendono ad assumere un ruolo secondario nella costruzione di un vantaggio competitivo duraturo. Ciò non toglie che, in determinati settori industriali – ad esempio, quelli ad alta intensità capitalistica – esse rappresentino una condizione necessaria, sebbene non sufficiente, per il conseguimento di performance soddisfacenti[34].

Le risorse intangibili comprendono fattori di natura immateriale non direttamente visibili o quantificabili, ma di importanza cruciale per il successo strategico dell'impresa. Possono essere distinte in due sottogruppi principali:

- risorse tecnologiche: includono proprietà intellettuali (brevetti, copyright, segreti industriali e commerciali) e strumenti per l'innovazione, come laboratori di ricerca e sviluppo;
- risorse reputazionali: comprendono la reputazione aziendale[35], il brand, l'immagine percepita dall'esterno e la fiducia degli *stakeholder*.

Queste risorse si caratterizzano per la loro non trasferibilità, difficoltà di acquisizione sul mercato e problematicità nella valutazione.

32 Nel corso degli anni, le risorse sono state oggetto di numerose definizioni all'interno della letteratura di management; si rinvia a: Amit, R.; Schoemaker, P. "Strategic assets and organizational rent", in *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993; Barney, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage*, op. cit.; Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, "A. Dynamic Capabilities and Strategic Management", in *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 7, 1997.

33 Grant, R.M. op.cit.

34 Si veda Fiocca, R. "Ma le risorse tangibili sono proprio così inutili?", in *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 3, 2018.

35 La reputazione è la considerazione di cui gode un'impresa in virtù della sua capacità di soddisfare le aspettative degli *stakeholders* nel tempo. È valutata sulla base di: grado di innovazione, qualità del management, responsabilità sociale nei confronti dell'ambiente, qualità dei prodotti e servizi etc.

Spesso non figurano in bilancio in modo esplicito, ma esercitano un'influenza rilevante sulle performance dell'impresa.

È opinione diffusa che performance più elevate dipendano dal potenziale innovativo di un'impresa e, conseguentemente, dalla sua capacità di generare *knowledge*; per questa ragione, le risorse intangibili sono in grado di influenzare la prestazione dell'impresa, determinandone la crescita e concorrendo alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile e difendibile.

Le risorse intangibili svolgono un ruolo importante nel perseguimento di un vantaggio competitivo duraturo e stabile perché, trattandosi di fattori strettamente ancorati alla conoscenza, non tendono a consumarsi con il decorrere del tempo, anzi, accrescono il proprio valore con l'uso, mediante ripetizione e sperimentazione.

La superiorità strategica delle risorse intangibili rispetto a quelle tangibili nella costruzione del vantaggio competitivo si fonda su due caratteristiche: la difficoltà di imitazione da parte dei concorrenti e la non riproducibilità. Tuttavia, proprio per la loro natura "evanescente", le risorse intangibili possono presentare un elevato grado di rischio (ad esempio, una crisi reputazionale può compromettere gravemente la fiducia degli stakeholder; un *brand* forte può perdere valore in seguito a cambiamenti di contesto o di percezione da parte del pubblico).

La terza e ultima categoria di risorse è costituita dal bagaglio di conoscenze, esperienze e capacità professionali delle persone che operano nell'impresa. Le risorse umane rappresentano un elemento chiave per la generazione di valore e vantaggio competitivo, in quanto racchiudono al loro interno non solo capacità tecniche, ma anche competenze relazionali e attitudinali.

Tra gli elementi distintivi delle risorse umane si annoverano:

- l'adattabilità, che alimenta la flessibilità strategica dell'organizzazione;
- la formazione, l'apprendimento e l'esperienza, che determinano il livello di competenza disponibile;
- la capacità di interazione sociale, cooperazione e comunicazione, che facilitano la trasformazione del sapere individuale in competenze organizzative;
- l'impegno e la lealtà, che incidono direttamente sulla possibilità di raggiungere e mantenere performance superiori.

Le risorse umane risultano quindi dall'interazione di conoscenze, abilità e competenze che migliorano non solo le modalità di lavoro, quanto anche le condizioni di vita, sia a livello personale che organizzativo, sia in termini economici che di benessere complessivo. Ne consegue che esse costituiscono un insieme eterogeneo di contenuti intangibili con effetti rilevanti per le imprese, per le implicazioni sul mercato del lavoro e per quelle sul piano sociale.

Le risorse umane includono anche skills non cognitive che contribuiscono grandemente a determinare il successo nelle performance dell'impresa. Fra queste vengono ricompresi gli aspetti motivazionali, l'apertura mentale, il *teamwork*. Si tratta di abilità che, unitamente ad altre capacità, vengono spesso apprese durante i percorsi formativi aziendali, i quali determinano un processo efficace di accumulazione di saperi e comportamenti. Sicchè, la nuova conoscenza acquisita dalle risorse umane viene esplicitata e poi codificata, rimanendo sedimentata nell'organizzazione. Per questo motivo, il valore delle persone aumenta in funzione degli investimenti in formazione e dei processi di apprendimento continuo posti in essere dall'organizzazione.

Nell'era dell'informazione, la conoscenza è diventata la principale risorsa di cui approvvigionarsi. Peter Drucker ha affermato che la conoscenza non rappresenta semplicemente una nuova risorsa tra le altre, ma è «la sola risorsa rilevante nell'economia post-industriale»[36]. Di conseguenza, le risorse umane assumono il ruolo di driver fondamentali per il trasferimento e la gestione della conoscenza.

36 Drucker, P. *La società post-capitalistica*, op.cit.

La capacità di un'organizzazione di gestire il sapere – accumularlo, conservarlo, condividerlo, trasformarlo da tacito a esplicito, da individuale a collettivo – costituisce un vantaggio competitivo cruciale. Il centro di questa capacità è rappresentato dalle persone, rendendo la gestione delle risorse umane una funzione strategica per la competitività. L'importanza strategica delle risorse umane è testimoniata anche dallo sviluppo di metodi e strumenti finalizzati alla misurazione del loro valore. Uno dei più noti è lo *Human Resource Accounting* (HRA), che si propone di quantificare il valore economico delle risorse umane e di valutare l'efficacia della loro gestione[37].

Come per ogni risorsa aziendale, anche il valore delle persone può essere conservato, incrementato o deteriorato in funzione delle politiche e delle pratiche adottate. La disponibilità di un sistema di Human Resource Accounting permette non solo di stimare con maggiore accuratezza il valore del capitale umano, ma anche di fornire indicazioni strategiche sull'efficacia della leadership e delle politiche di sviluppo.

In seguito alla diffusione dell'HRA, le risorse umane e, più in generale, gli *asset* intangibili hanno iniziato ad assumere una rilevanza strategica sempre maggiore nelle decisioni aziendali, divenendo determinanti essenziali del valore economico d'impresa.

Risulta evidente, da quanto sinora esposto, che le risorse umane costituiscono la principale sorgente di sviluppo della conoscenza, di attivazione dei processi di crescita interna e di costruzione di un vantaggio competitivo difficilmente imitabile. Il patrimonio di conoscenze ed esperienze detenuto dalle persone rappresenta pertanto una leva fondamentale nella definizione e nell'attuazione della strategia aziendale.

37 Ulteriori strumenti di misurazione includono l'*Intellectual Capital*, la *Balanced Scorecard* e l'*Economic Value Added*. La validità di ciascuno di essi è potenziale e contestuale, poiché la loro efficacia dipende dalla natura dell'impresa e dalle specificità del settore di riferimento.

1.4.2 Le competenze distintive e le capacità organizzative

La sola disponibilità di risorse, per quanto qualificata, di pregio e abbondante, non è sufficiente a garantire a un'impresa un vantaggio competitivo durevole. Infatti, la possibilità di generare valore economico nel lungo periodo dipende in misura prevalente dalla capacità dell'organizzazione di impiegare tali risorse in maniera efficace, efficiente e innovativa. Il vantaggio competitivo sostenibile si radica, pertanto, non solo nel possesso di risorse materiali e immateriali, ma, più profondamente, nelle capacità dell'impresa (*enterprise capabilities*), intese come la facoltà di combinare, integrare e orchestrare in modo originale l'insieme delle risorse a disposizione, traducendole in competenze distintive e in performance superiori nel tempo.

Muovendo dalla consapevolezza che le risorse non agiscono in modo isolato ma sono efficaci solo nella loro interazione, Grant definisce le capacità dell'impresa come il risultato dell'azione congiunta di un insieme coordinato di risorse, poste in essere attraverso un'organizzazione sistematica del lavoro aziendale e delle routine operative[38]. In questa prospettiva, le cosiddette *capabilities*[39] non sono semplici risorse latenti, bensì espressioni attive e dinamiche della vita organizzativa, manifestazioni di un sapere agito che permette di ottenere risultati non altrimenti conseguibili attraverso l'utilizzo isolato delle singole risorse. Esse costituiscono dunque la traduzione operativa dell'efficacia potenziale racchiu-

38 In particolare, l'autore osserva: «Le capacità delle imprese sono ciò che possono ottenere come risultato da un team di risorse che lavorano insieme». Cfr. Grant, R.M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", in *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135, 1991.

39 Per utilizzare una terminologia trasversale ai diversi filoni di ricerca, nel presente capitolo i termini capacità (*capabilities*) e competenze (*competencies*) vengono utilizzati come sinonimi.

sa nelle risorse stesse, trasformandole in vantaggi concreti e misurabili.

La capacità organizzativa rappresenta, in questa ottica, una competenza superiore dell'impresa, espressione della sua abilità a reperire, coordinare, integrare e impiegare risorse materiali, umane e immateriali nei propri processi decisionali e produttivi, in maniera più efficiente rispetto ai concorrenti[40]. Tale capacità è in larga parte riconducibile all'efficacia del *management*, che gioca un ruolo cruciale nel valorizzare il capitale umano, costruire routine organizzative affidabili, stimolare il *learning* interno e favorire l'adattamento continuo ai cambiamenti del contesto competitivo[41].

In un ambiente economico caratterizzato da crescente complessità, instabilità e globalizzazione, l'impresa non può più affidarsi esclusivamente a competenze statiche o a rendite di posizione derivanti dal semplice possesso di *asset* strategici. Al contrario, è chiamata a sviluppare una capacità dinamica di apprendere, adattarsi e innovare, dimostrando una costante propensione a interagire con le turbolenze ambientali, anticipandole o governandole in modo proattivo. In questa prospettiva, la sostenibilità del vantaggio competitivo dipende dalla rapidità con cui un'organizzazione riesce ad aggiornare le proprie conoscenze, a ridefinire le proprie routine e a riallocare le risorse per rispondere efficacemente alle nuove sfide[42].

La letteratura strategica ha elaborato, in questo senso, la nozione di *dynamic capabilities*, o "capacità dinamiche", per indicare quell'insieme di processi organizzativi e manageriali che consentono all'impresa di integrare, costruire e riconfigurare le proprie competenze e risorse per adattarsi a un ambiente in costante mutamento[43]. L'espressione, introdotta e sviluppata da David Teece, Gary Pisano e Amy Shuen, sottolinea due elementi chiave: da un lato, il carattere dinamico della competenza, intesa come abilità di rinnovarsi nel tempo; dall'altro, il valore strategico della gestione nell'orchestrare tale rinnovamento.

Secondo Teece, le capacità dinamiche comprendono tre attività fondamentali:

- la *sensing*, ovvero la capacità di individuare tempestivamente le opportunità e le minacce emergenti nel contesto competitivo;
- la *seizing*, ossia l'attitudine a cogliere tali opportunità attraverso decisioni strategiche appropriate e tempestive;
- la *transforming*, che riguarda l'abilità di riconfigurare, ristrutturare o dismettere *asset* e competenze al fine di mantenere o rafforzare la posizione competitiva[44].
- Si tratta, dunque, di un processo ciclico e iterativo, fondato su un apprendimento continuo e su una spiccata flessibilità organizzativa.

Il valore strategico delle capacità dinamiche risiede nella loro natura non replicabile e non facilmente trasferibile: esse sono radicate nella storia dell'impresa, nei suoi processi interni, nella cultura aziendale e nell'identità organizzativa. In tal senso, esse rappresentano una competenza distintiva, ovvero una caratteristica che differenzia l'impresa dalle concorrenti e ne alimenta la specificità competitiva[45]. Le capacità dinamiche non sono facilmente acquisibili sul mercato né imitabili, perché poggiano su combinazioni uniche di conoscenze tacite, relazioni interne, *asset* intangibili e apprendimento organizzativo.

Le competenze distintive, in quanto espressione più evoluta delle capacità dell'impresa, costituiscono un altro concetto chiave per comprendere come si origini e si mantenga il vantaggio competitivo. Selznick, già negli anni Cinquanta, aveva messo in luce l'importanza delle competenze distintive come quegli elementi di eccellenza che connotano un'impresa rispetto ai suoi concorrenti: abilità peculiari nel marketing, nell'innovazione, nella gestione delle *operations*, nella logistica o nel rapporto con i clienti[46]. In altri termini, le competenze distintive sono il risultato di una specializzazione funzionale che, sviluppata nel tempo, consente all'impresa di raggiungere livelli di performance superiori alla media di settore.

Successivamente, Prahalad e Hamel hanno elaborato una visione più sistemica e strategica del concetto, introducendo il termine core competencies per designare l'insieme di competenze fondamentali che stanno alla base della capacità dell'impresa di generare valore in modo sostenibile e trasferibile su più business[47]. Le core competencies rappresentano, per così dire, il "motore invisibile" del successo aziendale: si tratta di conoscenze e abilità integrate che permettono lo sviluppo di prodotti o servizi percepiti come unici dal mercato e difficilmente replicabili dai concorrenti.

Perché una competenza possa essere considerata distintiva, essa deve possedere almeno tre caratteristiche:

- valore per il cliente, ovvero deve contribuire alla soddisfazione di un bisogno percepito come importante;
- unicità, cioè deve essere difficilmente imitabile o sostituibile da parte dei concorrenti;
- trasferibilità, intesa come possibilità di essere impiegata in diversi contesti o mercati[48].

Solo quando una competenza rispetta questi criteri può fungere da leva strategica per la costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile.

L'emergere di tali competenze è il frutto di un processo evolutivo interno, non improvvisabile né replicabile attraverso operazioni di *benchmarking* o acquisizione. Esse maturano nel tempo grazie a investimenti continuativi nella formazione del personale, nella gestione della conoscenza, nella sperimentazione organizzativa e nell'apprendimento collettivo. Sono espressione dell'identità profonda dell'impresa, della sua cultura e dei suoi valori fondanti. Da ciò deriva che le competenze distintive non sono solo fonti di efficienza operativa, ma rappresentano anche un elemento chiave nella definizione della personalità competitiva dell'organizzazione.

Inoltre, la gestione strategica delle capacità dell'impresa implica un'attività continua di ricombinazione delle risorse esistenti con nuove fonti di conoscenza, stimolate sia dall'interno che dall'esterno dell'organizzazione. Questo processo di ricombinazione non è meramente tecnico, bensì fortemente legato all'apprendimento organizzativo, alla fiducia tra i membri dell'impresa e alla capacità di coltivare ambienti propizi all'innovazione. In tal senso, le capacità dell'impresa non sono entità statiche, bensì processi in divenire, che si rinnovano attraverso l'interazione tra esperienza accumulata e nuove traiettorie di sviluppo[49].

40 La "capacità organizzativa" viene anche definita "competenza organizzativa" o "competenza aziendale" e tutte identificano la capacità di combinare le risorse (tangibili, intangibili e umane) nello svolgimento dell'attività produttiva che è tesa, per sua natura, a realizzare un output con un valore superiore a quello dei singoli input utilizzati.

41 Le routine organizzative sono le modalità con cui vengono svolte le attività all'interno delle imprese. Più in dettaglio, le routine rappresentano la più importante forma di memoria organizzativa in quanto custodiscono conoscenze implicite difficilmente imitabili dalla concorrenza.

42 Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. "Dynamic capabilities: what are they?", in *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121, 2000.

43 Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. "Dynamic capabilities and strategic management", in *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.1997.

44 Teece, D.J. "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", in *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319–1350, 2007.

45 Winter, S. G. "Understanding dynamic capabilities", in *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995, 2003.

46 Selznick, P. Leadership *in administration: A sociological interpretation*, Berkeley: University of California Press, 1957.

47 Prahalad, C. K.; Hamel, G. "The core competence of the corporation", in *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91, 1990.

48 Dosi, G.; Nelson, R.; Winter, S.G. *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, 2000.

49 Nonak, I.; Takeuchi, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, 1995.

Infine, è utile sottolineare che il pieno sviluppo delle capacità organizzative e dinamiche dell'impresa presuppone un'efficace leadership strategica, capace di coniugare visione di lungo periodo e pragmatismo operativo, orientamento ai risultati e sensibilità al contesto. È il *management*, infatti, che deve saper cogliere i segnali deboli del cambiamento, interpretare le dinamiche ambientali, alimentare il potenziale innovativo e motivare le risorse interne verso un obiettivo condiviso. La capacità interpretativa del *management*, unita alla sua capacità trasformativa, rappresenta il vero fattore abilitante di ogni processo di sviluppo delle competenze distintive.

In conclusione, si può affermare che le capacità dell'impresa – siano esse operative o dinamiche, organizzative o distintive – rappresentano il fondamento strategico per la creazione e la sostenibilità del vantaggio competitivo. Esse trasformano le risorse disponibili in performance superiori, qualificano l'identità competitiva dell'impresa e ne assicurano la resilienza e la crescita in un contesto globale sempre più instabile e selettivo.

1.5 Approcci e strumenti di gestione strategica del capitale umano

L'idea secondo cui l'attività di gestione del capitale umano rappresenti un fattore strategico per il successo organizzativo è ormai ampiamente consolidata nella letteratura di management. In un contesto economico sempre più dinamico e competitivo, caratterizzato da mutamenti repentini, innovazione continua e crescente complessità ambientale, le imprese sono chiamate a ripensare in profondità le modalità attraverso cui costruiscono e mantengono il proprio vantaggio competitivo. In tale prospettiva, l'attenzione si sposta dall'ambiente esterno all'ambiente interno dell'organizzazione, individuando nelle risorse umane - intese come portatrici di competenze, conoscenze tacite, abilità relazionali, attitudini e valori - una fonte cruciale di valore e una leva determinante nella formulazione e nell'attuazione della strategia d'impresa.

L'assunto di fondo di questa visione poggia sulla convinzione che la differenziazione competitiva derivi sempre più dalla capacità dell'impresa di valorizzare le proprie risorse intangibili, tra le quali il capitale umano occupa un ruolo centrale. La *Resource-Based View* (RBV), divenuta ormai uno degli approcci più influenti della teoria strategica contemporanea, ha posto in luce come il possesso di risorse rare, inimitabili, non sostituibili e difficilmente trasferibili sia alla base del vantaggio competitivo sostenibile. Il capitale umano, nella misura in cui incorpora tali caratteristiche, si configura pertanto non soltanto come una risorsa strumentale, ma come una componente costitutiva e attiva della strategia organizzativa[50].

La strategia, in senso generale, può essere definita come l'insieme coerente di decisioni e azioni attraverso cui un'organizzazione persegue i propri obiettivi fondamentali, garantendo al contempo la propria sopravvivenza e prosperità nel tempo. La sua finalità ultima è la creazione di valore per tutti gli stakeholder, e il suo nucleo risiede nella capacità dell'impresa di costruire e sostenere un vantaggio competitivo. Alla luce di ciò, appare evidente come il capitale umano, in quanto risorsa fondamentale per il raggiungimento di tali fini, debba essere considerato a pieno titolo un elemento strategico e non una mera variabile gestionale.

Il passaggio da una concezione operativa a una concezione strategica della gestione delle risorse umane implica una revisione profonda del ruolo tradizionalmente attribuito alla funzione HR. Non più funzione di supporto, deputata esclusivamente alla gestione amministrativa del personale, ma funzione integrata nei processi decisionali strategici, chiamata a contribuire attivamente alla formulazione delle strategie, all'adattamento strutturale e allo sviluppo organizzativo.

50 Pfeffer, J. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1994.

La gestione strategica del capitale umano implica, dunque, una visione sistemica e integrata, in cui le scelte relative alle persone devono risultare coerenti con le altre variabili del sistema organizzativo: ambiente, strategia, struttura e cultura[51].

In tal senso, diversi studiosi hanno individuato tre principali approcci interpretativi che descrivono le possibili relazioni tra strategia d'impresa e gestione delle risorse umane: l'approccio lineare, l'approccio interdipendente e l'approccio evolutivo[52]. Ciascuno di essi riflette un diverso livello di integrazione tra le politiche di HRM e la strategia aziendale, nonché un differente grado di riconoscimento del ruolo strategico delle persone.

Più in particolare, il primo modello, definito approccio lineare, si colloca in continuità con la concezione classica della strategia d'impresa. In tale prospettiva, la gestione delle risorse umane è intesa come una funzione subordinata alla strategia, da implementare ex post rispetto alle decisioni strategiche assunte dal vertice aziendale. La sequenza logica sottostante è la seguente: l'impresa osserva l'ambiente esterno, elabora una strategia coerente con le opportunità e le minacce individuate, disegna una struttura organizzativa funzionale all'attuazione della strategia e, infine, definisce le politiche di gestione del personale come strumento operativo per l'allineamento dei comportamenti individuali agli obiettivi organizzativi[53].

In questo schema, le persone sono considerate come risorse passive, da adattare agli assetti strategici e organizzativi già stabiliti. La funzione HRM ha il compito principale di garantire tale allineamento, favorendo il rispetto di ruoli, procedure e compiti assegnati. Questo approccio, seppur ancora diffuso in contesti tradizionali e in ambienti relativamente stabili, mostra significativi limiti in condizioni di forte turbolenza e discontinuità, in cui l'adattamento meccanico delle persone agli obiettivi organizzativi non è più sufficiente a garantire il successo. L'assenza di un reale coinvolgimento delle risorse umane nei processi strategici finisce infatti per limitare la capacità dell'organizzazione di apprendere, innovare e adattarsi in modo proattivo al cambiamento.

Il secondo modello, detto approccio interdipendente, supera la visione meccanicistica del primo e riconosce una relazione di mutua influenza tra strategia, struttura organizzativa e risorse umane. In questa prospettiva, le politiche e le pratiche di HRM non sono semplicemente derivazioni della strategia, ma partecipano attivamente alla sua definizione e attuazione. Le tre variabili - strategia, struttura, persone - vengono concepite come elementi interrelati e reciprocamente influenti: una modifica significativa in uno di questi ambiti produce effetti negli altri.

In tale modello, l'azione manageriale assume il compito di orchestrare l'armonia tra le diverse componenti organizzative, adottando una logica di adattamento continuo e di flessibilità strategica. Le risorse umane sono concepite non più come risorse residuali, ma come elementi costitutivi del sistema strategico. Di conseguenza, la gestione del personale diviene una funzione chiave per il perseguimento degli obiettivi aziendali, contribuendo in modo determinante alla coerenza interna del sistema organizzativo e alla sua capacità di reagire in modo tempestivo ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Questo approccio si adatta particolarmente bene ai contesti in cui l'incertezza ambientale richiede rapidità decisionale, capacità di apprendimento e adattamento, e innovazione continua. La valorizzazione delle persone come agenti attivi e consapevoli del processo strategico costituisce, in questo quadro, un prerequisito fondamentale per costruire organizzazioni resilienti, dinamiche e competitive.

Infine, il terzo modello, denominato approccio evolutivo, rappresenta il paradigma più avan-

51 Tichy, N.; Fombrun, C.; Devanna, M.A. *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons, New York, 1984.

52 Costa, G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Torino, UTET, 1992.

53 Boldizzoni, D.; Quarantino, L. *Risorse umane*, op. cit.

zato nell'ambito della gestione strategica delle risorse umane. In questa prospettiva, si afferma una visione dell'impresa come sistema aperto, intelligente e proattivo, capace non solo di adattarsi all'ambiente, ma anche di contribuire attivamente alla sua trasformazione. Il capitale umano viene qui riconosciuto come l'elemento strategico primario per l'innesco del cambiamento organizzativo e per la creazione di nuove traiettorie evolutive.

La risorsa umana è concepita non più come semplice destinatario di decisioni strategiche, ma come soggetto generativo, dotato di capacità creative, interpretative e trasformative. Le persone, con il loro bagaglio di conoscenze tacite, intuizioni, visioni e valori, sono in grado di anticipare le tendenze, proporre innovazioni, ripensare i processi e costruire nuove forme organizzative. Esse diventano quindi il vero motore della trasformazione strategica e, in ultima analisi, della sostenibilità competitiva dell'impresa nel lungo periodo.

La centralità del capitale umano, nell'approccio evolutivo, si traduce nella necessità per l'organizzazione di costruire ambienti di lavoro che favoriscano l'apprendimento continuo, l'autonomia decisionale, il coinvolgimento e la responsabilizzazione diffusa. La leadership assume un ruolo abilitante, teso a creare le condizioni per lo sviluppo del potenziale individuale e collettivo, piuttosto che a controllare o dirigere in modo gerarchico.

In questo contesto, il concetto di "impresa proattiva" si afferma come modello di riferimento: un'organizzazione che non si limita a reagire ai cambiamenti, ma che li anticipa e li orienta, affidando alle persone il compito di ricalibrare continuamente i processi, le strategie e i modelli di business. L'evoluzione organizzativa diviene così un processo co-costruito, in cui la dimensione umana e quella strategica si intrecciano in modo inscindibile.

La gestione del capitale umano nell'ottica strategica implica, in definitiva, un profondo ripensamento del ruolo delle persone all'interno dell'organizzazione. Da risorse da "impiegare" o "allineare", esse divengono attori centrali del cambiamento e della creazione di valore. Il successo competitivo dell'impresa dipende sempre più dalla sua capacità di attrarre, sviluppare, motivare e trattenere persone in grado di contribuire con intelligenza, creatività e impegno alla realizzazione degli obiettivi comuni. In tal senso, la gestione delle risorse umane non è più una funzione accessoria o ancillare, ma un ambito cruciale di riflessione strategica, da cui dipende il futuro stesso dell'organizzazione.

CAPITOLO 2

Le dinamiche culturali e i processi di cambiamento organizzativo

di Pierluigi Lizza

2.1 La cultura organizzativa

Una delle chiavi di successo, nella gestione del capitale umano, è la condivisione, da parte dei singoli, della cultura organizzativa.

Ogni azienda possiede una propria cultura, ovvero un patrimonio condiviso e sedimentato di valori, convinzioni, regole, schemi mentali, conoscenze, simboli, riti e storie. Essa ha il compito di:

- fornire un'identità organizzativa alle persone;
- orientare la percezione e, quindi, le emozioni e i comportamenti dei soggetti tramite la creazione e condivisione di significati comuni;
- garantire ordine e stabilità all'interno dell'organizzazione attraverso l'appagamento dei bisogni di coloro che vi fanno parte.

Ciò è possibile nel momento in cui:

- si ha una *mission* e dei valori chiari e condivisi che determinano un forte senso di appartenenza e di esclusività che fa sentire importanti, potenti e talora superiori a chi condivide altre culture;
- sia in grado di ispirare senso di grandezza ai partecipanti attraverso la nobiltà della *mission*, la notorietà del marchio, etc.;
- esistano simboli, storie e rituali unici e condivisi;
- vi siano leader carismatici, che incarnino nel loro operato la *mission* e i valori condivisi.

Rifacendoci al modello di Schein, la cultura può essere definita come

> l'apprendimento condiviso stratificato di un gruppo allorché esso risolve i propri problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e, pertanto, da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e comportarsi in relazione a tali problemi. Questo apprendimento stratificato è un pattern o un sistema di credenze, valori e norme comportamentali che finiscono per essere dati per scontati come assunti di base e, infine, per non essere più accessibili alla coscienza[54].

Pertanto, nell'ottica di Schein, un processo culturale si caratterizza:

- per la presenza di un gruppo di persone che per un certo tempo condivide una serie di esperienze di rilievo nella soluzione dei problemi;
- per la presenza di un atteggiamento simile nei confronti della realtà;
- per la creazione di una serie di assunti di base che vengono trasmessi a tutti coloro che entrano a far parte del complesso aziendale.

54 Schein, E. *Cultura d'azienda e* leadership, Milano, R. Cortina, 2018, p. 5.

La cultura aziendale è, allora, la sintesi della conoscenza di un gruppo che elabora continue soluzioni per adattarsi all'ambiente di cui è parte. Essa identifica, in altri termini, la risorsa prima per la sopravvivenza, la fonte cui attingere per trovare risposte ai problemi, ed al contempo, la sorgente da alimentare continuamente con nuove soluzioni sempre più efficaci ed efficienti.

La cultura aziendale, in questa prospettiva è qualcosa di dinamico, mutevole, un bagaglio di valori e di esperienze che si accumulano nel corso del tempo e che vanno trasmessi a tutti i membri dell'organizzazione.

Rilevante, in quest'ottica è il ruolo svolto dai problemi la cui soluzione costituisce lo stimolo principe alla nascita ed allo sviluppo della cultura. Senza problemi da risolvere non vi sarebbero occasioni di apprendimento, di miglioramento, di cambiamento. In una parola non vi sarebbe cultura.

I problemi che un gruppo si trova ad affrontare possono essere essenzialmente di due tipi:

- di adattamento esterno;
- di integrazione interna.

La prima tipologia riguarda la individuazione della *mission*, la definizione degli obiettivi e l'elaborazione delle strategie, la creazione di un adeguato sistema informativo e di controllo.

La seconda tipologia afferisce il linguaggio da utilizzare nella comunicazione, il potere, lo status, la confidenza, i premi, le sanzioni e l'ideologia.

La scelta di un linguaggio comune a tutti i membri è premessa indispensabile per rendere comprensibile la comunicazione. Successivamente, occorre definire i criteri di appartenenza al gruppo, avendo riguardo, ad es., ai metodi di selezione e di reclutamento.

Altrettanto importante è individuare i criteri di definizione del potere e dell'autorità, alla base della costruzione della gerarchia.

Stabiliti i ruoli di ciascuno, si passa alla elaborazione di norme comportamentali che definiscono le relazioni di confidenza e amicizia tra i vari soggetti.

Di qui si procede a delineare i meccanismi premianti e sanzionatori che hanno una forte incidenza sul grado di motivazione dei soggetti. Infine, occorre trovare una base comune per quanto attiene l'ideologia e la religione, poiché ciò consente di affrontare in modo sereno, o comunque non eccessivamente ansioso, eventi inspiegabili e di attribuirvi un comune significato.

Secondo Schein la cultura aziendale presenta diversi livelli, più o meno visibili:

1. gli artefatti e le creazioni;
2. i valori;
3. gli assunti di base.

Il livello più visibile è dato dagli artefatti e dalle creazioni: lo spazio sociale, il linguaggio del gruppo, il suo comportamento ne sono alcuni esempi.

I messaggi culturali riflettono i valori di ciascuno, il modo in cui dovrebbero andare le cose e come dovrebbero essere affrontate le difficoltà. Poiché nessuno può pretendere di avere la soluzione migliore a ogni problema, è necessario trovare un comune denominatore, ovvero una visione condivisa dal gruppo.

Inizialmente la visione tende a essere proposta dall'imprenditore il quale ha precise convinzioni circa il modo di concepire l'azienda e, quindi, di sfruttare le opportunità offerte dal mercato e fronteggiare i rischi e le minacce in esso presenti.

Ove la soluzione proposta, alla verifica dei fatti, si riveli corretta, si avvia un progressivo processo di assimilazione della stessa da parte del gruppo. In altri termini, un'idea, una convinzione, una visione personale diventa pian piano patrimonio comune del gruppo.

La condizione necessaria è, come detto, che essa abbia successo, cioè che si riveli utile nell'affrontare e superare i problemi. Solo in tal caso si avvia la progressiva sedimentazione di quell'idea nella mente del gruppo.

Qualora la soluzione proposta si riveli in più occasioni corretta, il processo di sedimentazione può definitivamente consolidarsi e quell'idea, quel valore, quella convinzione viene dato per scontato, divenendo un "assunto di base".

Quindi, una chiave di lettura, prima di essere accettata da un gruppo, deve superare la prova dei fatti, ovvero dimostrarsi efficace. In tal caso diventa un assunto o valore di fondo.

Gli assunti di base nella cultura aziendale riguardano:

- il rapporto con l'ambiente;
- la natura di realtà e verità e gli assunti riguardanti lo spazio e il tempo;
- la natura della natura umana;
- la natura dell'attività umana;
- la natura delle relazioni umane.

Per quanto riguarda il rapporto con l'ambiente, diverse sono le convinzioni che gli attori chiave di un gruppo possono avere: si può andare da un rapporto di dominanza a uno armonico o a uno di sudditanza.

L'ambiente è inteso, in senso lato, non solo come ambiente naturale, ma come complesso di vincoli, minacce e opportunità che si presentano all'impresa e chiama in causa la tecnologia, il sistema socio-economico, il tipo di concorrenza, il mercato di fornitura e di sbocco, etc.

Il modo di concepire il rapporto con l'ambiente è fondamentale nella definizione della formula imprenditoriale, ovvero nella assunzione delle scelte relative all'area strategica in cui operare, al sistema di prodotto, alla struttura organizzativa, alla proposta progettuale e al rapporto con gli *stakeholders*.

Gli assunti relativi alla natura di realtà e verità e gli assunti relativi allo spazio e al tempo riguardano ciò che è reale e ciò che non lo è, come si determina o scopre la verità, e infine quale ruolo e importanza attribuire allo spazio e al tempo.

La realtà è distinta in:

- realtà fisica esterna, relativa a ciò che è oggettivamente verificabile;
- realtà sociale, costituita da idee, opinioni condivise dal gruppo;
- realtà individuale, riguardante le convinzioni più intime di ciascuno che non sono condivisibili dagli altri appartenenti al gruppo. Di norma, in azienda prevale la verità dell'imprenditore o dei leader.

Gli assunti relativi al tempo indicano come viene considerata la variabile temporale, con riferimento al processo di pianificazione e controllo, alla puntualità, alla programmazione delle promozioni, etc.

Il tempo può essere monocronico o policronico. Nel primo caso, è considerato divisibile in tanti punti, in corrispondenza dei quali si può fare una sola cosa, mentre nel secondo è visto come una sorta di spazio all'interno del quale possono essere fatte diverse cose contemporaneamente.

Gli assunti relativi allo spazio riguardano il modo di concepire il vicino e il lontano, il significato profondo attribuito alla collocazione delle cose, etc.

Ad es., in alcune aziende, la distribuzione degli spazi è utilizzata come status symbol: si pensi alla dimensione degli uffici od agli arredi.

Oltre che in senso fisico, lo spazio va inteso anche in senso sociale: in proposito è opportuno considerare la collocazione delle persone in relazione agli altri, ovvero la distanza sociale e l'appartenenza al gruppo.

Un terzo tipo di assunti di base afferisce la natura della natura umana. In tal senso si tratta di stabilire cosa sia considerato umano e cosa non umano e, più in generale, di definire quei comportamenti rifiutati dal gruppo che possono cagionare l'estromissione di eventuali soggetti.

Gli assunti relativi alla natura dell'essere umano sono di indubbia rilevanza in quanto determinano tutta una serie di scelte che vanno dalle politiche di selezione, a quelle di formazione, alla definizione dei sistemi premianti e sanzionatori. Considerare, ad es., l'uomo intimamente buono e con margini di continuo miglioramento è cosa ben diversa dal considerarlo tendenzialmente egoista. Le conseguenze dell'una e dell'altra visione sulle politiche del personale sono facilmente intuibili.

A titolo esemplificativo si ricordano le famose teorie "X" e "Y" di Mc Gregor[55].

Secondo la prima l'uomo è un indolente, poco ambizioso, è ostile ai cambiamenti, preferisce essere comandato piuttosto che assumersi responsabilità, è poco intelligente e creativo, ed è egocentrico.

La teoria "Y", viceversa, considera l'uomo in modo molto più positivo: egli ama il suo lavoro, se ricorrono certe condizioni assume responsabilità, è creativo ed è in grado di autocontrollarsi. È evidente come a diverse concezioni corrispondano specifiche modalità di gestione del personale.

Gli assunti relativi la natura dell'attività umana si rifanno agli atteggiamenti dell'essere umano, riconducibili a tre tipologie:

- la tendenza ad agire, che manifesta un atteggiamento proattivo nei confronti della realtà;
- la tendenza a essere, che riflette un atteggiamento più adattivo;
- la tendenza a essere nel divenire, che mira a realizzare l'armonia tra l'individuo e la natura, concentrandosi su ciò che la persona è piuttosto che su quello che può realizzare.

Nell'analisi dell'attività umana sono importanti gli assunti sulla natura del lavoro e sul rapporto tra lavoro, famiglia e interessi personali. Si può, infatti, prediligere una delle componenti o, viceversa, mirare a una armonica composizione delle stesse.

Concezioni eterogenee sulla natura dell'attività lavorativa rischiano di riverberarsi negativamente sul livello di motivazione del personale e, quindi, sulla qualità delle sue prestazioni.

Infine, gli assunti sulle relazioni umane riguardano le relazioni da instaurare con gli altri.

A differenza degli assunti precedenti che riguardano i rapporti tra il gruppo e l'ambiente, questi si riferiscono alla natura del gruppo in sé e al clima che regna al suo interno. Gli assunti in questione riguardano problemi relativi al potere, all'influenza, alla gerarchia, all'intimità, all'amore e ai rapporti tra pari grado.

Alle convinzioni, ai valori e agli artefatti si aggiungono, come ulteriori componenti significative della cultura i simboli, le storie, i miti, i rituali e la rete culturale.

I simboli rappresentano i valori, che sono astratti, e conferiscono loro concretezza e visibilità[56], per cui un marchio non solo identifica un'azienda, bensì è quell'azienda. Comunicando valori e identità, i simboli rendono, quindi, manifesta la cultura organizzativa.

Il simbolo, richiamando in modo chiaro e diretto l'oggetto che simboleggia, sino a identificarsi, all'estremo, con esso, ha un forte potere evocativo, nel senso che può stimolare reazioni cognitive ed emotive identiche a quelle che si avrebbero nel caso di reale presenza dell'oggetto simboleggiato.

Inoltre, nel simbolo talora si assommano molteplici significati, anche eterogenei, accomunati dall'importanza che rivestono per i soggetti.

Secondo Dandrige[57] i simboli svolgono tre funzioni, e cioè:

55 Cfr. Mc Gregor, C. Leadership *e motivazione nelle imprese*, Milano, Franco Angeli, 1975

56 Si pensi, a titolo esemplificativo, alla capacità che hanno gli edifici aziendali con le loro caratteristiche -dimensione, localizzazione, stile architettonico- di trasmettere la filosofia e l'identità aziendale. Vi sono, così, strutture che si sviluppano in senso orizzontale a indicare la preferenza per un modello organizzativo con pochi livelli e snello, ed edifici che, invece, si sviluppano in senso verticale, a simboleggiare uno stile manageriale maggiormente orientato alla gerarchia. O ancora, considerando la dimensione architettonica, vi sono aziende che definiscono la loro architettura in relazione alla forma del loro prodotto, e altre che si rifanno alla tipologia di clientela servita, come ad es., i giovani. All'interno degli edifici, poi, la scelta dell'arredamento, della distribuzione degli spazi concorrono a definire l'identità individuale e di gruppo. In tal senso, significativi sono elementi quali la dimensione e l'arredamento delle stanze occupate dai manager, la facilità o meno di accesso ai superiori e a particolari strutture interne, le mense riservate agli alti dirigenti.

57 Cfr. Dandrige, T. C. "Symbols' function and use", in Pondy R. L.; Frost, P. J.; Morgan, G. et al. (a cura di), *Organizational Symbolism,* Greenwich, Jai Press Inc, 1983.

- una funzione descrittiva, in cui si descrive com'è l'azienda e cosa significa lavorare al suo interno;
- una funzione di controllo delle energie e delle emozioni, consistente nell'ispirare le persone, nell'attrarre soggetti con valori identici o coerenti con quelli dell'azienda e nell'allontanare chi è portatore di valori difformi da quelli dell'impresa;
- una funzione di mantenimento del sistema, consistente nel garantire la stabilità dell'azienda e facilitare i processi di cambiamento che caratterizzano qualsiasi realtà imprenditoriale.

Le storie rispondono a un'esigenza fondamentale dell'essere umano, e cioè quella di dare un significato agli accadimenti. Esse si impongono all'attenzione delle persone con maggiore rapidità e facilità rispetto ad altre modalità comunicative, in quanto la narrazione è particolarmente gradita alla nostra parte inconscia.

Nel fornire un senso alle esperienze che si vive, l'impiego di storie, narrazioni, racconti è un modo sicuro di accedere alla dimensione creativa, immaginativa dei significati, superando i limiti dell'approccio puramente razionale. Ciò consente, inoltre, un'efficace gestione delle emozioni presenti in azienda, favorendo la diffusione delle norme e dei comportamenti accettati.

Le storie hanno, quindi, il compito di stimolare la creatività e la ricerca di senso e di favorire la gestione del vissuto emotivo delle persone.

I miti aziendali sono racconti, talora idealizzati, aventi per oggetto momenti particolari della vita organizzativa, quali il superamento di momenti di crisi o il raggiungimento di grandi successi.

I miti hanno lo scopo di fornire risposte a domande che suscitano agitazione e disorientamento.

Partendo da un interrogativo, un dubbio, nel mito si narra la storia di opposti apparentemente inconciliabili, successivamente ricomposti in un disegno finalistico dal forte impatto emotivo che lenisce l'ansia iniziale.

Si pensi, a titolo esemplificativo all'importanza riconosciuta ai dipendenti e alla necessità in momenti di crisi di ridurre il personale. Si tratta di due valori apparentemente antitetici che però possono essere ricomposti in una narrazione mitica.

Con un sagace impiego delle metafore, il mito riesce a porre in comunicazione la sfera razionale e quella emotiva che, da sole, non riescono a spiegare il senso della realtà.

Trascendendo, quindi, la mera dimensione logica, il mito riannoda in una seducente trama narrativa i fili della psiche umana.

Pur non riferendo necessariamente fatti reali, il mito veicola verità profonde che sono il messaggio ultimo che si prefigge di trasmettere.

La sua utilità si riconnette alla ancestrale tendenza dell'uomo a porsi domande sul senso delle cose e a cercare risposte soddisfacenti tramite narrazioni dalla forte carica emotiva.

I miti forniscono risposte ai grandi interrogativi della mente e, per questo, hanno una grande utilità sociale, anche in azienda, dove le molteplici e variegate interazioni fanno emergere inevitabilmente domande sul senso del proprio operare. Il mito è, quindi, uno dei modi più efficaci di sedare l'ansia che si accompagna al dubbio, preservando l'armonia tra le persone.

Ogni soggetto coinvolto in azienda è portatore sia di un potenziale creativo che di uno disgregativo, imputabile, quest'ultimo, al calo motivazionale innescato dalle incertezze sul significato di ciò che si fa. Ecco allora intervenire il mito che, con il suo irresistibile fascino narrativo, si propone di mobilitare le energie creative e di inibire quelle distruttive, dando una risposta convincente ai dubbi che assillano l'uomo.

Il successo del mito si lega, pertanto, al fatto che:

- a differenza del pensiero logico-razionale, alimenta la creatività:
- combina in sintesi inusuali gli opposti, non rifiutando le contraddizioni, bensì impiegandole in modo creativo;
- fornisce risposte sul senso di ciò che si fa;
- funge da modello di comportamento;
- svolge una funzione di mediazione tra l'ideologia fondamentale e quella operativa, ovvero

tra la dimensione delle idee e quella concreta, qualora sussistano delle incongruenze.

Collegati ai miti sono i riti[58], il cui compito è di far trascendere la propria individualità per sentirsi parte di una realtà più ampia.

Il rito favorisce l'emergere e l'affermarsi del senso di appartenenza a un gruppo, a un'organizzazione e, quindi, la condivisione di un percorso comune speciale, migliore di quello proposto da altre organizzazioni, quasi si fosse degli eletti.

Ciò favorisce la cementazione del gruppo, soprattutto in momenti di difficoltà, evitando pericolose disgregazioni.

Il rito mira a trasformare le storie raccontate nei miti in esperienze vissute; quindi, il suo successo consiste nel suscitare, tramite il linguaggio simbolico, sensazioni, emozioni intense, cioè, in altri termini, nel far partecipare direttamente i soggetti al racconto mitico su cui i riti stessi si fondano.

In sostanza, ognuno, nel rito, deve diventare protagonista dell'affascinante storia narrata nel mito, così da avere la prova della sua fondatezza.

I riti possono essere:

- di passaggio, che hanno il compito di agevolare l'acquisizione di un nuovo status sociale;
- di degradazione (ad es. il licenziamento) che modificano l'identità dell'organizzazione;
- di esaltazione, che enfatizzano le gesta di rilievo e, più in generale, gli aspetti positivi dell'azienda;
- di rinnovamento, che ridefiniscono l'assetto organizzativo aziendale;
- ricomposizione di conflitti, che servono ad appianare contrasti interni;
- integrazione, che mirano a rafforzare il senso di appartenenza all'azienda.

L'efficacia dei rituali è tanto maggiore quanto più questi:

- realizzano metaforicamente, cioè simbolicamente, ciò che si propongono;
- implicano azioni nuove, non fatte in precedenza;
- richiedono impegno e presentano un certo livello di difficoltà.

Le dinamiche culturali, più che sul piano formale dell'organizzazione, si sviluppano su quello informale; di qui l'importanza di quella che Deal e Kennedy hanno definito *rete culturale.*

Secondo i due studiosi[59] ognuno riveste un doppio ruolo: quello specifico per cui è stato assunto e quello informale, non codificato, che, però, ha una fondamentale rilevanza nel definire la trama culturale dell'azienda: non a caso, la spiegazione di ciò che accade in azienda è riconducibile solo in minima parte alla dimensione formale.

La rete culturale, oltre a trasmettere informazioni, serve a interpretarne il significato e, in relazione a tale interpretazione, gli atti ufficiali avranno seguito o meno.

Essa, in una cultura forte, rinforza i valori chiave, esalta il valore simbolico dei leader e favorisce la nascita di un clima propizio al cambiamento.

Nella rete culturale vi sono vari ruoli, ognuno con un proprio compito:

- i narratori, che raccontano storie relative a persone o fatti del passato e del presente, fornendo una loro interpretazione e condizionando, così, gli interlocutori. Essi diffondono i credo e i comportamenti accettati e concorrono a creare i miti degli eroi oppure a rovinare la reputazione dei dissidenti; di norma non rivestono posizioni di potere e, anzi, talora, capita che non siano in grado di svolgere bene il loro lavoro, tuttavia sono apprezzati per il ruolo ricoperto nella gerarchia nascosta. Le loro doti principali sono discernimento, immaginazione e senso dei dettagli;

58 Sul tema si veda Xygalatas, D. *Ritual*, Milano, Feltrinelli, 2023.

59 Si veda Deal, T.; Kennedy, A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Reading, Addison-Wesley, 2000.

- i sacerdoti, ovvero i custodi dei valori che mantengono uniti i dipendenti, essendo sempre disponibili per confidenze, consigli e soluzione di problemi, anche morali. Trattandosi di un ruolo che richiede grande responsabilità, sono in genere quelli più anziani a rivestire tale funzione, in quanto portatori della memoria storica; usano il patrimonio di conoscenze per fornire consigli; hanno un forte ascendente sugli altri, trovando il modo migliore di motivarli e costituiscono un imprescindibile punto di riferimento per i dirigenti che si trovano ad assumere decisioni molto rischiose;
- le eminenze grigie, ovvero coloro che sono vicini e fedeli ai capi, primi ascoltatori e consiglieri. Hanno notevoli contatti che gli consentono di essere sempre al corrente di ciò che accade e di esercitare influenza sugli altri;
- i pettegoli, che sanno tutto di tutti e diffondono le notizie nell'ambiente lavorativo, contribuendo a creare un clima di maggiore rilassatezza. Hanno il compito di ricamare sulle leggende degli eroi, favorendone la diffusione, poiché interloquiscono con gruppi di persone e non con i singoli, come fanno i narratori e i sacerdoti;
- le segretarie, che sono spesso buone osservatrici e hanno accesso a diversi livelli decisionali, risultando così una preziosa fonte informativa. Talora svolgono funzioni di sacerdotesse e rappresentano un punto di contatto tra i capi e i livelli inferiori;
- le spie, che mantengono il capo informato su ciò che accade, avendo rapporti con molte persone. Sono utili per bilanciare le notizie provenienti dalle segretarie e per verificare lo stato dell'organizzazione;
- le alleanze, ovvero gruppi di due o più persone che si uniscono per uno scopo comune (es. un avanzamento di carriera). Tali alleanze possono essere utili a orientare più persone in una certa direzione, oppure pericolose quando si pongono in antagonismo con l'organizzazione.

2.2 I valori di un'azienda orientata al successo

Alla luce di quanto detto, ci chiediamo se esistano idee e valori che, nell'ambito cultuale, abbiano maggiori probabilità di diffondersi e attecchire in una determinata comunità di persone e quindi, anche in ambito aziendale.

La risposta è affermativa e possiamo asserire che le idee, i principi e i valori che hanno la più alta probabilità di diffusione e accettazione sono quelli che si armonizzano con la natura umana, particolarmente sensibile a tutto ciò che riguarda le relazioni, il cibo, la sessualità, l'autonomia, il prestigio sociale, i pericoli, la ricerca di senso e scopo. Viceversa, valori non in linea con la natura umana sono di norma destinati all'estinzione, seguendo una sorta di processo di selezione naturale.

Pertanto, ogni idea/valore che favorisce l'adattamento ambientale e l'integrazione interna in un gruppo, ha un'alta probabilità di essere accolto, condiviso e trasferito ai nuovi arrivati.

É, quindi, il criterio dell'utilità più che quello della veridicità che entra in gioco nella selezione dei contenuti del patrimonio culturale.

Una cultura votata al successo, in grado di coagulare gli *stakeholders* intorno a un progetto comune che favorisca il continuo potenziamento economico, competitivo e sociale, a nostro avviso, dovrebbe accogliere i seguenti valori[60]:

- valorizzazione delle potenzialità dei dipendenti;
- orientamento al cliente;
- creatività diffusa.

60 Ad es. Zappos, portale di vendita online di abbigliamento, che fa parte di Amazon, individua i seguenti valori: stupire positivamente attraverso il servizio; abbracciare e promuovere il cambiamento; creare divertimento e un po' di eccentricità; essere avventurosi, creativi e aperti; perseguire la crescita e l'apprendimento; creare rapporti aperti e onesti basati sulla comunicazione; costruire un positivo spirito di squadra; fare di più con meno; essere appassionati e determinati; essere umili. Cfr. Shaw, R. B. *Extreme teams*, New York, Amacom, 2017.

- apertura a forme di partnership;
- enfasi sulla qualità nei suoi vari aspetti;
- cambiamento continuo;
- pensiero sistemico;
- apprendimento continuo;
- semplicità.

La valorizzazione delle potenzialità dei dipendenti, come vedremo nel corso della trattazione, presuppone una serie di iniziative, quali:

- corsi di aggiornamento;
- *coaching*;
- definizione chiara di ruoli, compiti e responsabilità;
- opportunità di crescita e di carriera;
- percorsi di sviluppo individuali;
- riconoscimento dei risultati raggiunti;
- premi economici e bonus vari;
- flessibilità oraria;
- smart working;
- coinvolgimento nelle decisioni;
- raccolta di idee e di feedback;
- comunicazione aperta;
- collaborazione tra colleghi;
- leadership chiara e trasparente;
- applicazione equa delle regole interne;
- prevenzione dei conflitti o adeguata gestione degli stessi.

L'orientamento al cliente, ovvero la continua attenzione alle esigenze e aspettative dei clienti attuali e potenziali, costituisce una scelta obbligata in contesti socio-economici fortemente competitivi, al fine di consolidare o migliorare la propria posizione competitiva. In un ambiente dominato dalla complessità, cioè da varietà e variabilità accentuate, nulla può essere dato per scontato, e solo la costante attenzione alle mutevoli esigenze della clientela consente di permanere nel mercato a condizioni vantaggiose.

Poiché ogni azienda possiede clienti, essa ha un proprio capitale clienti, ovvero il valore del suo rapporto con coloro che acquistano da lei.

Il capitale clienti si può accrescere:

- innovando insieme al cliente,dando potere al cliente,
- concentrandosi sul cliente come individuo;
- condividendo i propri guadagni con il cliente;
- conoscendo l'attività del cliente e spiegandogli la propria;
- ispirando fiducia;
- risolvendo problemi;
- facendo risparmiare tempo;
- stupendo e facendo sentire unici;
- diventando indispensabili.

La crescita del capitale clienti presuppone un approccio in cui produttore e consumatore, anziché lottare per appropriarsi del valore, decidono congiuntamente come spartirlo.

Quanto maggiore è la partnership tra le due figure, tanto maggiore è il valore del capitale clienti. Infatti, la conoscenza della propria clientela, della sua attività, delle sue esigenze, consente di meglio confezionare il sistema di prodotto offerto, in modo da rendere l'acquisto e la fruizione dei beni e dei servizi esperienze uniche e indimenticabili.

Obiettivo fondamentale di ogni azienda è, allora, quello di aumentare il grado di soddisfazione del cliente e la sua fedeltà, individuando quali fattori influenzano maggiormente il processo di acquisto tra il prezzo, l'aspetto sensoriale, il valore simbolico[61] o la qualità del prodotto.

Poiché ai clienti, più che semplici prodotti, si vendono emozioni e sensazioni, è necessario offrire esperienze uniche, che si imprimano nella memoria in modo duraturo. Il segreto sta, quindi, nel trasformare un semplice atto, com'è l'acquisto, in un'esperienza coinvolgente attraverso strategie

61 Per valore simbolico si intende la rete di significati emozionali attribuiti al prodotto dal cliente, cioè la capacità di soddisfare determinati bisogni, a prescindere dall'aspetto funzionale del bene. Ad es., si potrebbe acquistare una borsa firmata per migliorare la propria immagine sociale, al di là della sua funzionalità, cioè del suo utilizzo pratico.

di marketing emozionale, consapevoli che le scelte d'acquisto affondano le loro radici in un terreno decisionale continuamente fertilizzato dalle emozioni. Ammantando i propri beni di un'aura di fascino, sogno, esclusività, magia, benessere, si stimola l'immaginazione dei clienti. Il prodotto, come il marchio, si carica, così, di una simbologia seducente, capace di di attivare nella clientela associazioni positive tra un bene e un determinato stato emozionale, sia nella fase promozionale che in quella dell'acquisto e del post vendita.

L'esaltazione della creatività a tutti i livelli indica la necessità di stimolare atteggiamenti creativi e innovativi da parte di tutti i dipendenti, evitando l'accumulo di tale potenziale solo a livello imprenditoriale. È necessario favorire quella che viene definita "imprenditorialità interna", cioè un'attitudine propositiva volta all'innovazione a tutti i livelli della struttura aziendale. Chiaramente, tale atteggiamento non è il frutto del caso, bensì di una deliberata architettura organizzativa imperniata sulla delega, su uno stile direzionale di tipo partecipativo e su adeguati sistemi premianti.

L'apertura a forme di partnership indica la capacità di allacciare rapporti di cooperazione con altre imprese così da esaltare oltremodo le proprie potenzialità a seguito dell'effetto sinergico derivante da una fattiva e ben studiata collaborazione.

L'accensione di alleanze con realtà appartenenti o meno al proprio settore consente, se ben gestita un fertile travaso di cultura e conoscenze da un'azienda all'altra.

L'enfasi sulla qualità, nelle sue molteplici dimensioni implica un andare oltre la concezione della qualità come rispondenza del prodotto alle specifiche definite, per abbracciare una concezione della stessa che permei l'intera impresa: dalla scelta dei fornitori ai materiali da acquistare, dalle scelte in materia di assunzione del personale alle politiche degli incentivi e della formazione, dall'analisi dei clienti e delle loro esigenze a quella dei concorrenti, dalla definizione di precisi standard di prodotto all'analisi del grado di soddisfacimento della clientela, dalla definizione di obiettivi impegnativi ma non velleitari al puntuale e rigoroso controllo del loro grado di raggiungimento, etc.

L'enfasi sul cambiamento consiste nel considerarlo come un presupposto imprescindibile per conservare la propria posizione competitiva. Questo non deve essere vissuto come una situazione ansiogena dall'esito incerto; il che porterebbe a osteggiarlo e non ad assecondarlo come, invece, è auspicabile. Cambiamento può significare redistribuzione dei compiti e delle responsabilità, aumento o diminuzione di mansioni, accrescimento o riduzione del potere. Ma tutto ciò si rende necessario al fine di modellare continuamente l'azienda sulle strategie deliberate e su quelle emergenti, garantendole efficacia ed efficienza.

La presenza di un pensiero di tipo sistemico o, se si preferisce, di una visione olistica della realtà, implica concepirsi come nodi di una rete che ci connette al resto dell'azienda e di riflesso al mercato, il che dovrebbe spingere a dare il meglio di sé, in modo da ottenere il meglio dalla trama di relazioni di cui si è parte.

Una forma mentis sistemica porta a guardare al contesto in cui si è inseriti come il riflesso anche delle nostre scelte e a noi stessi come il prodotto anche del contesto stesso, sostituendo, quindi, a una netta separazione tra noi e i colleghi o tra l'azienda e il mercato una visione in cui noi e gli altri, così come l'azienda e il mercato, siamo connessi da una fitta e cangiante trama relazionale.

In questa prospettiva la ricerca del senso del proprio operato e del suo miglioramento è indirizzata non solo alla propria persona, ma anche alle relazioni con gli altri, innescando, così, virtuosi meccanismi di scambio.

Nell'ottica sistemica, l'azienda deve considerarsi al servizio non solo della clientela, bensì dell'intera comunità in cui è inserita, in modo da avvolgere nella sua trama di relazioni benefiche il maggior numero possibile di persone, siano essi clienti o meno.

L'apprendimento continuo si estrinseca nella generazione, accumulazione e sedimentazione di

sempre nuove conoscenze. L'apprendimento può essere incrementale, quando si traduce in un lieve ma progressivo miglioramento della capacità di svolgere i propri compiti, oppure radicale, quando comporta l'emergere di qualcosa di originale, a livello produttivo, organizzativo o gestionale.

La qualità dell'apprendimento è influenzata da fenomeni temporali e spaziali. Per quanto riguarda i primi, l'apprendimento migliora quanto minore è il tempo intercorrente tra le varie fasi di un processo. Ciò, infatti, consente di cogliere con maggiore facilità e puntualità le interdipendenze tra i fenomeni osservati rispetto a quanto accadrebbe ove le fasi fossero intervallate da lunghe pause che renderebbero più difficoltosa l'osservazione del processo e l'interpretazione di risultati.

Con riferimento all'aspetto spaziale, l'apprendimento migliora al crescere del coinvolgimento del soggetto nella definizione dei compiti e delle modalità di svolgimento. La compartecipazione, infatti, agevola la comprensione delle logiche sottostanti le mansioni svolte facilitando, così, la comunicazione tra tutti i soggetti coinvolti in un determinato processo.

L'enfasi sulla semplicità è intesa come consapevole ricerca dell'essenziale, del necessario, bandendo inutili forme di complessità nei processi, nelle procedure e nei prodotti[62].

La semplicità, da non confondere con il semplicismo, è frutto di riflessione, osservazione, intuizione, ascolto, e richiede, pertanto, un profondo impegno da parte di tutti che si traduce, di norma, in risparmi di tempo, energie e denaro nel medio-lungo termine.

Basti pensare, a titolo esemplificativo, ai benefici conseguibili dallo snellimento delle strutture organizzative, ottenuto eliminando buona parte della burocrazia, oppure ai vantaggi legati all'impiego dell'analisi funzionale nella progettazione dei prodotti.

Questa, concentrandosi sullo studio delle funzioni esplicate dal bene, consente una gestione oculata dei costi eliminando le funzioni inutili, non richieste dal cliente, e, più in generale, semplificando il prodotto.

Cultura e crisi aziendale

In ogni realtà aziendale votata al successo, la cultura dovrebbe accogliere certi valori e principi che abbiamo richiamato nel precedente paragrafo.

Tuttavia, capita talora di attraversare momenti di difficoltà più o meno accentuata che possono sfociare in una vera e propria crisi.

In tal caso, il patrimonio culturale subisce una parziale modifica, al fine di agevolare il ripristino di condizioni di funzionalità.

Il primo fondamentale obiettivo di un processo di risanamento e rilancio è il riacquisto della fiducia che la crisi può aver intaccato.

Ciò si rende necessario per coagulare gli *stakeholders* intorno al progetto di turnaround agevolandone, così, la implementazione. Ma, per riacquistare la fiducia, i diversi portatori di interessi necessitano di segnali forti e inequivocabili da parte della proprietà.

Una prima, spesso inevitabile scelta, è la rimozione di tutto o parte del top management e la sua sostituzione con un esperto nella gestione di situazioni straordinarie.

È possibile scorgere in ciò l'affermarsi di un nuovo valore, quello della drastica sanzione, rappresentata dalla rimozione del vertice aziendale.

A differenza dei momenti di prosperità, quando viene – o dovrebbe essere – esaltato l'attaccamento all'impresa a tutti i livelli aziendali attraverso l'impiego dei più svariati meccanismi operativi, sopraggiunta una crisi, almeno per alcune categorie di soggetti, si schiudono le porte del licenziamento. Quando l'impresa naviga in acque tranquille si tende ad agevolare il processo di continuo apprendimento e miglioramento; quando, invece, si imbocca il tunnel della crisi, i responsabili della tempesta economico-finanziaria di norma sono drasticamente sanzionati.

62 Si veda in merito Gallucci, F. *La strategia della semplicità,* Milano, Egea, 2009.

La sostituzione dei responsabili della crisi è, però, solo il primo passo nella riconquista della fiducia. Infatti i creditori, in particolare le banche, si attendono risultati tangibili nel breve andare. La qualcosa impone la massimizzazione dei risultati di breve, almeno temporaneamente, sacrificando gli investimenti previsti e realizzando un drastico taglio dei costi discrezionali. Nell'immediato si possono, quindi, rallentare alcuni processi di crescita che, superata la fase di crisi, potranno poi ripartire con maggiore efficacia.

Si tratta, pertanto, di sostituire il valore della economicità, che postula il conseguimento di un equilibrio economico a valere nel tempo, con quello della massimizzazione della redditività di breve, se non di brevissimo periodo.

Ciò è realizzabile, come si accennava, non solo rinunciando a progetti di investimento già approvati, ma anche e soprattutto riducendo drasticamente i costi discrezionali, sui quali si ha una certa possibilità di influenza, nonché disinvestendo tutte le attività non strategicamente rilevanti.

Concretamente si tratta di alleggerire la struttura dei costi dell'impresa sia nella componente fissa che in quella variabile.

Le scelte in materia di costi fissi risultano, di norma, più impegnative di quelle relative ai costi variabili, in considerazione anche della necessità, spesso, di ridurre il personale, con tutti gli ostacoli e i rischi esistenti.

È, opportuno, a tal proposito, ricordare come il capitale intellettuale risieda prevalentemente nelle persone, per cui una riduzione mal ponderata dell'organico può determinare la dispersione di preziose conoscenze e competenze.

Contestualmente è opportuno procedere a rivitalizzare i ricavi attraverso politiche di marketing allettanti, quali vendita dei prodotti a prezzi contenuti, anche se non sufficientemente remunerativi.

In momenti di crisi, uno dei valori fondamentali di qualsiasi cultura, l'economicità, viene pro-tempore sacrificato alla massimizzazione dei risultati di brevissimo periodo.

Scelta, questa, ineludibile a motivo della già ricordata necessità di riacquistare la fiducia degli *stakeholders*.

Un riequilibrio economico e, conseguentemente, finanziario consente, infatti, il recupero di risorse liquide necessarie al rimborso dei finanziamenti da un lato, al pagamento dei fornitori e dei dipendenti dall'altro.

È indubitabile come la legittimazione - intesa come ottenimento del consenso intorno al progetto di risanamento – prima, e la fiducia, poi, siano subordinate alla capacità di dimostrare nel breve andare una inversione di rotta delle vicende reddituali e finanziarie.

Sarebbe, infatti, ingiustificato da parte di una banca continuare ad accordare fiducia a un'azienda che non dimostri la ferma volontà di ripresa, cui seguano di lì a qualche tempo i primi risultati tangibili. Lo stesso dicasi per i dipendenti i quali, molto verosimilmente, avranno viste congelate le proprie retribuzioni.

Solo la ripresa dell'erogazione dei salari e degli stipendi, testimone di un miglioramento in atto, rappresenterà per i dipendenti quel segnale che si attendevano per legittimare a pieno titolo la fiducia inizialmente chiesta dal risanatore.

Per realizzare nel più breve tempo possibile il processo di risanamento è, altresì, necessaria una elevata tempestività decisionale, il che conduce, spesso, ad accentrare gran parte dei poteri a livello direttivo del risanatore.

Anche questa si configura come una scelta sostanzialmente in antitesi con quella che, invece, consideriamo auspicabile, e cioè quella del decentramento decisionale. Le pressanti esigenze di ripresa esigono tempestività assoluta nell'assunzione delle decisioni, legittimando così il temporaneo abbandono della delega.

Il superamento di una crisi impone, inevitabilmente, sacrifici e rinunce da parte degli *stakeholders*.

Ai fini dell'analisi ci preme sottolineare, in particolare, quelli dei dipendenti alla gran parte dei quali viene, di regola, prospettata la seguente alternativa: la riduzione, spesso sensibile,

della retribuzione o la temporanea sospensione dall'attività. Oppure, eventualmente, il congelamento dei salari e degli stipendi, fermo restando la fornitura della prestazione lavorativa.

È chiaro, allora, come nella tempesta della crisi il sacrificio emerga in modo dirompente imponendosi come nuovo valore.

Naturalmente ci riferiamo a sacrifici confinati a un limitato arco temporale – quello della crisi – e di entità notevole – cioè forieri di gravi conseguenze economiche per i diretti interessati – e non alle rinunce, necessarie e naturali, quotidianamente compiute dagli *stakeholders* nella mobile composizione dei loro molteplici e variegati interessi.

È, infatti, inevitabile e auspicabile la rinuncia da parte degli *stakeholders* a parte delle proprie aspettative ove il loro soddisfacimento pregiudichi quello degli altri portatori di interessi creando, di conseguenza, un clima di conflittualità deleterio per l'impresa.

Riepilogando quanto detto, si è visto come, nei momenti di crisi, emergano valori in parte difformi da quelli che orientano o dovrebbero orientare le scelte di imprese ben guidate. In particolare, i valori che abbiamo individuato come sensibilmente diversi da quelli correnti sono: drastica sanzione, orientamento al breve periodo, accentramento decisionale, sacrificio.

La cultura della crisi naturalmente non si esaurisce nei valori richiamati, ma ne accoglie altri sui quali non intendiamo soffermarci in quanto sono o dovrebbero essere già presenti in qualsiasi patrimonio culturale d'impresa. Tra questi ci preme ricordare la coesione, il cambiamento, la visibilità.

Inutile rimarcare come in momenti di difficoltà la coesione del personale e l'attaccamento all'azienda si rivelino presupposti imprescindibili di qualsiasi processo di risanamento.

Lo stesso dicasi per il cambiamento. Solo ove tale valore sia stato interiorizzato dai dipendenti, i necessari mutamenti - di regola non più lineari come di norma accade nei periodi di prosperità - verranno vissuti con serenità e non con preoccupazione e ansia.

Circa la visibilità ci preme ricordare l'importanza rivestita, nella creazione di un rinnovato clima di fiducia, dalla politica della comunicazione intesa come individuazione dei soggetti cui trasmettere le informazioni, delle modalità e dei tempi di trasmissione.

La comunicazione deve concentrarsi, in tal senso, sulla trasmissione delle strategie elaborate nel piano di risanamento e dei risultati gradualmente conseguiti.

Una politica comunicativa oculatamente gestita permette di riavviare meccanismi di fiducia inceppati, svolgendo una funzione, per così dire, di lubrificante dei rapporti con gli *stakeholders*.Ciò vale in modo particolare per le aziende molto note, la cui nomea può, come un boomerang, amplificare gli effetti negativi dello scadimento dell'immagine.

La politica comunicativa va impostata selezionando un responsabile che individui i referenti cui rivolgersi, ed elabori con la massima chiarezza, completezza e tempestività i messaggi da comunicare, evitando un centellinamento informativo che rischia di minare la credibilità dell'azienda. Infatti, durante un turnaround, ancor più che nei momenti di fertilità reddituale, ci si attende una informativa puntuale e continua.

Il responsabile delle comunicazioni deve, pertanto, gestire con lucidità, tenacia e competenza il flusso comunicativo, evitando circolazioni scoordinate, casuali delle informazioni, nonché distorsioni dei messaggi che possano ostacolare il rifiorire della fiducia e della motivazione negli attori sociali.

Agli organi di informazione è bene garantire una limpida informazione sullo stato di crisi e sull'avanzamento del risanamento, vista la loro funzione di cassa di risonanza delle informazioni.

2.3 Le sottoculture e la controcultura

All'interno di un'organizzazione possono essere presenti più nuclei sociali, aventi ognuno una propria identità culturale, non collimante, almeno in parte, con quella dominante nell'impresa.

Tra gli studiosi che si sono occupati di tale tema, merita richiamare J. Van Maanen e S. R. Barley, che, basandosi su esperienze dirette sul campo e utilizzando categorie mutuate da varie discipline, propongono una interessante analisi del fenomeno [63].

I due autori propongono una concezione non unitaria e unica della cultura che, quindi, va studiata non con riferimento all'organizzazione nel suo complesso, bensì alle sue molteplici articolazioni nell'ambito dell'azienda.

I ricercatori, a una visione culturale monocromatica ne contrappongono una policroma che vede la cultura come combinazione di diverse subculture.

Comunque, il processo genetico della cultura e delle subculture è il medesimo, essendo la risultante di soluzioni che un gruppo di persone ha trovato per far fronte a problemi comuni.

Al pari di Schein, i due studiosi propongono un modello di genesi, conservazione e trasmissione della cultura, che analizzano alla luce di una serie di contesti che ne permettono e condizionano la nascita e lo sviluppo.

Tali contesti sono:

- il contesto ecologico, ovvero l'ambiente, inteso come ambiente fisico, forze storiche preminenti e aspettative dei vari soggetti che orbitano intorno all'impresa e da essa si aspettano certe risposte;
- l'interazione differenziale, cioè la rete di relazioni comunicative tra i soggetti appartenenti al gruppo; qualora non vi sia differenza tra l'interno e l'esterno del gruppo, probabilmente non si creerà nessuna cultura specifica;
- gli schemi collettivi di comprensione che derivano dall'azione congiunta dei fattori precedenti, e che costituiscono il particolare sistema di attribuzione di significato alla realtà utilizzato in un gruppo, e che consente ai membri di elaborare risposte univoche ai problemi;
- la capacità riproduttiva e adattiva, che configura la capacità dei singoli di utilizzare nella pratica quotidiana i modelli culturali vigenti nell'organizzazione, e di trasmetterli alle generazioni successive.

Van Maanen e Barley sottolineano che culture e sottoculture si sviluppano allo stesso modo, e rivestono la medesima importanza, esprimendosi in comportamenti concreti.

Talora capita che siano proprio le sottoculture gli elementi più incidenti in una organizzazione, mentre la cultura generale svolge un ruolo più sfumato di coagulazione dei membri.

Essendo variegata l'estrazione culturale dei soggetti operanti in un'impresa, è piuttosto naturale che al suo interno si creino delle differenziazioni culturali che danno vita a delle vere e proprie sottoculture, definite dai due studiosi come

> il sottoinsieme dei membri di un'organizzazione che interagiscono regolarmente tra loro, si identificano come gruppo distinto all'interno dell'organizzazione, condividono un insieme di problemi che vengono considerati comunemente problemi di tutti e agiscono sulla base di schemi collettivi di comprensione specifici del gruppo[64].

Nella prospettiva dei due ricercatori sono le subculture a rivestire un ruolo primario piuttosto che la cultura organizzativa che viene relegata in secondo piano. La cultura può esistere solo come frutto dell'interazione delle sottoculture, e più precisamente come elemento comune a queste ultime.

Quindi, ove vi sia una ampia base comune fra le diverse subculture, la cultura sarà ben definita e stabile, mentre una limitata omogeneità tra

63 Si veda Van Maanen, J.; Barley, S. R. "L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria", in.Gagliardi, P. (a cura di), *Le imprese come culture*,Torino, Isedi, 1995.

64 Van Maanen, J.; Barley, S. R. "L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria", in Gagliardi, P. (a cura di), *Le imprese come culture,* op. cit., pp.160-161.

le subculture genererà una cultura debole e dai contorni evanescenti.

La genesi delle sottoculture è riconducibile, secondo i due studiosi, a una serie di fattori:

- la segmentazione. Per ottimizzare il rendimento della forza lavoro questa è suddivisa in aree o funzioni nell'ambito delle quali si procede a una ulteriore segmentazione in base alla specializzazione, all'automazione dei processi, etc. La segmentazione determina la creazione di ruoli diversi e lo sviluppo di differenze tra i vari membri dell'organizzazione; terreno, questo, quantomai fertile per lo sviluppo di subculture la cui presenza può creare problemi di gestione qualora i membri che si riconoscono in esse rifiutino l'autorità od il controllo di terzi;
- l'importazione. In caso di fusioni o acquisizioni, uno dei punti caldi è l'armonizzazione delle culture delle diverse aziende. In particolare, i due studiosi si occupano dell'ingresso di soggetti con culture occupazionali e professionali specifiche. Indipendentemente dalle ragioni che spingono la loro entrata nell'organizzazione, tali gruppi non creano problemi nel momento in cui siano più fedeli all'azienda che alla categoria di appartenenza;
- l'innovazione tecnologica. Le innovazioni, così come possono portare alla estinzione di certe figure professionali, possono farne emergere di nuove, particolarmente esperte nell'uso della tecnologia, che tendono a condividere una comune subcultura, in parte diversa da quella del gruppo professionale originario;
- la differenziazione ideologica. Nell'ambito di una cultura o di una sottocultura possono svilupparsi diverse ideologie, ovvero differenti concezioni circa la natura del lavoro, le tecniche migliori, gli atteggiamenti da assumere nei rapporti sociali, etc., che portano alla diffusione di diversi modelli interpretativi della realtà, sulla base dei quali si realizzano distinzioni tra soggetti;
- i movimenti controculturali. Mentre, di norma, in una subcultura i membri provengono da uno stesso sottogruppo, nelle controculture i componenti provengono da gruppi diversi e sono tenuti uniti solo da un comune rifiuto della cultura dell'azienda e delle subculture di origine che ritengono poco efficaci. Il sentimento prevalente è di privazione nei confronti del resto dell'organizzazione, e il rapporto principale non è con gli altri membri del medesimo sottogruppo, bensì con i soggetti esterni. La contrapposizione è radicale e genera comportamenti volti a boicottare le richieste riconducibili alla cultura principale;
- i filtri di carriera. Talora, il sistema di valutazione e quello premiante favoriscono la nascita di subculture. È, infatti, naturale che un neo promosso dirigente, non sapendo bene quali siano i suoi compiti, si uniformi ai comportamenti dei colleghi e tenda ad assecondare il punto di vista altrui. Da ciò discende, quindi, un certo conformismo nei livelli alti della struttura, che può riflettere una subcultura non condivisa dai responsabili dei livelli inferiori.

I membri delle sottoculture spesso non riconoscono le differenze culturali che li dividono, e i conflitti restano a livello potenziale, sino a quando non accade qualcosa che mette a nudo le diversità, la cui composizione si lega alla capacità delle sottoculture di influenzare le decisioni dei livelli superiori. Tale influenza è funzione:

- dell'estensione della subcultura oltre i confini organizzativi: tanto più ampia è tale estensione, tanto maggiore è la sua influenza;
- dell'importanza della sottocultura all'interno dell'azienda;
- dei ruoli che i membri della sottocultura si sono assegnati nei rapporti con gli altri soggetti dell'organizzazione: ad es., se hanno sviluppato una forte lealtà all'azienda, nella soluzione di un conflitto tenderanno a non fare richieste che possano danneggiare l'impresa.

Pertanto, per i due studiosi, l'organizzazione si regge su rapporti culturali conflittuali tra gruppi che esprimono una identificazione interna almeno pari a quella mostrata nei confronti dell'organizzazione nel suo complesso.

Le sottoculture sono presenti in ogni azienda, anche se non sempre se ne ha consapevolezza, mentre è raro incorrere in una azienda che abbia una sola cultura accettata da tutti; partendo da questo assunto, l'indicazione è di studiare i singoli ambienti di lavoro prima dell'impresa nella sua totalità.

Sulla stessa lunghezza d'onda di Van Maanen e Barley troviamo altre due studiose, J. Martin e C. Siehl che, nel medesimo periodo, si occupano della dimensione culturale delle aziende, con particolare riguardo alla sua eterogeneità.

Le due studiose si pongono il problema di come sia possibile la coesistenza, in una organizzazione, di una cultura generale e di una controcultura, intesa come «una sottocultura i cui valori centrali costituiscono una sfida diretta ai valori centrali della cultura dominante» [65].

Le due ricercatrici sottolineano come nelle teorie in auge vi siano premesse non pienamente condivisibili, quali l'assunzione del punto di vista del top management, una concezione strumentale o monocromatica della cultura.

È evidente che tali assunti se, da un lato, semplificano la ricerca, dall'altro, però, escludono profili che, invece, meritano attenzione.

Martin e Siehl sostengono che la cultura non solo agevola il perseguimento degli obiettivi, ma può anche ostacolarne la realizzazione e generare conflitti interni e che, comunque, si compone di diverse sottoculture tra loro collegate.

L'aspetto su cui si soffermano le studiose è il rapporto tra la cultura generale e le sottoculture, con particolare riguardo per eventuali controculture.

Mentre con Van Maanen e Barley si era approfondito lo studio delle sottoculture, le controculture divengono l'oggetto privilegiato dalle due studiose.

Partendo dalla concezione di cultura elaborata da Schein, esse distinguono le sottoculture in:

- rafforzative, composte da gruppi di persone che aderiscono alla cultura generale con maggiore convinzione degli altri;
- ortogonali, in cui si accettano i valori generali, insieme, però, ad altri, che comunque non entrano in conflitto con i primi;
- controcultura, che propaganda valori antitetici a quelli della cultura generale.

Secondo le autrici, la presenza di una controcultura non sempre va giudicata negativamente. Infatti, mantenendo un delicato equilibrio tra cultura e controcultura, quest'ultima può svolgere il ruolo di segnalatore dei limiti e distorsioni dei principi generali, di promotore dell'innovazione, di evidenziatore di comportamenti non più in linea con le mutate condizioni ambientali. In altri termini, la controcultura richiamerebbe l'attenzione su comportamenti che potrebbero essere non più funzionali al mantenimento dell'equilibrio duraturo.

Poiché si opera in contesti dinamici, la cultura non può fossilizzarsi, ma deve seguire una naturale evoluzione, in sintonia con il mutamento ambientale. E, in tale ottica, la controcultura può fungere da catalizzatore, mettendo in moto meccanismi di modifica culturale che preservano da una deleteria staticità.

Pertanto, coltivare all'interno di un'azienda una controcultura o, comunque, non ostacolarne la nascita, può dotare un'organizzazione di anticorpi utili a fronteggiare un pernicioso torpore culturale.

2.4 Il cambiamento culturale

Le aziende affrontano continuamente processi di cambiamento che possono essere incrementali o radicali.

65 J. Martin, J.; Siehl, C. "Cultura e controcultura nelle organizzazioni: una difficile simbiosi", in Gagliardi, P. (a cura di), *Le imprese come culture*, op. cit.

Nel primo caso, fermo restando i principi base, si rivede la loro traduzione in termini concreti mentre, nel secondo, si procede alla sostituzione di taluni valori e convinzioni con altri, realizzando una modificazione paradigmatica.

Il cambiamento, soprattutto se radicale, richiede un leader che tracci un nuovo sentiero da seguire e gestisca la «trasformazione dei processi di creazione e di mantenimento del senso e dei simboli a esso associati»[66].

In sostanza, egli dovrebbe dare un senso al mutamento in essere e individuare una nuova dimensione simbolica.

A tal fine, un valido supporto è dato dalla presenza di un linguaggio ricco di metafore, di storie, che favorisca la scoperta e la diffusione dei significati comuni.

Per operare tale cambiamento, il manager dovrebbe muoversi, al pari di un equilibrista, sui confini della cultura, assumendo una duplice prospettiva esterna-interna, che gli consenta, da un lato, di osservare e comprendere il patrimonio culturale, e dall'altro, di modificarlo in base alle esigenze aziendali.

Le modifiche culturali, mettendo in discussione alcuni punti fermi, generano svariate forme di resistenza legate, molte volte, più che al cambiamento in sé, all'idea che se ne ha e alle paure a essa associate.

Il superamento delle resistenze - riconducibili, di norma, a bassa autostima, eccessivo bisogno di controllo, timore del cambiamento e dell'ignoto, specifiche convinzioni personali - richiede l'intervento di un leader che predisponga le condizioni migliori per accogliere il nuovo, fronteggiando adeguatamente le paure che si manifestano. Queste, pur nella loro varietà[67], possono essere ricondotte a quattro bisogni psicologici di base, e cioè:

- amore, appartenenza,
- autonomia,
- sicurezza, prevedibilità,
- varietà.

Tali bisogni, qualora si pensi che non possano essere soddisfatti, generano quattro paure corrispondenti, ovvero:

- la paura della separazione, dell'abbandono;
- la paura di sentirsi limitati dagli altri nella propria espressione;
- la paura di non avere controllo sulla propria vita;
- la paura di provare noia o sentirsi intrappolati.

L'efficace gestione di dette paure implica il superamento delle risposte automatiche, reattive, a favore di un atteggiamento di accoglienza[68].

Nello specifico, considerando la paura della separazione, invece di presentarsi bisognosi e dipendenti dagli altri, è opportuno manifestarsi per ciò che si è, impegnandosi a portare avanti ciò in cui si crede e accogliendo i momenti di solitudine.

Nel caso della paura di mancanza di autonomia, invece di allontanare gli altri, è consigliabile dare autonomia a sé e a loro, mostrandosi empatici.

Per quanto riguarda la paura di non avere controllo, piuttosto che lasciarsi andare a preoccupazioni eccessive, è meglio far leva sulla fiducia, accogliendo il cambiamento come tratto ineliminabile della vita.

Infine, considerando la paura di sentirsi intrappolati, invece di manifestare resistenza o ribellione, è consigliabile accettare ciò che va fatto, cogliendo gli aspetti positivi di ciò che si ha o si fa.

66 Piccardo, C. "L'approccio culturale e la gestione del personale", in Costa, G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Torino, Utet, 1992, p. 122.

67 Si pensi, ad es., al timore: di perdere potere, sicurezza, privilegi; di lavorare di più od in orari non desiderati; di dover iniziare un'attività formativa troppo impegnativa; di doversi assumere responsabilità non volute; di essere trasferiti in altri reparti o sedi; di perdere i contatti con colleghi a cui si è legati.

68 Si veda D'Alessio, G. *Il potere di cambiare*, Milano, Rizzoli, 2013.

Ciò premesso, il processo di cambiamento culturale può idealmente articolarsi in una serie di fasi:

- alimentare una certa insoddisfazione;
- avere una chiara visione di dove si vuole andare che va comunicata in modo incisivo a tutto il personale;
- coinvolgere tutti gli interessati che devono essere messi al corrente del senso dei cambiamenti in essere;
- dare credibilità ai nuovi obiettivi con iniziative dalla forte carica simbolica;
- individuare dei soggetti che assumono già gli atteggiamenti richiesti dal cambiamento da prendere come modello di riferimento;
- investire tempo e risorse nelle iniziative di miglioramento;
- celebrare i risultati positivi che si conseguono man mano;
- istituzionalizzare il nuovo modello culturale.

I passi richiamati, pur nella loro sequenzialità, vanno compiuti tenendo presente le relazioni che li avvincono, per modo che l'efficacia di ciascuno di essi è influenzata dai passi precedenti e, al contempo, influenza quelli successivi.

La prima fase consiste nel generare nei dipendenti un senso di insoddisfazione per lo status quo che, adeguatamente incanalato in percorsi creativi e innovativi, consenta di liberare l'entusiasmo e la motivazione.

Si tratta, in sostanza, di alimentare e gestire con lungimiranza un certo livello di tensione interna che faciliti l'emergere di nuove idee e il superamento di paradigmi gestionali obsoleti.

Ciò è possibile facendo percepire alle persone che, cambiando, i vantaggi futuri supereranno ampiamente gli svantaggi, anzi che i benefici saranno almeno il doppio di ciò a cui si rinuncia.

Inoltre, poiché i vantaggi del cambiamento si manifesteranno progressivamente nel corso del tempo e, solo in parte, subito, per stimolare all'azione è necessario evidenziare i costi legati al non far nulla di nuovo.

L'efficacia del cambiamento si lega alla necessità di far vivere ai soggetti coinvolti nuove esperienze che mettano in discussione il proprio modo di vedere, percependo la situazione attuale da una nuova prospettiva. Solo esperienze emozionali che infrangano gli schemi percettivi e comportamentali vigenti, favoriscono una nuova percezione dello status quo, stimolando, di conseguenza, nuovi comportamenti[69].

Il passo successivo prevede l'individuazione, da parte del leader, di una chiara visione del futuro che si vuole costruire. Una leadership visionaria, soprattutto in momenti di forti cambiamenti, è indispensabile per mobilitare le energie delle persone coinvolte.

Solo avendo una chiara idea delle mete da raggiungere, si riesce ad attivare i necessari meccanismi motivanti che rimangono sopiti in presenza di una vaga percezione del nuovo scenario.

Compito fondamentale del leader è, quindi, non solo creare una visione del futuro, ma anche trasmetterla con successo ai collaboratori, il che presuppone spiccate capacità comunicative ed empatiche.

L'accettazione della visione da parte dei dipendenti è subordinata alla soddisfazione dei loro bisogni e aspirazioni.

Ciò presuppone la consapevolezza, da parte di ognuno, della propria visione[70] e dei valori, positivi e negativi, che la sostengono, cioè delle condizioni che debbono e non debbono verificarsi affinchè la visione stessa si realizzi.

Ad es., un valore positivo può essere la crescita personale, un valore negativo il rifiuto da parte degli altri.

L'abilità del leader sta nel far emergere entrambi i tipi di valori, così da avere un quadro chiaro della dimensione cognitivo/emotiva di

69 Sul tema si veda Nardone, G.; Milanese, R. *Il cambiamento strategico*, Firenze, Ponte alle grazie, 2018.

70 «A livello individuale la motivazione al cambiamento è massima quando si entra in contatto con i propri sogni e con la visione ideale della propria vita; l'energia e l'impegno necessari a modificare il comportamento, infatti, scaturiscono proprio da tale visione del futuro». Golema, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. *Essere* leader, Milano, Rizzoli, 2002, p. 212.

ciascuno, e poter calibrare gli interventi di ristrutturazione psicologica.

Solo portando a galla le visioni personali, si può favorire la loro convergenza con la visione aziendale, senza che ciò si traduca in uno sterile appiattimento.

Una leadership efficace deve, infatti, saper coniugare la ricerca dell'omogeneità culturale con la valorizzazione delle diversità.

L'accettazione della nuova visione si lega, come detto, alle capacità empatiche del leader, e in particolare alla sua credibilità e, di riflesso, alla fiducia nutrita nei suoi confronti. Credibilità e fiducia che si alimentano dei successi passati conseguiti personalmente o dal gruppo da lui diretto.

Soprattutto in momenti di ansia, una presenza rassicurante è ciò di cui si ha bisogno per superare i blocchi emotivi e rigenerarsi nell'entusiasmo.

Il terzo passo, strettamente connesso al precedente, riguarda il coinvolgimento di tutti i soggetti nel processo di cambiamento[71].

L'adesione a tale processo, soprattutto se radicale, si ottiene rendendo i dipendenti protagonisti dell'avventura che ci si appresta a vivere.

Ciò impone di illustrare loro il senso dei cambiamenti richiesti, avvalendosi di un linguaggio ricco di metafore, storie, racconti, che stimoli adeguatamente la dimensione immaginativa.

La capacità di far sentire ciascuno come protagonista del cambiamento è la soluzione vincente in fasi di transizione delicate.

Il leader ufficiale dovrebbe, cioè, favorire l'emergere di una leadership diffusa, in cui ciascuno sia responsabilizzato sul proprio operato e consapevole di come questo si inserisca nel quadro generale, ovvero del contributo dato alla performance aziendale. A tal proposito, un valido approccio, soprattutto con team composti da poche persone[72], consiste nel dividere un compito di gruppo in diverse parti e assegnare a ciascun componente il ruolo di leader in relazione a una specifica parte del compito. L'assegnazione della responsabilità avviene in base alle competenze possedute, in modo tale che ciascuno ricopra, a turno, il ruolo di leader[73].

In tale fase, il processo motivazionale si alimenta agendo sui seguenti elementi[74]:

- l'autonomia, cioè la possibilità di avere il controllo sul proprio tempo e sul proprio operato;
- la padronanza, cioè il desiderio di migliorare sempre di più in una attività reputata importante. Quando c'è curiosità e passione in quello che si fa, è spontaneo impegnarsi nel perfezionamento delle proprie competenze, accettando serenamente l'impegno e la fatica richiesti;
- la presenza di uno scopo che trascenda la propria persona e dia un senso al proprio agire[75].

Il quarto passo consiste nel dare forza e credibilità agli obiettivi imposti dal cambiamento.

Ciò è possibile fissando, all'inizio, obiettivi di breve facilmente raggiungibili che diano la giusta carica per puntare, poi, a obiettivi sempre più impegnativi.

È, inoltre, opportuno che gli obiettivi individuati siano rilevanti ai fini del cambiamento e facilmente misurabili, così da non lasciare spazio ad ambiguità interpretative.

La forza degli obiettivi fissati è, altresì, esaltata da iniziative dalla spiccata carica simbolica, come rituali ricchi di pathos o nuovi slogan, che, se adeguatamente calibrate, costituiscono un positivo rinforzo psicologico.

Il quinto punto consiste nell'individuare, ove siano presenti, soggetti che assumono già gli atteggiamenti richiesti dal cambiamento, in modo da prenderli come modello di riferimento.

Avere un esempio cui ispirarsi, da un lato, riduce i tempi di ricerca delle modalità di assunzione dei nuovi comportamenti, dall'altro, garantisce una certa tranquillità, legata alla presenza di qualcuno già in grado di operare secondo le esigenze imposte dal cambiamento.

Il sesto passo consiste nell'investire tempo e risorse nelle iniziative di miglioramento.

Nei momenti di transizione culturale, come detto, sono evidenti manifestazioni d'ansia legate al fatto che non si intravede ancora il nuovo futuro.

In tali casi, è opportuno dedicare all'apprendimento tutto il tempo richiesto, avvalendosi dell'appoggio di chiunque possa essere d'aiuto, leader in testa. È proprio il leader che deve continuamente stimolare l'immaginazione dei collaboratori, quale serbatoio primo da cui attingere entusiasmo e motivazione, e far sì che questi sperimentino un senso di sicurezza psicologica[76] e di connessione al gruppo.

In tale fase, onde evitare preoccupanti cali di tensione è, quindi, doveroso non lesinare tempo e attenzione a coloro che ne necessitano, fornendo tutto il supporto necessario nonché lo stimolo a sperimentare il nuovo.

Il passo successivo prevede la celebrazione di tutti i miglioramenti realizzati.

Per rinforzare la convinzione delle persone circa la bontà e la necessità del cambiamento è consigliabile premiare, con riconoscimenti economici e non, i risultati positivi conseguiti, anche se di modesta entità, nonché l'impegno profuso.

Tali riconoscimenti, soprattutto se concessi con modalità dalla forte carica simbolica, hanno il potere di rafforzare la motivazione del personale, spronandoli a proseguire lungo la via intrapresa. Fondamentale, in tal senso, è che i premi siano in linea con i bisogni inappagati, più che con quelli già soddisfatti, e che vengano erogati tempestivamente rispetto al conseguimento dei risultati. Infatti, premi volti a soddisfare i bisogni insoddisfatti tendono a incidere significativamente sul comportamento dei soggetti. Qualora, poi, l'erogazione delle ricompense avvenga ogni tanto a sorpresa, si possono ottenere dai dipendenti sforzi extra, nella speranza di essere premiati.

L'ultimo passo consiste nell'istituzionalizzare il nuovo modello culturale, cioè nel trasfonderlo nella concreta e quotidiana operatività aziendale, traducendolo in prassi organizzative e gestionali, in rituali, in modalità formative, che facciano vivere i nuovi valori.

L'istituzionalizzazione della nuova cornice culturale passa, quindi, attraverso azioni e comportamenti quotidianamente posti in essere, non essendo sufficiente la mera, e spesso altisonante, enunciazione dei nuovi valori.

Ancora una volta, fondamentale è la figura del leader che, con il suo esempio, deve essere una testimonianza vivente dei valori propugnati.

71 Alcune ricerche hanno evidenziato che, per avviare i processi di cambiamento nei gruppi, è sufficiente convincere il 25% dei componenti. Si veda, in merito, Gladwell, M. *Tipping point*, Torino, UTET, 2025.

72 Secondo alcune ricerche, la dimensione ideale dei team si aggira tra le 5 e le 9 persone. Ove il numero sia superiore, è consigliabile, comunque, non superare le 30 unità, poiché ciò rende problematico il coordinamento e la coesione. Si veda, in merito, Hackmam, J. R. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Cambridge (Mass., USA), Harvard Business Press, 2002.

73 Si veda Turner, J. R., Thurlow, N., Rivera, B., *The flow system*, Roma, Ayros, 2022, p. 135 e segg.

74 Sul tema si vedano: Pink, D. H., *Drive. La sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita*, Milano, Etas, 2009; Kotler, S., *L'arte dell'impossibile*, Macerata, Roi, 2021.

75 «Quando le persone sentono di essere parte di qualcosa di più grande di loro si caricheranno di energia, e saranno ispirate a contribuire in modi nuovi e diversi. Quando questo accade, il team trova un senso e opera in modo da perseguirlo. A volte il leader non avrà bisogno di guidare nessuno, perché la cultura di squadra è talmente forte che saranno gli stessi team member ad autogestirsi». Covey, S. *Fiducia e ispirazione*, Milano, Franco Angeli, 2023, p. 154.

76 «La differenza tra un'organizzazione che impara e una che muore è la velocità con cui i problemi emergono, vengono discussi, vengono risolti. E questa velocità dipende interamente da quanto le persone si sentono sicure nel dire apertamente quello che vedono». Colonna, A. *Si può dire si può fare*, Macerata, Roi, 2026, p.27.

2.5 Le dinamiche a spirale

I processi di cambiamento sono agevolati dalla conoscenza delle dinamiche a spirale[77] che consentono di individuare il motivo per il quale le persone hanno un certo comportamento. Tale modello individua dei livelli di consapevolezza, cioè sistemi di valori e convinzioni, attraversati da ciascuna persona, gruppo e cultura. Tali livelli sono caratterizzati da schemi di pensiero, valori, convinzioni, bisogni ben precisi per cui, identificare il livello in cui si colloca un soggetto o un gruppo aiuta molto a capire il perchè del suo agire e, quindi, a definire al meglio le strategie motivazionali.

L'assunto di base del modello è che le persone sviluppano nuove abilità in relazione ai problemi emergenti di volta in volta.

L'interazione tra l'essere umano e l'ambiente esterno fa emergere nuovi sistemi di convinzioni e valori che passano da un livello di complessità basso a uno sempre più alto, operando come delle vere e proprie strutture organizzatrici che determinano specifici modi di osservare e concepire la realtà. In tale ottica, individuo e ambiente sociale sono in costante interazione nel definire i rispettivi livelli di organizzazione.

Pur esistendo tanti modi di pensare, vi sono, comunque, degli schemi comuni che si ripetono, sia a livello individuale che collettivo, dando forma ad alcuni livelli di consapevolezza.

Quindi, tanto i singoli che le organizzazioni passano attraverso una serie di livelli, cioè di schemi di pensiero con certe caratteristiche, che si sviluppano in modo sequenziale rispetto alla complessità da gestire. Infatti, ogni tipologia di problema richiede, per essere affrontato adeguatamente, che si adotti uno specifico schema mentale.

Secondo la teoria delle spirali la percezione e le regole presenti nei diversi livelli sono flessibili e dinamiche e ciascun livello rappresenta l'esperienza collettiva di un gruppo. Ogni livello è la sintesi delle caratteristiche dei livelli inferiori più nuove strutture.

Il percorso evolutivo dei gruppi procede per onde che raggiungono un culmine e ricadono per poi ripartire verso l'alto con un andamento a spirale senza fine. Quindi, mentre un'onda si sta dissolvendo, un'altra sta prendendo corpo al di sotto di essa, pronta a sostituirla.

Inoltre, nel passaggio da un livello a un altro vi è un'alternanza tra sistemi di valori centrati sull'individuo e sistemi di valori orientati al mondo esterno. Si passa, quindi, da periodi in cui la visione del mondo è focalizzata sul singolo a periodi in cui l'enfasi è posta sul gruppo.

Il cambiamento, indotto da nuovi problemi da risolvere o da un'espansione della mente, può avvenire:

- da un livello a un altro, cioè in modo verticale;
- all'interno di uno stesso livello, in modo obliquo, assumendo alcune caratteristiche di un altro livello adiacente, che si trovi più in alto o più in basso sulla spirale;
- all'interno del medesimo livello, in modo orizzontale, apportando solo miglioramenti senza, però, cambiare l'impostazione concettuale di base.

I cambiamenti verticali, per avere successo, necessitano di alcune condizioni, e cioè:

- la capacità di pensare in modo nuovo, sia a livello individuale che organizzativo;
- la capacità di risolvere i problemi attuali, potendo così disporre di energia in eccesso da dedicare alle nuove sfide;
- la consapevolezza che qualcosa va cambiato, in quanto i risultati non sono in linea con le aspettative;
- l'individuazione dei vincoli esistenti (paure, incapacità, terze persone, procedure, etc.) che vanno adeguatamente affrontati e superati;
- l'individuazione di nuove possibilità, di strategie di pensiero e di azione, che consentano di affrontare meglio i problemi esistenti;
- la presenza di supporto da parte degli altri nell'integrare il nuovo schema concettuale, rendendolo spontaneo.

77 Si veda C. Cowan, C.; Todorovic, N.; Belotti, C. *The spiral*, Milano, Sperling & Kupfer, 2012.

I passaggi di livello, di norma, sono preceduti da un periodo di turbolenza, frutto di un cambiamento interiore o ambientale, a cui fa seguito una vera e propria fase di disequilibrio nella quale vengono messi in discussione i valori esistenti, per far spazio, infine, a una nuova visione della vita, più consona alle sfide da affrontare.

I livelli individuati dal modello sono otto e sono riscontrabili nei singoli come nei gruppi. I primi sei si riferiscono agli stadi iniziali della consapevolezza umana mentre gli ultimi due hanno a che fare con l'emergere di un nuovo livello di consapevolezza.

1. Il primo livello è identificato con il colore beige. Esso è definito autistico poiché è basato sul senso di sopravvivenza. Conta solo l'appagamento dei bisogni primari quali bere, mangiare, dormire, fare sesso. Pertanto, è l'istinto a esercitare il ruolo principe. La consapevolezza di sé e degli altri è assente, così come l'idea di passato e futuro e la relazione di causa-effetto tra gli eventi. Il mondo è in balia di forze esterne a noi non governabili. Tale situazione è riscontrabile nei bimbi piccoli, in anziani con deficit cognitivi o anche in persone normali quando subiscono un trauma.
2. Il secondo livello è indicato con il colore viola. Esso è definito animistico in quanto tutte le cose hanno un'anima, sia quelle viventi che quelle non viventi. La realtà è governata da forze esterne all'uomo che ci si può ingraziare tramite rituali particolari. Di qui la rilevanza rivestita da figure quali i sacerdoti, gli stregoni, i saggi. Vi è un primo abbozzo di relazione di causa-effetto, la conoscenza viene condivisa attraverso storie, leggende, miti, non esistendo ancora la scrittura. Ciò conferisce forza alle tradizioni e alle regole. Gruppi con uno schema di pensiero viola sono, ad es., le organizzazioni che danno proprio molta importanza alle tradizioni, alle regole e ai rituali, il che risulta utile nella diffusione e condivisione della *mission* e dei valori.
3. Il terzo livello è indicato con il colore rosso. È definito egocentrico poiché il pensiero è centrato su se stessi. Si tende a volere tutto e subito, disinteressandosi delle conseguenze, si vuole godere il presente senza una prospettiva futura. Fondamentale è appagare immediatamente i propri desideri. Il mondo è visto come un luogo pieno di pericoli in cui bisogna acquisire sempre più potere: chi più ne ha detta le regole a cui gli altri devono attenersi. Chi si trova a questo livello ama il pericolo e non sopporta essere deriso pubblicamente.
4. Il quarto livello è indicato con il colore blu. È quello assolutistico, dell'ordine, della stabilità, dell'obbedienza alle regole per godere di una ricompensa futura. A tale livello la realtà è governata da forze che premiano i comportamenti corretti, cioè in linea con le regole definite. Si tende, quindi, a sacrificarsi oggi in vista di una ricompensa futura. Si ha una visione dicotomica delle cose per cui si è nel giusto se si seguono le norme e nell'errore in caso contrario. Tale schema giusto-sbagliato viene applicato in ogni contesto e si ragiona in termini di dare e avere. In tale ottica dare è ancora più importante che ricevere e il senso di colpa, il timore della disapprovazione e delle punizioni è ciò che motiva al rigido rispetto delle norme. A questo livello la dialettica è quasi assente poiché la verità è prerogativa di fonti esterne non criticabili, quali testi sacri, leggi, etc. Che la fonte sia di natura religiosa o scientifica è indifferente in quanto risulta comunque indiscutibile.
5. Il quinto livello è indicato con il colore arancione. Esso è multiplistico, ovvero finalizzato ai risultati e ai progressi. Tale schema mentale è centrato sulle opportunità e sul successo e su un forte spirito competitivo volto a ottenere autonomia, influenza, conoscenza di sé e della natura. Il miglioramento continuo è una sorta di dictat a cui è impossibile sottrarsi, cercando modi nuovi di utilizzare le risor-

se a propria disposizione. Le regole, pur se rilevanti, possono essere modificate e talora aggirate. Il confronto con gli altri è positivo poiché consente di migliorarsi e, quindi, la concorrenza è considerata favorevolmente.

6. Il sesto livello è indicato con il colore verde. Esso è imperniato sulla unione tra persone, ricercando l'armonia prima dei risultati. È preferibile la serenità al raggiungimento degli obiettivi, qualora ciò comporti un peggioramento dei rapporti interpersonali. Il mondo è percepito come una fonte di relazioni da impostare in termini empatici, così da rimanere sempre connessi al proprio gruppo di riferimento. A tale livello è fondamentale l'ascolto, il coinvolgimento, la condivisione di idee ed esperienze in modo da dare spazio alle esigenze di ognuno. Al posto dell'autorità si ha, quindi, la partecipazione diffusa.
7. Il settimo livello è indicato con il colore giallo. È quello sistemico in cui si ragiona in termini di interdipendenza dinamica tra variabili di un sistema. Pur ambendo all'autorealizzazione, si ha grande rispetto dell'ambiente. In tale prospettiva si considera la vita come un alternarsi di alti e bassi che vengono, quindi, accolti in una visione unitaria e non dicotomica. Si premia il merito e più che l'autorità si ricerca l'autorevolezza guadagnata sul campo.
8. L'ottavo livello è indicato con il colore turchese. È quello olistico dove il mondo è considerato un delicato sistema di forze interconnesse, una unica comunità globale caratterizzata da una coscienza collettiva: a tale livello di consapevolezza si è in grado di sperimentare la dimensione olografica della realtà e di acquisire informazioni nuove rispetto a quelle acquisibili con l'attuale livello di consapevolezza.

Verosimilmente, quando un numero sufficiente di persone evolverà a tale livello coscienziale, si svilupperà una responsabilità, una solidarietà e una empatia collettiva maggiore.

Tale evoluzione, però, come anche le precedenti, non avverrà improvvisamente ma in modo graduale; infatti la coscienza individuale può pure cambiare velocemente, grazie all'intuizione o a esperienze interiori particolari e rivelatorie, ma a livello collettivo i tempi sono più lenti in quanto una coscienza più evoluta, per potersi diffondere, necessita di un arco temporale più ampio.

Inoltre, poiché ognuno è sensibile alle esperienze e informazioni in linea con il proprio livello coscienziale, chi raggiunge l'ottavo livello evolutivo accederà prioritariamente alle esperienze di coloro che si trovano allo stesso livello, favorendo, così, un ulteriore crescita personale, con benefiche ricadute sulla collettività.

2.6 Le culture nazionali

La gestione delle risorse umane, soprattutto in presenza di accordi di cooperazione tra aziende di Paesi diversi, non può prescindere da una previa analisi del contesto nazionale e sovranazionale a cui un'azienda appartiene.

Questo perché il successo, sia individuale che di alleanze strategiche, è fortemente condizionato dal sistema di principi, valori, credenze, modelli di pensiero impiegati dai decisori aziendali. In una parola, dalla cultura organizzativa.

Essa, a sua volta, può essere analizzata considerando due livelli:

- un primo, dato dalla specifica cultura aziendale;
- un secondo, più profondo, riconducibile alla cultura nazionale o sovranazionale.

Se la prima spiega il diverso livello di competitività all'interno di un Paese, la seconda aiuta a comprendere le differenze tra i vari Paesi o continenti.

A tal proposito, richiamiamo i tratti principali delle culture più influenti a livello globale, cioè quella occidentale, cinese e indiana.

In occidente, il background culturale è riconducibile a due grandi filoni mitici, quello greco e quello biblico. I due modelli di pensiero si differenziano per la diversa importanza attribuita all'individuo piuttosto che alla collettività e alla ribellione piuttosto che alla sottomissione.

In comune vi è, invece, l'idea che la vita sia una sola, di qui la necessità di fare qualcosa di rilevante o giusto, quindi l'importanza di avere degli obiettivi.

Nel filone biblico, le leggi divine, come i dieci comandamenti, sono presentate in forma scritta e vanno quindi lette, a indicarne un carattere di oggettività. Inoltre, il legame con Dio non è automatico ma è realizzato tramite pratiche, quali il battesimo e la circoncisione, che vanno documentate. Di qui l'importanza dell'aspetto scritto del sapere.

Col passare dei secoli si giunge alla rivoluzione scientifica che ridimensiona il ruolo della fede, enfatizzando l'aspetto materiale rispetto a quello intangibile.

Gli obiettivi non vanno più riferiti a un ipotetico aldilà ma a questa vita e devono essere quantificabili.

Il management nasce in un contesto culturale di questo tipo, dove l'enfasi è posta sulla misurabilità ma l'influenza delle radici greche e bibliche si fa sentire ancora: si pensi alla *mission* e *vision* aziendale, che rimanda alla terra promessa; ai sistemi e processi cui attenersi che richiama i dieci comandamenti; al ruolo del leader, riconducibile al profeta.

In Cina l'orientamento culturale è più pragmatico, e grande importanza è attribuita alla natura. Mentre questa, nella visione occidentale, è caotica e va assoggettata, in quella cinese è, invece, espressione di armonia.

Anche la concezione di Dio in Cina è diversa da quella occidentale: in oriente, infatti, si considera la divinità alla stregua di una forza impersonale all'interno della quale vi è anche l'umanità, mentre in occidente si vede Dio come una entità esterna all'uomo che ne regola la dimensione etica.

In Cina tre sono i grandi filoni di pensiero che hanno plasmato la cultura nazionale: il taoismo, il confucianesimo e il buddismo.

Il taoismo mira ad armonizzare corpo e mente e a equilibrare le due forze della natura, yin e yang, cioè femminile e maschile.

Esso privilegia l'esperienza all'istruzione, il fluire dell'energia al controllo e alla rigidità. Non si opera alcuna distinzione morale tra corpo e anima e si afferma l'idea di immortalità.

Il confucianesimo pone l'accento sulle relazioni, siano esse tra genitori e figli o tra sudditi e governanti. Si esalta, inoltre, la virtù, la benevolenza e l'etica manifestate attraverso rituali e protocolli.

Il buddismo trova spazio nella cultura cinese adattandosi al suo contesto e sposandosi, in qualche modo, sia con il confucianesimo che con il taoismo. La filosofia buddista non si concentra sull'esistenza di un Dio quanto su un percorso di ricerca interiore volto alla conoscenza di sé attraverso la meditazione. Alla sua base vi è lo sviluppo della compassione verso se stessi e gli altri e il non attaccamento ai pensieri, alle emozioni e ai beni.

In Cina il disordine e il caos sono fonte di disagio, ragion per cui il mantenere la calma esteriore, anche di fronte a situazioni fortemente stressanti, è considerato sinonimo di forza. Cedere significa perdere la faccia e disonorare gli antenati che sono oggetto di grande venerazione.

L'ordine, nel modello cinese, è imprescindibile ed è stato sempre imposto con fermezza, anche se con sottigliezza.

In India, l'elemento chiave è la credenza nella reincarnazione, ovvero che si nasce e si vive innumerevoli volte. L'enfasi, in tale ottica, non è posta tanto sugli obiettivi quanto sulla comprensione della vita, quindi sull'introspezione.

Ciò che è accaduto nelle vite passate influenza quella attuale, per cui ciascuno è responsabile delle condizioni che sperimenta in questa vita; pertanto colpevolizzare gli altri non serve a nulla così come lodarsi eccessivamente.

In questa prospettiva di vite multiple si coltivano principalmente le relazioni, la fiducia e la lealtà, si prediligono i risultati a breve piuttosto che quelli a lungo termine e si ricorre a soluzioni improvvisate spesso non replicabili in futuro.

In India l'efficienza e la ricerca dell'ordine hanno minore importanza rispetto all'Occidente e alla Cina, mentre si predilige l'accoglienza e l'inclusività.

Inoltre, mentre in occidente la verità è considerata esterna al pensiero umano, in India è posta al suo interno. Poiché ognuno è potenzialmente Dio, ciascuna verità personale è accoglibile: da qui la nascita di varie dottrine, quali quella del dubbio e del pluralismo nel giainismo, quella della vacuità nel buddismo e quella del monismo nell'advaita vedanta.

2.7 Cultura nazionale e cultura aziendale

La cultura nazionale si differenzia da quella organizzativa propria dell'impresa in quanto definisce le tradizioni di un popolo, riflettendo le sue condizioni sociali, economiche e storiche. Pertanto, in linea di massima, ogni nazione ha una propria cultura, quale prodotto di una specifica e irripetibile storia.

La cultura nazionale si riflette inevitabilmente su quella organizzativa – ovvero sul modo di concepire l'azienda, sullo stile di direzione, sui rapporti con gli *stakeholders* – che, comunque, risente di altri fattori, quali la propria storia, il tipo di attività svolta, il rapporto con l'ambiente esterno, le caratteristiche del fondatore e dei leader.

Nell'analisi della cultura nazionale, possono essere considerati quattro aspetti principali[78]:

- *power distance;*
- *uncertainty avoidance;*
- *individualism versus collectivism;*
- *masculinity versus feminity.*

Il primo aspetto, *power distance*, indica il grado di accettazione, da parte di una società, di una distribuzione iniqua del potere.

Nelle società con bassa distanza dal potere si ritiene che tutti debbano avere eguali diritti, che i superiori siano facilmente consultabili, e che non vi siano differenze tra superiori e subordinati.

Le strutture gerarchiche sono ritenute utili più che necessarie e le decisioni sono prese solo dopo aver consultato i subordinati. Questi godono di una certa discrezionalità nel loro operato e sono incentivati a lavorare in gruppo.

Viceversa, culture con elevata distanza dal potere sono fortemente burocratizzate e i superiori godono di maggiori diritti rispetto ai subordinati.

La seconda dimensione analizzata, *uncertainty avoidance,* indica «la misura in cui una società (o popolo) si sente minacciata da situazioni incerte e ambigue, e cerca di evitarle mediante maggiore stabilità nelle carriere, promulgazione di regole più formali, intolleranza verso comportamenti devianti e fede nella competenza e nelle verità assolute»[79].

Nelle nazioni con elevata avversione per l'incertezza si hanno livelli di stress e ansia superiori alla media, si tende a lavorare duramente per ottenere il consenso e la stima dei colleghi.

I portatori di nuove idee, considerate potenziali fonti di stress, non sono ben visti e, inoltre, i subordinati sono tenuti a eseguire pressoché pedissequamente le disposizioni dettate dai manager.

Viceversa, i Paesi più aperti all'ignoto e disposti ad assumere rischi denotano livelli di stress più contenuti.

Il terzo aspetto indagato, *individualism versus collectivism*, analizza il rapporto tra il singolo e il gruppo di cui fa parte.

Nelle culture individualiste si mira a conseguire primariamente vantaggi personali, si ha una forte stima di sé e il diritto a esprimere le proprie idee, anche se non in linea con quelle della maggioranza.

Molto apprezzato è lo spirito d'iniziativa, e particolarmente accentuata la competizione per la copertura di cariche di prestigio.

78 Si veda Hofstede, G. "Motivazione, leadership, organizzazione. Si possono applicare all'estero le teorie americane?", in *Sviluppo & Organizzazione*, n.122, 1990, p.57. Si veda, inoltre Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; M. Minkow, M. *Culture e organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2014.

79 Si veda Hofstede, G. "Motivazione, leadership, organizzazione. Si possono applicare all'estero le teorie americane?", in *Sviluppo & Organizzazione*, op. cit.

Le culture collettiviste, diversamente dalle precedenti, enfatizzano l'appartenenza al gruppo che svolge una funzione protettiva dei singoli in cambio della loro serietà e lealtà. Il sistema decisionale è di tipo partecipativo, con uno spiccato coinvolgimento emotivo alle vicende del gruppo.

Nelle culture individualiste vi è una maggiore tendenza alla categorizzazione, cioè a inquadrare le persone in precise tipologie con tratti caratteriali e comportamentali ben definiti, mentre nelle culture collettiviste, per lo più orientali, l'enfasi è posta sulla dimensione relazionale quale matrice principe dei comportamenti individuali.

In altri termini, i singoli, pur con le loro specificità, esprimono certi modelli decisionali e comportamentali in quanto inseriti in una determinata rete di relazioni; modificando tale rete, nel suo aspetto qualitativo e/o quantitativo, mutano anche le risposte dei vari componenti.

L'ultimo aspetto indagato, *masculinity versus feminity,* indica la prevalenza, in una cultura, di valori maschili o femminili.

Nelle società con una forte prevalenza di valori maschili, quali ambizione, successo, rendimento, si ha una netta differenziazione dei sessi.

Viceversa, nelle culture "femminili", gli obiettivi primari sono rappresentati dalla qualità delle relazioni umane e dal benessere del prossimo.

Le differenze tra i sessi non sono accentuate e capita che gli uomini svolgano compiti ritenuti generalmente di competenza delle donne, come l'accudimento dei figli.

Tracciati i profili delle culture nazionali, il passo successivo consiste nel considerare le culture delle specifiche aziende, che possono essere distinte in[80]:

- *power culture;*
- *role culture;*
- *task/achievement culture;*
- *person/support culture.*

Nel primo caso - *power culture* - l'azienda si caratterizza per uno spiccato accentramento del potere nelle mani del fondatore o di pochi soggetti. Tipico esempio è la piccola impresa di stampo familiare. L'enfasi è posta sul singolo più che sul gruppo e le decisioni sono assunte principalmente sulla base dell'intuito, anche se non mancano riferimenti a modelli più articolati.

Secondo il modello di Hofstede, potremmo definire tale cultura individualistica e mascolina.

Il rapporto dipendenti-imprenditore è basato sulla fedeltà e non di rado la retribuzione è assegnata proprio in base alla fedeltà dimostrata, oltre che in funzione dell'anzianità di servizio e delle capacità mostrate.

Nell'ambito della *power culture* è possibile distinguere due specie:

- *patriarchal power culture;*
- *autocratic culture.*

La prima impone che il potere derivi dalla proprietà dei mezzi di produzione o dal contributo finanziario apportato.

In tali aziende, tra dipendenti e datore di lavoro si instaura un legame psicologico simile a quello che lega i figli ai genitori. Infatti, il superiore adotta uno stile di tipo autoritario tracciando nei minimi particolari l'attività che i dipendenti devono svolgere.

Nelle culture autocratiche, invece, la legittimazione del potere deriva dalla posizione ricoperta nell'organizzazione.

Aziende con tale patrimonio culturale si caratterizzano per un tasso di abbandono elevato e per un diffuso senso di alienazione, e quelli che rimangono a lungo sono animati principalmente da motivazioni economiche.

Il secondo tipo di cultura è la *role culture.*

Essa si caratterizza per un'elevata razionalità e tensione all'efficienza. Si riscontra principalmente nelle aziende di grandi dimensioni con un'elevata specializzazione del lavoro. La funzione amministrazione e finanza svolge un ruolo di primaria importanza a seguito dello spiccato orientamento ai risultati.

80 Si veda Harrison, R. "How to describe your organization's culture", in *Harvard Business Review*, maggio-giugno, 1972, p.119 e segg.

Il pedissequo rispetto delle norme e delle formalità garantisce l'apprezzamento dei superiori.

Il potere deriva dalla posizione ricoperta in azienda, con il pericolo di deleterie competizioni tra funzioni o divisioni.

Una cultura aziendale di questo tipo si rivela efficace solo in contesti poco dinamici, in quanto l'eccessiva rigidità può rivelarsi un ostacolo insormontabile al mantenimento di una posizione competitiva.

Il terzo tipo di cultura analizzata è la *task/achievement culture*, riscontrabile soprattutto nelle aziende operanti in settori ad alta tecnologia o dei servizi. Essa si caratterizza per un forte accento sul raggiungimento degli obiettivi e sul corretto svolgimento delle proprie mansioni.

Il tipo di compito da svolgere determina la scelta delle modalità migliori per portarlo a termine in modo efficace ed efficiente. Non si hanno, quindi, schemi rigidi, standardizzati, ma si cercano, di volta in volta, le soluzioni più appropriate in relazione allo specifico compito.

Aziende nelle quali è presente questo tipo di cultura sono dotate di elevata flessibilità e garantiscono la valorizzazione delle potenzialità di ciascuno.

L'ultimo tipo di cultura è la *person/support culture*.

Tratto tipico di tale cultura è l'eguaglianza dei membri. La struttura organizzativa svolge un ruolo strumentale alla crescita intellettuale e spirituale delle persone. Esempi di aziende con il suddetto substrato culturale sono le cooperative.

Una volta richiamati i tratti principali delle culture nazionali e organizzative, vediamo come queste risultino, più o meno compatibili, soprattutto qualora si decida di avviare rapporti di cooperazione.

Combinando i tipi di culture appena descritte, si può avere:

- *power culture e power culture;*
- *power culture e role culture;*
- *power culture e task culture;*
- *power culture e person culture;*
- *task culture e person culture;*
- *role culture e role culture;*
- *role culture e task culture;*
- *role culture e person culture;*
- *task culture e task culture;*
- *person culture e person culture.*

Dal confronto tra le culture emerge il grado di affinità e, per converso, la "distanza interaziendale"[81], ovvero l'intensità del cambiamento richiesto a ciascuno per raggiungere una posizione utile alla creazione di un'alleanza.

Quanto maggiore è il cambiamento che i partner devono intraprendere, tanto minori sono le probabilità di successo.

Un esempio di alleanza potenzialmente vincente è quella tra partner con role culture e task/achievement culture, mentre un esempio di accordo potenzialmente fallimentare è quello tra aziende con power culture e person culture[82].

Una volta individuato il tipo di cultura del partner, è necessario verificare che la valutazione sia corretta, cioè corrisponda effettivamente a come si percepisce il partner. Infatti, non di rado, le alleanze falliscono a seguito di errori nella valutazione del modello culturale del partner.

Tale valutazione chiama in causa la maggior parte dei dipendenti delle aziende coinvolte nell'accordo.

In proposito, il giudizio sull'altra cultura può essere positivo o negativo.

Può accadere che la maggior parte dei dipendenti preferisca l'altra cultura e sia, quindi, disposta a farla propria. Si ha, in tal caso, un processo di assimilazione non certo facile da compiersi, che richiede tempo, pazienza e, soprattutto, profondo desiderio di mutare la propria dimensione culturale. In tale ipotesi, più che un

81 Cfr. Rosselli, V.; Smiraglia, A. "Team interaziendali e joint venture", in *Sviluppo & Organizzazione*, n.158, 1996, p. 66.

82 Cfr. Cartwright, S.; Cooper, C. *Managing mergers, acquisitions & strategic alliances: integrating people and cultures*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1996.

processo di avvicinamento, si ha l'estinzione di una cultura e l'affermazione di un'altra.

Una seconda via si ha quando la maggior parte dei dipendenti giudica la cultura dell'altra azienda parzialmente attraente. In questo caso si ha il desiderio di assimilare solo parte dei valori del partner, conservando, pertanto, la propria cultura. Si parla, in proposito, di integrazione culturale, il cui esito è spesso favorevole.

Una terza ipotesi si ha quando i dipendenti non desiderano cambiare la propria cultura e l'azienda partner, dal canto suo, non accetta il pluralismo culturale. In tal caso è quasi sempre inevitabile la separazione.

L'ultima ipotesi si ha quando la maggior parte dei dipendenti considera insoddisfacente sia la propria che l'altrui cultura. In questo caso, la collaborazione non fa altro che accentuare il senso di insoddisfazione e alienazione.

Delle ipotesi contemplate, solo quella dell'integrazione sembra presentare le maggiori potenzialità di successo, a differenza delle altre che, sia pur in misura diversa, denotano forti limiti.

Il successo di un'alleanza, come detto, è riconducibile alla compatibilità culturale e strutturale delle aziende interessate.

Di indubbia rilevanza è la capacità di ottimizzare i rapporti dal punto di vista conoscitivo. In proposito, gli aspetti da considerare riguardano[83]:

- l'orientamento all'apprendimento,
- la presenza di un pensiero sistemico,
- l'acquisizione, creazione e trasferimento della conoscenza nelle organizzazioni,
- il confronto tra i modelli mentali dei soggetti appartenenti alle organizzazioni,
- il coinvolgimento del management,
- lo sviluppo congiunto di strutture organizzative orientate all'apprendimento.

Il primo aspetto riguarda, come detto, l'orientamento della cultura all'apprendimento.

Per sviluppare l'apprendimento nelle organizzazioni[84] è necessario concentrarsi sulle capacità e sulle attitudini delle persone e del gruppo, creando le condizioni necessarie per l'avvio e il consolidamento di un apprendimento continuo.

Nelle aziende orientate in tal senso si favorisce la creatività dei singoli, si impara ad apprendere dagli errori, si è aperti verso le nuove idee, si è disposti a mettere in discussione e, se del caso, ad abbandonare, i valori non più funzionali al mantenimento di una posizione competitiva. Tale tipo di apprendimento è definito *generativo*, per distinguerlo da quello *adattivo*, in cui l'apprendimento si sviluppa all'interno della cultura esistente, ed è, quindi, di tipo lineare e incrementale.

Vi è, infine, un terzo tipo di apprendimento – *deutero apprendimento* – che verte sugli schemi di apprendimento utilizzati in azienda. In sostanza, l'attenzione si focalizza, più che sull'apprendimento, cioè su cosa si impara, su come si apprende, cioè sulle modalità di acquisizione delle conoscenze.

Nelle alleanze il processo di apprendimento può essere ostacolato da varie barriere, superabili, comunque, grazie alla creazione di team inter e intraorganizzativi che facilitino il dialogo e lo scambio di idee.

Il secondo elemento richiesto per un efficace processo di apprendimento è la presenza di un pensiero sistemico, inteso come schema di lettura della realtà in termini di elementi e interdipendenze tra gli stessi.

Solo se si possiede e si trasmette ai dipendenti una chiara visione dell'impresa come sistema, cioè come complesso di elementi avvinti da rapporti di interdipendenza, è possibile stimolare in loro la sensibilità alle conseguenze del proprio operato sull'intera struttura aziendale; la qualco-

83 Cfr. Osland, G.; Yaprak, A. "Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness", in *European Journal of Marketing*, n.3, 1995, p. 353.

84 Cfr. Bohlin, L.; Brenner, M. "The learning organization journey: assessing and valuting", in *The Sistem Thinker*, vol.7, n.5, 1996, p.1 e segg.

sa dovrebbe favorire in tutti i soggetti atteggiamenti e scelte improntati al valore della qualità e della cooperazione.

Molteplici sono i benefici che è possibile conseguire ove, in tutti i dipendenti delle aziende partecipanti all'alleanza, si instilli e stimoli continuamente una forma mentis sistemica imperniata sul concetto di interdipendenza dinamica. Infatti, operando con altre imprese, si è costretti a definire un orientamento unitario, cogliendo le mutue relazioni tra l'operato dell'una e dell'altra.

Un terzo aspetto da considerare riguarda l'acquisizione, la creazione e il trasferimento di conoscenza.

Spesso si fa coincidere il successo con la capacità di creare e diffondere rapidamente nuove ed efficaci conoscenze.

Può essere conveniente premiare con avanzamenti di carriera i manager coinvolti nell'alleanza che hanno dimostrato di saper far circolare efficacemente la conoscenza tra le varie aziende. Si tratta, in sostanza, di definire un sistema incentivante che stimoli la creazione e circolazione continua di conoscenza tra le aziende.

Si è così in grado di trovare anche il modo migliore per combinare efficacemente aspetti apparentemente antitetici, e cioè competizione – ovvero concentrazione su di sé e sulle proprie risorse – e cooperazione – ovvero apertura all'esterno.

Un quarto elemento di rilievo nella gestione di un'alleanza nell'ottica culturale è il confronto tra i modelli mentali dei soggetti delle varie aziende.

Ogni persona, per interagire con il mondo circostante, si avvale di propri schemi mentali che determinano il suo comportamento.

In un'alleanza, per convivere con altri soggetti, spesso mai incontrati prima, è necessario confrontare i propri modelli mentali per identificare un comune denominatore in modo da non trovarsi disorientati nel momento della assunzione delle decisioni. Ad es., può essere utile analizzare il modo di percepire un concorrente o di concepire le strategie dell'alleanza.

Un quinto aspetto da richiamare è il coinvolgimento del management.

Per una proficua collaborazione è necessario che il management sia considerato non come un controllore, ma come un "condottiero" che, insieme agli altri dipendenti, apprende continuamente.

In sostanza, i manager, a compiti di supervisione e controllo, sostituiscono una posizione di leadership nell'ambito di gruppi di lavoro molto versatili.

L'ultimo elemento su cui desideriamo richiamare l'attenzione è lo sviluppo congiunto di strutture organizzative orientate all'apprendimento.

Oltre agli obiettivi è necessario che, all'interno di un'alleanza, si definiscano congiuntamente anche strategie, strutture e processi orientati all'apprendimento. Tale componente, come balza evidente, crea il presupposto perché le altre condizioni analizzate abbiano a verificarsi.

Dalle considerazioni proposte emerge che imprese già votate all'apprendimento, nell'ambito di un'alleanza ben studiata, possono esaltare oltremodo le proprie potenzialità, accrescendo il livello di performance.

A tal fine, un ruolo di primo piano spetta ai manager che, eliminando ogni sorta di barriera, devono favorire una vera e propria osmosi culturale.

Si tratta, allora, di individuare il modo migliore di gestire i team interaziendali, innanzi tutto, considerando la differenza culturale come un'opportunità e non un vincolo; secondariamente, individuando di comune accordo la lingua ufficiale da impiegare negli incontri, nei documenti ufficiali e, più in generale, nelle comunicazioni. In tal senso è necessario che i dipendenti che sono più direttamente a contatto con il partner apprendano, ove non la conoscano già, la lingua dell'altra azienda.

Il team manager ha il compito di individuare sin dall'inizio ogni possibile ostacolo e di rimuoverlo nel più breve tempo possibile e di valorizzare altrettanto rapidamente le opportunità. Inoltre, attraverso incontri e seminari, deve promuovere nei componenti del team la sensibilità verso l'"altro", l'apertura al nuovo, la flessibilità necessaria a condividere serenamente la nuova esperienza di lavoro, bandendo qualsiasi inutile pregiudizio.

CAPITOLO 3
Team leadership

di Pierluigi Lizza

3.1 La leadership: funzioni e tipologie

Ogni contesto sociale umano, incluso quello aziendale, necessita di figure che svolgano una determinata funzione organizzativa, tipicamente riassunta nella capacità di indicare una idea di futuro, dalla forte carica emotiva, e di aggregare attorno a essa il consenso degli altri. Tali figure sono i leaders.

A costoro si chiede di dare un nuovo senso agli avvenimenti in essere e di creare consenso attorno a esso. Potremmo dunque affermare che compito del leader è guidare i processi di creazione di senso e significato e di costruire un ampio consenso attorno a tali modelli interpretativi. Per far ciò i leader devono essere dotati di una intelligenza poliedrica, che spazi dall'aspetto cognitivo a quello intuitivo, emotivo e spirituale.

Un leader efficace deve parlare al cuore, ancor prima che alla testa, ovvero deve saper entrare in risonanza emotiva con i componenti dell'organizzazione, stimolando adeguatamente la loro immaginazione che rappresenta una preziosa sorgente energetica.

Il leader definisce, oltre a uno standard professionale, anche uno standard emotivo del gruppo di cui è a capo, attraverso la distribuzione di lodi, premi o critiche e sanzioni.

Una leadership efficace è, quindi, una leadership emotiva, in cui si può trasmettere interesse, entusiasmo con un sorriso, un atto di gentilezza, l'interessamento sincero ai problemi altrui, etc.

Gli studiosi hanno identificato diversi stili di leadership[85]:

- lo stile visionario;
- lo stile coach;
- lo stile affiliativo;
- lo stile democratico;
- lo stile battistrada;
- lo stile autoritario.

I primi quattro, sagacemente impiegati, garantiscono, di norma, i risultati migliori e più duraturi in termini di qualità dei rapporti e, quindi, di cultura, mentre gli ultimi due tendono a essere poco incisivi nel lungo termine, anche se nel breve possono essere efficaci.

Il leader visionario ha un forte impatto positivo sulla dimensione emotiva delle persone. Egli indica al gruppo una meta da raggiungere, ma non il percorso da compiere, partendo dal presupposto che le persone siano libere di scegliere la strada migliore.

Il leader aiuta le persone a comprendere il significato del proprio operato, le stimola continuamente seguendole e prestando attenzione al loro feedback.

Il leader visionario definisce la visione del futuro che desidera costruire e la trasmette agli

85 Cfr. Goleman, D.; R. Boyatzis, R.; McKee, A. *Essere leader*, Milano, Rizzoli, 2002.

altri, avvalendosi delle sue capacità comunicative ed empatiche.

L'accettazione di tale visione si realizza nel momento in cui i dipendenti vi vedono riflessa la loro vision personale, il che consente la soddisfazione dei loro bisogni e aspirazioni.

Tale stile è particolarmente indicato nei periodi di profondo cambiamento culturale.

Lo stile coach si fonda su un rapporto di intesa e fiducia tra le persone e mira, attraverso il dialogo continuo, a ottenere prestazioni di qualità.

Il leader coach deve conoscere i collaboratori, con i propri punti di forza e di debolezza, le proprie aspirazioni, in modo da suggerire loro obiettivi sfidanti che ne favoriscano lo sviluppo.

Il leader coach deve, inoltre, motivare il personale anche quando si trova a svolgere compiti non graditi, facendo notare i risultati positivi che deriveranno dallo svolgimento di quei compiti.

Tale stile, che si fonda sulla delega, produce i suoi effetti migliori in presenza di soggetti che manifestano desiderio di miglioramento e spirito di iniziativa.

Viceversa, si hanno scarsi risultati in assenza di adeguata motivazione del personale o quando il leader entra con troppa ingerenza nella gestione, minando l'autonomia dei collaboratori. Il leader coach crede nelle capacità dei suoi uomini che vuole continuamente migliorare fornendo tutto il supporto professionale ed emotivo necessario.

Lo stile affiliativo prevede una intima condivisione di emozioni al fine di creare un ambiente lavorativo piacevole e stimolante: la ricerca della sintonia emotiva, ancor prima che dell'efficienza lavorativa, è il principale obiettivo.

Ciò può non produrre immediati miglioramenti nelle performance, tuttavia, la creazione di un clima di lavoro sereno e motivante pone le persone nella condizione psicologica giusta per avviare processi di apprendimento.

Tale stile produce i suoi frutti migliori qualora vi siano situazioni di tensione, controversie da appianare, mentre può non indurre i necessari miglioramenti nel caso di un ricorso eccessivo alle lodi. È, infatti, possibile, che il soprassedere su performance modeste possa indurre le persone ad accontentarsi di standard mediocri.

Di qui la necessità di affiancare a tale stile anche quello visionario o coach nel momento in cui vi sia la necessità di dare impulso alle prestazioni dei collaboratori.

Lo stile democratico mira a mantenere alta la motivazione e l'entusiasmo delle persone attraverso incontri singoli o di gruppo che facciano emergere le aspettative e le difficoltà di ognuno, così da intervenire con tempestività ed efficacia.

Tale approccio dà i suoi risultati migliori in assenza di una chiara visione del futuro da parte del leader che si avvale del contributo dei suoi collaboratori.

La individuazione di nuove idee, le innovazioni di prodotto o di processo sono tipiche situazioni in cui lo stile democratico trova il suo naturale impiego.

Il limite di tale approccio risiede nel rischio di un eccessivo ricorso a incontri che, pur facendo emergere buone idee, non hanno poi un seguito a livello operativo; od ancora, in presenza di scarsa fiducia tra le persone coinvolte, il che porta a un inutile rallentamento nel processo decisionale.

Tali rischi, per essere adeguatamente fronteggiati, richiedono la capacità, da parte del leader, di saper lavorare in gruppo, appianare i conflitti ed esercitare con discrezione l'influenza sugli altri.

Lo stile battistrada, come si diceva inizialmente, insieme a quello autoritario, è il meno indicato per gestire efficacemente i rapporti con i collaboratori, al fine di spronarli alla creazione e accumulazione di sempre nuove conoscenze.

Il leader battistrada individua un elevato standard di prestazione che impone a se stesso e ai suoi collaboratori.

Individua coloro che sono al di sotto dei suoi standard e li stimola a migliorare, ma se non ottiene il risultato voluto interviene direttamente nel modificare la situazione.

Trattasi, come evidente, di uno stile da utilizzare con moderazione, in quanto può ingenerare nei dipendenti la sensazione di un tentativo di prevaricamento da parte del leader.

Il leader battistrada, forte delle sue competenze, non comunica la visione ai suoi collaboratori, lasciandoli, quindi, in una situazione di incertezza circa lo scopo del loro agire.

Conseguenza di ciò è un clima in cui regna la sfiducia che porta, spesso, a un calo di tensione creativa e innovativa.

Pertanto, il suo utilizzo è consigliabile solo in presenza di dipendenti competenti capaci di automotivarsi e per brevi periodi, quando cioè sia necessario scuotere le persone che si trovano in uno stato di torpore.

Superato il momento di difficoltà, è bene abbandonare tale approccio per adottarne uno più empatico, come quello visionario o affiliativo.

Infine, si ha lo stile autoritario che si fonda sulla imposizione delle proprie idee.

Gli effetti sono facilmente intuibili: demotivazione, tensione, scarsa collaborazione.

Il leader autoritario vuole solo obbedienza e non spiega le ragioni dei suoi ordini, è un accentratore e non fa ricorso alla delega.

La sua attenzione non è rivolta ai buoni risultati conseguiti, bensì agli errori commessi che vengono oltremodo enfatizzati.

L'unico caso in cui tale stile si rivela utile è in momenti di forte disorientamento, come una crisi, in cui talora vi è bisogno di chi imponga senza mezzi termini la nuova strada da seguire, rimuovendo abitudini controproducenti.

Ma, una volta usciti dalla situazione di difficoltà, è indispensabile abbandonare tale stile, ricorrendo a modalità direzionali più empatiche.

L'analisi dei vari approcci alla leadership evidenzia chiaramente come i leader, per governare efficacemente le dinamiche culturali, cioè per promuovere un continuo affinamento del patrimonio di valori, conoscenze e modelli di pensiero diffusi in azienda, debbano presentare un alto profilo personale.

In contesti ambientali particolarmente dinamici, essi devono saper interpretare e gestire efficacemente l'instabilità interna ed esterna per poi integrare le nuove conoscenze nella cultura organizzativa.

Infatti, nei contesti odierni, caratterizzati da elevata dinamicità e complessità, si richiedono capacità ben precise, tra le quali quella di semplificare, destrutturare, promuovere il benessere interno ed esterno, cogliere le opportunità e investire, ottimizzare il processo decisionale[86],dare spazio alla soggettività più che all'oggettività, coesistere con la provvisorietà e il disordine, individuare e diffondere *mission* esaltanti.

Tutto ciò spinge a considerare nuove abilità rispetto a quelle tradizionalmente riconosciute ai manager - ovvero pianificazione, organizzazione, gestione e controllo -, dando spazio a forme di intelligenza che consentano una lettura plurima e non univoca della realtà, in cui una certa situazione sia inquadrata e interpretata da diversi punti di vista, quale può essere quello interno o esterno, quello economico o quello sociale, etc. Ciò è possibile assumendo una forma mentis imperniata sul dubbio, sulla creatività, sull'intuizione, sulla curiosità, sulla lettura olistica della realtà.

Ai leader attuali si chiede, quindi, una intelligenza multidimensionale che, trascendendo le singole specializzazioni, spazi dal profilo cognitivo a quello intuitivo, dal profilo emotivo a quello spirituale.

Tali profili possono ricondursi a tre tipi di intelligenza, quella valorizzativa, quella emotiva e quella spirituale.

3.2 L'intelligenza valorizzativa

L'intelligenza valorizzativa[87] consiste nella capacità di ricontestualizzare le situazioni, cogliendone gli aspetti positivi e il potenziale generativo

86 Ricordiamo come il processo decisionale sia influenzato: 1. dal proprio sistema di valori e convinzioni; 2. dagli schemi mentali utilizzati; 3. dallo stato fisico ed emotivo del momento; 4. dal contesto in cui ci si trova, cioè dove si è e con chi; 5. dalle informazioni a disposizione.

87 Si veda Thatchenkery, T.; Metzker, C. *Intelligenza valorizzativa*, Milano, Franco Angeli, 2007.

3.3 L'intelligenza emotiva

Il corretto dispiegarsi dell'intelligenza valorizzativa che, come visto, riguarda il profilo cognitivo e intuitivo, richiede la presenza di adeguate competenze emotive in quanto la sfera del pensiero è strettamente collegata a quella del sentire[89].

Pertanto, leader di successo non possono non presentare una adeguata intelligenza emotiva intesa come «la capacità di riconoscere le proprie sensazioni per motivare se stessi e per gestire bene le emozioni proprie e quelle nelle relazioni con gli altri»[90].

Le ricerche condotte da Goleman hanno evidenziato come il successo in ambito professionale sia riconducibile a tre aspetti:l'intelligenza di una persona, intesa come capacità di risolvere i problemi;l'intelligenza pratica, intesa come combinazione di competenze tecniche ed esperienza;l'intelligenza emotiva con le connesse competenze personali e sociali.

L'intelligenza va, quindi, vista nella duplice prospettiva cognitiva ed emotiva: i pensieri e gli schemi inconsci guidano la percezione favorendo l'emergere di certe emozioni; queste aiutano a comprendere e interpretare il significato di certi schemi mentali; e così via, in una dinamica circolare in cui diventa difficile separare i pensieri dalle emozioni.

L'intelligenza emotiva, pur essendo influenzata dal patrimonio genetico di un soggetto, può essere sviluppata attraverso particolari training emotivi che consentano di accrescere la consapevolezza della sfera emozionale propria e altrui.

È evidente, allora, come la presenza di tale abilità nei leader determini un clima di lavoro sereno e stimolante che favorisce la generazione di nuove idee e conoscenze, quindi il miglioramento continuo.

L'intelligenza emotiva poggia su due capisaldi: la competenza personale e quella sociale.

La prima, a sua volta, riguarda:

- la consapevolezza di sé, dei propri stati d'animo, delle proprie emozioni;
- la padronanza di sé, ovvero il saper utilizzare le conoscenze e le abilità per dominare i propri stati interiori, i propri impulsi;
- la motivazione, ovvero l'impiego di energia in una certa direzione per raggiungere gli obiettivi prefissati.

La competenza sociale, che determina il modo in cui si gestiscono le relazioni con gli altri, chiama in causa:

- l'empatia, ovvero la capacità di cogliere e sentire le emozioni altrui, anche se non espresse verbalmente, accettandole senza alcun giudizio;
- l'orientamento al cliente, cioè il riconoscimento e il soddisfacimento delle esigenze dei collaboratori e dei clienti;
- la consapevolezza dell'organizzazione, ovvero la capacità di interpretare correttamente i rapporti di potere, di individuare le reti sociali più rilevanti e di comprendere le dinamiche interne all'organizzazione;
- le abilità sociali che presuppongono capacità quali la collaborazione e il lavoro in team, la soluzione di conflitti, la promozione del cambiamento, la creazione di legami di amicizia e fiducia tra i colleghi.

Manager dotati di intelligenza emotiva favoriscono modelli culturali volti ad accrescere il benessere organizzativo, promuovendo un atteggiamento di fondo che vede il lavoro come una preziosa opportunità di espressione delle proprie inclinazioni e potenzialità.

In tale prospettiva ci si relaziona in modo cooperativo con i colleghi, si accresce la motivazione e il coinvolgimento con benefici effetti sui risultati: quando si è assorbiti da ciò che si fa, sfumano i confini dell'io e l'idea di separazione dagli altri, e il potenziale personale si esprime appieno.

89 Si veda, in proposito, Damasio, A. *L'errore di Cartesio*, Milano, Adelphi, 2009.

90 Goleman, D. *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1997.

Ciò consente di svolgere il lavoro senza tensione o fretta, con fluidità e naturalezza, mettendo in campo le proprie competenze in modo rilassato e consapevole.

Un siffatto approccio consente di sintonizzarsi sulla lunghezza d'onda di quella dimensione della realtà dove tutto è connesso e le divisioni e, quindi, anche gli opposti, risultano mere illusioni.

Muovendosi a questo livello di coscienza si dà voce alla propria parte intuitiva, capace di indicare soluzioni originali a situazioni di difficile gestione.

Un atteggiamento di saggia leggerezza riduce, inoltre, le resistenze che si manifestano soprattutto nei momenti di cambiamento, poiché rende più fluidi i processi di pensiero, evitando deleteri congestionamenti emotivi.

Ciò permette di vivere gli accadimenti con la giusta flessibilità, metabolizzando eventuali emozioni sgradevoli in modo naturale, senza cristallizzarle con pensieri negativi.

Aziende con livelli di resistenza contenuti manifestano apertura al cambiamento che avviene senza pregiudicare gli equilibri dell'organismo produttivo. Infatti, ferma restando la *mission* aziendale, si apportano le correzioni necessarie a raggiungere gli obiettivi prefissati, nel rispetto dei vincoli economico-finanziari.

Stati emotivi basati sulla sicurezza, sul senso di appartenenza, sulla gioia e sul piacere orientano la mente verso pensieri di apertura, disponibilità, cooperazione, a differenza di quanto accade in presenza di emozioni quali paura o rabbia che determinano l'insorgere di pensieri di chiusura, carenza e conflittualità.

Fondamentale, quindi, è scegliere quale stato della mente stimolare, cioè la modalità di sopravvivenza o quella di creazione. La prima, caratterizzata da stress, dubbio, timore, ansia, rabbia, tristezza, preoccupazione, giudizio, competizione, colpa, vergogna, depressione, ostilità[91].

La seconda, caratterizzata da gratitudine, amore, gioia, pace, ispirazione, fiducia, presenza, potere personale, accortezza.

Leader con una buona intelligenza emotiva sono degni di stima e simpatia, diventando talora, dei veri e propri diapason emotivi sulla cui frequenza accordare i cuori dei collaboratori realizzando, così, una risonanza emotiva in grado di mobilitare le risorse migliori dei collaboratori.

Una gestione efficace del capitale umano nell'ottica emotiva dovrebbe far leva anche sull'entusiasmo delle persone in quanto questo richiama, fra le altre cose, il concetto di vocazione: le persone entusiaste, infatti, sono tali in quanto, oltre a un atteggiamento ottimistico di base, hanno chiara la propria vocazione e la onorano svolgendo un lavoro che, sentito come giusto e naturale, ne consenta la piena espressione.

Il lavoro manifesta, così, un senso, un significato che va al di là dei compiti svolti, permettendo di esprimere il meglio di se stessi; esso assume, pertanto, i crismi della sacralità in quanto opportunità di onorare la propria vocazione, cioè la chiamata della Vita.

Conseguenza di ciò è l'orientamento verso bisogni di ordine superiore, quali quelli sociali e autorealizzativi. Un management in sintonia con la propria vocazione diventa un riferimento per i dipendenti ove li aiuti a orientarsi nel loro mondo interiore alla ricerca di ciò che li motiva e li appaga e, quindi, li entusiasma. Il leader, più che un mero gestore di conoscenze e competenze, diventa così un artista delle emozioni e della comunicazione, capace di parlare direttamente al cuore delle persone.

91 Concretamente, la modalità di sopravvivenza, che attiva il programma di fuga/elusione o di attacco, si manifesta con atteggiamenti quali: assumersi la colpa o addossarla agli altri; accontentare tutti o imporre le proprie idee; essere sempre a disposizione degli altri o pensare solo a se stessi; accantonare i propri desideri o imporli agli altri; essere sempre gentili con gli altri o svalutare gli interlocutori; mitigare o provocare; cambiare argomento (o eludere la discussione) oppure imporsi sugli altri; recitare il ruolo di vittima oppure punire l'altra persona o diventare aggressivi; rimuginare tra se e sè o lamentarsi ad alta voce; far affidamento solo su se stessi oppure pretendere l'aiuto degli altri.

In tale ottica si può parlare di una vera e propria leadership *energetica*, intesa come capacità di gestire adeguatamente la propria energia e quella dei collaboratori per liberare il proprio potenziale e raggiungere consapevolezza e libertà interiore. A tal fine è necessario responsabilizzarsi nella gestione della propria energia e di quella altrui sui vari livelli in cui essa si esprime, e cioè quello dei comportamenti, delle emozioni, dei pensieri e degli assunti inconsci che condizionano il nostro pensiero.

Ciò significa sostituire al paradigma secondo cui è l'esterno - cioè l'ambiente, le relazioni sociali, gli accadimenti - a determinare le nostre reazioni, un nuovo pattern che ci vede responsabili dei nostri pensieri, emozioni e scelte di vita.

Un leader siffatto sa che la propria energia va gestita in modo ottimale evitando di disperderla inutilmente dove non si ha la possibilità di agire[92]; ciò consente di acquisire autonomia energetica, quindi di non dipendere dall'approvazione altrui, potendo, così, divenire fonte preziosa di crescita per i collaboratori.

In tale ottica, il leader esaurisce il suo compito nel momento in cui ciascun soggetto acquisisce autonomia energetica e il team è in grado di autogestirsi e proiettarsi verso il successo.

Poichè i componenti del gruppo generano un campo informativo, quando più campi entrano in relazione si influenzano reciprocamente, generando strutture informative emergenti, che dipendono dalla qualità e compatibilità dei campi coinvolti. Più i campi individuali sono in armonia tra loro e le frequenze in risonanza, più si genera trasparenza, cooperazione, ispirazione. Ciò implica che la forza di un gruppo discende, più che da un singolo leader, dall'armonica coesistenza di diversità individuali.

Nell'ottica energetica è facile rilevare come buona parte delle emozioni sperimentate e delle attività svolte quotidianamente siano determinate dal dialogo interiore, ovvero da quel chiacchiericcio mentale che ha come scopo principale quello di rinforzare il nostro ego, ovvero l'idea, l'immagine di noi stessi, che nasce dall'identificazione con la forma, sia essa fisica, mentale o emotiva.

Le espressioni emotive alimentate dal dialogo interiore, se non adeguatamente gestite, possono spingere al vittimismo, allo scoramento, al blocco, allo stress, etc. In altre parole, disperdono inutilmente energia in quanto generano un loop in cui certi pensieri stimolano determinate emozioni che, a loro volta, rinforzano quei pensieri in una dinamica circolare il cui unico risultato è un aumento della frustrazione.

Invece, le risposte naturali agli stimoli ambientali, predisponendo all'azione, favoriscono il libero fluire energetico.

I leader in grado di gestire adeguatamente la propria energia evitano, quindi, di assecondare il loro dialogo interiore, fatto per lo più di giudizi su di sé e sugli altri che porta a definirsi, a seconda dei casi, una vittima o un colpevole.

La neutralizzazione del pensiero automatico è agevolata da alcune strategie, tra cui[93]:

- usare il "tu" quando ci si rivolge a se stessi;
- assumere un punto di vista distaccato immaginando di dare un consiglio a un amico;
- inquadrare la situazione attuale in una prospettiva temporale più ampia, immaginando come potrà essere rivalutata più avanti, ad es. tra una settimana, un mese, un anno;
- ridefinire le minacce, le difficoltà come sfide e opportunità di crescita;
- considerare l'esperienza che si sta vivendo come riferibile non solo a se stessi ma anche ad altri, in modo da non percepirsi come l'unica vittima di un destino beffardo;
- osservare e descrivere la situazione da un punto di vista diverso quale può essere quello di un'altra persona o anche di un animale;

92 Sul tema si veda Baston, M. *La soglia dell'energia*, Edizioni Intento, 2018.

93 Per approfondimenti si vedano: Kross, E. *Quella voce nella tua testa*, Novara, DeAgostini, 2021; Bartoletti, A. *Pensieri brutti e cattivi*, Milano, Franco Angeli, 2019.

- trascrivere i propri pensieri ed emozioni ripetutamente sino a quando si percepisce un significativo deflusso energetico;
- scrivere la frase che ci si ripete mentalmente alla rovescia e leggerla a bassa voce diverse volte ogni qualvolta si ripresenta nella testa;
- individuare da quale lato (sinistro o destro) si sentono le parole con maggiore chiarezza nella propria mente, e poi spostare il suono dall'altro lato;
- cambiare il timbro della voce nella testa, ripetendo le stesse frasi, ad es., con la voce di un cartone animato;
- bloccare il tentativo di trovare una risposta a domande o dubbi irrilevanti;
- dedicare ogni giorno un certo lasso di tempo (ad es., 20/30 minuti) a evocare deliberatamente tutti i pensieri negativi, immaginando le conseguenze peggiori, sino a un naturale deflusso emotivo;
- identificare dei rituali, cioè azioni dalla forte carica simbolica, che aiutino a dare un maggiore senso di controllo sulle nostre reazioni.

Se, come si diceva, l'obiettivo principe da perseguire è la libertà interiore, unitamente alla consapevolezza, la via maestra consiste nel gestire in modo impeccabile l'energia propria e quella altrui, al fine di accrescerne la disponibilità.

Di fronte agli eventi, il leader sa che ogni emozione, pensiero e comportamento impatta sulla sua energia, determinandone un incremento o un depauperamento.

Vi sono stati mentali, emozionali, comportamentali distruttivi e altri costruttivi. Essi definiscono i molteplici livelli di manifestazione della coscienza umana, che spazia dalle frequenze più basse (vergogna, senso di colpa, apatia, angoscia, paura, desiderio, rabbia, orgoglio) a quelle più alte (coraggio, neutralità, volontà, accettazione, ragione, amore, gioia, pace, illuminazione)[94].

Tali modalità di espressione coscienziale sono riconducibili a sette modi di fare esperienza nella vita e, cioè[95]:

- la reazione, in cui si risponde passivamente agli stimoli;
- la memoria, in cui ci si basa prevalentemente sul passato;
- il pensiero, in cui si da spazio alla ragione e all'analisi;
- l'immaginazione, in cui si iniziano a creare pensieri originali;
- la creazione, in cui ci si dà da fare per realizzare ciò che si è immaginato;
- l'intuizione, in cui ci si apre a fonti informative non ordinarie;
- l'osservazione, in cui si vivono le esperienze dalla prospettiva della pura consapevolezza, al di là di giudizi e condizionamenti.

Per accrescere la propria energia, i leader possono seguire alcuni accorgimenti, tra cui:

- guidare consapevolmente la propria attenzione,
- svolgere adeguate pratiche meditative e yogiche,
- fare ciò che piace e gratifica,
- lasciare andare le emozioni bloccate, quali rabbia, paura, sofferenza, etc.,
- parlare con trasparenza e integrità, evitando di usare parole contro se stessi o gli altri,
- non prendere nulla di ciò che viene detto o fatto in modo personale,
- non dare le cose per scontate bensì chiedere tutti i chiarimenti necessari,
- concentrarsi sul presente, evitando fughe mentali nel passato o nel futuro,
- interrompere le abitudini, ovvero quei comportamenti automatici acquisiti nel corso degli anni, frutto dei condizionamenti familiari e sociali: introducendo in un comportamento ordinario una o più varianti che modifichino la rigidità percettiva e comportamentale, è

94 Si veda Hawkins, D. *Il potere dei condizionamenti,* Milano, Macro Edizioni, 2014.

95 Si veda Dodson, F. *Livelli di energia*, Roma, Spazio interiore, 2024, p. 66.

possibile fare esperienza di come si è a livello più profondo del proprio essere, senza i vincoli delle routine limitanti;

- lasciar andare la propria storia personale, intesa come idea statica del proprio passato: ciò rende liberi dalla limitata concezione di se stessi, frutto di una ben precisa visione della realtà[96];
- ridurre la propria importanza personale che, agendo come forza conservatrice, limita i processi di cambiamento. Se ogni aspetto della vita, dalla conoscenza alle percezioni, è riferito a un io personale stabile, si alimenta il senso di importanza, precludendosi, così, un approccio più neutro alla conoscenza;
- assumersi la piena responsabilità di ciò che si fa, così da eliminare ogni dubbio, preoccupazione o rimpianto;
- compiere piccole azioni senza alcuna aspettativa, così da sottrarsi al giudizio della ragione e sperimentare un approccio più fanciullesco alla vita;
- analizzare i comportamenti, le emozioni e i pensieri quotidiani al fine di verificare dove c'è il maggior assorbimento di energia senza un adeguato ritorno: sono proprio quelle le aree in cui operare i necessari ridimensionamenti;
- essere in contatto con la natura, traendo da essa l'energia di cui si ha bisogno;
- interrompere il dialogo interiore, come già sottolineato sopra.

Una volta acquisita energia è, poi, necessario farla fluire liberamente dentro di noi e all'esterno al fine di agire in libertà e poter, così, perseguire efficacemente i propri obiettivi.

Nella prospettiva in analisi l'ideale è avere gruppi con un elevato livello energetico ben focalizzati che abbiano al loro interno bassi livelli di resistenza al flusso, onde evitare deleterie dispersioni energetiche.

Una buona leadership consente di gestire i flussi energetici ai vari livelli a cui si manifestano, e cioè, i comportamenti, le emozioni, i pensieri, le convinzioni di base.

Tali livelli hanno una frequenza vibratoria diversa che cresce mano a mano che dai comportamenti si sale su sino alle convinzioni: ciò implica che lo spostamento di attenzione da un piano a frequenza maggiore (ad es. le convinzioni) a uno a frequenza minore (le emozioni) determina una liberazione di energia mentre il passaggio da un livello a minor frequenza (ad es. i pensieri) a uno a maggiore frequenza (le convinzioni) richiede nuova energia. Pertanto, quando, ad es., in un'azienda si avviano interventi sul piano culturale (cioè del sistema di valori e credenze) si richiede maggiore energia rispetto alla focalizzazione sul solo livello comportamentale.

La conoscenza di tali dinamiche energetiche è particolarmente utile quando si avviano processi di cambiamento in quanto in ogni organizzazione si riscontrano le seguenti condizioni: i partecipanti interagiscono a livello energetico tra di loro e con l'ambiente; non si possono analizzare isolatamente i singoli componenti del sistema senza considerare la trama di relazioni che li avvince all'azienda; ogni gruppo, come sistema, si stabilizza attorno a una condizione di equilibrio; interventi volti a modificare tale equilibrio incontrano una qualche forma di resistenza, anche se il sistema non opera a livelli adeguati di efficacia ed efficienza.

3.3.1 La meditazione

Le considerazioni svolte evidenziano come fondamentale è la capacità dei leader di entrare in contatto, più che con la parte razionale delle persone, con quella inconscia, cioè emotivo-istintuale, operante al di sotto della consapevolezza.

La parte logico/razionale cerca prevalentemente la stabilità, il controllo, la libertà dagli

96 «Cancellare la storia personale significa smantellare le storie dietro cui ti sei finora nascosto. È smettere di credere di essere ciò che hai sempre sentito e pensato di essere. È entrare nel tuo vero centro, la tua Divina Presenza, e tornare a sapere chi davvero Sei». Canil, D. *Tu sei magia,* Milano, Mondadori, 2019, p. 51.

eccessi emozionali, la comprensione, mentre l'inconscio ricerca il sogno, il desiderio, il coinvolgimento emotivo[97], cioè il sentire. Alla sfera razionale si associa la volontà mentre a quella emotiva l'entusiasmo e la motivazione[98].

In una condizione di equilibrio ogni parte fornisce il proprio contributo al perseguimento degli obiettivi, mentre in caso di disarmonia la parte logica può prevaricare quella emotiva con il controllo, le regole, i divieti o la sfera emotiva può a sua volta prevaricare quella razionale con una forte emotività, riducendo, di conseguenza, la libertà decisionale della persona.

Pertanto, il leader può avere a che fare con collaboratori sia in armonia che carenti su uno dei due versanti richiamati, cioè avere poca volontà e, quindi, scarsa determinazione decisionale oppure poca motivazione ed entusiasmo nel perseguire i desideri e gli obiettivi.

Il riconoscimento dell'eventuale deficit presuppone la conoscenza non solo della dimensione logico/riflessiva quanto, soprattutto, di quella analogica (cioè emotivo/istintuale) che presenta specifiche caratteristiche. Tra queste segnaliamo le seguenti:

- evitamento della sofferenza e ricerca del piacere[99];
- sensibilità alla comunicazione non verbale e paraverbale più che a quella verbale;
- percezione del tempo non lineare, cioè assenza dell'idea di passato e futuro sostituita da quella di presente;
- memoria emotiva e somatica delle esperienze vissute;
- concretezza;
- inclinazione all'appagamento, da un lato, dei bisogni fisiologici, di sicurezza e riproduttivi e, dall'altro, di quelli sociali, cioè accettazione, appartenenza, amore, affetto, stima;
- sensibilità ai contrasti;
- ricerca di tensioni emozionali legate ai desideri. In tal senso, maggiore è la differenza tra quanto desiderato e quanto posseduto, maggiore è il carico tensionale, emozionale che può essere generato in una persona attraverso l'uso di appositi simboli; ad es., se si desidera un aumento di stipendio pari a 10 e si è ottenuto solo 6, la differenza, 4, indica lo stato di tensione emotiva relativa al simbolo denaro, che può essere utilizzata per motivare la persona ad assumere un certo comportamento. In altri termini, finché il desiderio non è completamente appagato, ciò che si desidera esercita sull'inconscio un sensibile condizionamento emotivo. Fondamentale è, quindi, gestire la relazione tra desiderio e possesso: se il primo supera il secondo si ha un potenziale emotivo sfruttabile che, invece, viene meno, ove i due elementi si equilibrino[100].

97 A tal proposito sottolineiamo come per la mente inconscia, a differenza della parte logica, non vi sia una distinzione tra emozioni positive e negative, trattandosi sempre di "cibo energetico" di cui essa si nutre. Pertanto, più che l'aspetto qualitativo (buona o cattiva), è l'aspetto quantitativo dell'emozione, cioè la sua intensità, a determinare il coinvolgimento dell'inconscio.

98 Sul tema si veda Benemeglio, S. *C'era una volta l'ipnosi*, Bologna, Om, 2018.

99 Tale istinto naturale può essere bypassato quando si vivono esperienze che, pur generando sofferenza, disagio, insoddisfazione, consentono, però, l'appagamento di uno o più bisogni fondamentali, quale quello di appartenenza al proprio nucleo familiare. In tal caso, la fedeltà al sistema e alle sue regole può compromettere la realizzazione personale. Sul tema si veda quanto detto nel capitolo 7, a proposito delle costellazioni aziendali.

100 A tal proposito sottolineiamo come, pur ricercando tutti sia il desiderio che il possesso, diverso è il rapporto che ciascuno ha con i due elementi. Rapporto riconducibile al modo in cui, nei primi periodi di vita, sono stati soddisfatti i propri bisogni. In tal senso, l'impossibilità di una perfetta sincronia tra bisogno e appagamento in ogni situazione, porta a sperimentare sofferenza, legata a una carenza o a un eccesso nel soddisfacimento delle proprie esigenze. Qualora si sia sofferto per aver ricevuto meno rispetto a quanto desiderato si svilupperanno tratti emotivi differenti rispetto al caso in cui si sia sofferto per aver posseduto più di quanto desiderato. Nel primo caso, si riscontrano le seguenti caratteristiche: 1. ci si coinvolge possendo più che desiderando;

Ciò è riconducibile al fatto che l'essere umano si sente gratificato non solo quando prova piacere ma anche quando lo pregusta, lo immagina, creandosi l'aspettativa di goderne in futuro[101]. Pertanto, è l'aspettativa di qualcosa di piacevole che motiva ad agire, essendo il nostro cervello programmato per anticipare le ricompense: quanto più queste sono percepite come elevate, tanto più evidenti saranno le risposte comportamentali delle persone[102];

- incapacità di distinguere la realtà dall'immaginazione, quindi gli oggetti/soggetti reali dai simboli e dai pensieri;
- capacità di elaborazione delle informazioni molto superiore alla parte logica;
- ripetitività;
- applicazione automatica di tre schemi mentali valutativi, e cioè buono/cattivo, forte/debole, attivo/passivo;
- desiderio di sentirsi rassicurati e protetti, nonché unici e importanti; ciò è possibile bilanciando due diverse tendenze, cioè quella di somigliare agli altri per senso di appartenenza e per andare d'accordo, e quella di differenziarsi, per migliorare il proprio status sociale, così da essere facilitati nell'accesso alle risorse, siano esse persone o beni.

Uno dei pilastri su cui poggia l'intelligenza emotiva è la consapevolezza delle emozioni, quale premessa per una adeguata gestione.

La consapevolezza emozionale è favorita dalla pratica costante della meditazione.

Per meditazione[103] si intende uno stato di consapevolezza e attenzione in cui mente e corpo sono tutt'uno, superando qualsiasi forma di dualità. È un essere presenti a se stessi nel qui e ora.

Essa si lega, quindi, non tanto a ciò che si fa bensì a come lo si fa, cioè allo stato interiore con cui si vivono le varie esperienze.

Meditare significa, in sostanza, trascendere la mente analitica, intesa come continuo, incessante flusso di pensieri e connettersi completamente e profondamente con il momento presente.

In tale stato tutto ciò che accade dentro e fuori di noi viene accettato per quello che è, sospendendo ogni forma di classificazione e di giudizio.

In sostanza è come se si diventasse uno specchio che riflette ciò che ha davanti senza distorsioni o valutazioni.

La pratica costante della meditazione garantisce calma interiore e lucidità mentale, soprattutto in situazioni potenzialmente critiche, con benefiche ricadute sulla qualità delle relazioni.

Infatti, se l'atteggiamento meditativo consente di accettarsi come si è, sospendendo ogni forma di giudizio, permette, di riflesso, di accettare gli altri, con i loro tratti psicologici e comportamentali, gettando, così, le basi per una serena convivenza in ambito aziendale.

Come noto, infatti, l'essere accettati per come siamo ci predispone favorevolmente nei confronti degli altri, riducendo le resistenze al cambiamento e abbassando le barriere psicologiche esistenti.

2. si usa maggiormente il verbo avere; 3. si tende ad attribuire a terzi la causa dei propri problemi; 4. si vivono prevalentemente rabbia e risentimenti; 5. si ha un comportamento attivo e si tende a dominare; 6. si propende per l'azione; 7. si ricerca soprattutto affetto; 8. si gradiscono mediamente suoni dolci. Nel secondo caso, invece, si hanno i seguenti tratti: 1. ci si coinvolge desiderando più che possedendo; 2. si usa maggiormente il verbo essere; 3. si tende ad autoattribuirsi la causa dei propri problemi; 4. si vivono prevalentemente sensi di colpa; 5. si tende ad avere un comportamento passivo; 6. si propende per la riflessione; 7. si ricerca soprattutto energia sessuale; 8. si gradiscono mediamente suoni duri e ritmati. Si veda, in proposito, Benemeglio, S.; Bertelli, A. *Compendio delle discipline analogiche benemegliane,* Roma, AIDA, 2014, p. 166.

101 Il nostro sistema interno di ricompensa, che produce dopamina, si attiva al massimo non quando si è raggiunto un obiettivo, bensì quando si è intenti a raggiungerlo.

102 Si pensi, a tal proposito, al successo dei concorsi a premio, quali la lotteria, dove, anche se la probabilità di vittoria è molto bassa, la posta in gioco, ovvero la possibile vincita, è molto alta.

103 Sul tema si veda OSHO *Che cos'è la meditazione,* Milano, Mondadori, 1997.

L'atteggiamento meditativo implica una equidistanza dalle proprie emozioni e da quelle altrui, assumendo una metaposizione in cui si osservano, si accolgono, comprendono e armonizzano le istanze proprie con quelle degli altri.

Solo muovendosi con leggerezza sul terreno della propria emotività, godendone i frutti senza esserne, però, stregati, si può conseguire una pace interiore stabile e duratura.

La pratica costante della meditazione produce una serie di vantaggi che vanno dal miglioramento delle condizioni fisiche a un affinamento delle abilità cognitive, percettive ed emotive, con benefici riflessi sulle prestazioni professionali.

Nella meditazione vi è un allineamento tra l'essere e il fare, per cui si vive pienamente ciò che si fa con tutto il proprio essere, senza scissioni interiori.

Si è, quindi, costantemente nel presente[104] che è l'unico tempo realmente esistente. O, per meglio dire, si è nel senza tempo, ovvero in uno stato di coscienza in cui è interrotto il continuo oscillare tra passato e futuro, cioè tra ricordi, rimpianti, risentimenti, ansie, timori, desideri.

E, proprio questo essere fuori dal tempo facilita lo sbocciare di intuizioni preziose sia in ambito personale che professionale.

Infatti, quando si è presenti a sé e a ciò che si fa in modo totale e neutro, cioè senza giudizi, si è in grado di godere di ogni istante ed esperienza e si colgono sfumature della realtà spesso trascurate.

L'importante è mantenersi costantemente consapevoli di ciò che si sta vivendo in un determinato momento dando spazio ai propri sensi, in modo da purificare l'esperienza di tutte quelle sovrastrutture concettuali e classificatorie che la distorcono.

In sostanza, solo trascendendo la mente, come sistema di convinzioni, schemi interpretativi, vissuti emotivi e desideri, si può godere dell'esperienza nella sua purezza, depurandola da ogni percezione distorsiva.

L'utilità di tale approccio in azienda è quantomai evidente: si pensi, a titolo esemplificativo, alle riunioni di lavoro con i colleghi od agli incontri con i clienti dove un atteggiamento meditativo e, quindi, di intimo ascolto, consente di cogliere puntualmente lo stato d'animo e le aspettative degli interlocutori, potendo così impiegare modalità comunicative e relazionali empatiche.

Alla base della pratica meditativa vi è il silenzio che consente di creare uno spazio vuoto al proprio interno che può, poi, essere riempito dall'ascolto di sé e degli altri. Il silenzio, in questo senso, è la premessa per un ascolto ricettivo, femminile, che consente di realizzare l'accoglienza incondizionata di ciò che si presenta.

Ciò si realizza sviluppando la sensibilità sensoriale, cioè partendo dai sensi e dalle sensazioni che, essendo diretta espressione del corpo, sviluppano una forma di conoscenza arcaica e genuina, cioè non filtrata dalla mente, a differenza delle percezioni che sono invece il frutto dell'elaborazione cognitiva, per lo più inconscia, degli input sensoriali e, come tali, risentono dei modelli di pensiero della persona, della sua cultura.

In ultima analisi, la meditazione consente di passare:

- da reazioni automatiche a scelte consce;
- dall'analisi alla percezione diretta;
- dal rifiuto all'accettazione;
- dall'evitamento all'avvicinamento;
- dal considerare i pensieri come qualcosa di reale al vederli per quello che sono, cioè eventi mentali che attraversano la nostra coscienza;
- dal continuo movimento tra passato e futuro al permanere nel momento presente;
- da attività che disperdono energie ad attività che nutrono e ricaricano.

Ciò è facilitato da una serie di pratiche tra le quali segnaliamo le seguenti:

- una prima consistente nel trovare un posto tranquillo, nel rilassarsi e nel concentrare l'attenzione sul respiro, fluendo con lo stesso, pre-

104 Si veda in merito Tolle, E. *Il potere di adesso*, Milano, Armenia, 2004.

stando, al contempo, attenzione a tutto ciò che accade. Se ci si perde nei pensieri, non appena se ne prende coscienza, senza alcun giudizio si riporta dolcemente l'attenzione sul respiro;

- una seconda consistente nel rilassarsi e nel concentrarsi inizialmente sul respiro, per poi notare con precisione dove vaga la mente ogni qualvolta si distrae: è attratta da pensieri sul presente, sul passato o sul futuro? Altrettanto importante è notare il modo in cui la mente divaga, cioè se la distrazione è frutto di qualche stimolo particolare, come un suono, oppure se dipende da una sensazione o da una emozione che si è provata o da altro ancora;
- una terzaa consistente nel camminare rimanendo completamente concentrati su ogni passo, diventando, così, consapevoli anche dei minimi movimenti, della condizione di equilibrio, del modo in cui si poggiano i piedi per terra;
- una quarta, consistente nell'osservare qualunque cosa si manifesti dinanzi a noi, a livello di tutti e cinque i sensi. Si può, quindi, contemplare qualsiasi persona o cosa, ascoltare qualsiasi suono, percepire diverse sensazioni tattili oppure gli odori e i profumi presenti nell'aria. Ciò che conta è rimanere completamente presenti a ogni sensazione, sospendendo qualsiasi forma di giudizio, sia esso positivo o negativo. Si supera, così, la tendenza all'attrazione o repulsione mantenendosi attenti, lucidi e consapevoli di qualsiasi percezione, sensazione ed emozione;
- una quinta, consistente nel portare la consapevolezza sul corpo concentrando l'attenzione sulle singole parti, cominciando dai piedi sino a giungere al capo, passando per i vari distretti corporei. Durante la pratica l'attenzione va rivolta alle sensazioni presenti, notando come queste nascano, si trasformino e si dissolvano. Ove non si registri alcuna sensazione, ci si limita a notare la sua assenza;
- una sesta, consistente nel portare l'attenzione sul campo energetico del corpo sentendo le emozioni che si manifestano sotto forma di specifiche sensazioni fisiche: ciò consente alle emozioni di manifestarsi come flusso di energia, e a noi di non esserne travolti, essendo il testimone, la presenza che osserva il processo;
- una settima, consistente nell'osservare dapprima i pensieri che attraversano la mente e poi lo spazio vuoto all'interno del quale si manifestano, cioè la pura consapevolezza[105]. Quindi, partendo da un pensiero, l'attenzione si sposta sul campo di coscienza all'interno del quale esso sorge: si arriva, così, a sperimentare la pura consapevolezza, nella quale ogni dualità si dissolve manifestando l'unità di tutto ciò che è. In tale stato si è presenti a se stessi, limitandosi a testimoniare senza giudizio ciò che accade: ogni pensiero perde forza e rimane solo una condizione di quiete silenziosa imperturbabile nella quale si sperimenta la consapevolezza come l'unica cosa reale, in quanto sempre identica a prescindere dal tipo di percezione esperita[106];
- una ottava, definita attiva, consistente nell'utilizzare la mente per immaginare un nuovo futuro. Dopo un profondo rilassamento, si visualizza il proprio desiderio realizzato, sentendo chiaramente l'emozione a esso associata, così da sostituire una condizione iniziale di mancanza con una di abbondanza e appagamento. La ripetizione di tale procedura, accompagnata da una genuina predisposizione a ricevere, riprogramma l'inconscio, favorendo

105 «Quando incontriamo il Vuoto, riteniamo che si tratti del vuoto primordiale di proporzioni e rilevanza cosmiche e diventiamo pura coscienza consapevole di questo nulla assoluto. Tuttavia, allo stesso tempo viviamo uno strano senso paradossale di essenziale pienezza. Questo vuoto... mentre non esprime niente in forma concreta e manifesta, sembra contenere tutta l'esistenza in una forma potenziale... Questo Vuoto metafisico, pregno delle potenzialità di tutto ciò che esiste, sembra essere la culla di ogni essere e la fonte ultima di esistenza». Grof, S. *Psicologia del futuro*, Roma, Spazio interiore, 2015, p. 317.

106 «Così come un'onda del mare non ha un'esistenza indipendente dall'oceano in cui appare, così la percezione è solo un'increspatura sulla superficie della Coscienza.» Marrone, P. *La mente senza tempo*, Cesena, Uno, 2020, p. 68.

la manifestazione, sul piano fisico, di quanto inizialmente sperimentato a livello mentale.

Il procedimento consiste, quindi, nel definire innanzitutto la nuova realtà che si vuole vivere.

Poi ci si rilassa nel silenzio, entrando in uno stato di apertura, calma e ricettività. In tale condizione si è un osservatore neutrale privo di desideri e resistenze; non vi è identificazione con nulla, nessun pensiero, nessuna emozione.

Immersi nel silenzio e nella quiete interiore, si immagina una versione di se stessi che vive già la realtà desiderata, per poi entrare nella prospettiva della nuova persona. Assumendo il punto di vista del nuovo sé e il sentimento del desiderio realizzato[107], si sperimenta il piacere di vivere la nuova esperienza in modo del tutto naturale, provando gioia e gratitudine.Rimanendo connessi alla nuova realtà già realizzata, si inizierà a sperimentare la manifestazione anche sul piano fisico.

3.3.2 La gestione delle emozioni

L'intelligenza emotiva presuppone una adeguata capacità di gestione delle proprie emozioni, onde evitare che, soprattutto, in momenti di stress, ci si lasci andare a valutazioni e comportamenti improduttivi o deleteri.

Considerando che le emozioni coinvolgono la persona nella sua totalità, cioè sul piano mentale, fisico ed energetico, è su uno o più di questi livelli che si può intervenire in presenza di blocchi, autosabotaggi, demotivazione, etc.

Tra le procedure impiegabili, che spaziano dall'aspetto cognitivo-immaginativo a quello energetico e comportamentale, segnaliamo alcune rivelatesi particolarmente efficaci.

Un primo approccio, incentrato sul cambiamento delle convinzioni limitanti, prevede i seguenti passaggi[108]:

107 Si veda, in proposito, Giacovazzo, F. *La legge di assunzione*, Torino, L'età dell'acquario, 2022.

108 Per approfondimenti si vedano: Re, R. Leader *di te stesso*, Milano, Mondadori, 2004; Sgarbi, L. *Istruzioni per vincere*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003.

1. mettere in discussione la credenza depotenziante[109]: ciò avviene evidenziando i riflessi negativi che essa produce sul benessere e sulla performance della persona. Focalizzandosi sulla sofferenza associata alla convinzione, la si utilizza come leva per produrre un'inversione emozionale;
2. individuare una nuova convinzione potenziante[110], capace cioè di ottenere risultati migliori;
3. cercare riferimenti a sostegno della nuova convinzione, ovvero situazioni in cui tale credenza si manifesta in specifici comportamenti;
4. vivere in anticipo nella propria mente le emozioni e i risultati positivi derivanti dall'adozione della nuova convinzione.

Un ulteriore approccio, riconducibile alla terapia breve strategica, fornisce utili indicazioni circa la gestione della paura, del dolore e della rabbia[111].

Con riferimento alle paure, ci si focalizza sul superamento delle modalità comportamentali che

109 In proposito sottolineiamo come, secondo alcune ricerche, le credenze limitanti più diffuse siano le seguenti: "Non sono al sicuro", "Sono imperfetto e qualcosa in me non va bene", "Non valgo, non sono importante, non merito", "Non ho potere, non sono in grado di fare né di scegliere, quindi sono impotente", "Non merito amore, sono senza amore", "Non posso fidarmi degli altri", "Sono cattivo", "Sono solo", "Sono inadeguato, sono un fallito", "Sono incompleto", "Non esisto e sento di non essere qui". Sul tema si veda: Pratt, G.; Lambrou, P. *Il codice della felicità*, Milano, Macro edizioni, 2013.

110 Con riferimento alla nota precedente, convinzioni potenzianti sarebbero: "Sono completamente al sicuro e va tutto bene", "Sono perfetto così come sono", "Valgo e merito ogni successo nella vita", "Ho potere e sono abile", "Sono una persona amabile e sono amato", "Sono circondato da persone fidate", "Sono buono e arricchisco coloro con cui entro in contatto", "Sono una creatura di Dio e dell'universo. Sono in connessione con il creato", "Sono completo", "Esisto e sento pienamente di essere qui". In merito si veda: Pratt, G.; Lambrou, P. *Il codice della felicità*, op. cit.

111 Si veda Nardone, G. *Emozioni. Istruzioni per l'uso*, Firenze, Ponte alle grazie, 2019.

le rendono invalidanti, e cioè: 1. l'evitamento o la fuga; 2. la costante richiesta di aiuto, rassicurazione e protezione; 3. il tentativo fallimentare di controllo delle proprie reazioni psicofisiologiche.

Evitare ciò che spaventa è naturale ma, se se tale reazione si manifesta nei confronti di ogni possibile minaccia, conferma la propria incapacità di fronteggiare le difficoltà, minando l'autostima della persona, la qualcosa accentua ancora di più la sensazione di pericolo. Pertanto, la soluzione migliore consiste nell'evitare di evitare, cioè nel confrontarsi con lo stimolo reputato minaccioso, sia pur in modo graduale, partendo dal più piccolo rischio espositivo e procedendo progressivamente nell'affrontarli tutti, sino al superamento della paura.

Per quanto riguarda la richiesta costante di aiuto, protezione e rassicurazione nei confronti di situazioni temute, essa, pur sollevandoci temporaneamente dalla paura, ci conferma nella nostra incapacità di affrontare da soli una situazione problematica, minando sempre più la nostra autostima e accrescendo, così, la percezione del pericolo. In questo caso, per sbloccare la paura iniziale, se ne può evocare una più grande, facendo presente alla persona che il suo continuo chiedere aiuto produrrà, a lungo andare, una serie di effetti negativi peggiori di quelli attualmente temuti.

Il tentativo fallimentare di controllare le proprie reazioni fisiologiche, come il battito cardiaco o il respiro accelerato, essendo innaturale, non produce altro che un aggravamento della situazione. Infatti, l'attivazione di una certa risposta fisiologica è del tutto naturale di fronte a una situazione percepita come pericolosa per cui, tentare di controllarla, non fa altro che esasperarla.

In tal caso, il modo più rapido di sedare la paura è quello, apparentemente paradossale, di esasperarla volontariamente, creando così una sorta di cortocircuito emotivo. Infatti, poichè un'emozione si manifesta in modo spontaneo, sforzandosi di produrla consciamente la si depotenzia, sino ad annullarla. Pertanto, dedicando ogni giorno un tempo ben preciso (ad es. 30 minuti) a richiamare volontariamente le proprie paure, lasciando fluire tutte le risposte fisiologiche emergenti, si realizza il progressivo depotenziamento delle stesse.

Tale effetto può essere ottenuto, oltre che con la paura, anche con la sofferenza. Pure in questo caso si richiede di ritagliarsi, ogni giorno, un tempo in cui richiamare il dolore che ci affligge, immergendosi completamente in esso e nella sua naturale manifestazione psico-fisica.

Ciò consente, già dalle prime volte, un sensibile calo della sofferenza sperimentata nel corso della giornata, al di fuori del tempo appositamente dedicatole. Lasciando il dolore libero di svolgere il suo compito di guarigione delle ferite emotive, la persona ne esce più forte e resiliente[112].

Per quanto riguarda la rabbia, va riconosciuta la sua capacità di far emergere un elevato potenziale d'azione. L'attivazione di tale emozione, pur variando da persona a persona, è riconducibile alla percezione di una certa situazione: più questa genera frustrazione, più elevata è la reazione rabbiosa.

A tal proposito, invece di reprimere la risposta fisiologica, è opportuno gestire la percezione degli stimoli che la innescano, assumendo nuovi punti di vista, a cominciare da quello su chi, con il suo comportamento, ha acceso in noi la miccia della rabbia; oppure si può considerare che, arrabbiandosi con qualcuno, soprattutto se in modo continuativo, gli si sta dando molta importanza; o, ancora, pensando alla persona con cui si è arrabbiati, per una serie di giorni si possono scrivere, su un foglio di carta, tutte le critiche e le offese che vengono in mente, senza alcuna censura, sino al naturale deflusso della rabbia. A questo punto, si può strappare o bruciare i fogli, senza che il destinatario venga a conoscenza del loro contenuto.

Un ulteriore metodo, definito "il lavoro"[113], consiste nell'indagare il fondamento dei propri pensieri ponendosi 4 domande.

112 Sul tema si veda Morelli, R. *Si piange una volta sola*, Milano, Mondadori, 2023.

113 Per approfondimenti si veda Katie, B. *Amare ciò che è*, Vicenza, Il punto d'incontro, 2009.

Pertanto, dopo avere individuato una convinzione limitante su di sé o sugli altri, si formula la prima domanda, cioè: "è vero?". Qualora la risposta sia affermativa, si procede con la seconda domanda: "posso sapere con assoluta certezza che è vero?". In tale fase è importante cercare prove a sostegno delle proprie convinzioni e verificare se siano fondate o meno, in quanto molto spesso si tratta di personali interpretazioni degli eventi accaduti. La terza domanda consiste nel chiedersi: "come reagisco quando credo a questo pensiero?" e poi: "riesco a trovare un motivo per lasciare andare questo pensiero?". Una volta formulata la risposta si passa alla quarta domanda: "chi sarei senza questo pensiero? Come starei?".

Qualora il pensiero iniziale sia riferito a un'altra persona, il processo si conclude con il rigiro, consistente nell'applicare a se stessi l'affermazione formulata. Ad es., se penso: "il mio superiore è poco comprensivo con me", riformulo il pensiero nel seguente modo: "io sono poco comprensivo con me" oppure "io sono poco comprensivo con il mio superiore". Tale inversione linguistica consente la presa di coscienza di dinamiche interiori che sfuggono alle maglie della consapevolezza.

Alla base del rigiro vi è il presupposto che il mondo esterno sia un riflesso della propria condizione emotiva, per cui:

- ogni critica o apprezzamento formulato nei confronti di qualità e atteggiamenti manifestati da terzi si riferisce a parti di sé che richiedono, da un lato, di essere accolte e accettate e, dall'altro, di essere espresse e valorizzate maggiormente;
- i rapporti intrattenuti con gli altri indicano la relazione con le nostre emozioni; pertanto, se, ad es., si tende a evitare una certa persona che richiama la tristezza, è bene manifestare apertura e accoglienza nei confronti di tale emozione;
- si è attratti da chi riflette parti di noi smarrite o trascurate che è opportuno recuperare.

Un'ulteriore procedura di gestione emozionale si impernia sull'alternanza tra pensieri ed emozioni connesse al problema[114].

Focalizzandosi sulla situazione problematica, ci si concentra sulle emozioni esperite e si comunica quale pensiero segue l'emozione. Una volta scritto il pensiero, si nota quale emozione segue quel pensiero e, di nuovo, quale pensiero emerge dopo l'emozione, e così via, sino a quando emergono tre contenuti positivi consecutivi. Durante il processo, i contenuti iniziali, di segno negativo, tendono gradualmente a trasformarsi in neutri e poi in positivi, segno quest'ultimo del rilascio della carica energetica connessa al problema.

Un'altra tecnica impiegabile nella gestione delle emozioni è l'eft[115] (*emotional freedom tecnique*): essa poggia sul presupposto che le emozioni sgradite o i sintomi fisici dipendano da una perturbazione nella circolazione di energia nel corpo[116]. Riportando in armonia tale circolazione è possibile trasformare l'emozione e/o i sintomi associati.

Pertanto, l'associazione tra la stimolazione energetica e l'attenzione sul problema, favorisce la soluzione del problema stesso.

L'armonizzazione energetica si ottiene tramite dei picchettamenti effettuati con le punte delle dita su alcuni specifici punti del corpo, secondo quanto indicato dalla medicina tradizionale cinese. Essa ritiene che la fluida circolazione di energia nel corpo sia alla base del benessere. L'energia scorre attraverso dei meridiani, cioè dei canali, seguendo un tragitto ben preciso per cui, un blocco di tale flusso in uno o più punti,

114 Si veda Slavinski, Z. M. *Peat*, Torino, Psiche 2, 2017, p. 197 e segg.

115 Per approfondimenti si vedano: Craig G. *Tutorial di eft ufficiale*, Vicenza, Il punto d'incontro, 2021; Canfield, J.; Bruner, P. *EFT*, Vicenza, Il punto d'incontro, 2014; Fredi, A. *EFT, L'arte della trasformazione*, Rimini, Mylife, 2009.

116 «La stasi energetica (energia cristallizzata) si manifesta generalmente in quattro modi: come tensione, disagio o malattia fisica; come sentimento o stato emotivo disarmonico; come limite o disagio mentale; come mancanza di senso». Fredi, A. *Il sentiero interiore*, Rimini, Mylife, 2014, p.33.

determina un eccesso o una carenza di energia che procura poi disturbi emotivi e/o fisici[117].

La rimozione dei blocchi, stimolando specifici punti, consente il ripristino del normale fluire energetico, con tutti i benefici connessi. La stimolazione dei punti collocati all'estremità di un meridiano è sufficiente a riportare in equilibrio la circolazione energetica di tutto il meridiano.

L'EFT, poggiando su tale base, si concentra sui meridiani principali del corpo, collegati a specifici organi.

Ciò detto, passiamo a considerare la procedura.

Individuata la convinzione limitante e l'emozione che si vuole modificare, ad es. "sono inadeguato", si pronuncia la seguente frase: "anche se mi sento inadeguato mi accetto completamente e profondamente"; oppure "anche se mi sento inadeguato mi apro alla possibilità di cambiare" o un'altra frase simile. Contemporaneamente si picchetta uno specifico punto, denominato punto karate, che si trova sul taglio della mano.

Poi, ripetendo la convinzione da cambiare (nello specifico "mi sento inadeguato") rimanendo focalizzati sulla connessa emozione, si picchettano per qualche secondo altri punti che si trovano rispettivamente sulla sommità della testa, alla radice del sopracciglio, al lato dell'occhio, sotto l'occhio, sotto il naso, sotto le labbra, subito sotto la clavicola a circa due centimetri dal punto in cui questa si collega allo sterno, un paio di dita sotto i capezzoli, sotto l'ascella, all'angolo esterno dell'attaccatura dell'unghia del pollice, all'angolo esterno dell'attaccatura dell'unghia dell'indice, all'angolo esterno dell'attaccatura dell'unghia del medio, all'angolo interno dell'attaccatura dell'unghia del mignolo.

La procedura si completa ripetendo nove azioni che hanno lo scopo di riequilibrare l'attività dei due emisferi cerebrali al fine di favorire la soluzione del problema. Enunciando il problema da risolvere e picchettando il punto gamma[118], si procede nel seguente modo: si chiudono gli occhi; si aprono gli occhi; si guarda in basso a destra senza muovere la testa; si guarda in basso a sinistra senza muovere la testa; si esegue un cerchio con gli occhi in senso orario; si esegue un cerchio con gli occhi in senso antiorario; si canticchia per qualche secondo una canzoncina; si conta fino a cinque; si canticchia di nuovo la canzoncina.

La ripetizione di tale sequenza determina, di norma, una forte attenuazione, se non la scomparsa, dell'emozione associata alla convinzione iniziale. A quel punto, si sceglie una nuova credenza da sostituire alla precedente, ad es. "mi sento adeguato", e si ripercorre la stessa sequenza di stimolazione dei meridiani, focalizzandosi sulla nuova convinzione e sulla connessa sensazione di adeguatezza.

Per rendere ancora più efficace la procedura, alla fine si può visualizzare un simbolo che rappresenti la nuova esperienza emozionale e operare il cosiddetto fissaggio. Trattasi di una posizione, denominata in chiropratica *frontal-occipital hold*, in cui si mette una mano sulla fronte e l'altra sulla nuca: ciò consente di stimolare la circolazione sanguigna sia nella parte anteriore che in quella posteriore del cervello e, più in generale, di agire sul campo energetico del corpo.

Una variante di tale procedura utilizza un meridiano in particolare, denominato Vaso Governatore[119]. I passaggi principali sono due: la liberazione della carica emotiva disturbante e la sostituzione della vecchia credenza con una nuova. Il primo passaggio prevede l'uso di una calamita di bassa o media potenza che va appoggiata tra le sopracciglia, a contatto con la pelle o leggermente sopra. Facendola scorrere verso l'alto in mezzo alla fronte, sulla sommità del capo sino alla base della nuca, si manifesta l'intenzione di liberare l'emozione congelata. Il passaggio va ripetuto tre volte (o dieci nel caso di emozioni ereditate).

La procedura può essere potenziata utilizzando anche i movimenti oculari. Nello specifico, mentre si ripete mentalmente l'intenzione, si porta lo sguardo in determinate direzioni, passando la calamita due volte per ogni posizione degli occhi. I punti su cui focalizzarsi sono i seguenti: davanti; in alto a sinistra; in alto a destra; in basso a sinistra; in basso a destra; in alto; in basso; orizzontalmente a sinistra; orizzontalmente a destra.

Una volta rilasciata la carica energetica disturbante, si passa a individuare una nuova convinzione che va ripetuta mentalmente per tre volte, passando, a ogni frase, il magnete dalle sopracciglia alla base della nuca. L'efficacia del procedimento aumenta ove sia preceduta dall'integrazione cerebrale dei due emisferi, realizzabile con un semplice esercizio denominato passo incrociato. Stando in piedi, si alza contemporaneamente il braccio destro e la gamba sinistra; una volta abbassatili, si alza il braccio sinistro e la gamba destra. Uno o due minuti di movimento alternato sono sufficienti per una attivazione cerebrale completa.

Un altro approccio incentrato sull'aspetto energetico è la logosintesi[120]. Essa si basa su quattro principi:

1. la vera essenza delle persone non soffre e la sofferenza discende dall'inconsapevolezza della propria intima natura;
2. fenomeni come introiezione e dissociazione riducono la consapevolezza della propria essenza. Detti fenomeni si manifestano quando le esperienze stressanti non sono adeguatamente rielaborate e parte dell'energia vitale della persona viene deviata dal flusso naturale per agganciarsi alle immagini e alle reazioni relative all'evento stressante. Le introiezioni costituiscono proprio la rappresentazione cristallizzata di certi eventi, dovuta a una mancanza di consapevolezza e/o di informazioni;
3. le introiezioni e le parti dissociate costituiscono strutture energetiche presenti nella persona e nel suo spazio personale;
4. l'utilizzo appropriato delle parole consente di recuperare e reintegrare l'energia congelata in specifiche rappresentazioni interiori.

La logosintesi mira a identificare i blocchi energetici e le strutture che li determinano per poi procedere al loro scioglimento, consentendo, così, alla persona di ricontattare la propria essenza e, di riflesso, di ampliare la propria capacità percettiva, valutativa e realizzativa.

Tutto ciò è possibile utilizzando specifiche frasi che permettono, da un lato, di recuperare l'energia congelata in determinate strutture e nelle reazioni a esse e, dall'altro, di allontanare da sé l'energia di altre persone od oggetti presente in dette strutture.

Nell'ottica in esame, le convinzioni limitanti si legano alle introiezioni del mondo esterno e alle relative reazioni e possono essere viste come strutture energetiche non allineate alla propria essenza.

Pertanto, identificata la credenza, si chiede alla persona dove si trovi nel corpo o nello spazio personale. Ad es., può essere davanti o dietro, a destra o sinistra, in alto o in basso; oppure può manifestarsi come immagine o come voce propria o altrui nel corpo o nello spazio personale.

Il passo successivo consiste nel pronunciare quattro frasi specifiche, lasciandole agire all'interno della persona.

Pertanto, formulata la prima frase, si rimane in attesa di cambiamenti; si passa, poi, alla

117 «Potete pensare alle emozioni congelate come a sfere di energia che, sebbene invisibili, hanno una forma e una dimensione e sono composte esclusivamente di energia. …L'energia emotiva intrappolata si troverà sempre in qualche punto del corpo, e i tessuti all'interno della sfera tenderanno a entrare in risonanza con la sua vibrazione energetica. In altre parole, quei tessuti subiranno in continuazione gli effetti della vibrazione emotiva». Nelson, B. *Emozioni congelate*, Milano, Mondadori, 2020, p. 60.

118 Detto punto si trova sul dorso della mano, tra il prolungamento del mignolo e dell'anulare, a circa due centimetri dall'articolazione delle dita.

119 Si veda Eiriz, R. *Metodo integra*, Vicenza, Il punto d'incontro, 2022; Nelson, B. *Emozioni congelate*, op. cit.

120 Si veda Lammers, W. *Logosintesi 2.0*, Rimini, Mylife, 2012.

seconda frase, aspettando che faccia effetto, e si prosegue nello stesso modo con le altre due enunciazioni.

Durante le pause - che possono durare da pochi secondi a diversi minuti – si manifestano diversi effetti, quali l'emergere di ricordi dimenticati, la modificazione dei sintomi e, più in generale, un diverso modo di percepire il problema. Fondamentale è notare i cambiamenti a livello fisico, emotivo e mentale che testimoniano lo scioglimento delle strutture energetiche congelate.

Le frasi da pronunciare in sequenza sono le seguenti:

1. "recupero tutta la mia energia legata a quest'immagine della convinzione X e la riporto al posto giusto in me stesso/a":
2. "allontano tutta l'energia estranea legata alla convinzione X da ogni mia cellula, dal mio corpo e dal mio spazio personale e la rimando là dove realmente appartiene";
3. "recupero tutta la mia energia legata a tutte le mie reazioni a quest'immagine della convinzione X e la riporto al posto giusto in me stesso/a";
4. "Adatto tutti i miei sistemi al mio stato attuale"[121].

A conclusione del processo si chiede alla persona quanto consideri ancora fondata la convinzione, verificando i cambiamenti avvenuti in termini di posto da essa occupato nel corpo o nello spazio, di reazioni emotive, fisiche e mentali.

Ove i risultati migliorativi siano contenuti, si ripete, anche più volte, la procedura.

Un ulteriore metodo di gestione emotiva è il fast reset[122].

Partendo dall'assunto che le emozioni predispongono il corpo a compiere certe azioni per la propria salvaguardia, è utile chiedersi cosa esse inducono a fare al fine di proteggersi, risparmiare o recuperare energie. Tali informazioni, di norma non accessibili a livello conscio quando si è sotto l'effetto di emozioni limitanti, vanno recuperate e integrate a livello cognitivo mentre si è ancora in contatto con l'emozione esperita.

Prendendo atto della funzione dell'emozione, cioè della sua utilità, si riesce a mettere in contatto la parte più arcaica del cervello con quella più recente, deputata ai processi di comprensione cosciente. La consapevolezza della funzione biologica delle emozioni attenua la risposta fisiologica, ove eccessiva, e predispone a comportamenti in linea con la realtà sperimentata.

Considerando nello specifico alcune emozioni si ha che:

- l'ansia[123], la preoccupazione, lo stato di allerta, il panico, aumentano la vigilanza e la rapidità di risposta a uno stimolo reputato pericoloso, aiutano a trovare soluzioni a problemi presenti o futuri e a mantenere il controllo dell'ambiente in condizioni di insicurezza;
- la noia e l'insoddisfazione spingono a trovare nuovi stimoli;
- l'irrequietezza spinge a muoversi;
- il rifiuto di certe emozioni serve a evitare l'incontro con sensazioni sconosciute che non si riesce a gestire;
- il dubbio tutela da possibili errori e dalle loro conseguenze negative;
- il trattenersi, sia a livello verbale che comportamentale, serve a evitare possibili conflitti dagli effetti spiacevoli quali rifiuto, vergogna, umiliazione, abbandono;
- la paura serve a evitare una minaccia o un possibile danno e a mettersi al sicuro;
- la vergogna, l'imbarazzo spinge a non farsi vedere in certe situazioni;
- il senso di colpa porta a compiere azioni volte a rimediare a un comportamento reputato inappropriato;
- la rabbia serve a proteggere se stessi o altre persone importanti da una possibile minaccia o a depotenziare condizioni o persone che ostacolano il raggiungimento dei nostri obiettivi;
- il fastidio, l'irritazione, la critica, il disprezzo servono ad allontanare o depotenziare la cosa o la persona che li suscita;
- il risentimento spinge a ricercare giustizia o risarcimento per un danno che si ritiene di aver subito;
- la tristezza, l'impotenza servono a prendere atto di una perdita e della necessità di apportare un cambiamento nella propria vita;
- l'autocommiserazione serve a ricevere consolazione, protezione e aiuto.

Una volta identificata la funzione protettiva di una specifica emozione, si procede seguendo alcune fasi il cui obiettivo è, come si diceva, l'integrazione, cioè la presa di consapevolezza della finalità dell'emozione e delle reazioni fisiologiche a essa associate.

Il primo passaggio consiste nel percepire le sensazioni connesse alla specifica emozione, notando in quale area del corpo si concentrino maggiormente (ad es. il viso, lo stomaco, le spalle, etc.). Si formula poi la seguente frase: "L'emozione X vuole proteggermi da questa conseguenza Y"; ciò consente di integrare a livello cognitivo la funzione dell'emozione e delle connesse reazioni.

L'uso delle parole aiuta proprio a realizzare tale processo, coinvolgendo direttamente la parte cognitiva del cervello.

Il terzo step consiste nello spostare tutta l'attenzione sulle mani (o eventualmente anche sui piedi, sulla bocca e la lingua o su tutto il corpo), percependone le sensazioni, per una decina di secondi. Ciò permette di attenuare l'attivazione della parte emotiva, favorendo l'integrazione cognitiva.

L'ultimo passaggio prevede il rilascio dell'eventuale parte residua di reazione emotiva, usando una frase tipo: "Lascio andare dalla mia emozione X e dalle reazioni a essa connesse tutto quello che non mi serve/non mi interessa/non mi appartiene più". Come visto per gli altri metodi, si opera, infine, una valutazione della perdita di forza dell'emozione in esame, ripetendo la procedura ove necessario.

Un altro metodo di trasformazione dei pensieri limitanti è la defusione cognitiva a mediazione sensoriale[124].

Tale approccio parte dai seguenti assunti:

- vi è una parte della mente che, a seguito di eventi stressanti o traumatici, opera in antagonismo al processo di crescita dell'individuo, tenendolo ancorato al passato o a paure del futuro;
- l'azione favorisce un migliore contatto con il corpo, liberandoci dal continuo fluire di pensieri limitanti. L'agire può avvenire solo nel presente, dove passato e futuro si annullano, ed è possibile realizzare il contatto con il mondo reale, al di là del pensiero automatico.

La trasformazione delle credenze sabotanti si realizza nel momento in cui ci si disidentifica dalla mente automatica, limitandosi a osservarla senza giudizio alcuno.

La tecnica della defusione cognitiva a mediazione sensoriale prevede, innanzitutto, di mettere per iscritto la propria convinzione, spiegando il motivo del disagio: ad es.: "mi sento incapace di svolgere bene il mio lavoro perchè non ho le competenze giuste".

Sul foglio va specificato giorno, mese e anno, apponendo poi sulla credenza scritta una sinusoide (~) che promuove simbolicamente l'inversione emozionale.

121 Lammers, W. op. cit., pag. 250.

122 Si veda Parisi, M. G. *La soluzione fast reset*, Milano, Sperling & Kupfer, 2014.

123 Nell'ansia possono esprimersi diversi aspetti e cioè: parti di sé rifiutate, sensi di colpa, rabbia repressa, rimpianti, istinti e sessualità repressi, senso del dovere, paura del giudizio, scarsa attività fisica, talenti, passioni e creatività non espressi, situazioni di vita e relazioni inappaganti vissute come se non ci fosse una via d'uscita.

124 Si veda Di Spazio, V, *Disobbedire alla mente errante*, Roma, Spazio interiore, 2021.

Ciò fatto, si inizia formulando la seguente vocalizzazione, "oooooaaaiiiiiieeeeee", ripetendola sette volte: ciò comunica in modo simbolico al corpo di lasciare andare, di buttare fuori.

Si passa, poi, a leggere la frase scritta a voce alta mentre ci si muove, usando una inflessione comica, come la voce del personaggio di un cartone animato.

L'ultimo passaggio consiste nello scrollare tre volte il corpo, senza staccare i piedi da terra.

La ripetizione di detta procedura, una volta al giorno, per un minimo di 21 giorni, garantisce, di norma, la forte attenuazione della carica emotiva connessa alla convinzione limitante.

Un ulteriore approccio al cambiamento di credenze sabotanti è l'eit, *emotional integration technique*[125].

Al pari di altri metodi richiamati, anche questo mira a cambiare la struttura energetica delle credenze limitanti e, quindi, la loro carica emotiva.

Il primo passo consiste nell'individuare nel corpo una specifica memoria cellulare o emozione congelata, notandone le sensazioni fisiche.

Si passa, poi, a eliminare la cosiddetta inversione psicologica, cioè quella forma di resistenza dalle intenzioni benevole, che mina il processo di cambiamento. Ciò si realizza con lo switch, consistente nel picchiettare in modo alternativo il palmo di una mano con la base del pugno chiuso dell'altra mano, ripetendo una frase del tipo: "Anche se ho questa memoria dolorosa (o questa convinzione sabotante) in me, so che può guarire e inizia a farlo adesso mentre la osservo".

Tale procedura facilita l'armonizzazione dei due emisferi cerebrali.

Il passo successivo consiste nel liberare la carica emozionale presente nella memoria, procedendo nel seguente modo: mantenendo l'attenzione su ciò che si vuole cambiare, si stimolano in modo sequenziale alcuni punti indicati nell'eft[126] ripetendo le seguenti parole: "mi dispiace, perdonami, grazie, ti amo"[127], mentre si inspira luce bianca.

Si passa, successivamente, a stimolare un punto situato al centro del petto, in corrispondenza del timo: detta ghiandola regola la circolazione energetica nel corpo ed è, quindi, in grado di riequilibrare eventuali disarmonie.

Picchettando tale punto, si chiudono gli occhi pensando, per qualche secondo, a una persona a cui si vuole bene.

Poi si incrociano le braccia, appoggiando le mani sulle spalle e, con gli occhi chiusi, si inizia a massaggiare i lati delle braccia, dalle spalle ai gomiti, mentre si immagina di camminare lungo la spiaggia, contando a voce alta sino a 20.

Dopo si aprono gli occhi e, mantenendo la testa ferma, li si muove orizzontalmente a destra e sinistra diverse volte, mentre si continua a massaggiare le braccia.

A conclusione di tale fase, si richiudono gli occhi, immaginando di nuovo di camminare lungo la spiaggia, contando a voce alta sino a 5, mentre ci si continua a massaggiare.

Lo step successivo consiste nell'entrare in uno stato di consapevolezza pura, colmo di quiete e calma, da cui richiamare l'emozione congelata, lasciandola dissolvere nello spazio vuoto.

La procedura si conclude, infine, immaginando cosa si proverebbe senza la memoria emotiva e la relativa convinzione.

Altra tecnica appartenente alla classe dei metodi energetici è il *quantun entrainment* (QE)[128] emozionale. Essa si basa sulla teoria dei due punti che consente di spostare la propria prospettiva da stabile e fissa a fluida e flessibile, basata su possibilità sempre presenti e disponibili quando le si nota. Collegandosi al potenziale della coscienza, che può dispiegarsi in cambiamenti illimitati, ci si espande in una dimensione dove si trascende la dualità e ci muove liberamente tra le polarità sperimentate nello stato ordinario di coscienza.

Per quanto riguarda la procedura, mentre si percepisce l'emozione disturbante, si individua un muscolo teso o dolorante sul corpo e ci si poggia la punta del dito indice. Poi si mette il dito indice dell'altra mano su un qualsiasi altro muscolo. Si diventa, quindi, consapevoli del primo contatto, poi del secondo e successivamente di entrambi allo stesso tempo. Dopo un po' si inizia a sperimentare una sensazione di tranquillità, un eusentimento prodotto dalla pura consapevolezza.

A quel punto si hanno tre elementi di consapevolezza: il primo punto di contatto, il secondo e l'eusentimento. Si rimane consapevoli di questi tre punti, sino a quando si percepisce un rilassamento dei muscoli e si verifica l'intensità dell'emozione iniziale che, di norma, è scomparsa.

Un ulteriore metodo da impiegare nella gestione delle dinamiche interiori è il cosiddetto processo olografico[129]. Partendo dal presupposto che ogni persona vive sia esperienze piacevoli che spiacevoli, con tale procedura si mira a eliminare la carica emotiva che limita l'espressione del nostro potenziale.

L'elemento base di tale processo consiste nel portare l'attenzione simultaneamente su due opposti stati mentali, in quanto ciò determina la scomparsa del problema che si regge proprio su di essi.

La discreazione della situazione problematica si realizza, infatti, nel momento in cui si è in grado di sentire simultaneamente le emozioni emergenti dalle due polarità.

Quindi, chiedendo alla persona qual è lo stato opposto a quello sperimentato, cioè quale emozione vorrebbe provare al posto di quella che sente, la si invita a sentire prima l'una (ad es., la paura), poi l'altra (ad es., la tranquillità) e poi entrambe insieme, sino a quando non si realizza un cambiamento emozionale significativo. Le polarità, infatti, una volte rese consce, possono essere integrate, evitando di attrarre la persona in una direzione piuttosto che in un'altra in modo compulsivo.

Ciò è possibile nel momento in cui viene richiamata l'energia mentale separativa che fa percepire le polarità come inconciliabili e non come complementari. A un livello di coscienza superiore, invece, esse appaiono proprio per quello che sono, cioè due elementi della stessa realtà, che alimentano un flusso energetico che scorre continuamente tra di essi.

Una volta realizzata l'integrazione, le polarità si fondono diventando una unità e la persona può esprimere l'una o l'altra liberamente.

Un ulteriore metodo consiste nella modifica delle sottomodalità di un pensiero, ovvero del modo in cui immagini, suoni e sensazioni concorrono a determinare la rappresentazione interiore di una esperienza[130].

Modificando le caratteristiche di dette modalità si possono produrre rapidi cambiamenti percettivi e, quindi, emotivi, nelle persone.

Vi sono diverse sottomodalità per ogni aspetto sensoriale.

Con riferimento al canale visivo, si possono avere immagini a colori o in bianco e nero, grandi o piccole, vicine o lontane, ferme o in movimento, luminose o scure, tridimensionali o piatte, associate o dissociate[131], etc.

125 Si veda Giacovazzo, F. *EIT*, Reggio Emilia, Verdechiaro, 2019.

126 Tali punti si trovano sulla sommità della testa, alla radice del sopracciglio, al lato dell'occhio, sotto l'occhio, sotto il naso, sotto le labbra, subito sotto la clavicola, a circa due centimetri dal punto in cui questa si collega allo sterno, un paio di dita sotto i capezzoli, sotto l'ascella.

127 Tale frase mira a ripulire la mente inconscia dalle memorie che precludono una visione chiara delle situazioni. Non si tratta, quindi, di chiedere la soluzione di un problema, bensì di realizzare una pulizia emozionale profonda. Per approfondimenti di veda: Katz, M. *Scopri Ho'oponopono,* Milano, Macro edizioni, 2021.

128 Si veda Kinslow, F. *Il segreto della guarigione quantica*, Milano, Macro, 2010.

129 Si veda Slavinski, Z. M. *Fuga da matrix*, Torino, Psiche 2, 2019, pp.87-88.

130 Si veda Bandler, R. *Usare il cervello per cambiare,* Roma, Astrolabio, 1986; Bandler, R. *Vivi la vita che desideri con la pnl*, Milano, Nlp Italy, 2009.

131 Un'immagine si dice associata quando si vedono le scene direttamente attraverso i propri occhi, mentre è disso-

Considerando il canale uditivo, si possono avere suoni ad alto o basso volume, dolci o duri, in avvicinamento o allontanamento, etc.

Avendo riguardo al canale cinestesico, quindi alle sensazioni, è utile considerare aspetti quali la durezza, la morbidezza, la temperatura, il peso, la pressione, il movimento, la forma, l'ampiezza, etc.

Variando una o più submodalità è possibile realizzare rapidi e significativi cambiamenti percettivi.

Ad es., se pensando a una situazione che genera ansia, la si immagina grande, a colori, con suoni forti e in modo associato, si può rappresentarla nella propria mente più piccola, in bianco e nero, con suoni dolci e delicati e in modalità dissociata.

A tal proposito, una procedura molto efficace consiste nel richiamare mentalmente un episodio in cui si è sperimentata una emozione limitante, come una fobia, immaginando di trovarsi al cinema, seduti, e di vedere se stessi sullo schermo nel film della situazione ansiogena. Poi, si immagina di uscire dal corpo e volare sino alla cabina di proiezione. Ora, guardando giù, si vede se stesso seduto che guarda un film in cui un altro se stesso sta rivivendo l'esperienza paurosa. A quel punto, giunti alla fine del film, si fa un fermo immagine e si ritorna nel se stesso seduto e poi si entra nel film che è fermo alla fine, dove l'esperienza, anche se negativa, comunque è stata superata. Rimanendo all'interno del film, si immagina di far ripartire la pellicola all'indietro, continuando fino a che il film non ritorna all'inizio, prima dell'esperienza negativa. Ripetendo la procedura qualche volta, le sensazioni iniziali di disagio tendono a scomparire.

Una variante consiste nell'immaginare di sdoppiarsi e di vedere il se stesso con il problema che sale su una nave e va via, mentre l'altro sé, senza il disagio, lo saluta dalla banchina sino a quando la nave non svanisce all'orizzonte. Oppure, si può immaginare di far salire il sé problematico su un aereo mentre il sé calmo e tranquillo lo saluta da terra sino a quando l'aereo non scompare in cielo. Od ancora, si può visualizzare al proprio fianco una versione di sè senza il problema e poi immaginare di scivolarci dentro.

Il lavoro con le sottomodalità è molto variegato, pertanto, se, ad es., si lavora su una sensazione di pesantezza e durezza, la si può rendere leggera e morbida; se si opera con sensazioni in movimento o di freddezza, si può cambiare la direzione del movimento e/o la temperatura per cui, se la sensazione si muove in senso orario la si può far muovere in senso antiorario e viceversa; oppure, se si muove dal basso verso l'alto, la si può far muovere dall'alto verso il basso; od ancora, se si muove da sinistra verso destra, la si può far muovere da destra verso sinistra. Qualora si percepisca freddezza in una zona del corpo la si può immaginare tiepida o calda, oppure, al contrario, una sensazione di eccessivo calore si può sostituire con una di freschezza.

Se le sensazioni hanno una forma o una consistenza specifica, ad es., tonde e dure, le si può far assumere una nuova forma e una consistenza diversa, ad es., morbide e allungate.

Tali cambiamenti interni, se ben operati, modificano la percezione dell'esperienza interna e, di riflesso, la reazione emotiva.

Se si vogliono modificare convinzioni limitanti, è necessario dapprima immaginare la credenza che si vuole cambiare, individuandone le specifiche sottomodalità; successivamente, si pensa a qualcosa di cui si dubita, prendendo nota anche qui delle relative sottomodalità.

Avendo, ora, due diverse rappresentazioni mentali con specifiche caratteristiche, si nota quali siano le principali differenze. Ad es., la convinzione limitante potrebbe essere colorata o grande e quella di cui si dubita in bianco e nero o piccola.

A questo punto, si trasferiscono le sottomodalità del dubbio al pensiero che si vuole cambiare. Pertanto, nello specifico, si può immaginare la convinzione limitante in bianco e nero e piccola e notare come cambiano le sensazioni interne.

Procedendo in questa direzione un po' di volte, si modifica la rappresentazione mentale iniziale,

ciata se ci si vede dall'esterno, come se si stesse osservando un film in cui si è attori.

sino ad associarle una nuova sensazione, non più di certezza, ma di dubbio, depotenziandola.

Una variante consiste nel creare mentalmente una immagine del comportamento che si vuole cambiare. Poi, nell'angolo in basso a destra dell'immagine, si posiziona un'altra immagine, piccola e in bianco e nero, di come ci si vorrebbe comportare. A quel punto, si immagina di espandere rapidamente l'immagine piccola sino a farle sostituire l'altra, assumendone la stessa grandezza e le stesse caratteristiche, quali colore, vicinanza, etc. Ripetendo diverse volte tale operazione, si viene a creare un nuovo condizionamento neurologico che sostituisce il precedente.

Sempre lavorando con le immagini, si può invitare la persona a visualizzare il suo problema, facendo un fermo immagine nel punto più doloroso. Poi le si chiede di chiudere gli occhi e di puntare il dito della mano dominante al centro dell'immagine, come se la volesse agganciare, lasciando fluire le emozioni. A questo punto, si fa fare alla persona tre giri e mezzo in senso antiorario trascinando l'immagine con sé, mantenendola fissa, e lasciando fluire le emozioni. Alla fine, le si dice di aprire gli occhi, chiedendo cosa è accaduto alle sensazioni iniziali.

Una variante consiste nell'invitare la persona a mettersi in piedi, concentrandosi sul problema associato a una specifica immagine. Poi, mettendosi vicino al soggetto, si pone l'indice della mano destra al centro della fronte, esercitando una leggera pressione, e la mano sinistra dietro la nuca, a sostegno della testa. In questa posizione si chiede all'interessato di fare alcuni passi indietro (3,4, 5 o più), valutando come si modifica il disagio a ogni passo compiuto. Ove non vi siano miglioramenti significativi, si può far fare al soggetto anche uno o più passi in avanti, dritti oppure obliqui a 45°, a sinistra o a destra, od ancora, lo si può invitare a girarsi a 90°, a sinistra o a destra, e a fare poi una serie di passi indietro, notando i cambiamenti. Si procede in questo modo sino a ottenere evidenti benefici, che possono essere consolidati invitando l'interessato a compiere una rotazione a 360° su se stesso[132].

Rimanendo in tale prospettiva, vi è, infine, una tecnica molto efficace, definita collasso di ancore. Partendo da una situazione che genera una qualche forma di disagio (ad es., paura), si invita la persona a riprovare le sensazioni sgradevoli e, contestualmente, si tocca un punto del suo corpo, ad es. il braccio sinistro, esercitando una leggera o moderata pressione. Poi, individuata l'emozione che si vuole sperimentare (ad es. sicurezza) al posto di quella limitante, si chiede alla persona di richiamare uno o più episodi in cui ha sperimentato lo stato emotivo desiderato.

Mentre il soggetto rivive le sensazioni associate alla nuova emozione, lo si tocca in un altro punto del corpo, ad es., il braccio destro, sempre esercitando una leggera o moderata pressione. Ciò serve a creare un ancoraggio con le due emozioni, cioè ad associare ciascuna di esse a un tocco su una specifica parte del corpo.

Se la procedura è stata svolta correttamente, toccando il braccio sinistro si dovrebbe notare la ripresentazione della prima emozione, cioè paura; invece, toccando il braccio destro, si noterebbe il rimanifestarsi della seconda emozione[133].

A questo punto, si attivano contemporaneamente entrambe le ancore, cioè si toccano sia il braccio destro che quello sinistro. L'effetto, di norma, è una leggera confusione nel soggetto, legata al presentarsi di emozioni opposte. Mantenendo il contatto sino a quando la confusione non svanisce, si lascia andare, infine, l'ancora dello stato indesiderato, ovvero, nel nostro caso, il contatto con il braccio sinistro, mantenendo per qualche secondo quella dello stato desiderato, cioè, nella fattispecie, il tocco sul braccio destro.

Se la procedura è stata eseguita correttamente, l'integrazione delle due ancore renderà diffi-

132 Si veda Gelfi, A. M. *Algoritmo LAB,* Independently published, 2023.

133 Ciò appare evidente nelle espressioni facciali del soggetto e, più in generale, nella sua comunicazione non verbale.

cile, per la persona, risperimentare l'emozione sgradita iniziale.

3.3.3 La comunicazione persuasiva

Tra le abilità di un leader, fondamentale è la comunicazione persuasiva, ovvero la capacità di interagire efficacemente con le persone, a livello logico ma soprattutto analogico, cioè emozionale.

È, infatti, questo l'aspetto maggiormente coinvolto nei processi motivazionali e decisionali.

L'abilità persuasiva del leader si lega, allora, alla capacità di parlare all'inconscio delle persone, consapevoli della sua sensibilità ai diversi livelli della comunicazione.

A tal proposito ricordiamo come questa sia distinguibile in:

a. comunicazione verbale;
a. comunicazione paraverbale;
a. comunicazione non verbale.

La prima riguarda prevalentemente la sfera logica e stimola l'inconscio nella misura in cui le parole e le frasi espresse inducono determinate risposte emotive.

Il secondo e il terzo livello della comunicazione, invece, sono quelli che più direttamente coinvolgono la sfera emotiva.

Passiamo, allora, ad analizzare i tre piani, sottolineando come siano, comunque, tra loro interconnessi.

La comunicazione verbale riguarda ciò che viene detto, i termini e le espressioni usate, i valori e le convinzioni espresse.

L'efficacia persuasiva a tale livello si lega alla conoscenza di alcuni principi e schemi linguistici. Tra i primi ricordiamo i seguenti:[134]:

- la simpatia;
- la sincerità;
- l'autorevolezza: essa è riconducibile a qualità – conoscenza, cultura, esperienza, abilità, saggezza, etc. riconosciute a una persona o a una categoria (ad es., i medici, i professori, etc.) che, essendo per noi un punto di riferimento, riesce a condizionare le nostre scelte;
- la scarsità: essa, sottolineando la limitata disponibilità di qualcosa o qualcuno a cui si tiene, influisce sulla percezione delle persone e, quindi, sui loro processi decisionali, spingendole, ad es., ad accettare proposte che, in altre condizioni, sarebbero state valutate diversamente[135];
- il contrasto: esso si basa sul condizionare, in senso positivo o negativo, la percezione di qualcosa, di qualcuno o di un evento contrapponendolo a qualcos'altro[136];
- la riprova sociale: essa consiste nell'indurre una persona ad assumere una certa scelta facendole notare come già altri si siano mossi in quella direzione[137];

134 Sul tema si vedano: Cialdini, R. *Le armi della persuasione*, Firenze, Giunti, 2017; Goldstein, N. J.; Martin, S. J.; Cialdini, R. B. *50 segreti della scienza della persuasione*, Milano, Tea, 2010; Nardone, G. *Il colloquio strategico in azienda*, Firenze, Ponte alle grazie, 2019.

135 Ad es., volendo spingere le vendite di un prodotto, si può sottolineare che ne sono rimasti solo pochi pezzi o, addirittura, uno solo. Oppure, che una promozione finirà tra poche ore o pochi giorni. Od ancora, che sono rimasti solo pochi posti liberi per partecipare a un concerto, un incontro culturale, e così via.

136 Ad es., se voglio far percepire il prezzo di un prodotto più basso di quello che è, posso affiancare a esso un altro prodotto simile, dal prezzo più alto. Nella fattispecie, immaginando di avere un bene di 70 € che si vuole promuovere, lo si può esporre vicino a un altro non molto diverso, venduto al prezzo di 110 €. Il prezzo del primo bene, cioè 70 €, comparato mentalmente a 110 €, sembra, così, meno impegnativo economicamente. È la stessa logica dell'offerta in cui, il prezzo scontato, raffrontato a quello pieno, stimola all'acquisto.

137 Ad es., per stimolare le vendite in un negozio di abbigliamento, si può suggerire che un certo capo si sta vendendo molto in quanto in linea con la moda del momento. Oppure, si può promuovere un video evidenziando le visualizzazioni e/o i like ottenuti. Od ancora, si può sottolineare come una certa scelta sia stata già compiuta da altre persone appartenenti al gruppo di riferimento dell'interlocutore.

- l'impegno e la coerenza: esso fa leva sulla necessità di portare avanti un impegno precedentemente assunto, onde evitare di risultare incoerenti[138];
- la reciprocità: essa fa leva sulla tendenza innata nell'essere umano a ricambiare i favori ricevuti, cioè a sentirsi in debito nei confronti di chi si è mostrato gentile, disponibile e generoso nei nostri confronti, spingendoci a ricambiare, nei limiti del possibile, quanto ricevuto[139].

Tra gli schemi linguistici persuasivi si segnalano i seguenti:

- le false alternative: si propongono alla persona due o più opzioni di scelta che vanno, comunque, tutte a soddisfare i desideri del richiedente[140];
- i comandi indiretti e comandi nascosti: nel primo caso, si formula una richiesta non in prima persona ma chiamando in causa un terzo soggetto (un collega, un parente, un amico, etc.) così da attenuare eventuali resistenze dell'interlocutore; nel secondo caso, si ottiene lo stesso risultato usando il "non" prima di una richiesta così da farla apparire come un divieto. Tale strategia comunicativa fa leva sul fatto che l'inconscio non riconosce la negazione, cioè il non, e si sofferma su ciò che viene dopo[141];
- l'uso di metafore[142];
- l'uso di storie[143];
- l'uso di presupposizioni, consistenti nel dare per scontato ciò che si vuole chiedere, utilizzando, ad es., non il se ma il quando[144];
- la richiesta per gradi crescenti, consistente nel chiedere prima una piccola cosa, facilmente ottenibile, e poi quella più grande che si desidera realmente[145];

138 Se una persona si è impegnata a fare una certa cosa, ma sta esitando ad agire, le si ricorda l'impegno preso, sottolineando come, il mancato rispetto, la renderebbe incoerente. Poiché l'incoerenza, di norma, genera disagio, soprattutto quando ci si tiene molto alla propria immagine, ricordare l'impegno preso si rivela spesso una soluzione efficace.

139 Ad es., si può fare un regalo o un favore a una persona in modo da creare in lei una sorta di debito psicologico che la predisporrà favorevolmente ad accogliere una nostra richiesta futura.

140 Un esempio consiste nel chiedere a una persona se vuole eseguire un compito prima o dopo aver mangiato. Poiché l'obiettivo è far svolgere il compito, nel momento in cui l'interlocutore risponde affermativamente a una delle alternative, si ottiene il risultato voluto.

141 Nel caso di comandi indiretti, qualora si voglia, ad es., che l'interlocutore inizi a praticare sport, ma si tema un suo rifiuto, invece di dire: "Secondo me è bene che inizi a fare un po' di sana attività fisica", si potrebbe dire: "Ho letto che un noto medico, XY, raccomanda di fare un po' di sana attività fisica". Nel caso, invece, di comandi nascosti, si formula la richiesta facendola precedere dalla negazione; nella fattispecie, invece, di dire, ad es.: "Voglio che mi ascolti mentre parlo", si può dire: "Non voglio che mi ascolti mentre parlo". Anche se, dal punto di vista logico, si afferma di non volere essere ascoltati, a livello inconscio la frase viene percepita senza la negazione, proprio perché tale parte della nostra mente non riesce a rappresentarsi la negazione.

142 Queste possono essere raggruppate in una serie di famiglie, e cioè: il corpo umano (ad es., darsi la zappa sui piedi), il cibo (ad es., piangere sul latte versato), il viaggio (ad es., essere bloccati), la natura (ad es., fare fuoco e fiamme), la guerra (ad es., ammazzare il tempo), lo sport (ad es., fare gioco di squadra), l'automobile (ad es., partire in quarta), la medicina (ad es., terapia d'urto), la tecnologia (ad es., resettare). Si veda Borzacchiello, P. *Il codice segreto del linguaggio*, Macerata, Roi, 2019, p. 87 e segg.

143 Per essere coinvolgenti è necessario che le storie trattino uno o più dei seguenti temi: a. la cura, intesa come attenzione, dedizione a qualcosa o qualcuno; b. la trasformazione, inerente i cambiamenti richiesti per raggiungere certi risultati; c. la salvezza, dove bisogna salvarsi da qualcosa o qualcuno usando particolari abilità; d. i fatti, che presentano la risoluzione pratica di certi problemi; e. i legami, dove amore, amicizia, affetto portano a costruire relazioni importanti; f. i valori, ovvero ciò che orienta le scelte nella vita, indicando cosa è importante. Si veda Fontana, A. *Storie che incantano*, Macerata, Roi, 2018.

144 Ad es., invece di dire: "Se finirai i compiti, ti porterò al parco a giocare", si può dire "Quando finirai i compiti, ti porterò al parco a giocare".

145 Ad es., se si vuole che un collaboratore rimanga, per un mese, mezz'ora in più al giorno in azienda per comple-

- l'uso della parafrasi, consistente nel ripetere alla persona, anche se in forma leggermente diversa, ciò che ci ha detto[146];
- l'uso del perché: aggiungere, dopo la formulazione di una richiesta, "perché..." aiuta molto a rafforzare la richiesta stessa, indipendentemente dalla fondatezza della spiegazione fornita[147];
- la reinterpretazione di una certa situazione, consistente nel modificare il significato attribuito a un comportamento o a un evento[148];
- l'uso delle parole "ora", adesso", che ancorano nel presente ciò che si dice, anche se riferito a eventi passati o futuri;
- il far sentire l'interlocutore libero di scegliere, dicendogli, ad es., dopo una richiesta: "comunque sei libero/a di scegliere se farlo o meno";
- l'uso frequente del tu[149], formulando frasi come: "e se fossi tu a...?"[150], il che sposta l'attenzione dell'interlocutore su se stesso più che su chi sta parlando;
- l'uso di domande, che guidino progressivamente l'interlocutore verso il risultato desiderato, al posto di semplici ingiunzioni. Ciò consente di influenzare dolcemente la persona, invece di forzarla ad accogliere un determinato punto di vista, non fornendo prescrizioni ma offrendo nuove prospettive[151].

Altrettanto importante è usare parole energetiche, che generino sensazioni positive, piuttosto che parole che suscitino emozioni sgradevoli.

Tra le tante parole energetiche ricordiamo le seguenti[152]: sì, regalo, sogno, illuminare, splendere, infinito, naturale, sbocciare, germogliare, luce, luminoso, chiaro, fluire, fluido, corretto, miracolo, limpido, movimento, vivere, vita, nascere, nascita, sinergia, rinforzare, potenziare, speciale, passione, solare, magico, magia, gioco, festa, festeggiare, sorpresa, ricco, arricchire, libertà, libero, facile, divertimento, divertente, risparmio, risparmiare, scoprire, potere, avanzare, andare avanti, costruire, opportunità, occasione, illimitato, autentico, pratico, prezioso.

La comunicazione paraverbale[153] chiama in causa i suoni vocali e strumentali. I primi sono quelli emessi con la voce e riguardano il timbro, il volume, la velocità o la lentezza dell'eloquio, le pause, l'inflessione; i secondi sono quelli prodotti da altre fonti, quali mani, piedi od oggetti di vario tipo.

L'uso persuasivo di tale modalità comunicativa consiste nell'individuare – tramite i segnali non verbali - il tipo di suono gradito all'interlocutore, che può variare da un tono dolce e melodico a uno più duro e ritmato, e nel riproporglielo nel momento in cui si formula una richiesta, al fine di predisporre favorevolmente il suo inconscio all'accoglimento della richiesta stessa.

La preferenza di un tipo di suono è riconducibile al fatto che, nei primi periodi di vita, certi suoni hanno assunto un particolare significato emozionale che accompagna la persona per il resto della vita.

Pertanto, anche se da adulti si fa ampiamente ricorso al linguaggio verbale, l'inconscio conserva la carica emotiva associata a certe espressioni vocali, essendo queste legate al bisogno di cura, protezione e affetto manifestato da ogni essere umano.

Vi è, infine, la comunicazione non verbale[154] che chiama in causa:

- la prossemica;
- la cinesica;
- la digitale;
- i segnali di scarico tensionale, di gradimento e di rifiuto;

A tale livello è importante, da un lato, saper interpretare la gestualità, identificando il significato analogico sottostante, dall'altro, saper utilizzare adeguatamente i canali di comunicazione non verbale richiamati, in particolare la prossemica, la cinesica e la digitale, così da indurre nell'interlocutore la risposta emotiva desiderata.

La prossemica indica la gestione degli spazi comunicativi fatta con il corpo. A tal fine, è utile notare se l'interlocutore gradisce il nostro avvicinamento o allontanamento.

Quindi, variando la distanza del proprio corpo da quello dell'altra persona, è possibile accertarsi qual è la sua preferenza, tenendo conto delle reazioni non verbali manifestate, in particolare l'ondulazione in avanti o indietro. Nel primo caso, si ha gradimento da parte dell'inconscio mentre, nel secondo, rifiuto.

Pertanto, ove l'interlocutore, al nostro avvicinamento, manifesti gradimento con ondulazione in avanti del corpo[155], ciò significa che, nel momento in cui desideriamo ottenere qualcosa da lui, è consigliabile chiederglielo avvicinandosi, in quanto tale atto prossemico, di per sé, predispone favorevolmente l'inconscio nei confronti della nostra richiesta.

Viceversa, se al nostro avvicinamento, l'interlocutore, manifesta rifiuto con ondulazione indietro del corpo[156], ciò vuol dire che, quando vogliamo ottenere da lui assenso e consenso, è opportuno chiederglielo allontanandosi, poiché tale atto prossemico predispone favorevolmente l'inconscio ad accogliere la richiesta.

La cinesica riguarda la gestualità e ha a che fare sia con gli arti superiori, cioè le braccia, che con quelli inferiori, ovvero le gambe, senza, però, muovere il corpo. Detti gesti, fatti nello spazio personale dell'interlocutore, possono essere lenti o veloci, con andamento ascendente o discendente, sul lato sinistro o destro del corpo, sopra o sotto la vita[157], etc. Tale canale può essere agito anche presentando all'interlocutore il simbolo gradito a livello inconscio, e cioè l'asta, il triangolo o il cerchio, in modo da produrre una significativa stimolazione energetica[158].

---

tare un lavoro, si può inizialmente chiedere di rimanere 5 minuti in più, poi 15, sino ad arrivare progressivamente ai 30 minuti desiderati.

146 Ad es., se una collega ci riferisce di sentirsi delusa e arrabbiata per l'esito negativo di un concorso a cui ha partecipato, è sufficiente dirle, magari in tono interrogativo: "quindi, ti sei sentita delusa e arrabbiata per l'esito del concorso?".

147 Ad es., invece di limitarsi a chiedere: "Per favore posso pagare prima io?", si può dire: "Per favore, posso pagare prima io perché ho solo due prodotti?"

148 Un certo comportamento, quale, ad es., il commuoversi facilmente, può essere definito non come debolezza bensì come forte sensibilità ed empatia.

149 Nonostante le convenzioni sociali, l'utilizzo del tu stimola la nostra parte emotiva meglio del lei, che sembra riferito a un'altra persona e non a noi stessi.

150 Ad es., se si chiede l'elemosina perché indigenti, invece di dire "ho fame", si potrebbe dire "e se fossi tu affamato?".

151 Ad es., se si vuole che una persona abbracci una certa idea che inizialmente potrebbe rifiutare, invece di suggerirgliela direttamente, la si può invitare a rispondere a una serie di domande strategiche che, fornendo nuove prospettive in direzione dell'obiettivo perseguito, la conducano progressivamente ad accogliere la nuova idea. Infatti, strutturando adeguatamente le domande e le alternative di risposta, si può far vacillare la percezione originale di una certa situazione, riorientandola in modo più funzionale. Così facendo, la scoperta di una nuova chiave di lettura appare del tutto personale e non condizionata dal pensiero altrui.
Esempi di domande strategiche possono essere i seguenti: "quando sei di fronte a questo problema, tendi ad allontanarti o ad affrontarlo?" , oppure "di norma affronti una certa situazione da solo o con l'aiuto di altri?".

152 Si veda, in merito Landolfi, L.; Borzacchiello, P. *Respira come se fossi felice*, Bologna, Minerva, 2016.

153 Si veda Benemeglio, S. *C'era una volta l'ipnosi*, Bologna, Om, 2018.

154 Si vedano Benemeglio, S. *C'era una volta l'ipnosi*, op. cit; Benemeglio, S.; Stano, S. *Comunicazione pura*, Bologna, Om, 2018; Benemeglio, S. *Simboli allo specchio*, Bologna, Om, 2019; Pacori, M. *I segreti del linguaggio del corpo*, Milano, Sperling & Kupfer, 2019.

155 Ciò si può legare, ad es., al fatto che esista, a livello inconscio, l'associazione tra distacco e sofferenza per cui la persona gradisce la vicinanza.

156 Ciò può ricondursi al fatto che, inconsciamente, la persona voglia mantenersi a distanza dagli altri, magari a seguito di esperienze di contatto sgradevoli.

157 Movimenti sopra la vita, in particolare in prossimità del petto, tendono a stimolare maggiormente l'area dell'affettività mentre movimenti sotto la vita stimolano per lo più la zona istintuale e sessuale.

158 A proposito dei simboli asta, triangolo, cerchio si veda il paragrafo 5.1.

Ciò che interessa è notare la risposta non verbale del soggetto che può essere, a seconda del gesto, di gradimento o di rifiuto. Detta risposta è data non solo dall'ondulazione in avanti o indietro del corpo, ma anche dagli altri segnali non verbali di gradimento e di rifiuto.

Come visto per la prossemica e la paralinguistica, preso atto del tipo di gestualità gradita all'interlocutore, gliela si proporrà nel momento in cui si formula una certa richiesta.

La digitale riguarda i toccamenti fatti su di sé o sull'interlocutore, ove possibile. Poiché ogni essere umano ha bisogno di toccare ed essere toccato, tale canale ha una elevata capacità di stimolazione emozionale.

A tale livello comunicativo si tratta di verificare le risposte analogiche di gradimento o rifiuto prodotte dai toccamenti sulle varie parti del corpo proprio o altrui[159]. Ad es., l'interlocutore può gradire un tocco sulla parte alta del corpo piuttosto che su quella bassa o viceversa; oppure può preferire essere toccato sulla parte destra piuttosto che sulla sinistra. Od ancora, può prediligere un tocco delicato a uno più deciso o viceversa.

Come per gli altri canali comunicativi, si tratta di individuare la zona del corpo dove la persona gradisce essere toccata e il tipo di tocco preferito in modo da usare tale informazione nel momento in cui si formula una certa richiesta.

I segnali di scarico tensionale, di gradimento e di rifiuto costituiscono atti non verbali di comunicazione e rivelano il tipo di risposta emotiva indotta nell'interlocutore da ciò che viene detto o fatto.

I segnali di scarico tensionale indicano che vi è un coinvolgimento emozionale, cioè a dire che l'inconscio è stimolato da un certo atto comunicativo. Tuttavia, la qualità del coinvolgimento non è chiara, ovvero non si sa ancora se sia positiva o negativa. Ciò emerge, in maniera, evidente, nella manifestazione di segnali di gradimento o di rifiuto.

I segnali di scarico tensionale sono rappresentati dai grattamenti e dai pruriti che possono avvenire in diverse parti del corpo. Più sono vicini al naso, più è alto il carico tensionale mentre, più se ne allontanano (ad es., prurito sul braccio) minore è la tensione registrata dall'inconscio.

Se il prurito si manifesta sulla parte destra del corpo, di norma, indica che il soggetto si ritiene responsabile di un disagio, problema o fatto accaduto. Viceversa, se il il grattamento avviene nella parte sinistra del corpo significa che la persona attribuisce a terzi la causa di un determinato disagio, problema o evento.

Consideriamo alcuni esempi.

Un prurito e grattamento della punta del naso, della fronte o delle tempie indica che la persona, vive un problema di coscienza con se stesso, relativamente a ciò che sta vedendo, sentendo, pensando.

Un prurito e grattamento nella zona posteriore del collo indica che ciò che si sta vedendo, sentendo o pensando produce un certo disagio riconducibile al sentirsi condizionato a fare o non fare una certa cosa.

Un prurito e grattamento nella zona posteriore della spalla indica che ciò che si sta vedendo, sentendo o pensando stimola il desiderio di coinvolgimento a livello affettivo, ma si è bloccati da una certa diffidenza legata a ferite pregresse.

Un prurito e grattamento del fianco indica che ciò che si sta vedendo, ascoltando o pensando stimola coinvolgimento a livello sessuale ma ci si sente bloccati da diffidenza legata a esperienze negative del passato.

Un prurito e grattamento della zona lacrimale indica che ciò che si sta vedendo, sentendo o pesando richiama un turbamento dato da una sofferenza associata a una persona a cui si teneva.

I segnali di gradimento indicano che l'inconscio è positivamente coinvolto dallo stimolo ricevuto. Tra di essi ricordiamo:

- l'accarezzamento delle labbra con il dito o con un oggetto, come una penna;
- la suzione di un dito o di un oggetto;
- il mordicchiamento del labbro inferiore;
- l'accarezzamento del labbro superiore o inferiore con la lingua;
- il bacio analogico, cioè un rapido e leggero movimento delle labbra che simulano un bacio;
- l'accarezzamento dell'orecchio;
- l'inserimento del dito nell'orecchio;
- l'accarezzamento dei capelli;
- il toccarsi la cravatta o la collana;
- l'aprire le braccia;
- l'avvicinamento di un oggetto a sé;
- lo spostamento in avanti del corpo;
- l'avvicinamento all'interlocutore;
- l'accarezzamento della parte anteriore del collo;
- l'accarezzamento della parte interna del braccio;
- il giocare con un oggetto dell'interlocutore;
- per le donne, il sollevarsi, da seduti, leggermente e lentamente la gonna.
- Infine, i segnali di rifiuto indicano che l'inconscio non gradisce lo stimolo che sta ricevendo. Tra di essi ricordiamo:
- l'intrecciare le mani;
- la tosse psicogena;
- il frapporre oggetti tra sé e l'interlocutore;
- lo spostamento indietro del corpo;
- il posizionamento delle mani sui fianchi;
- il togliersi pelucchi reali o immaginari;
- lo sfregamento in senso orizzontale o verticale della punta del naso a seguito di prurito;
- la chiusura di braccia e gambe[160];
- l'osservarsi le unghie;
- l'allontanamento di oggetti da sé;
- il raschiamento della gola;
- l'atto dello spolverare o spazzare via.

159 Se non è possibile toccare l'altra persona si può, comunque, toccare se stessi e verificare la reazione non verbale dell'interlocutore nel momento in cui nota i nostri toccamenti.

160 Tale chiusura è un segnale di rifiuto quando segue a un preciso stimolo, verbale o non verbale, e non quando deriva, ad es., dalla necessità di mettersi più comodi o di scaldarsi.

3.4 L'intelligenza spirituale

Una terza forma di intelligenza che, a nostro avviso, dovrebbero possedere i leader attuali è quella spirituale: essa ha a che fare con la ricerca di senso, il modo in cui sono affrontati e risolti problemi di grande valore relativi alla propria missione e a quella dell'azienda, alla qualità delle relazioni con gli altri e con l'ambiente, alla valorizzazione delle potenzialità proprie e altrui, all'affermazione di principi e valori universali.

Sviluppare intelligenza spirituale significa percepirsi come una cellula di un organismo che è il mondo intero e, di conseguenza, valutare gli effetti delle proprie scelte sull'ambiente di cui si è parte, a cominciare dalle persone per finire alle risorse naturali.

L'intelligenza spirituale fornisce risposte a domande fondamentali sul senso dell'esistenza e sulla finalizzazione del proprio agire, del tipo: "chi sono?", "da dove vengo?", "dove sono diretto?", "qual è il senso di ciò che faccio?", qual è la mia missione e quella dell'azienda?".

L'intelligenza spirituale consente di ridefinire in meglio le situazioni negative, di dare valore alle cose e di impostare le relazioni sulla base della saggezza, della consapevolezza e della compassione più che sul mero rispetto di regole o convenzioni sociali.

Essa permette, altresì, di risolvere delicati dilemmi etici e di connettersi con la dimensione più intima del nostro essere dove albergano le verità universali.

I leader spiritualmente intelligenti inquadrano il proprio operato in una prospettiva più ampia di quella tecnico-economica, considerando l'uomo, nella sua dimensione emotiva e spirituale oltre che materiale, quale riferimento ultimo delle loro decisioni.

Un'azienda con una spiccata intelligenza spirituale è, quindi, una realtà in cui si parla il linguaggio del cuore e dell'anima oltre che quello economico.

Mentre l'intelligenza emotiva consente di scegliere il comportamento più idoneo nell'ambito

di una certa situazione, l'intelligenza spirituale permette di trascendere i confini posti dalla situazione stessa, potendo, quindi, produrre sensibili cambiamenti generativi. Essa, in sostanza, usa le emozioni per guidare il pensiero verso una dimensione decisionale imperniata sulla saggezza e sulla compassione.

Un leader spiritualmente intelligente entra in connessione con l'intelligenza universale, cioè con quella coscienza, quella fonte da cui tutto proviene e a cui tutto ritorna, sintonizzandosi sulla sua frequenza che è espressione di abbondanza, prosperità, gioia, benessere: ciò conferisce integrità a ogni livello del suo essere, con benefiche ricadute sulla qualità delle decisioni.

La connessione con la mente universale, favorita da opportuni percorsi meditativi o da esperienze coscienziali non ordinarie, rende consapevoli di alcuni principi, e cioè che:

- ogni cosa presente nel mondo è collegata a tutte le altre in un campo unificato di energia e informazione;
- per attingere alla forza dell'universo bisogna considerarsi come parte di esso e non separati;
- l'universo è descrivibile come un ologramma frattalico[161] composto da una serie di schemi geometrici che si ripetono su scale di grandezza diverse[162]. Questo significa che, anche nei sistemi complessi, vi sono dei modelli geometrici semplici la cui individuazione consente di meglio comprendere le dinamiche dei sistemi più grandi. Tali schemi di base autosimilari e invarianti sono definiti frattali e costituiscono la base degli ologrammi, in cui ciascuna parte contiene le informazioni relative all'intero sistema[163];
- la realtà è composta principalmente di spazio vuoto fatto di energia pulsante mentre la materia[164] rappresenta solo una piccola percentuale: questo ci porta ad affermare che gli aspetti percepiti e studiati nella dimensione fisica sono incompleti in quanto espressione di dinamiche causali non manifeste che operano a livello pre-fisico sotto forma di schemi informazionali. Ciò è in linea con quanto affermato dalla scienza olistica secondo cui viviamo in un universo interrelato, in cui fondamentale è il ruolo rivestito dall'informazione;
- ogni manifestazione nella vita è generata e alimentata dalla interazione continua tra due poli (positivo e negativo) che consentono il fluire dell'energia. Questa passa continuamente da un polo all'altro, seguendo una dinamica espansiva e di contrazione, nel senso che, quando un polo, dal punto di vista energetico, raggiunge la massima espansione, inizia a contrarsi a favore dell'altro polo e viceversa, il che consente a ciascuno di alimentare il suo opposto, mantenendolo in essere. Il passaggio dell'energia, da un polo all'altro chiama in causa quattro fasi, e cioè l'eccitazione, l'espansione, la contrazione e il rilassamento;
- ciascun elemento del mondo, inclusi quindi gli esseri umani, soggiace ai principi dell'accordatura, della risonanza e della coerenza. Ciascuno di noi si accorda, consciamente o meno, ad altre persone, alla natura, etc., tanto da poter asserire che il livello di benessere

161 Sul tema si vedano: Talbot, M. *Tutto è uno*, Milano, Feltrinelli, 2016; Braden, G. *La matrix divina*, Milano, Macro edizioni, 2007.

162 La frequenza con cui la natura ripete i frattali è espressa dalla sezione aurea, Phi, pari a 1.618. Essa indica uno speciale rapporto tra due parti di una cosa: si pensi, ad es., alla forma a spirale in cui si dispongono alcune foglie, oppure alla proporzione tra le parti del braccio, del viso e del busto dell'essere umano. Sul tema si veda Braden, G. *Il codice del tempo*, Milano, Macro edizioni, 2009.

163 In un ologramma, se l'immagine originale è suddivisa in un certo numero di parti, ognuna di esse consente una visione completa dell'intera immagine iniziale.

164 «Quella che chiamiamo materia altro non è che un'effimera "perturbazione" di un campo di energia che viene chiamato Campo Quantico, e che possiamo ricondurre al concetto di Coscienza». Marrone, P. *La mente senza tempo*, Cesena, Uno, 2020, p. 31.

sperimentato è strettamente collegato a quanto si è accordati, cioè in accordo, con se stessi e con gli altri sul piano emotivo, mentale e fisico. Quando qualcosa è coerente con qualcos'altro si realizza risonanza, il che si traduce in una combinazione delle due energie dai potenti effetti. Ognuno può scegliere con cosa entrare in risonanza: se si opta per campi di carenza, impotenza, scarsità, questo sarà ciò che si incontrerà dentro si sé e fuori; viceversa, se si sceglierà di risuonare con campi di abbondanza, gioia, prosperità, ci si aprirà a potenzialità illimitate. Ciò con cui si entra in risonanza prenderà forma dentro di noi, manifestandosi poi anche all'esterno;

- la realtà sperimentata è lo specchio delle nostre più intime convinzioni ed emozioni. Queste hanno una loro frequenza elettromagnetica che, assorbita nella rete olografica dell'universo, entra in risonanza con situazioni e persone che vibrano allo stesso livello. Ognuno, con i suoi pensieri e le sue emozioni, trasmette una certa frequenza che risuona con altri aspetti similari della realtà per cui, se si vuole cambiare la propria vita, bisogna modificare il modo di pensare e, soprattutto, di sentire. La capacità di co-creazione è strettamente legata al livello di consapevolezza posseduto: più ci si espande al di là del proprio ego, e ci sintonizza su un livello maggiore di coscienza, più si comprendono gli schemi sottostanti le nostre scelte e quelle altrui nonché il loro significato e i loro effetti;
- la coscienza individuale è una qualità primaria e irriducibile della realtà[165]. Essa è collegata a tutte le altre coscienze che, nel complesso, definiscono la coscienza collettiva[166];
- il presente è il momento più adatto per esercitare il proprio potere interiore. Noi siamo il frutto delle decisioni e azioni poste in essere in ogni istante pertanto le esperienze vissute in un determinato momento discendono dal modo di pensare, sentire e agire di quel momento.

Connettersi, tramite adeguate pratiche meditative, al campo unificato di energia e infor-

165 «E questa è la mia tesi: che la singolarità nel cuore della natura e dell'universo è la Coscienza. Mentre noi mortali sperimentiamo la coscienza come un fenomeno personale e soggettivo, io propongo che ci sia una Coscienza che esiste in sé e per sé, indipendente da qualsiasi "proprietario" personale di quella Coscienza; e che questa Coscienza è tutto ciò che c'è». Nader, T. *Un oceano illimitato di coscienza*, Milano, Armenia, 2022, p. 65. Si veda, inoltre, Faggin, F. *Irriducibile*, Milano, Mondadori, 2022.

166 «La realtà è sì una creazione della mente, ma non della mente individuale e creaturale, bensì della mente complessiva dell'essere umano, che comprende, oltre alla mente cosciente, anche i suoi contenuti inconsci, giù, giù, fino ad arrivare alla mente astratta e universale e addirittura, nel profondo più profondo di noi stessi, a Dio stesso, all'Assoluto, che...costituisce il nostro nucleo supremo e la fonte di tutta la nostra energia. Più che la mente individuale e creaturale, sono i contenuti inconsci e la mente universale che incidono nel processo di creazione della realtà in cui il nostro piccolo "io" cosciente è collocato». Grasselli, P. F. *Le chiavi del sapere*, Milano, Macro edizioni, 2022, p. 163. Nella stessa direzione si muove anche Lanza nel suo modello del biocentrismo imperniato su undici principi: 1. «Ciò che percepiamo come realtà è un processo che coinvolge la nostra coscienza...2. Le nostre percezioni esterne e interne si intrecciano in maniera inestricabile...3. Il comportamento delle particelle subatomiche, e anzi di tutte le particelle o corpi, è legato in maniera inestricabile alla presenza di un osservatore...4. Senza la coscienza, la "materia" rimane in uno stato probabilistico indeterminato...6. Il tempo non ha un'esistenza reale al di fuori della percezione sensoriale degli animali. Esso è un processo tramite cui percepiamo i cambiamenti nell'universo. 7. Lo spazio, come il tempo, non è una cosa o un oggetto. Lo spazio è un'altra forma della nostra comprensione animale, ed è privo di realtà indipendente...9. Ci sono diverse relazioni fondamentali – le cosiddette "forze" che la mente usa per costruire la realtà. Affondano le radici nella logica con cui i vari componenti del sistema informativo interagiscono tra loro per creare l'esperienza tridimensionale che chiamiamo coscienza o realtà...11. Gli osservatori definiscono in ultima analisi la struttura della realtà fisica, degli stati della materia e dello spaziotempo, anche se c'è un "mondo reale esterno" al di là di noi, che sia fatto di campi, di schiuma quantistica o di qualche altra entità». Lanza, R. *Il grande disegno biocentrico*, Milano, Il saggiatore, 2022, pp.207-209.

mazioni che unisce ogni cosa, consente di trascendere il proprio io, di andare oltre se stessi passando[167] da:

- una prospettiva ristretta a una aperta;
- l'attenzione sugli oggetti, sulle cose e sulle persone all'attenzione sullo spazio, sull'energia e sulle informazioni. Distogliendo l'attenzione dal mondo esterno e dal proprio corpo, ci si dimentica della propria identità e personalità con tutti i suoi limiti e problemi: ciò permette di trascendere il proprio io, permanendo in uno stato di pura coscienza, energia e informazioni;
- la dimensione materiale a quella immateriale;
- ciò che è prevedibile e noto a ciò che è imprevedibile e ignoto: focalizzandosi sullo spazio, sull'energia e sulle informazioni, invece che sulla materia, ci si apre a ciò che è sconosciuto, allontanandosi dal conosciuto;
- uno stato dualistico, di separazione e polarità a uno stato di unità e pienezza. Mentre nella realtà esterna mente e materia sono separate, in quello interiore sono profondamente unite e la percezione della distanza, così come dello scorrere del tempo, è sostituita dalla consapevolezza dell'unità e dell'eterno presente;
- possibilità limitate a possibilità illimitate: spostando la propria attenzione dal piano fisico a quello energetico, si possono sperimentare frequenze diverse a cui corrispondono differenti possibilità, nuove realtà potenziali, tra le quali scegliere quella su cui sintonizzarsi[168];
- dominio dei sensi al dominio oltre i sensi. Percependo la realtà con i sensi, ci si sente separati da essa, quindi immersi nella dualità. Quando, invece, ci si focalizza sulla propria interiorità, ci si apre a un mondo fatto di coscienza, luce, frequenze, informazioni, energia dove coesistono le infinite possibilità.

I leader dotati di buona intelligenza emotiva e spirituale manifestano spesso carisma, cioè fascino, grazia interiore, capacità attrattiva: essi attirano a sé gli altri, attraverso una sorta di magnetismo che, come un amo, uncina il cuore delle persone.

Il leader carismatico, come un corpo celeste, imprigiona nelle maglie gravitazionali del suo essere chi gli orbita vicino grazie alla capacità di parlare un linguaggio emotivo universale, sintonizzato sugli eterni ritmi dell'animo umano.

Tale soggetto spinge gli altri a seguirlo, ad accordargli fiducia e credito, a cercare la sua compagnia, in quanto capace di ascoltarli, capirli e valorizzarli.

Leader siffatti sono, quindi, stimati, ammirati e, in virtù di ciò, influenzano positivamente gli altri, portandoli a condividere la propria vision e i propri obiettivi.

Il carisma, frutto, quindi, dell'armonica integrazione dell'intelligenza emotiva e di quella spirituale, è la risultante di una serie di capacità, e cioè:

- la capacità di definire una *mission* ambiziosa e coinvolgente;
- la capacità di creare una cultura condivisa e di fissare standard professionali adeguati;
- la capacità di prendere decisioni efficaci[169] e tempestive[170] che migliorino l'armonia, l'ordine, il benessere e la consapevolezza individuale e collettiva;
- la capacità di promuovere il cambiamento e la creatività diffusa;
- la capacità di far sentire i collaboratori sicuri e connessi tra loro;
- la capacità di comunicare in modo persuasivo: essa richiede che si sia convinti di ciò che si dice, che si padroneggino le regole della persuasione, che si sia chiari e precisi nell'esposizione e che si rappresenti un esempio vivente dei valori professati, manifestando coerenza, sincerità e integrità;
- la capacità di coniugare il principio maschile e quello femminile presente in ogni essere umano; il primo, espressione di razionalità, linearità, estroversione, astrazione; il secondo, caratterizzato da ricettività, introversione, creatività, circolarità, intuitività, concretezza;
- la capacità di stringere relazioni positive con i colleghi: ciò è possibile nella misura in cui si ottiene la fiducia degli altri, si costruisce con loro un rapporto armonioso, empatico, frutto della condivisione di valori, interessi, passioni;
- la capacità di suscitare simpatia e apprezzamento nei propri confronti: ciò richiede di valorizzare gli altri con sinceri apprezzamenti, di essere umili pur se decisi, di condividere notizie sia positive che negative, di ammettere i propri errori e la propria vulnerabilità, di manifestare senso dell'umorismo e di evitare critiche mal poste, cioè rivolte alla persona e non a specifici comportamenti;
- la capacità di valorizzare se stessi e gli altri, liberando il proprio e l'altrui entusiasmo, tramite la condivisione di un sogno comune, l'efficace ricorso alla delega e un costante riferimento a valori universali ed eterni, oltre che a quelli personali di ciascuno;
- la capacità di creare spazi di riflessione comuni in cui riflettere e discutere sul senso del proprio agire, alla ricerca di prospettive inedite da cui osservare e creare la realtà.

167 Per approfondimenti si veda Dispenza, J. *Diventa supernatural*, Rimini, Mylife, 2018.

168 «Nel campo quantico non esistono il passato e il futuro perché tutto ciò che è esiste nell'eterno adesso o eterno momento presente. Se tutto ciò che è esiste, unificato o connesso nel campo quantico, le sue infinite frequenze contengono informazioni su ognuno, ogni corpo, ogni cosa, in ogni luogo e in ogni tempo. Quando la tua coscienza comincia a fondersi con la coscienza e l'energia del campo unificato, passi dalla coscienza di un corpo, alla coscienza di nessun corpo, alla coscienza di ogni corpo; da qualcuno, a nessuno, a ognuno; da qualcosa a nessuna cosa, a ogni cosa; da un luogo, a nessun luogo, a ogni luogo; e dalla coscienza di essere in un tempo, alla coscienza di essere in nessun tempo, alla coscienza di essere in ogni tempo.». Dispenza, J. op. cit., p. 251.

169 Una decisione efficace discende non solo dall'impiego di modelli analitici, quantificabili, tipo quelli costi/benefici, ma anche dalle modalità percettive del decisore e dalla sua capacità di tollerare l'incertezza. In tale ottica, per ottimizzare il processo decisionale, conviene innanzitutto scartare, tra le varie opzioni, quelle superflue, concentrandosi su un numero limitato. Poi, per ciascuna opzione, è opportuno chiedersi quale sia la situazione peggiore che ci si troverebbe a vivere ove le cose andassero male. Ciò consente di identificare i limiti e le paure che potrebbero compromettere l'efficacia decisionale, trasformandoli in risorse produttive.

170 La tempestività indica l'allineamento tra i tempi decisionali e le esigenze aziendali. Quindi, più che la velocità in sè, è importante la capacità di fare scelte entro le tempistiche richieste dalle specifiche situazioni da affrontare,

3.5 Modelli psicologici a supporto della leadership

L'operato dei leader può essere agevolato dalla conoscenza e dall'impiego di alcuni modelli interpretativi delle dinamiche psicologiche e relazionali. Tra questi segnaliamo le tipologie di personalità secondo la psicologia subliminale, le cinque ferite emotive, l'enneagramma e gli archetipi junghiani.

3.5.1 Le tiplogie di personalità secondo la psicologia subliminale

La psicologia subliminale[171] rappresenta un modello della psiche umana riconducibile al filone della psicologia dinamica. Essa ritiene che sia la parte inconscia, con le sue dinamiche, a determinare il livello di benessere o meno della persona. Il termine subliminale riguarda ciò che si situa sotto la soglia della coscienza, influenzando ciò che è percepito a livello cosciente.

La psicologia subliminale si occupa delle dinamiche tra parte conscia e inconscia della psiche, considerando le immagini e le dinamiche riguardanti la dimensione emozionale, inconscia

171 Si veda Benemeglio, S.; Stano, S. *Comunicazione pura*, op. cit.; Sammarco, R. *La psicologia subliminale*, volume 1, Foggia, Ips, 2010.

e i processi mentali coscienti.

Nello specifico, si focalizza sui processi inconsci che generano immagini interiori che definiscono schemi mentali e comportamenti, identificabili nell'azione di tre forme geometriche simboliche, l'asta, il triangolo, il cerchio.

Tale modello parte dal presupposto che una parte della nostra psiche è condizionata, in modo consapevole, dai modelli familiari e culturali sperimentati che influiscono sul nostro modo di pensare, valutare, ecc., mentre un'altra parte, quella inconscia, è la sede dei modelli comportamentali comuni a tutta la nostra specie che, tramite la famiglia, si strutturano inconsapevolmente in un certo modo, condizionandoci nella nostra quotidianità.

Ciò significa che, nei rapporti con gli altri, agiamo su due piani: il primo è verbale, il secondo non verbale, guidato da dinamiche emotive e istintuali che condizionano sensibilmente il nostro agire. Conseguenza di ciò è il fatto che ognuno di noi vive esperienze che risuonano con il suo vissuto interiore, quindi l'interno e l'esterno sono collegati da ciò che viene definito simbolo. Attraverso le chiavi emotive, cioè una serie di immagini, è possibile individuare rapidamente i tratti psicologici della persona, adottando il modello comportamentale più adeguato.

Le immagini impiegate sono rappresentate da tre simboli, l'asta, il triangolo e il cerchio, che definiscono le dinamiche emotive, mentali e comportamentali del soggetto, identificandone i punti di forza e di debolezza.

Come si accennava inizialmente, la psicologia subliminale considera la psiche come un sistema composto di due elementi contrapposti, conscio e inconscio che interagiscono continuamente. Ciò consente di ragionare, calcolare, ma anche di emozionarsi.

La condizione ottimale si ha quando le due istanze sono integrate, potendosi sperimentare ora l'una, ora l'altra, mentre problemi sorgono qualora si realizzi uno sbilanciamento a favore dell'una o dell'altra, privilegiando l'aspetto logico a quello emotivo o viceversa.

Pertanto, conscio e inconscio dovrebbero operare congiuntamente come sorgente energetica, alimentando la dinamica della vita. Essi si regolano a vicenda governando l'equilibrio psico-fisico della persona. Anche se, talora, i processi inconsci sono percepiti come in contrapposizione a quelli coscienti, in realtà hanno la funzione di mantenere l'equilibrio psichico.

I due sistemi mentali usano criteri differenti: la parte conscia impiega lo spazio-tempo lineare, il principio di non contraddizione, la classificazione e categorizzazione; la parte inconscia si rifà ai principi della coesistenza, circolarità, coincidenza, compartecipazione.

Altra caratteristica dell'inconscio è di essere la sede degli istinti e degli archetipi.

I primi sono risposte automatiche a certi bisogni o stimoli, mentre i secondi rappresentano forme depositate nell'inconscio collettivo della razza umana che condizionano i comportamenti. L'inconscio si manifesta, quindi, sia sul piano fisico che psichico.

Gli archetipi rappresentano elementi inconsci collettivi che sottostanno all'attività psichica, consentendo di fare un certo tipo di esperienza. Ad esempio, l'archetipo della madre permette di sperimentare diverse relazioni caratterizzate da accudimento, cura, ecc., ma non la specifica esperienza personale di una certa madre.

Gli archetipi sono quindi i costituenti della vita psichica, che permettono di fare le esperienze di vita tramite delle vere e proprie vibrazioni energetiche, vissute dalla parte conscia come emozioni e sensazioni Ogni avvenimento è registrato dall'inconscio e archiviato in base alle emozioni esperite, in termini qualitativi e quantitativi. Quindi, se qualcosa ci ha procurato gioia verrà registrato in una sorta di cartella dove ci sono altri episodi caratterizzati dalla medesima coloritura emotiva.

Partendo dall'assunto che gli archetipi rappresentano una sorta di cornice che organizza una rete di significati, nella psicologia subliminale vengono considerate alcune forme geometriche che richiamano determinati archetipi, cioè quello del padre, della madre e dell'io.

Le figure richiamate sono l'asta, il triangolo e il cerchio.

L'asta rappresenta il principio maschile, il fare, il dinamismo di cui il padre è un'immagine. Il triangolo con il vertice verso il basso indica il principio femminile di cui la madre è espressione. Il cerchio è rappresentativo di sé, dell'ego.

Osservare una alla volta queste tre figure[172] produrrà una reazione a livello inconscio, in quanto esse richiamano tutta una serie di informazioni associate alla loro struttura. In altri termini, tali figure risuonano con archetipi presenti nella psiche e lo loro visione genera una determinata reazione della persona a quegli archetipi. Esse hanno, quindi, la capacità di richiamare il vissuto emotivo associato agli elementi (padre, madre, ego) che rappresentano.

L'influenza di tali figure si evidenzia nei comportamenti e modi di esprimersi nei confronti di sé, degli altri e della vita.

Le tipologie di personalità individuate dalla psicologia subliminale si basano proprio sugli archetipi. Essi, come detto, rappresentano forme a-priori che consentono di fare esperienza, e si manifestano come coppie di opposti, quali maschile/femminile, ragione/emozione.

L'analisi degli archetipi consente di definire delle categorie generali di personalità, in cui la classificazione si basa sui modelli espressivi, gestuali, comportamentali, e così via, che sono alla base di una immagine personale organizzata dall'archetipo presente nel soggetto.

A prescindere dalle differenze personali, culturali, di sesso, è possibile classificare gli esseri umani in tre macro tipologie, tenendo conto delle inclinazioni psicologiche e comportamentali prevalenti:

- la personalità materna (o triangolo);
- la personalità paterna (o asta);
- la personalità ego (o cerchio).

Il prevalere di un certo atteggiamento non significa che siano assenti gli altri, ma solo che la persona, nel suo rapporto con l'ambiente, fa ricorso in via prioritaria ad uno specifico approccio, relegando gli altri in secondo piano.

Consideriamo brevemente i tratti positivi di ciascuna tipologia.

La personalità materna (uomo o donna) si caratterizza per un modello comportamentale avvolgente, nutritivo, protettivo, dolce, accogliente. Ama condividere e si realizza nel servire gli altri, nel sostenerli, ascoltarli, proteggerli, offrendosi di trovare una soluzione ai loro problemi. Tende a perdonare e a ricucire gli strappi relazionali, tollera le mancanze e aiuta gli altri a crescere, attenua i conflitti e le incomprensioni, rendendo l'ambiente in cui opera piacevole e accogliente.

Spesso è il punto di riferimento degli appartenenti alla sua cerchia, fungendo da collante della famiglia o del gruppo di appartenenza. Amando la tranquillità e l'armonia, tale tipologia recita bene il ruolo del mediatore e pacificatore, favorendo il riassorbimento di conflitti e incomprensioni.

In ambito lavorativo la personalità materna, uomo o donna, sa adattarsi alle varie situazioni, si impegna al massimo, si pone al servizio di altri o dell'azienda, mettendo in secondo piano le ambizioni personali. Essa privilegia le relazioni ai risultati e, nei momenti di successo, condivide i meriti con il proprio gruppo.

172 Ciò si può fare chiedendo alla persona di mettersi in piedi di fronte a noi e di notare le reazioni del corpo quando le presentiamo, di volta in volta, i simboli asta, triangolo e cerchio. Per quanto riguarda l'asta è sufficiente puntare il dito indice verso il viso della persona da una distanza di circa 1 metro per poi avvicinarlo progressivamente sino a quando non si manifesta un movimento ondulatorio del corpo in avanti o indietro. Lo stesso dicasi per il cerchio, che può essere ottenuto unendo pollice e indice, piegandoli un po', e il triangolo, anch'esso ottenibile unendo pollice e indice senza piegarli. Il simbolo che spinge indietro il corpo indica la propria tipologia di personalità, mentre quello che fa muovere in avanti rappresenta ciò che l'inconscio ricerca. Ad es., se si va indietro osservando l'asta e avanti guardando il triangolo significa che si ha una personalità paterna e si cerca inconsciamente quella materna. Viceversa, se si va indietro sul triangolo e avanti sull'asta significa che si ha una personalità materna e si ricerca inconsciamente quella paterna. Qualora, invece, ad es., la persona vada dietro sia sull'asta che sul cerchio e avanti sul triangolo, significa che è una tipologia ego, ex paterna, che ricerca inconsciamente la tipologia materna.

La sua forza sta nel rendersi indispensabile per coloro a cui dedica la sua attenzione, pertanto ricopre sovente ruoli operativi, pratici e aspira alla carriera nella misura in cui questa la facilita nella sua attività di servizio agli altri.

Qualora la personalità materna presenti delle disarmonie interiori possono manifestarsi alcuni aspetti meno positivi quali bassa autostima, tendenza al senso di colpa o all'isolamento, senso di inferiorità, ecc.

La personalità paterna (uomo o donna) si caratterizza per un modello comportamentale determinato, sicuro, autorevole. Essa manifesta fiducia in se stessa, alta autostima, determinazione, concretezza, costanza nel perseguimento degli obiettivi. Ambiziosa e tenace, ama confrontarsi con gli altri al fine di trovare soluzioni ai problemi. Ha una buona capacità progettuale e talora anche comunicativa. Si circonda di persone dinamiche ed efficienti che riesce a gestire usando premi e sanzioni.

Il paterno riesce a far condividere i propri obiettivi e a fare propri quelli di gruppo, sapendo individuare i bisogni degli altri e adoperandosi per favorirne l'appagamento. In tal senso, presenta i tratti tipici della leadership.

Tale personalità è ammirata e stimata per la sua correttezza e apertura verso gli altri, riuscendo a coniugare obiettivi personali e di gruppo.

Vista la sua propensione alla concretezza e alla leadership, il paterno sovente ricopre ruoli importanti in ambito lavorativo. In tali posizioni diventa esigente e rigoroso con sé e con gli altri, mettendo al primo posto l'impegno e il senso del dovere. Ama decidere e tende a delegare agli altri la parte esecutiva, evidenziando eventuali errori, ritardi, incongruenze.

Proprio per questi tratti, il paterno tende a compensarsi con il materno che, pur accettando i confronti, riesce a evitare i conflitti.

La realizzazione professionale è importante nella vita di un paterno perché garantisce autonomia, libertà e sicurezza economica, anche se pure gli altri ambiti di vita concorrono alla sua gratificazione.

Come il materno, anche il paterno può manifestare un disequilibrio che si manifesta come eccesso di autostima, tendenza a giudicare, non tollerare la frustrazione o compiere azioni dannose.

La personalità cerchio deriva dalla trasformazione di una delle prime due tipologie analizzate, definite genitoriali.

Il passaggio da tipologia genitoriale a tipologia egocentrica, che può avvenire tra gli 8 e i 12 anni, si ha quando il bambino, a seguito delle esperienze vissute, registra che le due energie, maschile e femminile, non sono complementari bensì opposte, in contrapposizione, con la tendenza di una a prevalere sull'altra.

Ciò spinge ad accentuare la differenza tra le due polarità, manifestando un atteggiamento conflittuale nei confronti dei genitori, quindi dei simboli che li rappresentano, asta e triangolo. Tale conflittualità è amplificata soprattutto con il genitore che ha la stessa qualità energetica, quindi per un paterno sarà il padre, per un materno sarà la madre.

Tutto ciò porta a una disarmonia interna a cui il bambino cerca di fare fronte sviluppando una personalità ego. Quindi, tale personalità è la conseguenza della mancata integrazione, a livello psichico, del principio maschile e femminile.

La conseguenza di ciò è che il bambino si trova in una condizione di confusione, instabilità, manifestando atteggiamenti reattivi poco funzionali a un adeguato appagamento dei suoi bisogni.

Per tale ragione, la personalità ego tende a essere mutevole, instabile, spostandosi da un estremo all'altro, cioè da un eccesso di logica a una eccessiva emotività.

Gli ego hanno, quindi, in comune una instabilità emotiva di base e un disequilibrio interiore che predispongono all'agitazione, all'irrequietezza e a comportamenti talora contraddittori.

Il modello comportamentale tipico degli ego è di tipo indicativo, consigliante, e consiste nel non risolvere direttamente i problemi ma nell'indicare le soluzioni da adottare.

3.5.2. Le cinque ferite emotive

Il modello delle cinque ferite, elaborato da L. Bourbeau[173] parte dall'assunto che vi siano alcune ferite emozionali che condizionano il nostro modo di affrontare la vita. Ciascuna ferita presenta specifiche caratteristiche riscontrabili in ogni persona e comprende anche delle risorse corrispondenti alle nostre potenzialità e al modo più appropriato di esprimerle. Quindi, pur avendo in sé una componente di sofferenza, esse sono anche fonte di risorse produttive.

La risoluzione delle ferite consiste nel neutralizzarne l'aspetto limitante, accogliendo, al contempo, i tratti tipici di ciascuna di esse.

Le cinque ferite sono:

- il rifiuto,
- l'abbandono,
- umiliazione,
- il tradimento,
- l'ingiustizia.

Durante l'infanzia ci si affida agli adulti di riferimento per appagare i propri bisogni di cura e affetto. Tuttavia, alcuni eventi possono essere percepiti come minacciosi e pericolosi, innescando nel piccolo delle reazioni volte a evitare l'interruzione della connessione con chi si prende cura di lui. Ciò lo porterà a sviluppare delle maschere che lo accompagneranno per il resto della vita.

Le esperienze che producono una significativa sofferenza sono definite ferite emozionali.

Per difendersi da tali ferite, la mente crea una maschera, ovvero un modello comportamentale, di cui, di norma, non si è consapevoli, che consente di andare avanti nella quotidianità, evitando di soccombere al peso della sofferenza associata alle ferite di cui si soffre.

A ogni ferita corrisponde una maschera. Nella fattispecie:

- alla ferita del rifiuto corrisponde la maschera del fuggitivo;
- alla ferita dell'abbandono corrisponde la maschera del dipendente;
- alla ferita dell'umiliazione corrisponde la maschera del masochista;
- alla ferita del tradimento corrisponde la maschera del controllore;
- alla ferita dell'ingiustizia corrisponde la maschera del rigido.

Vediamo, ora, brevemente i tratti comportamentali tipici associabili a ciascuna ferita e alla relativa maschera.

Chi ha la ferita da rifiuto si è sentito non accettato nel suo diritto di esistere. Tale ferita riguarda il genitore dello stesso sesso che, pur essendo fisicamente presente, può essere stato percepito come assente.

In generale, coloro che hanno tale ferita prediligono attività caratterizzate da autonomia e riservatezza e, se ricoprono ruoli dirigenziali, non gradiscono le discussioni, non si dilungano troppo in spiegazioni e preferiscono che gli altri si autogestiscano. In genere, sono di poche parole, sia a casa che a lavoro.

A seconda della situazione, possono essere tenaci e perseveranti o rinunciatari. Comunque, anche quando svolgono attività di loro interesse, hanno bisogno di tempo per riflettere sul modo migliore di affrontare una certa situazione.

Non amano molto le attività di routine, preferendo la ricerca del senso della vita.

In ambito aziendale, chi ha tale ferita preferisce lavorare da solo piuttosto che in team. Non ama molto ruoli di comando, che accetta solo se ha autonomia decisionale, prediligendo altri ambiti, quali quello contabile o della ristrutturazione.

La maschera adottata da chi presenta la ferita da rifiuto è quella del fuggitivo, caratterizzata da autonomia, pignoleria, tendenza alla fuga da sé o dagli altri, elevata comprensione nei confronti delle debolezze altrui, spiccato intellettualismo, perfezionismo a lavoro.

173 Si vedano: Bourbeau, L. *Le 5 ferite e come guarirle*, Rimini, Amrita, 2017; Stanzione, M.; Mirabella, M. L. *Enneagramma delle 5 ferite*, Milano, Sugarco, 2023.

Chi ha la ferita da abbandono si è sentito abbandonato, ad es., a seguito della nascita di un fratellino o sorellina, o perché i genitori lavoravano molto e hanno avuto poco tempo lui/lei, oppure a seguito del decesso prematuro di uno o entrambi i genitori o della loro separazione. Costoro amano dedicarsi ai familiari e agli amici e si trovano bene in contesti lavorativi amichevoli. In genere, propendono per un lavoro dipendente, in modo da stare insieme ad altre persone e, anche se svolgono un'attività autonoma, prediligono una società. Tali soggetti tendono a preoccuparsi qualora prevedano eventi problematici e fanno difficoltà a superare da soli situazioni critiche. Accolgono sfide impegnative solo se possono contare sul supporto di colleghi o persone care. A lavoro, di norma, non ricoprono ruoli di responsabilità, preferendo mansioni operative e di supporto. Gradiscono lavorare in spazi aperti piuttosto che in un ufficio privato e propendono per attività che li mettono a diretto contatto con il pubblico. È, comunque, il lavoro di gruppo a motivarli in special modo, in quanto consente di mantenere sempre viva la relazione con i colleghi. In ambito aziendale, chi ha la ferita da abbandono tende a legarsi emotivamente al contesto lavorativo, preferendo, a ruoli di comando, posizioni meno gerarchiche e più paritarie. La maschera adottata da costoro è quella del dipendente, caratterizzata dall'assumere, in certe circostanze, il ruolo di vittima, dal drammatizzare le situazioni, dall'atteggiarsi a salvatore degli altri, dal presentare frequenti sbalzi d'umore, dalla difficoltà a lasciare andare.

Chi ha la ferita da umiliazione si è sentito sminuito, offeso, mortificato. Ciò accade quando il bambino percepisce che il genitore che si occupa di lui si vergogna di lui per qualcosa che ha fatto, oppure lui stesso si vergogna per aver avuto un comportamenti inadeguato. Costoro gradiscono la compagnia degli altri, pur stando bene anche da soli. Dal punto di vista professionale, tali soggetti possono optare sia per lavori autonomi che dipendenti, avendo un approccio abbastanza flessibile. Inoltre, la loro soddisfazione si lega all'appagamento delle esigenze di tutti i soggetti coinvolti in un'attività. Sovente antepongono le esigenze altrui alle proprie, anche se ciò non li gratifica nella misura desiderata. In genere rifuggono i cambiamenti, essendo piuttosto abitudinari. Sono sensibili agli incoraggiamenti altrui, soprattutto quando evidenziano i loro talenti. In ambito aziendale, chi ha tale ferita predilige ruoli subordinati o nei quali qualcun altro indichi come operare. Se, comunque, viene coinvolto in ruoli di comando, tende a svolgere il lavoro che spetta ad altri. La maschera adottata da costoro è quella del masochista, caratterizzata dal farsi carico delle esigenze altrui, dalla tendenza al controllo, dal subire la forte influenza della madre, dal negare i propri desideri, dall'essere permalosi, da uno spiccato senso dell'umorismo, da un rapporto ambiguo con la libertà che, da un lato, è fortemente cercata e, dall'altro temuta, perché, se non gestita bene, può portare a eccessi nel mangiare, nel comprare, nel bere, ecc.

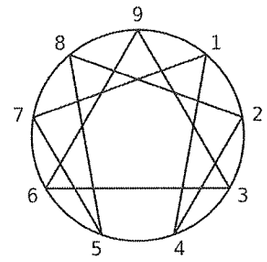
Chi ha la ferita da tradimento si è sentito tradito, ad es., quando il genitore non ha mantenuto le promesse o ha tradito la sua fiducia, oppure quando, a seguito della nascita di un/a fratellino/sorellina, il genitore si è occupato più del neonato che non di lui, od ancora in caso di abusi subiti. Costoro preferiscono attività che garantiscano autonomia decisionale, anche se non disdegnano un lavoro dipendente, purché economicamente gratificante. Amanti del dialogo, hanno convinzioni piuttosto rigide che li portano a cambiare raramente modo di pensare. Non gradiscono dipendere dagli altri e, in genere, si circondano di soggetti con gli stessi interessi. Manifestano le proprie idee con determinazione, risultando sicuri di sé e valorizzando le proprie qualità. In presenza di eventi negativi si impegnano nella ricerca delle cause, motivandosi cambiando lavoro o abitazione. In ambito aziendale, chi ha tale ferita, se ricopre ruoli di responsabilità, manifesta autorevolezza, distribuendo i compiti tra i collaboratori in

modo equo e bilanciato. La maschera adottata è quella del controllore, caratterizzata da forte personalità, dal nutrire grandi aspettative nei confronti degli altri, da una elevata rapidità nell'azione, dalla tendenza alla programmazione e all'aggressività quando le cose non vanno secondo le proprie aspettative, dalla puntualità, dalla difficoltà a delegare, dal rifiutare la pigrizia, da un elevato senso di responsabilità, dal volersi mostrare forte e coraggioso, dalla ricerca di autonomia, dal rifuggire il fallimento.

Chi ha la ferita da ingiustizia si è sentito non apprezzato nei suoi meriti e/o nella sua bravura, oppure non rispettato, od ancora, ritiene di aver ricevuto meno di quanto meritato (od, eventualmente, di più). Costoro sono orientati al successo, profondendo grande impegno e passione in ciò che svolgono. In genere, tali persone preferiscono lavori autonomi in cui fornire il proprio contributo in modo diretto. Amanti della riservatezza, non gradiscono troppa visibilità, anche se rivendicano il riconoscimento dei propri meriti. In ambito lavorativo sono molto ligi al senso del dovere. Alla bellezza, prediligono la funzionalità e le novità tecnologiche, se migliorano la qualità di vita, facendo risparmiare tempo o incrementando i risultati prodotti. Il risparmio di tempo così ottenuto è impiegato per svolgere altre attività, dato che non gradiscono stare senza far nulla. In ambito aziendale, chi ha la ferita da ingiustizia, se ricopre ruoli di comando, ama un approccio democratico, volto a soddisfare le esigenze di tutti i soggetti coinvolti in un progetto, il che favorisce un clima lavorativo improntato all'armonia e alla soddisfazione. Inoltre, gradisce che gli venga riconosciuto il lavoro svolto, impegnandosi per far sì che le cose vadano nel migliore dei modi. La maschera adottata è quella del rigido, caratterizzata da elevata efficienza e lealtà, impazienza, puntualità, spiccato senso del merito, paura di sbagliare e della freddezza, elevato autocontrollo, forte senso del dovere, difficoltà a ricevere, tendenza all'autoaccusa, allo stress, alla rabbia e a paragonarsi agli altri.

3.5.3 L'enneagramma

Il terzo modello a supporto della leadership che richiamiamo è quello dell'enneagramma[174], una figura a nove punte resa nota in occidente da G. J. Gurdjieff.



Enneagramma

La figura è composta di tre parti: una circonferenza, un triangolo interno, un esagono. Partendo dal cerchio si individuano nove punti, numerandoli da uno a nove. Poi, facendo una serie di calcoli, si uniscono i punti della circonferenza in modo da ottenere un esagono, che richiama una legge, definita da Gurdjieff legge del sette[175]. Unendo, invece i punti 3, 6 e 9 si ottiene un triangolo, che rimanda a un'altra legge, quella del tre[176].

174 Per approfondimenti si vedano: Van De Wetering, W. J. *Scopri te stesso*, Milano, Sperling & Kupfer, 2010; Chestnut, B.; Paes, U. *Enneagramma, Firenze,* Giunti, 2022.

175 Partendo dall'assunto che tutto, nell'universo, è composto da energia in vibrazione, la legge del sette (o dell'ottava) indica che lo sviluppo della frequenza delle vibrazioni, ascendente o discendente, della forza passa attraverso sette gradi disposti lungo una scala armonica, con due prevedibili punti di stallo. In ogni scala di trasmissione delle vibrazioni vi sono sempre due punti dove queste rallentano e richiedono uno shock esterno per continuare nella stessa direzione, altrimenti il percorso cambia traiettoria, all'inizio o alla fine dell'ottava. Ciò consente di spiegare, ad es., le deviazioni dallo scopo originale nelle attività umane.

176 La legge del tre indica che ogni fenomeno deriva dall'incontro di tre forze, una attiva, una passiva e una neutralizzante (o di conciliazione). In altri termini, nella vita, così come nella mente, esiste una forza creatrice che dà

La legge del tre ha a che fare con la creazione, mentre quella del sette con il modo in cui la creazione si organizza.

L'enneagramma serve a identificare la personalità, cioè la tipologia caratteriale, tipica di ognuno. Essa si forma sin dai primi periodi di vita quando un bambino non è ancora capace di soddisfare da sé i propri bisogni e, quindi, necessita di qualcuno che si prenda cura di lui, che lo protegga e lo nutra fisicamente ed emotivamente. In quel periodo il bimbo impara alcune strategie per ottenere una adeguata gratificazione dei propri bisogni, emula le persone più grandi e impara i modi più utili per gestire le proprie paure.

La risultante di tali comportamenti e processi adattativi, definita personalità, implica il mettere da parte aspetti della propria individualità.

In altri termini, la personalità discende dal modo in cui ci si relaziona con il mondo esterno e, per quanto funzionale, presenta dei limiti.

La conoscenza dei propri tratti caratteriali serve, in quest'ottica, a prendere consapevolezza dei punti di forza e di debolezza di ciascuna tipologia, in modo da valorizzare i primi e gestire in chiave evolutiva i secondi.

Ciascuno appartiene a un solo enneatipo che condiziona le proprie scelte a meno che non si riesca ad assumere un atteggiamento distaccato, di osservazione neutrale.

Per identificare il proprio enneatipo si può partire da una domanda, ovvero: "cosa evito nella vita?". La risposta consiste nel selezionare tre opzioni tra nove alternative, e cioè:

- ira/umiliazione;
- bisogno/abbandono;
- insuccesso/disprezzo;
- ordinarietà;
- vuoto/ricatto;
- trasgressione/ambiguità;
- dolore/limitazione;
- debolezza;
- conflitto.

Poiché ogni personalità evita qualcosa di particolare, l'individuazione di ciò che si rifugge aiuta a fare luce sul perno attorno a cui ruota la gran parte delle proprie scelte.

L'enneagramma usa il modello della tripartizione cerebrale, individuando un centro intellettivo, un centro emotivo e un centro viscerale.

Il primo è quello relativo al giusto o sbagliato, all'essere d'accordo o meno, etc., e l'atteggiamento di base consiste nel trovare una logicità nelle cose. Chi usa questo centro tende, nella vita, a essere particolarmente sensibile alla paura e, pertanto, ricerca sicurezza.

Il centro emotivo è preposto a definire cosa piace o non piace, cosa è bello o brutto, simpatico o antipatico, ecc., e l'atteggiamento di fondo consiste nel chiedersi se si piace o meno agli altri.

Il centro viscerale ha a che fare con l'istinto, la sopravvivenza, i desideri. Chi ha come perno tale centro mira all'indipendenza e cerca il confronto con gli altri.

La personalità è il frutto di certe convinzioni, abitudini, condizionamenti culturali che si sono coagulati attorno ad una passione corrispondente. Quindi, tra le nove passioni presenti nell'enneagramma, solo una ha inciso significativamente sulla formazione della personalità.

In tale modello ogni comportamento discende da certe relazioni causali, nel senso che, ad es., ci si può arrabbiare come conseguenza della paura o della necessità di tenere le situazioni sotto controllo. Pur avendosi la stessa risposta emotiva, la rabbia, ciò che l'ha determinata cambia.

L'enneagramma aiuta a risalire progressivamente ai vari elementi scatenanti certe reazioni, sino a giungere allo stimolo iniziale, quindi a una passione.

All'interno di ciascun enneatipo vi sono dei sottotipi, nel senso che l'appartenenza a una tipologia definisce solo in parte i propri tratti, dovendosi considerare anche altri aspetti.

Come si diceva poc'anzi, l'uomo può essere distinto in tre centri, intellettivo, emotivo e viscerale. Quest'ultimo, a sua volta, può distinguersi in tre centri: istintivo, sessuale e motorio.

Il centro istintivo riguarda le funzioni biologiche associate alla sopravvivenza; il centro sessuale riguarda la passione con cui si vive la vita; il centro motorio ha a che fare con gli aspetti che ci pongono in relazione con l'ambiente.

Passiamo, allora, a presentare brevemente i nove enneatipi nelle loro caratteristiche di base.

L'enneatipo uno è conosciuto come il riformatore, l'organizzatore, il perfezionista. Il centro prevalente è quello viscerale; tende a evitare l'ira e l'umiliazione, e la principale virtù è la serenità. Per questo tipo, "le cose vanno fatte bene, oppure è meglio non farle". Il suo costante dialogo interiore non facilita il relax, anzi si tratta di persone molto attive, che amano impegnarsi e vedere riconosciuto il loro impegno. Vogliono migliorarsi e supportano anche gli altri in tale processo, anche se non sempre questi mostrano la loro stessa carica. Tale enneatipo presenta una buona capacità organizzativa nei vari ambiti della vita, facendosi carico delle responsabilità familiari e lavorative. Ama essere cortese, disponibile e preciso nel rispettare i propri impegni. Perfezione è la parola d'ordine.

L'enneatipo due è conosciuto come l'aiutante, il seduttore, il donatore. Ha come centro principale quello emotivo e tende a evitare l'abbandono e il bisogno. La passione prevalente è la superbia mentre la qualità principale l'umiltà. Il tipo due ama il contatto, le relazioni e manifesta un atteggiamento gioviale. È molto empatico verso gli altri e si mostra disponibile quando qualcuno ha un problema. Tale tipologia pone l'affetto al centro della sua vita e impiega tutti i modi possibili per ottenerlo in quanto la sua paura più grande è l'abbandono. Pur di evitarlo, antepone le esigenze altrui alle proprie, in quanto la sua massima soddisfazione è far star bene gli altri. Dipendendo molto dall'approvazione esterna, è particolarmente sensibile al giudizio, tendendo a sopravvalutare sia i complimenti che le critiche.

L'enneatipo tre è conosciuto come il realizzatore, il manager, il promotore. Il centro principale è quello emotivo e tende a evitare l'insuccesso e il disprezzo. La passione principale è la vanità e il pregio la sincerità. Tale tipo, una volta fissati i suoi obiettivi, è disposto a grandi sacrifici per raggiungerli ma, troppo identificato con loro, finisce per calarsi eccessivamente in un ruolo. Ad es., un manager continua a esserlo anche fuori dal contesto lavorativo quando, magari, sarebbe appropriato un atteggiamento diverso. Il tre pensa che, solo essendo un vincitore, verrà amato e stimato, pertanto lo spirito competitivo anima le sue scelte. Egli è, in sostanza, convinto che si è amati per i risultati che si ottiene.

L'enneatipo quattro è conosciuto come il tragico-romantico, l'artista, il creatore. Il centro prevalente è quello emotivo e tende a evitare l'ordinarietà. La passione dominante è l'invidia e la virtù l'armonia. Partendo dall'assunto che gli altri non possano capirlo, il tipo quattro non può che sentirsi unico. Ciò lo ingabbia in una situazione in cui, da una parte vorrebbe capire meglio se stesso, dall'altro, adotta comportamenti eccentrici. Il quattro percepisce il presente dalla prospettiva della carenza, della mancanza, pertanto, solo nel passato o nel futuro può trovare sollievo. Il rimpianto per il passato e la critica verso il presente porta tale tipo a vivere frequenti sbalzi d'umore, alimentati anche dalla forte empatia mostrata nei confronti dei più bisognosi. Visto il suo rapporto con le emozioni, tale tipologia sa essere molto empatica e, quindi, comprensiva e accogliente.

L'enneatipo cinque è conosciuto come l'osservatore, l'indagatore, il distaccato. Il centro prevalente è quello razionale e tende ad evitare il vuoto e il ricatto. La passione principale è l'avarizia e la virtù la generosità. Tale tipologia ama l'autonomia decisionale e, in genere, evita gli aiuti, che vengono vissuti come una sorta di invasione della propria privacy. Sin da piccolo si è sentito invaso e si è dato da fare per ritagliar-

---

l'avvio a un nuovo processo, una forza stabilizzatrice che rende stabile per un certo periodo ciò che è stato creato e una forza distruttrice che, facendo venir meno ciò che c'è, da spazio a una nuova creazione.

si uno spazio personale, che diventa la sua vera casa, dove ama stare. Nei contesti sociali tende a rimanere in disparte, limitando al minimo il coinvolgimento, che potrebbe alimentare dinamiche emotive a cui non sente di dare spazio.

Il cinque pone il piano mentale al centro della sua vita, facendo della conoscenza il bene più prezioso; ciò che lo caratterizza è, quindi, una grande competenza nelle attività svolte.

Il sei è conosciuto come lo scettico-leale, il collaboratore, il responsabile. Il centro prevalente è quello razionale e tende a evitare la trasgressione e l'ambiguità. La passione principale è la paura e la virtù il coraggio. Tale tipologia si caratterizza per uno spiccato senso di responsabilità, che la spinge a evitare le cose sbagliate. Preferisce che le venga detto chiaramente cosa fare, per poi impegnarsi a fondo nell'esecuzione. Il tipo sei è molto sensibile all'autorità, verso cui mostra lealtà, ma anche scetticismo, nel senso che se, da un lato, ricerca una guida autorevole, dall'altro, ne può criticare le scelte, ove si discostino dagli accordi presi. Il sei, se affiancato e sostenuto da persone affidabili, può manifestare grande determinazione nell'azione, in quanto ciò che conta non è tanto il successo personale, bensì il lavoro di squadra. Il suo limite consiste, però, nell'essere troppo legato alle regole, la cui inosservanza potrebbe farlo sentire in colpa; emozione, questa, per lui intollerabile.

L'enneatipo sette è conosciuto come l'entusiasta, l'esploratore e l'intrattenitore. Il centro prevalente è quello razionale e tende a evitare il dolore e la limitazione. La passione dominante è la gola e la virtù la sobrietà. Il tipo sette tende a fuggire da qualcosa e a rincorrere qualcos'altro. Per lui stare fermi equivale ad assenza di libertà, cioè a sofferenza. La vita del sette è piena di opportunità, pertanto la routine limita la possibilità di nuove coinvolgenti esperienze. Evita di soffermarsi sul dolore, il che talora lo porta ad essere troppo indulgente con se stesso. Molto centrato su di sé, ritiene che le proprie idee siano migliori di quelle degli altri, la qualcosa può tradursi in un atteggiamento di ribellione. Ha un modo di pensare estroso, creativo, il che lo rende molto dinamico sul piano intellettuale.

L'enneatipo otto è conosciuto come lottatore, capo, guerriero. Il centro prevalente è quello viscerale e tende a evitare la debolezza. La passione dominante è la lussuria mentre la virtù è la semplicità. Il tipo otto individua rapidamente cosa è giusto e cosa no, prima agisce e poi valuta. È molto fermo nelle sue posizioni ed esprime con chiarezza il proprio pensiero, soprattutto quando si ha a che fare con i temi di suo interesse, e cioè il potere, il controllo e la giustizia. Evita di manifestare debolezza ed è molto attento ai ruoli, individuando chi assume il ruolo di leader in un certo contesto, al fine di verificarne le qualità, perchè non gradisce sottostare a chi non reputa adeguato. Pur desiderando il controllo sull'esterno, difficilmente riesce ad averlo su se stesso, manifestando sovente atteggiamenti aggressivi, sia a livello verbale che fisico. Avendo una visione dicotomica delle cose non esistono mezze misure, o si sta con lui o contro. Sul piano emotivo, l'otto tende a oscillare tra gli estremi, quali rabbia ed entusiasmo, combinandole sovente in modo turbolento.

L'enneatipo nove è conosciuto come il mediatore, il pacificatore, l'armonizzatore. Il centro prevalente è quello viscerale e tende a evitare il conflitto. La passione dominante è l'accidia e la virtù la diligenza. Il tipo nove dimentica se stesso, come se venisse per ultimo. Antepone i bisogni altrui ai propri perdendo, così, il contatto con la proprie esigenze. Di poche pretese, in genere non manifesta desideri. Temendo più di tutto il conflitto con gli altri, adotta un approccio teso a evitare attriti e a favorire la conciliazione, anche rinunciando a sé, con la conseguenza di investire il proprio tempo e le proprie energie in attività che non appassionano affatto. Il nove si presenta empatico, disponibile, accomodante, accettando anche comportamenti non graditi. Per lui, prendere decisioni è spesso difficile, non avendo chiare le proprie reali esigenze; pertanto, preferisce che siano altri a decidere al posto suo perché, manifestando le proprie preferenze, rischia di entrare in contrasto con loro.

Riassumendo quanto detto, si ha che[177]:

- l'uno ha come centro prevalente il viscerale, rispetto al mondo manifesta frustrazione e rispetto agli altri dipendenza; vuole apparire preciso e non cattivo, risolve i problemi facendo leva sulla competenza. Per lui le cose si fanno bene, altrimenti non si fanno;
- il due ha come centro principale l'emotivo, rispetto al mondo manifesta rifiuto e rispetto agli altri dipendenza; vuole apparire generoso e non bisognoso, risolve i problemi attraverso la positività. Dà più di quanto gli viene chiesto ma vuole riconoscimento;
- il tre ha come centro prevalente quello emotivo, rispetto al mondo manifesta adattamento e rispetto agli altri assertività; vuole apparire efficiente e non inefficiente, risolve i problemi con la competenza. Il prestigio viene prima del resto. Il cuore va bene ma può aspettare;
- il quattro ha come centro prevalente quello emotivo, rispetto al mondo manifesta frustrazione e rispetto agli altri riluttanza; vuole apparire unico e non ordinario, risolve i problemi con la reattività. Per lui l'amore è una passione meravigliosa;
- il cinque ha come centro prevalente quello intellettivo, rispetto al mondo manifesta rifiuto e rispetto agli altri riluttanza; vuole apparire competente e non incapace, risolve i problemi con la competenza. Non sentendosi cercato, trova pace nel suo spazio;
- il sei ha come centro prevalente quello intellettivo, rispetto al mondo manifesta adattamento e rispetto agli altri dipendenza; vuole apparire responsabile e non irresponsabile, risolve i problemi con la reattività. Per lui fidarsi è bene, non fidarsi è meglio;
- il sette ha come centro prevalente quello intellettivo, rispetto al mondo manifesta frustrazione e rispetto agli altri assertività; vuole apparire simpatico e non triste, risolve i problemi con la positività. Ama la libertà, l'eccitamento e la sdrammatizzazione;
- l'otto ha come centro principale quello viscerale, rispetto al mondo manifesta rifiuto e rispetto agli altri assertività; vuole apparire come forte e non debole, risolve i problemi con la reattività. Vuole essere nel giusto, proteggere e dirigere;
- il nove ha come centro principale quello viscerale, rispetto al mondo manifesta adattamento e rispetto agli altri riluttanza; vuole apparire come buono e non conflittuale, risolve i problemi attraverso la positività. Non vuole problemi, e aspetta con calma: prima o poi, tutto si risolve.

In ambito aziendale, l'enneagramma, tramite la conoscenza delle varie tipologie, consente un migliore dialogo tra le persone, facilita i processi di selezione, permette di scegliere il ruolo più appropriato per i dipendenti, rende più fluidi i rapporti interpersonali, favorisce i processi di crescita personale e di gruppo.

3.5.4 Gli archetipi junghiani

L'ultimo modello da richiamare è quello degli archetipi junghiani, che indicano 12 tipi di personalità[178]. Studiando simboli e miti di diverse culture, Jung individua quelli che definisce "archetipi", cioè modelli comportamentali che definiscono differenti modi di essere. Essi sono presenti nell'inconscio collettivo sottoforma di simboli e immagini.

Tale modello parte dall'assunto che la psiche non sia monocromatica, bensì composta da una pluralità di elementi, definiti per l'appunto archetipi. Questi si riferiscono a quattro esigenze dell'uomo, e cioè:

177 Si veda Giorgietti, L. *Enneagramma,* Milano, Macro edizioni, 2016.

178 Si veda Campanozzi, M. *Scopri i tuoi talenti e cambia la tua vita*, Milano, Mondadori, 2022.

- libertà e indipendenza;
- sfida e cambiamento;
- connessione e appartenenza;
- stabilità e strutturazione.

A ciascuna sono riconducibili tre archetipi.

Al bisogno di libertà e indipendenza si associano gli archetipi dell'innocente, del saggio e dell'esploratore.

L'innocente è conosciuto anche come il sognatore, l'utopista, l'ingenuo, il romantico. È ottimista e alla ricerca della felicità, nota l'aspetto positivo in ogni situazione, vuole fare le cose bene, ama piacere agli altri e sentirsi parte di un gruppo. La più grande paura è essere punito per aver fatto qualcosa di sbagliato, mentre il punto debole è negare i problemi, evitare i conflitti.

Il saggio è conosciuto anche come l'esperto, lo studioso, il ricercatore. E' un pensatore libero e l'intelletto e la conoscenza sono al centro della sua vita. Vuole comprendere la realtà tramite la sua intelligenza e capacità di analisi. La più grande paura è l'ignoranza o l'essere ingannato e il punto debole è soffermarsi troppo sui dettagli rinviando l'azione.

L'esploratore è anche conosciuto come il cercatore, il vagabondo, il pellegrino. È un viaggiatore aperto alle novità e all'avventura, che vuole scoprire posti nuovi, ampliare la conoscenza di sé e vivere una vita autentica e appagante. La paura più grande è essere intrappolato, il conformismo o il vuoto interiore e il punto debole è il vagare senza meta.

Al bisogno di sfida e cambiamento si associano gli archetipi del ribelle, del mago e dell'eroe.

Il ribelle è anche conosciuto come l'anticonformista, il rivoluzionario. È un trasgressore che provoca le persone disinteressandosi del loro punto di vista. A lui piace essere libero da condizionamenti e andare controcorrente, cambiando ciò che non funziona. La più grande paura è essere impotente o inefficace mentre il punto debole è la distruttività.

Il mago è anche conosciuto come il visionario, lo sciamano, il guaritore, il leader carismatico. È in costante crescita e trasformazione. Vuole comprendere le leggi dell'universo e realizzare i sogni. La paura più grande sono le conseguenze negative fortuite e il punto debole è l'essere manipolativo.

L'eroe è anche conosciuto come il guerriero, il soccorritore. Ha grande vitalità, coraggio e resistenza che impiega nel combattere per il potere o l'onore e si impegna al massimo pur di non perdere, con l'obiettivo di migliorare il mondo. La paura più grande è la debolezza e la vulnerabilità e il punto debole è l'arroganza, la durezza, la crudeltà.

Al bisogno di connessione e appartenenza si associano gli archetipi dell'amante, del giullare e dell'orfano.

L'amante è anche conosciuto come il partner, l'amico, il sensuale. È molto sensibile e passionale; si fa guidare dall'amore, che vuole dare e ricevere, ama la bellezza. La paura più grande è essere solo e non amato e il punto debole è il voler compiacere gli altri e la gelosia.

Il giullare è anche conosciuto come il burlone, il folle, il comico. Gli piace giocare, ridere, anche di se stesso, non si prende sul serio perché ama godersi la vita, illuminare il mondo, vivere ogni momento con la massima partecipazione. La paura più grande è annoiarsi o annoiare gli altri e il punto debole è la perdita di senso del limite, il vizio, la trasgressione.

L'orfano è anche conosciuto come l'uomo qualunque, il/la bravo/a ragazzo/a, il lavoratore. Sentendosi tradito e deluso, vuole che altri si facciano carico della sua vita e tende a frequentare chi è come lui. Dotato di autonomia, empatia e realismo, desidera connettersi con gli altri per sperimentare il senso di appartenenza. La paura più grande è essere escluso e il punto debole la rabbia, il risentimento.

Al bisogno di stabilità e strutturazione si associano gli archetipi del creatore, del sovrano e dell'angelo custode.

Il creatore è anche conosciuto come l'artista, l'innovatore, l'inventore. È intelligente, anticonformista, creativo, fantasioso e ama le novità. La

paura più grande è avere una visione o una esecuzione modesta e il punto debole è il perfezionismo, la creazione ossessiva.

Il sovrano è anche conosciuto come il capo, il re, la regina. È il classico leader che punta all'eccellenza e fa sì che gli altri lo seguano. La paura più grande è il caos, l'essere detronizzato e il punto debole è l'autoritarismo e il bisogno di tenere tutto sotto controllo.

L'angelo custode è anche conosciuto come l'altruista, l'aiutante. Tenero e compassionevole, offre protezione e aiuto a chi gli è vicino ed è convinto di sapere cosa è bene per gli altri. La più grande paura è essere egoista e ingrato e il punto debole è la manipolazione, nella forma del ricatto emotivo, del senso di colpa, del vittimismo.

La conoscenza dell'archetipo, cioè del copione, nel quale si è maggiormente identificati aiuta i leader, da un lato, a individuare per ciascuno ruoli e compiti più adatti e, dall'altro, a migliorare le dinamiche interpersonali

CAPITOLO 4

Strategie e strumenti per l'acquisizione e l'integrazione delle risorse umane

di Paola Giansante

4.1 Premessa

Nel corso degli ultimi decenni, l'importanza strategica della gestione delle risorse umane è stata oggetto di un crescente interesse da parte della comunità accademica e degli operatori del settore, come attestato dall'incremento esponenziale delle pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali di alto impatto. La centralità delle pratiche HRM non è più circoscritta a una funzione di supporto amministrativo o burocratico, bensì si configura oggi come uno degli snodi cruciali attraverso cui le organizzazioni possono costruire, sostenere e consolidare il proprio vantaggio competitivo in un contesto sempre più turbolento e globalizzato.

L'evoluzione dei mercati del lavoro, caratterizzati da dinamiche sempre più complesse e da una crescente scarsità di talenti, ha determinato un radicale mutamento nelle modalità attraverso cui le imprese attraggono, selezionano e gestiscono il capitale umano. L'aumento della competizione, l'innovazione tecnologica, l'automazione dei processi e la pervasività delle tecnologie digitali hanno inciso profondamente sulla struttura della domanda di lavoro, imponendo alle aziende una ridefinizione delle competenze ritenute strategiche. In tale quadro, i processi di reclutamento e selezione hanno assunto un ruolo sempre più centrale: l'adozione di pratiche selettive, fondate su criteri rigorosi e metodologie basate sull'evidenza, rappresenta non solo una necessità funzionale all'efficienza operativa, ma anche una leva determinante per l'efficacia organizzativa nel medio-lungo periodo.

È ormai ampiamente riconosciuto che decisioni di reclutamento inadeguate o mal ponderate possono generare effetti deleteri sotto molteplici profili. Tra questi, si segnalano: l'incremento dei costi relativi alla formazione e allo sviluppo del personale; l'innalzamento dei tassi di *turnover*, con conseguente perdita di conoscenze tacite e capitale relazionale; e, nei casi più gravi, il mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali, con ripercussioni sulla performance complessiva. Tali esiti negativi si riverberano non solo sulla produttività immediata, ma anche sulla reputazione dell'impresa, sulla sua attrattività come datore di lavoro (*employer attractiveness*) e sulla tenuta del clima organizzativo.

Il contesto socioeconomico contemporaneo, segnato da una profonda instabilità e da un'accelerazione senza precedenti nei processi di cambiamento, ha ulteriormente rafforzato la necessità di un approccio strategico alla gestione delle risorse umane. La globalizzazione dei mercati, l'accentuazione delle diversità culturali e generazionali all'interno delle organizzazioni, la digitalizzazione dei flussi informativi, l'emergere del capitale intellettuale come principale fonte di valore e il crescente peso dell'economia della conoscenza costituiscono sfide e, al contempo, opportunità per l'adozione di pratiche HRM innovative e maggiormente integrate nei processi decisionali aziendali.

In questo scenario, le imprese non competono più esclusivamente sulla base della qualità dei prodotti o della posizione acquisita sui mercati, ma in misura crescente sulle proprie capacità distintive (*capabilities*), sul sistema di relazioni interne ed esterne e sulla capacità di generare, trattenere e mettere a frutto nuove idee. Le organizzazioni che riescono a costruire un vantaggio competitivo duraturo sono, in larga misura, quelle capaci di sviluppare un sistema articolato di competenze, conoscenze, valori e relazioni sociali – in sintesi, un capitale umano e organizzativo coeso e proattivo – in grado di adattarsi tempestivamente alle mutazioni ambientali.

Di conseguenza, la gestione delle risorse umane non può più essere considerata un'attività residuale o meramente esecutiva, bensì deve essere concepita come una funzione strategica, trasversale e fortemente connessa agli obiettivi generali dell'organizzazione. Essa assume un valore critico tanto nelle imprese locali quanto in quelle globali, rivelandosi determinante nel facilitare processi di innovazione, apprendimento continuo (*lifelong learning*) e resilienza organizzativa. L'affermazione, ormai condivisa, secondo cui il futuro successo delle organizzazioni dipenderà dalla loro capacità di attrarre, selezionare e trattenere persone di qualità trova oggi una solida legittimazione empirica, supportata da numerosi studi che correlano le pratiche HRM all'incremento della performance organizzativa.

All'interno di tale prospettiva, il primo passaggio fondamentale per una gestione efficace del capitale umano consiste nell'identificazione del fabbisogno di risorse, sia in termini quantitativi sia qualitativi. La pianificazione del personale, infatti, costituisce la premessa logica e operativa di ogni successiva attività di reclutamento. Essa richiede un'attenta analisi delle posizioni vacanti attuali e previste, nonché una valutazione delle traiettorie evolutive dell'organizzazione, al fine di anticipare le competenze necessarie per sostenere processi di sviluppo, innovazione o internazionalizzazione.

Successivamente, l'organizzazione deve strutturare un sistema efficace di attrazione e comunicazione con i potenziali candidati. Ciò implica la definizione di una *employer value proposition* coerente con la propria identità aziendale e attrattiva per il mercato del lavoro, l'adozione di canali di comunicazione adeguati (sia tradizionali che digitali), e la capacità di coinvolgere target specifici attraverso strategie mirate di *employer branding*. Il modo in cui un'azienda si presenta al mercato del lavoro è ormai parte integrante della sua immagine complessiva e incide profondamente sull'efficacia delle attività di reclutamento.

Il terzo momento cruciale del processo è costituito dalla selezione dei candidati più idonei. Tale fase implica un'attenta valutazione delle competenze tecniche, delle *soft skills*, della compatibilità valoriale con la cultura organizzativa e della potenzialità evolutiva dei soggetti considerati. Le metodologie di selezione si sono nel tempo arricchite e diversificate, includendo strumenti come l'*assessment center*, i *test* psicometrici, le interviste strutturate, i colloqui comportamentali e le simulazioni di situazioni lavorative. L'obiettivo non è soltanto individuare il profilo più aderente alla posizione da coprire, ma anche quello di anticipare la capacità di adattamento e crescita del candidato all'interno dell'organizzazione.

Infine, l'ultima fase – spesso sottovalutata, ma altrettanto decisiva – è rappresentata dall'orientamento e dall'inserimento dei neoassunti. L'*onboarding* efficace è fondamentale per favorire una rapida integrazione del nuovo personale, ridurre il tempo necessario alla piena produttività e prevenire precoci fenomeni di disillusione o abbandono. In tal senso, è opportuno predisporre percorsi strutturati che includano momenti di affiancamento, formazione iniziale, *mentoring* e feedback, allo scopo di creare un senso di appartenenza e di coinvolgimento sin dai primi giorni di permanenza in azienda.

Riassumendo, il processo di attrazione delle risorse umane può essere articolato in quattro

attività sequenziali, come delineato nella letteratura specialistica[179]:

- pianificazione del personale, sulla base delle posizioni attese, delle competenze strategiche richieste e delle prospettive di sviluppo organizzativo;
- implementazione di un sistema di reclutamento efficace, capace di intercettare i potenziali candidati e instaurare con loro una comunicazione credibile e persuasiva;
- selezione dei candidati, con strumenti validati e scientificamente fondati, orientati alla scelta dei profili più consoni rispetto alle esigenze e alla cultura aziendale;
- orientamento e inserimento dei nuovi assunti, volto a facilitare l'adattamento e la fidelizzazione, riducendo i rischi di discontinuità e dispersione del valore generato.

In definitiva, il processo di attrazione di nuove risorse all'interno dell'organizzazione ha inizio con la determinazione quali-quantitativa del fabbisogno di personale necessario al conseguimento degli obiettivi aziendali; prosegue con l'attività di ricerca di candidati in possesso di specifici requisiti; si concentra, quindi, sulla valutazione del grado in cui tali requisiti risultano effettivamente presenti nei singoli individui e della loro corrispondenza rispetto ai parametri di riferimento stabiliti[180]; si conclude, infine, con l'inserimento dei candidati selezionati nel contesto organizzativo.

Oltre alla sua rilevanza operativa, tale processo assume una valenza strategica di primo piano nel delineare il profilo dell'organizzazione del futuro. L'attività di reclutamento e selezione del capitale umano rappresenta oggi un elemento imprescindibile per la costruzione di organizzazioni agili, innovative e orientate alla qualità. L'investimento in queste pratiche non deve essere interpretato come un mero costo gestionale, bensì come una leva strategica fondamentale per la sostenibilità a lungo termine dell'impresa, in quanto direttamente correlato alla sua capacità di apprendere, evolversi e prosperare in contesti organizzativi caratterizzati da elevata complessità e instabilità.

4.2 La programmazione strategica del fabbisogno di personale

La pianificazione, intesa nella sua accezione più ampia, può essere definita come il processo sistematico mediante il quale si progetta un futuro desiderato, delineando contestualmente le modalità e le azioni necessarie per realizzarlo efficacemente. Essa rappresenta, pertanto, non solo un esercizio di previsione, ma soprattutto un'attività di progettazione strategica che orienta il comportamento dell'organizzazione verso obiettivi specifici e perseguiti in modo consapevole e deliberato.

Nel contesto aziendale, il concetto di pianificazione assume una valenza cruciale poiché consente alle organizzazioni di coordinare in modo integrato e coerente le proprie attività operative, tenendo conto delle dinamiche ambientali e delle incertezze future. Essa garantisce che le decisioni siano assunte con un'ottica prospettica, razionale e fondata su dati e analisi, al fine di massimizzare l'efficacia e l'efficienza dell'azione aziendale nel medio-lungo termine.

Il processo di pianificazione aziendale si configura come un meccanismo iterativo e multilivello, in cui si articolano diversi tipi di pianificazione, ciascuno con specifiche finalità e livelli di dettaglio[181]. In primo luogo, si individua la

179 Winston, M. D. "Recruitment theory: Identification of those who are likely to be successful as leaders" in *Journal of Library Administration*, n. 32, 2001.

180 Zerilli, A. *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*, Milano, Franco Angeli Editore, 2007.

181 L'articolazione di un processo iterativo non è guidata da una rigida sequenza di fasi predefinite, bensì da una gestione sistematica dell'intero processo, che consente di conseguire l'obiettivo prefissato.

pianificazione strategica, che assume la funzione di esplicitare e formalizzare le strategie complessive dell'impresa. Questo livello strategico si traduce nella definizione del percorso di crescita e sviluppo che l'azienda intende perseguire, attraverso l'identificazione delle opportunità e delle minacce ambientali, nonché delle risorse e competenze distintive da valorizzare.

Successivamente, la pianificazione tattica interviene nel tradurre le strategie in programmi operativi e in azioni concrete, definendo l'allocazione delle risorse finanziarie, umane e materiali alle diverse unità organizzative. Questo livello si occupa inoltre di stabilire i criteri e i parametri per la misurazione e la valutazione delle performance, affinché sia possibile monitorare l'andamento delle attività e intervenire tempestivamente in caso di scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Infine, il *budgeting* rappresenta il livello più operativo e dettagliato della pianificazione, traducendo i piani e i programmi in piani finanziari specifici e concreti. Attraverso il *budgeting*, le risorse vengono assegnate alle singole unità aziendali, consentendo un controllo puntuale dei costi e una gestione accurata dei flussi economici, in modo da supportare efficacemente le decisioni quotidiane e garantire il rispetto degli obiettivi complessivi dell'organizzazione.

In sintesi, la pianificazione aziendale si configura come un processo complesso e integrato che coinvolge diversi livelli decisionali, garantendo la coerenza tra visione strategica, programmazione tattica e gestione operativa, in un continuo ciclo di verifica e aggiustamento volto a sostenere la competitività e la capacità di adattamento dell'impresa nel contesto dinamico del mercato.

In particolare, la pianificazione strategica è una procedura che esprime in maniera formale e sistematica l'orientamento strategico dell'impresa. Il processo di formalizzazione della pianificazione strategica trova la sua sintesi nel piano strategico, ossia nel documento programmatico attraverso il quale l'azienda definisce:

- gli obiettivi da perseguire in futuro, in genere nel medio-lungo periodo;
- le azioni operative da mettere in atto per realizzare gli obiettivi prefissati;
- le unità organizzative coinvolte nell'implementazione delle azioni operative, le relazioni e i collegamenti tra le unità stesse;
- le modalità di assegnazione delle risorse alle singole unità per la realizzazione delle azioni operative.

L'attività di pianificazione del personale, nell'ambito della gestione delle risorse umane, è una parte integrante del più vasto processo di pianificazione strategica che definisce, come appena accennato, l'evoluzione futura dell'azienda e, coerentemente, ne individua le ricadute sul piano organizzativo e dei fabbisogni di risorse umane.

Il sistema di gestione delle risorse umane è lo strumento mediante il quale le imprese cercano di allineare l'organizzazione e le persone alle strategie di *business* aziendale. Quindi "prevedere e provvedere" diventano le parole chiave per affrontare adeguatamente il processo di pianificazione delle risorse umane.

La pianificazione del personale viene tradizionalmente identificata come la funzione capace di assicurare la disponibilità quali-quantitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione dei piani aziendali, garantendo nel contempo le condizioni per una loro gestione in coerenza con le dinamiche legislative, contrattuali, tecnico-economiche e sociali[182].

182 La pianificazione rappresenta un'attività comune a tutte le imprese, pur assumendo modalità differenti a seconda delle dimensioni e della cultura organizzativa, ma soprattutto della strategia adottata, del contesto tecnologico e del grado di flessibilità delle risorse. Ad esempio, quando la variabile lavoro presenta un'elevata flessibilità, l'azienda può optare per una pianificazione del personale orientata al breve termine, adottando una logica prevalentemente reattiva rispetto al contesto competitivo. Al contrario, qualora il contesto politico o le stesse risorse umane risultino più rigidi, sarà necessario orientare la pianificazione verso una prospettiva di lungo periodo. In questo secondo caso, si renderà opportuno adottare politiche di formalizzazione dei ruoli e delle carriere, integrandole con la programmazione generale dell'intera organizzazione.

Le conseguenze derivanti dallo svolgimento di un adeguato processo di pianificazione del personale sono numerose, e molto vantaggiose per le organizzazioni. In proposito, possiamo annoverare:

- la traduzione degli obiettivi strategici dell'organizzazione in un portafoglio di competenze con caratteristiche quali-quantitative ben definite che contribuiscono ad arricchire il patrimonio aziendale;
- la possibilità di identificare le caratteristiche delle politiche di gestione delle risorse umane (sia di breve che di lungo periodo) necessarie a sviluppare e migliorare le competenze sopra citate;
- la possibilità per l'azienda di avere a disposizione risorse umane adeguate per numerosità e professionalità, sia nel breve che nel medio-lungo periodo;
- la riduzione dei costi di gestione delle risorse umane e l'aumento delle opportunità per l'azienda e per gli individui, attraverso un'offerta di attività di supporto per intercettare o prevenire i bisogni, anticipare le carenze o le eccedenze di risorse umane;
- la percezione da parte dei dipendenti di opportunità di crescita e di sviluppo, ma anche di equità dei processi di selezione, mobilità e promozione del personale, così come di un certo livello di sicurezza del posto di lavoro;
- l'offerta di una programmazione dello sviluppo professionale delle persone;
- la possibilità di chiarire il contributo di ciascuno al perseguimento dell'obiettivo strategico d'azienda, così da poter coinvolgere ogni singola risorsa nel progetto;
- l'opportunità di sviluppare, a livello aziendale, una forte consapevolezza dell'importanza di una gestione coordinata e integrata delle persone per un'analisi avanzata delle problematiche;
- la possibilità di fornire strumenti efficaci per valutare gli effetti delle diverse politiche di gestione delle risorse umane.[183]

La pianificazione del personale, come abbiamo anticipato, è il processo che si occupa di rendere coerente la consistenza e la qualità dei dipendenti con la missione aziendale, per questo motivo la riflessione sulle reali esigenze aziendali in termini di fabbisogni di personale viene a costituire l'anima originaria per lo svolgimento dell'attività di pianificazione delle risorse umane.

Sulla base degli obiettivi strategici, l'azienda cerca di determinare il proprio fabbisogno di personale. Va da sé che l'obiettivo del processo di pianificazione del personale consiste nell'indentificare le esigenze di risorse umane in termini quali-quantitativi. Possiamo individuare due tipologie di attività: la prima è orientata a determinare l'aspetto quantitativo del fabbisogno di personale, l'altra è attenta a definire i profili professionali affinché risultino in sintonia con gli obiettivi di *business* dell'azienda.

La prima modalità è in genere formulata per singole famiglie professionali o aree di competenza. Essa utilizza metodi statistici idonei a stabilire il fabbisogno di personale attraverso l'elaborazione di analisi relativamente obiettive che tengono conto dell'andamento di *leading indicator* degli anni precedenti[184]. Sulla base dei dati storici aziendali, viene poi predisposto il *budget* del personale che accoglie l'analisi dell'organico e la determinazione quantitativa del fabbisogno[185].

183 Solari, L., *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Roma, Carocci, 2012.

184 Il *leading indicator*, o indicatore guida, è una misura quantitativa che consente di prevedere il fabbisogno di personale nel prossimo futuro.

185 Ad esempio, la determinazione del fabbisogno di manodopera prende avvio dal calcolo del numero di ore di lavoro necessarie per realizzare il *budget* di produzione. A tal fine, si effettua un'analisi dettagliata volta a identificare le risorse appartenenti alle diverse famiglie professionali. Tale analisi viene successivamente aggiornata e adattata in base ai cambiamenti derivanti da pensionamenti, promozioni, trasferimenti, uscite volontarie e licenziamenti.

La seconda modalità, invece, comporta la individuazione delle conoscenze, delle capacità e delle competenze necessarie a rivestire una certa posizione[186] all'interno della struttura organizzativa[187] e a rispondere alle aspettative di ruolo[188].

La gestione dei flussi del personale può essere articolata in tre fasi logicamente concatenate[189]:

- gestione dei flussi in ingresso;
- gestione della mobilità interna;
- gestione dei flussi in uscita.

Passiamo quindi ad analizzare separatamente ciascuna delle tre fasi.

Una volta riscontrata una carenza di personale in un certo ambito, l'azienda può adottare diverse azioni per la gestione dei processi di ingresso. L'acquisizione di risorse dal mercato del lavoro costituisce la modalità più ricorrente per far fronte a esigenze di incremento di personale. In questo caso, l'assunzione dei lavoratori può avvenire ricorrendo a due fattispecie contrattuali che si differenziano tra loro in relazione al tempo di permanenza del neoassunto all'interno dell'azienda.

L'assunzione di lavoratori a tempo indeterminato consente all'azienda di poter contare su un legame stabile e duraturo con le nuove risorse; d'altro canto, l'assunzione di personale a tempo determinato risponde a un nuovo modello di relazione di lavoro che si basa non più sulla sicurezza dell'impiego, bensì sulla figura del lavoratore flessibile, ovvero di un soggetto legato all'azienda da un rapporto precario che si fonda sulle logiche di mercato[190].

La gestione dei flussi in entrata del personale rappresenta un'area critica sia dal punto di vista economico-gestionale, poiché impatta sul costo del lavoro e sulla composizione quali-quantitativa dell'organico, sia dal punto di vista tecnico, in quanto certifica la presenza di specifiche caratteristiche e competenze in capo a ciascun neoassunto, sia dal punto di vista sociale, perché si riverbera sul clima organizzativo e sul funzionamento dei *teamwork*.

Gli interventi di mobilità interna riguardano decisioni inerenti all'assegnazione di ruoli, di trasferimenti[191] e di promozioni[192]. Essi giocano un ruolo importante nelle dinamiche gestionali, perché consentono all'azienda di favorire la stabilità del rapporto di lavoro, ma anche di valorizzare le risorse più meritevoli. Sono in genere orientati ad attivare il livello motivazionale delle persone e a incrementare l'*engagement* dei lavoratori nell'azienda[193]. Perciò, in fase di progettazione e attuazione della mobilità interna occorre prestare grande attenzione alla chiarezza e trasparenza dei criteri adottati, affinché le decisioni assunte siano percepite in modo equo dai tutti i membri dell'organizzazione.

La gestione dei flussi in uscita può avere una natura fisiologica oppure patologica. Nel primo caso, il raggiungimento dell'età pensionabile rappresenta un vincolo precostituito che spinge l'individuo a "uscire" dal sistema azienda. La seconda fattispecie, invece, allude a situazioni di crisi e ristrutturazioni aziendali, ma anche a circostanze e scelte di natura individuale.

Ogni azienda è soggetta a crisi organizzative che si susseguono, tendenzialmente, con un certo ordine periodico a seconda della fase evolutiva in cui si trova.

Al manifestarsi dell'evento critico, l'azienda può mettere in atto diverse soluzioni per invertire la tendenza negativa e ritrovare un assetto organizzativo efficace. Ad esempio, può ricorrere a piani di *downsizing* o a contratti di *outsourcing*.

Con il termine *downsizing* si indica un processo di riduzione pianificata del personale messo in atto per modificare in modo significativo le dimensioni dell'azienda, o di alcune sue parti, allo scopo di recuperare un buon livello di efficienza e flessibilità[194].

Per contratto di *outsourcing* si intende, invece, l'affidamento di una determinata funzione aziendale (ad es. produzione, commercializzazione, recupero crediti, etc.) a un'organizzazione esterna dotata delle competenze professionali e tecnologiche necessarie per lo svolgimento delle attività e per garantirne la continuità nel lungo periodo. La conseguenza più immediata di tale operazione riguarda la soppressione di posizioni di lavoro precedentemente occupate; quindi, anche l'*outsourcing* - al pari di altre pratiche - si configura come una leva utilizzata dall'azienda per ridurre il personale.

L'ultimo fenomeno che alimenta il flusso in uscita ha una determinante di natura individuale ed è riferibile al *turnover* volontario. Esso rappresenta una causa di interruzione spontanea del rapporto di lavoro da parte dei dipendenti, in genere quelli più qualificati, che oltre a essere più agevolati nel trovare nuove opportunità di impiego, sono spesso anche molto ambiti dalle aziende concorrenti. Questo tipo di *turnover* è generato da una sofferenza interiore del singolo individuo, che sovente si appalesa come la conseguenza di una gestione delle risorse umane inefficace. La mancanza di trasparenza, di equità, di scarse prospettive per il futuro, la presenza di ostacoli organizzativi di varia natura, il riscontro di conflitti all'interno dei team sono soltanto alcune delle cause che inducono il singolo a porre fine alla relazione lavorativa, a fronte di alternative professionali maggiormente apprezzabili.

186 La posizione rappresenta l'unità organizzativa elementare, definibile in termini di mansioni attribuite e responsabilità assegnate. Il raggruppamento di più posizioni all'interno di una stessa unità organizzativa costituisce un organo.

187 La struttura organizzativa è uno schema di riferimento adottato dall'azienda per regolare lo svolgimento delle operazioni aziendali. Il disegno strutturale si articola nell'individuazione dei seguenti elementi: gli organi tra cui è suddiviso il lavoro; le funzioni (direttive, esecutive, consultive, etc.) attribuite agli organi; le relazioni (gerarchiche, funzionali, etc.) che collegano gli organi nell'esercizio delle rispettive funzioni.

188 Il ruolo è un concetto strettamente complementare a quello di posizione e ne rappresenta la dimensione comportamentale. Mentre la posizione identifica l'unità organizzativa elementare in termini di compiti, mansioni e responsabilità formalmente assegnati, il ruolo si riferisce all'insieme dei comportamenti attesi da parte della persona che ricopre quella posizione, in relazione al contesto organizzativo e ai rapporti con gli altri attori dell'organizzazione. In altri termini, il ruolo non è unicamente prescritto dalle mansioni, ma si costruisce anche attraverso le interazioni sociali, la cultura aziendale e le aspettative implicite e esplicite provenienti dai superiori, dai colleghi e dai collaboratori. In ambito organizzativo, il ruolo assume pertanto una dimensione dinamica, poiché può variare nel tempo in funzione di diversi fattori, quali i cambiamenti strutturali, l'evoluzione delle competenze richieste, la maturazione professionale del soggetto o l'introduzione di nuove tecnologie. Il concetto di ruolo consente inoltre di comprendere meglio le situazioni di ambiguità o conflitto organizzativo, che si verificano quando le aspettative connesse a un determinato ruolo sono contrastanti, poco chiare o eccessive rispetto alle capacità e risorse della persona coinvolta. La distinzione tra posizione e ruolo è fondamentale per la progettazione e la gestione delle risorse umane, in quanto aiuta a chiarire non solo cosa un individuo deve fare, ma anche come ci si aspetta che lo faccia. Questa distinzione diventa cruciale nei processi di selezione, valutazione delle performance, sviluppo delle competenze e definizione dei percorsi di carriera, contribuendo alla coerenza tra struttura organizzativa e comportamento organizzativo.

189 Solari, L., *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, op. cit.

190 Boldizzoni, D.; Quarantino, L. *Risorse umane*, Bologna, Il Mulino, 2022.

191 Per trasferimento si intende lo spostamento orizzontale di una risorsa umana, ovvero il passaggio da una posizione a un'altra di pari livello.

192 La promozione è uno spostamento verticale all'interno della struttura organizzativa, che implica il passaggio da una posizione gerarchicamente inferiore a una superiore.

193 Con il termine *engagement* si intende il coinvolgimento attivo e consapevole delle persone all'interno della propria organizzazione. Essere ingaggiati significa sentirsi parte integrante della realtà aziendale per cui si lavora, condividerne i valori e la visione, e sviluppare un senso di appartenenza e affezione che spinge il lavoratore a diventare un vero e proprio *ambassador* dell'organizzazione.

194 Nella pratica operativa, le ristrutturazioni che comportano un significativo ridimensionamento del personale vengono solitamente attuate con estrema rapidità e in un'unica soluzione. In caso contrario, è inevitabile che si generi uno stato d'animo di profonda incertezza, tale da compromettere l'autostima del personale e provocare una conseguente diminuzione dell'efficienza nelle prestazioni lavorative.

A tutto ciò si aggiunga una considerazione: nell'era post-industriale la forza lavoro si basa sui cosiddetti *knowledge worker*, che non mirano necessariamente alla carriera verticale quanto piuttosto a quella orizzontale, ovvero cercano di arricchire e sviluppare al massimo il proprio bagaglio di conoscenze. Per trattenere questi lavoratori bisogna offrire loro opportunità di crescita costante, in caso contrario si orienteranno verso aziende in grado di farlo. Alla luce di tali considerazioni, le organizzazioni che hanno investito sulle proprie risorse umane dovranno essere sempre più attraenti per evitare di perdere un prezioso patrimonio.

Il *turnover* volontario non rientra mai nei piani dell'azienda. Tuttavia, quando si verifica, può creare una serie di complicazioni sia a livello di processi, come nel caso di commesse da portare a termine entro un dato periodo, sia a livello di *corporate branding*, ossia di reputazione dell'azienda e della sua capacità di attrarre profili professionali talentuosi. Inoltre, la perdita di dipendenti causata dal *turnover* volontario si riflette anche a livello economico, basti pensare ai costi diretti aggiuntivi che l'azienda dovrà sostenere per avviare la ricerca di nuovo personale, per attivare azioni di *onboarding*[195], per realizzare piani di formazione e altro ancora.

I flussi sinora analizzati sono il risultato di cambiamenti inerziali generati dalle differenti variabili che nel corso degli anni modificano e compongono l'organico aziendale. Questi flussi di mobilità sono di carattere quantitativo e, in generale, facilmente descrivibili e prevedibili. All'interno di essi si ravvisano, però, anche esigenze di carattere squisitamente qualitativo. Queste vengono generate da obiettivi aziendali, per lo più di natura strategica e di performance, che influenzano la definizione e l'individuazione delle caratteristiche dei profili più idonei a contribuire alla realizzazione del vantaggio competitivo aziendale.

4.3 Le politiche di reclutamento nelle organizzazioni complesse

A seguito dell'attività di pianificazione del fabbisogno occupazionale, che consente di individuare in modo analitico sia gli aspetti quantitativi sia le caratteristiche qualitative delle risorse umane necessarie, l'organizzazione procede all'attivazione del processo di reclutamento, inteso come strumento primario per rispondere in maniera mirata alla propria domanda interna di lavoro. Questa fase rappresenta il passaggio operativo attraverso cui l'impresa traduce la propria esigenza di personale in azioni concrete, finalizzate all'individuazione e all'attrazione dei profili più idonei.

Il reclutamento può essere definito come l'insieme delle pratiche e delle attività messe in atto dall'organizzazione con l'obiettivo principale di individuare e attrarre potenziali dipendenti[196]. Attraverso il processo di *recruiting*, l'azienda attiva il mercato del lavoro, sia interno sia esterno, esprimendo così la propria domanda potenziale di lavoro e, al contempo, monitorando le dinamiche evolutive che caratterizzano tale mercato.

Nel contesto delle organizzazioni complesse, il reclutamento non rappresenta un'attività meramente esecutiva o amministrativa, bensì assume un significato strategico fondamentale. Le imprese contemporanee operano in ambienti altamente dinamici, caratterizzati da una crescente

195 Il termine *onboarding*, o socializzazione organizzativa, fa riferimento al meccanismo attraverso il quale i nuovi dipendenti acquisiscono le conoscenze, le abilità e i comportamenti necessari per diventare membri dell'organizzazione di riferimento e per operare all'interno della stessa in maniera efficace. In sintesi, si tratta del processo di integrazione di un nuovo dipendente nell'organizzazione e nella sua cultura aziendale. Per un approfondimento si rinvia al paragrafo 4.5.1 del presente capitolo.

196 Barber, A. E., *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oak, California, Sage Publications Inc., 1998; Breaugh, J. A.; Starke M. "Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions" in *Journal of Management*, n. 26 (3), 2000.

competizione per l'acquisizione dei talenti, da una rapida evoluzione tecnologica e da un'accresciuta mobilità professionale. In tale scenario, il reclutamento diviene una leva strategica per assicurare il vantaggio competitivo, in quanto la qualità del capitale umano acquisito condiziona direttamente la capacità dell'organizzazione di rispondere in modo efficace e tempestivo alle sfide del mercato.

Il processo di reclutamento svolge pertanto l'importante funzione di attrarre capitale umano verso le organizzazioni e, come tale, ha implicazioni sull'efficacia di tutte le successive funzioni inerenti alla gestione delle risorse umane[197]. Non si tratta solo di occupare posizioni vacanti, ma di costruire le premesse per relazioni di lavoro produttive, sostenibili e coerenti con la cultura e la strategia aziendale. Infatti, un reclutamento ben strutturato consente di alimentare il cosiddetto "talent pipeline", ovvero un bacino di candidati qualificati e motivati, pronti a essere integrati nei diversi processi organizzativi secondo le esigenze temporali dell'impresa.

L'implementazione di un efficace programma di *recruiting*, ossia di un programma idoneo ad assumere la persona che soddisfi le esigenze della posizione vacante, porta ad un aumento della durata della relazione, consente una riduzione dei costi di assunzione e permette un buon ritorno sull'investimento. Perciò, un processo di reclutamento può essere definito di successo quando genera assunzioni prolifiche per una organizzazione e crea una buona redditività del capitale umano.

Un ulteriore elemento che distingue il reclutamento efficace nelle organizzazioni complesse è la capacità di coniugare strumenti tradizionali e innovativi. I canali classici – quali annunci su giornali di settore, candidature spontanee e collaborazione con centri per l'impiego – sono stati progressivamente affiancati da modalità digitali e automatizzate: portali di *recruiting* online, social network professionali come *LinkedIn*, intelligenza artificiale per lo screening dei CV, *employer branding* digitale e piattaforme ATS (*Applicant Tracking System*). Tali strumenti, se correttamente integrati in una strategia coerente, permettono di ampliare la visibilità delle offerte, di raggiungere target più specifici e di ottimizzare tempi e costi del processo.

Anche l'attivazione del mercato del lavoro interno – con pratiche come il *job posting* e i percorsi di carriera trasversali – assume un ruolo crescente. Esso consente non solo di valorizzare il personale già presente in azienda, ma anche di favorire la mobilità interna e il consolidamento di una cultura organizzativa orientata alla crescita e alla partecipazione.

Il processo di *recruiting* prevede una sequenza di attività che permettono all'azienda di formulare la propria domanda di lavoro e, conseguentemente, di attivare l'offerta potenziale di lavoro[198]. Esso si articola in due fasi distinte:

- la definizione del profilo da ricercare;
- l'attività di ricerca sul mercato del lavoro (interno e/o esterno).

Andiamo quindi ad analizzare ciascuna delle due fasi.

La prima fase, di assoluta importanza, richiede all'azienda di definire con accuratezza il profilo della posizione da ricoprire. Un profilo è un insieme di caratteristiche professionali, competenze e requisiti che una persona deve possedere per poter ricoprire una determinata posizione. L'analisi del profilo, o *job analysis*, è un sistema di raccolta di dati e informazioni relativi a una posizione lavorativa. Essa consente di stabilire la figura professionale ricercata dall'azienda e di individuare le caratteristiche

197 Carlson, K.D.; Connerle, M.L; Mecham R.L "Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted" in *Personnel Psychology*, vol. 55, fasc. 2, 2002.

198 Costa, G.; Gianecchini, M. *Risorse umane. Persone, relazioni, valore*, Milano, McGraw-Hill Education, 2019.

che deve avere il candidato ideale per entrare a far parte dell'organizzazione. Si tratta di un'analisi approfondita delle mansioni proprie di una posizione lavorativa, il cui fine ultimo è quello di circoscrivere i requisiti necessari a rivestire la specifica posizione.

La *job analysis* viene divisa in due momenti: la *job description*, ossia la descrizione delle caratteristiche della posizione da ricoprire e delle attività connesse al ruolo, e la *person specification*, ovvero l'identificazione delle competenze e dei requisiti che il candidato ideale deve possedere per ricoprire la posizione ricercata.

Più in particolare, la *job description* è una mappatura in profondità delle attività, delle responsabilità e dei compiti collegati a ogni posizione. Questa è una fase di stesura che mira a descrivere gli obiettivi, le mansioni, le ricompense, la collocazione in organigramma, le relazioni gerarchiche, le responsabilità della specifica posizione lavorativa ricercata. L'elemento identificativo della *job description* è il *job title*, vale a dire il nome "ufficiale" della posizione che si sta descrivendo. La *job description* è forse il momento più delicato dell'intero processo, poiché da qui passa la stesura delle esigenze aziendali in tema di competenze e si pongono le basi per una ricerca precisa, efficace e veloce[199].

La *person specification*, invece, individua l'insieme delle conoscenze, capacità e qualità/comportamenti che la risorsa umana deve possedere per poter performare positivamente nella mansione.

Le conoscenze si riferiscono a un sapere di tipo tecnico-specialistico generale che rappresenta la base di una professione (ad es. gli elementi di statistica indispensabili per realizzare indagini di mercato, la partita doppia per rilevare le operazioni contabili, etc.).

Le capacità possono essere legate allo svolgimento di un lavoro grazie all'utilizzo di una serie di conoscenze, oppure possono essere trasversali. Queste ultime non sono specifiche di una professione, ma sono ancorate ad alcune caratteristiche personali degli individui, che consentono loro di rispondere in un determinato modo agli input esterni e di tradurre le conoscenze in comportamenti (ad es. *problem solving*, orientamento ai risultati, spirito di iniziativa e altro ancora).

Le qualità/comportamenti, infine, sono gli elementi distintivi dell'individuo; esse rivestono una fondamentale importanza, in quanto orientano il modo di agire della persona all'interno dell'azienda.

Mentre la *job description* è una definizione focalizzata sulla dimensione della mansione e, di conseguenza, sulla remunerazione del dipendente[200], la *person specification* definisce le caratteristiche che deve avere la persona per potervi accedere; la fusione di queste due prospettive genera una descrizione molto efficace del ruolo richiesto e, perciò, consente di poter ricercare la persona più adeguata alla specifica posizione.

Una volta definito in modo preciso il profilo del candidato ideale, in termini di competenze tecniche, attitudini comportamentali, esperienza pregressa e potenziale evolutivo, viene avviata la fase successiva del processo di selezione, ovvero la ricerca attiva sul mercato del lavoro. Tale fase ha lo scopo di individuare, attrarre e intercettare i profili professionali che risultano maggiormente coerenti con i requisiti delineati in sede di pianificazione. In altri termini, si mira a stabilire un contatto efficace, nel più breve tempo possibile e con il minor impiego di risorse, con un numero adeguato di candidati potenzialmente in linea con le esigenze organizzative e con le caratteristiche richieste per le posizioni da ricoprire.[201].

199 Martone, A. *La selezione del Personale, Nuovi strumenti*, Milano, Guerini Associati, 2007.

200 El Hajji, M.A., "Some Recent Trends in Writing Job Description for the Purpose of Job Evaluation: A Reflective View" in *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 1(3), 2011.

201 Un indice sintetico del raggiungimento di quest'obiettivo è offerto dal rapporto tra il numero di candidati da esaminare e il numero di posizioni vacanti: un valore dell'indice minore di uno segnala che nel mercato vi è una scarsità di profili con i requisiti richiesti, ma può anche significare che la funzione risorse umane non ha attivato i giusti canali di ricerca, oppure ha comunicato in modo inadeguato le informazioni; un valore dell'indice pari a uno vuol dire che per ogni posizione scoperta vi è una sola candidatura; quando l'indice assume valori maggiori di uno significa che per ciascun ruolo da ricoprire vi sono più candidature, quindi aumenta il ventaglio di scelte ma aumentano anche i costi.

La prima decisione da assumere riguarda la scelta tra la ricerca sul mercato interno, vale a dire nell'ambito dell'organizzazione, e quella sul mercato esterno, cioè al di fuori dai confini aziendali.

Per potenziare l'efficacia dell'azione è preferibile, in taluni casi, ricorrere congiuntamente a entrambe le fonti di ricerca.

A tal proposito, la funzione risorse umane può costruire un piano di reclutamento che includa anche il piano di sviluppo e le prospettive di carriera dei dipendenti. Se esiste una posizione aperta, non proporla al personale interno può portare a conseguenze negative: oltre a non capitalizzare la conoscenza e le competenze esistenti, si rischia di demotivare la risorsa interna.

Il punto di forza della ricerca interna rispetto a quella esterna consiste, principalmente, nel fatto che viene offerta l'opportunità di crescita (o di sviluppo) al dipendente che è in possesso dei requisiti stabiliti per ricoprire la posizione di lavoro vacante.

Tanto la ricerca interna come quella esterna presentano vantaggi e limiti che vanno adeguatamente vagliati alla luce di considerazioni di natura strategica e/o organizzativa.

La ricerca sul mercato interno, ossia quella orientata a verificare in ambito aziendale l'esistenza o meno di risorse umane competenti a ricoprire il ruolo vacante, è una modalità sovente utilizzata dalle aziende in virtù dell'elevato livello di efficacia che la caratterizza.

La ricerca interna presenta numerosi vantaggi; i principali sono:

- la riduzione dei costi e dei tempi di reclutamento, inserimento e formazione[202];
- l'incremento del livello motivazionale dei dipendenti, che intravedono maggiori opportunità di carriera e di sviluppo professionale grazie alla possibilità di ricoprire ruoli ambiti;
- il rinforzo del *commitment* nei confronti dell'azienda;
- la presenza di elementi di socializzazione e allineamento al sistema valoriale dell'organizzazione.

D'altro canto, non vanno trascurati i limiti, riassumibili nei seguenti:

- la riduzione del ricambio culturale e il conseguente rischio di obsolescenza professionale, in quanto le risorse ruotano ma non si rinnovano;
- la limitazione della produzione di idee, di nuovi modelli cognitivi, di innovazione e di creatività;
- il rischio di autoreferenzialità dell'organizzazione e la conseguente perdita della possibilità di confrontarsi con persone provenienti da culture ed esperienze diverse.

La ricerca di risorse umane nel mercato interno avviene attraverso l'attivazione di due distinte modalità: la mobilità interna e il *job posting*.

Per mobilità interna si intende la possibilità che un dipendente cambi ruolo, team, mansioni o dipartimento all'interno della stessa azienda. Questo genere di opportunità rappresenta un forte stimolo per la risorsa, proprio perché offre alla stessa l'occasione di accrescere il proprio *know how*, di avere una visione più ampia del funzionamento dei processi organizzativi e di evolvere professionalmente all'interno della stessa azienda.

La mobilità interna si propone di creare un connubio tra la ricerca di competenze e il reperi-

202 La riduzione dei costi di reclutamento è imputabile anche ai minori costi salariali di cui l'azienda potrà beneficiare, dato che lo scatto di cambio posizione è mediamente inferiore al costo di una nuova assunzione.

mento delle stesse all'interno dell'organizzazione, poiché la condivisione di esperienze e conoscenze sono elementi fondamentali non solo per conseguire gli obiettivi aziendali, ma anche per motivare le risorse e favorire l'integrazione tra i diversi settori di *business*.

È possibile distinguere vari tipi di mobilità interna:

- la mobilità verticale, vale a dire la promozione, si riferisce allo spostamento di una risorsa da una posizione di livello inferiore a una di livello superiore. Prevede vari *step* di avanzamento in ruoli di crescente responsabilità e importanza. Il dipendente, quindi, nel cambiare posizione acquisisce una crescita di livello;
- la mobilità orizzontale, definita anche trasferimento, consiste nello spostamento di una risorsa da una posizione a un'altra di pari livello organizzativo. Avviene all'interno di uno specifico settore aziendale con lo scopo di far acquisire alla persona maggiori competenze tecniche e manageriali;
- la mobilità interfunzionale, invece, è una forma di trasferimento che avviene su più aree e ruoli aziendali con lo scopo di far assumere al collaboratore una più ampia conoscenza del *business*;
- la mobilità internazionale, infine, è un percorso di sviluppo previsto soltanto nelle aziende internazionali (o multinazionali), la cui funzione è favorire una integrazione tra le risorse umane distribuite territorialmente.

Il *job posting*, invece, opera attraverso la pubblicazione delle posizioni lavorative vacanti e della richiesta di candidature spontanee sull'intranet aziendale.

Questa seconda modalità di ricerca consente di pubblicare annunci di lavoro riservati esclusivamente ai dipendenti dell'azienda, permettendo loro di autocandidarsi per le posizioni scoperte.

A ben vedere, lo strumento in parola rappresenta una delle modalità attraverso le quali vengono agevolati i percorsi trasversali delle risorse interne, configurandosi in tal senso come una leva gestionale utilizzata per valorizzare il capitale umano, le sue specificità e le sue competenze.

Tramite il *job posting* viene offerta al personale interno, oltre alla possibilità di essere attivamente coinvolto nel proprio percorso di crescita, anche l'opportunità di essere promotore e artefice del cambiamento organizzativo.

Rispetto alla mobilità interna, dove la persona più idonea a rivestire il ruolo vacante viene individuata dal responsabile della funzione risorse umane, nel *job posting* è la singola persona ad assumere l'iniziativa di autocandidarsi per un cambiamento di ruolo.

L'altra fonte di reclutamento del personale è rappresentata dal mercato esterno, ossia il mercato del lavoro propriamente detto. Questo è definito da un insieme di meccanismi che regolano il processo di incontro tra aziende che domandano lavoro e persone non ancora occupate (o in cerca di una posizione lavorativa migliore) che lo offrono.

Tra le ragioni che spingono la funzione risorse umane ad avviare una ricerca esterna, possiamo segnalare la presenza di limiti di natura quali-quantitativi nel mercato interno; questa situazione si manifesta quando in ambito aziendale non sono disponibili candidati interni idonei a ricoprire le posizioni vacanti.

Sebbene in taluni casi la scelta risulti obbligata, è utile sottolineare che il ricorso al mercato esterno presenta alcuni punti di forza. Innanzitutto, ha il vantaggio di favorire il processo di ibridazione della cultura organizzativa, ciò significa che l'inserimento di nuove risorse portatrici di comportamenti, idee, atteggiamenti provenienti da culture diverse offre un importante contributo sia alla promozione dello sviluppo aziendale, che all'attivazione di processi innovativi e creativi. Altro aspetto positivo riguarda l'attivazione di una sana concorrenza tra i lavoratori interni e quelli esterni all'azienda, che risulta funzionale al conseguimento di migliori performance organizzative.

Prima di procedere oltre, va fatto un breve richiamo agli svantaggi connessi alla ricerca del

personale sul mercato esterno. Questi sono tutti legati alla dimensione economica e, segnatamente, sono riconducibili a un aumento dei costi sostenuti per la raccolta e la diffusione delle informazioni, per il reclutamento e la selezione dei potenziali dipendenti, per la formazione e l'orientamento dei neoassunti.

Per quanto concerne le modalità di ricerca esterna, vale la pena sottolineare la presenza di un ampio ventaglio di fonti a cui è possibile ricorrere. Di seguito ci soffermiamo sui canali più diffusi, quali: autocandidatura, contatti amicali e passaparola, servizi di placement scolastici e universitari, centri per l'impiego, agenzie per il lavoro, società di consulenza, stampa, *recruitment on line*.

- L'autocandidatura, ossia l'invio spontaneo del curriculum vitae da parte del potenziale candidato all'azienda, rappresenta una fonte molto diffusa in situazioni di mercato in cui l'offerta di lavoro è superiore alla domanda. Il sito ufficiale aziendale quasi sempre accoglie al suo interno una sezione denominata "Lavora con noi" che consente l'invio di candidature direttamente all'area funzionale competente.
- I contatti amicali e il passaparola sono canali informali di reclutamento del personale molto diffusi nelle organizzazioni di dimensioni contenute. Nelle piccole imprese, infatti, è molto probabile che a occuparsi della ricerca del personale sia lo stesso titolare, che considera il contatto amicale come una garanzia di affidabilità. D'altra parte, nelle microimprese il rapporto tra lavoratori e datore di lavoro è di natura quasi familiare, perciò sovente gli stessi dipendenti segnalano nominativi al titolare dell'impresa oppure, attraverso il passaparola, veicolano all'esterno le opportunità di lavoro ad amici e parenti.
- I servizi di placement scolastici e universitari sono strumenti che vengono utilizzati quando la ricerca è orientata verso profili giovani, con uno specifico livello di istruzione e senza esperienze lavorative pregresse. Nel corso del tempo, le riforme del sistema scolastico e universitario hanno colmato la distanza tra formazione e inserimento lavorativo dei neodiplomati e dei neolaureati, grazie alla istituzione di master universitari e all'attivazione di processi di alternanza scuola-lavoro.
- I centri per l'impiego (CPI)[203] sono strutture gestite dalla pubblica amministrazione che si occupano di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché di promuovere interventi di politica attiva del lavoro.
- Le agenzie per il lavoro (APL) sono enti privati che hanno lo scopo di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Rappresentano la forma evoluta delle precedenti agenzie interinali[204]. In pratica, sono operatori professionali privati che svolgono principalmente attività di intermediazione di lavoro, ricerca, selezione del personale e, talvolta, anche di somministrazione. Le APL sono soggette ad autorizzazione da parte dell'ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro) e a iscrizione obbligatoria in un apposito Albo informatico.
- Le società di consulenza sono organizzazioni dedite a individuare per ogni azienda-cliente i profili più adeguati a ricoprire la posizione vacante. L'approccio utilizzato nella ricerca e selezione del candidato ideale si avvale di *recruiter* altamente specializzati nel settore. Si tratta di società di intermediazione che agiscono da ponte tra l'azienda-cliente e i soggetti che offrono lavoro. Quando la ricerca è orientata verso alti profili professionali entrano in campo i cosiddetti head hunting (cacciatori di teste), figure interne alle aziende oppure collaboratori esterni occasionali che lavorano su commissione.

203 I centri per l'impiego sono stati istituiti con d.lgs. 469/1997 e modificati da successivi interventi normativi.

204 Le agenzie per il lavoro sono attualmente disciplinate dal d.lgs. 276/2003 (legge Biagi) che ha abrogato le precedenti agenzie di lavoro interinale di cui alla L. 196/1997 (relativa al c.d. Pacchetto TREU).

- La stampa comprende tutti i quotidiani locali e nazionali, nonché le riviste di settore che tradizionalmente accolgono sezioni dedicate alla ricerca di risorse umane. Si tratta di uno strumento di reclutamento efficace proprio perché consente l'accesso a un ampio mercato del lavoro, tuttavia, al tempo presente, il ricorso a questa modalità di *recruitment* è in forte contrazione a causa di un crescente interesse nei confronti dei media online.
- Il *recruitment on line* è una modalità di ricerca del personale che utilizza le potenzialità del web per la pubblicazione on line delle inserzioni di lavoro. Gli annunci, oltre a riportare le informazioni di dettaglio relative alla posizione ricercata, richiedono agli aspiranti candidati la compilazione di una sezione con i propri dati anagrafici e professionali. Tutte le informazioni raccolte confluiscono in un database aziendale che consentirà al momento opportuno di individuare il profilo più adeguato a ricoprire la posizione vacante. Con la progressione inarrestabile del mondo digitale assistiamo a nuove modalità di ricerca del personale, per lo più orientate al graduale passaggio dal *recruitment on line* al *digital recruiting*.

Nelle attuali situazioni di contesto - contrassegnate dalla riduzione dei *budget* aziendali, dalla presenza della net generation, da un intenso progresso tecnologico e da altro ancora - le aziende hanno cercato di adeguarsi al nuovo scenario di mercato, affiancando ai servizi di ricerca tradizionali già in essere (annunci e database) anche ulteriori strumenti in grado di attrarre la nuova generazione di lavoratori. *LinkedIn, Facebook* e così via, sono mezzi di comunicazione che attualmente supportano le aziende nel processo di *recruiting*[205]. Accanto a queste piattaforme sociali, si assiste attualmente a un'ampia diffusione di nuove modalità di *recruiting* sostenute dall'innovazione tecnologica.

Negli ultimi anni sono stati sviluppati *recruitment software* che utilizzano algoritmi di ricerca intelligente; questi, tramite la ricerca online di *keyword*, garantiscono di individuare il candidato ideale incrociando le offerte di lavoro con le professionalità ricercate per una posizione vacante. Inoltre, l'impiego di *software* specifici consente di predisporre un rating automatico dei curricula online, vale a dire una classifica dei profili graduati in base alla congruità con i requisiti richiesti per la posizione ricercata.

Le aziende, grazie al *digital recruiting*, hanno la possibilità di attivare una modalità tutta digitale per svolgere la ricerca del personale.

4.4 Processi e criteri di selezione del personale

Conclusa la fase di reclutamento, volta a generare un bacino sufficientemente ampio di candidature potenzialmente idonee, comincia il processo di selezione delle risorse umane. Si tratta di una fase essenziale nell'ambito della gestione del capitale umano, poiché è finalizzata all'identificazione dei candidati più idonei a ricoprire una determinata posizione, sulla base di criteri predefiniti che includono competenze tecniche, *soft skills*, motivazione e potenziale di sviluppo.

Mentre il reclutamento si configura come un'attività prevalentemente estensiva e orientata alla generazione di contatti, la selezione assume una natura più intensiva e analitica, in quanto prevede la valutazione sistematica delle competenze, delle attitudini e del potenziale di ciascun candidato, attraverso l'impiego di strumenti e metodologie strutturate.

205 In particolare, *LinkedIn* è una piattaforma sociale dedicata all'incontro tra domanda e offerta di lavoro che, oltre a dare agli iscritti la possibilità di avere il proprio profilo professionale sempre visibile e accessibile a tutti (accelerando di fatto il processo di decadenza dei database contenenti curriculum spesso obsoleti), consente alle aziende di accedere con immediatezza alle informazioni necessarie alla selezione dei candidati.

Tale fase rappresenta un passaggio cruciale per l'efficacia complessiva della gestione del capitale umano, poiché da essa dipende la qualità dell'inserimento professionale, la compatibilità tra individuo e ruolo, nonché il potenziale contributo alla performance organizzativa di lungo periodo. In tale prospettiva, il processo di selezione non si limita a identificare il candidato con le migliori credenziali formali, ma si propone di individuare la persona più adatta a soddisfare le esigenze specifiche del ruolo, del team e della cultura aziendale.

Inoltre, un processo di selezione ben strutturato contribuisce non solo alla riduzione del rischio di *turnover* precoce, ma anche al miglioramento del clima organizzativo e della produttività complessiva, poiché favorisce l'allineamento tra aspettative individuali e obiettivi aziendali. È dunque fondamentale che le decisioni assunte in questa fase siano basate su criteri di trasparenza, oggettività e coerenza metodologica, al fine di garantire equità, efficacia ed efficienza nell'intero ciclo di gestione delle risorse umane. La selezione, dunque, può essere intesa come un insieme di attività interrelate volte ad assicurare la rispondenza quali-quantitativa al fabbisogno di personale necessario al buon funzionamento dell'azienda nel medio-lungo periodo[206]. È lo stadio più delicato di tutto il percorso di creazione della struttura umana di una organizzazione, perché rappresenta la prima opportunità di incontro tra azienda e candidato. In questo senso, la selezione è il momento durante il quale entrambe le parti hanno la possibilità di confrontarsi e di raccogliere dati e informazioni per assumere la decisione finale.

In fase di selezione l'asse dell'attenzione è rivolta ad accertare le conoscenze, le competenze, le abilità e i comportamenti di ciascun candidato rispetto ai requisiti della posizione da ricoprire. Accanto alla valutazione delle caratteristiche attuali dell'individuo, vengono verificate anche le potenzialità di crescita e di sviluppo della persona.

Occorre sottolineare che i fattori appena menzionati non sono sufficienti ad assumere una valutazione congruente alle necessità dell'organizzazione.

Le compatibilità tra le connotazioni identitarie delle persone e il contesto di lavoro sono fattori ulteriori che devono orientare le scelte selettive, soprattutto quando i cambiamenti organizzativi sono frequenti e le innovazioni tecnologiche pervasive.

In quest'ottica, si è progressivamente configurata una nuova attenzione alla selezione sulla base del concetto di *person-environment fit* (P-E *fit*), ovvero di una più precisa definizione del rapporto tra individuo e ambiente lavorativo[207].

Il P-E *fit* si sviluppa lungo due dimensioni:

- il *person-job fit* (P-J *fit*), che tiene conto della relazione tra la persona e il contenuto del lavoro da svolgere;
- il *person-organization fit* (P-O *fit*), che prende in considerazione la compatibilità tra la persona e l'organizzazione nella sua interezza.

Più in dettaglio, il *person-job fit* è la relazione nella quale le conoscenze, le attitudini e le abilità di una persona sono commisurate alle richieste del *job*. In anni recenti si è delineata una seconda grande area del P-J *fit*, che è data dall'incrocio tra il *job* e le necessità, i desideri, le preferenze dell'individuo. All'origine di questo secondo gruppo ci sono le teorie dell'adattamento al lavoro, del benessere lavorativo e della soddisfazione del lavoratore[208].

206 Zerilli, A., *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*, op. cit.

207 Il fondamento del rapporto tra individuo e ambiente si richiama al modello interazionista di Lewin, il quale postula che la funzione dell'ambiente influenzi i comportamenti degli individui, sia nelle interazioni reciproche sia in relazione alle diverse variabili contestuali. Lewin, K. *La teoria, la ricerca, l'intervento*, Bologna, Il Mulino, 2005.

208 Per un approfondimento dei contenuti inerenti all'adattamento al lavoro, al benessere lavorativo e alla soddisfazione del lavoratore si rinvia ai successivi capitoli.

Col passar del tempo, l'enfasi si è spostata sulla compatibilità e sull'allineamento dell'individuo con la cultura e i valori aziendali, che a loro volta sono diventati fattori sempre più discriminanti in sede di selezione. Di conseguenza il P-J *fit*, pur mantenendo la sua fondamentale importanza, sembra abbia perso la sua centralità.

Il *person-organization fit* non è facile da definire, almeno concretamente, oltre a una prima approssimazione della congruenza tra l'individuo e l'organizzazione; tuttavia, è un modo significativo per valutare l'interazione tra i candidati e l'organizzazione nel suo insieme.

Il P-O *fit* si configura in termini di compatibilità tra i valori che animano l'operare aziendale e le costellazioni valoriali di cui gli individui sono portatori[209]. Il sistema di valori diventa fondamentale in quanto consente di confrontare direttamente i valori individuali con quelli dell'organizzazione, che di fatto ne caratterizzano la cultura. Ne consegue che quanto più un individuo condivide la cultura dell'organizzazione, poiché percepita come maggiormente in sintonia con il proprio sistema valoriale, tanto più il processo di inserimento all'interno del contesto lavorativo sarà facilitato e avrà più probabilità di durare nel tempo. Le ricerche condotte sul tema hanno dimostrato che ogni qual volta i valori delle persone sono in sintonia con quelli dell'organizzazione si rileva una correlazione positiva con la soddisfazione individuale, il *commitment*, il contenimento del *turnover* e la qualità della performance.

Alla luce delle nuove dinamiche organizzative e dei cambiamenti profondi che si sono verificati nelle aziende a partire dai primi anni Ottanta del secolo scorso, le organizzazioni hanno grandemente modificato i propri modelli di funzionalità. La velocità, il cambiamento, la flessibilità sono i nuovi aspetti che caratterizzano le aziende; perciò, appare ormai evidente quanto sia importante acquisire sin da subito risorse adeguate e compatibili con le mutevoli necessità delle organizzazioni.

4.4.1 La fase di screening preliminare

Il processo di selezione è preceduto da una fase preliminare di preselezione, nota anche come *screening* dei curricula, che costituisce un momento strategico e spesso sottovalutato nella gestione delle risorse umane. In questa fase, il selezionatore ha il compito di esaminare e comparare i profili dei candidati per individuare coloro che possiedono le competenze di soglia, ovvero i requisiti minimi indispensabili per accedere alla fase successiva del processo selettivo.

Per *screening* dei curricula si intende quell'attività di scrematura sistematica che consente di individuare i candidati potenzialmente idonei, escludendo al contempo coloro che non soddisfano i requisiti fondamentali indicati nel profilo professionale desiderato. Tale attività richiede l'attenta lettura e valutazione di ogni curriculum vitae ricevuto, con l'obiettivo di verificarne la corrispondenza rispetto ai criteri predefiniti: esperienze lavorative pregresse, titoli di studio, certificazioni, competenze linguistiche, informatiche o tecniche, eventuali *soft skills* deducibili da esperienze extracurricolari.

Il processo di *screening* si configura come una fase altamente selettiva, orientata alla riduzione del numero di candidature da analizzare in modo approfondito nelle fasi successive. In tal senso, rappresenta un filtro critico per assicurare efficienza, coerenza e sostenibilità all'intero iter selettivo, specialmente nei casi in cui il numero di curricula ricevuti è particolarmente elevato. Un'attività condotta in modo impreciso o frettoloso può infatti determinare l'esclusione di profili promettenti o l'ammissione di candidati non idonei, compromettendo la qualità complessiva del processo.

209 I valori sono definiti come credenze stabili riguardanti modi di condotta considerati personalmente preferibili. Essi possono essere influenzati da mutamenti sociali e da nuovi contesti ambientali. Inoltre, va sottolineato che i valori non sono facilmente osservabili nella fase di selezione; di conseguenza, i giudizi dei *recruiter* vengono spesso formulati sulla base di altri fattori.

La crescente complessità del mercato del lavoro e l'aumento esponenziale delle candidature ricevute, soprattutto per le posizioni pubblicizzate online, ha reso lo *screening* un'attività particolarmente onerosa in termini di tempo e risorse. Per tale ragione, negli ultimi anni si è assistito a un crescente ricorso a strumenti di automazione basati su intelligenza artificiale e *machine learning*, i quali, attraverso sofisticati algoritmi, permettono una prima selezione automatica delle candidature. Questi *recruitment software* sono in grado di identificare parole chiave, formulare corrispondenze tra CV e *job description*, analizzare la struttura dei documenti e, in alcuni casi, anche valutare lo stile e la qualità della scrittura, contribuendo significativamente a snellire e velocizzare l'attività di *screening*. Tuttavia, è importante sottolineare che, nonostante i progressi tecnologici, l'intervento umano resta imprescindibile per interpretare il significato contestuale delle informazioni fornite, cogliere sfumature motivazionali e valutare elementi qualitativi non rilevabili da un algoritmo.

Al termine dello *screening* documentale, il selezionatore procede alla redazione di una short list, ovvero un elenco ristretto di candidati che hanno superato con esito positivo la prima verifica preliminare. Questa lista rappresenta il punto di partenza per le fasi successive del processo di selezione, in cui verranno impiegati strumenti più articolati di valutazione (*test*, colloqui, *assessment*, etc.).

Prima di procedere all'avvio delle prove selettive vere e proprie, è prassi consolidata effettuare un ulteriore passaggio intermedio: la *screening interview* telefonica. Tale colloquio preliminare, generalmente di breve durata, consente al selezionatore di verificare l'effettiva coerenza tra quanto dichiarato nel curriculum e quanto espresso dal candidato in fase interlocutoria, approfondire eventuali aspetti poco chiari o mancanti nel CV, e soprattutto valutare il livello di interesse e motivazione del soggetto nei confronti della posizione proposta e dell'organizzazione nel suo complesso.

Lo *screening* telefonico riveste una funzione strategica, poiché permette una seconda scrematura sulla short list, rafforzando l'affidabilità del processo di preselezione. In questo modo, si perseguono due obiettivi principali: da un lato, escludere tempestivamente i candidati non coerenti con le aspettative aziendali; dall'altro, concentrare le risorse disponibili sui profili più promettenti, riducendo significativamente i tempi e i costi associati alla fase di selezione approfondita.

A conclusione della preselezione, il selezionatore provvede alla convocazione formale dei candidati ammessi alle prove selettive, tramite comunicazione scritta o telefonica, specificando le modalità, le tempistiche e la documentazione eventualmente necessaria. È solo a partire da questo momento che ha inizio la valutazione strutturata delle competenze e delle potenzialità dei candidati, secondo quanto previsto dal disegno metodologico della selezione.

4.4.2 Strumenti e tecniche di selezione

I metodi di selezione delle risorse umane si evolvono di pari passo con lo sviluppo della società e della tecnologia.

Ne consegue che a fronte di metodi tradizionali – come interviste, *test* e *assessment center* – esistono tecniche innovative: *recruiting*

gamification[210], *recruiting* nascosto[211], creazione di *contest*[212] sono soltanto alcune delle modalità non convenzionali di selezione del personale.

Qualunque sia il metodo di selezione utilizzato, esso deve essere validato tramite una serie di procedure. La validazione è un processo molto articolato, ma necessario a migliorare l'efficacia del metodo prescelto. I criteri più diffusi di validazione di un metodo di misurazione sono: attendibilità e validità.

Un metodo è considerato attendibile quando è coerente nella misurazione. L'attendibilità può essere definita come il grado di stabilità della misurazione rispetto alla variabile oggetto di valutazione. Ad esempio, un *test* di selezione è attendibile quando produce risultati simili se somministrato al medesimo candidato più volte in tempi diversi.

La validità, invece, è la capacità del metodo di misurare ciò che si propone di valutare. Essa è riferibile alla correlazione tra il metodo utilizzato e la caratteristica oggetto di valutazione. A titolo esemplificativo, un *test* sulla personalità fornisce indicazioni sulle caratteristiche psicologiche, sulle attitudini e sugli aspetti caratteriali dei candidati, ma non offre informazioni sulle conoscenze e competenze professionali. Ciò significa che il *test* in parola esprime la sua validità se viene utilizzato per misurare specifiche caratteristiche e non altre. In definitiva, l'attendibilità e la validità offrono un contributo importante nel definire il grado di efficacia del metodo prescelto di selezione delle risorse umane.

I metodi di selezione sono numerosi e vari, tuttavia i più diffusi sono riconducibili ai seguenti:

- interviste;
- *test* psicologici;
- *assessment center*.

Prima di procedere all'analisi dei metodi di selezione maggiormente adottati nella prassi operativa, appare opportuno sottolineare come, indipendentemente dalla metodologia prescelta, l'abilità e l'esperienza del selezionatore nel governare il processo di selezione costituiscano fattori determinanti, capaci di incidere in misura significativa sulla decisione finale.

4.2.2.1 L'intervista di selezione

L'intervista (o colloquio) rappresenta il metodo più diffuso e maggiormente utilizzato in fase di selezione[213]. Si tratta di un processo di comunicazione che implica una relazione tra due o più persone per uno scambio reciproco di informazioni.

210 Con il termine *gamification* si intende l'utilizzo, in ambienti non ludici, di fattori e elementi direttamente mutuati dai videogiochi. In particolare, la *recruiting gamification* è una nuova tecnica di selezione, usata dalle più innovative aziende presenti sul mercato internazionale, che si avvale della *game theory*, della meccanica e del design dei giochi per coinvolgere e motivare le persone a raggiungere i loro obiettivi attraverso strumenti digitali. Essa utilizza i giochi per valutare in modo più verosimile la creatività, la capacità di *problem solving*, la capacità di *decision making* dei candidati e, in senso più ampio, il loro reale potenziale allo scopo di poter attrarre i migliori profili presenti sul mercato. In sintesi, le applicazioni di gamification nella selezione del personale hanno l'obiettivo di supportare i *recruiter* nella fase di valutazione del potenziale dei candidati, consentendo loro di operare in modo più efficace e in maniera differente rispetto alle procedure utilizzate dai metodi tradizionali.

211 Il *recruiting* nascosto è una tecnica di selezione in incognito, in cui i *recruiter* valutano le capacità effettive e potenziali dei candidati senza che essi sappiano che sia in corso una valutazione.

212 La creazione di contest è uno strumento di selezione del personale in cui i candidati sono invitati a partecipare a una competizione e a realizzare un progetto per distinguersi dai concorrenti.

213 È opportuno precisare che, nell'ambito della psicologia del lavoro, si distingue tra colloquio e intervista in base agli obiettivi perseguiti e alle modalità adottate. In genere, il colloquio si concentra sull'aspetto relazionale che si instaura tra candidato e selezionatore, privilegiando la dimensione più *soft* del profilo professionale, quali tratti caratteriali, atteggiamenti, etc.; l'intervista, invece, si focalizza sugli aspetti contenutistici del dialogo, quali competenze tecnico-professionali, esperienze maturate, e simili. Nonostante tali differenze concettuali, nel prosieguo della trattazione i due termini verranno utilizzati in modo intercambiabile.

L'intervista è uno strumento molto apprezzato perché, oltre a presentare buoni livelli di attendibilità e validità, offre anche un'occasione di confronto diretto tra l'azienda e il candidato.

Con il colloquio l'azienda ha la possibilità di individuare i candidati che presentano non solo le competenze e le capacità richieste dalla posizione vacante, ma altresì le caratteristiche di affinità con i valori e gli orientamenti culturali dell'organizzazione. L'intervista assume anche la funzione di strumento di *employer branding*[214], poiché consente all'azienda di veicolare all'esterno la propria immagine promuovendola come luogo di lavoro ideale.

Per il candidato, invece, il colloquio è il momento per ricevere informazioni di dettaglio sulla specifica proposta di lavoro e sulle prospettive di sviluppo, ma è anche una grande opportunità di conoscere il clima organizzativo e costruirsi un'idea quanto più attendibile della specifica realtà aziendale.

Il colloquio di selezione si snoda attraverso tre fasi sequenziali:

- apertura;
- conduzione;
- chiusura.

La fase di apertura è orientata a creare una alleanza funzionale tra le parti attraverso la costruzione di una interazione aperta e sincera. In questo contesto è di fondamentale importanza istaurare un clima relazionale favorevole; una adeguata accoglienza in un ambiente amichevole è quindi la premessa per entrare in sintonia con il candidato. Una particolare attenzione deve essere riservata al linguaggio comunicativo non verbale, che, se manifestato adeguatamente, favorisce una rapida sintonizzazione comunicativa e una marcata empatia tra le parti. Dopo aver contestualizzato il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, il selezionatore passa a illustrare al candidato il processo di selezione, l'organizzazione e la posizione offerta.

La fase di conduzione rappresenta l'intervista vera e propria. Qui l'obiettivo principale è ricostruire il percorso professionale e di studio del candidato per soffermarsi, poi, sui momenti chiave della sua attività lavorativa. Attraverso la formulazione di domande aperte - ossia idonee a creare un rapporto disteso e collaborativo con il candidato - vi è la possibilità di raccogliere un gran numero di informazioni, così da costruire un'immagine veritiera della persona. A tal riguardo è preferibile porre domande mirate, ad esempio su specifici episodi relativi al contesto professionale, che possano offrire informazioni sullo stile di lavoro, sui comportamenti e sugli atteggiamenti del candidato.

Una volta raccolte tutte le informazioni necessarie a esprimere una valutazione, si passa allo *step* conclusivo. Nella fase di chiusura del colloquio si ripercorrono i momenti più significativi dello scambio comunicativo; quindi, si riprendono con il candidato gli elementi che risultano ancora poco chiari, si dettaglia ulteriormente la posizione da ricoprire, i contenuti, le specificità, i riporti gerarchici e funzionali di riferimento. Spesso in questa fase viene offerta al candidato la possibilità di formulare domande lasciate in sospeso o di chiedere delucidazioni su specifici aspetti. Qualunque sia l'esito del colloquio, è indispensabile una buona preparazione al congedo che deve essere gestito con affabilità e cordialità per risultare soddisfacente alle parti coinvolte.

Ultimato il colloquio, viene predisposta una scheda di sintesi che accoglie al suo interno una serie di elementi, ossia:

214 L'*employer branding* rappresenta l'insieme delle strategie di *recruiting* adottate con l'obiettivo di costruire un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come luogo di lavoro ideale, al fine di attrarre candidati di talento e fidelizzare i dipendenti più meritevoli. Il tema dell'*employer branding* è trattato diffusamente nel successivo capitolo 5.

- le informazioni attinte nel corso dell'intervista;
- il giudizio complessivo sul candidato;
- la valutazione del grado di idoneità del candidato a rivestire la posizione vacante.

Vale la pena soffermarsi su un aspetto che potrebbe limitare la validità del metodo in parola, qualora non fosse gestito consapevolmente dal selezionatore.

L'intervista è caratterizzata da una inevitabile componente soggettiva che può portare il selezionatore a commettere errori di valutazione, definiti anche *bias* valutativi. Questi errori non sono altro che distorsioni della valutazione di una situazione specifica e sono causati, principalmente, da un pregiudizio del soggetto valutatore. È bene sottolineare che una generica componente di distorsione è presente in qualunque giudizio; infatti, ogni forma di apprezzamento è legata a una visione della realtà filtrata soggettivamente da chi valuta.

I pregiudizi sono una componente ineluttabile di ogni valutazione, perciò il selezionatore deve imparare a riconoscerli, minimizzarli e, soprattutto, gestirli per evitare di inficiare la validità del giudizio espresso.

Esistono vari tipi di *bias* cognitivi, di seguito riportiamo quelli che più influenzano la capacità di valutazione del selezionatore:

- effetto alone: è l'espansione indebita di un giudizio, ossia la tendenza a estendere la valutazione (positiva o negativa) di una specifica caratteristica del candidato su tutte le altre. Si verifica, ad esempio, quando il selezionatore nel valutare positivamente le abilità relazionali del candidato estende il giudizio sulle altre caratteristiche del soggetto;
- effetto contrasto: dopo aver intervistato una serie di candidati non adeguati al profilo ricercato, vi è la tendenza da parte del selezionatore ad attribuire una valutazione positiva al candidato che presenta caratteristiche lievemente superiori ai precedenti;
- stereotipo: è riferito alla diversa attribuzione di valore nei confronti di determinati gruppi di persone (donne, giovani, etc.). Si tratta di errori di valutazione dettati per lo più da elementi socioculturali;
- effetto prima impressione: si verifica quando il selezionatore si lascia condizionare dai primi aspetti emersi durante la valutazione, prestando scarsa attenzione a quanto accade successivamente;
- equazione personale: è la tendenza a valutare le caratteristiche del candidato comparandole con le proprie idee, atteggiamenti, etc. Ad esempio, il selezionatore giudica positivamente le persone che hanno le sue stesse caratteristiche e negativamente quelle che presentano tratti opposti;
- effetto *Barnum*: si manifesta quando la narrazione da parte del candidato di un evento doloroso (si pensi, ad esempio, a un lutto, a una malattia, etc.) condiziona la valutazione dell'intervistatore.

Per limitare il rischio di errore soggettivo si ricorre, con una certa frequenza, alla *panel interview*. In questa tipologia di intervista la conduzione del colloquio è affidata ad almeno due intervistatori; ciascuno di essi ha la possibilità di osservare il candidato, raccogliere informazioni e formulare valutazioni che saranno poi oggetto di confronto in sede di redazione del giudizio finale.

Un altro modo per evitare di incorrere nell'errore soggettivo consiste nel privilegiare un tipo di intervista connotata da una elevata strutturazione e standardizzazione. L'intervista strutturata si basa sull'utilizzo di un questionario standard che prevede domande codificate e predefinite da sottoporre agli aspiranti candidati[215]. Questa forma di

215 Oltre all'intervista strutturata, esistono anche le interviste non strutturate e quelle semi-strutturate, che si distinguono tra loro in base al grado di libertà concesso al candidato. L'intervista non strutturata è condotta dal selezionatore senza l'ausilio di uno schema preordinato; perciò, al candidato viene lasciato un ampio spazio di autogestione del colloquio. Questo tipo di intervista, pur offrendo alle parti un largo margine di libertà durante l'interazione, trova i suoi limiti nella difficoltà di comparazione dei dati fra i diversi candidati e nella soggettività della valutazione, risultando di conseguenza inefficace. L'intervista semi-strutturata, invece, è caratterizzata da un modesto grado di strutturazione. L'intervistatore definisce le aree da indagare e stimola il candidato a fornire la propria opinione sui temi precedentemente selezionati, lasciandolo libero di procedere secondo l'ordine e le modalità che preferisce. L'intervista semi-strutturata viene molto utilizzata nella pratica aziendale, poiché consente al candidato di esprimersi in modo autentico e spontaneo e, al contempo, rende possibile una valutazione efficace.

intervista consente la comparazione delle risposte, in quanto tutti i candidati sono sottoposti ai medesimi stimoli. La possibilità di confrontare le risposte dei soggetti intervistati limita fortemente la soggettività e l'arbitrarietà delle valutazioni, rendendo il giudizio del selezionatore più obiettivo e meno condizionato da distorsioni cognitive.

Tra le interviste strutturate, le più diffuse sono: la *situational interview* (intervista situazionale) e la *behaviour description interview* (BDI).

Nella *situational interview* (o intervista situazionale) viene chiesto al candidato come si comporterebbe in un'ipotetica situazione lavorativa; le risposte fornite vengono poi comparate con una scala di risposte dai valori predefiniti. Questa tecnica si basa sull'assunto che le intenzioni rappresentano dei validi predittori del comportamento.

La *behaviour description interview*, invece, polarizza l'attenzione sui comportamenti passati del candidato. In tal senso, viene chiesto al candidato di narrare come si è comportato in passato in relazione a una specifica situazione lavorativa. La BDI si fonda sulla convinzione che i migliori predittori comportamentali siano le azioni svolte nel passato. Facendo riferimento a tale principio, la BDI si basa sull'analisi di alcuni eventi o episodi, che l'intervistato è chiamato a portare a suffragio delle capacità che si vogliono indagare, e sulla loro successiva decodifica secondo dei criteri stabiliti.

I risultati delle ricerche, al pari della pratica aziendale, confermano che l'adozione dell'intervista strutturata migliora l'attendibilità e la validità predittiva delle informazioni che se ne traggono. Un eccesso di strutturazione, però, può risultare controproducente, esponendo al rischio di sacrificare il grado di spontaneità del colloquio a vantaggio di una più elevata comparabilità delle informazioni.

L'intervista rappresenta, come già osservato, lo strumento privilegiato in fase di selezione, tuttavia, per esprimere pienamente la sua efficacia dovrebbe essere affiancata da *test*. I migliori risultati si ottengono soltanto con l'uso combinato dei due metodi, proprio perché intervista e *test* presentano caratteristiche complementari.

4.2.2.2 Le prove e i test valutativi

Un altro metodo di selezione spesso associato alle interviste è dato dai *test*. Questi, se utilizzati in maniera corretta, contribuiscono a facilitare l'intero processo di selezione.

I *test* sono strumenti scientifici molto efficaci per indagare in modo standardizzato e oggettivo le diverse dimensioni del profilo di un candidato; perciò, vengono frequentemente adottati in fase di elezione. In tale ambito possono essere impiegati sia come strumenti diagnostici, per individuare le caratteristiche dei singoli candidati, sia come strumenti predittivi, per prevedere comportamenti futuri in specifiche situazioni di lavoro.

Di seguito sono presentate le famiglie di *test* più comunemente adottate in fase di selezione.

I test di personalità

I *test* di personalità sono costituiti da materiale strutturato e hanno lo scopo di esplorare la personalità di un individuo nella sua globalità, fornendo un quadro interpretativo e predittivo del comportamento.

La personalità influenza il modo in cui il soggetto reagisce alle situazioni, in termini di pensieri, emozioni e comportamenti. Essa è rappresentata da un insieme di tratti, ossia caratteristiche psicologiche stabili dell'individuo, che ne determinano la tendenza a reagire emotivamente o a comportarsi in un certo modo in specifiche situazioni.

I *test* in parola si dividono in due macroaree: i *test* oggettivi e i *test* proiettivi.

I primi presentano una struttura a forma chiusa in cui le risposte risultano già previste. Sono formati da questionari che contengono batterie di domande a risposta singola o multipla a cui il candidato deve rispondere con una scala di accordo o disaccordo. L'assegnazione dei punteggi viene effettuata in modo oggettivo tramite una griglia predefinita. L'interpretazione finale richiede la conoscenza delle dinamiche psicologiche e contiene un margine di arbitrarietà.

Il limite dei *test* oggettivi riguarda l'impossibilità di controllo da parte del selezionatore della veridicità delle risposte date, nel senso che i candidati durante la compilazione del questionario potrebbero essere portati a scegliere le risposte percepite come più desiderabili. Per questo motivo, vengono in genere abbinati a un colloquio di feedback che ha il fine di convalidare o meno le informazioni raccolte.

Fra i *test* oggettivi il più diffuso è il *Big Five*. Questo annovera i tratti individuali rilevanti nell'ambito di cinque fattori principali, quali:

- amicalità: chiama in causa qualità come la tolleranza, l'essere cooperativo con gli altri, la cortesia, la generosità e l'altruismo;
- apertura mentale: determina personalità caratterizzate dall'apertura verso nuove idee, dalla creatività, dall'anticonformismo e originalità, dal piacere di esplorare nuove dimensioni;
- coscienziosità: include tratti come l'affidabilità, l'orientamento al lavoro, la responsabilità, l'accuratezza, la perseveranza, l'autodisciplina, la precisione e la scrupolosità;
- energia: evoca un atteggiamento fiducioso nei confronti della vita e fa riferimento a una varietà di caratteristiche collegate alla qualità dei rapporti interpersonali, alla socievolezza e all'estroversione;
- stabilità emotiva: comprende una varietà di caratteristiche collegate ai livelli di emotività, ansia, insicurezza, vulnerabilità e autostima.

A ognuno di questi fattori viene attribuito un valore numerico che serve a tracciare il profilo finale del candidato. Il successo del *Big Five* deriva dal fatto che spesso esiste una correlazione tra il punteggio di un determinato fattore e uno specifico descrittore comportamentale.

I *test* proiettivi, invece, tendono a far emergere la personalità del candidato sollecitando la sua libera espressione. In termini pratici, il candidato viene sottoposto a stimoli di natura ambivalente, ad esempio disegni o immagini destrutturate, allo scopo di raccogliere le risposte correlate. L'interpretazione delle risposte fornite consente la valutazione dei tratti della personalità del soggetto. Questi tipi di *test* hanno la finalità di cogliere gli aspetti spontanei del candidato, perciò, a differenza dei precedenti, presentano il vantaggio di non consentire al soggetto di individuare il desiderabile.

I test attitudinali

In alcuni casi, i *test* attitudinali rappresentano lo *step* necessario che deve essere superato nell'ambito del processo di selezione. Consistono in una serie di prove volte a valutare la capacità di un candidato a svolgere con successo uno specifico compito o un determinato lavoro. Attraverso questi *test* si sottopongono al candidato dei casi reali, tratti dalle attività lavorative sottese alla mansione.

Molto spesso i *test* in parola vengono eseguiti unitamente ai *test* di profitto, questi ultimi misurano nel candidato il grado di conoscenza di nozioni ritenute utili per ricoprire la posizione vacante (ad es. la conoscenza di una lingua straniera).

I test cognitivi

I *test* cognitivi misurano l'intelligenza generale di un individuo, ovvero la capacità di risolvere problemi rispetto all'ambiente in cui opera.

I *test* in parola sono costituiti da un insieme di domande le cui risposte richiedono al candidato una capacità di ragionamento primaria (o un'abilità cognitiva generale) che viene misurata dal numero di risposte corrette fornite.

Essi polarizzano l'attenzione sugli aspetti legati alla memoria, alla comprensione del linguaggio e alla fluidità verbale, alla capacità numerica e percettiva, alle forme di ragionamento e alla formazione del giudizio da parte del candidato.

Nonostante l'ampio riconoscimento accordato dai ricercatori alla teoria dell'intelligenza multipla formulata da Gardner[216], nella comunità scientifica è opinione diffusa che esista almeno un fattore generale di intelligenza ("fattore g") in grado di dare conto della capacità di elaborare le informazioni in maniera ampia e veloce.

I *test* in parola offrono diversi vantaggi in sede di selezione: possono essere somministrati contemporaneamente a più candidati, necessitano di tempi ridotti e presentano una buona attendibilità dei risultati ottenuti.

D'altro canto, il punto di debolezza di questi *test* è da ascrivere al fatto che essi si limitano a valutare un solo fattore di intelligenza per volta come, ad esempio, la comprensione verbale piuttosto che le abilità matematiche o le capacità logiche. Si tratta di un limite non trascurabile, posto che sempre più spesso la pratica operativa è orientata a esplorare in profondità le molteplici dimensioni dell'intelligenza al fine di costruire un profilo più completo del candidato. Un altro limite consiste nel fatto che i risultati dei *test* possono essere influenzati da caratteristiche personali, come il genere o la cultura di appartenenza.

216 La teoria formulata da Gardner, psicologo e ricercatore americano, si fonda sul presupposto che tutti gli individui possiedano almeno sette forme di "rappresentazione mentale", ovvero sette differenti tipi di intelligenza: linguistica, logico-matematica, musicale, spazio-visiva, cinestetica, interpersonale e intrapersonale. Successivamente, l'autore ha ampliato questa classificazione includendo altre due forme di intelligenza: quella naturalistica e quella esistenziale. Per un'analisi approfondita si rinvia a: Gardner, H., *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Milano, Feltrinelli, 2013.

4.4.2.3 L'assessment center

L'*assessment center* è un metodo di selezione basato sull'osservazione dei comportamenti individuali, sia in situazioni complesse che nell'interazione con altri soggetti.

Si tratta di uno strumento di indagine utile a verificare il possesso di capacità non immediatamente valutabili durante il colloquio individuale, ma ritenute necessarie per rivestire uno specifico ruolo professionale.

Le capacità si basano su comportamenti che permettono di raggiungere risultati in collaborazione con altri individui, affrontare temi complessi, tenere sotto controllo tensioni interpersonali, offrire ampio spazio all'innovazione e alla creatività.

La verifica di tali capacità avviene attraverso l'utilizzo combinato e integrato di più tipologie di prove (in genere, colloqui, *test* e simulazioni) messe a punto per testare le prestazioni dei candidati in una gamma di competenze pertinenti.

L'*assessment center* è un procedimento che consente di tratteggiare un ampio e articolato quadro di personalità, quindi di prevedere con buona approssimazione il successo o meno di una risorsa in una determinata posizione.

Oltre a essere utilizzato in fase di selezione del personale, il metodo in parola viene anche impiegato per la mappatura delle risorse umane interne all'azienda, al fine di verificarne le prospettive di sviluppo coerentemente con il prevedibile percorso evolutivo dell'organizzazione. A tal proposito, l'*assessment center* viene considerato un tipico strumento di rilevazione del potenziale che risulta di utile applicazione anche in fase di selezione, sempreché l'azienda sia interessata alla ricerca di profili proiettati verso un cammino di crescita e di successo. In questa ottica, l'osservazione è focalizzata non tanto sul comportamento in sé, bensì su ciò che esso sottende in termini di caratteristiche personali e potenzialità. Lo scopo ultimo, infatti, consiste nell'individuare e valutare le caratteristiche individuali, in aggiunta a quelle richieste per ricoprire la posizione offerta.

Nella prassi operativa, l'*assessment center* si svolge in un arco temporale che va da un minimo di un giorno a un massimo di tre giornate. In questo spazio di tempo i partecipanti vengono sottoposti a diverse prove con l'obiettivo di individuare il candidato ideale. In genere, il gruppo di partecipanti è costituito da otto candidati, al massimo dieci, a fronte di un numero congruo di assessor. Questi ultimi hanno il compito di osservare e rilevare le dinamiche di gruppo, le interazioni, i comportamenti che emergono durante le prove e, successivamente, di valutarli al fine di tracciare un quadro esaustivo delle capacità e delle attitudini che connotano i candidati nonché delle motivazioni che li animano.

Il processo di *assessment center* si snoda attraverso tre fasi sequenziali:

- autopresentazione: i candidati sono chiamati a illustrare le loro esperienze formative e lavorative, evidenziando i punti salienti e più rilevanti della loro vita professionale;
- laboratori: i partecipanti sono sottoposti a una serie di esercizi e verifiche con l'obiettivo di consentire un'osservazione diretta dei comportamenti da valutare. Le aree osservate riguardano, nella maggior parte dei casi, la gestione della relazione, l'adattamento al cambiamento e alle situazioni nuove, il *problem solving* e, infine, le competenze manageriali e di leadership. In questo *step* vengono somministrati *test*, eseguiti colloqui e svolte prove sia individuali che di gruppo;
- feedback: rappresenta la fase conclusiva, durante la quale gli *assessor* esprimono una valutazione complessiva delle performance dei partecipanti. A ciascuna prova vengono assegnati punteggi, basati sui comportamenti osservati, che sono poi riportati nella scheda di valutazione di ogni candidato.

Gli *assessment center* sono un sistema strutturato di prove. Accanto alle interviste e ai *test*, essi contemplano simulazioni della realtà operativa dell'azienda come, ad esempio, analisi e soluzione di un problema, valutazione delle alternative, implementazione di un progetto, conduzione di un negoziato e altro ancora.

Le simulazioni agiscono da stimolo per attivare i comportamenti che si intendono osservare e valutare; perciò, rappresentano l'elemento caratterizzante di questo metodo di selezione.

Per simulare situazioni organizzative reali, l'*assessment center* si avvale di due tipologie di prove: individuali e di gruppo

Tra le prove individuali più frequentemente adottate troviamo:

- esercizi *in-basket*;
- *case study*.

A queste si aggiungono le interviste e i *test*, già analizzati nei precedenti paragrafi.

Gli esercizi *in-basket* rappresentano una delle tecniche più consolidate e significative nell'ambito dell'*assessment center*, particolarmente efficaci per l'osservazione e la valutazione delle competenze manageriali in situazioni operative complesse. Si tratta di uno strumento simulativo individuale, finalizzato ad analizzare le capacità del candidato in merito alla programmazione delle attività, al *problem solving*, al *decision making*, alla gestione delle priorità e, più in generale, alla reazione di fronte a situazioni lavorative ad alto carico cognitivo ed emotivo.

Durante la prova, al partecipante viene assegnato un ruolo fittizio, solitamente corrispondente a una posizione manageriale o amministrativa, e gli viene richiesto di gestire un insieme di documenti disposti in una sorta di "cassetta d'ingresso" (da cui il nome *in-basket*), simulando le attività tipiche di una giornata lavorativa. I documenti possono comprendere e-mail da evadere, richieste di chiarimenti, sollecitazioni da parte di colleghi o superiori, segnalazioni di criticità operative, bozze di *report*, inviti a riunioni, memo interni, etc. Ognuno di essi rappresenta un micro-problema o una decisione da prendere in tempi rapidi, e spesso in condizioni di informazioni incomplete o ambigue.

L'esercizio ha una durata limitata, solitamente compresa tra i 30 e i 60 minuti, durante

i quali il candidato deve analizzare, classificare e gestire ciascuna comunicazione secondo criteri di urgenza, importanza e coerenza strategica. A rendere la prova più realistica e impegnativa, spesso vengono introdotti stimoli interferenti, come telefonate improvvise, interazioni simulate con colleghi o cambiamenti inattesi nelle priorità aziendali. Tali elementi servono a riprodurre fedelmente la complessità e l'imprevedibilità del contesto lavorativo contemporaneo, contribuendo a generare un livello di stress controllato che consente di osservare con maggiore accuratezza le reazioni comportamentali del soggetto.

L'obiettivo principale dell'*in-basket* non è tanto quello di valutare la correttezza delle singole decisioni prese, quanto di analizzare il processo decisionale e organizzativo messo in atto dal candidato: la sua capacità di definire le priorità, di delegare compiti quando opportuno, di gestire in modo efficiente il tempo a disposizione, di mantenere lucidità e coerenza sotto pressione, nonché il livello di iniziativa e flessibilità dimostrato. In questo senso, l'esercizio si configura come uno strumento predittivo altamente valido per identificare il potenziale di leadership, la resilienza operativa, l'autonomia gestionale e la maturità professionale.

Dal punto di vista metodologico, la somministrazione dell'*in-basket* richiede un'attenta progettazione preliminare, che tenga conto delle competenze target da osservare, del livello di complessità delle simulazioni, della coerenza con il ruolo per cui si effettua la selezione, e della necessità di predisporre una griglia di valutazione dettagliata e condivisa tra gli osservatori. Questi ultimi, adeguatamente formati, sono chiamati a rilevare sia gli output delle decisioni prese (es. completezza delle risposte, logica delle priorità), sia i comportamenti manifesti nel corso dell'interazione con il materiale e con l'ambiente simulato.

Grazie alla sua struttura altamente ecologica, l'*in-basket* consente di colmare il divario tra valutazione teorica e comportamento reale, offrendo una rappresentazione dinamica delle modalità con cui un individuo affronta situazioni concrete di lavoro, caratterizzate da ambiguità, pressione temporale e responsabilità. La validità predittiva dell'esercizio, confermata da numerose ricerche in ambito psicologico-organizzativo, ne ha fatto uno strumento privilegiato non solo nei processi di selezione per posizioni di responsabilità, ma anche nei percorsi di sviluppo del potenziale, orientamento alla carriera e formazione manageriale.

In conclusione, l'esercizio *in-basket* rappresenta una delle tecniche più efficaci per l'osservazione integrata di competenze complesse, con particolare riferimento alla gestione del tempo, al pensiero critico, alla presa di decisione autonoma e alla capacità di affrontare situazioni ad alta densità decisionale. Quando ben progettato e integrato in un processo valutativo più ampio, esso offre informazioni preziose e affidabili per l'individuazione dei talenti e per la costruzione di percorsi di sviluppo coerenti con le esigenze strategiche dell'organizzazione.

Gli esercizi basati su *case study* costituiscono uno strumento di valutazione ampiamente impiegato nell'ambito dei processi di selezione e sviluppo delle risorse umane, particolarmente efficace per indagare le competenze analitiche, il pensiero critico, la capacità argomentativa e il livello delle conoscenze generali del candidato in relazione a contesti organizzativi complessi. Questa metodologia trova la propria origine nella pratica didattica delle *business school* statunitensi - in particolare presso Harvard - e si è progressivamente affermata anche come tecnica valutativa in ambito professionale, grazie alla sua capacità di stimolare la riflessione strategica e di riprodurre, con buona approssimazione, le dinamiche decisionali reali che caratterizzano le moderne organizzazioni.

In termini operativi, l'esercizio consiste nel sottoporre il candidato a un caso aziendale articolato e realistico, spesso tratto da situazioni effettivamente accadute o costruito *ad hoc* sulla base di scenari plausibili, nel quale emergono problemi di natura gestionale, economico-finan-

ziaria, organizzativa, commerciale o strategica. Il candidato è invitato ad analizzare il materiale a disposizione (che può includere dati quantitativi, estratti di report, comunicazioni interne, resoconti di riunioni, profili di mercato, etc.) e a formulare una o più proposte risolutive, da presentare sotto forma di relazione scritta o discussione orale, entro un tempo definito, generalmente compreso tra i 45 e i 90 minuti, a seconda della complessità del caso.

L'obiettivo primario dell'esercizio non è tanto la verifica della correttezza oggettiva della soluzione proposta, quanto l'osservazione del processo cognitivo e metodologico attraverso cui il candidato affronta il problema. Vengono quindi valutate: la capacità di individuare le informazioni rilevanti, l'attitudine a costruire una diagnosi coerente, la logica argomentativa impiegata nel giustificare le scelte, l'originalità delle soluzioni ipotizzate, la capacità di sintesi e chiarezza espositiva, nonché la gestione del tempo e delle pressioni implicite nella simulazione. Di particolare interesse, inoltre, è la flessibilità cognitiva, ovvero la disponibilità a adattare le proprie ipotesi in base all'emergere di nuove informazioni o vincoli contestuali.

Un ulteriore elemento di valore del *case study* risiede nella possibilità di integrare l'esercizio con una fase di discussione collettiva - nel caso in cui venga somministrato a più candidati contemporaneamente - oppure con un colloquio individuale di debriefing, durante il quale il valutatore esplora le scelte operate, i criteri adottati, le eventuali alternative scartate e le implicazioni strategiche delle decisioni prese. Questo consente di approfondire le dimensioni legate alla consapevolezza decisionale, alla coerenza interna del ragionamento e all'atteggiamento critico-riflessivo, che rappresentano competenze trasversali essenziali nei contesti professionali ad alta complessità.

Dal punto di vista valutativo, l'efficacia degli esercizi basati su *case study* dipende in larga misura dalla qualità del caso proposto, dalla chiarezza delle istruzioni, dalla rilevanza dei criteri valutativi adottati e dalla competenza degli osservatori coinvolti nell'analisi delle performance. Quando ben progettata, questa metodologia consente di generare evidenze comportamentali significative, che possono integrare efficacemente le informazioni raccolte attraverso altri strumenti di valutazione (es. *test*, colloqui, esercitazioni di gruppo).

In un'ottica di *employability* e *talent acquisition*, l'adozione dei *case study* rappresenta una strategia utile anche per valorizzare i candidati in grado di connettere conoscenze teoriche e competenze pratiche, fornendo un quadro più completo della loro capacità di affrontare situazioni reali, complesse e ambigue, tipiche delle attuali dinamiche organizzative. Tali esercizi sono particolarmente indicati per la valutazione di profili destinati a ruoli manageriali, consulenziali, analitici o strategici, in cui le competenze cognitive e metacognitive assumono una centralità decisiva per il successo professionale.

Il *case study* si conferma uno strumento formativo e valutativo di alto profilo, in grado di stimolare e rivelare non solo la qualità del pensiero analitico dei candidati, ma anche la loro capacità di operare scelte consapevoli, motivate e coerenti in contesti sfidanti, contribuendo in modo rilevante alla qualità complessiva del processo di selezione e sviluppo delle risorse umane.

Le prove di gruppo più spesso utilizzate durante l'*assessment center* sono:

- *role playing*;
- *leaderless group discussion*;
- *business game*.

Nel *role playing*, i partecipanti sono coinvolti in una simulazione strutturata in cui interpretano ruoli differenti all'interno di una situazione ipotetica, appositamente costruita per valutare una serie di competenze trasversali e comportamentali. Tale metodologia, largamente impiegata nei contesti formativi e nei processi di selezione del personale, consente di osservare in modo diretto e dinamico le capacità individuali e relazionali dei candidati. In particolare, il *role playing* si rivela efficace nell'analisi delle competenze

comunicative, della capacità di gestione dei conflitti, della leadership, nonché dell'attitudine al lavoro di gruppo.

Durante l'esercitazione, al candidato viene richiesto di assumere il punto di vista e i comportamenti coerenti con un ruolo professionale specifico - ad esempio quello di un manager, di un responsabile delle risorse umane, di un venditore o di un cliente - all'interno di uno scenario realistico, che riproduce problematiche o dinamiche ricorrenti nel mondo del lavoro. L'obiettivo non è tanto la performance attoriale, quanto piuttosto la capacità del soggetto di adattare il proprio comportamento alla situazione proposta, utilizzando strategie comunicative e decisionali congruenti con il ruolo assunto e con gli obiettivi da perseguire.

Questa tecnica offre numerosi vantaggi valutativi, in quanto permette di osservare il comportamento dei partecipanti in tempo reale, favorendo l'emersione di tratti della personalità, stili di leadership, modalità di gestione dello stress, nonché il grado di empatia e assertività. Il contesto simulato consente, inoltre, di analizzare le dinamiche interpersonali che si sviluppano tra i partecipanti, mettendo in luce le modalità con cui ciascuno interagisce con gli altri, negozia soluzioni, esprime opinioni e affronta eventuali tensioni o divergenze.

Da un punto di vista metodologico, il *role playing* si configura come uno strumento qualitativo a elevato valore diagnostico, soprattutto quando integrato in un *assessment center* o in altri percorsi valutativi complessi. La sua efficacia dipende in larga misura dalla qualità dello scenario proposto, dalla chiarezza dei ruoli assegnati e dalla capacità dell'osservatore di interpretare in modo sistematico i comportamenti emergenti. In questo senso, esso si colloca all'incrocio tra formazione esperienziale e valutazione del potenziale individuale, offrendo una lente privilegiata per indagare non solo ciò che il candidato sa, ma soprattutto come agisce in condizioni che richiedono prontezza decisionale, sensibilità relazionale e capacità di adattamento.

La *leaderless group discussion* è una tecnica di valutazione ampiamente utilizzata nei contesti di selezione e sviluppo delle risorse umane, in cui un gruppo di partecipanti è chiamato ad affrontare una discussione su un problema complesso, senza che venga preventivamente designato un leader. L'assenza di una figura di guida formale è un elemento metodologicamente rilevante: essa consente infatti di osservare in maniera spontanea e non condizionata i comportamenti emergenti, mettendo in luce le modalità con cui ciascun individuo si relaziona agli altri, prende l'iniziativa, esercita influenza e contribuisce alla costruzione di un processo decisionale collettivo.

L'oggetto della discussione è solitamente una situazione problematica realistica, spesso di natura organizzativa, gestionale o etico-decisionale, che richiede una soluzione entro un tempo prestabilito. Tuttavia, il principale obiettivo della valutazione non risiede tanto nella correttezza o nell'efficacia della soluzione proposta, quanto nel processo interattivo attraverso il quale i partecipanti giungono alla decisione finale. In tale prospettiva, l'attenzione dell'osservatore si concentra su aspetti quali la qualità degli argomenti espressi, la capacità di ascolto, la gestione dei conflitti, l'assunzione spontanea di ruoli, il rispetto delle opinioni altrui e la costruzione di un consenso condiviso.

La *leaderless group discussion* si configura, dunque, come uno strumento particolarmente utile per l'analisi delle dinamiche relazionali e dei comportamenti interpersonali, offrendo una finestra privilegiata su dimensioni quali la socialità, l'adattabilità, la cooperazione, la flessibilità cognitiva e comportamentale, l'iniziativa, la resilienza, la leadership informale e l'orientamento al gruppo. Tali dimensioni non solo costituiscono indicatori del potenziale individuale, ma assumono anche un'importante validità predittiva rispetto alle future prestazioni del soggetto in ambito lavorativo, in particolare per quanto riguarda il lavoro in team, la gestione delle relazioni professionali e la capacità di operare in contesti complessi e ad alta interdipendenza.

Dal punto di vista metodologico, l'efficacia della *leaderless group discussion* dipende da diversi fattori: la chiarezza e la pertinenza del problema proposto, il numero dei partecipanti (di norma tra 4 e 8), la durata della discussione, l'equilibrio tra i ruoli informali che emergono, e soprattutto la competenza degli osservatori nel registrare, codificare e interpretare i comportamenti in modo sistematico e privo di *bias*. Quando condotta in maniera strutturata e integrata con altri strumenti di valutazione (ad esempio *test* psicometrici, colloqui individuali, esercitazioni *in-basket*), la leader*less group discussion* può contribuire in modo significativo alla costruzione di un profilo multidimensionale del candidato o del partecipante, evidenziando non solo le sue conoscenze e competenze tecniche, ma anche il suo stile relazionale e gestionale.

Infine, è importante sottolineare che, oltre al valore valutativo, la *leaderless discussion* possiede anche una funzione formativa: i partecipanti sono spesso invitati a riflettere sul proprio comportamento e sulle dinamiche osservate, favorendo un apprendimento metacognitivo e una maggiore consapevolezza delle proprie modalità di interazione all'interno di gruppi di lavoro. In questo senso, la leader*less group discussion* può essere impiegata con efficacia non solo nella selezione, ma anche nei percorsi di formazione manageriale, nei programmi di sviluppo della leadership e nei processi di *assessment* e *development center*.

Il *business game* rappresenta una pratica innovativa di simulazione esperienziale, ampiamente utilizzata nei contesti formativi e nei processi di selezione e sviluppo delle risorse umane. Esso consente di riprodurre in maniera verosimile le dinamiche tipiche di una specifica situazione aziendale o, più in generale, di un determinato contesto economico, permettendo ai partecipanti di confrontarsi con problemi complessi e scenari realistici. Il *business game* si configura come un'attività ludico-educativa strutturata, che coinvolge più partecipanti, generalmente suddivisi in team, i quali cooperano - o competono - per raggiungere uno o più obiettivi strategici, definiti in fase progettuale.

Alla base del gioco vi è solitamente un modello di impresa virtuale, concepito per operare all'interno di un'economia simulata, spesso ispirata a logiche di mercato globalizzato. I partecipanti sono chiamati a prendere decisioni in merito alla gestione di variabili economico-finanziarie, produttive, commerciali e organizzative, affrontando problematiche simili a quelle che caratterizzano la vita quotidiana di un'azienda reale. In tal modo, il *business game* attiva e mette alla prova una serie articolata di competenze cognitive e comportamentali, tra cui: il *problem solving*, il *decision making*, l'analisi strategica, la gestione dell'incertezza, la creatività e l'orientamento al risultato.

Dal punto di vista valutativo, tale strumento si rivela particolarmente utile per analizzare in modo dinamico e contestualizzato le capacità individuali e di gruppo, ponendo i partecipanti di fronte a situazioni ad alta complessità decisionale, in cui devono dimostrare non solo competenze tecniche, ma anche abilità trasversali e *soft skills* fondamentali per l'inserimento e la crescita professionale in ambito organizzativo. In particolare, il *business game* consente di osservare comportamenti legati alla leadership, alla collaborazione, alla persuasione, alla gestione del rischio, alla capacità di negoziazione e alla resilienza operativa, tutte competenze chiave nell'attuale contesto economico e manageriale.

Uno degli aspetti distintivi di questa metodologia risiede nella sua capacità di favorire l'*engagement* dei partecipanti, stimolando la loro motivazione intrinseca e promuovendo un apprendimento attivo e contestualizzato. L'esperienza immersiva del *business game* consente infatti ai candidati di mettersi alla prova in un ambiente protetto ma realistico, rendendo evidente il loro stile decisionale, il livello di proattività, il grado di adattabilità ai cambiamenti e la loro attitudine a lavorare in gruppo sotto pressione.

In ambito aziendale, l'uso del *business game* si è diffuso sia nei percorsi di formazione manageriale, per sviluppare competenze complesse

in modo esperienziale, sia nelle attività di *recruiting ed employer branding*, poiché permette alle organizzazioni di attrarre e selezionare i migliori talenti sulla base di evidenze comportamentali concrete, e non soltanto sulla base di curriculum o colloqui tradizionali. Quando integrato in un *assessment center* strutturato, il *business game* può contribuire in modo significativo alla costruzione di un profilo completo e attendibile dei candidati, supportando decisioni più consapevoli e coerenti con le esigenze strategiche dell'organizzazione.

Infine, il valore pedagogico del *business game* si manifesta anche nella sua dimensione riflessiva: la successiva fase di debriefing consente di analizzare in gruppo le decisioni prese, discutere gli esiti raggiunti, riconoscere errori e apprendere da essi, favorendo così un processo di apprendimento trasformativo e duraturo.

L'analisi dell'*assessment center* ci porta a concludere che si tratta di un metodo di selezione del personale caratterizzato da buoni livelli di attendibilità e validità, in quanto presenta una elevata oggettività e consente di sottoporre i candidati alle medesime prove in modo standardizzato.

A fronte di alti costi di progettazione e gestione, l'*assessment center* presenta il vantaggio di essere uno dei metodi più obiettivi per prevedere le potenzialità di successo di un individuo in una data posizione.

L'analisi dell'*assessment center* consente di riconoscerne il valore metodologico e operativo come strumento di selezione del personale tra i più strutturati e affidabili attualmente disponibili. Esso si configura, infatti, come un insieme sistematico e integrato di prove standardizzate, progettate per valutare in maniera approfondita una pluralità di competenze, attitudini e potenzialità dei candidati rispetto a specifici profili professionali. La sua efficacia risiede nell'elevato grado di oggettività e comparabilità delle prove somministrate, che permette di esaminare tutti i partecipanti in condizioni equivalenti, riducendo sensibilmente i margini di soggettività del valutatore e i *bias* cognitivi tipici dei metodi più tradizionali, come il colloquio non strutturato.

Numerosi studi empirici hanno confermato che l'*assessment center* raggiunge buoni livelli di attendibilità (affidabilità) e validità predittiva, risultando in grado di fornire indicazioni attendibili circa la probabilità di successo di un individuo in un determinato ruolo o contesto organizzativo. In particolare, la validità predittiva si manifesta nella capacità di anticipare, sulla base delle evidenze comportamentali raccolte durante le prove, le future performance lavorative e la coerenza tra il profilo del candidato e le esigenze del ruolo. Questo rende l'*assessment center* non solo uno strumento diagnostico, ma anche un dispositivo di supporto alle decisioni strategiche in ambito HR, utile tanto nella selezione quanto nella promozione e nello sviluppo delle carriere interne.

Le attività tipiche di un *assessment center* includono esercitazioni individuali e di gruppo – come *business game*, *leaderless group discussion*, *role playing*, *in-basket* e *case study* – spesso affiancate da colloqui strutturati e da *test* psicometrici. L'intero processo è osservato da più valutatori esperti, i quali registrano e analizzano in modo sistematico i comportamenti manifestati dai candidati.

La varietà e la combinazione degli strumenti impiegati consentono di valutare una gamma ampia di dimensioni, tra cui: capacità di leadership, comunicazione, *problem solving*, gestione dello stress, collaborazione, intelligenza emotiva, orientamento al risultato e flessibilità cognitiva.

Tuttavia, l'*assessment center* presenta anche limiti significativi, principalmente legati agli elevati costi di progettazione, implementazione e gestione, nonché alla necessità di disporre di osservatori adeguatamente formati e di ambienti idonei allo svolgimento delle prove. La preparazione delle simulazioni richiede un accurato lavoro preliminare di *job analysis*, per garantire che le competenze valutate siano effettivamente rilevanti rispetto al ruolo target. Inoltre, l'intero processo deve essere supportato da criteri di valutazione chiari, condivisi e validati, affinché sia possibile garantire la coerenza tra ciò che viene osservato e ciò che si intende misurare.

Nonostante tali criticità, il principale punto di forza dell'*assessment center* risiede nella sua capacità di rappresentare una situazione valutativa multidimensionale, ecologica e centrata sul comportamento reale. Ciò lo rende uno degli strumenti più efficaci non solo per la selezione esterna, ma anche per l'identificazione del potenziale interno, lo sviluppo dei piani di successione, la gestione dei talenti e la pianificazione delle carriere. In una prospettiva organizzativa orientata alla valorizzazione del capitale umano, l'investimento richiesto dall'*assessment center* può essere considerato pienamente giustificato dai benefici in termini di accuratezza, equità e trasparenza delle decisioni adottate.

In conclusione, seppur impegnativo sotto il profilo logistico ed economico, l'*assessment center* si conferma uno strumento metodologicamente solido, capace di coniugare rigore scientifico e aderenza alla realtà organizzativa, ponendosi come un riferimento privilegiato per tutti quei contesti in cui si vogliano assumere decisioni fondate e strategiche in materia di risorse umane.

4.5 L'inserimento del personale in ingresso

Il processo di attrazione di una nuova risorsa in azienda rappresenta l'esito di un percorso articolato e multifase, che si snoda attraverso l'identificazione del fabbisogno, la ricerca e selezione dei candidati, l'*assessment* delle competenze e la negoziazione delle condizioni contrattuali. Questo iter si conclude formalmente con la stipula di un contratto giuridico tra datore di lavoro e lavoratore, che segna l'avvio della relazione professionale e l'inizio dell'esperienza lavorativa all'interno dell'organizzazione[217]. Tuttavia, la firma del contratto non coincide con l'effettiva integrazione del neoassunto nel contesto aziendale. Al contrario, essa apre a una fase nuova, particolarmente delicata, che riguarda l'ingresso della persona in un sistema sociale complesso, dotato di proprie dinamiche, regole, simboli e valori.

L'inserimento di un nuovo collaboratore rappresenta infatti un momento critico, durante il quale si incontrano e si confrontano due universi distinti: da un lato vi è l'individuo, con il proprio vissuto professionale, le proprie motivazioni, aspettative, inclinazioni e competenze; dall'altro lato vi è l'organizzazione, intesa come entità dotata di una cultura organizzativa consolidata, di procedure operative formalizzate, di gerarchie, ruoli, norme, reti relazionali e valori condivisi. Il successo dell'incontro tra questi due poli - la persona e l'organizzazione - dipende in larga misura dalla capacità dell'azienda di gestire con attenzione e intenzionalità la fase iniziale del rapporto lavorativo.

La fase d'ingresso, dunque, non può essere considerata una semplice formalità o un passaggio secondario. Al contrario, essa costituisce un momento strategico che può incidere profondamente sulla qualità della relazione futura tra lavoratore e organizzazione. È in questo frangente che si pongono le basi della fiducia reciproca, del senso di appartenenza e della motivazione al lavoro. Un inserimento gestito in modo superficiale o improvvisato può generare confusione, senso di smarrimento, isolamento o, nei casi più gravi, una precoce disaffezione nei confronti dell'azienda. Di contro, un inserimento curato e ben pianificato può trasformarsi in un potente catalizzatore di coinvolgimento e di prestazioni elevate.

Per questa ragione, è fondamentale che l'organizzazione investa tempo, risorse e cura nella gestione di questa fase, predisponendo strumenti, attività e figure di supporto che facilitino l'accoglienza e l'integrazione della nuova risorsa. L'obiettivo è duplice: da un lato, agevolare il processo di adattamento individuale al contesto organizzativo; dall'altro, stimolare un'assunzione proattiva del ruolo lavorativo e una progressiva interiorizzazione dei valori e delle norme che guidano l'agire collettivo dell'azienda.

In questo quadro, un elemento cruciale è rappresentato dalla socializzazione organizzativa, che può essere definita come il processo attraverso cui il neoassunto apprende i comportamenti, i linguaggi, i valori e le aspettative dell'ambiente di lavoro, e costruisce relazioni significative con i membri dell'organizzazione. La socializzazione consente alla nuova risorsa non solo di conoscere le regole formali e le procedure operative, ma anche - e soprattutto - di entrare in sintonia con la dimensione informale dell'azienda: le consuetudini implicite, le dinamiche interpersonali, i codici comunicativi e i significati condivisi che regolano la vita quotidiana nei contesti organizzativi.

Un efficace processo di socializzazione facilita l'inserimento relazionale della persona, riduce l'incertezza e accresce la percezione di sicurezza psicologica, che a sua volta rappresenta un prerequisito fondamentale per l'espressione del potenziale individuale. In quest'ottica, il coinvolgimento precoce del neoassunto in attività di team, il supporto di un collega esperto (*buddy* o *mentor*), e la disponibilità di momenti strutturati di confronto con i responsabili rappresentano pratiche utili a creare fin da subito un clima favorevole all'apprendimento e all'integrazione.

Accanto alla dimensione relazionale e culturale, il processo di inserimento comprende anche un piano cognitivo e operativo: il nuovo dipendente deve essere messo nelle condizioni di comprendere con chiarezza i propri compiti, le aspettative di performance, le modalità di valutazione e gli obiettivi assegnati. La trasparenza in merito a questi aspetti contribuisce a evitare fraintendimenti e favorisce una più rapida autonomia nell'esecuzione delle attività lavorative.

Per guidare efficacemente l'ingresso del neoassunto in questa fase iniziale, l'organizzazione deve attivare un processo strutturato di integrazione e socializzazione che, nella letteratura manageriale, viene definito *onboarding*. L'*onboarding* non rappresenta semplicemente una pratica operativa, ma una leva strategica capace di incidere in modo significativo sull'esperienza del dipendente e, più in generale, sul clima e sulle performance organizzative. Se ben progettato e attuato, l'*onboarding* consente alla nuova risorsa di sviluppare un forte senso di identificazione con l'azienda, di costruire relazioni collaborative con i colleghi e di esprimere il proprio contributo in modo proattivo e responsabile.

Le ricerche sul campo confermano il legame diretto tra un inserimento efficace e variabili chiave per il successo organizzativo, quali la fidelizzazione del personale, la *retention*, la produttività, il coinvolgimento emotivo (*engagement*) e la soddisfazione lavorativa. Le organizzazioni che investono consapevolmente nella fase di inserimento non solo riducono il rischio di *turnover* precoce, ma si dimostrano più attrattive sul mercato del lavoro e più capaci di sostenere una cultura aziendale coerente e condivisa.

In definitiva, il momento dell'inserimento rappresenta molto più di un passaggio amministrativo: è una fase fondativa del rapporto lavorativo, nella quale si gioca la credibilità dell'organizzazione e si costruiscono, passo dopo passo, le condizioni per una relazione professionale solida, motivante e orientata alla crescita reciproca.

4.5.1 Il processo di onboarding

Il processo di *onboarding* rappresenta un insieme sistematico e strutturato di pratiche, attività e interventi volti a favorire l'integrazione progressiva di un nuovo dipendente all'interno dell'organizzazione. Più precisamente, esso mira a facilitare l'adattamento culturale, relazionale e operativo del neoassunto, accompagnandolo in un percorso di apprendimento che consente di acquisire non solo le conoscenze e le competenze richieste dal ruolo, ma anche i codici comportamentali e i valori condivisi del contesto lavorativo. L'*onboarding* non può quindi essere concepito come un evento isolato e limitato nel tempo, ma come un processo dinamico e articolato che si estende ben oltre il momento dell'assunzione formale.

217 Il contratto di lavoro richiede necessariamente la forma scritta; deve evidenziare la prestazione lavorativa e la retribuzione pattuita, oltre a una pluralità di elementi espressamente previsti dalla normativa di riferimento.

Nella prassi organizzativa, è possibile distinguere due fasi principali e sequenziali all'interno del processo di *onboarding*: l'accoglimento e l'orientamento. Queste due dimensioni, pur interconnesse, rispondono a esigenze differenti e si collocano in momenti diversi del percorso iniziale del dipendente, offrendo un supporto graduale alla sua integrazione nel sistema aziendale.

La fase dell'accoglimento si riferisce all'insieme delle iniziative e delle azioni programmate che mirano a fornire alla nuova risorsa tutte le informazioni essenziali per orientarsi nel nuovo contesto lavorativo. Essa ha una funzione informativa e introduttiva e viene generalmente attivata nei primi giorni successivi all'assunzione. I contenuti trattati in questa fase comprendono: la presentazione dell'organizzazione e della sua struttura, l'illustrazione della *mission*, della *vision* e dei valori aziendali, la descrizione dell'unità organizzativa di appartenenza, l'introduzione alle principali norme comportamentali, ai regolamenti interni, ai diritti e doveri del lavoratore, alle procedure operative e ai protocolli di sicurezza[218].

L'accoglimento costituisce il primo vero momento di contatto tra il neoassunto e l'ambiente organizzativo nel suo complesso. Per questo motivo, esso assume una valenza simbolica e comunicativa molto significativa: è in questa fase che si trasmette l'immagine dell'organizzazione come luogo capace di valorizzare, ascoltare e accompagnare le persone, o al contrario, come un contesto burocratico e impersonale. Non a caso, numerosi studi mettono in evidenza come le prime impressioni sviluppate durante i giorni iniziali influenzino profondamente l'atteggiamento del nuovo dipendente nei confronti dell'azienda e del suo ruolo al suo interno[219].

Affinché tale fase possa avere successo, è opportuno che l'organizzazione predisponga un progetto di accoglimento ben strutturato e, ove possibile, personalizzato, in funzione delle caratteristiche della posizione, del profilo del neoassunto e della complessità del contesto aziendale. Questo progetto dovrebbe essere supervisionato e coordinato dalla funzione risorse umane, che ne garantisce la coerenza con le politiche aziendali, ma richiede anche il coinvolgimento diretto del responsabile dell'area funzionale in cui la risorsa è inserita, al fine di assicurare un raccordo tra le esigenze generali dell'organizzazione e quelle specifiche del team operativo.

Un'accoglienza efficace ha l'obiettivo primario di ridurre l'ansia legata alla nuova esperienza lavorativa, di accrescere la fiducia nella struttura organizzativa e di fornire alla risorsa gli strumenti minimi per iniziare a muoversi con una certa autonomia. Se realizzato con cura, questo momento iniziale può rafforzare il senso di appartenenza del neoassunto e porre le fondamenta per una relazione duratura e soddisfacente con l'azienda.

La seconda fase del processo di *onboarding* è rappresentata dall'orientamento, inteso come un percorso formativo e accompagnatorio che si estende nei mesi successivi all'assunzione e che si propone di guidare il neoassunto verso il pieno esercizio del proprio ruolo. A differenza dell'accoglimento, che ha carattere prevalentemente informativo e di breve durata, l'orientamento si configura come un'attività continuativa e interattiva, volta allo sviluppo di competenze operative, relazionali e organizzative.

Il processo di orientamento coinvolge in maniera significativa il capo diretto del neoassunto, che assume un ruolo chiave nell'accompagnare la risorsa nella quotidianità lavorativa, chiarendo obiettivi, aspettative, criteri di valutazione e modalità operative. In molte organizzazioni, tale percorso è sostenuto anche dalla figura di un tutor o mentore, scelto tra i colleghi più esperti e capaci di trasmettere in modo efficace la cultura aziendale e le buone pratiche operative.

218 Zerilli, A. *Reclutamento selezione e accoglimento del personale*, op. cit.

219 Bauer, T. N. *Onboarding new employees: Maximizing success*, Alexandria, SHRM Foundation, 2010.

Durante l'orientamento, la nuova risorsa è sottoposta a un processo graduale di affiancamento che consente di apprendere le attività proprie della mansione assegnata, acquisire familiarità con gli strumenti di lavoro, comprendere il funzionamento dei processi aziendali e integrarsi nel tessuto relazionale del team. Questo processo non si limita all'apprendimento tecnico, ma include anche lo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti coerenti con lo stile organizzativo, favorendo così una piena identificazione con l'ambiente lavorativo.

L'orientamento ha dunque una duplice finalità: da un lato, fornire al dipendente gli strumenti cognitivi e operativi per raggiungere un buon livello di autonomia e di efficacia nel lavoro; dall'altro, promuovere l'integrazione sociale e valoriale all'interno dell'organizzazione. Quando ben progettato e monitorato, il processo di orientamento contribuisce significativamente a elevare i livelli di performance, di *commitment* e di *retention* del personale, riducendo al contempo il rischio di *turnover* precoce.

Infine, è importante sottolineare che un processo di *onboarding* efficace si caratterizza per la sua continuità e per la sua trasversalità: esso non riguarda solo le risorse umane, ma coinvolge l'intera struttura organizzativa, richiedendo una regia condivisa e un approccio integrato tra le diverse funzioni aziendali. È attraverso questa sinergia che si può garantire un inserimento solido, progressivo e partecipato, in grado di trasformare l'esperienza iniziale del neoassunto in un vero motore di crescita individuale e collettiva.

4.5.2 Struttura e contenuti del programma di onboarding

Un programma di *onboarding* efficace non si limita alla trasmissione di un insieme di informazioni tecniche o procedurali, ma costituisce un sistema articolato di interventi progettati per favorire l'ingresso, l'adattamento e il pieno coinvolgimento del neoassunto nella realtà aziendale. I contenuti di tale programma dovrebbero rispecchiare non solo le esigenze operative dell'organizzazione, ma anche quelle relazionali, psicologiche e identitarie del nuovo collaboratore, in una logica di reciproco riconoscimento e integrazione progressiva. In tal senso, l'*onboarding* rappresenta una leva strategica per la gestione del capitale umano e richiede una pianificazione accurata di tempi, strumenti, ruoli e contenuti.

Tra i primi elementi da includere in un programma di *onboarding* ben strutturato vi è la comunicazione preassunzione, spesso sottovalutata ma di cruciale importanza per predisporre positivamente il nuovo dipendente al suo ingresso. È consuetudine inviare, qualche giorno prima della data di inizio lavoro, una e-mail di benvenuto. Questo messaggio ha una funzione sia simbolica sia operativa: da un lato, fa sentire il neoassunto già parte integrante del team, rafforzando il senso di appartenenza e riducendo l'ansia legata all'ingresso; dall'altro, fornisce informazioni pratiche relative all'organizzazione della giornata iniziale. In genere, la comunicazione contiene dettagli sull'agenda del primo giorno, i nominativi e i contatti delle persone di riferimento, le indicazioni logistiche, e una sintesi delle policy aziendali in materia di sicurezza, orari di lavoro, *dress code*, piano ferie, pause e modalità di comunicazione interna[220].

Il primo giorno di lavoro rappresenta un momento di particolare sensibilità, nel quale si cristallizzano molte delle percezioni che il nuovo assunto svilupperà nei confronti dell'organizzazione[221]. È quindi auspicabile che venga predisposto con cura un percorso di accoglienza che includa una visita guidata agli ambienti aziendali: uffici, reparti, spazi comuni. Tale visita ha la funzione di familiarizzare con il contesto fisico,

220 Klein, H. J.; Polin, B. "Are organizations on board with best practices onboarding?" in *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, vol. 7, 2012.

221 Saks, A. M.; Gruman J. A. "Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics" in *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 2011.

ma anche di favorire i primi contatti informali con i colleghi e i superiori, contribuendo alla costruzione di una rete relazionale che sarà essenziale per l'integrazione futura.

In questa fase iniziale, è prassi consolidata consegnare al neoassunto un welcome kit, ovvero un pacchetto informativo e simbolico che può includere materiali cartacei, oggetti personalizzati (penne, *block notes*, *gadget* aziendali) e dispositivi digitali utili per l'attività lavorativa (*badge*, *laptop*, credenziali di accesso ai sistemi informatici). Ma il valore aggiunto del welcome kit risiede soprattutto nei contenuti informativi: esso rappresenta un primo strumento di orientamento, contenente materiali istituzionali volti a illustrare la missione, la visione e i valori dell'azienda, la struttura organizzativa, i principali prodotti e servizi, le modalità operative, i regolamenti interni e le procedure più rilevanti. L'obiettivo è quello di offrire una guida che consenta al neoassunto di muoversi con maggiore sicurezza e consapevolezza all'interno dell'organizzazione[222].

Tra le prime attività previste nel programma di *onboarding* dovrebbe trovare spazio un incontro formale per la definizione degli obiettivi individuali. In tale contesto, il neoassunto e il suo responsabile diretto condividono le aspettative legate alla posizione, delineano i compiti principali e concordano gli obiettivi annuali da raggiungere. Questo passaggio è fondamentale per chiarire da subito il contributo atteso e per favorire un allineamento tra le strategie organizzative e il ruolo del singolo individuo. Inoltre, la definizione degli obiettivi costituisce la base su cui costruire successivamente il sistema di valutazione della performance e di sviluppo professionale[223].

Uno degli aspetti centrali di un *onboarding* ben progettato riguarda la facilitazione della socializzazione. L'integrazione all'interno della rete relazionale aziendale è, infatti, un prerequisito per la costruzione di un senso di appartenenza e per l'instaurarsi di un clima di collaborazione e fiducia[224]. A tal fine, molte organizzazioni inseriscono nel proprio programma la previsione di una relazione di affiancamento informale tra il neoassunto e una figura interna esperta, individuabile nel *buddy* o nel mentore, ciascuno con funzioni distinte ma complementari.

Il *buddy* è solitamente un collega dello stesso livello gerarchico e appartenente alla medesima area funzionale del nuovo assunto. Il suo compito principale è quello di fornire un supporto quotidiano, rispondere a domande pratiche, facilitare la conoscenza dei processi informali e accompagnare la risorsa nei primi passi della vita aziendale. La relazione con il *buddy* è orientata alla socializzazione orizzontale, cioè alla costruzione di legami tra pari e all'acquisizione implicita delle norme culturali che governano la convivenza lavorativa. Il *buddy*, con la sua vicinanza operativa e relazionale, può fungere da figura di riferimento empatica, aiutando a superare eventuali difficoltà di ambientamento.

Il mentore, invece, è una figura più *senior*, con un ruolo maggiormente strategico e orientato allo sviluppo professionale del neoassunto. Oltre a facilitare il processo di apprendimento dei contenuti tecnico-professionali legati alla mansione, il mentore svolge una funzione di guida e di ispirazione, aiutando la risorsa a comprendere la visione più ampia dell'organizzazione, i criteri di valutazione della performance e le opportunità di crescita. Il *mentoring*

222 Cable, D. M.; Gino, F.; Staats B. R. "Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression" in *Administrative Science Quarterly*, vol. 58(1), 2013.

223 Allen, D. G.; Shanock L. R. "Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees" in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34(3), 2013.

224 Morrison, E. W. "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization" in *Academy of Management Journal*, vol. 45(6), 2002.

può essere strutturato secondo modalità più o meno formali, ma in ogni caso presuppone una relazione basata sulla fiducia reciproca, sul confronto costruttivo e sulla volontà di condividere competenze, esperienze e conoscenze.

Accanto a queste attività centrali, un programma di *onboarding* può includere ulteriori moduli formativi di natura tecnica o trasversale. Tra questi vi sono corsi di formazione sui sistemi informativi utilizzati dall'azienda, sessioni sulle *soft skills* (comunicazione, *problem solving*, team *working*), seminari di introduzione al settore di riferimento e momenti di confronto con la direzione generale per presentare le linee strategiche dell'impresa.

In sintesi, un programma di *onboarding* ben progettato dovrebbe poggiare su alcuni principi fondamentali: gradualità, coerenza, personalizzazione e partecipazione attiva. Gradualità, perché l'inserimento efficace richiede tempo e accompagnamento progressivo; coerenza, in quanto tutte le iniziative devono essere allineate ai valori e agli obiettivi dell'organizzazione; personalizzazione, per adattare le attività al ruolo e al profilo del neoassunto; partecipazione, perché l'efficacia del processo dipende dall'impegno congiunto della funzione HR, del management e del team di riferimento.

Se ben realizzato, il programma di *onboarding* rappresenta uno strumento strategico per rafforzare la *retention*, accrescere l'*engagement* e favorire una rapida piena produttività del neoassunto, gettando le basi per una relazione professionale solida e duratura con l'organizzazione.

CAPITOLO 5

Employer branding e valorizzazione strategica delle risorse umane

di Paola Giansante

5.1 Fondamenti teorici dell'employer branding

Il concetto di *employer branding* ha acquisito una crescente centralità all'interno del dibattito manageriale contemporaneo, configurandosi come un ambito strategico dell'assetto organizzativo e delle politiche di gestione delle risorse umane. La sua rilevanza si è affermata con decisione nell'arco dell'ultimo ventennio, in risposta alla crescente competizione per l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti, fenomeno che ha assunto una rilevanza sistemica in un contesto socioeconomico sempre più instabile, globalizzato e orientato alla conoscenza. In effetti, la scarsità di competenze qualificate, la mobilità professionale sempre più fluida e l'emergere di nuove priorità valoriali tra i lavoratori – quali il benessere, il significato del lavoro, l'equilibrio tra vita privata e professionale – impongono alle organizzazioni un ripensamento radicale delle proprie strategie di relazione con il capitale umano.

Il termine *employer branding* fa riferimento all'insieme articolato di strategie, pratiche e strumenti volti alla costruzione, comunicazione e promozione dell'identità aziendale in quanto "datore di lavoro ideale" (*employer of choice*) secondo la percezione dei lavoratori attuali e di quelli potenzialmente interessati a entrare nell'organizzazione. Più precisamente, si tratta di un processo orientato alla definizione e diffusione di un'immagine distintiva e attraente dell'impresa come luogo di lavoro, capace di differenziarla positivamente nel mercato del lavoro e di influenzare la decisione dei talenti nella scelta dell'impiego[225].

L'introduzione formale del concetto risale al 1996, quando Simon Barrow e Tim Ambler pubblicarono un articolo sulla rivista accademica «Journal of Brand Management», nel quale proposero una definizione strutturata dell'*employer branding* come «l'applicazione delle tecniche di marketing alla gestione delle risorse umane, al fine di attrarre, motivare e trattenere i dipendenti più adatti»[226]. Tale definizione segnò un momento di svolta nel modo in cui le organizzazioni iniziarono a considerare la reputazione interna – cioè quella percepita da dipendenti e candidati – come un elemento altrettanto strategico della *brand reputation* esterna, tradizionalmente rivolta ai consumatori.

A differenza del marketing tradizionale, che mira a rafforzare il valore percepito del prodotto o servizio nell'esperienza e nella valutazione del cliente finale, l'*employer branding* si concentra sull'immagine e sull'attrattività dell'organizzazione in quanto ambiente di lavoro. In questa

225 Backhaus, K.; Tikoo, S. "Conceptualizing and researching employer branding" in *Career Development International*, vol. 9(5), agosto 2004, pp. 501-517.

226 Barrow, S.; Ambler T. "The employer brand" in *Journal of Brand Management*, vol. 4(3), dicember 1996, pp. 185-206.

prospettiva, l'impresa assume una doppia identità: non solo soggetto produttivo e commerciale, ma anche spazio esistenziale, relazionale e professionale, in grado di offrire valore alla persona che lavora. Questo valore viene sintetizzato nella cosiddetta *Employee Value Proposition* (EVP), concetto centrale all'interno della letteratura sull'*employer branding*. L'EVP rappresenta il complesso delle caratteristiche, materiali e immateriali, che un'azienda propone ai propri collaboratori in cambio della loro dedizione, professionalità e impegno. Include aspetti tangibili come il livello retributivo, i *benefits*, la flessibilità oraria e le opportunità di carriera, ma anche dimensioni meno visibili ma fortemente influenti, come la cultura organizzativa, il senso di missione condiviso, la qualità del management, l'attenzione alla diversità e all'inclusione, il benessere psicosociale, la sostenibilità ambientale e la reputazione etica dell'impresa.

Uno degli elementi distintivi delle strategie di *employer branding* risiede nella coerenza che esse riescono a costruire tra ciò che l'organizzazione comunica all'esterno e ciò che viene effettivamente sperimentato all'interno dai dipendenti. Tale allineamento tra immagine e realtà operativa è fondamentale non solo per evitare fenomeni di disillusione o *turnover* precoce, ma anche per favorire l'*engagement*, la fiducia e il senso di appartenenza, con effetti positivi sulla produttività, sulla creatività e sulla resilienza organizzativa[227]. Infatti, un *Employer Brand* forte e autentico non è il frutto di una semplice operazione comunicativa, ma il risultato di un investimento continuativo nella qualità delle relazioni interne e nella progettazione di un ambiente lavorativo realmente valorizzante e partecipativo.

L'emergere dell'*employer branding* come ambito strategico si inserisce, inoltre, in un più ampio processo di convergenza tra discipline tradizionalmente separate, come il marketing, la gestione delle risorse umane, la comunicazione interna e la responsabilità sociale d'impresa. In tale contesto, il lavoratore non è più concepito esclusivamente come una risorsa funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma come portatore di bisogni, valori e aspettative che devono essere ascoltati, interpretati e soddisfatti. Da questo punto di vista, il successo competitivo dell'impresa si lega sempre più alla sua capacità di attrarre, coinvolgere e mantenere persone motivate e competenti, che si riconoscono nei valori aziendali e desiderano contribuire attivamente al suo sviluppo.

In sintesi, l'*employer branding* rappresenta un paradigma evolutivo nella gestione del capitale umano, fondato sulla consapevolezza che l'identità e la reputazione di un'organizzazione come datore di lavoro costituiscono un *asset* immateriale di straordinaria importanza. Esso implica un impegno sistemico nel promuovere un ambiente lavorativo che sia non solo produttivo, ma anche equo, sostenibile, ispirante e coerente con le esigenze della contemporaneità.

5.1.1 Genesi ed evoluzione del concetto

L'idea di considerare i dipendenti come "clienti interni" e l'organizzazione come una proposta di valore distintiva e riconoscibile sul mercato del lavoro (*employer brand*) rappresenta un'evoluzione significativa nella storia della gestione delle risorse umane, scaturita come risposta ai profondi mutamenti economici, tecnologici e sociali che hanno attraversato il mondo del lavoro a partire dagli ultimi decenni del Novecento. La genesi del concetto di *employer branding* si colloca, in particolare, all'interno di un contesto segnato dalla crescente complessità e dinamicità del mercato del lavoro globale, dalla progressiva individualizzazione delle carriere e dalla trasformazione dell'identità del lavoratore, non più concepito solo come forza-lavoro, ma come soggetto attivo, portatore di competenze distintive, valori e aspettative individuali.

227 Mosley, R. employer brand *Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*, Hoboken, Wiley, 2014.

Inizialmente, a partire dagli anni Novanta, il concetto fu adottato prevalentemente nel mondo anglosassone, soprattutto da grandi multinazionali angloamericane che cercavano nuovi strumenti per attrarre e fidelizzare i talenti in un ambiente sempre più competitivo e turbolento. Tali organizzazioni si trovarono ad affrontare sfide inedite: da un lato, la necessità di distinguersi in un mercato della domanda di lavoro altamente qualificato; dall'altro, l'urgenza di sviluppare strumenti efficaci per trattenere i profili ad alto potenziale, riducendo il *turnover* e valorizzando le competenze chiave. In questo contesto, l'adozione di strategie di *branding* orientate non al cliente esterno, ma al potenziale collaboratore, rappresentò un'innovazione dirompente.

Durante questa prima fase, l'*employer branding* fu fortemente influenzato dalle logiche del marketing tradizionale, ponendo al centro dell'attenzione l'analisi dei bisogni e delle preferenze dei candidati, la segmentazione del mercato del lavoro in target omogenei e l'elaborazione di messaggi comunicativi persuasivi e differenzianti. L'obiettivo principale era quello di costruire un'identità organizzativa attraente, capace di posizionarsi in modo distintivo rispetto ai concorrenti. Le imprese iniziarono a investire in campagne di comunicazione mirate, nella promozione dei propri valori aziendali e nella creazione di una narrativa coerente rispetto alla cultura e alle opportunità interne, in modo da generare un vantaggio reputazionale nel processo di acquisizione dei talenti[228].

Tuttavia, con l'avvento del digitale e, in particolare, con la diffusione dei social media, si è aperta una seconda fase nell'evoluzione del concetto, che ha determinato una profonda trasformazione nella natura stessa del *employer branding*. A partire dagli anni Duemila, l'identità del datore di lavoro ha progressivamente assunto la forma di un discorso pubblico, costruito non solo attraverso la comunicazione istituzionale dell'organizzazione, ma anche - e soprattutto - attraverso i contributi informali di una molteplicità di soggetti: dipendenti attuali, ex collaboratori, candidati, influencer del settore, opinion leader. La reputazione dell'impresa come luogo di lavoro non è più controllata unicamente dall'azienda, ma è soggetta a continue valutazioni pubbliche, espresse su piattaforme digitali come Glassdoor, LinkedIn, Indeed e altre reti sociali professionali e generaliste[229].

Questa disintermediazione comunicativa ha introdotto un nuovo paradigma basato sulla trasparenza, l'autenticità e la partecipazione. Le recensioni online, le testimonianze dei collaboratori e i contenuti generati dagli utenti (*user-generated content*) hanno assunto un ruolo centrale nella costruzione dell'immagine dell'azienda come datore di lavoro, incidendo sulle scelte professionali dei candidati e sulle percezioni interne dei dipendenti stessi. In questo scenario, l'*employer branding* non può più essere ridotto a una semplice operazione di marketing, ma richiede una gestione integrata della comunicazione, dell'esperienza lavorativa e della coerenza tra valori dichiarati e pratiche organizzative effettive[230].

Una terza fase, attualmente in corso, segna il passaggio verso un modello sempre più olistico e relazionale di *employer branding*, in cui l'attenzione si sposta dalla sola attrazione dei talenti all'intera esperienza del dipendente lungo tutto il suo ciclo di vita professionale all'interno dell'organizzazione. Questo approccio considera l'*employee experience* – ovvero l'insieme delle percezioni, emozioni e relazioni che i collaboratori sviluppano durante il loro percorso lavora-

228 Backhaus, K.; Tikoo, S. "Conceptualizing and researching employer branding", op. cit., pp. 501-517.

229 Kucherov, D.; Zavyalova, E., "employer branding practices of large companies in Russia", in *Human Resource Development International*, vol. 15(2), 2012, pp. 167–180.

230 Martin, G.; Gollan, P. J.; Grigg K. "Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM", in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22(17), 2011, pp. 3618–3637.

tivo – come elemento centrale nella costruzione del valore del *brand* datore di lavoro[231]. In questa prospettiva, il concetto di *employer branding* si connette strettamente a tematiche emergenti quali il benessere organizzativo, l'inclusività, la sostenibilità sociale, il *corporate purpose* e la responsabilità etica dell'impresa.

Tale visione integrata si riflette in pratiche sempre più diffuse, come la creazione di percorsi personalizzati di sviluppo professionale, l'adozione di politiche di flessibilità lavorativa, la promozione della leadership empatica e partecipativa, e l'ascolto continuo delle esigenze dei collaboratori attraverso strumenti come i sondaggi interni e i *focus group*. Le aziende che si impegnano in modo autentico in queste direzioni riescono a costruire un *Employer Brand* solido, riconoscibile e credibile, che si traduce in un vantaggio competitivo sia in termini di attrattività sul mercato del lavoro, sia in termini di *retention*, produttività e innovazione interna.

Inoltre, in un'epoca in cui la reputazione aziendale assume un valore trasversale e interconnesso – influenzando non solo il reclutamento, ma anche la fedeltà dei clienti, il comportamento degli investitori e la legittimazione pubblica – l'*employer branding* diventa un elemento costitutivo dell'identità strategica dell'organizzazione. La capacità di un'impresa di posizionarsi come datore di lavoro responsabile, ispirante e coerente con i propri valori si configura dunque come una leva essenziale per generare fiducia e costruire relazioni durature con tutti gli *stakeholder*[232].

L'evoluzione storica dell'*employer branding* testimonia una profonda trasformazione del rapporto tra individuo e organizzazione, in cui l'impresa non si limita a proporre un'offerta lavorativa, ma si impegna nella costruzione di un'identità relazionale fondata sulla reciprocità, sul riconoscimento e sulla partecipazione. In questo senso, l'*employer branding* non rappresenta solo una strategia di comunicazione, ma un paradigma culturale che ridefinisce il senso stesso del lavoro nell'economia contemporanea.

5.1.2 Employer branding e reputazione organizzativa

Uno degli aspetti più significativi del concetto di *employer branding* riguarda la sua interrelazione con la reputazione aziendale, o *corporate reputation*, ovvero il complesso delle percezioni, valutazioni e aspettative che i diversi *stakeholder* sviluppano nei confronti di un'organizzazione. Tale reputazione rappresenta un *asset* immateriale strategico, in grado di influenzare non solo i comportamenti dei consumatori e degli investitori, ma anche le scelte occupazionali di lavoratori attuali e potenziali. Sebbene i due ambiti – *employer branding* e *corporate reputation* – si rivolgano a segmenti di pubblico parzialmente differenti, esiste tra essi una connessione strutturale e dinamica: la reputazione di un'organizzazione in quanto datore di lavoro costituisce una dimensione rilevante e integrante della sua immagine complessiva.

Nel quadro contemporaneo caratterizzato da una crescente scarsità di competenze specialistiche, da un'accelerazione della mobilità professionale e da una maggiore sensibilità delle persone verso i valori etici, sociali e ambientali delle organizzazioni, la reputazione dell'impresa come luogo di lavoro ha assunto un ruolo decisivo nella cosiddetta *war for talents*. Una percezione favorevole del datore di lavoro, fondata su criteri di equità, riconoscimento del merito, inclusione, sicurezza psicologica e sviluppo professionale, può determinare un vantaggio competitivo sostanziale e sostenibile nel lungo periodo. Al contrario, una reputazione negativa o ambigua può compromettere in modo significativo l'attrattività dell'organizzazione, ostacolando la selezione dei migliori candidati e incidendo negativamente sui livelli di *engagement* e *retention* del personale.

A questo proposito, la letteratura scientifica ha individuato alcuni fattori chiave che contribuiscono alla costruzione di una reputazione solida e credibile dell'organizzazione in quanto datore di lavoro. Tra questi, si annoverano: la coerenza tra valori dichiarati e comportamenti organizzativi effettivi; la presenza di leadership autentiche, capaci di esercitare un'influenza positiva e inclusiva; l'esistenza di politiche di *work-life balance*, flessibilità e *welfare* aziendale; l'offerta di opportunità concrete di crescita e apprendimento; e, infine, la trasparenza e l'integrità nella comunicazione interna ed esterna. Tali elementi non solo favoriscono un clima organizzativo positivo, ma generano anche un circuito virtuoso tra esperienza vissuta e reputazione percepita, contribuendo a rafforzare il senso di appartenenza e il capitale reputazionale dell'impresa.

Una dimensione operativa cruciale per garantire l'efficacia delle strategie di *employer branding* riguarda l'allineamento tra la comunicazione istituzionale dell'impresa (*corporate communication*) e la comunicazione orientata ai dipendenti e ai potenziali candidati (*employer-oriented communication*). Questo allineamento è necessario per evitare il cosiddetto divario reputazionale, ovvero quello scarto critico tra l'identità narrata e l'esperienza organizzativa effettiva. Quando il messaggio veicolato dall'impresa – tramite campagne pubblicitarie, social media, eventi universitari o piattaforme di *recruiting* – non trova riscontro nella realtà lavorativa interna, si genera un effetto di disillusione che può sfociare in fenomeni di *turnover* precoce, demotivazione, assenteismo e, nei casi più gravi, in danni reputazionali pubblici attraverso recensioni negative o whistleblowing[233].

Un *employer branding* efficace e sostenibile nel tempo si fonda, dunque, sull'autenticità dell'esperienza lavorativa e sulla coerenza narrativa tra ciò che l'impresa afferma di essere e ciò che concretamente è. In questo senso, l'identità del datore di lavoro si costruisce non solo attraverso attività promozionali, ma attraverso un impegno quotidiano nella cura delle relazioni organizzative, nell'ascolto attivo dei collaboratori e nella promozione di una cultura aziendale fondata su integrità, rispetto e responsabilità[234].

Le aziende più evolute in questo ambito sviluppano vere e proprie strategie integrate di comunicazione, capaci di coniugare la *brand identity corporate* con l'*employee brand* – ovvero l'immagine dell'organizzazione costruita a partire dalle testimonianze, esperienze e percezioni dei dipendenti stessi. Tali strategie utilizzano una molteplicità di canali e strumenti, tra cui: sezioni dedicate nei siti web aziendali ("Lavora con noi" o *People & Careers*), piattaforme di social networking professionale come *LinkedIn*, campagne pubblicitarie mirate rivolte a neolaureati e profili *junior*, programmi di *employer ambassadorship* in cui i dipendenti diventano portavoce dell'impresa, video *storytelling* e interviste realizzate in contesti autentici e non artefatti.

Un aspetto particolarmente rilevante del rapporto tra *employer branding* e reputazione aziendale riguarda la crescente importanza attribuita alla dimensione valoriale e identitaria. In un'epoca in cui i lavoratori, in particolare quelli appartenenti alle generazioni più giovani (come i Millennials e la Generazione Z), attribuiscono grande rilevanza al purpose e alla coerenza etica dell'organizzazione, la reputazione aziendale non è più legata unicamente a parametri di successo economico, ma anche alla responsabilità sociale, alla sostenibilità ambientale, alla diver-

231 Tavis, A. *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results.*, London, Willis Towers Watson Publications, 2016.

232 Mosley, R.; Schmidt L. *The* employer brand*: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Hoboken Wiley, 2017.

233 Mosley, R. "Customer experience, organisational culture and the employer brand" in *Journal of Brand Management*, vol. 15(2), 2007, pp. 123–134.

234 Martin, G.; Gollan, P. J.; Grigg K. "Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM", op. cit.

sità e all'inclusione. Le imprese che si dimostrano capaci di integrare tali valori nel proprio employer brand risultano maggiormente attrattive e resilienti, poiché instaurano un legame più profondo e significativo con i propri collaboratori.

Il successo di una strategia di *employer branding* dipende dalla capacità dell'organizzazione di progettare e comunicare un'esperienza lavorativa autentica, sostenibile e significativa, in grado di riflettere coerentemente l'identità profonda dell'impresa. In un contesto dove le competenze più richieste sono spesso scarse e fortemente contese, l'identità del datore di lavoro si configura come un *asset* intangibile di natura strategica, al pari – se non superiore – rispetto alla reputazione aziendale verso i clienti. L'*employer branding*, in questo senso, si afferma come un ponte simbolico e operativo tra la cultura organizzativa e il mercato del lavoro, tra le pratiche quotidiane e le aspettative sociali, tra la promessa e la realtà.

5.2 La rilevanza strategica dell'employer branding

Nel contesto contemporaneo, caratterizzato da una crescente complessità dei mercati del lavoro, dalla trasformazione digitale e dalla progressiva affermazione dell'economia della conoscenza, l'*employer branding* si configura sempre più come una leva strategica per il vantaggio competitivo delle organizzazioni. Non si tratta semplicemente di una funzione comunicativa accessoria, bensì di un insieme articolato di pratiche, politiche e narrazioni finalizzate a definire, costruire e diffondere un'identità organizzativa attrattiva agli occhi dei potenziali candidati e coerente con le aspettative del capitale umano interno. In questa prospettiva, l'*employer branding* incide direttamente sulla capacità dell'impresa di attrarre, trattenere e valorizzare talenti, risultando determinante per il posizionamento dell'organizzazione nel mercato del lavoro e, di riflesso, anche nei mercati competitivi di riferimento.

La centralità del capitale umano come risorsa distintiva per le imprese è ormai ampiamente riconosciuta nella letteratura manageriale. Gli individui, portatori di competenze tacite, conoscenze contestuali, capacità relazionali e attitudini innovative, rappresentano un *asset* strategico in grado di generare valore sostenibile nel tempo. L'*employer branding*, in quanto processo intenzionale e sistemico di costruzione dell'immagine di datore di lavoro desiderabile, opera come una "interfaccia strategica" tra l'organizzazione e i suoi interlocutori chiave sul fronte della gestione del personale, contribuendo a differenziarla rispetto ai competitor nella contesa per i talenti.

A differenza del *branding* tradizionale, orientato a valorizzare i prodotti o i servizi dell'impresa agli occhi dei clienti finali, l'*employer branding* si focalizza sulla reputazione aziendale come luogo di lavoro. Esso si costruisce a partire da una promessa di valore - l'*Employer Value Proposition* (EVP) - che sintetizza ciò che l'organizzazione è in grado di offrire ai suoi dipendenti in termini di opportunità professionali, cultura aziendale, stile manageriale, equilibrio vita-lavoro, retribuzione e *benefits*, senso di appartenenza e significatività del lavoro svolto. Tale promessa deve risultare credibile, distintiva e rilevante: credibile perché radicata nella realtà interna dell'organizzazione; distintiva perché capace di emergere rispetto alla concorrenza; rilevante perché rispondente ai bisogni e alle aspirazioni dei profili professionali target.

L'*employer branding* opera, dunque, su un duplice livello: da un lato come leva di marketing, finalizzata a promuovere l'azienda nel mercato del lavoro; dall'altro come leva organizzativa, orientata a rafforzare il *commitment* e il senso di identificazione dei dipendenti. Questo doppio registro - esterno e interno - si traduce nella distinzione tra *external employer branding* e *internal employer branding*. Il primo riguarda le attività di comunicazione volte ad attrarre i candidati ideali attraverso canali come i social media, i career website, le collaborazioni con università e i ranking dei migliori luoghi di lavoro. Il secondo concerne la coerenza tra l'immagine proiettata all'esterno e l'esperienza concreta vissuta dai lavoratori all'interno dell'organizzazione[235]. In tal senso, l'*employer branding* è efficace solo se sostenuto da una cultura organizzativa autentica e da pratiche coerenti di gestione delle risorse umane.

L'integrazione dell'*employer branding* nella strategia aziendale complessiva è un elemento decisivo per la sua efficacia come leva competitiva. Una marca datore di lavoro ben definita e coerente può infatti ridurre i costi di reclutamento, migliorare la qualità delle candidature, accrescere il livello di *engagement* dei collaboratori e abbattere i tassi di *turnover*. Secondo uno studio condotto da *LinkedIn*, le aziende con un employer brand forte riscontrano un abbassamento del 50% nei costi di assunzione e ottengono fino al 50% in più di candidati qualificati per posizione aperta[236]. Questi benefici si traducono in un vantaggio competitivo durevole, poiché migliorano sia l'efficienza operativa sia la capacità innovativa dell'organizzazione.

In particolare, in contesti ad alta intensità di conoscenza – come quelli tecnologici, creativi, finanziari o scientifici – la battaglia per i talenti rappresenta una delle principali sfide competitive. In tali ambiti, il successo dell'impresa non dipende tanto dalla disponibilità di risorse materiali o dalla posizione sul mercato, quanto dalla capacità di attrarre e trattenere individui ad alto potenziale, capaci di contribuire in modo significativo al vantaggio distintivo. L'*employer branding* diventa, in questa cornice, una strategia di posizionamento identitario attraverso cui l'organizzazione comunica i propri valori, obiettivi e caratteristiche distintive, rendendosi attrattiva per segmenti specifici di talenti in linea con la propria missione e visione strategica[237].

Inoltre, l'*employer branding* agisce in sinergia con le altre funzioni del people management, contribuendo alla costruzione di una proposta di valore integrata. Una marca datore di lavoro efficace non è solo una questione di comunicazione esterna, ma implica un lavoro strutturato sulla cultura organizzativa, sullo stile di leadership, sul design delle carriere e sul sistema incentivante. Le aziende che riescono a tradurre la loro EVP in esperienze autentiche e coerenti per i dipendenti ottengono una reputazione solida e durevole, capace di alimentare un circolo virtuoso tra attrazione, motivazione e performance.

Va anche sottolineato che l'*employer branding* ha assunto una rilevanza crescente in un contesto di mercato caratterizzato da nuove aspettative dei lavoratori, soprattutto delle generazioni più giovani. Le ricerche più recenti evidenziano come i Millennials e la Gen Z attribuiscano un peso crescente a fattori come il senso del lavoro, la responsabilità sociale dell'impresa, la flessibilità e il benessere psicologico, oltre alla retribuzione. L'*employer branding* deve quindi adattarsi a questi mutamenti, configurandosi come uno strumento dinamico di ascolto, interpretazione e risposta ai cambiamenti nei valori e nelle priorità del capitale umano[238].

Infine, un elemento distintivo dell'*employer branding* contemporaneo è rappresentato dall'uso strategico della narrazione (*corporate storytelling*). Le aziende di successo non si limitano a descrivere le proprie caratteristiche in modo astratto, ma raccontano storie capaci di rappresentare in modo vivido e coinvolgente l'esperienza lavorativa, i valori aziendali, i percorsi di carriera e le testimonianze dei dipendenti. Questo approccio, se ben gestito, rafforza l'autenticità della marca e stimola un'identificazione emotiva nei confronti dell'organizzazione, rendendola più attraente e memorabile[239].

235 Backhaus, K.; Tikoo, S. "Conceptualizing and researching employer branding", op. cit., pp. 501-517.

236 LinkedIn Talent Solutions, Global Recruiting Trends Report, 2017.

237 Martin, G.; Gollan P. J.; Grigg, K.,"Is there a bigger and better future for employer branding?" in *International Journal of Human Resource Management*, op. cit.

238 Deloitte, Global Human Capital Trends, 2021.

239 Gotsi, M.; Andriopoulos, C.; Lewis, M. W.; Ingram, A. E., "Managing creatives: Paradoxical approaches to iden-

L'*employer branding* rappresenta oggi una delle leve più strategiche e trasversali della gestione delle risorse umane, in grado di influire profondamente sulla competitività delle organizzazioni. Attraverso una progettazione consapevole e integrata dell'identità di datore di lavoro, le imprese possono posizionarsi in modo distintivo nel mercato del lavoro, generare valore interno attraverso l'*engagement* e la *retention*, e costruire relazioni durevoli con i propri *stakeholder* interni ed esterni. Il futuro della competizione organizzativa, sempre più orientato alla "guerra per i talenti", passerà inevitabilmente dalla capacità delle imprese di diventare luoghi desiderabili in cui lavorare.

5.2.1 L'Employer branding nelle politiche di gestione delle risorse umane

L'integrazione dell'*employer branding* nei processi di gestione delle risorse umane rappresenta una delle evoluzioni più rilevanti nella trasformazione delle funzioni HR da ruolo operativo a leva strategica. Se, in passato, le attività di branding del datore di lavoro erano spesso considerate un ambito autonomo – talvolta confinato alla comunicazione esterna o al marketing – oggi si tende a riconoscere l'interconnessione profonda tra *employer branding* e tutte le dimensioni critiche della gestione del personale, dal reclutamento alla formazione, dalla motivazione alla *retention*. In questa prospettiva, l'*employer branding* non si limita a raccontare "chi è" l'organizzazione, ma contribuisce a "costruirla" nel tempo, attraverso pratiche coerenti che modellano la cultura, i comportamenti e le aspettative delle persone che vi operano.

Uno dei primi ambiti in cui l'influenza dell'*employer branding* è evidente riguarda il processo di reclutamento e selezione. Un'immagine positiva dell'organizzazione come datore di lavoro, supportata da una *Employer Value Proposition* (EVP) ben definita, permette di attrarre un numero maggiore di candidati qualificati, riducendo allo stesso tempo i costi legati alla ricerca di personale. Le aziende che investono nel proprio employer brand tendono a ricevere candidature spontanee di qualità superiore e a costruire un bacino di talenti (talent pool) costantemente alimentato da interesse e attenzione.

Questo fenomeno si traduce in una maggiore efficacia nei processi di selezione: la qualità dell'allineamento tra candidato e cultura organizzativa aumenta, con un impatto positivo sulla probabilità di successo dell'inserimento. Non è un caso che molte organizzazioni abbiano introdotto strategie di "candidate experience", con l'obiettivo di rendere l'interazione con i candidati un momento coerente con il proprio posizionamento di employer brand, a prescindere dall'esito finale del processo di selezione[240]. Un'esperienza di selezione positiva può rafforzare la reputazione del datore di lavoro anche tra coloro che non sono assunti, alimentando una narrazione favorevole e virale, specie in ambienti digitali ad alta esposizione mediatica.

L'*employer branding* svolge un ruolo essenziale anche nelle fasi immediatamente successive all'assunzione, in particolare nel processo di *onboarding*. La coerenza tra la promessa dell'EVP e l'esperienza concreta vissuta dai nuovi assunti è fondamentale per mantenere alta la motivazione, consolidare l'*engagement* e ridurre il rischio di *turnover* precoce[241]. Un'efficace strategia di *employer branding* implica dunque un *onboarding* strutturato, che non solo introduca il lavoratore alla struttura operativa, ma che rafforzi l'identificazione con i valori dell'organizzazione e con la sua cultura.

tity regulation" in *Human Relations*, vol. 63(6), 2010, pp. 781–805.

240 Lievens, F.; Slaughter, J. E., "Employer image and employer branding: What we know and what we need to know" in *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, n. 3, 2016, pp. 407–440.

241 CIPD (2018). Onboarding and Induction – Best Practice.

Le aziende che investono in un *onboarding* esperienziale, orientato al coinvolgimento e alla narrazione identitaria, mostrano tassi di fidelizzazione significativamente più elevati. L'identità del datore di lavoro deve essere comunicata non solo attraverso policy scritte, ma anche mediante l'interazione diretta con colleghi e manager, che fungono da vettori del *brand* stesso.

Una delle sfide principali della gestione delle risorse umane riguarda oggi il mantenimento di elevati livelli di motivazione in un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti e crescente pressione competitiva. L'*employer branding*, in quanto strumento identitario e relazionale, contribuisce a costruire un senso di appartenenza e di significato che va oltre la pura dimensione contrattuale.

I lavoratori tendono a identificarsi con organizzazioni che percepiscono come coerenti con i propri valori e aspirazioni. Una EVP autentica, integrata nella cultura organizzativa e tradotta in comportamenti manageriali, è in grado di sostenere la motivazione intrinseca, stimolando la partecipazione attiva, la collaborazione e il senso di responsabilità[242]. In questo senso, l'*employer branding* si collega strettamente alle teorie della motivazione basate sul riconoscimento, sull'autonomia e sulla realizzazione di sé, come proposte ad esempio da Deci e Ryan nella *Self-Determination Theory*.

Un'ulteriore area strategica in cui si evidenzia la sinergia tra *employer branding* e gestione delle risorse umane è rappresentata dalla *retention* dei talenti, che costituisce una delle principali priorità per le funzioni HR, in particolare nei settori a elevata intensità di conoscenza e nei contesti organizzativi ad alta competitività. L'*employer branding*, se integrato nei processi interni, può contribuire significativamente a ridurre il tasso di *turnover*, rafforzando la lealtà organizzativa e la soddisfazione lavorativa.

In particolare, il mantenimento di una EVP credibile nel tempo è cruciale per garantire la coerenza tra l'immagine proiettata all'esterno e la realtà interna. I collaboratori che percepiscono un disallineamento tra promessa e pratica tendono a sviluppare sentimenti di disillusione e disimpegno. Al contrario, quando l'esperienza lavorativa conferma quanto comunicato in fase di reclutamento, la fiducia nel datore di lavoro cresce, alimentando una forma di "identificazione positiva" che agisce come barriera alla mobilità verso altri datori di lavoro. È importante notare che il concetto di *retention* va oltre la semplice "fedeltà". Un'azienda orientata all'*employer branding* efficace deve saper valorizzare i propri dipendenti lungo tutto il ciclo di vita professionale, offrendo percorsi di sviluppo coerenti, riconoscimento del merito, opportunità di crescita e un ambiente in cui il contributo individuale sia apprezzato. In questo modo, il legame tra persona e organizzazione si rafforza in profondità, producendo un vantaggio competitivo durevole.

Un altro ambito chiave in cui si manifesta l'integrazione tra *employer branding* e gestione delle risorse umane è quello della formazione e dello sviluppo delle competenze. Un'identità di employer brand percepita come attrattiva è anche quella che si impegna a promuovere la crescita professionale dei propri collaboratori. Questo elemento è sempre più centrale per i lavoratori – soprattutto tra le nuove generazioni – che valutano le opportunità di carriera anche in base all'accesso a percorsi di apprendimento, mobilità interna e sfide professionali significative. Un'organizzazione che investe sistematicamente nella formazione continua non si limita ad accrescere il proprio capitale umano, ma veicola al contempo un messaggio valoriale implicito e strategico: essa si configura come un contesto lavorativo orientato allo sviluppo professionale e alla crescita individuale. Tale messaggio si traduce in un rafforzamento della propria EVP e in una maggiore capacità di trattenere profili ad alto potenziale. Inoltre, la valorizzazione del *learning and development* può diventare un elemento nar-

242 Saks, A. M. "Antecedents and consequences of employee *engagement*." In *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 2006, 600–619.

rativo distintivo all'interno delle campagne di *employer branding*, contribuendo a rafforzare la percezione di un'organizzazione dinamica, meritocratica e orientata all'innovazione.

Il successo dell'*employer branding* all'interno delle politiche HR dipende in larga misura dalla capacità dell'organizzazione di creare un clima lavorativo positivo e una cultura inclusiva e partecipativa. Non è sufficiente promuovere un'immagine attrattiva all'esterno: tale immagine deve trovare conferma nelle esperienze quotidiane dei collaboratori. Per questo motivo, i professionisti delle risorse umane sono chiamati a lavorare sulla qualità delle relazioni interpersonali, sul benessere organizzativo, sulla gestione dei conflitti e sull'equità dei processi decisionali.

Un clima organizzativo positivo è infatti correlato a livelli più elevati di soddisfazione, produttività e fedeltà. Inoltre, rappresenta un moltiplicatore dell'efficacia delle strategie di *employer branding*, poiché i lavoratori soddisfatti si fanno spesso portavoce spontanei della cultura aziendale, generando un effetto reputazionale positivo anche all'esterno. Le testimonianze dirette, veicolate attraverso social network, piattaforme come Glassdoor o eventi di *employer engagement*, costituiscono una risorsa immateriale preziosa che le organizzazioni possono valorizzare in ottica strategica[243].

Infine, l'efficacia dell'*employer branding* nella gestione delle risorse umane dipende in larga misura dal ruolo assunto dal management. I leader e i manager rappresentano infatti i principali *ambassador* del brand interno: attraverso il loro stile di gestione, la coerenza dei comportamenti e la qualità della relazione con i collaboratori, essi traducono concretamente l'identità dell'organizzazione in pratiche quotidiane.

Un approccio manageriale orientato all'ascolto, al riconoscimento del contributo individuale e alla valorizzazione del potenziale umano è fondamentale per rendere credibile e sostenibile l'*employer branding* nel tempo. Si parla, in questo senso, di "leadership identitaria"[244], ovvero di una leadership capace di incarnare e promuovere attivamente i valori dell'organizzazione, fungendo da punto di riferimento e da elemento di coesione per i team di lavoro. Inoltre, i manager devono essere coinvolti nella costruzione stessa della EVP, affinché essa non sia percepita come un'iniziativa calata dall'alto, ma come il frutto di un processo condiviso, in grado di riflettere la realtà vissuta e le aspettative reciproche.

L'*employer branding* non può più essere concepito, nell'attuale contesto organizzativo, come un'attività ancillare rispetto alle funzioni di comunicazione o marketing, bensì come una componente strategica e integrata della gestione delle risorse umane. Integrato nei processi HR, esso contribuisce a costruire un'identità organizzativa solida, capace di attrarre, motivare e trattenere persone in linea con i valori e gli obiettivi aziendali. Dalla selezione all'*onboarding*, dalla motivazione alla formazione, dalla *retention* alla cultura organizzativa, ogni ambito della gestione delle persone è coinvolto in un processo circolare in cui l'identità del datore di lavoro si costruisce e si rinnova costantemente.

Le organizzazioni che sapranno sviluppare una strategia di *employer branding* autentica, coerente e partecipativa avranno maggiori probabilità di competere con successo nell'economia della conoscenza e nella guerra per i talenti.

5.2.2 Cultura organizzativa e costruzione dell'identità di marca

Nel contesto contemporaneo della gestione strategica delle risorse umane, la cultura organizzativa si configura come una leva fondamentale per

243 Spence, M.; Rushing, A. *Employee Engagement and* employer brand*: The Link to Retention*, Washington, Gallup Press, 2009.

244 Hatch, M. J.; Schultz, M., *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*, San Francisco, Jossey-Bass, 2008.

la costruzione e il consolidamento dell'employer brand. Se l'*employer* branding rappresenta la promessa di valore che un'organizzazione offre ai propri dipendenti attuali e *potenziali*, la cultura organizzativa costituisce la sostanza viva e quotidiana di tale promessa, la sua concreta incarnazione nelle pratiche, nei comportamenti e nei valori condivisi. In altri termini, la cultura organizzativa costituisce l'infrastruttura valoriale e simbolica sottesa all'immagine del datore di lavoro: la sorgente autentica da cui prende forma la reputazione interna ed esterna dell'impresa.

Per comprendere appieno il legame tra cultura organizzativa e *employer branding* è opportuno partire dalla definizione del concetto di cultura organizzativa. Essa può essere intesa come l'insieme di valori, norme, simboli, rituali e pratiche condivise che orientano il comportamento degli individui all'interno di un'organizzazione. Tale insieme costituisce un sistema di significati collettivi che fornisce agli attori organizzativi una mappa cognitiva e valoriale per interpretare la realtà e agire in essa.

Secondo Edgar Schein, uno dei principali studiosi del tema, la cultura organizzativa si articola su tre livelli:

1. i livelli visibili o artefatti (come il linguaggio, il *dress code*, i *layout* fisici);
2. i valori dichiarati (esplicitati attraverso *mission*, *vision*, codici etici);
3. i presupposti impliciti (assunti di base inconsci che orientano i comportamenti)[245].

L'employer brand, se autentico, deve riflettere l'allineamento tra questi livelli: un'identità di datore di lavoro coerente si fonda su una cultura organizzativa che incarna autenticamente i valori dichiarati, evitando così il rischio di dissonanza tra l'immagine comunicata e la realtà percepita internamente.

La cultura organizzativa gioca un ruolo essenziale nel garantire coerenza e credibilità all'*Employer Value Proposition* (EVP), ossia alla proposta di valore che l'azienda rivolge ai propri dipendenti. Una EVP costruita in modo artificiale, senza radici nella cultura effettiva dell'organizzazione, tende a generare aspettative disattese, con conseguente frustrazione, cinismo e disaffezione da parte dei collaboratori.

Al contrario, quando la cultura interna è solida e condivisa, essa diventa il fondamento su cui costruire una EVP autentica e distintiva. In tale prospettiva, la cultura agisce come un "sistema di garanzia": assicura che quanto promesso nella comunicazione del brand corrisponda effettivamente all'esperienza vissuta dai lavoratori. Questa coerenza tra immagine e sostanza è un elemento chiave della reputazione del datore di lavoro, e si riflette nella capacità dell'organizzazione di attrarre e trattenere talenti.

In un mercato del lavoro sempre più competitivo e globale, la cultura organizzativa assume anche una funzione differenziante. Le competenze tecniche, i processi e le strutture possono essere facilmente imitati; la cultura, invece, costituisce un *asset* intangibile difficilmente replicabile, frutto di una lunga storia evolutiva e di una stratificazione simbolica che caratterizza in modo unico ciascuna organizzazione.

È in questa unicità che si annida il potenziale dell'employer brand. Le aziende che sanno raccontare e vivere la propria cultura in modo autentico riescono a costruire una proposta identitaria forte, capace di parlare ai candidati in cerca non solo di un impiego, ma di un contesto in cui riconoscersi. Questo fenomeno è particolarmente rilevante per le nuove generazioni di lavoratori, che tendono a privilegiare ambienti coerenti con i propri valori e con il proprio stile di vita, rispetto alla sola dimensione retributiva o di status[246].

245 Schein, E. H. *Organizational Culture and* Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 2010.

246 Deloitte, Global Human Capital Trends Report, art. cit.

Un elemento cruciale nella costruzione del brand interno è rappresentato dalla trasmissione della cultura organizzativa. Tale trasmissione avviene attraverso diversi canali: la socializzazione formale (processi di *onboarding*, formazione, affiancamento), l'esempio comportamentale dei leader, la narrazione organizzativa (storie aziendali, leggende interne, comunicazioni strategiche) e i meccanismi simbolici (rituali, celebrazioni, premi, etc.). In questo senso, la cultura non è solo ciò che un'organizzazione è, ma anche ciò che essa comunica di sé attraverso modalità implicite ed esplicite. Le pratiche HR che favoriscono la trasmissione culturale - come i programmi di *mentoring*, la valorizzazione delle storie di successo interne, le cerimonie di riconoscimento - diventano così strumenti di *employer branding* potenti, perché rafforzano il senso di appartenenza e di identificazione.

L'*employer branding*, in questa prospettiva, non è semplicemente "comunicazione esterna", ma un processo di costruzione partecipata dell'identità organizzativa. La cultura è ciò che legittima la narrazione del *brand* e ne costituisce il contenuto profondo.

Un aspetto spesso trascurato, ma di grande importanza, è il ruolo dei comportamenti manageriali nella concretizzazione della cultura organizzativa. I manager di linea, i capi progetto e i dirigenti sono gli interpreti quotidiani della cultura aziendale: attraverso le loro decisioni, interazioni e modalità di leadership, essi rendono visibile e tangibile ciò che l'organizzazione considera importante. Per questa ragione, il successo dell'*employer branding* dipende fortemente dalla capacità dei leader di agire in coerenza con i valori dichiarati. Quando vi è allineamento tra comportamenti manageriali e cultura, l'organizzazione appare credibile e coerente; quando vi è discrepanza, si genera dissonanza, sfiducia e cinismo tra i dipendenti[247].

Le politiche HR devono dunque orientarsi alla selezione, formazione e valutazione dei leader sulla base della capacità di incarnare e promuovere i valori dell'azienda. In questo modo, la cultura viene sostenuta nel tempo e diventa leva per un *employer brand* solido e duraturo.

La crescente attenzione alla diversità, equità e inclusione (DEI) ha riportato in primo piano il ruolo della cultura organizzativa come fattore strategico. Le organizzazioni che promuovono una cultura inclusiva non solo attraggono una base più ampia di talenti, ma riescono anche a valorizzare in modo più efficace le competenze esistenti, aumentando la creatività, la capacità di innovazione e la resilienza organizzativa[248].

Nel contesto dell'*employer branding*, una cultura inclusiva comunica un messaggio di apertura, rispetto e valorizzazione della diversità, che si traduce in una maggiore attrattività e in una reputazione positiva. Tuttavia, tale messaggio deve essere supportato da pratiche concrete: *policy* antidiscriminatorie, piani di carriera trasparenti, leadership inclusiva e spazi sicuri per l'espressione di identità plurime.

La cultura, in questo caso, non è solo un insieme di valori astratti, ma una dimensione operativa che si riflette nei micro-comportamenti quotidiani e nelle strutture decisionali.

Un ulteriore aspetto cruciale riguarda il ruolo della cultura organizzativa nei momenti di crisi. Situazioni di instabilità economica, ristrutturazioni, transizioni digitali o scandali reputazionali mettono alla prova la coerenza e la resilienza dell'employer brand. In tali frangenti, la cultura organizzativa diventa un elemento di stabilità, di orientamento e di significato, offrendo alle persone un "faro" in grado di guidarle anche nelle condizioni più complesse.

Un'organizzazione con una cultura forte, partecipativa e coesa riesce a mantenere la fiducia

247 Alvesson, M.; Sveningsson S. "Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane." in *Human Relations*, 56(12), 2003, pp. 1435–1459.

248 Shore, L. M. et al. "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research" in *Journal of Management*, 37(4), 2011, 1262–1289.

dei collaboratori anche in situazioni difficili, proteggendo il proprio capitale umano e riducendo i rischi di disimpegno e abbandono. La cultura agisce, in questo caso, come una risorsa simbolica e motivazionale che rafforza il brand interno e mitiga gli effetti negativi delle turbolenze esterne.

Va infine considerato che la cultura organizzativa non è una realtà statica, ma un sistema dinamico in continua evoluzione. Cambi generazionali, trasformazioni tecnologiche, ibridazione del lavoro e pressioni sociali esterne richiedono una capacità costante di ridefinizione culturale. In questo processo, l'*employer branding* può agire come catalizzatore del cambiamento, offrendo una narrazione coerente e coinvolgente capace di accompagnare la transizione.

Le organizzazioni che riescono a coniugare fedeltà ai valori fondamentali e apertura all'innovazione culturale sono quelle più preparate a competere nel lungo periodo. L'employer brand, per essere credibile, deve riflettere questa capacità di evoluzione, dimostrando di saper apprendere, adattarsi e rispondere alle nuove esigenze dei lavoratori e della società.

In ultima analisi, la cultura organizzativa costituisce l'anima profonda dell'*employer branding*. Essa non solo determina la qualità dell'esperienza lavorativa, ma fornisce anche la legittimazione simbolica e sostanziale del *brand* interno. In un'epoca in cui i lavoratori cercano autenticità, coerenza e significato, la cultura diventa il principale fattore di attrazione e fidelizzazione. Le organizzazioni che investono nella costruzione, valorizzazione e evoluzione della propria cultura sono quelle che riescono a sviluppare un *employer brand* distintivo, resiliente e sostenibile.

L'integrazione tra cultura e branding non può essere improvvisata né delegata unicamente alla comunicazione. Richiede una strategia organica, una leadership consapevole e un impegno diffuso in tutta l'organizzazione. Solo così l'identità del datore di lavoro potrà divenire un vantaggio competitivo autentico, radicato nella realtà vissuta e capace di generare valore nel tempo.

5.3. Gli stakeholder nel processo di employer branding

Il processo di *employer branding*, nella sua articolazione strategica e operativa, coinvolge una pluralità di attori organizzativi, ciascuno dei quali apporta un contributo distintivo e sinergico alla costruzione, promozione e consolidamento della reputazione del datore di lavoro. A differenza di approcci settoriali che attribuivano alla funzione Risorse Umane (HR) l'esclusiva responsabilità di progettare e gestire le attività di *employer branding*, le più recenti interpretazioni manageriali riconoscono la natura trasversale, interfunzionale e collettiva di tale processo. L'*employer branding*, infatti, rappresenta una sintesi dinamica tra cultura organizzativa, comunicazione interna ed esterna, pratiche gestionali, comportamenti dirigenziali e vissuto dei dipendenti. In tale prospettiva, la qualità e l'efficacia del brand interno dipendono in misura significativa dal grado di integrazione e cooperazione tra le diverse funzioni aziendali coinvolte.

Nel contesto contemporaneo della gestione strategica delle organizzazioni, la funzione Risorse Umane (HR) assume un ruolo sempre più centrale nel presidiare e sviluppare il processo di *employer branding*. Lungi dall'essere confinata a una funzione amministrativa o meramente operativa, la direzione HR è oggi chiamata ad agire come soggetto attivo e co-protagonista nella costruzione dell'identità del datore di lavoro, contribuendo in modo determinante alla definizione, implementazione e comunicazione della proposta di valore per i dipendenti e i potenziali candidati.

L'*employer branding*, inteso come l'insieme delle strategie volte a costruire e consolidare una reputazione attrattiva dell'organizzazione nel mercato del lavoro, richiede una profonda integrazione con le politiche e le pratiche di gestione del capitale umano. La direzione HR è, in questo senso, l'interfaccia privilegiata tra l'identità organizzativa interna e la percezione esterna: è attraverso le sue azioni che si concretizzano le

condizioni per una narrazione credibile, autentica e sostenibile del *brand* come datore di lavoro.

Il primo ambito in cui si manifesta in modo evidente il contributo della funzione HR è la progettazione della *Employee Value Proposition*, ovvero quell'insieme di attributi, benefici e valori che l'organizzazione offre ai propri collaboratori in cambio del loro contributo professionale. La costruzione della EVP non può essere una mera operazione di marketing: essa deve fondarsi su elementi reali e tangibili della cultura organizzativa, delle pratiche di leadership, dei sistemi di sviluppo e delle modalità di riconoscimento e valorizzazione del talento. La direzione HR, conoscendo in profondità il tessuto valoriale e operativo dell'organizzazione, è nella posizione migliore per identificare tali elementi e tradurli in una proposta coerente e distintiva[249].

In secondo luogo, la direzione HR contribuisce all'*employer branding* attraverso la gestione dell'intero ciclo di vita del dipendente (*employee lifecycle*), curando in particolare le fasi critiche di *attraction*, *onboarding*, sviluppo, *retention* e *offboarding*. Ogni fase rappresenta un punto di contatto (*touchpoint*) tra il collaboratore e l'organizzazione, e quindi un'occasione per rafforzare o indebolire l'identità del brand. La capacità di attrarre talenti mediante processi di selezione coerenti con i valori dichiarati, l'efficacia dei programmi di accoglienza e inserimento, le opportunità di crescita interna e la qualità delle relazioni interpersonali nei contesti lavorativi sono tutti elementi che contribuiscono in modo decisivo alla reputazione interna ed esterna dell'organizzazione.

Un terzo contributo fondamentale è costituito dall'azione della direzione HR nella promozione di una cultura organizzativa inclusiva, partecipativa e orientata al benessere. La credibilità dell'*employer brand* dipende, infatti, dalla coerenza tra ciò che l'organizzazione comunica all'esterno e ciò che effettivamente si vive al suo interno. Le politiche HR che favoriscono l'equità, il rispetto delle diversità, la conciliazione tra vita lavorativa e personale, nonché la salute psicofisica dei lavoratori, rappresentano leve concrete di differenziazione competitiva e rafforzamento del capitale reputazionale. In tal senso, la direzione HR opera non solo come implementatrice di pratiche, ma come custode della coerenza valoriale dell'organizzazione[250].

Inoltre, in un contesto segnato da profondi mutamenti demografici, tecnologici e culturali, la direzione HR assume un ruolo strategico nel monitorare e interpretare le aspettative emergenti della forza lavoro. Le nuove generazioni, così come i professionisti in cerca di riconversione, attribuiscono crescente importanza a fattori quali la sostenibilità, l'impatto sociale dell'impresa, la possibilità di apprendimento continuo e la qualità delle relazioni professionali. La capacità dell'HR di intercettare questi bisogni e di tradurli in politiche organizzative e narrative comunicative efficaci è determinante per il successo dell'*employer branding* in chiave evolutiva e adattiva[251].

Non meno importante è il ruolo dell'HR nel coordinare gli sforzi interfunzionali che il processo di *employer branding* inevitabilmente implica. Trattandosi di una strategia che attraversa più ambiti (marketing, comunicazione interna, digitalizzazione, leadership), è fondamentale che esista una regia unitaria, capace di armonizzare le diverse voci e garantire una rappresentazione coerente del *brand*. In questo senso, la direzione HR può esercitare un'efficace funzione di governance, facilitando l'allineamento tra i messaggi esterni e le pratiche interne, e promuovendo la collaborazione tra i diversi attori coinvolti.

249 Minchington, B. *employer branding: The* employer brand *Manager's Handbook*, Adelaide, Collective Learning Australia, 2010.

250 Moroko, L.; Uncles, M. D. "Characteristics of successful employer brands" in *Journal of Brand Management*, 16(3), 2008, pp. 160–175.

251 CIPD, Resourcing and talent planning survey. Chartered Institute of Personnel and Development, 2022.

Va da sé che la direzione HR non è solo un attore coinvolto nel processo di *employer branding*: ne è il motore principale. Il suo contributo strategico si manifesta nella capacità di rendere coerente la promessa del *brand* con l'esperienza vissuta dai dipendenti, di garantire autenticità e sostenibilità alla comunicazione istituzionale e di guidare l'organizzazione nella costruzione di un'identità attrattiva e credibile. In un mercato del lavoro sempre più competitivo e fluido, tale funzione si rivela decisiva non solo per l'acquisizione dei talenti, ma anche per la loro fidelizzazione e valorizzazione nel lungo periodo.

Se la funzione HR ha la responsabilità primaria di garantire la coerenza sostanziale della proposta di valore rivolta ai collaboratori - la cosiddetta *Employee Value Proposition* - è attraverso la comunicazione interna ed esterna che tale proposta può essere adeguatamente veicolata, percepita e interpretata dai differenti *stakeholder*, interni ed esterni all'organizzazione.

La comunicazione interna ed esterna, infatti, non rappresenta una mera attività accessoria o strumentale alla gestione delle risorse umane, ma costituisce una leva strategica per l'allineamento tra identità organizzativa, cultura aziendale e percezione pubblica dell'impresa. Essa svolge un ruolo fondamentale nella traduzione della strategia HR in narrazioni capaci di coinvolgere e mobilitare le persone, nella direzione di un'identità organizzativa condivisa e credibile.

In particolare, l'apporto della funzione marketing risulta decisivo nell'implementazione di campagne di *employer branding* efficaci e orientate ai risultati. Il marketing dispone infatti di competenze metodologiche e strumenti analitici avanzati, che possono essere utilmente trasferiti nell'ambito della comunicazione HR. Tra questi, assumono un rilievo centrale:

La segmentazione dei target di talenti, che consente di adattare l'EVP alle caratteristiche, ai bisogni e alle aspettative dei diversi gruppi di destinatari (ad esempio, neolaureati, profili digitali, lavoratori esperti o personale internazionale). Questa segmentazione permette di evitare approcci comunicativi generici e poco incisivi, favorendo invece una personalizzazione dei messaggi che aumenta la loro rilevanza percepita e l'efficacia persuasiva.

La definizione di messaggi chiave distintivi, coerenti con l'identità organizzativa e differenzianti rispetto ai concorrenti. Tali messaggi non devono essere soltanto attraenti in astratto, ma devono riflettere valori e pratiche effettivamente presenti nell'organizzazione. In tal senso, il marketing contribuisce alla costruzione di value proposition credibili, evitando il rischio di promesse disattese, che danneggerebbero la reputazione dell'organizzazione sia all'interno sia all'esterno[252].

L'utilizzo strategico dei canali digitali e sociali, che rappresentano oggi il principale veicolo di comunicazione con i potenziali candidati, specialmente tra le generazioni più giovani. La diffusione di contenuti digitali - video testimonianze, blog aziendali, *social recruiting*, *employer advocacy* - consente di costruire una narrazione continua e multicanale, in grado di generare coinvolgimento e vicinanza emotiva. Il marketing apporta qui il *know-how* necessario per la gestione efficace delle piattaforme, l'analisi delle metriche di *engagement*, e l'ottimizzazione dei contenuti[253].

La misurazione dell'impatto reputazionale delle iniziative, attraverso indicatori quali il *sentiment* online, il *Net Promoter Score* (NPS), la brand awareness e la conversion rate da visitatori a candidati. Queste metriche permettono di valutare l'efficacia della comunicazione e di apportare eventuali correttivi alle strategie in corso, secondo una logica di apprendimento continuo e *data-driven*[254].

252 Moroko, L.; Uncles, M. D. "Characteristics of successful employer brands", op. cit., pp. 160–175.

253 Mosley, R. "Customer experience, organisational culture and the employer brand", op. cit., pp. 123–134.

254 Love, L. F.; Singh, P. "Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competi-

L'approccio *marketing-oriented* al branding aziendale impone tuttavia una condizione imprescindibile: la coerenza tra immagine esterna e realtà interna. La promessa dell'employer brand deve trovare corrispondenza nell'esperienza concreta dei collaboratori. In caso contrario, si genera un disallineamento tra percezione e realtà, che non solo compromette l'efficacia delle politiche di attrazione e fidelizzazione, ma può anche innescare effetti reputazionali negativi di medio-lungo termine.

Se la comunicazione esterna contribuisce alla proiezione pubblica dell'identità organizzativa, la comunicazione interna rappresenta il pilastro fondamentale della sua costruzione e consolidamento. Essa non si limita a trasmettere informazioni operative o direttive dall'alto, ma svolge una funzione culturale e relazionale di primaria importanza. Una comunicazione interna efficace è in grado di:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione, valorizzando l'identità collettiva e le specificità culturali dell'azienda;
- favorire la condivisione dei valori e degli obiettivi strategici, contribuendo all'allineamento tra comportamenti individuali e finalità organizzative;
- costruire significati condivisi, attraverso narrazioni inclusive e partecipative che permettono ai collaboratori di comprendere e attribuire senso alle scelte aziendali;
- stimolare il dialogo e l'ascolto attivo, creando spazi di confronto e feedback tra i livelli organizzativi e promuovendo un clima di fiducia e trasparenza;
- riconoscere i successi individuali e collettivi, valorizzando il contributo delle persone e generando un senso di autoefficacia;
- favorire il coinvolgimento emotivo, attraverso strumenti e pratiche comunicative capaci di mobilitare motivazioni intrinseche e identificazione con l'organizzazione[255].

In tale prospettiva, la comunicazione interna diviene una leva fondamentale per la realizzazione del cosiddetto *engagement* organizzativo, ovvero quel complesso di atteggiamenti, emozioni e comportamenti positivi che i collaboratori sviluppano nei confronti del proprio lavoro e dell'organizzazione di appartenenza. Numerosi studi empirici hanno dimostrato che livelli elevati di *engagement* sono associati a una maggiore produttività, minore *turnover*, maggiore soddisfazione lavorativa e migliore reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro.

La sinergia tra comunicazione e risorse umane assume un valore ancora più rilevante nei momenti di transizione organizzativa, nei processi di trasformazione culturale o nell'introduzione di nuove modalità lavorative (ad esempio, smart working, digitalizzazione, riorganizzazione dei team). In tali contesti, è fondamentale costruire un clima di fiducia e un consenso diffuso, affinché i cambiamenti vengano accettati, interiorizzati e vissuti in maniera positiva dai collaboratori.

Le transizioni organizzative generano infatti inevitabili zone di incertezza, che possono alimentare resistenze, disorientamento o atteggiamenti passivi. È in questi momenti che la comunicazione svolge un ruolo cruciale: non solo come strumento informativo, ma come mezzo per dare senso al cambiamento, motivare le persone, e supportare la coesione collettiva.

L'integrazione strategica tra comunicazione e HR permette di:

- mappare gli *stakeholder* interni ed esterni e sviluppare strategie comunicative differenziate per ciascun segmento;
- progettare piani di comunicazione interna che accompagnino il cambiamento, spiegandone le ragioni, gli obiettivi, i benefici e le implicazioni;
- utilizzare strumenti narrativi (storie di successo, testimonianze, casi concreti) per rendere il cambiamento più umano e accessibile;
- coinvolgere attivamente i collaboratori nel processo di transizione, valorizzandone il ruolo di *ambassador* del cambiamento;
- raccogliere feedback costanti sull'impatto delle trasformazioni e adattare i messaggi comunicativi in funzione delle reazioni e dei bisogni emergenti[256].

In questa prospettiva, comunicazione e HR non operano più come funzioni separate, ma come attori integrati nella costruzione dell'identità organizzativa e del senso collettivo, contribuendo sinergicamente alla sostenibilità culturale del cambiamento.

Il *top management* rappresenta un ulteriore attore chiave, in quanto portatore di una visione strategica e garante dell'allineamento tra branding e identità organizzativa.

Il ruolo del *top management* si configura come centrale e determinante per il successo e la sostenibilità delle iniziative intraprese. Non si tratta soltanto di una funzione di supervisione o di legittimazione formale, bensì di una partecipazione attiva e consapevole a un processo che incide profondamente sull'identità organizzativa, sulla cultura aziendale e sulla reputazione complessiva dell'impresa come luogo di lavoro desiderabile e attrattivo. Il coinvolgimento dei leader apicali – CEO, membri del Consiglio di amministrazione, direttori generali – assume un significato strategico in quanto essi rappresentano i custodi della visione di lungo periodo dell'organizzazione e i principali artefici dell'allineamento tra branding interno, cultura e performance.

L'*employer branding*, inteso come processo di costruzione, comunicazione e consolidamento dell'identità organizzativa agli occhi dei potenziali e attuali collaboratori, necessita del supporto attivo del *top management* per acquisire legittimità e rilevanza nel sistema decisionale aziendale. Troppo spesso, le attività di *branding* del datore di lavoro sono delegate esclusivamente alle funzioni HR o *marketing*, correndo il rischio di assumere una valenza operativa o estetica, slegata dalle dinamiche strategiche più profonde dell'impresa. Al contrario, è proprio l'assunzione di responsabilità da parte dei vertici aziendali che permette di elevare l'*employer branding* a leva di vantaggio competitivo e a fattore critico di successo nella gestione del capitale umano[257].

L'impegno del *top management* si manifesta innanzitutto attraverso la definizione chiara di una visione coerente, capace di collegare il posizionamento desiderato come datore di lavoro alla missione istituzionale, alla strategia aziendale e ai valori fondanti dell'organizzazione. In tal senso, l'employer brand non deve essere percepito come una costruzione artificiale, ma come l'espressione autentica dell'identità, dei valori e dei comportamenti organizzativi. Il *top management* ha la responsabilità di garantire questa coerenza sostanziale, ponendosi come garante della veridicità del messaggio veicolato all'interno e all'esterno dell'impresa[258].

Un altro aspetto decisivo è il ruolo simbolico e comportamentale che i leader apicali svolgono nell'ambito del branding organizzativo. Il *top management* non solo deve sostenere l'importanza dell'*employer branding* a livello dichiarativo – ad esempio, includendolo tra le priorità strategiche, promuovendone gli investimenti, e

tive advantage through "Best Employer" surveys" in *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 2011, pp. 175–181.

255 Men, L. R. "Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction" in *Management Communication Quarterly*, 28(2), 2014, pp. 264–284.

256 Armenakis, A. A.; Harris, S. G. "Reflections: Our journey in organizational change research and practice" in *Journal of Change Management*, 9(2), 2009, pp. 127–142.

257 Martin, G.; Gollan, P. J.; Grigg, K. "Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM", op. cit.

258 Backhaus, K.; Tikoo, S. "Conceptualizing and researching employer branding", op. cit., pp. 501-517.

valorizzandone i risultati nei momenti pubblici – ma deve anche agire come sponsor identitario, ovvero come incarnazione visibile e credibile dei valori e dei comportamenti promossi dal *brand*.

Questo implica che i leader devono vivere il *brand* (*living the brand*), diventando modelli di riferimento coerenti con la cultura organizzativa che intendono diffondere. La coerenza tra parole e azioni costituisce un principio fondamentale per costruire fiducia all'interno dell'organizzazione: i dipendenti sono particolarmente attenti alle incongruenze tra ciò che viene affermato a livello simbolico e ciò che viene praticato nella realtà quotidiana. In assenza di tale coerenza, le iniziative di *employer branding* rischiano di essere percepite come vuote o strumentali, con effetti potenzialmente dannosi sulla motivazione e sull'*engagement*.

Nel contesto odierno, contraddistinto da una crescente attenzione alla trasparenza, alla sostenibilità e all'etica organizzativa, emerge con forza il concetto di leadership autentica. Questo stile di leadership, fondato sulla coerenza valoriale, sulla trasparenza comunicativa, sull'empatia e sull'integrità personale, rappresenta un potente catalizzatore di fiducia, appartenenza e identificazione. Diversamente dai modelli basati sul controllo o sulla pura performance, la leadership autentica è orientata alla costruzione di relazioni significative con i collaboratori e alla valorizzazione del loro contributo individuale all'interno di una visione collettiva.

Numerose ricerche evidenziano come la percezione di una leadership autentica da parte dei dipendenti sia positivamente correlata alla soddisfazione lavorativa, all'impegno organizzativo, alla *retention* e alla percezione positiva dell'organizzazione come datore di lavoro. In questo senso, i leader non sono semplici "amministratori" dell'employer brand, ma ne diventano i testimoni privilegiati, capaci di influenzare profondamente le dinamiche identitarie e reputazionali dell'organizzazione.

Un ulteriore ambito nel quale il *top management* esercita una funzione essenziale è la definizione e la modellizzazione della cultura organizzativa. La cultura, intesa come l'insieme di significati condivisi, valori, norme e pratiche che orientano i comportamenti all'interno dell'organizzazione, costituisce il substrato implicito e duraturo su cui si fonda la credibilità dell'employer brand[259]. Il *top management*, attraverso le proprie decisioni strategiche, il proprio stile comunicativo e le proprie scelte quotidiane, contribuisce in modo decisivo a configurare – e talvolta a trasformare – questa cultura.

In particolare, i leader influenzano la cultura attraverso:

- la definizione delle priorità organizzative e dei criteri di valutazione del successo;
- l'identificazione e la valorizzazione dei comportamenti esemplari;
- la gestione delle contraddizioni culturali o delle crisi di senso;
- l'adozione di pratiche inclusive e di valorizzazione della diversità;
- la promozione di uno stile relazionale improntato alla trasparenza, alla collaborazione e al rispetto reciproco[260].

Questi aspetti non sono affatto neutri dal punto di vista dell'*employer branding*: al contrario, essi costituiscono le dimensioni concrete attraverso cui i dipendenti - attuali e potenziali - costruiscono le proprie rappresentazioni dell'organizzazione e decidono se aderirvi, restarvi o distaccarsene.

In tempi recenti, le aspettative nei confronti delle organizzazioni si sono profondamente trasformate. I talenti, soprattutto appartenenti alle generazioni più giovani, non si limitano a valutare le imprese sulla base del pacchetto retributivo o delle opportunità di carriera, ma attribuiscono

259 Schein, E. H. *Organizational Culture and* Leadership, op. cit.

260 Cameron, K. S.; Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Hoboken, Jossey-Bass, 2011.

crescente importanza alla coerenza etica, all'impegno sociale, alla sostenibilità ambientale e alla promozione della diversità. In questo scenario, il *top management* è chiamato a svolgere un ruolo proattivo nella costruzione di una reputazione responsabile dell'organizzazione[261].

Ciò implica, ad esempio:

- l'impegno pubblico su temi di giustizia sociale, equità e inclusione;
- l'adozione di politiche organizzative che valorizzino la diversità di genere, etnica, culturale, generazionale;
- la costruzione di ambienti di lavoro sicuri, accoglienti e psicologicamente sostenibili;
- la promozione di pratiche trasparenti di rendicontazione e *accountability* nei confronti degli *stakeholder*;
- l'assunzione di responsabilità in caso di comportamenti scorretti o pratiche non etiche.

Il coinvolgimento autentico del *top management* in queste dimensioni etico-sociali rafforza l'autenticità del *brand* come datore di lavoro, conferendogli spessore, credibilità e rilevanza in un contesto valoriale sempre più complesso e interconnesso.

Infine, nel quadro delle strategie di *employer branding*, i dipendenti rappresentano un attore cruciale e, talvolta, sottovalutato. Essi non sono meri destinatari passivi delle iniziative promosse dall'organizzazione, ma veri e propri co-produttori di significato, in quanto testimoni diretti e quotidiani dell'esperienza lavorativa. La loro voce, i loro racconti, le loro emozioni e le loro interazioni, sia interne che esterne, costituiscono una risorsa strategica fondamentale per la costruzione di una reputazione autentica e credibile dell'organizzazione come luogo di lavoro. Questo ruolo attivo dei dipendenti si amplifica esponenzialmente in un contesto sociale e tecnologico caratterizzato dalla pervasività dei social media, dalla trasparenza delle piattaforme di recensione online (come *Glassdoor*, *Indeed* e *LinkedIn*) e dall'emergere di nuovi paradigmi comunicativi fondati sulla condivisione partecipata e sull'esperienza vissuta.

La reputazione di un'organizzazione, nel contesto attuale, non si costruisce più esclusivamente attraverso canali istituzionali o strategie di comunicazione unidirezionale. Al contrario, essa è il frutto di una molteplicità di narrazioni, spesso informali, che emergono dal basso e si diffondono attraverso network digitali orizzontali. In tale scenario, la testimonianza dei dipendenti assume un ruolo di primaria importanza: essi sono considerati, a tutti gli effetti, le fonti più affidabili e influenti per valutare la qualità dell'ambiente di lavoro e la coerenza dell'organizzazione rispetto ai valori dichiarati.

Studi recenti hanno dimostrato che i candidati attribuiscono un peso crescente alle opinioni dei dipendenti, rispetto ai messaggi ufficiali trasmessi dal marketing aziendale. Le recensioni online, le testimonianze su *blog* personali o su *LinkedIn*, le conversazioni informali nei gruppi professionali o nei forum settoriali influenzano direttamente la *employer attractiveness*, ovvero l'attrattività percepita dell'organizzazione come potenziale datore di lavoro. Tale fenomeno evidenzia la necessità per le imprese di considerare i dipendenti come veri *stakeholder* comunicativi e di investire nella costruzione di una *employee experience* coerente, coinvolgente e sostenibile.

Per valorizzare il ruolo dei dipendenti come ambasciatori del *brand*, molte organizzazioni hanno sviluppato programmi strutturati di *employee advocacy*, ovvero iniziative volte a incoraggiare e facilitare la condivisione spontanea di contenuti positivi da parte dei collaboratori. Questi programmi possono includere strumenti digitali dedicati, percorsi di formazione per l'utilizzo dei social media, sistemi di riconoscimento per l'*engagement* comunicativo, e campagne di sensibilizzazione sul ruolo strategico della narrazione personale.

261 Freeman, R. E.; Harrison, J. S., Wicks A. C. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, 2007.

L'efficacia dell'*employee advocacy* risiede nella sua capacità di attivare una comunicazione autentica e credibile, fondata sull'esperienza diretta e sul linguaggio quotidiano dei dipendenti. Contrariamente ai contenuti promozionali prodotti dal marketing, le testimonianze dei collaboratori vengono percepite come più genuine, vicine e affidabili, in quanto riflettono la realtà vissuta e non una costruzione retorica o idealizzata[262].

Tuttavia, l'*employee advocacy* non può essere imposta o forzata: essa richiede un alto livello di fiducia nei confronti dell'organizzazione, nonché un senso di appartenenza e un'identificazione con i valori aziendali. Ne consegue che i programmi di *advocacy* devono essere integrati all'interno di una più ampia strategia di *employee engagement*, in grado di promuovere ascolto, riconoscimento e partecipazione.

Un ulteriore strumento che permette di dare voce ai dipendenti e di trasformarli in attori narrativi del *brand* è lo *storytelling* partecipativo. Si tratta di approcci che valorizzano le storie personali e professionali dei collaboratori come fonti di senso condiviso e di rafforzamento dell'identità organizzativa. Attraverso interviste, blog interni, video narrativi o campagne sui social media, le imprese possono costruire un mosaico narrativo plurale e dinamico, che rifletta la ricchezza e la diversità delle esperienze vissute all'interno dell'organizzazione.

Lo *storytelling* partecipativo risponde al bisogno, profondamente umano, di riconoscimento e di significato. Dare spazio alle voci dei dipendenti non solo migliora il clima interno e rafforza il senso di appartenenza, ma contribuisce anche a costruire un employer brand più credibile, inclusivo e resiliente. Inoltre, le narrazioni che emergono da queste pratiche possono offrire insight preziosi per la definizione di nuove strategie HR, poiché permettono di cogliere vissuti, aspettative e bisogni che spesso sfuggono ai canali formali di feedback[263].

Affinché i dipendenti possano realmente agire come *brand ambassador*, è fondamentale che vi sia coerenza tra ciò che l'organizzazione promette all'esterno e ciò che effettivamente si vive all'interno. Questa coerenza – nota anche come *employee brand alignment* – rappresenta una condizione imprescindibile per l'autenticità e la sostenibilità dell'*employer branding*.

Quando le promesse del *brand* risultano disattese nella realtà quotidiana del lavoro, i dipendenti non solo smettono di essere sostenitori attivi dell'organizzazione, ma possono diventare critici espliciti, danneggiando la reputazione aziendale attraverso narrazioni negative e forme di resistenza simbolica. Le recensioni negative, le critiche su social media, le denunce di incongruenze valoriali o pratiche discriminatorie sono esempi concreti delle conseguenze di una mancata coerenza tra *branding* e realtà organizzativa.

Per evitare tali disallineamenti, è necessario che l'impresa investa in una cultura organizzativa autentica, che si fondi su leadership coerente, pratiche eque, processi trasparenti e ambienti di lavoro inclusivi. Solo così sarà possibile generare un *engagement* profondo e duraturo, capace di trasformare i dipendenti in testimonial spontanei e convinti del valore dell'organizzazione.

In ultima analisi, l'*employer branding* non può essere concepito come un'iniziativa verticale o circoscritta a specifiche funzioni aziendali. Esso si configura come un processo sistemico, multilivello e collettivo, che coinvolge una pluralità di attori - HR, *marketing*, comunicazione, *top management*, dipendenti - ognuno dei quali apporta un contributo specifico alla costruzione, comunicazione e incarnazione dell'identità organizzativa.

La sfida per le organizzazioni contemporanee è quella di armonizzare tali contributi in una

262 Kucherov, D.; Zavyalova, E. "HRD practices and talent management in the companies with the employer brand" in *European Journal of Training and Development*, n. 36(1), 2012, 86–104.

263 Gabriel, Y. *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford University Press, 2000.

strategia coerente, integrata e orientata al lungo termine, capace di coniugare autenticità e attrattività, visione e ascolto, leadership e partecipazione. Solo una tale impostazione permette di rispondere efficacemente alle dinamiche di un mercato del lavoro sempre più fluido, competitivo e valorialmente orientato.

Il futuro dell'*employer branding*, pertanto, non può prescindere dalla capacità delle organizzazioni di costruire narrazioni inclusive, partecipative e trasparenti, che riflettano l'esperienza vissuta dalle persone e ne valorizzino la voce. In un'epoca in cui la fiducia è un bene raro e prezioso, il coinvolgimento attivo dei dipendenti si configura come la più autentica forma di legittimazione del *brand* e la sua più potente risorsa reputazionale.

5.4 Dimensione interna ed esterna dell'employer branding

Come osservato nei precedenti paragrafi, l'*employer branding* si configura come una delle leve strategiche più rilevanti nella gestione delle risorse umane, assumendo un ruolo centrale nella capacità delle organizzazioni di attrarre, coinvolgere, motivare e trattenere i talenti in un contesto competitivo e in continua trasformazione. Nato nell'ambito del marketing e inizialmente applicato al contesto lavorativo come strumento per differenziare le imprese sul mercato del lavoro, il concetto si è evoluto nel tempo in una dimensione più ampia, che integra comunicazione, cultura organizzativa, gestione del personale e reputazione aziendale. Esso si è affermato come componente essenziale della strategia organizzativa complessiva, andando ben oltre la mera promozione dell'immagine aziendale per abbracciare la costruzione di una proposta di valore reale e coerente per i collaboratori attuali e potenziali.

L'*employer branding* si sviluppa lungo due dimensioni principali, tra loro distinte ma fortemente interconnesse: l'EB interno e l'EB esterno. Questa distinzione consente alle organizzazioni di operare su due piani sinergici. Da un lato, vi è l'impegno a rafforzare il legame identitario e motivazionale dei dipendenti già presenti in azienda, promuovendo senso di appartenenza, *engagement* e fidelizzazione. Dall'altro lato, vi è l'obiettivo di costruire e diffondere un'immagine attrattiva, autentica e competitiva verso l'esterno, con particolare attenzione ai potenziali candidati, ai neolaureati, ai professionisti ad alta qualificazione e, più in generale, ai talenti che rappresentano il capitale umano futuro dell'impresa.

Passiamo ora ad analizzare in modo più approfondito le due dimensioni dell'*employer branding*.

Employer branding interno

L'EB interno rappresenta una dimensione cruciale nella costruzione della reputazione organizzativa, poiché incide direttamente sul vissuto lavorativo dei dipendenti e sul loro rapporto identitario con l'impresa. Esso comprende l'insieme articolato di pratiche, valori, politiche e stili manageriali volti a valorizzare l'esperienza lavorativa interna, promuovendo un forte senso di appartenenza e di identificazione con la cultura e la missione aziendale. In quest'ottica, l'organizzazione non si limita a essere un luogo di produzione o una mera struttura funzionale, ma si configura come una comunità di significato, in cui le persone contribuiscono attivamente alla co-costruzione dell'identità collettiva.

L'EB interno si fonda su una visione dell'impresa come sistema socio-relazionale, in cui il capitale umano non è un semplice input produttivo, bensì un soggetto attivo e riflessivo, portatore di bisogni, aspettative, vissuti e valori. In tal senso, l'identità organizzativa non si esaurisce nelle regole formali o nelle dichiarazioni di intenti, ma si manifesta attraverso la qualità delle relazioni interpersonali, il clima motivazionale, la coerenza valoriale e lo stile di leadership adottato. La percezione soggettiva dell'ambiente di lavoro ha effetti tangibili sulla motivazione individuale, sul senso di efficacia personale e sul livello di *engagement*, influenzando in maniera diretta la produttività collettiva.

Come sottolinea Silvia Gherardi, la cultura organizzativa non può essere imposta dall'alto attraverso strumenti normativi, bensì emerge come risultato di processi sociali e narrativi condivisi, frutto dell'interazione quotidiana tra i membri dell'organizzazione[264]. Il clima organizzativo – componente centrale dell'EB interno – è quindi un costrutto dinamico, costruito giorno dopo giorno attraverso pratiche, linguaggi e simboli che riflettono i valori vissuti all'interno dell'impresa. È proprio su questo terreno, complesso e spesso informale, che si gioca la forza del *brand* interno: la capacità dell'organizzazione di essere percepita come un luogo coerente, equo, stimolante e degno di fiducia.

Tra le principali pratiche che alimentano l'EB interno, assumono particolare rilievo le politiche di ascolto attivo, i percorsi di carriera personalizzati, le iniziative di formazione continua, i sistemi di *welfare* aziendale e i programmi di riconoscimento delle performance. Si tratta di leve gestionali che, se opportunamente integrate, contribuiscono a rafforzare la motivazione intrinseca dei collaboratori e la loro identificazione con la *vision* aziendale. In particolare, l'adozione di modelli partecipativi e inclusivi, orientati alla co-costruzione del significato del lavoro, si è rivelata efficace nel sostenere l'*engagement* e nel favorire il senso di appartenenza[265].

Una componente strategica dell'EB interno è rappresentata dalla capacità dell'organizzazione di garantire equità percepita. L'equità interna si riferisce alla sensazione, da parte dei lavoratori, che vi sia coerenza tra l'impegno profuso, le competenze messe in gioco e il riconoscimento ricevuto, sia esso economico, professionale o simbolico. Come osserva Gianfranco Rebora, l'equità percepita costituisce un determinante fondamentale della soddisfazione lavorativa, dell'identificazione organizzativa e della propensione alla permanenza in azienda[266]. Quando si verificano disallineamenti sistematici tra contributi e ricompense, i dipendenti possono sviluppare sentimenti di frustrazione, cinismo organizzativo o disimpegno, con effetti negativi sulla performance e sulla *retention*.

In tale quadro, la leadership riveste un ruolo determinante. Non si tratta solo di orientare l'azione o coordinare i processi, ma di incarnare e trasmettere i valori dell'organizzazione in modo credibile e autentico. Il leader efficace non impone, ma ispira; non comanda, ma coinvolge. La leadership autentica, come ha messo in evidenza Riccardo Di Stefano, è una delle componenti centrali della reputazione interna del datore di lavoro, in quanto genera fiducia, coerenza e sicurezza psicologica[267]. Il leader che agisce con integrità ascolta attivamente, valorizza le differenze e promuove la crescita dei collaboratori contribuisce in modo decisivo al rafforzamento del brand interno.

L'EB interno ha inoltre un impatto diretto sulla capacità dell'organizzazione di trattenere i propri talenti. In un mercato del lavoro caratterizzato da crescente volatilità, competizione per le competenze e aspettative individuali sempre più articolate, la fidelizzazione del personale non può più basarsi su logiche meramente retributive. Trattenere significa offrire un contesto significativo, in cui le persone possano trovare senso, prospettive di sviluppo, qualità relazionale e riconoscimento. La proposta di valore al dipendente (*Employee Value Proposition*) deve essere vissuta come autentica, coerente e sostenibile: solo in questo modo essa alimenta una relazione fiduciaria tra individuo e organizzazione[268].

Un EB interno efficace si distingue dunque per la capacità di integrare diverse dimensioni – materiali e simboliche, strutturali e relazionali – in una narrazione condivisa e credibile. Il successo dell'impresa, sotto questo profilo, dipende in larga parte dalla coerenza tra ciò che l'organizzazione afferma e ciò che effettivamente realizza nel quotidiano: la distanza tra dichiarato e agito rappresenta infatti una delle principali minacce alla reputazione interna e alla credibilità del *brand*. Le imprese che investono in modo sistematico nel rafforzamento del proprio EB interno ottengono non solo maggiore stabilità organizzativa, ma anche una più solida capacità di attrarre, coinvolgere e valorizzare i talenti nel lungo periodo.

In definitiva, l'EB interno si configura come una leva strategica per lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni. Esso contribuisce a creare ambienti di lavoro inclusivi, motivanti e orientati alla crescita, in cui il capitale umano possa esprimere il proprio potenziale in modo pieno. Un *brand* interno forte non è semplicemente una somma di *benefits* o incentivi, ma il risultato di un sistema coerente di valori, pratiche e relazioni che rendono l'organizzazione un luogo desiderabile in cui lavorare, crescere e contribuire.

Employer branding esterno

L'EB esterno si riferisce all'insieme delle strategie, delle pratiche comunicative e delle politiche organizzative finalizzate a costruire e promuovere l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro desiderabile presso il mercato esterno. Questo processo ha l'obiettivo primario di attrarre i migliori talenti, differenziando l'organizzazione nella cosiddetta *war for talents*, ossia la crescente competizione globale tra imprese per assicurarsi risorse umane altamente qualificate. In un contesto lavorativo sempre più dinamico, caratterizzato dalla scarsità di competenze critiche e dalla mobilità crescente dei professionisti, la capacità di presentarsi all'esterno come datore di lavoro attrattivo diventa un vantaggio competitivo fondamentale.

L'EB esterno si costruisce nel tempo attraverso una combinazione articolata di messaggi, comportamenti organizzativi e narrazioni pubbliche che definiscono l'identità dell'impresa nella percezione dei potenziali candidati. A differenza delle tradizionali pratiche di marketing del prodotto, il *branding* esterno non si rivolge al consumatore finale, ma a un pubblico particolare: coloro che potrebbero decidere di lavorare per l'organizzazione. Il posizionamento competitivo dell'impresa sul mercato del lavoro dipende così da molteplici fattori, che vanno oltre l'offerta contrattuale, includendo dimensioni valoriali, reputazionali e simboliche.

Tra le leve principali che influenzano l'attrattività di un'organizzazione come datore di lavoro figurano la visibilità del *brand*, la qualità percepita del clima interno, la reputazione complessiva, la chiarezza della *mission*, la trasparenza dei percorsi di carriera, la sostenibilità ambientale e sociale, nonché la presenza di politiche inclusive e responsabili. È ormai evidente che i candidati, in particolare le nuove generazioni (Millennials e Gen Z), tendono a valutare con attenzione la coerenza tra valori dichiarati e comportamenti effettivi dell'organizzazione[269]. In questo senso, il *branding* esterno diventa un esercizio di autenticità e coerenza, più che di sola promozione.

Come osserva Marco Guerci, nell'epoca dei social media la reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro non è più costruita soltanto attraverso le comunicazioni ufficiali, ma si alimenta anche – e talvolta soprattutto – mediante i contenuti generati dagli utenti: recensioni online, valutazioni su piattaforme come Glassdoor, testimonianze spontanee di dipendenti ed ex dipen-

264 Gherardi, S. *Apprendere nelle organizzazioni. Costruire ponti tra cognizione, azione e cultura*, Milano, Raffaello Cortina, 2001.

265 Grimaldi, M., *Cultura organizzativa e partecipazione. Strategie per un'impresa sostenibile*, Milano, FrancoAngeli, 2019.

266 Rebora, G. *Persone e organizzazioni. Competenze, motivazioni, relazioni*, Milano, Guerini Next, 2021.

267 Di Stefano, R. Leadership *e autenticità. Il ruolo del* leader *nella costruzione dell'identità organizzativa*, Torino, Giappichelli, 2018.

268 Baek, L.; Minchington, D. *employer branding for Dummies*, Hoboken, Wiley, 2017.

269 De Vita, M., *Il nuovo employer branding. Strategie di attrazione e reputazione per le imprese sostenibili*, Milano, FrancoAngeli, 2022.

denti[270]. Questo fenomeno, noto come *user-generated content*, pone le organizzazioni di fronte a una sfida inedita: non controllano più interamente il proprio messaggio, ma devono guadagnarsi credibilità e reputazione attraverso la qualità effettiva dell'esperienza lavorativa che offrono.

In tal senso, la comunicazione esterna dell'EB assume un ruolo decisivo, ma complesso. I canali utilizzati possono includere il sito istituzionale, le sezioni "Lavora con noi", i portali di *recruiting*, le università, gli eventi di *employer engagement* (*career day*, *job fair*, *open day*), le collaborazioni con *business school*, i social media professionali (*LinkedIn* su tutti), le campagne pubblicitarie e i contenuti sponsorizzati. Tuttavia, non è solo la moltiplicazione dei canali a fare la differenza, quanto piuttosto la coerenza narrativa e la capacità di raccontare una proposta di valore distintiva e credibile. Una narrazione troppo artificiosa o disallineata con la realtà può generare aspettative disattese, con conseguenze negative sull'immagine e sull'efficacia del processo di selezione.

Il concetto di *Employee Value Proposition* rappresenta il nucleo semantico dell'EB esterno: si tratta della promessa complessiva che l'organizzazione fa ai propri collaboratori attuali e potenziali, sintetizzando ciò che offre in cambio del loro contributo. L'EVP non si limita a elencare elementi tangibili come la retribuzione o i *benefits*, ma include anche dimensioni immateriali quali la cultura organizzativa, le possibilità di apprendimento, la reputazione esterna, l'impatto sociale del lavoro, il riconoscimento e il significato attribuito al contributo individuale[271]. Una EVP forte, ben articolata e coerente con l'esperienza reale vissuta all'interno dell'organizzazione, rappresenta un vantaggio competitivo significativo nella capacità di attrarre talenti.

Inoltre, con l'avvento del digitale e l'emergere di logiche *data-driven*, la misurazione dell'impatto delle strategie di EB esterno ha acquisito un ruolo sempre più rilevante. Gli indicatori utilizzati includono metriche come il *Net Promoter Score* (NPS), il tasso di conversione da visitatori a candidati, il tempo medio di copertura delle posizioni vacanti (*time to hire*), il *sentiment* online, le interazioni social e la *brand awareness* presso target strategici[272]. Questi dati, se analizzati con rigore, permettono all'impresa di valutare l'efficacia delle campagne, individuare aree critiche e pianificare azioni correttive. La capacità di integrare l'analisi quantitativa con il monitoraggio qualitativo (interviste, *focus group*, feedback dei candidati) consente inoltre di adottare un approccio agile e adattivo alla gestione del *brand* occupazionale.

Un aspetto particolarmente delicato dell'EB esterno riguarda la coerenza tra immagine comunicata e realtà organizzativa. Se da un lato le imprese investono risorse significative nella costruzione di una narrazione accattivante, dall'altro devono assicurarsi che i messaggi esterni siano sostenuti da pratiche interne coerenti. Il rischio di una dissonanza tra promessa e realtà, spesso definita *brand* misalignment, può produrre un effetto boomerang: i nuovi assunti che sperimentano un divario tra ciò che si aspettavano e ciò che effettivamente trovano possono sviluppare sentimenti di disillusione, ridurre il proprio coinvolgimento o, nei casi più gravi, abbandonare l'organizzazione dopo pochi mesi. Come sottolinea Franco Amatori, in ambito storico-organizzativo, le crisi reputazionali più gravi nascono spesso dalla frattura tra la retorica manageriale e le pratiche gestionali effettive[273].

Il tema della coerenza è dunque centrale: l'EB esterno non può essere costruito in modo indipendente rispetto a ciò che avviene all'interno dell'organizzazione. Piuttosto, deve riflettere e amplificare una cultura aziendale autentica, capace di generare esperienze significative e relazioni di fiducia. In questo senso, la distinzione tra *branding* interno ed esterno tende a sfumare: solo un'organizzazione che investe realmente nel benessere, nella crescita e nella valorizzazione delle proprie persone può legittimamente proporsi come luogo attrattivo anche per chi ne è ancora esterno.

Infine, è fondamentale riconoscere che l'EB esterno non costituisce una funzione accessoria o residuale, bensì un vero e proprio *asset* strategico, che richiede investimenti specifici, competenze interdisciplinari e un presidio continuo. Le organizzazioni più mature da questo punto di vista dispongono di team dedicati, che operano in stretto raccordo con le funzioni HR, marketing e comunicazione, e adottano approcci progettuali basati su analisi dei dati, ascolto dei candidati e sviluppo di contenuti personalizzati. Questo approccio consente non solo di migliorare il processo di selezione e attrazione, ma anche di influenzare positivamente la reputazione globale dell'impresa, con ricadute sulla fiducia degli *stakeholder*, sulla fidelizzazione dei clienti e sulla valorizzazione del capitale sociale complessivo.

Va da sé che l'EB esterno si configura come una leva fondamentale nella gestione strategica delle risorse umane e nella costruzione della competitività aziendale. Esso richiede visione di lungo periodo, capacità di integrazione tra funzioni, attenzione alla coerenza valoriale e un impegno concreto per tradurre le promesse in esperienze reali. Solo in questo modo il *brand* dell'organizzazione potrà essere percepito come credibile, desiderabile e duraturo nel tempo.

La capacità di gestire in modo integrato e coerente le due dimensioni del *brand* occupazionale costituisce una competenza distintiva dell'organizzazione. Non si tratta, infatti, di due attività separate o indipendenti, ma di due aspetti complementari di un'unica strategia. L'efficacia dell'EB esterno dipende direttamente dalla solidità e dalla credibilità del *brand* interno: una promessa di valore rivolta ai candidati esterni può risultare persuasiva solo se trova riscontro nell'esperienza concreta vissuta dai collaboratori interni. Come affermato da Backhaus e Tikoo, il successo del *brand* del datore di lavoro si fonda sull'allineamento tra la *brand identity* (ciò che l'azienda vuole essere) e la *brand image* (ciò che l'azienda è percepita essere).

In questo contesto, l'EB non può più essere considerato un'esclusiva prerogativa delle funzioni di marketing o comunicazione. Al contrario, esso rappresenta oggi un ambito di intervento specifico della funzione HR, che deve agire in sinergia con il *top management*, le relazioni industriali, il *corporate communication*, il team di sostenibilità e gli *stakeholder* interni ed esterni. Questa collaborazione è necessaria per progettare e implementare strategie di valore che vadano oltre la superficie comunicativa e si radichino in pratiche organizzative autentiche e sostenibili.

In particolare, la funzione HR è chiamata a promuovere una cultura aziendale coerente, capace di offrire esperienze di lavoro significative, percorsi di crescita professionale, ambienti inclusivi e politiche retributive e motivazionali eque. Tutti questi elementi concorrono a costruire quella che viene definita *Employee Value Proposition*, ovvero la proposta complessiva che l'azienda fa ai propri dipendenti in termini materiali (salario, *benefits*, sicurezza, equilibrio vita-lavoro) e immateriali (valori, riconoscimento, senso, cultura). Una EVP chiara, autentica e coerentemente vissuta all'interno dell'organizzazione rappresenta il fondamento imprescindibile sia per la fidelizzazione dei collaboratori sia per l'attrattività verso l'esterno.

Una sfida centrale nell'integrazione tra *branding* interno ed esterno è rappresentata dalla coerenza narrativa, ovvero dalla capacità di allineare le aspettative generate all'esterno con l'esperienza lavorativa effettiva. Quando vi è una disconnessione tra ciò che l'organizzazione comunica e ciò che realmente accade al suo interno - ad esempio, tra una EVP che promette inclusione e una cultura interna che esclude - si produce un

270 Guerci, M. *Strategie per le risorse umane. Competenze, sostenibilità e cambiamento*, Milano, Egea, 2020.

271 Ulrich, D.; Younger, W. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York, McGraw-Hill, 2012.

272 Minchington, M. "employer branding and the Employee Experience" in *Collective Learning Australia*, Adelaide, 2019.

273 Amatori, F. *L'impresa italiana nel Novecento*, Bari, Laterza, 1999.

effetto di disillusione, che può danneggiare gravemente la reputazione aziendale e aumentare il rischio di *turnover* precoce. La costruzione del *brand* del datore di lavoro si configura dunque come un processo sistemico, che richiede ascolto continuo, misurazione dell'efficacia, adattamento e miglioramento progressivo.

A tal fine, le organizzazioni più evolute adottano un approccio integrato e *data-driven*, monitorando indicatori sia interni sia esterni. Tra i primi figurano il livello di *engagement* dei dipendenti, la soddisfazione lavorativa, il tasso di *retention*, il livello di attrattività interna (misurabile anche attraverso *survey* periodiche), mentre tra i secondi si trovano metriche quali il Net Promoter Score (NPS), la reputazione online, la *brand* awareness presso target strategici, il tasso di conversione nelle campagne di *recruiting* e il *sentiment* sulle piattaforme digitali[274]. L'analisi combinata di questi dati consente di identificare punti di forza e aree critiche, guidando la strategia di *employer branding* in modo mirato e reattivo.

Infine, è essenziale sottolineare che l'integrazione tra EB interno ed esterno contribuisce non solo alla gestione efficace delle risorse umane, ma anche al posizionamento strategico dell'intera organizzazione. In un contesto economico e sociale in cui la reputazione aziendale incide in modo crescente sulla fiducia degli *stakeholder*, sulla decisione d'acquisto dei consumatori, sulla credibilità finanziaria e sull'attrattività per gli investitori, il *brand* del datore di lavoro diventa parte integrante dell'identità d'impresa. Come tale, richiede un governo consapevole, interdisciplinare e orientato alla sostenibilità relazionale, non solo verso chi lavora già in azienda, ma anche verso coloro che potrebbero entrarvi.

In conclusione, EB interno ed esterno rappresentano due dimensioni inseparabili della stessa strategia di valorizzazione del capitale umano. Solo quando l'organizzazione riesce a integrare questi due livelli in modo autentico, coerente e orientato al lungo termine, può realmente costruire un posizionamento distintivo sul mercato del lavoro, generare fiducia nei collaboratori e negli *stakeholder* e, in ultima analisi, sostenere la propria competitività nel tempo.

5.5 La progettazione dell'Employer brand

La costruzione di un employer brand solido e riconoscibile rappresenta un processo complesso, articolato in più fasi interconnesse, che richiede una visione strategica e un approccio sistemico. Non si tratta semplicemente di attività di comunicazione rivolte al mercato del lavoro, bensì di un percorso di definizione, allineamento e trasmissione della proposta di valore del datore di lavoro (EVP), fondata sull'identità, i valori e la cultura organizzativa. In questo senso, l'*employer branding* non può essere concepito come un intervento episodico o accessorio, ma come un processo continuo di costruzione e manutenzione della reputazione dell'impresa come luogo di lavoro desiderabile.

La necessità di strutturare un processo formale di EB emerge con particolare urgenza in un contesto caratterizzato da profondi cambiamenti nel mercato del lavoro, dalla crescente rilevanza delle aspettative individuali in termini di significato e benessere professionale, nonché dalla competizione globale per l'acquisizione dei migliori talenti[275]. In tale scenario, il successo dell'*employer branding* dipende dalla capacità dell'organizzazione di elaborare una narrazione autentica e coerente, capace di coinvolgere i collaboratori attuali e, al contempo, di attrarre i candidati potenziali.

Il processo di costruzione dell'*employer brand* può essere schematizzato in diverse fasi, che non seguono necessariamente un ordine lineare, ma

274 Minchington, M., *employer branding for Dummies*, Hoboken, Wiley, 2017.

275 Grandori, A. *Governare l'impresa. Modelli economici e modelli organizzativi*, Bologna, Il Mulino, 2011.

costituiscono un sistema dinamico e retroattivo. Le principali tappe sono:

- analisi del posizionamento e dell'identità aziendale;
- definizione dell'EVP;
- segmentazione del target e analisi dei bisogni;
- pianificazione e attuazione delle strategie di comunicazione interna ed esterna;
- monitoraggio e adattamento del *brand*.

La prima fase, di natura diagnostica, è volta a comprendere come l'organizzazione è percepita all'interno e all'esterno, quali sono i suoi punti di forza e le sue criticità in termini di attrattività, e qual è il grado di allineamento tra cultura dichiarata e cultura vissuta. È in questo momento che si analizzano il posizionamento nel mercato del lavoro, la reputazione esistente e le caratteristiche distintive della propria identità. L'analisi del clima interno, le indagini di *engagement*, i *focus group* con i dipendenti, così come il monitoraggio delle piattaforme online (ad esempio, *Glassdoor*, *Indeed*, *LinkedIn*) costituiscono strumenti fondamentali per questa fase[276].

Successivamente, l'organizzazione è chiamata a definire con chiarezza la propria EVP, ovvero la promessa di valore che essa offre ai suoi collaboratori attuali e futuri. Tale proposta non deve limitarsi agli aspetti economici (retribuzione, *benefits*), ma includere anche le opportunità di crescita, l'ambiente di lavoro, il senso di appartenenza e il contributo al benessere complessivo del dipendente[277]. Come sottolinea Gianluca Cugno, l'EVP efficace è quella che riflette fedelmente l'identità dell'organizzazione, risponde ai bisogni delle persone e riesce a differenziare l'impresa rispetto ai concorrenti[278].

La terza fase prevede l'identificazione dei target di riferimento: non solo i talenti esterni, ma anche segmenti specifici all'interno dell'organizzazione, come giovani professionisti, *middle management*, lavoratori *senior* o categorie strategiche. A ciascun segmento corrispondono aspettative, priorità e sensibilità differenti, che richiedono una comunicazione mirata e una proposta di valore personalizzata[279].

Una volta definiti i contenuti e i destinatari, si passa alla fase di implementazione delle strategie di comunicazione, che devono essere articolate sia in chiave interna sia esterna. Sul piano interno, l'obiettivo è promuovere la partecipazione, la motivazione e il senso di appartenenza attraverso strumenti come *workshop*, iniziative di coinvolgimento, *storytelling* interno e canali di feedback. Sul piano esterno, invece, si utilizzano strumenti tradizionali e digitali (sito web, social media, career events, video aziendali) per veicolare una narrazione coerente, autentica e attrattiva dell'organizzazione[280].

Infine, la misurazione dell'efficacia rappresenta una fase cruciale del processo. Indicatori come il *Net Promoter Score* (NPS), i tassi di *retention* e *turnover*, l'*engagement score*, l'attrattività percepita o la quantità e qualità delle candidature ricevute permettono di valutare l'impatto delle azioni intraprese e di orientare eventuali interventi correttivi. Il monitoraggio continuo consente, inoltre, di adattare la strategia ai cambiamenti del contesto, preservando la coerenza e la credibilità del *brand* nel tempo.

È importante sottolineare come, in tutto il processo, la leadership organizzativa rivesta un ruolo decisivo. I vertici aziendali devono agi-

276 Rebora, G., *People Management. Valorizzare le persone nelle organizzazioni*, Milano, Guerini, 2017.

277 Gherardi, S. *Pratica e conoscenza nelle organizzazioni*, Milano, Raffaello Cortina, 2001.

278 Cugno, G. "employer branding: costruire valore nella relazione con i dipendenti", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 297, 2013, 55-58.

279 Guerci, M. "La funzione HR tra sostenibilità e innovazione", in *Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione*, Milano, FrancoAngeli, 2018.

280 Caiazza, A., employer branding e generazioni: nuovi modelli di relazione azienda-lavoratore, Giappichelli, Torino, 2020.

re come sponsor attivi del progetto di *employer branding*, trasmettendo con coerenza i valori aziendali, promuovendo comportamenti congruenti e contribuendo alla costruzione di una cultura che sostenga il valore delle persone. Senza un *commitment* reale da parte del *top management*, il rischio è che l'*employer branding* si riduca a un'operazione cosmetica, priva di efficacia e destinata a produrre disillusione.

In conclusione, la costruzione dell'employer brand richiede un impegno progettuale che coinvolge trasversalmente tutte le funzioni aziendali. L'efficacia del processo risiede nella capacità di creare un'identità coerente, basata su un equilibrio tra narrazione e realtà organizzativa, in grado di generare valore per l'impresa e per le persone che vi lavorano.

5.5.1 Analisi del posizionamento e dell'identità organizzativa

L'analisi del posizionamento e dell'identità aziendale rappresenta la fase preliminare e fondativa del processo di costruzione dell'employer brand. Prima di avviare qualsiasi strategia comunicativa, è infatti essenziale che l'organizzazione sviluppi una piena consapevolezza di come essa è percepita sia all'interno che all'esterno, e che comprenda in modo approfondito i tratti distintivi della propria cultura organizzativa. Questo passaggio analitico non costituisce un semplice esercizio di introspezione, ma un'attività strutturata e sistemica che implica il ricorso a strumenti di rilevazione qualitativa e quantitativa, capaci di mappare l'identità, la reputazione e il valore percepito del datore di lavoro nel contesto competitivo di riferimento[281].

L'identità aziendale, intesa come l'insieme coerente di valori, simboli, pratiche e narrative che caratterizzano l'organizzazione, non è un dato oggettivo immutabile, bensì una costruzione sociale e dinamica, continuamente negoziata tra soggetti interni ed esterni. Essa rappresenta ciò che l'organizzazione è, ciò che afferma di essere e ciò che viene percepita essere. Tale tridimensionalità implica che, per avviare una strategia di *employer branding* autentica, occorra innanzitutto allineare l'identità dichiarata con quella effettivamente vissuta dai dipendenti e con quella attribuita dai potenziali candidati e altri *stakeholder*.

Un primo livello di analisi riguarda il posizionamento nel mercato del lavoro: esso implica il confronto tra l'organizzazione e i principali competitor in termini di attrattività percepita, proposta di valore offerta, visibilità e reputazione. Questo esercizio di *benchmarking* consente di individuare i punti di forza e di debolezza del proprio employer brand rispetto a quello di altre imprese, ponendo le basi per una strategia differenziante. Come suggerisce Andrea Caiazza, «l'impresa che non conosce la propria posizione rischia di imitare modelli comunicativi altrui, senza valorizzare ciò che realmente la rende unica»[282].

Un secondo livello concerne l'analisi interna della cultura e del clima organizzativo, che si può articolare attraverso strumenti come sondaggi di *engagement*, *focus group*, colloqui di uscita, valutazioni delle prestazioni e osservazioni etnografiche. L'obiettivo è cogliere le percezioni dei dipendenti riguardo all'ambiente lavorativo, alle relazioni gerarchiche, alle opportunità di crescita e al senso di appartenenza. Tali informazioni consentono di misurare la distanza tra i valori ufficialmente dichiarati e quelli realmente vissuti, nonché di individuare eventuali incoerenze che potrebbero indebolire la credibilità del *brand*[283].

Un ulteriore elemento cruciale riguarda la reputazione esterna, ossia il modo in cui l'azienda viene percepita dai potenziali candidati, dai media, dai clienti e dalla società nel suo complesso.

281 Ulrich, D. *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.

282 Caiazza, A. *employer branding e generazioni: nuovi modelli di relazione azienda-lavoratore*, op. cit.

283 Rebora, G. *People Management. Valorizzare le persone nelle organizzazioni*, op. cit.

Oggi, la diffusione dei social media e delle piattaforme di recensione ha reso il capitale reputazionale più esposto e più misurabile. Le opinioni espresse su siti come *Glassdoor*, *Indeed*, *LinkedIn* o nei forum tematici costituiscono una fonte preziosa per comprendere come il pubblico valuta l'impresa come luogo di lavoro. Tali dati possono essere raccolti attraverso analisi semantiche automatizzate (*sentiment analysis*), questionari esterni o interviste ai candidati[284].

In parallelo, è opportuno esplorare la narrativa aziendale (*corporate storytelling*), ovvero il modo in cui l'organizzazione racconta se stessa nei propri documenti ufficiali, nei canali di comunicazione e nelle interazioni quotidiane. Tale racconto include la *mission*, la *vision*, i valori, ma anche gli archetipi simbolici attraverso cui l'impresa definisce la propria identità (ad esempio, l'innovatrice, la tradizionalista, la sostenibile, la meritocratica). Come osserva Stefania Massari, "la narrazione interna svolge una funzione normativa e identitaria: orienta i comportamenti, legittima le scelte manageriali e costruisce una cornice di senso condivisa"[285].

L'analisi dell'identità aziendale non può prescindere, infine, dalla considerazione dei fattori storici e contestuali. La storia dell'impresa, i suoi successi e fallimenti, le crisi affrontate e superate, le trasformazioni organizzative, incidono in modo profondo sulla memoria collettiva dei lavoratori e sulla percezione sociale dell'organizzazione. In tal senso, il lavoro storiografico - come sottolineato da Franco Amatori - può costituire un valido supporto alla definizione di un'identità aziendale autentica e radicata[286].

Alla luce di queste considerazioni, l'analisi del posizionamento e dell'identità aziendale deve essere intesa come un processo partecipativo e riflessivo, che coinvolga non solo il management, ma anche i dipendenti a diversi livelli, in un'ottica di co-creazione. Solo attraverso un'attenta diagnosi, che consideri simultaneamente gli elementi oggettivi e simbolici, sarà possibile definire una proposta di *employer branding* realmente efficace e coerente con il DNA organizzativo.

Questo processo conoscitivo non ha una funzione meramente descrittiva, ma costituisce il presupposto per costruire un employer brand in grado di generare fiducia, appartenenza e attrattività. In assenza di una solida consapevolezza identitaria, ogni messaggio rivolto al mercato del lavoro rischia di apparire artificiale o non credibile, vanificando gli sforzi comunicativi e compromettendo la reputazione complessiva dell'organizzazione.

5.5.2 Definizione dell'Employee Value Proposition (EVP)

All'interno del processo di costruzione dell'employer brand, la definizione dell'*Employee Value Proposition* rappresenta un passaggio cruciale. Essa costituisce la promessa che l'organizzazione fa ai propri collaboratori attuali e futuri, e riassume in modo coerente l'insieme dei benefici tangibili e intangibili offerti in cambio del contributo lavorativo. L'EVP è, quindi, il nucleo distintivo del *brand* del datore di lavoro, ed è ciò che conferisce unicità all'organizzazione nel mercato del lavoro.

L'importanza dell'EVP risiede nella sua funzione bifronte: da un lato, essa orienta le strategie di attrazione dei talenti, fungendo da leva competitiva nella scelta del datore di lavoro; dall'altro, influisce sul livello di *engagement* e *retention* dei dipendenti, contribuendo a rafforzare l'identificazione con la *mission* e i valori aziendali. In tal senso, l'EVP non è solo uno strumento comunicativo, ma una sintesi strategica della cultura organizzativa, delle pratiche HR e del posizionamento identitario dell'impresa.

Secondo Barrow e Mosley, pionieri del concetto di *employer branding*, l'EVP dovrebbe

284 Guerci, M. "La reputazione del datore di lavoro nell'era digitale", in *Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione*, Milano, FrancoAngeli, 2021.

285 Massari, S. *Il racconto dell'impresa: storytelling e identità organizzativa*, Milano, FrancoAngeli, 2016.

286 Amatori, F. *L'impresa italiana nel Novecento*, op. cit.

rispondere a tre criteri fondamentali: desiderabilità (deve attrarre il tipo di talento ricercato), autenticità (deve rispecchiare fedelmente la realtà dell'organizzazione) e differenziazione (deve distinguersi da quella dei concorrenti). Tali dimensioni si rivelano essenziali per evitare promesse disallineate rispetto all'esperienza reale, che genererebbero delusione e disaffezione.

Nel contesto italiano, autori come Gianfranco Rebora e Silvia Gherardi hanno sottolineato come la costruzione di una proposta di valore sostenibile debba fondarsi su una comprensione profonda delle dinamiche organizzative e dei vissuti lavorativi[287]. L'EVP, infatti, è efficace solo se emerge da un ascolto attivo della popolazione aziendale e da una riflessione strategica condivisa. Non si tratta di redigere uno slogan accattivante, ma di dare forma e contenuto a un patto psicologico implicito, che lega l'organizzazione ai propri collaboratori.

L'elaborazione dell'EVP richiede un processo metodologico articolato, che include:

L'analisi interna: si parte dall'identificazione dei valori percepiti dai dipendenti, mediante *survey*, *focus group* o interviste. L'obiettivo è cogliere le leve motivazionali che sostengono il senso di appartenenza e la soddisfazione lavorativa. Spesso, elementi intangibili come la qualità delle relazioni, l'autonomia, il riconoscimento o l'equilibrio vita-lavoro risultano più determinanti della retribuzione[288].

La segmentazione dei destinatari: una EVP efficace non può essere generalista. È necessario differenziare il messaggio in base alle aspettative di target specifici (giovani neolaureati, professionisti esperti, profili tecnici, etc.), pur mantenendo una coerenza valoriale di fondo. La personalizzazione consente di aumentare la rilevanza percepita e migliorare l'efficacia comunicativa.

L'analisi comparativa esterna: si analizzano le proposte dei principali competitor al fine di individuare spazi di posizionamento distintivo. In questo passaggio, la funzione HR collabora spesso con il marketing per elaborare *benchmark* e costruire una mappa del valore percepito nel settore di riferimento.

La sintesi narrativa e valoriale: i dati raccolti vengono elaborati in una narrazione coerente, che rappresenti non solo i *benefits* economici e contrattuali (retribuzione, *welfare*, orari flessibili), ma anche i tratti identitari dell'organizzazione (*mission*, cultura, stile di leadership). La componente narrativa è fondamentale per suscitare identificazione, appartenenza e senso.

L'implementazione e la coerenza interna: un'EVP non è un esercizio di copywriting, ma un impegno gestionale. Essa va tradotta in pratiche concrete: piani di carriera, percorsi formativi, *policy inclusive*, stili di management coerenti. In assenza di riscontro reale, la promessa perde di credibilità e l'immagine del datore di lavoro rischia di essere compromessa[289].

Una EVP ben definita diventa un elemento guida per tutta la comunicazione *employer-oriented*, ma anche per l'allineamento interno delle politiche HR. Essa permette di creare una narrazione condivisa che connette i diversi momenti del ciclo di vita lavorativo: *attraction*, *onboarding*, sviluppo e fidelizzazione. Come evidenziato da Marco Guerci, «l'EVP rappresenta il cuore della strategia di *employer branding*, perché consente di integrare in una visione unitaria le esigenze organizzative e le aspettative individuali»[290].

Inoltre, nel contesto attuale caratterizzato da volatilità, incertezza e trasformazioni digitali, la EVP può rappresentare anche un dispositivo di resilienza organizzativa. Attraverso una proposta

287 Rebora, G. *Persone e valore nelle organizzazioni*, op. cit.; Gherardi, S. *Organizzare il sapere. Culture e pratiche della conoscenza*, Roma, Carocci, 2012.

288 Baldassarre, F. *Il nuovo HR Marketing. Attrarre e valorizzare le persone in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2019.

289 Cappelli, P. "A Market-Driven Approach to Retaining Talent", in *Harvard Business Review*, January 2001.

290 Guerci, M. *People Strategy. Gestire le persone nelle organizzazioni*, Milano, Egea, 2020.

di valore chiara, coerente e adattabile, le imprese riescono a mantenere stabilità simbolica e senso anche in fasi di cambiamento o crisi.

Un esempio concreto in ambito italiano è rappresentato da aziende come Luxottica o Barilla, che hanno costruito EVP fondate su valori fortemente identitari (innovazione e tradizione, attenzione al benessere delle persone, sviluppo sostenibile) e su una gestione coerente delle risorse umane. In questi casi, la EVP non è una dichiarazione formale, ma una leva culturale e gestionale che informa l'intero sistema organizzativo[291].

In sintesi, la definizione dell'EVP è una fase strategica che non può essere improvvisata né delegata solo alla funzione comunicazione. Essa richiede un approccio partecipativo, una visione integrata delle politiche HR e un presidio costante della coerenza tra narrazione e pratica organizzativa. Solo in questo modo l'employer brand potrà assumere una forza attrattiva autentica e sostenibile nel tempo.

5.5.3 Segmentazione dei target *e analisi dei bisogni*

Un *employer branding* efficace non può prescindere dalla capacità di definire con precisione i destinatari a cui è indirizzato e quali sono i bisogni specifici di ciascun segmento. La segmentazione dei target e l'analisi approfondita dei bisogni costituiscono una fase strategica vitale nel processo di *employer branding*, in quanto permettono di orientare con precisione l'offerta aziendale verso i segmenti professionali più coerenti con gli obiettivi organizzativi.

La segmentazione consiste nella suddivisione del mercato dei potenziali dipendenti in gruppi omogenei, in base a caratteristiche specifiche[292]. Elementi quali età (es. generazioni), livello di esperienza, competenze tecniche, attitudine, fase della carriera, oltre a variabili psicografiche (valori, personalità, stili di vita) permettono di mappare profili professionali e attitudinali diversi.

Nel contesto dell'*employer branding*, è utile distinguere tra:

- candidati attivi: persone in cerca attiva di lavoro (neolaureati, professionisti in transizione);
- candidati passivi: professionisti già occupati ma potenzialmente interessati a opportunità più attrattive;
- dipendenti interni: suddivisi in categorie (*junior*, *senior*, *middle management*) con esigenze diverse di sviluppo, riconoscimento e coinvolgimento.

La segmentazione non si limita a una categorizzazione arbitraria, ma rappresenta un presupposto analitico per creare "candidate persona", ossia rappresentazioni realistiche e rilevanti dei profili target. Queste persone *modellar* consentono di costruire piani di comunicazione personalizzati e coerenti con le esperienze lavorative aspettate.

L'approccio alla segmentazione del target deve essere fondato su un mix tra analisi quantitativa e analisi qualitativa:

- *Desktop research* del mercato del lavoro: analisi delle tendenze di assunzione, bisogni emergenti, digitalizzazione dei candidati (es. smart working).
- *Survey* e dati HR: raccolta di informazioni demografiche e professionali tramite questionari, *focus group*, interviste con i dipendenti.
- *Benchmarking* sui competitor: studio dei target presi da aziende dello stesso settore (es. *Randstad, LinkedIn Talent Awards*).
- Profilazione delle personas: sintesi dei dati per creare profili comuni e rilevanti, comprendenti *background*, stimoli d'ingaggio, preferenze relazionali e punti di frizione.

Questo approccio multipassaggio consente di sviluppare messaggi differenziati secondo il profilo: i neolaureati cercano percorsi formativi

291 Dalla Torre, A.; Spreafico, A. *Valore e identità del lavoro nelle imprese familiari italiane*, Roma, Edizioni Lavoro, 2021.

292 Pellicelli, G. *Il marketing internazionale*, Milano, ETAS, 2006.

e *mentoring*; i professionisti *senior* apprezzano stabilità, riconoscimento e impatto; i passivi incarnano una leva strategica se coinvolti con proposte di carriera e valorizzazione personale.

Dopo la segmentazione, l'azienda deve comprendere cosa cercano i diversi profili. Le ricerche condotte da Randstad mostrano che, tra i lavoratori italiani, i driver principali nella scelta di un datore di lavoro sono:

- equilibrio vita-lavoro (62 %);
- cultura organizzativa positiva (60 %);
- retribuzione e *benefits* (57 %);
- sicurezza lavorativa (51 %);
- opportunità di crescita (49 %);
- equità e inclusione (48,7 %);
- formazione professionale (42,5 %)[293].

Questi dati spiegano perché la segmentazione non possa ridursi a mera categorizzazione: è necessario sondare i bisogni specifici. Ad esempio:

- Neolaureati (Millennials e Gen Z): ambiscono a significato, flessibilità, innovazione e sviluppo tecnologico.
- Professionisti *mid-career*: puntano a leadership, impatto organizzativo, *work-life balance* e motivazione intrinseca.
- *Senior* e manager: cercano riconoscimento, posizione d'influenza, *mentoring* di figure *junior* e senso di *legacy*.

La segmentazione generazionale richiede attenzione. Millennials e Gen Z, nativi digitali, privilegiano ambienti innovativi e modalità di lavoro agile. I professionisti *senior* invece mostrano interesse alla stabilità, ai processi strutturati e a benefici concreti (es. previdenza integrativa).

Comprendere i bisogni consente di definire una parola d'ordine ben precisa per ogni segmento:

- crescita e apprendimento per i giovani;
- autonomia e impatto per il *middle*;
- leadership e equilibrio per i *senior*.

Contemporaneamente, è essenziale scegliere canali adeguati: *LinkedIn* sponsorizzato per i *senior*, *Instagram*/*YouTube* per i *Neet*, *career day* universitari per i neolaureati, video *testimonial* per i passivi.

La coerenza tra *delivery* e *channel strategy* rafforza il posizionamento e aumenta la fiducia: comunicazioni dispiegate su piattaforme scelte con cognizione appaiono più credibili e profilate, riducendo la dispersione comunicativa.

Come ricorda il modello di Porter, la segmentazione consente di focalizzarsi, perseguire vantaggio competitivo e differenziazione sul mercato del lavoro. Le aziende che investono in segmentazione precoce hanno evidenziato ROI superiori nel funnel di attrazione, oltre a indicatori interni più positivi (*employee retention, engagement*).

Grazie a un'efficace segmentazione del target, l'organizzazione può ottenere benefici strategici:

- definire *Employee Value Proposition* differenziate per ciascun segmento di candidati o collaboratori, in modo da rispondere con precisione alle loro aspettative specifiche;
- ottimizzare i costi di *recruiting*, concentrando le risorse su campagne mirate e su canali maggiormente performanti;
- incrementare il livello di *engagement* interno, traducendo i bisogni dei collaboratori in proposte di valore concrete e percepite come rilevanti;
- rafforzare la reputazione aziendale, offrendo esperienze lavorative coerenti con le aspettative dichiarate e con i valori del *brand*.

Tuttavia, una segmentazione non adeguatamente progettata può comportare alcune criticità:

- una frammentazione eccessiva dei target rischia di compromettere la coerenza complessiva della cultura organizzativa, rendendo difficile una narrazione unitaria del *brand*;

293 Randstad, employer brand *Research Global Report*, 2024.

- errori di *targeting* possono generare disallineamenti tra le promesse veicolate e l'effettiva esperienza lavorativa, compromettendo la credibilità dell'organizzazione;
- una segmentazione statica e poco dinamica tende a diventare rapidamente obsoleta in contesti organizzativi fluidi, impedendo un'efficace capacità di adattamento.

Per questi motivi, la segmentazione deve essere aggiornata costantemente, supportata da analisi periodiche e da pratiche iterative di *engagement* e ascolto.

5.5.4 Pianificazione e implementazione delle strategie di comunicazione

La comunicazione dell'*employer brand* rappresenta la fase esecutiva del processo di *branding* interno ed esterno. Dopo l'analisi identitaria e la definizione dell'EVP, la capacità dell'organizzazione di trasmettere in modo efficace la propria proposta di valore al mercato del lavoro e ai dipendenti interni costituisce un passaggio cruciale. La comunicazione non è qui intesa come mero strumento di diffusione informativa, ma come leva strategica per costruire significati condivisi, consolidare il posizionamento e orientare la percezione del brand del datore di lavoro.

Nel contesto contemporaneo, caratterizzato dalla moltiplicazione dei canali, dalla pervasività dei social media e dalla centralità dell'esperienza lavorativa percepita, l'*employer branding* richiede un approccio integrato, che combini strumenti di marketing, comunicazione organizzativa e gestione delle risorse umane. Come osserva Silvia Gherardi, «le organizzazioni comunicano non solo attraverso messaggi formali, ma soprattutto attraverso i comportamenti, le pratiche quotidiane e le relazioni»[294]. Questo implica che la comunicazione dell'employer brand non può essere disgiunta dalla realtà organizzativa: la coerenza tra narrazione e prassi è condizione necessaria per la credibilità del messaggio.

La comunicazione dell'*employer brand* si articola su due direttrici complementari: interna ed esterna. La comunicazione interna è finalizzata a rafforzare l'*engagement* dei collaboratori, a promuovere il senso di appartenenza e a valorizzare il contributo individuale all'identità collettiva. Essa si sviluppa attraverso canali istituzionali (newsletter, intranet, town hall meeting), pratiche partecipative (*community* aziendali, gruppi di ascolto) e strumenti relazionali (leadership comunicativa, feedback, *coaching*).

La comunicazione esterna, invece, si rivolge ai potenziali candidati e all'opinione pubblica, con l'obiettivo di posizionare l'impresa come luogo desiderabile in cui lavorare. Essa utilizza una pluralità di strumenti: il sito career dell'azienda, i portali di *recruiting*, i social network professionali (LinkedIn in primis), le campagne video, i *career day*, le collaborazioni con università e istituzioni formative. La coerenza tra le due direttrici è fondamentale: una comunicazione esterna brillante ma disallineata rispetto all'esperienza interna rischia di generare aspettative deluse e di compromettere la reputazione del datore di lavoro.

Uno degli approcci più efficaci alla comunicazione dell'employer brand è lo *storytelling*: si tratta di costruire narrazioni autentiche e coinvolgenti, capaci di far emergere la cultura organizzativa e l'unicità dell'esperienza lavorativa. Secondo Gianluca Comin, «le storie funzionano perché permettono di connettersi emotivamente con i pubblici, creando fiducia e memorabilità»[295]. Raccontare l'esperienza di un dipendente, un percorso di crescita interna, un progetto sociale realizzato dall'azienda contribuisce a rendere concreto il significato dell'EVP, mostrando non solo "cosa" offre l'organizzazione, ma "come" lo offre.

294 Gherardi, S. *Organizzare il sapere. Culture e pratiche della conoscenza*, Roma, Carocci, 2006.

295 Comin, G. *Comunicare con il digitale*, Milano, Egea, 2015.

Lo *storytelling* può essere declinato in formato testuale, audiovisivo o multimediale, a seconda del canale e del pubblico di riferimento. I contenuti generati dagli stessi dipendenti (*employee generated content*) rappresentano oggi uno degli strumenti più potenti per costruire autenticità e coinvolgimento. Le testimonianze dirette, le recensioni online, i video spontanei pubblicati sui social contribuiscono in modo determinante alla percezione esterna dell'employer brand[296].

Nel panorama odierno, la comunicazione dell'employer brand non può prescindere da una presenza attiva e consapevole sui canali digitali. I social media in particolare - LinkedIn, Instagram, Facebook, TikTok - offrono opportunità inedite per raggiungere target differenti, raccontare la vita aziendale in tempo reale, creare interazione con il pubblico e monitorare le reazioni. Tuttavia, come sottolinea Marco Guerci, «i social media non sono solo strumenti di comunicazione, ma ambienti relazionali in cui le imprese devono imparare a dialogare, ascoltare e gestire la propria reputazione in modo dinamico»[297].

La comunicazione digitale dell'employer brand deve quindi essere pianificata con attenzione, utilizzando un tono di voce coerente con i valori aziendali, contenuti visivi di qualità e una strategia editoriale chiara. È altresì fondamentale attivare sistemi di *social listening*, che consentano di raccogliere *insight* sull'immagine percepita e intervenire tempestivamente in caso di crisi reputazionale.

Un elemento spesso trascurato, ma di grande rilevanza nella comunicazione dell'employer brand, è il ruolo dei leader e degli *employee ambassador*. I manager, i team leader e i collaboratori con alta visibilità interna o esterna possono fungere da portavoce informali del *brand*, contribuendo a diffondere credibilità e coerenza. La leadership comunicativa, intesa come capacità di trasmettere con autenticità i valori e la visione dell'organizzazione, è una leva fondamentale per rafforzare l'identificazione e l'allineamento culturale[298].

Molte aziende strutturano programmi di *ambassadorship* interna, selezionando e formando dipendenti che rappresentano l'impresa in eventi pubblici, interviste, testimonianze online o *recruiting* universitari. Questi profili, in quanto percepiti come più autentici e vicini alla realtà quotidiana, sono spesso più efficaci dei contenuti *corporate* nella costruzione dell'*employer brand*.

Infine, la comunicazione dell'*employer brand* deve essere monitorata in modo costante. Indicatori come il *Net Promoter Score* (NPS), il *sentiment* online, il tasso di conversione da visitatori a candidati, o il tempo medio di assunzione, offrono dati utili per valutare l'efficacia dei messaggi e dei canali utilizzati. La comunicazione deve essere flessibile e adattabile: in un contesto in continua evoluzione, l'employer brand vive e si trasforma insieme all'organizzazione.

Come osservano Baldassarre e Ricciardi, «la gestione del brand del datore di lavoro richiede la capacità di ascoltare il mercato, interpretare i segnali deboli e aggiornare costantemente le narrazioni in base ai cambiamenti interni ed esterni»[299]. In questo senso, la comunicazione dell'employer brand non è un'attività episodica, ma un processo continuo, che richiede cura, coerenza e intelligenza relazionale.

5.5.5 Monitoraggio, valutazione e adattamento del brand

La costruzione dell'employer brand non si conclude con la definizione dell'identità aziendale,

296 Dell'Aquila, D. "L'*employer branding* nei social media: strategie di *engagement* e reputazione," in *HR Digital*, Milano, FrancoAngeli, 2022.

297 Guerci, M., *People Strategy. Gestire le persone nelle organizzazioni*, op. cit.

298 Pira, F. *Comunicazione organizzativa interna*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020.

299 Baldassarre, F.; Ricciardi, M. *HR Marketing. Strategie per attrarre e motivare i collaboratori*, Milano, FrancoAngeli, 2021.

l'elaborazione dell'*Employee Value Proposition* e la comunicazione di un messaggio coerente verso l'interno e l'esterno. Al contrario, si tratta di un processo dinamico e circolare, che richiede un costante monitoraggio dei risultati e una continua capacità di adattamento alle mutevoli condizioni del mercato del lavoro, alle aspettative dei lavoratori e ai cambiamenti organizzativi interni.

In un contesto sempre più fluido e competitivo, segnato dalla trasformazione digitale, dalla crescente attenzione al benessere psicosociale dei dipendenti e dalla ridefinizione del concetto stesso di lavoro, l'employer brand deve essere trattato come un vero e proprio *asset* strategico in evoluzione, soggetto a revisione, verifica e riposizionamento.

Il primo pilastro del monitoraggio è rappresentato dalla misurazione costante della percezione che i diversi *stakeholder* (interni ed esterni) hanno del datore di lavoro. La raccolta sistematica di dati e feedback consente di valutare se l'EVP comunicata corrisponde a quella percepita, se i messaggi raggiungono il target desiderato e se la reputazione aziendale si evolve in linea con gli obiettivi strategici.

Secondo uno studio di Universum, le organizzazioni che misurano regolarmente il proprio employer brand riescono a migliorare significativamente la qualità dei candidati, a ridurre i costi di assunzione e a rafforzare la fidelizzazione dei dipendenti. Gli indicatori chiave più utilizzati includono:

- *employer brand awareness* (notorietà del brand come datore di lavoro);
- *brand perception* (immagine percepita, attraverso sondaggi e reputazione online);
- *application rate* (tasso di candidatura);
- *engagement score* (coinvolgimento dei collaboratori);
- *retention rate* (percentuale di mantenimento dei talenti);
- *employee net promoter score* (eNPS) (propensione dei dipendenti a raccomandare l'azienda);
- *sentiment analysis* sui social media e portali di recensioni (es. Glassdoor, Indeed).

Tali strumenti analitici, se integrati in una piattaforma di People Analytics, possono offrire un quadro aggiornato e granulare dell'efficacia dell'employer brand, consentendo decisioni *data-driven* e interventi tempestivi in caso di criticità[300].

Il secondo elemento cruciale è la capacità di adattamento, intesa come disponibilità dell'organizzazione a rivedere le proprie strategie di *branding* in risposta a nuovi scenari esterni (es. crisi economiche, trasformazioni del lavoro, innovazioni tecnologiche) o interni (fusioni, cambi di leadership, ristrutturazioni).

Un employer brand efficace non è mai statico: deve evolversi insieme al contesto e alle persone che lo abitano. Come osserva Guido Stratta, «l'identità aziendale è un racconto in movimento, che deve essere continuamente riscritto in dialogo con la realtà»[301]. Questa prospettiva richiede un approccio agile e iterativo, capace di apprendere dagli errori, di ascoltare i segnali deboli e di attuare strategie correttive senza compromettere la coerenza complessiva del messaggio.

Ad esempio, molte aziende hanno dovuto riformulare il proprio EVP durante e dopo la pandemia di COVID-19, introducendo elementi legati allo *smart working*, alla flessibilità, alla sicurezza sanitaria e al benessere psicologico[302]. Questo processo di aggiornamento ha richiesto non solo nuovi contenuti comunicativi, ma anche una revisione concreta delle pratiche organizzative, in un'ottica di *accountability* reputazionale.

300 Minelli, E; Rebora, G. *People Analytics. Dati e algoritmi per la gestione delle risorse umane*, Milano, FrancoAngeli, 2022.

301 Stratta, G., *La cura delle persone come motore del cambiamento*, Roma, Egea, 2021.

302 Carosio, G.; De Vita, R. "L'*employer branding* post-pandemia," in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 312, 2021.

Una delle modalità più efficaci per garantire l'aggiornamento dell'employer brand è l'ascolto continuo della popolazione aziendale, sia attraverso strumenti formali (*survey* periodiche, *focus group*, HR *dashboard*) sia tramite canali informali (*community* interne, feedback spontanei, interazioni sui social interni). L'obiettivo è individuare in tempo reale eventuali scostamenti tra narrazione e vissuto, raccogliere suggerimenti di miglioramento e promuovere un coinvolgimento attivo nella ridefinizione del *brand*.

Sempre più imprese adottano metodologie partecipative e co-design dell'EVP, coinvolgendo rappresentanti dei diversi livelli organizzativi nella costruzione di messaggi autentici e condivisi. In questo modo si passa da un *branding top-down*, guidato esclusivamente dalla funzione HR o marketing, a un approccio *bottom-up*, fondato sul riconoscimento delle esperienze vissute dai collaboratori[303].

Il monitoraggio deve comprendere anche attività di *benchmarking*, ovvero il confronto continuo con le *best practice* e le strategie di *employer branding* adottate da aziende dello stesso settore o di settori contigui. Questa analisi comparativa consente di valutare il posizionamento competitivo del proprio *brand* e di individuare margini di miglioramento o di innovazione.

Le classifiche internazionali - come il *Randstad* employer brand *Research*, il *LinkedIn Talent Awards* o il *ranking di Universum* - offrono riferimenti utili per comprendere le tendenze emergenti, i fattori di attrattività più rilevanti e le dinamiche percettive che orientano le scelte dei talenti.

Infine, il monitoraggio e l'adattamento richiedono una governance strutturata del processo di *branding*. Questo implica la definizione di ruoli e responsabilità chiari, la presenza di un presidio trasversale (*employer branding* Team), l'allocazione di risorse adeguate e l'integrazione dei dati provenienti dai diversi touchpoint (HR, comunicazione interna, *marketing*, IT).

In quest'ottica, l'*Employer Brand* deve essere gestito secondo una logica di continuità strategica, che non si limiti a campagne episodiche o interventi spot, ma che si configuri come un processo sistemico, monitorato e aggiornato nel tempo, in grado di generare valore duraturo per l'organizzazione e per le persone che la compongono.

5.6 Strumenti operativi e pratiche di employer branding

L'*employer branding* rappresenta un campo d'azione complesso e multidimensionale, che richiede una sinergia tra strategia organizzativa, comunicazione interna ed esterna, cultura aziendale e gestione delle risorse umane. Una volta definita la propria identità di datore di lavoro (*Employer Identity*) e strutturata l'*Employee Value Proposition*, l'organizzazione è chiamata a dar vita a un sistema coerente di strumenti e pratiche per diffondere il proprio *brand* in modo credibile, efficace e attrattivo, tanto all'interno quanto all'esterno dell'impresa. L'attivazione del processo di comunicazione del *brand* del datore di lavoro implica una pluralità di canali, azioni e modalità che devono essere selezionati in relazione agli obiettivi specifici dell'organizzazione e al profilo dei talenti che si intende attrarre, coinvolgere e trattenere.

In questa prospettiva, gli strumenti e le pratiche di *employer branding* costituiscono il cuore operativo della strategia, e il loro successo dipende dalla capacità di integrare visione e operatività, contenuti e linguaggi, coerenza interna e riconoscibilità esterna. Di seguito si illustrano i principali strumenti di implementazione dell'*employer branding*, organizzati per tipologia di canale e ambito d'intervento.

Il sito web aziendale e la sezione "Lavora con noi"

Il sito web istituzionale rappresenta il primo touchpoint digitale tra l'azienda e i potenziali

303 Baldassarre, F.; Ricciardi, M. *HR Marketing. Strategie per attrarre e motivare i collaboratori*, op.cit.

candidati. In una fase in cui l'informazione e l'immagine dell'organizzazione passano prioritariamente attraverso canali digitali, la qualità della presenza online assume un valore strategico nella definizione della reputazione del datore di lavoro. In particolare, la sezione "Lavora con noi" (o *Careers*) costituisce un nodo cruciale per la trasmissione dell'employer brand e deve essere concepita come uno spazio dinamico, interattivo e informativo, pensato per offrire una *user experience* coerente con i valori e l'identità aziendale.

La progettazione di questa sezione non può essere relegata a un compito amministrativo legato alla pubblicazione delle offerte di lavoro, ma deve riflettere una strategia di comunicazione integrata e orientata all'attrattività. In questo senso, i contenuti devono essere costruiti attorno all'EVP, mettendo in evidenza non solo gli aspetti contrattuali, ma anche quelli culturali, relazionali e motivazionali dell'esperienza lavorativa in azienda.

Tra gli elementi distintivi delle sezioni *Careers* più efficaci si segnalano:

- video e interviste: contenuti audiovisivi che mostrano l'ambiente di lavoro, le testimonianze dei collaboratori, le attività quotidiane e i percorsi di carriera possibili;
- esperienze immersive: *tour* virtuali degli uffici, simulazioni del processo di selezione, strumenti per l'autovalutazione delle competenze e l'orientamento professionale;
- storie autentiche: presentazione di success stories interne, rubriche sul blog aziendale, format narrativi che mettano in luce il clima organizzativo;
- call to action personalizzate: strumenti per la creazione di profili personali, segnalazione automatica di posizioni compatibili, chatbot di assistenza;
- integrazione *mobile-first*: ottimizzazione del sito per dispositivi mobili, in modo da agevolare la fruizione anche da parte di candidati in movimento;
- multilinguismo: fondamentale per aziende operanti in contesti internazionali, al fine di comunicare l'offerta in modo inclusivo e globale.

Un caso particolarmente emblematico è quello di aziende *tech* come Google, Salesforce e Spotify, che fanno della propria sezione *Careers* un'estensione della *mission* aziendale, raccontando in modo narrativo e interattivo ciò che significa lavorare per l'organizzazione[304].

In Italia, realtà come Luxottica, Banca Mediolanum e Barilla hanno investito significativamente in questa direzione, affiancando contenuti video, grafica *user-friendly* e *storytelling* coerente per rendere attrattiva la propria identità di datore di lavoro.

Infine, è fondamentale sottolineare che la sezione "Lavora con noi" agisce anche come strumento di selezione implicita: un'esperienza utente positiva, intuitiva e stimolante attira candidati in linea con la cultura aziendale, mentre un'interfaccia poco curata o impersonale può scoraggiare i profili più qualificati. Il sito web aziendale, in questo senso, è uno spazio di ingaggio che anticipa e prefigura la relazione futura tra impresa e collaboratore.

Le campagne di employer branding

Le campagne di *employer branding* rappresentano uno degli strumenti più diretti e visibili per promuovere l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro attrattivo. Queste campagne possono avere finalità diverse: attrarre nuovi talenti, rafforzare l'*engagement* interno, sostenere il processo di *rebranding* culturale, oppure aumentare la notorietà presso specifici segmenti di candidati. La loro efficacia dipende dalla capacità di integrare contenuti coerenti con l'EVP e linguaggi adeguati ai canali utilizzati.

304 Mosley, R.; Schmidt, L., *The* employer brand: *Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Hoboken, Wiley, 2017.

Le tipologie di campagne possono essere distinte in:

- campagne istituzionali, mirate a rafforzare la reputazione dell'organizzazione nel lungo periodo;
- campagne promozionali o temporanee, legate a specifici momenti di reclutamento (es. graduate program, fiere del lavoro);
- campagne digitali multicanale, che si sviluppano su social media, portali tematici, piattaforme di video *sharing*;
- Campagne *employee-driven*, in cui i dipendenti diventano protagonisti della narrazione aziendale;
- campagne di *advocacy*, che fanno leva sulla reputazione positiva dell'impresa presso *stakeholder* e *partner*.

Un esempio virtuoso è la campagna *Join the Idea* di JTI (Japan Tobacco International), focalizzata su inclusione, diversità e innovazione: il messaggio è veicolato attraverso contenuti video, articoli, podcast e testimoni diretti, con un'estetica moderna e un linguaggio inclusivo. Allo stesso modo, Unilever ha lanciato la campagna *Do something that matters*, incentrata sul valore sociale del lavoro e sulla sostenibilità, rivolta in particolare ai giovani laureati[305].

Le buone pratiche in questo ambito suggeriscono l'adozione di alcune linee guida fondamentali:

- Autenticità: la comunicazione deve riflettere esperienze reali e non artefatte; la coerenza tra immagine proposta e realtà vissuta è cruciale per evitare il disallineamento tra aspettative e cultura aziendale.
- Segmentazione del target: i contenuti devono essere differenziati per target generazionale, professionale e geografico. Una campagna rivolta alla Gen Z richiede codici linguistici, visuali e narrativi differenti rispetto a una rivolta a *senior* manager.
- Co-creazione dei contenuti: coinvolgere i dipendenti nella produzione dei materiali di comunicazione genera maggiore credibilità e senso di appartenenza.
- Metriche di impatto: ogni campagna dovrebbe prevedere KPI chiari (es. tasso di candidatura, tempo medio di visualizzazione, *engagement rate*) per valutare il ritorno dell'investimento e orientare i futuri interventi.

Una campagna efficace è quindi il risultato di un equilibrio tra strategia, creatività, tecnologia e coinvolgimento umano, e si configura come un potente veicolo di *employer branding* se supportata da un'identità solida e riconoscibile.

Partecipazione a fiere del lavoro, career day, partnership con università

Un ulteriore strumento rilevante nell'ambito delle pratiche di *employer branding* è rappresentato dalla partecipazione attiva a eventi dedicati all'incontro tra domanda e offerta di lavoro, quali fiere del lavoro, *career day* e iniziative orientate al *recruiting*. Tali contesti offrono al datore di lavoro l'opportunità di presentarsi direttamente ai potenziali candidati, in particolare giovani, neolaureati e studenti universitari in cerca di opportunità professionali.

La presenza dell'impresa in tali occasioni non si esaurisce nella mera raccolta dei curricula, ma si configura come un momento strategico di comunicazione e relazione, volto a trasmettere la cultura organizzativa, a instaurare un contatto diretto e a valorizzare la propria *Employee Value Proposition* attraverso strumenti sia tangibili sia relazionali. In questa prospettiva, la partecipazione a tali eventi contribuisce alla costruzione dell'identità del datore di lavoro mediante processi di interazione ed *engagement* diretto.

Numerose sono le pratiche che le aziende possono attivare in questi contesti per rafforzare la propria attrattività:

305 Sull'impatto delle campagne di *employer branding* si veda Sartori, G. *Risorse umane e comunicazione interna,* Milano, FrancoAngeli, 2021.

- Stand personalizzati e interattivi, che riflettano il *brand* visivo e valoriale dell'impresa, includendo materiali multimediali, simulazioni, *gadget* a tema, brochure EVP-centriche;
- Testimonianze dei dipendenti, con la presenza di *ambassador* aziendali pronti a raccontare la propria esperienza lavorativa e rispondere alle domande dei candidati;
- *Workshop* e laboratori tematici, in cui i *recruiter* o i manager aziendali possono presentare progetti, *case study* o situazioni professionali simulate;
- *Speed interview* e colloqui conoscitivi, utili per un primo *screening* ma anche come forma di ascolto delle aspettative dei giovani talenti.

La collaborazione sistematica con università e centri di ricerca rappresenta un ulteriore tassello strategico dell'*employer branding*, poiché consente all'azienda di inserirsi stabilmente nei percorsi formativi dei futuri lavoratori, diventando visibile già nella fase di orientamento professionale. Le *partnership* possono assumere forme diverse:

- convenzioni per tirocini e stage curricolari o extracurricolari, che permettono ai giovani di entrare in contatto diretto con il mondo aziendale e conoscere la realtà lavorativa in modo esperienziale;
- collaborazioni per progetti di tesi o ricerche applicate, soprattutto in ambito stem o economico-gestionale, rafforzando il legame tra teoria e pratica;
- sponsorizzazione di master, *hackathon* o *business game*, che posizionano l'impresa come attore innovativo e meritocratico;
- partecipazione a comitati scientifici o *advisory board* dei corsi di laurea, contribuendo alla progettazione dei contenuti didattici in ottica professionalizzante.

Il beneficio reputazionale derivante da tali collaborazioni non è un effetto collaterale, bensì un obiettivo strategico: posizionare l'impresa come datore di lavoro affidabile, moderno, vicino alle nuove generazioni e capace di offrire reali percorsi di crescita. A livello italiano, esempi emblematici sono rappresentati da realtà come ENI, TIM, Intesa Sanpaolo e Ferrero, tutte impegnate da anni in attività sistematiche di collaborazione con università e politecnici.

La costruzione di un employer brand solido richiede dunque anche una presenza costante nei luoghi della formazione, dove si forma il capitale umano del futuro. Non si tratta soltanto di "catturare" i migliori talenti, ma di entrare nel loro immaginario, diventando punto di riferimento per le loro aspirazioni e progettualità professionali.

Social media strategy e storytelling dei dipendenti

Nell'era digitale, i social media rappresentano uno dei principali canali attraverso cui le organizzazioni comunicano la propria identità e costruiscono relazioni significative con il pubblico esterno. In questo contesto, una social media *strategy* mirata all'*employer branding* diventa essenziale per garantire visibilità, coinvolgimento e coerenza del messaggio valoriale.

L'utilizzo dei *social network* a fini di *employer branding* non può limitarsi alla condivisione occasionale di offerte di lavoro: esso richiede una strategia editoriale coerente, fondata su contenuti autentici, interattivi e visivamente attrattivi, in grado di narrare l'esperienza lavorativa all'interno dell'organizzazione e trasmettere la cultura aziendale in modo accessibile e dinamico.

Le piattaforme più utilizzate a tale scopo sono:

- LinkedIn, per il posizionamento professionale e la promozione delle competenze;
- Instagram, per una narrazione visiva coinvolgente, adatta alla Generazione Z;
- TikTok, per contenuti informali e brevi rivolti a un pubblico giovane;
- Facebook, ancora utile per raggiungere una fascia adulta e per la gestione delle community;
- YouTube, per la condivisione di contenuti video narrativi e approfonditi.

All'interno di questa strategia, lo *storytelling* dei dipendenti rappresenta una leva potentissima. Quando i collaboratori diventano portavoce autentici della cultura aziendale, il messaggio acquista in credibilità, impatto e vicinanza emotiva. In questa prospettiva, i dipendenti non sono solo *ambassador*, ma veri e propri *content creator* capaci di produrre narrazioni quotidiane che illustrano il clima organizzativo, le sfide professionali, le relazioni interne, l'equilibrio vita-lavoro.

Le pratiche più efficaci includono:

- Rubriche social gestite dai dipendenti, come "un giorno in azienda con…";
- *Takeover* temporanei degli account ufficiali da parte di team interni;
- Contenuti UGC (*User Generated Content*) incentivati tramite contest o iniziative interne;
- Mini-interviste o video-testimonianze su temi come la leadership, la diversità, il *wellbeing*.

L'azienda può stimolare questa narrazione offrendo linee guida editoriali, formazione digitale e piattaforme interne di condivisione, ma senza forzature: l'autenticità resta la condizione imprescindibile perché lo *storytelling* risulti efficace. È anche utile prevedere momenti di ascolto e riconoscimento dei contenuti più apprezzati, premiando i dipendenti che contribuiscono attivamente alla *brand reputation* dell'impresa.

In sintesi, i social media permettono di dar voce al capitale umano, rendendo visibili le persone oltre le funzioni e valorizzando la dimensione umana del lavoro. Se ben orchestrata, questa strategia genera un circolo virtuoso in cui l'esperienza dei dipendenti alimenta la reputazione del datore di lavoro e, di conseguenza, la sua capacità di attrarre nuovi talenti.

Certificazioni e ranking

Tra gli strumenti di *employer branding* più influenti vi sono oggi le certificazioni di qualità come datore di lavoro e i ranking pubblici che valutano le imprese sulla base del benessere organizzativo, della soddisfazione dei collaboratori e delle pratiche HR adottate. In particolare, la certificazione "*Great Place to Work*" ha acquisito negli ultimi anni una forte visibilità e impatto reputazionale, tanto da diventare un riferimento strategico per molte organizzazioni.

Questi riconoscimenti hanno una doppia funzione:

- interna, in quanto stimolano un miglioramento continuo delle pratiche HR e favoriscono il senso di orgoglio e appartenenza dei dipendenti;
- esterna, perché accrescono la reputazione dell'impresa come luogo desiderabile in cui lavorare, rafforzando l'employer brand.

La partecipazione a questi percorsi richiede l'adozione di strumenti rigorosi di misurazione della qualità della vita lavorativa, come *survey* di clima, audit organizzativi, interviste qualitative e analisi delle policy HR. L'obiettivo non è semplicemente ottenere un "bollino", ma avviare un processo di riflessione strategica e miglioramento dell'ambiente organizzativo.

Tra i principali enti e iniziative in questo ambito si ricordano:

- *Great Place to Work Institute*, che valuta le aziende sulla base della fiducia, del rispetto, della credibilità e del senso di comunità percepiti dai dipendenti;
- *Top Employers Institute*, che certifica le pratiche di gestione HR e sviluppo delle persone;
- *Best Workplaces for Diversity & Inclusion*, riconoscimenti specifici legati a valori come equità, gender equality, accessibilità;
- *LinkedIn Top Companies*, classifica basata sull'attrattività delle imprese per la carriera e lo sviluppo professionale.

L'efficacia di queste certificazioni è particolarmente rilevante nei mercati del lavoro altamente competitivi, dove la scelta del datore di lavoro non è più solo questione di salario, ma anche di clima, valori, cultura e opportunità di crescita. Le generazioni più giovani, in particolare, attribuiscono grande valore alla reputazione

sociale dell'impresa e all'idea di *purpose* aziendale. Essere certificati come ambiente di lavoro eccellente diventa, quindi, un *asset* immateriale in grado di incidere sulla talent attraction e sulla *loyalty* organizzativa.

Le imprese più lungimiranti non si limitano a esibire questi riconoscimenti, ma li integrano in una narrazione più ampia, che evidenzia il percorso svolto per ottenerli, i feedback raccolti e le aree di miglioramento future. In tal modo, la certificazione non è percepita come una strategia di marketing, ma come parte integrante dell'identità aziendale.

5.7 Employer branding e dinamiche generazionali

Nel panorama contemporaneo del lavoro, le organizzazioni si trovano a gestire una forza lavoro multigenerazionale, in cui coesistono approcci, valori e aspettative profondamente diversi. Le nuove generazioni - in particolare i Millennials e la Gen Z - stanno modificando radicalmente le dinamiche del rapporto tra individuo e impresa, ponendo nuove sfide ma anche nuove opportunità per chi si occupa di *employer branding*. L'eterogeneità intergenerazionale impone una riflessione strategica sulla capacità del *brand* del datore di lavoro di dialogare con sensibilità differenti, rispondendo in modo mirato a motivazioni, bisogni e linguaggi specifici.

La costruzione di un employer brand efficace non può dunque prescindere da una comprensione profonda delle dinamiche generazionali. In particolare, la comunicazione del valore lavorativo deve essere personalizzata e segmentata, al fine di garantire rilevanza e autenticità. Il rischio, infatti, è quello di promuovere un'immagine uniforme e stereotipata dell'organizzazione, che non riesce a intercettare le aspettative di una forza lavoro sempre più complessa e diversificata. Comprendere come Millennials e Gen Z interpretano il lavoro, quali sono le loro priorità e in che modo valutano la proposta dell'impresa, è quindi una condizione essenziale per costruire strategie di *employer branding* realmente efficaci.

5.7.1 Millennials, Gen Z e nuove aspettative professionali

Le generazioni *Millennial* e Z condividono alcune caratteristiche comuni ma presentano anche importanti differenze nei confronti del lavoro, della carriera e del rapporto con l'impresa. Entrambe sono cresciute in un contesto tecnologicamente avanzato e globalizzato, ma mentre i Millennials hanno vissuto la transizione analogico-digitale, la Gen Z è la prima generazione interamente "nativa digitale", con un rapporto fluido, istantaneo e immersivo con la tecnologia e l'informazione.

Più in particolare, i Millennials rappresentano attualmente la fascia centrale della forza lavoro. Secondo numerosi studi, essi attribuiscono grande valore alla realizzazione personale, alla possibilità di apprendere e alla flessibilità lavorativa. La sicurezza economica è certamente importante, ma non sufficiente a determinare la loro fidelizzazione. I Millennials cercano ambienti di lavoro in cui possano esprimere la propria individualità, accedere a percorsi di crescita e sviluppare un senso di scopo (purpose) in ciò che fanno.

Questa generazione è particolarmente attenta alla cultura organizzativa e ai valori dell'impresa. Il lavoro, per i Millennials, non è solo un mezzo di sostentamento, ma uno spazio di espressione della propria identità. Ne deriva una forte attenzione alla trasparenza, al riconoscimento, al feedback continuo, e alla leadership collaborativa. Le aziende percepite come autoreferenziali, rigide o prive di sensibilità sociale tendono a essere evitate, anche in presenza di offerte economicamente interessanti.

D'altro canto, la Gen Z è la generazione che sta entrando progressivamente nel mondo del lavoro, portando con sé nuove istanze. Rispetto ai Millennials, i giovani della Gen Z appaiono più pragmatici, orientati alla stabilità, ma anche più esigenti rispetto alla coerenza tra ciò che un'organizzazione dichiara e ciò che effettivamente pratica. Cre-

sciuti in un'epoca di crisi ambientale, instabilità geopolitica e trasformazioni digitali accelerate, gli appartenenti a questa generazione mostrano una forte attenzione alla sostenibilità, all'inclusività, e alla responsabilità sociale delle imprese.

Essi chiedono autenticità: non sono disposti ad accettare narrazioni aziendali fittizie o disallineate con i fatti. Al tempo stesso, desiderano flessibilità, supporto al benessere mentale, e un equilibrio tra vita privata e lavoro che consenta loro di mantenere una salute psico-fisica sostenibile. L'*engagement* nei confronti dell'impresa si costruisce dunque sulla base della fiducia, della coerenza valoriale e dell'impatto sociale percepito.

La comprensione delle aspettative di Millennials e Gen Z comporta una profonda revisione dei contenuti e dei canali attraverso cui le aziende costruiscono il proprio employer brand. Le strategie tradizionali, centrate su *benefits* materiali o su gerarchie consolidate, risultano poco efficaci per questi target. È invece necessario investire su:

- narrare esperienze autentiche, attraverso la voce diretta dei dipendenti (es. *storytelling*, *employee advocacy*);
- comunicare i valori organizzativi con trasparenza e coerenza;
- adottare linguaggi visivi e digitali vicini a quelli utilizzati dai giovani;
- proporre percorsi di sviluppo chiari, modulari e personalizzabili;
- favorire il *work-life balance*, anche attraverso policy inclusive e flessibili.

Un *employer branding* generazionale deve dunque abbandonare la logica "*one size fits all*" per evolversi in chiave segmentata e dialogica, capace di risuonare con i valori profondi delle nuove generazioni.

5.7.2 Personalizzazione della proposta di valore

La crescente diversificazione dei profili generazionali e culturali all'interno delle organizzazioni rende necessario un passaggio da un'*Employer Value Proposition* (EVP) generica a una proposta valoriale personalizzata. L'idea di fondo è che l'azienda non possa più limitarsi a definire un unico messaggio identitario rivolto indistintamente a tutti, ma debba costruire percorsi differenziati, flessibili e adattivi, in grado di rispondere alle esigenze di cluster specifici di dipendenti o candidati.

Questa personalizzazione si fonda su un approccio *employee-centric*, in cui le esigenze, le aspirazioni e i vissuti dei lavoratori diventano il punto di partenza per la definizione della proposta organizzativa. In tale ottica, l'*employer branding* assume una funzione dialogica e relazionale, che richiede all'organizzazione un ascolto attivo e una capacità di modulare il proprio sistema di offerta in funzione delle diverse aspettative.

La personalizzazione dell'EVP può riguardare diverse dimensioni, tra cui:

- ricompense e *benefits*: possibilità di costruire pacchetti modulari che i dipendenti possono scegliere in base alle proprie priorità (es. tempo libero, previdenza, formazione);
- percorsi di carriera: modelli flessibili che consentano esperienze trasversali, cambiamenti di ruolo, sviluppo verticale e orizzontale;
- formazione continua: offerte formative mirate su interessi e obiettivi personali, anche in logica di *reskilling* e *upskilling*;
- modalità di lavoro: scelta tra modelli ibridi, flessibilità oraria, lavoro da remoto;
- relazione con la leadership: stili manageriali adattivi, capaci di riconoscere le diverse esigenze generazionali.

Questi elementi devono essere integrati in un *framework* coerente che consenta all'organizzazione di offrire esperienze differenziate ma allineate alla propria identità complessiva.

Per personalizzare efficacemente l'offerta valoriale, è fondamentale dotarsi di strumenti analitici adeguati, tra cui:

- *people analytics*: raccolta e analisi di dati interni per comprendere bisogni, preferenze e comportamenti;
- *survey* di clima ed *engagement*: per rilevare aspettative emergenti e aree critiche;
- interviste qualitative e *focus group*: per approfondire la percezione dell'EVP e suggerimenti di miglioramento;
- segmentazione del workforce: in base a età, ruolo, obiettivi professionali, valori personali.

Il risultato atteso è la costruzione di un employer brand "su misura", capace di coniugare coerenza strategica e differenziazione relazionale.

5.7.3 Sostenibilità e responsabilità sociale nel linguaggio del brand

Uno dei tratti distintivi delle nuove generazioni è la crescente sensibilità verso i temi della sostenibilità ambientale, della giustizia sociale e della responsabilità etica delle imprese. In questo scenario, l'*employer branding* non può più essere neutro o focalizzato esclusivamente su elementi economico-funzionali: esso deve incorporare in modo esplicito e coerente un linguaggio sostenibile, capace di dare voce all'impegno dell'organizzazione verso il bene comune.

Diversi studi dimostrano che Millennials e Gen Z sono disposti a rifiutare offerte di lavoro da parte di aziende percepite come non etiche o irresponsabili, anche in presenza di condizioni economiche vantaggiose. L'alignment valoriale tra individuo e impresa diventa quindi un prerequisito per la costruzione di un employer brand credibile.

I principali ambiti in cui le dimensioni ESG influenzano la percezione del *brand* sono:

- impegno ambientale: riduzione delle emissioni, economia circolare, trasparenza nei processi produttivi;
- inclusione e diversità: rappresentanza di genere, equità salariale, supporto a minoranze e soggetti fragili;
- responsabilità sociale: sostegno a comunità locali, progetti di solidarietà, cultura del volontariato aziendale;
- etica del lavoro: rispetto dei diritti dei lavoratori, trasparenza nelle relazioni industriali, leadership etica.

L'integrazione della sostenibilità nel discorso di *employer branding* richiede però autenticità e coerenza. Le generazioni più giovani sono estremamente sensibili al fenomeno del greenwashing o del *purpose washing*, ovvero all'uso strumentale e comunicativo di valori etici non supportati da comportamenti reali. Per questa ragione, è fondamentale che l'impresa comunichi i propri impegni attraverso:

- indicatori oggettivi e certificazioni;
- *storytelling* fondato su esperienze concrete;
- trasparenza nelle politiche interne ed esterne;
- coinvolgimento attivo dei dipendenti in iniziative di CSR e sostenibilità.

La sostenibilità, infine, non è soltanto una questione di reputazione esterna, ma rappresenta un elemento identitario capace di alimentare la motivazione interna. Le organizzazioni che riescono a integrarsi nel paradigma della *purpose-driven organization*, ovvero che mettono il senso e l'impatto positivo al centro del proprio modello di *business*, tendono a generare maggiore *engagement* e *commitment* da parte dei collaboratori. In questo contesto, l'*employer branding* diventa un ponte tra visione strategica e vissuto quotidiano, uno strumento per trasformare i valori dichiarati in esperienze tangibili.

5.8 Profili etici dell'employer branding

Nel contesto contemporaneo, l'*employer branding* si configura non solo come uno strumento strategico per attrarre e trattenere talenti, ma anche come un ambito in cui si intersecano in maniera significativa dimensioni etiche, valoriali e culturali. L'etica dell'*employer branding* pone interrogativi cruciali sulla trasparenza delle promesse aziendali, sull'autenticità dell'identità organizzativa proposta e sulla responsabilità so-

ciale che un'organizzazione assume nella costruzione del proprio *brand* come datore di lavoro. In un'epoca caratterizzata da iper-esposizione mediatica, crescente sensibilità ai temi del benessere lavorativo, della diversità, dell'inclusione e della sostenibilità, l'*employer branding* non può esimersi da una riflessione critica e responsabile.

Uno degli aspetti eticamente più controversi dell'*employer branding* riguarda la distanza, talvolta marcata, tra ciò che un'organizzazione comunica e ciò che effettivamente rappresenta per i propri dipendenti. La costruzione dell'immagine come "luogo ideale dove lavorare" può infatti sfociare in strategie comunicative manipolative, volte più a persuadere che a informare. La cosiddetta "cosmetica organizzativa" - ovvero la presentazione idealizzata della cultura aziendale - rischia di generare aspettative disattese, con ricadute negative sulla fiducia, sul clima organizzativo e sulla reputazione stessa dell'azienda[306].

Come afferma Gili, nella società dell'apparenza la comunicazione tende sempre più a produrre narrazioni persuasive piuttosto che autentiche, generando un'asimmetria informativa tra azienda e candidati[307]. In quest'ottica, l'*employer branding* può divenire una forma di *branding* morale, ovvero una pratica in cui la reputazione si costruisce anche sulla coerenza tra immagine proposta e realtà vissuta[308]. È quindi essenziale che le imprese adottino un approccio etico, basato su veridicità, coerenza e trasparenza.

L'etica della comunicazione aziendale impone il rispetto del principio di veridicità: ciò che viene comunicato all'esterno, attraverso le piattaforme digitali, le campagne di marketing e le interazioni con i candidati, deve riflettere fedelmente i valori, le pratiche e la cultura interna dell'organizzazione. Una EVP costruita su valori non realmente condivisi o praticati può generare un danno reputazionale importante e alimentare il fenomeno del *turnover* precoce.

Secondo il codice etico della comunicazione aziendale proposto da Costa, la coerenza tra comunicazione interna ed esterna è un elemento centrale per la sostenibilità reputazionale di un'organizzazione[309]. A questo si aggiunge l'obbligo implicito delle imprese di evitare il fenomeno noto come *greenwashing* o *diversity-washing*, ovvero la comunicazione fittizia o strumentale di valori etici (sostenibilità, inclusione, etica del lavoro) al solo fine di migliorare la percezione pubblica dell'organizzazione.

Un altro elemento cardine delle riflessioni etiche sull'*employer branding* riguarda il rapporto tra immagine esterna e giustizia interna. I concetti di giustizia distributiva, procedurale e interazionale si rivelano cruciali nel valutare l'effettiva aderenza dell'identità di *brand* a un vissuto organizzativo equo e rispettoso[310]. Quando le narrazioni di *employer branding* enfatizzano meritocrazia, benessere e valorizzazione delle diversità, è necessario che queste dimensioni trovino riscontro effettivo nelle pratiche quotidiane di gestione delle risorse umane.

Se un'organizzazione comunica una cultura aperta e inclusiva, ma riproduce al suo interno dinamiche discriminatorie o pratiche penalizzanti per determinati gruppi, si configura una frattura etica che mina la credibilità dell'intero sistema di *branding*. Come sottolineano Vaccaro e Sison, l'etica organizzativa non è un insieme di valori astratti, ma l'effettiva capacità dell'organizzazione di strutturarsi in modo giusto e rispettoso della dignità umana[311].

306 Si veda: Barabino, B. "*employer branding* e autenticità: un equilibrio necessario", in *Risorse Umane e Management*, n. 6, 2019, p. 29.

307 Gili, G. *Lo spettacolo del reale. Sociologia della comunicazione e della rappresentazione*, Milano, FrancoAngeli, 2005.

308 Signori, S., "Reputation e capitale etico", in Borzaga, C., Zamagni, S. (a cura di), *La sfida dell'impresa sociale*, Bologna, Il Mulino, 2012.

309 Costa, G., *Comunicazione e organizzazione. Etica e trasparenza nella governance d'impresa*, Milano, Vita e Pensiero, 2016.

310 Greenberg, J. "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", in *Journal of Management*, 1990.

Un altro aspetto sempre più rilevante nella costruzione di un'identità aziendale etica riguarda l'integrazione dell'*employer branding* con la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR). Le imprese sono oggi chiamate a rendere conto non solo della loro capacità di generare valore economico, ma anche del loro contributo al benessere sociale e ambientale. In questo contesto, l'*employer branding* diventa uno strumento per veicolare valori come la sostenibilità, l'equità, il rispetto dei diritti umani e la cura della comunità.

Secondo Freeman, la responsabilità etica dell'impresa non concerne solo gli azionisti, ma tutti gli *stakeholder*, inclusi i dipendenti e i potenziali candidati[312]. L'*employer branding* etico si fonda su questa visione allargata di responsabilità, orientando le strategie di comunicazione e attrazione verso una narrazione inclusiva e impegnata[313].

Un'ulteriore dimensione etica riguarda il rischio che l'*employer branding* possa divenire una forma di selezione simbolica ed esclusiva, orientata a rappresentare solo alcuni profili ideali di lavoratori - giovani, brillanti, performanti - a discapito di altre categorie potenzialmente svantaggiate o meno rappresentate (es. *over* 50, disabili, soggetti provenienti da percorsi non convenzionali). In questo senso, le narrazioni visive e testuali delle campagne di *employer branding* devono essere analizzate anche in chiave semiotica ed etica, valutando la loro capacità di riflettere un reale pluralismo.

Autori come De Vita e De Nito evidenziano l'importanza di un approccio inclusivo e non discriminante nella comunicazione del *brand* come datore di lavoro, sottolineando come la rappresentazione simbolica influenzi profondamente la percezione dell'identità aziendale e la motivazione dei candidati[314].

Inoltre, l'etica dell'*employer branding* non può prescindere dal tema della cura: prendersi cura delle persone, riconoscere la loro dignità, promuovere il loro sviluppo integrale. Un *brand* etico non è solo quello che promette esperienze lavorative gratificanti, ma quello che costruisce concretamente ambienti di lavoro sani, sicuri, stimolanti e rispettosi dell'equilibrio tra vita privata e professionale.

L'approccio della "cura organizzativa", promosso da autori come Tronto e Molteni, pone l'accento su una responsabilità relazionale dell'impresa, fondata su ascolto, reciprocità ed *empowerment*[315]. In tale prospettiva, il successo dell'*employer branding* si misura non solo in termini di performance attrattiva, ma anche nella capacità dell'impresa di realizzare promesse valoriali autentiche e coerenti.

Infine, la sostenibilità dell'*employer branding* non può ridursi a una questione di marketing o di strategia HR. Essa richiede una riflessione ampia e multidimensionale sull'identità etica dell'impresa, sulla qualità delle relazioni interne, sulla gestione responsabile della reputazione e sulla capacità di contribuire al bene comune. È necessario superare una visione strumentale e opportunistica del *brand*, per abbracciare una prospettiva che tenga conto del lungo termine, dell'impatto sociale e della coerenza tra mezzi e fini.

311 Vaccaro, A.; Sison, A.J.G. "Transparency as ethical strategy in stakeholder management", in Business and Society Review, 2011.

312 Freeman, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.

313 Esempi virtuosi in questo senso provengono da aziende italiane come Aboca, che integra nella propria comunicazione di *Employer Brand* il proprio impegno per la sostenibilità ambientale e per una medicina naturale, o da realtà come il Gruppo Chiesi, che ha ottenuto la certificazione B Corp, testimoniando il proprio impegno per un'economia rigenerativa.

314 De Vita, G.; De Nito, E., "La rappresentazione simbolica dell'impresa nei processi di *employer branding*", in *Micro & Macro Marketing*, n. 1, 2020.

315 Molteni, M. *Impresa e bene comune. L'etica integrata nel business*, Milano, Vita e Pensiero, 2021.

In quest'ottica, è auspicabile una maggiore integrazione tra funzioni aziendali (comunicazione, risorse umane, CSR, *compliance*) per costruire strategie di *employer branding* che siano eticamente fondate, partecipative e realmente trasformative.

CAPITOLO 6

Processi integrati di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane

di Paola Giansante

6.1. Premessa

Nel contesto delle organizzazioni contemporanee, la gestione delle risorse umane si configura sempre più come un sistema integrato di pratiche orientate allo sviluppo, alla valorizzazione e alla sostenibilità del capitale umano. In tale prospettiva, i processi di valutazione e di formazione assumono un ruolo centrale e strategico, ponendosi come strumenti imprescindibili per governare la complessità organizzativa, sostenere il cambiamento e favorire l'allineamento tra obiettivi individuali e obiettivi aziendali. Lungi dall'essere attività isolate o meramente operative, valutazione e formazione costituiscono dimensioni profondamente interconnesse di un unico processo di apprendimento organizzativo, fondato sulla conoscenza, sull'interpretazione e sulla trasformazione delle competenze e dei comportamenti delle persone.

La valutazione delle risorse umane rappresenta un'attività cognitiva di elevata complessità, che si colloca all'intersezione tra analisi organizzativa, osservazione dei comportamenti, misurazione dei risultati e interpretazione soggettiva. Tale complessità deriva dalla molteplicità delle dimensioni coinvolte - posizione, prestazione, potenziale e competenze - nonché dalla pluralità degli attori che partecipano al processo valutativo, ciascuno portatore di aspettative, ruoli e rappresentazioni differenti. A ciò si aggiunge l'influenza esercitata dal contesto organizzativo, inteso sia come insieme di strutture formali sia come sistema di valori, norme, pratiche e dinamiche relazionali che modellano il significato attribuito alla valutazione stessa.

Tradizionalmente, la valutazione è stata concepita come uno strumento funzionale alla misurazione del contributo individuale e al controllo delle prestazioni, finalizzato a supportare decisioni di tipo amministrativo, retributivo o di carriera. In questa accezione, essa è spesso percepita dai lavoratori come un momento critico, associato al giudizio, alla sanzione e alla subordinazione gerarchica. Tale percezione può generare ansia, resistenze e comportamenti difensivi, soprattutto in contesti caratterizzati da una cultura organizzativa autoritaria, da una scarsa trasparenza dei criteri valutativi e da una debole cultura del feedback.

Le più recenti teorie organizzative e manageriali propongono tuttavia una lettura profondamente diversa della valutazione, riconoscendone la natura pluridimensionale, sistemica e processuale. In un'organizzazione orientata allo sviluppo delle persone, la valutazione non si esaurisce in un giudizio finale, ma si configura come un processo continuo di osservazione, confronto e apprendimento reciproco, volto a favorire la consapevolezza individuale, la responsabilizzazione e il miglioramento delle performance. In questa prospettiva, la valutazione diviene uno strumento di sviluppo e di valorizzazione delle risorse umane, capace di incidere positivamente

sulla motivazione, sull'*engagement* e sul senso di appartenenza, oltre che sul funzionamento complessivo dell'organizzazione.

È proprio a partire dagli esiti dei processi valutativi che prende forma l'attività formativa, intesa come leva strategica per lo sviluppo delle competenze e per il rafforzamento della capacità adattiva dell'organizzazione. La formazione si inserisce a pieno titolo nel sistema di gestione delle risorse umane, partecipando attivamente alla creazione di valore attraverso la costruzione, il consolidamento e l'aggiornamento delle conoscenze, delle abilità e delle attitudini delle persone. Essa si configura come un processo intenzionale e sistemico, finalizzato non solo al trasferimento di saperi, ma anche alla trasformazione dei comportamenti, degli atteggiamenti e dei modelli di azione, nonché alla promozione di un apprendimento continuo e riflessivo.

Dal punto di vista economico, la formazione rappresenta un investimento in capitale umano, i cui effetti si manifestano prevalentemente nel medio-lungo periodo e risultano spesso difficilmente riconducibili a indicatori quantitativi immediati. Nonostante tali difficoltà di misurazione, un'ampia letteratura empirica ne evidenzia l'impatto positivo sulla produttività, sulla qualità del lavoro, sulla flessibilità operativa e sulla capacità di innovazione. Sul piano organizzativo, la formazione incide sulle strutture relazionali e sulle dinamiche di potere, contribuendo a ridisegnare ruoli, responsabilità e pratiche gestionali, e assumendo talvolta una valenza "politica" nel senso più ampio del termine, in quanto capace di orientare comportamenti, decisioni e assetti interni.

Nella sua dimensione operativa, il processo formativo si articola in fasi tra loro interdipendenti: l'analisi dei bisogni formativi, la progettazione degli interventi, la scelta delle metodologie didattiche, l'erogazione delle attività e la valutazione dei risultati. Quest'ultima fase assume un'importanza cruciale, poiché consente di verificare l'efficacia degli interventi e di riattivare il ciclo valutativo, alimentando un processo circolare di miglioramento continuo. In tale ottica, valutazione e formazione si configurano come due momenti inscindibili di un unico sistema, in cui la prima orienta la seconda e, al contempo, ne valuta gli esiti.

L'evoluzione del contesto competitivo, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, mercati globalizzati e modelli organizzativi flessibili, ha ulteriormente rafforzato la centralità dell'integrazione tra valutazione e formazione. La crescente importanza delle competenze trasversali, della capacità di apprendimento continuo e dell'adattabilità rende necessario adottare approcci valutativi e formativi sempre più sofisticati, capaci di cogliere non solo i risultati conseguiti, ma anche le potenzialità future delle persone. In questo scenario, assumono particolare rilievo la valutazione del potenziale e delle competenze, nonché l'utilizzo di metodologie formative innovative e di nuove tecnologie digitali, che ampliano le possibilità di apprendimento e ne modificano profondamente le modalità di erogazione.

Nel loro insieme, valutazione e formazione contribuiscono in modo decisivo all'allineamento tra obiettivi individuali e organizzativi, favorendo l'interiorizzazione dei valori aziendali e la costruzione di una cultura condivisa dell'apprendimento e del miglioramento continuo. Esse rappresentano, pertanto, dimensioni fondamentali della gestione strategica delle risorse umane, orientate non solo all'efficienza operativa, ma allo sviluppo sostenibile dell'organizzazione e alla valorizzazione del capitale umano nella sua interezza.

Alla luce di queste considerazioni, il presente capitolo si propone di analizzare in modo integrato i principali modelli, strumenti e metodologie di valutazione e di formazione delle risorse umane, evidenziandone le interconnessioni, le implicazioni gestionali e il contributo allo sviluppo organizzativo. Nei paragrafi successivi verranno esaminate le diverse dimensioni della valutazione - dalle posizioni alle prestazioni, dal potenziale alle competenze - e le fasi del processo formativo, con particolare attenzione alle metodologie didattiche, alle nuove tecnologie e

al ruolo del colloquio di valutazione come momento chiave di sintesi, dialogo e orientamento allo sviluppo.

6.2. La valutazione delle posizioni e dell'architettura organizzativa

La valutazione delle posizioni rappresenta una metodologia strutturata e sistematica finalizzata a determinare il valore relativo di ciascuna posizione lavorativa all'interno dell'organizzazione. Essa costituisce uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane, poiché consente di conoscere, analizzare e classificare l'architettura della struttura organizzativa in termini di ruoli, mansioni e responsabilità, fornendo una base oggettiva per la costruzione di sistemi retributivi equi, trasparenti e coerenti con la strategia aziendale.

Nel linguaggio manageriale, il termine posizione fa riferimento alla collocazione di un individuo all'interno della struttura organizzativa. Tale collocazione è definita dall'insieme delle attività, compiti, responsabilità, relazioni gerarchiche e grado di autonomia che caratterizzano la funzione svolta[316]. Si tratta, in altri termini, di un costrutto organizzativo che non coincide con la persona che la occupa, bensì con il contenuto oggettivo e strutturale della funzione stessa. È per questo motivo che la valutazione della posizione si concentra sul ruolo e non sulla prestazione individuale o sulle competenze specifiche del soggetto che la ricopre.

L'obiettivo principale di un sistema di valutazione delle posizioni è quello di definire criteri e procedure standardizzati per "pesare" l'importanza relativa dei diversi ruoli presenti in azienda. Tale "peso" è stabilito in funzione di variabili oggettive come la complessità delle mansioni, il livello di responsabilità decisionale, il grado di autonomia, le competenze richieste e l'impatto della posizione sugli obiettivi dell'organizzazione. L'esito di questo processo è la creazione di una scala di valore o graduatoria delle posizioni, la quale consente di stabilire il livello di rilevanza di ciascun ruolo rispetto agli altri, in modo indipendente dai risultati raggiunti o dalle qualità personali dei titolari delle posizioni stesse.

Lo scopo ultimo della valutazione delle posizioni risiede nella costruzione di una struttura retributiva equa e meritocratica, capace di riflettere le reali esigenze organizzative e di incentivare comportamenti orientati agli obiettivi strategici dell'impresa. In questa prospettiva, la valutazione delle posizioni costituisce la premessa indispensabile per l'elaborazione di sistemi di ricompensa che riconoscano il valore intrinseco delle mansioni e delle responsabilità assegnate, favorendo al contempo la motivazione dei dipendenti, la trasparenza nei percorsi di carriera e la coerenza interna del sistema organizzativo.

È importante sottolineare che la valutazione delle posizioni non si limita alla sola dimensione economica, ma assume anche una rilevante funzione gestionale e organizzativa. Essa consente, infatti, di perseguire almeno due ulteriori finalità strategiche: da un lato, mira a ridurre il grado di soggettività delle decisioni manageriali, attraverso l'impiego di strumenti e procedure formalizzate che riducono la discrezionalità dei valutatori; dall'altro, fornisce un contributo significativo alla definizione analitica delle mansioni, degli obiettivi e degli inquadramenti, agevolando così i processi di pianificazione del

316 La posizione è caratterizzata dai seguenti elementi: la finalità, ovvero il motivo della sua esistenza; la responsabilità, ossia gli obiettivi da raggiungere sulla base delle risorse assegnate; i compiti, ovvero le operazioni da svolgere; le relazioni, sia interne che esterne; i dati quantitativi, cioè i valori economici riferiti alle risorse disponibili. Se, in aggiunta, si considera anche la descrizione dei comportamenti organizzativi attesi, il concetto di posizione (il cosa) si evolve verso quello di ruolo (il come). In questa prospettiva, la posizione/ruolo può essere intesa come l'insieme dei comportamenti che il titolare è tenuto ad adottare per interagire efficacemente con le altre componenti dell'organizzazione, in funzione del perseguimento degli obiettivi assegnati. Si veda: Longo, N. "Come valutare la posizione", in *Dirigente*, Roma, Manageritalia, n. 5, 2007.

lavoro, di selezione del personale, di formazione e di sviluppo delle carriere.

Tradizionalmente, la procedura di analisi e valutazione delle posizioni si articola in una sequenza metodologica articolata su quattro livelli interdipendenti. Ciascuna fase risponde a finalità specifiche ma complementari, con l'obiettivo comune di fornire una base solida e razionale alla determinazione del valore relativo delle posizioni organizzative. Le quattro fasi sono: *job analysis*, *job description*, *job specification* e *job evaluation*.

La *job analysis* rappresenta la fase preliminare e fondativa dell'intero processo. Essa consiste in una rilevazione sistematica e dettagliata delle attività che caratterizzano una determinata posizione lavorativa. Il suo scopo è quello di identificare e descrivere le funzioni, i compiti e le responsabilità che compongono il lavoro, nonché le condizioni ambientali in cui esso viene svolto.

Si tratta di un'analisi approfondita e oggettiva, che mira a circoscrivere l'insieme delle attività operative e delle responsabilità associate a ciascuna posizione, indipendentemente dalla persona che attualmente la ricopre. Questa distinzione è fondamentale: la *job analysis* non valuta la prestazione, bensì il contenuto intrinseco della posizione.

La raccolta delle informazioni può avvenire attraverso diverse metodologie, spesso combinate tra loro per aumentarne l'affidabilità:

- osservazione diretta, utile per le posizioni operative o standardizzate;
- questionari strutturati, somministrati ai titolari delle posizioni per rilevare in modo sistematico i compiti svolti;
- interviste individuali o di gruppo, condotte con lavoratori, supervisori o responsabili di funzione per approfondire aspetti qualitativi o complessi;
- analisi documentale, basata sull'esame di organigrammi, manuali operativi, *report* gestionali e altri documenti ufficiali.

La qualità della *job analysis* dipende dalla chiarezza degli obiettivi e dalla coerenza del metodo adottato. Un'analisi mal condotta compromette l'intero processo valutativo successivo, generando distorsioni nella classificazione delle posizioni e, di conseguenza, nella struttura retributiva e nei percorsi di sviluppo.

Il successivo livello di analisi riguarda la *job description*, che costituisce l'elaborazione strutturata e formalizzata delle informazioni emerse nella fase di *job analysis*. Essa rappresenta un documento descrittivo che sintetizza, in modo analitico e standardizzato, le principali caratteristiche della posizione considerata. La sua funzione è quella di offrire un quadro chiaro, completo e oggettivo del contenuto lavorativo, delle responsabilità attribuite e del contributo atteso ai fini del raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Una *job description* ben costruita dovrebbe includere:

- denominazione della posizione e livello gerarchico;
- finalità della posizione, ovvero il suo scopo principale;
- attività e compiti principali, ordinati per rilevanza e frequenza;
- ambito di autonomia decisionale;
- *budget* gestito, ove pertinente;
- indicatori di performance collegati alla posizione;
- progetti o processi nei quali la posizione è coinvolta;
- relazioni organizzative, sia verticali (riporto gerarchico) sia orizzontali (interazioni interfunzionali);
- contributo al valore generato (ad esempio: incidenza sul fatturato, impatto strategico, gestione di risorse).

Questa fase assume una rilevanza cruciale anche nei processi di comunicazione interna, selezione del personale, orientamento dei neoassunti, valutazione delle performance e definizione dei piani di carriera.

La terza fase di analisi della posizione, la *job specification*, è la naturale prosecuzione della *job description* e si concentra non tanto sul "cosa" viene fatto nella posizione, quanto sul "chi" può efficacemente occuparla. Essa definisce l'insieme dei requisiti personali, professionali e comportamentali richiesti per l'adeguata copertura della posizione in questione.

Tra gli elementi tipicamente inclusi in una *job specification* si trovano:

- conoscenze tecniche e specialistiche richieste (es. titolo di studio, conoscenza di strumenti o software specifici);
- competenze comportamentali e trasversali (es. leadership, *problem solving*, orientamento al risultato);
- esperienza lavorativa pregressa ritenuta necessaria;
- capacità cognitive e relazionali;
- requisiti fisici e ambientali, laddove pertinenti (es. disponibilità alla mobilità geografica, disponibilità a turni notturni);
- certificazioni o abilitazioni obbligatorie.

L'importanza di questa fase risiede nel suo contributo alla coerenza tra sistema organizzativo e sistema delle competenze: essa consente di pianificare con accuratezza i processi di selezione, formazione, valutazione e sviluppo, assicurando che le risorse umane siano effettivamente adeguate ai ruoli previsti.

La *job evaluation* costituisce la fase conclusiva del processo ed è finalizzata ad attribuire un valore relativo a ciascuna posizione, al fine di collocarla correttamente all'interno della gerarchia organizzativa e retributiva. Tale valutazione si basa su metodologie formali che considerano una serie di fattori critici (come responsabilità, complessità, impatto economico, autonomia, etc.) e ne derivano un punteggio complessivo o una classe di appartenenza.

Questa attività non può essere condotta unilateralmente. Al contrario, richiede un approccio partecipativo e condiviso, che coinvolga in modo attivo i diversi *stakeholder* organizzativi. In particolare, la sua implementazione prevede:

- la costruzione di un consenso organizzativo sulla necessità di avviare un sistema di *job evaluation*, al fine di legittimare il processo agli occhi dei collaboratori e dei rappresentanti sindacali;
- la creazione di un clima collaborativo tra le parti coinvolte (direzione, lavoratori, sindacati), volto a garantire trasparenza e affidabilità nella raccolta e nell'interpretazione dei dati;
- l'istituzione di un comitato di valutazione, organismo tecnico-consultivo con funzioni di controllo, validazione e supervisione.

Il comitato di valutazione, generalmente composto da rappresentanti della direzione HR, della linea operativa e, se previsto, dalle rappresentanze sindacali, ha il compito di:

- selezionare un numero rappresentativo di posizioni *benchmark*, che fungano da modello di riferimento per la valutazione delle altre posizioni;
- individuare e ponderare i criteri valutativi, ovvero gli elementi ritenuti più rilevanti per attribuire valore alle posizioni (come il livello di responsabilità, la complessità, l'impatto strategico);
- applicare il metodo di valutazione prescelto (a punti, per classi, per confronto a coppie, etc.) per determinare il peso relativo di ciascuna posizione.

Il risultato finale di questo processo è l'elaborazione di una mappa delle posizioni che consente di confrontare ruoli diversi in termini di valore relativo, fornendo così una base solida per la definizione di politiche retributive, percorsi di carriera e piani di sviluppo organizzativo.

Esiste un ampio ventaglio di metodi proposti dalla letteratura scientifica e applicati nella prassi manageriale per la valutazione delle posizioni. Tra questi, i più comunemente adottati si suddividono in due macrocategorie: metodi globali e metodi analitici. Ciascun approccio presenta caratteristiche distintive, vantaggi e limiti, che ne determinano l'adeguatezza in funzione della

complessità organizzativa, delle risorse disponibili e degli obiettivi conoscitivi perseguiti dal sistema di gestione delle risorse umane.

I metodi globali, detti anche metodi non analitici, si fondano su una valutazione complessiva della posizione, senza entrare nel merito delle singole componenti che la costituiscono. In altri termini, si tratta di approcci sintetici che, pur risultando rapidi e di facile applicazione, non offrono una lettura dettagliata dei contenuti professionali delle posizioni. Questi metodi pongono le diverse posizioni in relazione l'una con l'altra, ordinandole secondo un criterio generale, spesso non esplicitato in modo sistematico, come ad esempio il grado di responsabilità, la difficoltà delle mansioni, il livello di autonomia o l'impatto sull'organizzazione.

Nel novero dei metodi globali, il più rappresentativo è il metodo del *job ranking*, o classificazione per rango. Questo approccio prevede che le posizioni vengano ordinate in ordine decrescente di importanza, partendo da quella considerata più critica o strategica per l'organizzazione, fino a quella ritenuta meno rilevante. La valutazione è spesso condotta da un gruppo di esperti o da un comitato interno, sulla base di una percezione generale del valore delle singole posizioni. In genere, le posizioni che richiedono competenze manageriali elevate, capacità decisionali complesse o che incidono in modo diretto sugli obiettivi di *business*, ottengono un punteggio più alto..

Il metodo del *job ranking* si caratterizza per la sua semplicità, rapidità di implementazione e costi contenuti, rendendolo particolarmente adatto per le piccole imprese, che spesso non dispongono di strutture HR sofisticate o di strumenti metodologici avanzati. Tuttavia, proprio per la sua natura soggettiva e priva di criteri espliciti e misurabili, esso può risultare poco affidabile in contesti organizzativi complessi, esponendo l'intero processo di valutazione a rischi di arbitrarietà, incoerenze e scarsa trasparenza. Tali limiti ne riducono l'utilità soprattutto quando è necessario confrontare ruoli eterogenei o supportare decisioni retributive e organizzative rilevanti.

In alternativa ai metodi globali, la prassi organizzativa tende a privilegiare i metodi analitici, che si fondano su un'analisi dettagliata delle componenti costitutive della posizione lavorativa. Tra questi, il più diffuso è senza dubbio il metodo a punteggio (*point factor method*), ampiamente adottato da organizzazioni complesse e strutturate per la sua capacità di garantire oggettività, coerenza e ripetibilità.

Il metodo a punteggio consiste nell'attribuire un valore numerico alla posizione in funzione di una serie di fattori di valutazione predefiniti, ciascuno dei quali rappresenta una dimensione rilevante della posizione stessa[317]. I fattori più comunemente utilizzati includono, ad esempio: il livello di conoscenze e competenze richieste, la complessità delle decisioni da assumere, il grado di autonomia, l'impatto sul *business*, le responsabilità gestionali o la capacità di innovazione.

Il processo di applicazione di questo metodo si articola in diverse fasi:

- identificazione dei fattori critici per l'organizzazione, coerenti con la sua strategia e con il modello organizzativo di riferimento;
- scomposizione di ciascun fattore in gradi o livelli prestabiliti, ciascuno dei quali è associato a un punteggio crescente;
- attribuzione dei punteggi ai singoli fattori per ciascuna posizione valutata, in base alla corrispondenza tra le caratteristiche del ruolo e i livelli definiti;
- calcolo del punteggio complessivo, ottenuto dalla somma dei valori assegnati a tutti i fattori, che esprime il "peso" relativo della posizione all'interno del sistema organizzativo.

Il principale punto di forza del metodo a punteggio risiede nella sua capacità di standardizzare e oggettivare il processo di valutazione, riducendo sensibilmente il rischio di discriminazioni o favoritismi. Inoltre, tale metodo consente una personalizzazione significativa, poiché i fattori e i pesi possono essere selezionati e calibrati in funzione delle specificità dell'organizzazione, rendendolo uno strumento flessibile e adattabile a diversi contesti.

Va tuttavia considerato che il metodo a punteggio richiede risorse significative in termini di tempo, competenze tecniche e formazione degli attori coinvolti. La costruzione della griglia di valutazione, la sua calibrazione e l'analisi delle posizioni possono infatti risultare complesse, specie nelle fasi iniziali di implementazione. Per questo motivo, il suo utilizzo è particolarmente raccomandato in organizzazioni di medie e grandi dimensioni, dove la necessità di equità interna, trasparenza e rigore metodologico giustifica l'investimento richiesto.

In conclusione, la scelta tra metodi globali e metodi analitici dipende da molteplici fattori, tra cui:

- la dimensione e la complessità dell'organizzazione;
- il livello di maturità della funzione HR;
- le finalità specifiche del sistema di valutazione delle posizioni (es. definizione delle politiche retributive, disegno organizzativo, sviluppo delle carriere);
- le risorse disponibili per la progettazione e gestione del processo.

Un approccio strategico alla valutazione delle posizioni dovrebbe sempre considerare l'opportunità di integrare più strumenti, selezionando quelli che meglio rispondono alle esigenze dell'impresa in termini di efficienza, equità e allineamento con gli obiettivi di lungo periodo.

317 Le aziende possono sviluppare fattori di valutazione propri oppure, come sovente accade, utilizzare i fattori proposti da sistemi standardizzati di valutazione della posizione. Ad esempio, il metodo della società di consulenza Hay Group prende in considerazione tre fattori: know how: l'insieme delle competenze richieste per svolgere adeguatamente le mansioni connesse alla posizione; *problem solving*: il grado di ragionamento critico necessario per individuare e risolvere i problemi connessi alla posizione; *accountability*: la responsabilità, il livello di autonomia della posizione e il suo impatto sui risultati finali.

6.3. La valutazione delle performance individuali

La valutazione delle prestazioni (*performance appraisal*) rappresenta una delle pratiche centrali e maggiormente diffuse nell'ambito della gestione strategica delle risorse umane. Essa costituisce non solo uno strumento operativo essenziale, ma anche un momento fondamentale di confronto tra organizzazione e individuo, finalizzato al miglioramento continuo delle performance individuali e collettive[318]. Proprio per il ruolo strategico che essa svolge nella pianificazione, nello sviluppo e nella valorizzazione del capitale umano, la valutazione delle prestazioni assume un'importanza nevralgica nei sistemi moderni di *Human Resource Management*.

Nel contesto aziendale, la prestazione può essere definita come l'effetto di un comportamento agito da un collaboratore titolare di una determinata posizione lavorativa, con l'obiettivo di produrre un risultato osservabile, e dunque misurabile, rispetto a standard prefissati o a obiettivi concordati. Tale definizione implica che la valutazione si orienti verso quei comportamenti che si traducono in un cambiamento oggettivamente riscontrabile e che possano essere ricondotti, in modo verificabile, all'azione dell'individuo.

Il *performance appraisal* si configura pertanto come un processo sistematico e formalizzato, attraverso cui l'organizzazione analizza e giudica la performance del singolo individuo all'interno del suo ruolo, in un periodo di tempo determinato, solitamente coincidente con l'anno amministrativo. La valutazione avviene secondo criteri predefiniti, utilizzando un linguaggio codificato e condiviso che consente di uniformare le interpretazioni, limitando la soggettività del valutatore e favorendo l'equità tra i soggetti valutati.

318 Grandori, A. *Governare l'impresa. Modelli economici e modelli organizzativi*, op. cit.; Lossani, M. *Valutare le persone: metodi e strumenti per il performance management*, Milano, Franco Angeli, 2020.

In generale, il processo di valutazione si articola in due dimensioni fondamentali:

1. il conseguimento degli obiettivi assegnati, che rappresenta la dimensione quantitativa e oggettiva della performance, misurabile in termini di output, risultati raggiunti, risultati attesi o scostamenti rispetto a standard predefiniti;
2. i comportamenti organizzativi adottati, che riguardano la dimensione qualitativa della performance, riferendosi ai modi attraverso cui il collaboratore ha perseguito gli obiettivi: il grado di proattività, la collaborazione con il team, il rispetto delle procedure, l'orientamento al cliente, etc.

Le finalità della valutazione delle prestazioni sono molteplici e interconnesse. In primo luogo, essa consente di acquisire informazioni rilevanti per prendere decisioni su retribuzioni variabili, avanzamenti di carriera, rinnovi contrattuali e mobilità interna. Inoltre, rappresenta uno strumento utile per monitorare l'allineamento tra le prestazioni individuali e gli obiettivi strategici aziendali, evidenziando eventuali scostamenti e aree di criticità.

Un'altra finalità fondamentale della valutazione consiste nella diagnosi delle competenze e dei fabbisogni formativi, utile per progettare percorsi di crescita personalizzati, individuare potenziali di sviluppo e attivare programmi di formazione continua. In tal senso, il *performance appraisal* svolge anche una funzione motivazionale, in quanto permette al collaboratore di ricevere un feedback strutturato, favorendo la consapevolezza del proprio contributo al successo organizzativo e incentivando l'autoefficacia e l'autodeterminazione.

Infine, la valutazione delle prestazioni consente all'organizzazione di indirizzare e sostenere i comportamenti desiderati, rafforzando la cultura aziendale e favorendo la coerenza tra i valori dichiarati e quelli agiti quotidianamente.

Tuttavia, sebbene la valutazione delle prestazioni rappresenti un dispositivo fondamentale per la gestione del capitale umano, essa non è esente da criticità e limiti che possono comprometterne l'efficacia e la legittimità percepita da parte dei collaboratori. Una prima area di criticità riguarda l'approccio concettuale sottostante a molti sistemi di valutazione, spesso ancorato a una visione tradizionale e produttivista della risorsa umana, intesa prevalentemente come un fattore di produzione da ottimizzare, anziché come una persona portatrice di valori, competenze e aspirazioni. Tale impostazione rischia di ridurre il collaboratore a un mero esecutore di compiti, perdendo di vista la sua dimensione relazionale, creativa e identitaria, che oggi rappresenta la vera fonte di vantaggio competitivo per le organizzazioni.

In secondo luogo, numerosi studi empirici hanno messo in luce come la soggettività del valutatore, la complessità dei sistemi, le incoerenze metodologiche e la mancanza di risorse adeguate alla formazione dei valutatori possano compromettere la qualità dell'intero processo. I giudizi espressi, infatti, sono spesso influenzati da *bias* cognitivi e da dinamiche relazionali che inficiano la validità dei risultati ottenuti.

A tal proposito, è utile richiamare alcuni fattori di distorsione noti nella letteratura psicologica e già trattati nel paragrafo dedicato all'intervista di selezione, i quali si ripresentano anche nel contesto della valutazione delle performance. Tra questi, si ricordano:

- l'effetto alone, che porta il valutatore a generalizzare una caratteristica positiva (o negativa) dell'individuo su tutti gli altri aspetti della valutazione;
- lo stereotipo, che induce il valutatore a formulare giudizi basati su categorie sociali (età, genere, provenienza) piuttosto che su comportamenti osservabili;
- il *contrast effect*, che si verifica quando la valutazione di un collaboratore è influenzata dalla performance del collaboratore precedentemente valutato;
- il *leniency bias*, per cui il valutatore tende a esprimere giudizi indulgenti al fine di evitare conflitti o preservare buone relazioni.

La presenza di tali *bias* può generare percezioni di ingiustizia, con ripercussioni negative sulla motivazione, sul clima organizzativo e sulla fiducia nei confronti del sistema HR. Per questa ragione, è fondamentale che il processo di valutazione sia trasparente, partecipato e ben comunicato, coinvolgendo attivamente sia i valutatori sia i valutati, e promuovendo una cultura del feedback continuo.

Il riconoscimento dei limiti strutturali e procedurali insiti nei sistemi tradizionali di *performance appraisal* ha spinto, negli ultimi anni, le organizzazioni a ripensare le modalità attraverso cui si valutano le prestazioni, ricercando soluzioni maggiormente aderenti alla complessità del contesto attuale. Tali soluzioni si fondano su una concezione evoluta della valutazione, intesa non più come atto unilaterale e gerarchico, bensì come processo dialogico, evolutivo e orientato allo sviluppo, capace di generare valore tanto per l'impresa quanto per il collaboratore.

Il concetto di valutazione delle prestazioni ha dunque subito, nel corso del tempo, una profonda trasformazione, evolvendo da una concezione statica e occasionale a una visione dinamica e continuativa. In passato, la valutazione delle performance era concepita prevalentemente come un'attività formale e circoscritta, generalmente svolta su base annuale, con l'obiettivo di tracciare un bilancio sintetico dell'operato del collaboratore. Allo stato attuale, tale approccio risulta ampiamente superato: le prassi organizzative più recenti tendono a privilegiare forme di riscontro più agili, meno formalizzate e maggiormente ricorsive nel tempo.

L'attività di valutazione, nel contesto contemporaneo, si configura come un processo continuo che accompagna l'intero ciclo di vita lavorativo del dipendente. Essa si realizza in maniera progressiva e reiterata nel tempo, intrecciandosi con lo svolgimento quotidiano delle mansioni e sviluppandosi attraverso un'interazione costante tra capo e collaboratore. In questo senso, il processo valutativo non presenta più un inizio e una fine rigidamente predeterminati, ma si rigenera ciclicamente con un coinvolgimento attivo e condiviso, promuovendo una cultura organizzativa fondata sulla trasparenza, sulla responsabilità individuale e sulla valorizzazione del contributo personale ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

All'interno della prassi manageriale, il *performance appraisal* viene sempre più spesso considerato come una componente specifica di un sistema più ampio e articolato: il *performance management*, ovvero la gestione della prestazione. Quest'ultimo può essere definito come «il processo continuo di identificazione, misurazione e sviluppo delle prestazioni di individui e team, e l'allineamento di tali prestazioni con gli obiettivi strategici dell'organizzazione»[319]. Ciò implica un passaggio da una logica valutativa retrospettiva – che si limita a misurare ciò che è stato fatto – a una prospettiva proattiva, orientata alla valorizzazione delle potenzialità future della risorsa umana e all'ottimizzazione dei processi organizzativi.

In tale ottica, la valutazione della prestazione rappresenta soltanto una delle fasi del processo complessivo di gestione della performance, che si sviluppa attraverso una serie di *step* interconnessi, ciascuno dei quali assume un significato strategico per l'efficacia dell'intero sistema:

- comunicazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione, con successiva declinazione e assegnazione di obiettivi specifici a ciascuna funzione, unità operativa, team e individuo. Tale passaggio garantisce l'allineamento verticale e orizzontale delle attività organizzative rispetto alla *mission* e alla *vision* aziendale;
- monitoraggio continuo delle prestazioni, attuato attraverso l'utilizzo di strumenti digitali e piattaforme informatiche dedicate, che consentono di rilevare in tempo reale lo stato di

319 Cfr. Aguinis, H., *Performance Management*, Milano, Pearson Education, 2009, p. 143.

avanzamento degli obiettivi assegnati, identificando tempestivamente eventuali scostamenti e predisponendo adeguati interventi correttivi.
- valutazione delle prestazioni, da effettuarsi secondo metodologie standardizzate e strumenti strutturati, al fine di garantire l'obiettività del giudizio e la comparabilità dei risultati. Tale fase costituisce un momento cruciale per la riflessione critica sui comportamenti adottati e sui risultati conseguiti;
- feedback continuo e costruttivo, volto a orientare, correggere e rafforzare la performance e il percorso di sviluppo professionale del dipendente. Il feedback diventa, in questo senso, uno strumento di comunicazione strategica, che contribuisce a costruire relazioni di fiducia e a stimolare l'autoefficacia e l'apprendimento organizzativo;
- riconoscimento e gratificazioni, attraverso l'utilizzo di sistemi premianti fondati su criteri meritocratici. L'obiettivo è quello di valorizzare il contributo individuale e collettivo, favorendo l'*engagement*, la fidelizzazione e l'elevazione del livello complessivo delle prestazioni future.

Da quanto fin qui esposto, emerge con chiarezza che il *performance management* non si limita a misurare l'efficienza dell'individuo, ma si propone come un vero e proprio strumento di organizzazione del lavoro, orientato al miglioramento continuo e al rafforzamento delle capacità interne dell'impresa. In tal senso, esso costituisce un meccanismo di apprendimento organizzativo che stimola la crescita delle competenze e la diffusione della cultura del risultato.

Un elemento da sottolineare riguarda la finalità ultima del processo: non si tratta esclusivamente di valutare i comportamenti passati, bensì di gestire in modo sistemico e prospettico la performance individuale e collettiva. Tale approccio consente all'organizzazione di ottenere effetti positivi sia sul piano strategico – attraverso l'aumento dei livelli di produttività, efficienza e competitività – sia sul piano individuale – favorendo lo sviluppo professionale, la motivazione e la realizzazione personale dei dipendenti.

In definitiva, la trasformazione del *performance appraisal* in un sistema integrato di *performance management* riflette un mutamento paradigmatico nella concezione delle risorse umane: da meri esecutori sottoposti a controllo, i collaboratori vengono riconosciuti come protagonisti attivi del processo di creazione del valore, la cui performance deve essere supportata, guidata e potenziata mediante un sistema coerente di obiettivi, strumenti e feedback. È solo in questo quadro evolutivo che la valutazione della prestazione può svolgere efficacemente la sua funzione strategica all'interno della moderna gestione delle risorse umane.

6.3.1 La dimensione soggettiva del processo valutativo

Il sistema di valutazione delle prestazioni, tradizionalmente riservato ai livelli più alti della gerarchia organizzativa - in particolare ai ruoli manageriali e direttivi - sta progressivamente estendendo il proprio ambito di applicazione anche a posizioni professionali intermedie ed esecutive. Questo ampliamento riflette un'evoluzione culturale e gestionale che mira a valorizzare il contributo di ogni lavoratore al raggiungimento degli obiettivi aziendali, in coerenza con i principi di responsabilizzazione diffusa e partecipazione attiva.

In linea con le più recenti tendenze in ambito organizzativo, l'estensione del sistema valutativo al di sotto dei livelli apicali risponde all'esigenza di promuovere una cultura della performance trasversale, capace di coinvolgere l'intera popolazione aziendale. L'attenzione non è più rivolta esclusivamente alla misurazione dei risultati individuali, ma si amplia alla valorizzazione dei comportamenti organizzativi, della collaborazione interfunzionale e della capacità di contribuire allo sviluppo complessivo dell'organizzazione.

All'interno di questo processo, il soggetto destinatario della valutazione - ovvero il collaboratore - non è più concepito come semplice oggetto passivo di un giudizio esterno, ma assume un ruolo di partecipazione attiva e consapevole. La sua implicazione si manifesta in particolare durante i colloqui di feedback, che rappresentano momenti fondamentali del ciclo valutativo. Il primo colloquio, di impostazione, è finalizzato alla definizione condivisa degli obiettivi da raggiungere, mentre il colloquio finale consente di analizzare i risultati conseguiti, individuare eventuali criticità e delineare congiuntamente le aree di miglioramento e sviluppo. In tal modo, il processo valutativo si configura come uno strumento di crescita professionale e motivazionale, piuttosto che come un mero dispositivo di controllo.

Per quanto concerne i soggetti valutatori, nella maggior parte dei casi la funzione è affidata ai responsabili delle unità organizzative, ovvero a coloro che detengono una responsabilità diretta sul collaboratore. Tale scelta si fonda sul presupposto che il capo diretto sia la figura maggiormente in grado di osservare e valutare le performance quotidiane del collaboratore, conoscendo in profondità il contesto operativo, le specificità del ruolo ricoperto e le condizioni organizzative che influenzano l'agire individuale.

Il valutatore svolge, dunque, un ruolo centrale e strategico nel processo di *performance appraisal*, articolato attraverso una pluralità di attività e responsabilità specifiche:

- definizione e assegnazione degli obiettivi all'inizio del periodo di valutazione;
- eventuale revisione degli obiettivi in corso d'anno, in risposta a cambiamenti organizzativi o di contesto;
- conduzione dei colloqui periodici e finali di feedback;
- elaborazione della valutazione complessiva delle prestazioni;
- predisposizione di un piano di miglioramento o sviluppo individuale.

L'efficacia del sistema di valutazione dipende in larga misura dalla competenza del valutatore, il quale deve possedere non solo padronanza delle tecniche valutative, ma anche adeguate competenze comunicative, empatiche e gestionali. In assenza di tali requisiti, il processo rischia di essere percepito come arbitrario o formale, compromettendo la sua legittimità e utilità.

Inoltre, nelle organizzazioni più mature sul piano della cultura manageriale, il ruolo del valutatore non è più esclusivo del capo diretto. Si stanno infatti affermando modelli valutativi a più voci (*multi-source* o 360 gradi), che prevedono il coinvolgimento di altri soggetti, sia interni che esterni all'organizzazione. Tra questi rientrano colleghi di pari livello, collaboratori subordinati, clienti interni o esterni, e fornitori, ciascuno dei quali può offrire un punto di vista specifico e complementare rispetto alla performance del soggetto valutato. Tali modelli, se ben progettati e correttamente applicati, permettono una valutazione più completa e articolata, migliorando l'equità percepita e la qualità complessiva del sistema.

La Direzione delle Risorse Umane, dal canto suo, assume un ruolo di regia e garanzia del processo valutativo. Essa è responsabile della progettazione, implementazione e supervisione dell'intero sistema di valutazione, svolgendo funzioni sia di tipo tecnico-metodologico sia di supporto operativo e formativo. Tra i suoi compiti principali rientrano:

- l'elaborazione del modello valutativo e la sua eventuale revisione periodica;
- la raccolta e l'analisi di feedback e segnalazioni sulle criticità del sistema, al fine di proporre adeguamenti o migliorie;
- l'assicurazione di un'informazione trasparente e coerente in ogni fase del processo, per tutti gli attori coinvolti;
- il coordinamento e l'affiancamento dei valutatori e dei valutati, sia nella fase di implementazione del sistema, sia durante la sua applicazione;
- l'organizzazione e l'erogazione di percorsi formativi, finalizzati a sviluppare le competenze tecniche, metodologiche e relazionali richieste per una valutazione efficace;

- l'analisi sistemica degli esiti del processo valutativo, con l'obiettivo di monitorarne l'equità, la coerenza e l'aderenza agli standard organizzativi definiti.

In definitiva, la Direzione Risorse Umane assume il delicato compito di garante dell'oggettività e della trasparenza del sistema, tutelando i diritti del collaboratore e la legittimità dell'intero impianto valutativo. Ciò implica la promozione di principi di equità, imparzialità e rispetto reciproco, essenziali per la credibilità dello strumento e per la sua accettazione da parte della popolazione aziendale.

6.3.2 La dimensione oggettiva del processo valutativo

Oggetto principale della valutazione delle performance non è la persona in quanto tale, bensì ciò che essa realizza in ambito professionale: i risultati conseguiti e le modalità con cui tali risultati vengono raggiunti. Non si tratta, dunque, di valutare l'identità del dipendente, la sua personalità o il suo valore umano, quanto piuttosto di misurare l'efficacia e l'efficienza del suo contributo all'interno del sistema organizzativo. Tale distinzione risulta fondamentale per garantire l'oggettività del processo valutativo e per evitare derive soggettivistiche o valutazioni influenzate da elementi estranei alla prestazione lavorativa.

Gli elementi che costituiscono l'oggetto di valutazione sono generalmente riconducibili a due dimensioni principali: da un lato, gli "obiettivi di prestazione" formalmente assegnati al titolare di una specifica posizione organizzativa; dall'altro, i "comportamenti organizzativi" osservabili che accompagnano l'azione lavorativa e che rappresentano le modalità attraverso cui tali obiettivi vengono perseguiti e realizzati.

Gli obiettivi di prestazione rappresentano i risultati attesi da un dipendente in relazione alla funzione da lui ricoperta. Essi definiscono la direzione strategica dell'azione individuale e collettiva e fungono da riferimento costante per il monitoraggio e la valutazione delle performance. In termini più generali, gli obiettivi indicano il traguardo verso cui devono essere orientati i comportamenti organizzativi del soggetto valutato.

Affinché gli obiettivi possano costituire uno strumento realmente efficace nella gestione delle risorse umane, è necessario che siano definiti secondo criteri di razionalità e misurabilità. In ambito manageriale, si fa comunemente riferimento all'acronimo SMART, che riassume le caratteristiche che un obiettivo dovrebbe possedere per risultare efficace[320]:

- Specifici: l'obiettivo deve essere chiaramente identificabile, con una descrizione dettagliata e non ambigua del risultato atteso.
- Misurabili: deve essere possibile determinare in modo oggettivo se l'obiettivo è stato raggiunto, attraverso indicatori o metriche quantitative.
- Accessibili: l'obiettivo deve essere alla portata del dipendente, tenuto conto delle sue competenze, del contesto lavorativo e delle risorse disponibili.
- Rilevanti: deve risultare coerente con le priorità strategiche dell'organizzazione e contribuire significativamente agli obiettivi globali dell'impresa.
- Temporizzati: deve essere associato a un orizzonte temporale ben definito (di norma annuale), entro il quale se ne prevede il raggiungimento.

Un obiettivo, per risultare realmente motivante, deve inoltre possedere un certo grado di sfida. La letteratura di riferimento in ambito motivazionale sottolinea come la definizione di obiettivi difficili ma raggiungibili sia in grado di attivare processi cognitivi e comportamentali funzionali all'innalzamento della performance individuale. L'ambizione insita nell'obiettivo stimola l'impegno, favorisce la concentrazione e orienta l'azione verso il miglioramento continuo. Al contrario, obiettivi eccessivamente semplici, o al contrario irrealizzabili, possono compromettere seriamente la motivazione: i primi perché non richiedono un reale investimento di energie, i secondi perché alimentano la percezione di inefficacia e fallimento.

Un altro elemento essenziale è rappresentato dal coinvolgimento del dipendente nella definizione degli obiettivi. La letteratura manageriale concorda nel riconoscere che un obiettivo "partecipato" - ovvero discusso e condiviso tra il valutatore (generalmente il responsabile gerarchico) e il valutato - è in grado di suscitare un più elevato livello di *commitment* e di responsabilizzazione. Il consenso sull'obiettivo, infatti, favorisce l'identificazione con lo scopo e l'assunzione attiva di responsabilità.

Dal punto di vista operativo, è altresì importante stabilire un numero adeguato di obiettivi da assegnare. Un eccesso di obiettivi tende a disperdere le energie del valutato, rendendo difficile la concentrazione su ciò che è realmente prioritario. Al contrario, un numero troppo esiguo potrebbe generare eccessive aspettative su ciascun obiettivo, alimentando ansia da prestazione. In generale, si ritiene efficace la definizione di un range compreso tra quattro e sei obiettivi, selezionati in funzione della rilevanza strategica e dell'impatto atteso.

A ciascun obiettivo, inoltre, deve essere associato un peso percentuale che ne esprima l'importanza relativa nell'ambito della valutazione complessiva. Questo processo di ponderazione consente di differenziare l'incidenza degli obiettivi sul giudizio finale e permette una maggiore equità nella valutazione, allineandola alla reale rilevanza delle attività svolte.

È possibile distinguere, infine, tra obiettivi di tipo quantitativo e qualitativo. I primi si riferiscono a risultati facilmente misurabili attraverso indicatori numerici (ad esempio: incremento del fatturato, riduzione dei tempi di risposta al cliente, abbattimento dei costi di produzione). I secondi, invece, riguardano aspetti meno facilmente oggettivabili, ma comunque rilevanti per l'efficacia organizzativa, come il miglioramento del clima interno, l'innalzamento della *customer satisfaction* o la promozione di comportamenti cooperativi. In tali casi, si ricorre spesso a descrittori qualitativi o a valutazioni sintetiche, costruite attraverso scale di giudizio o rubriche analitiche.

L'intero processo di assegnazione degli obiettivi si concretizza nella compilazione di una scheda di valutazione, strumento operativo attraverso il quale il responsabile formalizza le aspettative di performance. La scheda contiene, per ciascun obiettivo, una descrizione sintetica del risultato atteso, gli indicatori di performance associati, i criteri di misurazione e il peso percentuale attribuito. Una volta condivisa e sottoscritta dal valutato, la scheda diviene documento ufficiale di riferimento per il monitoraggio e la valutazione periodica. È comunque previsto che, in caso di mutamenti significativi nel contesto organizzativo o nei compiti assegnati, gli obiettivi possano essere rivisti e aggiornati in itinere.

Accanto agli obiettivi di prestazione, il sistema di valutazione considera anche i comportamenti organizzativi adottati dal dipendente nel perseguimento dei risultati. Si tratta, in questo caso, di osservare e valutare non solo ciò che viene fatto, ma anche come viene fatto. L'attenzione si concentra dunque sulle modalità operative e relazionali del lavoratore, sulla sua capacità di agire coerentemente con i valori e le aspettative dell'organizzazione, sull'efficacia del suo contributo al lavoro di squadra, nonché sulla qualità delle sue decisioni e interazioni.

La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su una pluralità di dimensioni, riconducibili a tre macrocategorie principali:

- Capacità cognitive: comprendono l'abilità di analizzare problemi, elaborare soluzioni, interpretare dati e situazioni complesse. Esempi rilevanti sono la capacità di pensiero critico, il

320 L'acronimo SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-based*) è stato coniato nel 1981 da G.T. Doran, consulente aziendale statunitense.

ragionamento sistemico, la visione strategica e la capacità di *problem solving*.

- Capacità organizzative: riguardano la gestione efficace delle attività, delle priorità e delle risorse. Includono abilità come la pianificazione, il *time management*, la proattività, l'orientamento al risultato e il rispetto delle scadenze.
- Capacità relazionali: si riferiscono alla qualità dell'interazione con colleghi, superiori, collaboratori e clienti. Ne fanno parte l'empatia, la comunicazione efficace, la capacità di lavorare in team, la gestione dei conflitti e la leadership diffusa.

Per rendere valutabili tali comportamenti, l'organizzazione si dota di appositi strumenti metodologici, come scale di valutazione (grafiche, numeriche o descrittive), rubriche di osservazione o griglie analitiche. Questi strumenti, pur non garantendo una perfetta oggettività, consentono di standardizzare il giudizio, ridurre la soggettività e garantire una maggiore equità valutativa.

In conclusione, gli elementi "oggettivi" della valutazione delle prestazioni devono essere definiti con rigore metodologico e chiarezza operativa, affinché possano fungere da strumenti efficaci di gestione, sviluppo e valorizzazione del capitale umano. Solo attraverso una valutazione strutturata, trasparente e coerente è possibile attivare percorsi virtuosi di miglioramento continuo, responsabilizzazione individuale e rafforzamento della performance complessiva dell'organizzazione.

6.3.3 Metodi e strumenti di misurazione delle performance

Nella pratica manageriale contemporanea, la valutazione delle prestazioni rappresenta un processo fondamentale per garantire l'allineamento tra i comportamenti individuali e gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Esistono numerosi metodi adottati per misurare le performance dei dipendenti, ciascuno con le proprie caratteristiche, punti di forza e limiti. L'inclinazione a privilegiare una determinata metodologia valutativa rispetto ad un'altra è condizionata da una molteplicità di fattori, tra cui l'orientamento culturale dell'organizzazione, le finalità perseguite dal sistema di valutazione, il settore industriale o di servizio di riferimento, la tipologia delle attività lavorative svolte e, non da ultimo, la natura e il livello della posizione valutata.

Di seguito si esaminano i principali metodi oggettivi di valutazione delle prestazioni, ovvero quelli che si fondano su indicatori osservabili, scale predeterminate o criteri comparativi, i quali tendono a minimizzare - sebbene non eliminino del tutto - la componente soggettiva del giudizio valutativo.

Metodo della scala grafica di valutazione

La scala grafica di valutazione (graphic rating scale) costituisce uno degli strumenti più semplici e diffusi nella prassi organizzativa. Essa si fonda sull'individuazione di una serie di fattori chiave di performance - come, ad esempio, l'orientamento al risultato, la capacità di lavorare in team, la puntualità, il *problem solving*, l'autonomia decisionale - ciascuno dei quali viene valutato su una scala numerica predefinita, solitamente da 1 a 5 o da 1 a 7.

Il valutatore è chiamato ad attribuire un punteggio a ogni fattore, sulla base dell'osservazione del comportamento e delle prestazioni del dipendente. La somma (o media ponderata) dei singoli punteggi consente di ottenere una valutazione complessiva della performance. Tale metodo presenta evidenti vantaggi in termini di semplicità operativa, economicità e rapidità di applicazione, ed è facilmente standardizzabile.

Tuttavia, uno dei limiti principali risiede nell'elevato grado di soggettività: il giudizio del valutatore può essere influenzato da *bias* cognitivi (come l'effetto alone, la tendenza centrale o la severità), nonché da elementi relazionali e contestuali. Inoltre, l'adozione di scale troppo generiche o prive di ancoraggi comportamentali precisi rischia di compromettere l'oggettività della valutazione stessa.

Metodo dell'incidente critico

Il metodo dell'incidente critico (*critical incident technique*), sviluppato originariamente da Flanagan, si basa sull'identificazione e sulla registrazione sistematica di episodi significativi, positivi o negativi, che influenzano in modo rilevante l'efficacia della prestazione lavorativa. Tali episodi, definiti "incidenti critici", sono selezionati sulla base della loro capacità di rappresentare comportamenti particolarmente efficaci o inefficaci rispetto ai compiti richiesti.

Il valutatore compila un elenco in cui annota i comportamenti che dovrebbero essere incoraggiati e quelli che, al contrario, andrebbero evitati. Nel tempo, tali episodi vengono utilizzati come base empirica per analizzare la performance del soggetto valutato, fornendo un quadro ricco di esempi concreti e personalizzati.

Questo metodo si rivela particolarmente utile come strumento integrativo rispetto ad altre tecniche, poiché consente di arricchire la valutazione con elementi qualitativi e situazionali. Tuttavia, presenta alcune criticità legate alla sistematicità della raccolta dei dati, alla necessità di osservazione continua e alla possibilità che episodi isolati influenzino in maniera eccessiva il giudizio complessivo.

Metodi basati sul confronto

I metodi comparativi prevedono la valutazione della performance dei dipendenti attraverso il confronto diretto tra soggetti che occupano posizioni simili all'interno dello stesso gruppo organizzativo. Tra i più diffusi si segnalano:

- il metodo del confronto semplice, in cui il valutatore classifica i dipendenti ordinandoli dal migliore al peggiore sulla base della performance complessiva;
- il metodo del confronto a coppie, che implica il confronto sistematico di ciascun dipendente con tutti gli altri membri del gruppo, secondo una logica binaria (meglio/peggio). Il numero complessivo di confronti richiesto cresce esponenzialmente con l'aumentare dei valutati.

Questi metodi presentano il vantaggio di ridurre il rischio di giudizi troppo indulgenti o troppo severi, poiché il riferimento è costituito dalle prestazioni altrui e non da standard astratti. Tuttavia, il limite principale risiede nell'assunzione implicita che le attività svolte siano omogenee e confrontabili, ipotesi che non sempre trova riscontro nella realtà organizzativa. Inoltre, la natura competitiva del confronto può generare tensioni all'interno dei gruppi di lavoro, ostacolando la collaborazione.

Liste di controllo (checklist)

Il metodo delle checklist si fonda sulla predisposizione di elenchi strutturati che contengono descrizioni sintetiche di comportamenti lavorativi osservabili. Ogni *item* della lista corrisponde a un comportamento desiderabile (o indesiderabile), ed è associato - in maniera non trasparente al valutato - a un punteggio prestabilito.

Il valutatore seleziona, per ciascun dipendente, gli item che meglio ne rappresentano il comportamento. Successivamente, il sistema attribuisce automaticamente un punteggio complessivo in base al valore degli item selezionati.

Questo metodo consente una standardizzazione della valutazione e una certa oggettività, soprattutto se le liste sono costruite sulla base di analisi del lavoro rigorose. Tuttavia, la rigidità dello strumento e l'impossibilità per il valutato di comprendere i criteri di giudizio possono generare percezioni di iniquità o di opacità nel processo.

Metodo della scala di valutazione ancorata ai comportamenti (BARS)

Le scale di valutazione ancorate al comportamento (*Behaviorally Anchored Rating Scales*, BARS) rappresentano una sofisticata evoluzione della scala grafica, nella quale ogni livello della scala numerica è ancorato a descrizioni dettagliate di comportamenti osservabili e riferibili a specifiche situazioni lavorative.

Ad esempio, per il fattore "capacità di comunicazione", un punteggio di 1 potrebbe corrispondere a: "non comunica in modo chiaro, spesso

genera incomprensioni", mentre un punteggio di 5 potrebbe riferirsi a: "comunica in modo efficace, adattando il linguaggio all'interlocutore e favorendo la comprensione reciproca".

La costruzione di tali scale richiede un'accurata analisi del lavoro e un coinvolgimento attivo dei valutatori e dei soggetti valutati, attraverso tecniche come l'intervista comportamentale e il metodo Delphi. Il risultato è uno strumento altamente affidabile, che migliora la precisione del giudizio e riduce la soggettività.

Il limite principale consiste nella complessità e nel tempo richiesto per lo sviluppo delle scale, che ne limita la diffusione in organizzazioni di piccole dimensioni o scarsamente strutturate.

Metodo della distribuzione forzata

Il metodo della distribuzione forzata (*forced distribution*) impone al valutatore di distribuire i dipendenti in fasce prestazionali predefinite, secondo una curva statistica simile alla distribuzione normale. Ad esempio, si può stabilire che solo il 10% dei dipendenti possa essere collocato nella fascia di eccellenza, il 20% in fascia alta, il 40% nella fascia media, e così via.

Questo approccio nasce dall'esigenza di contrastare le tendenze valutative indulgenti e di differenziare le prestazioni in maniera oggettiva, soprattutto nei contesti pubblici o in aziende in cui i sistemi premiali sono fortemente standardizzati. La distribuzione forzata consente di evitare l'appiattimento valutativo e stimola una maggiore selettività nel riconoscimento dei meriti.

Tuttavia, essa comporta anche rischi significativi: può risultare iniqua se le prestazioni effettive non seguono la distribuzione imposta, e può generare malcontento e demotivazione nei soggetti valutati negativamente nonostante risultati accettabili.

Management by Objectives (MbO)

Il *management by objectives* (MbO) è una metodologia che trascende la mera valutazione della performance, configurandosi come una vera e propria filosofia manageriale, secondo la definizione proposta da Peter Drucker[321]. Essa si fonda sulla condivisione di obiettivi misurabili tra il manager e il collaboratore, e sull'impiego di tali obiettivi come parametri di valutazione del rendimento.

Le fasi operative di un sistema MbO sono:

- Identificazione degli obiettivi strategici: richiede l'esistenza di un sistema di pianificazione e controllo integrato, da cui derivano gli obiettivi aziendali di lungo e medio termine.
- Traduzione in obiettivi settoriali e individuali: attraverso un processo a cascata, gli obiettivi aziendali vengono declinati in target specifici per ogni area e posizione organizzativa. La precisione nella definizione di questi obiettivi è cruciale per l'efficacia del metodo.
- Valutazione della performance: effettuata confrontando i risultati conseguiti dal dipendente con gli obiettivi assegnati, tenendo conto delle variabili di contesto.
- Attribuzione di incentivi: il raggiungimento degli obiettivi dà luogo all'erogazione di premi o incentivi, legando strettamente performance e retribuzione variabile.
- Feedback periodico: il dialogo tra capo e collaboratore consente una valutazione continua dell'andamento, promuove la motivazione e permette di correggere eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi.

Il metodo MbO è particolarmente efficace per le posizioni di responsabilità, poiché incentiva l'autonomia decisionale e la responsabilizzazione. Tuttavia, non si presta a tutti i ruoli, specialmente laddove gli output siano difficili da quantificare o strettamente vincolati da fattori esterni.

Nel complesso, la scelta del metodo di valutazione delle prestazioni non può prescindere da un'attenta riflessione sulle finalità del sistema, sulla struttura organizzativa, sul livello di

321 Druker, P., *The Practice of Management, prima edizione*, New York, Harper Collins Publishers, 1954.

maturità manageriale e sulle competenze dei valutatori. L'adozione di metodi "oggettivi" non garantisce di per sé l'equità o l'efficacia del processo valutativo, ma rappresenta un importante contributo alla costruzione di un sistema meritocratico e trasparente, capace di generare fiducia, motivazione e miglioramento continuo nelle risorse umane.

6.3.4 Modelli evoluti di valutazione: il feedback a 360 gradi

Nel contesto odierno, caratterizzato da un'elevata dinamicità organizzativa e da un crescente riconoscimento del valore strategico del capitale umano, i tradizionali sistemi di valutazione del personale stanno progressivamente cedendo il passo a modelli più evoluti, in grado di riflettere la complessità delle relazioni lavorative e l'articolazione dei ruoli all'interno delle organizzazioni contemporanee. Se i modelli classici di valutazione erano fortemente ancorati a una logica gerarchica e verticale, fondata sulla relazione unidirezionale tra supervisore e subordinato, le attuali tendenze mostrano un orientamento verso forme più partecipative e multidimensionali, tra le quali spicca la cosiddetta valutazione a 360 gradi.

Questa metodologia si inserisce nel più ampio filone dei sistemi di *multiple appraisal*, ossia processi valutativi che includono molteplici fonti di osservazione e feedback. Essa risulta particolarmente coerente con le evoluzioni strutturali in atto all'interno delle aziende, che vedono il graduale superamento delle strutture organizzative piramidali a favore di modelli più orizzontali e flessibili, come le *flat organization*. In tali configurazioni organizzative, fondate su logiche di cooperazione trasversale e su modelli di leadership diffusa, il principio dell'unicità valutativa – tradizionalmente affidata esclusivamente al superiore gerarchico diretto – risulta sempre più limitante e inadeguato a restituire una rappresentazione esaustiva e attendibile della performance individuale. La valutazione a 360 gradi, invece, consente di ricostruire un quadro ricco e articolato delle prestazioni e dei comportamenti agiti dal dipendente nei diversi contesti relazionali e operativi. Tale approccio fornisce una visione integrata e multidimensionale, in grado di cogliere le sfumature comportamentali e professionali che spesso sfuggono a una sola fonte valutativa. In questo modo, si supera l'unilateralità dei modelli tradizionali di valutazione, promuovendo al contempo un'occasione di crescita e apprendimento continuo non solo per il valutato, ma anche per tutti gli attori coinvolti nel processo, favorendo una cultura organizzativa improntata alla condivisione del feedback e alla responsabilizzazione diffusa.

La valutazione a 360 gradi si caratterizza per il coinvolgimento di una pluralità di soggetti nel processo valutativo, come si approfondirà nelle prossime righe:

I colleghi di pari livello (peer appraisal)

La valutazione tra pari rappresenta una delle componenti più significative del modello a 360 gradi. Essa si fonda sul principio che i colleghi, condividendo attività, obiettivi e contesti operativi simili, siano in grado di fornire feedback attendibili e specifici sul comportamento professionale e sulle competenze relazionali del valutato. La *peer appraisal* risulta particolarmente utile per cogliere aspetti legati alla collaborazione, alla gestione dei conflitti, alla proattività e al contributo nei lavori di gruppo. Tuttavia, essa non è esente da limiti: l'influenza di dinamiche relazionali informali, come amicizie, rivalità o simpatie personali, può compromettere l'oggettività del giudizio. Per questo motivo, è opportuno che la valutazione tra pari sia accompagnata da strumenti strutturati e da adeguati momenti di formazione, finalizzati a garantire l'equità del processo.

I subordinati del manager (upward appraisal)

Il coinvolgimento dei collaboratori nella valutazione del proprio superiore rappresenta una significativa innovazione culturale, che si colloca nell'ottica della leadership partecipativa. In un

ambiente caratterizzato da fiducia reciproca e apertura al dialogo, il feedback proveniente dal basso può diventare un importante stimolo per il miglioramento delle capacità di gestione, comunicazione e motivazione da parte del manager. La valutazione *upward* consente infatti di raccogliere informazioni su dimensioni cruciali della leadership, quali l'equità nelle decisioni, la capacità di ascolto, l'efficacia nella delega e il supporto allo sviluppo professionale del team. Tuttavia, per essere efficace, essa richiede un clima organizzativo maturo, in cui i collaboratori si sentano liberi di esprimere opinioni sincere senza timore di ripercussioni.

I clienti interni ed esterni

In un'ottica di orientamento al cliente e di miglioramento continuo, risulta particolarmente significativo includere nel processo valutativo anche i destinatari finali dell'attività lavorativa: i clienti. Questi ultimi possono essere interni all'organizzazione, come i colleghi di altri reparti che beneficiano del lavoro svolto dal valutato, oppure esterni, come i consumatori o gli utenti finali del servizio. Il contributo dei clienti, raccolto attraverso strumenti come i questionari di *customer satisfaction* o le interviste strutturate, consente di valutare aspetti come la qualità del servizio, la puntualità, l'efficacia comunicativa e la capacità di rispondere alle esigenze. L'inclusione del punto di vista del cliente rappresenta un importante fattore di *accountability* e spinge l'organizzazione verso una cultura della qualità e della responsabilità diffusa.

Il valutato (self-assessment)

L'autovalutazione costituisce un momento di riflessione individuale sul proprio operato e sulle proprie competenze. Essa viene generalmente realizzata attraverso la compilazione di una scheda strutturata, in cui il dipendente è chiamato a esprimere un giudizio sul proprio rendimento, fornendo esempi concreti e indicatori a supporto. L'autovalutazione non solo favorisce un maggiore coinvolgimento nel processo, ma contribuisce anche a sviluppare l'autoconsapevolezza e il senso di responsabilità nei confronti del proprio ruolo. Tuttavia, la letteratura evidenzia come vi siano spesso significative discrepanze tra l'autovalutazione e le valutazioni provenienti da altre fonti: in molti casi, le persone tendono a sopravvalutare le proprie prestazioni, specie in assenza di feedback regolari o in contesti dove la cultura dell'errore è penalizzante. È pertanto fondamentale che l'autovalutazione venga utilizzata come strumento integrativo, non esclusivo, e sia discussa in modo aperto durante il colloquio di feedback.

Il modello a 360 gradi presenta numerosi vantaggi. In primo luogo, consente di superare la parzialità insita nella valutazione unidirezionale, offrendo una visione più completa e articolata della performance. Inoltre, favorisce una cultura del feedback diffuso, in cui ogni membro dell'organizzazione è al contempo valutatore e valutato, contribuendo a rafforzare il senso di responsabilità collettiva. Il coinvolgimento di più attori, inoltre, può ridurre il rischio di errori sistematici o di giudizi distorti, aumentando l'affidabilità complessiva del sistema. Da ultimo, il feedback ricevuto da fonti diverse può costituire uno stimolo potente alla crescita personale e professionale, orientando l'individuo verso un miglioramento continuo.

Tuttavia, il modello non è esente da criticità. La sua applicazione richiede un'organizzazione sufficientemente matura, capace di sostenere una cultura del feedback trasparente e costruttivo. In assenza di un'adeguata preparazione, il processo rischia di essere percepito come strumento di controllo o, peggio, come occasione di ritorsione. Inoltre, la raccolta e l'elaborazione di informazioni provenienti da più fonti comporta un maggiore impegno organizzativo e può richiedere sistemi informativi avanzati e risorse dedicate. Infine, è necessario che i dati raccolti vengano interpretati con attenzione e utilizzati in modo coerente con gli obiettivi dello sviluppo individuale e organizzativo.

In conclusione, la valutazione a 360 gradi rappresenta uno dei modelli più avanzati nell'ambito della gestione delle risorse umane, in quanto permette di cogliere le molteplici dimensioni della performance e di valorizzare le diverse prospettive all'interno dell'organizzazione. Essa si configura non solo come strumento di rilevazione delle prestazioni, ma anche come leva strategica per il cambiamento, l'apprendimento organizzativo e il rafforzamento della cultura del feedback. Per poter esprimere appieno le sue potenzialità, tuttavia, richiede un'attenta progettazione, una diffusa cultura della partecipazione e un sistema di governance capace di garantire equità, trasparenza e continuità nel tempo.

6.3.5 La scheda di valutazione come strumento gestionale

La scheda di valutazione delle prestazioni rappresenta uno strumento fondamentale nell'ambito dei sistemi di gestione delle risorse umane, in quanto consente di formalizzare, in maniera strutturata ed esplicita, i giudizi e le valutazioni relativi al rendimento e ai comportamenti del personale. Tale strumento, utilizzabile in formato cartaceo o digitale a seconda delle scelte organizzative e del livello di digitalizzazione aziendale, costituisce – insieme al colloquio di valutazione – il fulcro operativo del processo valutativo.

L'elaborazione sistematica delle schede nel tempo consente all'organizzazione di costruire un archivio storico delle prestazioni e delle competenze, una sorta di database dinamico che permette non solo di monitorare l'andamento individuale dei collaboratori, ma anche di individuare trend generali, criticità ricorrenti e aree di eccellenza a livello aggregato. Questo patrimonio informativo, se opportunamente rielaborato, fornisce dati di sintesi utili a costruire un'istantanea aggiornata e affidabile sul profilo qualitativo del capitale umano presente in azienda, diventando uno strumento strategico di supporto per decisioni in ambito formativo, promozionale, retributivo o di mobilità interna.

Affinché tali vantaggi possano effettivamente realizzarsi, è essenziale che le informazioni contenute nella scheda siano veritiere, oggettive e attendibili. Un sistema valutativo fondato su dati non accurati o influenzati da *bias* percettivi rischia, infatti, di compromettere la credibilità dell'intero processo, generando demotivazione, sfiducia e inefficacia gestionale.

Sebbene le modalità di costruzione delle schede possano variare sensibilmente da un'organizzazione all'altra – per impostazione grafica, livello di dettaglio o complessità degli indicatori – esistono alcuni tratti comuni ricorrenti. Una prima distinzione riguarda la quantità e la tipologia di schede adottate: alcune organizzazioni optano per una scheda unica, valida per l'intera popolazione aziendale, mentre altre prediligono l'impiego di modelli differenziati in base al ruolo ricoperto, all'area funzionale o alla posizione organizzativa. La scelta dipende da molteplici fattori, tra cui la dimensione aziendale, la varietà dei profili professionali, la cultura organizzativa e il grado di sofisticazione del sistema HR.

In termini di contenuti, la scheda di valutazione è generalmente finalizzata a rilevare due dimensioni fondamentali: i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e i comportamenti organizzativi manifestati dalla risorsa nel periodo considerato. Queste dimensioni, tra loro complementari, riflettono l'orientamento contemporaneo della valutazione verso un approccio bilanciato tra performance oggettiva e competenze relazionali e comportamentali, in linea con i principi dell'HRM moderno.

La scheda si articola solitamente in tre sezioni principali:

- Sezione introduttiva: comprende una serie di informazioni anagrafiche e organizzative utili all'identificazione del collaboratore (e, ove previsto, del valutatore). Tra i dati rilevanti figurano: la posizione ricoperta, l'unità organizzativa di appartenenza, le responsabilità assegnate, la descrizione sintetica delle mansioni e gli obiettivi individuali previsti per il periodo di riferimento. Questa sezione assolve a una funzione di contestualizzazione, ren-

dendo esplicito il quadro entro cui si colloca la valutazione.

- Sezione centrale: costituisce il cuore operativo della scheda, in quanto dedicata all'espressione dei giudizi valutativi. Essa include una griglia riferita agli obiettivi di periodo (quantitativi e qualitativi), alle competenze tecnico-professionali e ai comportamenti organizzativi, come la capacità di lavorare in team, l'iniziativa, la flessibilità, l'orientamento al cliente, la gestione dello stress, la capacità di *problem solving*, etc. I giudizi possono essere espressi secondo modalità diverse: punteggi numerici (es. da 1 a 5), scale alfanumeriche (es. da A a E), oppure valutazioni discorsive. In molti casi, al valutatore è richiesto di motivare il punteggio attribuito attraverso osservazioni testuali, al fine di garantire trasparenza e tracciabilità del giudizio espresso. La sezione si conclude solitamente con una valutazione sintetica complessiva, che riassume la prestazione nel suo insieme.
- Sezione finale: questa parte è spesso dedicata alla formulazione di indicazioni di tipo prognostico e sviluppativo. In essa vengono raccolte proposte relative alla formazione, alla mobilità orizzontale o verticale, alla crescita professionale, alla pianificazione di eventuali *job rotation*, alla definizione di piani individuali di sviluppo (IDP), alla possibilità di progressione di carriera o all'accesso a sistemi di incentivazione. La scheda si conclude con la firma del valutatore e, ove previsto, con la firma del valutato, a testimonianza dell'avvenuta presa visione (non necessariamente dell'approvazione) del contenuto.

In alcune realtà, la scheda di valutazione viene anche utilizzata come base per avviare colloqui di feedback costruttivo e partecipato, nei quali il collaboratore ha l'opportunità di commentare la valutazione ricevuta, proporre controdeduzioni e avanzare richieste di chiarimento. In tal senso, la scheda non è soltanto uno strumento amministrativo, ma può diventare un dispositivo dialogico utile a rafforzare il rapporto fiduciario tra collaboratore e responsabile.

In conclusione, sebbene le schede di valutazione possano variare per livello di complessità, struttura e contenuti, l'efficacia dello strumento dipende in larga misura dal grado di condivisione e accettazione del sistema valutativo all'interno dell'organizzazione. Paradossalmente, in contesti nei quali il processo è ben compreso, trasparente e partecipato, si tende a ridurre la complessità della scheda, privilegiando la sintesi e la chiarezza, in favore di una maggiore efficacia comunicativa e operativa.

6.3.6 Il colloquio di valutazione come leva di sviluppo

Il colloquio di valutazione rappresenta una fase cruciale all'interno del più ampio processo di *performance management*, in quanto costituisce un momento di confronto strutturato e formalizzato tra il valutatore (generalmente il responsabile gerarchico diretto) e il valutato (il collaboratore), influenzando significativamente la qualità della relazione professionale tra le due parti. Questo momento, denso di significato simbolico e operativo, ha una duplice funzione: da un lato, permette la condivisione di feedback costruttivi sul rendimento lavorativo; dall'altro, funge da leva motivazionale e di sviluppo individuale, contribuendo al rafforzamento della cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo delle performance.

All'interno del sistema di gestione della performance, si distinguono diverse tipologie di colloquio, ciascuna caratterizzata da specifiche finalità e da una diversa collocazione temporale lungo l'arco del ciclo gestionale della performance. Tali colloqui non sono eventi isolati, bensì tappe integrate in un processo circolare e continuo di comunicazione organizzativa e di orientamento delle risorse umane agli obiettivi strategici dell'impresa.

Il colloquio informativo

Il colloquio informativo rappresenta il punto di avvio del processo valutativo e si svolge all'inizio del periodo gestionale (solitamente coincidente con l'anno solare o fiscale). In tale occasione, il valutatore e il valutato concordano congiuntamente gli obiettivi da perseguire, i criteri di misurazione delle performance, i piani di azione previsti e le modalità di verifica degli esiti attesi. Si tratta, dunque, di un momento strategico in cui vengono chiariti i parametri di riferimento per la successiva valutazione e si pongono le basi per una relazione fondata sulla trasparenza e sulla corresponsabilità.

Nel colloquio informativo si definisce il cosiddetto patto di performance, ovvero un accordo implicito tra capo e collaboratore volto ad assicurare chiarezza nelle aspettative reciproche, a prevenire eventuali ambiguità interpretative e a responsabilizzare il valutato rispetto agli obiettivi condivisi. Un'efficace conduzione di questo tipo di colloquio richiede capacità di pianificazione, chiarezza comunicativa e, soprattutto, un orientamento allo sviluppo del potenziale individuale.

Il colloquio di verifica

Conosciuto anche come colloquio intermedio o di monitoraggio, il colloquio di verifica si colloca durante il periodo gestionale e assume un ruolo di controllo e di regolazione del processo. La sua funzione principale è quella di monitorare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi precedentemente concordati, individuare eventuali scostamenti, analizzarne le cause e predisporre le necessarie azioni correttive. Si tratta, quindi, di un momento cruciale per promuovere la consapevolezza del collaboratore circa la propria performance in itinere, riducendo il rischio di deviazioni significative dagli standard attesi.

Oltre alla funzione tecnica di verifica, il colloquio intermedio riveste anche una funzione motivazionale, poiché rappresenta un'opportunità per il valutatore di sostenere il collaboratore, riconoscerne l'impegno, incoraggiarne l'autoefficacia e rafforzarne il senso di appartenenza all'organizzazione. In contesti organizzativi stabili e caratterizzati da processi routinari, può essere sufficiente un solo colloquio infrannuale; viceversa, in contesti dinamici e ad alta turbolenza, è consigliabile prevedere più momenti di verifica per assicurare una gestione agile e reattiva della performance.

Il colloquio di valutazione

Il colloquio di valutazione si svolge alla fine del ciclo gestionale ed è finalizzato alla restituzione del giudizio complessivo sulla performance del collaboratore, con riferimento sia agli obiettivi raggiunti sia ai comportamenti organizzativi agiti. Si tratta di una fase particolarmente delicata, poiché implica la comunicazione di valutazioni che possono influenzare in modo significativo la motivazione, la soddisfazione e il coinvolgimento del collaboratore. Per tale motivo, è essenziale che il valutatore si prepari in maniera accurata, organizzando l'incontro in un setting idoneo e definendo con chiarezza le informazioni da comunicare.

Un colloquio ben condotto presuppone la scelta di uno spazio riservato, tranquillo e privo di distrazioni, capace di garantire un clima di fiducia e riservatezza. Il valutatore deve adottare un atteggiamento empatico e orientato all'ascolto, mostrando disponibilità al dialogo e valorizzando i contributi espressi dal collaboratore. Inoltre, è fondamentale che il feedback fornito sia costruttivo, equilibrato e basato su evidenze oggettive, evitando giudizi generici o soggettivi che potrebbero compromettere l'efficacia del processo valutativo.

Nel colloquio conclusivo, il valutatore dovrebbe anche definire congiuntamente al collaboratore un piano di sviluppo individuale, articolato in azioni formative, opportunità di crescita professionale, mobilità interna e prospettive di carriera. Questo consente di orientare il collaboratore verso obiettivi futuri e di stimolare un impegno attivo nel proprio percorso evolutivo.

Al di là delle singole tipologie, i colloqui nel processo di valutazione rappresentano un disposi-

tivo strategico attraverso cui l'organizzazione può migliorare il proprio capitale umano, accrescere l'allineamento tra obiettivi individuali e strategici e consolidare la cultura della partecipazione e della responsabilizzazione. In questa prospettiva, il colloquio si configura non solo come uno strumento tecnico, ma anche come un potente mezzo relazionale e simbolico per rafforzare il legame psicologico tra individuo e organizzazione, comunemente definito psychological contract[322].

Inoltre, se condotto con efficacia, il colloquio può contribuire al rafforzamento del livello di *engagement* del collaboratore. Coinvolgere attivamente i dipendenti nel processo valutativo, riconoscerne il ruolo e il contributo, valorizzarne le competenze e delineare percorsi di sviluppo chiari sono tutti elementi che favoriscono il consolidamento del *commitment* organizzativo e il miglioramento delle performance future.

In sintesi, il colloquio di valutazione - nelle sue diverse forme - rappresenta una leva fondamentale del sistema di gestione delle risorse umane orientato alla performance e allo sviluppo, a condizione che venga gestito con competenza comunicativa, sensibilità relazionale e orientamento strategico.

6.4 La valutazione del potenziale e delle prospettive di crescita

Per sopravvivere in un ambiente dinamico, mutevole e incerto come quello attuale, in cui i mercati si presentano sempre più ampi e caratterizzati da una forte competitività, è fondamentale fare leva sulle risorse umane e su ciò che esse saranno in grado di esprimere nel prossimo futuro. La conoscenza del potenziale umano presente all'interno dell'organizzazione, così come la sua valorizzazione, rappresenta un aspetto determinante per il successo e il consolidamento delle imprese nel proprio settore di riferimento.

In quest'ottica, diventa prioritario individuare, all'interno del contesto lavorativo, quei profili che presentano un elevato potenziale, al fine di verificarne le prospettive di sviluppo in coerenza con il prevedibile percorso evolutivo dell'organizzazione. È proprio in tale prospettiva che la valutazione del potenziale assume un ruolo cruciale all'interno del più ampio sistema di gestione e valutazione delle risorse umane.

La valutazione del potenziale si configura come un'attività diagnostica finalizzata ad apprezzare le capacità che una risorsa potrà esprimere nel futuro. Essa viene attuata per orientare lo sviluppo individuale verso posizioni nuove e maggiormente coerenti rispetto alle competenze possedute, superando i limiti dell'incarico attualmente ricoperto. Si tratta, in sostanza, di una valutazione prospettica, volta a prevedere in quale misura un individuo potrà assumere con successo ruoli futuri più complessi rispetto a quelli oggi svolti.

Tale processo presuppone, come sottolinea Rebora, che ogni individuo possieda «energie, attitudini, abilità che riesce solo in parte a utilizzare nell'ambito del ruolo lavorativo attuale»[323] e che, pertanto, vi siano qualità latenti o inespresse che devono essere individuate, coltivate e valorizzate. In questa prospettiva, la valutazione del potenziale si orienta alla persona nel suo insieme, piuttosto che al ruolo attualmente ricoperto, adottando una logica orientata al futuro anziché una mera analisi retrospettiva delle prestazioni passate.

Inoltre, essa si configura come uno strumento strategico che consente di promuovere la mobilità interna e di valorizzare il mercato interno del lavoro, favorendo percorsi di crescita professionale e di sviluppo organizzativo. Ciò rappresenta un'alternativa significativa rispetto al ricorso sistematico al mercato esterno per la copertura di

322 Rousseau, D. M. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, Sage, 1995.

323 Cfr. Rebora, G. *La direzione del personale*, Milano, Etas, 2009.

ruoli chiave o strategici, con vantaggi in termini di continuità, conoscenza del contesto organizzativo e fidelizzazione dei talenti.

Se adeguatamente progettata e gestita, la valutazione del potenziale può contribuire in maniera rilevante sia alla piena autorealizzazione della persona, favorendone la crescita personale e professionale, sia a una più efficace ed efficiente ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane presenti in azienda[324]. In tal modo, essa si configura non solo come uno strumento tecnico di gestione, ma anche come una leva fondamentale per lo sviluppo sostenibile dell'organizzazione nel medio-lungo periodo.

Il potenziale può essere valutato considerando tre diverse dimensioni fondamentali: psicologica, organizzativa e culturale.

Dal punto di vista psicologico, è importante tenere presente che ogni individuo può incontrare difficoltà nell'esprimere pienamente tutte le proprie potenzialità. A seconda delle circostanze e delle esperienze maturate, le capacità personali possono manifestarsi in forme differenti. In particolare, esse possono risultare:

- già presenti, ma non adeguatamente valorizzate o utilizzate nel contesto lavorativo attuale;
- presenti, ma non ancora attivate per mancanza di esperienze significative che ne favoriscano l'emersione;
- ancora latenti e non consolidate, come spesso accade nei soggetti più giovani o in coloro che si trovano nelle fasi iniziali del proprio percorso professionale.

Sotto il profilo organizzativo, la valutazione del potenziale consiste nel confrontare i requisiti attitudinali e comportamentali effettivamente posseduti da un individuo con quelli ritenuti necessari per ricoprire una determinata posizione lavorativa. Questo tipo di analisi assume particolare rilevanza nei processi di sviluppo delle carriere e nella pianificazione della successione, poiché consente di individuare i candidati più idonei a ricoprire ruoli di crescente responsabilità.

Infine, nella dimensione culturale, la valutazione del potenziale implica il raffronto tra l'insieme delle capacità individuali e la cultura organizzativa di riferimento, intesa come l'insieme dei valori, delle norme, dei comportamenti attesi e dei modelli di leadership che caratterizzano l'ambiente lavorativo. In tale prospettiva, il potenziale di un individuo può dirsi realmente spendibile solo se coerente e integrabile con il sistema di valori condiviso dall'organizzazione. La dissonanza culturale, anche in presenza di competenze elevate, può infatti rappresentare un ostacolo all'efficace inserimento e alla piena espressione delle capacità individuali all'interno dell'impresa.

La decisione di avviare un intervento di valutazione del potenziale all'interno di un'organizzazione può rispondere a una molteplicità di obiettivi strategici. Innanzitutto, essa consente di individuare con maggiore precisione quelle risorse che presentano i requisiti attitudinali e comportamentali necessari per assumere, nel medio-lungo periodo, ruoli chiave all'interno della struttura organizzativa. Questa attività, infatti, permette di anticipare i bisogni futuri dell'impresa, facilitando l'identificazione di talenti con elevate prospettive di crescita.

In secondo luogo, la valutazione del potenziale rappresenta uno strumento utile per esplorare e conoscere più a fondo il patrimonio di competenze inespresse delle risorse umane già presenti in azienda. Non di rado, infatti, alcune capacità rimangono silenti o poco visibili all'interno dei ruoli attualmente ricoperti, ma possono essere mobilitate con successo in contesti diversi o più sfidanti.

Un ulteriore obiettivo riguarda il supporto alla pianificazione dello sviluppo individuale, della mobilità interna e della gestione delle carriere. Attraverso una valutazione attenta e sistematica del potenziale, è possibile definire percorsi personalizzati di crescita professionale,

324 Majer, V., *Valutazione del potenziale delle risorse umane*, Castel Bolognese (RA), Ed. Itaca, 1991.

coerenti con le inclinazioni e le potenzialità di ciascun dipendente, nonché con le esigenze evolutive dell'organizzazione.

La valutazione del potenziale può inoltre contribuire in modo significativo all'implementazione di politiche di *job rotation*, facilitando il passaggio dei dipendenti tra diverse funzioni o aree aziendali e favorendo l'acquisizione di nuove competenze trasversali. In tale ambito, essa si rivela particolarmente utile anche nella pianificazione delle cosiddette tavole di rimpiazzo (*replacement tables*), strumenti che consentono di individuare in anticipo le possibili sostituzioni nei ruoli critici, assicurando la continuità operativa.

Un altro ambito in cui la valutazione del potenziale trova applicazione è quello della formazione. Conoscere le potenzialità delle persone permette di progettare interventi formativi più mirati, in grado di colmare i *gap* tra le competenze attuali e quelle richieste per ricoprire posizioni future o più complesse.

Infine, essa costituisce un valido supporto per l'attivazione di politiche di *retention* rivolte alle risorse considerate strategiche. Riconoscere e valorizzare il potenziale dei propri collaboratori rappresenta infatti un importante fattore di motivazione e di fidelizzazione, capace di contrastare fenomeni di *turnover* indesiderato e di consolidare il capitale umano all'interno dell'organizzazione.

È possibile distinguere tre differenti approcci alla valutazione del potenziale, ciascuno caratterizzato da finalità e prospettive diverse.

L'approccio tradizionale si concentra sulla valutazione del potenziale relativo, ovvero mira a stimare la capacità di una persona di sostenere con successo una prestazione futura in relazione a una posizione specifica, diversa da quella attualmente ricoperta. In questa prospettiva, il potenziale viene interpretato come l'idoneità a ricoprire un determinato ruolo, già definito in termini di requisiti e responsabilità.

Un secondo approccio pone invece l'attenzione sul potenziale assoluto, inteso come un insieme di caratteristiche individuali che non sono riferite a una particolare posizione, ma che rappresentano tratti distintivi di successo in senso più ampio. In questo caso, l'analisi del potenziale si articola su diverse dimensioni - quali la capacità di innovare, la propensione alla collaborazione, il pensiero critico, la flessibilità cognitiva, il *problem solving* - che costituiscono indicatori trasversali di valore per l'organizzazione[325].

Infine, un terzo approccio si focalizza sul potenziale trasformazionale, ovvero su un insieme di capacità non soltanto trasferibili tra diverse funzioni o ruoli, ma anche adattabili a contesti mutevoli e in continua evoluzione[326]. Questo tipo di potenziale si configura come una risorsa dinamica, in grado di rispondere in maniera proattiva ai cambiamenti ambientali, organizzativi e culturali. È l'approccio più coerente con scenari complessi, nei quali l'agilità e la capacità di apprendimento continuo assumono un peso determinante nella performance individuale e collettiva.

La scelta dell'approccio più adeguato dipende strettamente dagli obiettivi strategici dell'organizzazione e dai risultati che essa intende conseguire attraverso i processi di valutazione e sviluppo delle proprie risorse umane.

L'implementazione di un processo di valutazione del potenziale all'interno di un'organizzazione richiede un'articolazione strutturata in più fasi, ciascuna delle quali rappresenta un passaggio necessario per garantire l'efficacia e l'affidabilità dell'intervento valutativo.

Una volta chiariti e comunicati gli obiettivi, le modalità operative e i ruoli coinvolti nel programma, si procede con l'individuazione dei destinatari dell'intervento. In genere, la valutazione del potenziale si rivolge a dirigenti, quadri e, più in generale, a coloro che abbiano dimostrato nel tempo attitudini coerenti con ruoli di responsabilità, elevate performance e un'elevata motivazione.

325 Fertonani, M. La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale, Milano, Franco Angeli, 1998.

326 Borgogni, L. *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2008.

Successivamente, si predispone una scheda di rilevazione destinata ad accogliere i fattori di valutazione. Oggetto della valutazione del potenziale sono le capacità individuali, che possono essere riferite a una griglia generica di fattori ritenuti strategici per il successo aziendale, oppure associate a requisiti specifici richiesti da una determinata posizione organizzativa.

Le capacità personali oggetto di valutazione possono assumere nature e declinazioni diverse, ma, ai fini della valutazione del potenziale, è opportuno far riferimento alle seguenti macroaree:

- capacità cognitive, che comprendono efficienza mentale, abilità verbale, ragionamento numerico, capacità di sintesi, comprensione e rapidità nell'elaborazione di informazioni complesse;
- capacità gestionali, quali l'organizzazione del lavoro, la pianificazione, la motivazione e lo sviluppo dei collaboratori, l'orientamento alla qualità e ai risultati;
- capacità relazionali, tra cui rientrano la leadership, la sensibilità interpersonale, la capacità di persuasione, la negoziazione, la comunicazione efficace e la gestione dei conflitti;
- capacità decisionali, come il *decision making*, il *problem solving*, il senso critico, la capacità di giudizio, l'assunzione di rischi calcolati e la tolleranza allo stress.

Una volta identificati i fattori da valutare, si elabora una scheda di riferimento, all'interno della quale viene riportato un elenco strutturato di capacità che, per ciascun soggetto valutato, possono rappresentare punti di forza o aree di miglioramento. Collegando ciascuna capacità alle evidenze raccolte sul soggetto in esame, è possibile costruire un profilo psicoattitudinale, utile a definirne il posizionamento in relazione a una specifica area organizzativa o a una possibile evoluzione di carriera.

Il passaggio successivo riguarda la scelta del metodo di valutazione, che può avvenire secondo due modalità principali: metodo indiretto e metodo diretto.

Il metodo indiretto non prevede il coinvolgimento diretto della persona valutata. Le informazioni vengono raccolte tramite due modalità principali: da un lato, attraverso testimonianze qualificate fornite da superiori e colleghi del valutato; dall'altro, mediante l'impiego di questionari strutturati, come quelli a 360°. Questo approccio ha il vantaggio di raccogliere dati da una pluralità di fonti, favorendo una rappresentazione più articolata e bilanciata del potenziale; tuttavia, presenta il rischio di distorsioni valutative dovute a dinamiche relazionali, simpatie personali o conflitti latenti, che possono alterare la percezione della performance.

Il metodo diretto, al contrario, prevede il coinvolgimento attivo del soggetto valutato. Lo strumento principe di questa modalità è l'*assessment center*, già ampiamente analizzato in letteratura, il quale si avvale di una combinazione di tecniche e strumenti specialistici - come test psicometrici, questionari attitudinali, colloqui strutturati, simulazioni individuali e di gruppo - finalizzati a rilevare le capacità del singolo in un contesto osservabile e controllato. Uno dei principali vantaggi dell'*assessment center* risiede nella sua capacità di limitare i *bias* cognitivi e soggettivi, garantendo così una maggiore attendibilità delle valutazioni.

Un ulteriore strumento utilizzabile nell'ambito del metodo diretto è il *development center*, che condivide molte delle caratteristiche dell'*assessment center*, ma con un orientamento più marcato verso lo sviluppo personale. In questo contesto, la valutazione delle capacità chiave si integra con la pianificazione dei percorsi di carriera, la definizione degli interventi formativi e l'allineamento strategico tra le esigenze dell'organizzazione e le aspirazioni individuali.

Qualunque sia lo strumento adottato, il metodo diretto consente una rilevazione oggettiva e neutrale del potenziale, offrendo una base solida per decisioni gestionali in merito allo sviluppo delle risorse. Tuttavia, presenta come limite la possibile difficoltà di coinvolgere adeguatamente l'intera organizzazione nel processo valutativo,

rischiando di ridurre l'impatto sistemico delle azioni intraprese.

L'ultima fase del processo riguarda la comunicazione dei risultati, momento cruciale per assicurare la coerenza e l'efficacia del percorso di valutazione. Attraverso il colloquio di feedback, il valutatore restituisce al soggetto valutato le osservazioni, le misurazioni e le interpretazioni emerse dall'analisi, offrendo anche indicazioni sulle potenzialità di sviluppo futuro. In questa fase, è fondamentale adottare uno stile comunicativo chiaro, costruttivo ed empatico, capace di valorizzare l'obiettivo evolutivo della valutazione del potenziale e di rafforzare la motivazione e il senso di appartenenza della persona all'organizzazione.

6.5 La valutazione e mappatura delle competenze

Nell'attuale contesto competitivo, le aziende devono essere in grado di valorizzare adeguatamente le proprie risorse umane, dalle quali dipende in larga misura il successo dell'organizzazione stessa. All'interno dei modelli organizzativi emergenti, sempre più flessibili e deverticalizzati, il vantaggio competitivo di un'impresa risulta strettamente connesso al *know-how* interno e alle competenze possedute, acquisite e sviluppate dalle persone.

In questa prospettiva si colloca la valutazione delle competenze, intesa come uno strumento innovativo ed efficace per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane. Essa è in grado di fornire risposte coerenti alle nuove esigenze organizzative, determinate dalle profonde trasformazioni che hanno investito l'ambiente economico, tecnologico e sociale.

La valutazione delle competenze sposta l'attenzione dai risultati alla persona e ai suoi comportamenti, ponendo l'accento sull'apprendimento e sui fattori, interni ed esterni, che favoriscono il conseguimento di prestazioni coerenti con le aspettative organizzative.

L'approccio basato sulle competenze risulta pertanto coerente con una logica valutativa di tipo soggettivo, in quanto valorizza l'individuo nella sua unicità. In questa prospettiva, la persona non si limita a conformarsi alla posizione, ma la rielabora e la rinnova in funzione delle proprie caratteristiche distintive, interpretando attivamente gli stimoli e i condizionamenti provenienti dall'ambiente.

Gli studi sulle competenze in ambito organizzativo sono stati introdotti da David McClelland agli inizi degli anni Settanta del Novecento e hanno segnato l'avvio di un filone di ricerca noto come movimento delle competenze, che ha condotto all'elaborazione di numerosi modelli teorici e approcci di natura consulenziale[327].

Tra i molti contributi prodotti nell'ambito di tale movimento, si è scelto di adottare come riferimento il modello elaborato da Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer. Gli autori definiscono la competenza come una "caratteristica intrinseca dell'individuo che è causalmente collegata a una performance efficace o superiore in una determinata mansione"[328].

Dalla definizione proposta emergono due elementi costitutivi che assumono una particolare rilevanza per la pratica manageriale.

Il primo elemento è racchiuso nel concetto di "caratteristica intrinseca", che lascia intendere come la competenza sia parte integrante e profonda della personalità dell'individuo, al punto da poterne predire i comportamenti o le modalità di pensiero in situazioni diverse. A delineare le competenze concorrono in modo determinante le seguenti caratteristiche personali:

- motivazioni: spinte interiori che orientano il comportamento dell'individuo verso determinati obiettivi, fungendo da propulsore dell'agire organizzativo;
- tratti della personalità: disposizioni stabili e caratteristiche psicofisiche che influenzano il modo di comportarsi in contesti specifici;
- immagine di sé: insieme di atteggiamenti, valori e rappresentazioni che l'individuo ha di sé stesso e che incidono sul suo orientamento all'azione;
- conoscenze: sapere teorico, prevalentemente acquisito attraverso lo studio e la formazione, riferibile in gran parte ai contenuti professionali del ruolo ricoperto;
- skills: capacità operative, fisiche o intellettive, necessarie per eseguire compiti specifici in modo efficace.

Il secondo elemento è espresso dall'espressione "casualmente collegata", la quale suggerisce che le caratteristiche sopra menzionate non sono semplicemente associate ai comportamenti, ma li determinano in modo causale o predittivo. Tali comportamenti, quando orientati al conseguimento degli obiettivi assegnati, si traducono in prestazioni efficaci e, in taluni casi, superiori rispetto agli standard attesi.

Il modello delle competenze trova ampia applicazione non solo nell'ambito della valutazione delle risorse umane, ma anche nei processi di selezione, formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere.

Nella prassi manageriale, tale modello viene impiegato per determinare due tipologie di profilo: da un lato, il profilo ideale, ossia l'insieme delle competenze ritenute necessarie per ricoprire efficacemente una specifica posizione organizzativa; dall'altro, il profilo reale, ovvero l'insieme delle competenze effettivamente possedute da un determinato individuo.

Il grado di coincidenza tra i due profili rappresenta un indicatore significativo del livello di allineamento tra la persona e il ruolo organizzativo. Un'elevata corrispondenza tra profilo reale e profilo ideale è, in tal senso, considerata un predittore affidabile di performance elevate e coerenti con le aspettative aziendali.

Tuttavia, non sempre si riscontra una piena sovrapposizione tra i due profili. Può infatti verificarsi un gap di profilo, ovvero una discrepanza tra le competenze possedute dall'individuo e quelle richieste per lo svolgimento ottimale della mansione. Tale disallineamento, che si configura come una sotto-dotazione rispetto alle attese del ruolo, può tradursi in prestazioni non soddisfacenti o inadeguate agli standard organizzativi.

Il riconoscimento tempestivo di eventuali gap di profilo costituisce un'opportunità strategica per la funzione Risorse Umane, che può attivare mirati interventi formativi e percorsi di sviluppo professionale volti a colmare le carenze rilevate. Tali interventi non solo migliorano l'efficacia individuale, ma contribuiscono anche a promuovere una cultura dell'apprendimento continuo e dell'evoluzione delle competenze.

In conclusione, il modello delle competenze si configura come uno strumento efficace e versatile per sostenere l'integrazione tra le esigenze organizzative di gestione del capitale umano e i percorsi di crescita e valorizzazione individuale, promuovendo al contempo una maggiore coerenza tra ruoli, persone e risultati.

6.6 Le fasi della progettazione e gestione del processo formativo

La realizzazione di un intervento formativo efficace ed efficiente presuppone un'impostazione metodologica rigorosa, fondata su una chiara articolazione delle fasi che compongono il processo formativo. Nonostante l'evoluzione delle pratiche e l'affermarsi di nuovi approcci, la letteratura e la prassi professionale riconoscono ancora come valido il modello classico articolato in quattro fasi: analisi dei bisogni, progettazione,

327 Nel 1973, sul periodico «American Psychologist», David C. McClelland, psicologo e ricercatore statunitense, pubblica un articolo dal titolo "*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*", dove rimarca la mancata considerazione nei processi valutativi di fattori fondamentali per le performance lavorative, vale a dire le caratteristiche personali dell'individuo definite, appunto, competenze.

328 Spencer, L. M.; Spencer, S. M. *Competence at work: Models for Superior Performance*, New York, John Wiley, 1993.

implementazione e valutazione[329]. Ciascuna fase è strettamente interconnessa alle altre e costituisce un tassello essenziale per garantire la coerenza e la qualità dell'intervento complessivo.

Analisi dei bisogni

La fase preliminare e fondativa dell'intero processo formativo consiste nell'analisi della domanda e dei bisogni formativi. Tale attività diagnostica è finalizzata a individuare le esigenze reali, esplicite o latenti, che giustificano l'intervento e che ne orientano la struttura.

L'analisi dei bisogni si sviluppa su tre livelli complementari:

- organizzativo: riguarda l'allineamento tra le strategie aziendali e le competenze presenti in azienda;
- professionale o di ruolo: si concentra sulle competenze richieste per specifici profili lavorativi;
- individuale: focalizza l'attenzione sui bisogni espressi o impliciti dei singoli collaboratori, anche in ottica di sviluppo professionale.

A livello organizzativo, l'obiettivo è comprendere le direttrici strategiche dell'impresa (missione, visione, obiettivi a lungo termine) e rilevare le eventuali discontinuità rispetto alla dotazione di competenze presenti. Le fonti informative possono essere dirette, come interviste e questionari rivolti al *top management* e ai responsabili delle unità organizzative, oppure indirette, come i documenti di pianificazione strategica, le previsioni di *budget*, i *report* delle risorse umane, gli indicatori di performance e gli audit interni.

Il livello professionale o di ruolo è volto a identificare le competenze richieste per l'efficace esercizio di una determinata posizione organizzativa. L'analisi evidenzia eventuali gap di competenza, cioè discrepanze tra il profilo ideale e quello effettivamente posseduto dagli occupanti del ruolo. In questo caso, le fonti indirette includono *job description*, mansionari, sistemi di valutazione della performance e del potenziale; le fonti dirette comprendono colloqui con supervisori e capi diretti.

Infine, il livello individuale si concentra sulla singola persona e sul suo percorso di crescita professionale. Le esigenze formative possono emergere da momenti strutturati (colloqui di sviluppo, *assessment center*, piani di carriera) o da strumenti di rilevazione diretta (interviste individuali, *focus group*, questionari di autovalutazione). In particolare, la valorizzazione della dimensione individuale consente di promuovere un apprendimento personalizzato, aumentando la motivazione e la partecipazione.

La conclusione di questa fase consiste nella sintesi dei bisogni formativi rilevati, presentata in un documento che consente all'organizzazione di disporre di una base informativa solida per pianificare le attività successive e allocare coerentemente le risorse economiche, logistiche e umane.

Progettazione

La progettazione degli interventi formativi prende avvio dai risultati emersi dall'analisi dei bisogni. Essa viene formalizzata in un documento che raccoglie una serie di informazioni di sintesi, riconducibili alle seguenti dimensioni: obiettivi formativi, vincoli economici, destinatari, contenuti, metodi didattici, docenti e aspetti tecnico-operativi.

Di seguito esaminiamo nel dettaglio le singole dimensioni progettuali, a partire dagli obiettivi.

L'insieme dei fabbisogni formativi viene tradotto in obiettivi formativi. Questi rappresentano l'espressione del set di competenze che i partecipanti dovranno acquisire al termine del percorso di apprendimento. Gli obiettivi formativi fanno riferimento all'acquisizione, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze individuali nei tre ambiti del sapere professionale e organizzativo. Per convenzione, tali ambiti vengono definiti in termini di: *sapere* (competenze di base), *saper fare* (competenze tecnico-specialistiche), *saper essere* (competenze trasversali o comportamentali).

Il *sapere* rappresenta il patrimonio culturale dell'individuo, costituito dall'insieme di conoscenze teoriche acquisite attraverso percorsi educativi (scuola, università, formazione specialistica, etc.).

Il *saper fare* riguarda la dimensione operativa specifica del ruolo professionale ricoperto. Esso consiste nella combinazione di conoscenze, esperienze e abilità che costituiscono la base per lo svolgimento delle attività lavorative. Si tratta di un sapere prevalentemente tecnico, sostanzialmente indipendente dalle peculiarità del contesto organizzativo.

Il *saper essere* fa riferimento alla capacità dell'individuo di esprimere comportamenti coerenti con i valori, la missione e la cultura aziendale. Esso rappresenta l'integrazione tra competenze relazionali, emotive e valoriali che consentono di agire in modo efficace nel contesto organizzativo.

In base agli obiettivi da perseguire, gli interventi formativi possono essere ricondotti a due principali categorie:

- percorsi orientati allo sviluppo delle conoscenze teoriche e delle capacità tecnico-professionali, finalizzati a fornire le competenze necessarie per svolgere mansioni operative specifiche richieste dalla posizione lavorativa (si pensi, ad esempio, all'apprendimento di linguaggi informatici o di una lingua straniera);
- percorsi finalizzati allo sviluppo delle *soft skills*, ovvero delle competenze trasversali ritenute essenziali per trasformare le conoscenze teoriche e le abilità tecniche in comportamenti lavorativi efficaci (come la capacità di lavorare in team, la negoziazione, la comunicazione efficace, il *problem solving*, la gestione dello stress, il *time management*, etc.).

Gli obiettivi devono essere formalizzati con la massima chiarezza per facilitare la definizione puntuale dei contenuti didattici e consentire ai destinatari di orientare e organizzare il proprio processo di apprendimento in base alle esigenze individuali. Inoltre, è fondamentale che gli obiettivi siano espressi in forma oggettiva e misurabile, così da permettere la costruzione di un sistema affidabile di valutazione dei risultati ottenuti.

Una volta determinati gli obiettivi formativi, è necessario considerare i vincoli economici. A tal fine, l'azienda predispone generalmente un *budget* formativo, che consiste nell'identificazione e nella previsione dei costi necessari per sostenere l'intervento. Le principali voci contabili comprendono:

- costi fissi, ossia quelli che non variano in funzione del numero dei partecipanti (ad esempio: costi di progettazione e coordinamento, compensi dei formatori e dei tutor, spese per l'affitto e il funzionamento della sala, etc.);
- costi variabili, ovvero quelli che dipendono da specifici parametri (come il numero di partecipanti). Tra questi rientrano: i costi per i materiali didattici, le eventuali spese di trasferta, i costi indiretti legati alla riduzione della produttività dovuta all'assenza dei dipendenti in formazione, etc.

Il passo successivo consiste nell'individuazione dei destinatari dell'intervento formativo. In questa fase si stabilisce se l'iniziativa debba essere rivolta all'intera popolazione aziendale, a una sua parte, oppure a figure professionali appartenenti a specifici ruoli organizzativi.

Si procede quindi alla scelta delle metodologie didattiche da impiegare, che possono essere di tipo espositivo (lezioni frontali, seminari, etc.) o esperienziale (laboratori, *role playing*, simulazioni, *project work*, etc.), e alla selezione dei docenti-formatori, che possono essere professionisti esterni o risorse interne all'organizzazione.

Vengono poi definiti i contenuti del corso, che devono essere coerenti con gli obiettivi formativi e con le richieste espresse dall'azienda. Successivamente si affrontano gli aspetti prettamente operativi, quali:

329 Per un inquadramento teorico si vedano: Mariani, A. *Progettare la formazione*, Milano, Franco Angeli, 2018; Bonazzi, A. *Formazione e sviluppo delle risorse umane*, Bologna, Il Mulino, 2020.

- la strutturazione del corso in termini di articolazione e durata;
- la scelta della location (interna o esterna all'azienda);
- la predisposizione e distribuzione del materiale didattico ai partecipanti.

Infine, vengono definite le modalità attraverso cui valutare il livello di efficacia del progetto formativo, stabilendo criteri, strumenti e momenti della valutazione.

Questa seconda fase del processo si conclude con l'approvazione del progetto formativo da parte degli organi competenti.

Implementazione

La fase di implementazione rappresenta il momento operativo del processo formativo, in cui si dà concreta attuazione agli interventi progettati. Essa si realizza attraverso l'interazione dinamica tra docenti e partecipanti, all'interno di un contesto strutturato, orientato allo sviluppo delle competenze e all'attivazione di processi di apprendimento significativo.

L'efficacia dell'intervento formativo è strettamente connessa alla qualità dell'interazione didattica, ovvero alla capacità del docente-formatore di instaurare una relazione formativa autentica, coinvolgente e stimolante. È pertanto cruciale che il formatore sia dotato non solo di solide competenze tecnico-disciplinari, ma anche di capacità relazionali, empatiche e comunicative tali da creare un clima favorevole all'apprendimento. Un ambiente formativo positivo, infatti, contribuisce in modo decisivo a ridurre le resistenze al cambiamento, ad aumentare la motivazione intrinseca e a facilitare l'acquisizione di nuovi saperi e comportamenti.

L'ambiente di apprendimento può essere inteso come quello spazio - mentale, emotivo e organizzativo - all'interno del quale prende forma il processo formativo. Esso rappresenta un contesto complesso, strutturato e dinamico, nel quale si intrecciano dimensioni cognitive, affettive e sociali, e in cui i partecipanti si sentono liberi di esplorare, sperimentare e costruire nuove conoscenze. Tale ambiente viene progettato e facilitato dal formatore, il cui compito è quello di generare opportunità di apprendimento attraverso attività mirate, strategie didattiche coerenti con gli obiettivi definiti, e una gestione sapiente dei tempi, degli spazi e dei materiali formativi.

Nel concreto svolgimento dell'attività formativa, le interazioni che si generano tra i partecipanti e tra questi ultimi e il docente costituiscono un elemento centrale. Tali interazioni rappresentano il motore dell'apprendimento esperienziale e contribuiscono allo sviluppo delle competenze non solo tecnico-operative, ma anche relazionali e metacognitive. La formazione, infatti, non è un processo meramente trasmissivo, bensì un processo di co-costruzione del sapere, in cui ciascun soggetto in formazione è chiamato a riflettere, a partecipare attivamente e a integrare nuovi contenuti nella propria esperienza professionale e personale.

Il docente, in questa prospettiva, assume il ruolo di facilitatore dell'apprendimento: non più mero dispensatore di conoscenze, ma guida, mediatore, regista del processo formativo. Egli deve essere in grado di modulare il proprio intervento sulla base delle caratteristiche del gruppo, di valorizzare le risorse individuali e collettive presenti in aula, e di gestire le dinamiche emergenti in modo funzionale agli obiettivi didattici.

L'implementazione dell'intervento avviene attraverso l'impiego dei metodi e delle tecniche didattiche selezionate in fase di progettazione. Tali metodi – che verranno analizzati nel dettaglio nel successivo paragrafo – possono essere di tipo espositivo (lezione frontale, conferenza, seminario), esperienziale (*role playing*, simulazioni, laboratori), collaborativo (lavoro di gruppo, *brainstorming*), riflessivo (analisi di casi, autobiografia formativa), oppure integrato. La scelta metodologica influisce in modo sostanziale sul tipo di apprendimento attivato: mentre i metodi trasmissivi tendono a favorire l'acquisizione di conoscenze teoriche, quelli esperienziali promuovono l'interiorizzazione delle competenze e lo sviluppo della consapevolezza critica.

Va inoltre considerata la rilevanza della gestione logistica e operativa in questa fase. L'organizzazione degli orari, la predisposizione degli spazi formativi (in presenza o online), la disponibilità dei materiali didattici e degli strumenti tecnologici, l'accoglienza dei partecipanti e il monitoraggio costante dell'andamento delle attività sono elementi che concorrono in modo determinante alla qualità complessiva dell'esperienza formativa.

Un altro aspetto fondamentale è rappresentato dalla *learning climate*, ovvero il clima percepito dai partecipanti in relazione al contesto di apprendimento. Studi di ambito pedagogico e psicologico dimostrano come un clima positivo, improntato alla fiducia reciproca, al rispetto, al sostegno e alla valorizzazione delle differenze individuali, favorisca un coinvolgimento maggiore e un apprendimento più profondo. Al contrario, un ambiente percepito come giudicante, competitivo o eccessivamente strutturato può generare ansia, passività e disimpegno.

Durante l'implementazione, è altresì utile adottare strumenti di monitoraggio in itinere, quali osservazioni sistematiche, griglie di valutazione del comportamento in aula, questionari di feedback intermedi, al fine di raccogliere dati utili per eventuali aggiustamenti in corso d'opera. Tali strumenti consentono di valutare il livello di partecipazione, la coerenza tra metodi utilizzati e bisogni formativi, la qualità della comunicazione didattica e il grado di soddisfazione dei partecipanti.

Infine, occorre sottolineare che l'implementazione non si esaurisce nell'esecuzione puntuale delle attività previste, ma rappresenta un momento critico in cui si misura la reale capacità dell'organizzazione formativa di tradurre la progettazione in pratica efficace, contestualizzata e rispondente agli obiettivi. È qui che il progetto prende vita e che si pongono le basi per il consolidamento degli apprendimenti, la loro trasferibilità nel contesto lavorativo e, più in generale, la riuscita complessiva dell'intervento.

In sintesi, la fase di implementazione richiede un presidio attento e competente, che sappia integrare aspetti metodologici, relazionali, organizzativi e valutativi, per garantire che l'azione formativa produca effetti positivi e duraturi nei partecipanti e, per estensione, nei contesti lavorativi di appartenenza.

Valutazione

La valutazione rappresenta la fase conclusiva, ma non per questo meno rilevante, del processo formativo. Essa si configura come un'attività sistemica e metodica, finalizzata a rilevare, analizzare e interpretare i cambiamenti generati nei partecipanti a seguito dell'intervento formativo. Il suo scopo primario è quello di verificare la coerenza tra gli obiettivi formativi predefiniti nella fase di programmazione e i risultati effettivamente conseguiti, nonché di esprimere un giudizio complessivo sull'efficacia dell'intero percorso.

Tuttavia, la valutazione non si esaurisce in un'azione puntuale a posteriori, bensì investe trasversalmente ogni fase della formazione. Essa si configura, quindi, come un processo continuo, che accompagna l'intervento formativo sin dal momento della sua progettazione. In questa prospettiva, ogni fase del ciclo formativo è soggetta a un monitoraggio costante, volto a verificare la congruenza tra le azioni intraprese e gli obiettivi pianificati, consentendo - ove necessario - di apportare correttivi in itinere per ridurre le criticità e massimizzare l'efficacia dell'intervento.

Con riferimento alla dimensione temporale, la valutazione si articola tradizionalmente in tre momenti distinti ma interconnessi:

- Valutazione *ex ante*: effettuata nella fase preliminare del processo, in corrispondenza dell'analisi dei fabbisogni formativi. Essa consente di verificare la coerenza tra l'intervento pianificato, le competenze da sviluppare e i risultati attesi. Tale forma di valutazione svolge un ruolo predittivo e orientativo, ponendo le basi per un'azione formativa aderente alle esigenze dell'organizzazione e dei partecipanti.

- Valutazione in itinere: consiste in un monitoraggio sistematico condotto durante lo svolgimento del percorso formativo. Mira a verificare l'aderenza degli obiettivi intermedi conseguiti rispetto a quelli previsti e ad anticipare eventuali deviazioni, difetti di progettazione o bisogni emergenti. Essa consente di attivare tempestivamente interventi di riadattamento, favorendo un approccio flessibile e reattivo alla gestione della formazione.
- Valutazione *ex post*: ha luogo al termine dell'intervento ed è finalizzata a misurare l'efficacia formativa in termini di risultati raggiunti, modificazioni comportamentali indotte e impatti sulla performance organizzativa. Tale valutazione, oltre a consentire un bilancio complessivo dell'esperienza, rappresenta una risorsa strategica per la riprogettazione di interventi futuri.

Uno dei modelli più consolidati nella pratica manageriale è quello elaborato da Donald Kirkpatrick, sviluppato a partire dagli anni Sessanta e tuttora ampiamente utilizzato, anche se con alcuni limiti di applicabilità in contesti complessi[330]. Il modello, di natura gerarchica, si articola in quattro livelli progressivi di valutazione:

Reazione

Il primo livello mira a rilevare la percezione soggettiva dei partecipanti rispetto all'esperienza formativa. L'obiettivo è comprendere il grado di soddisfazione generale rispetto a variabili quali la qualità dell'insegnamento, la rilevanza dei contenuti, l'efficacia dei materiali didattici, l'organizzazione logistica e la coerenza dell'intervento con le aspettative iniziali. Per la raccolta dei dati si ricorre prevalentemente a questionari strutturati o semi strutturati con scale di valutazione (*Likert* o analoghe), che vengono somministrati generalmente al termine dell'attività formativa. Tuttavia, si raccomanda di integrare anche strumenti qualitativi e momenti di confronto diretto, oltre che di prevedere rilevazioni intermedie per consentire un tempestivo adeguamento del percorso.

Apprendimento

Il secondo livello è volto a misurare i cambiamenti effettivamente avvenuti sul piano cognitivo, tecnico e comportamentale, ovvero il "quanto" e il "come" i partecipanti abbiano acquisito nuove conoscenze, abilità e atteggiamenti. Si fa riferimento ai tre domini dell'apprendimento: il sapere (conoscenze teoriche), il saper fare (competenze operative) e il saper essere (atteggiamenti e comportamenti relazionali). Gli strumenti utilizzati comprendono test a risposta multipla o aperta, prove pratiche, esercitazioni, analisi di casi, *role playing*, simulazioni e colloqui individuali. È fondamentale che la valutazione dell'apprendimento non sia percepita come un'esercitazione isolata, bensì come parte integrante del processo di *empowerment* professionale e personale del discente.

Comportamento

Il terzo livello si propone di verificare il trasferimento delle competenze acquisite all'interno del contesto lavorativo. A differenza dei livelli precedenti, il cambiamento comportamentale costituisce un effetto "differito" della formazione, che richiede tempi di osservazione più lunghi e strumenti di rilevazione più sofisticati.

La difficoltà principale in questo ambito risiede nella necessità di isolare gli effetti della formazione rispetto ad altri fattori influenti, quali la cultura organizzativa, lo stile di leadership, la motivazione individuale e il clima di lavoro.

Per effettuare questa analisi si ricorre spesso a osservazioni sistematiche sul campo, interviste a colleghi e superiori, analisi delle prestazioni individuali, feedback strutturati, griglie di valutazione comportamentale e autovalutazioni. È buona prassi effettuare tale rilevazione a distanza di almeno 3-6 mesi dalla conclusione del percorso formativo, per consentire una verifica realistica e attendibile dei cambiamenti prodotti.

330 Kirkpatrick, D.L. *Evaluating trainings programs: the four levels*, San Francisco, Berrett-Koehler publisher, 2006.

Risultati

Il quarto livello misura gli effetti dell'intervento formativo sull'organizzazione nel suo complesso, valutandone il contributo alla performance aziendale. I risultati possono essere tangibili (es. aumento della produttività, miglioramento degli indicatori economico-finanziari, riduzione degli errori o dei costi) o intangibili (es. miglioramento del clima aziendale, aumento della motivazione, crescita dell'*engagement* e della *retention* del personale). Poiché è difficile stabilire una relazione di causa-effetto diretta tra formazione e performance organizzativa, è fondamentale ricorrere a strumenti di controllo che permettano di isolare le variabili formative. Tra questi si segnalano l'analisi dei trend storici, i gruppi di controllo e i gruppi sperimentali.

Un indicatore di sintesi ampiamente utilizzato è il ROI della formazione (*Return on Investment*), calcolato come rapporto tra i benefici economici ottenuti e i costi complessivi sostenuti per l'intervento formativo[331]. L'analisi del ROI, tuttavia, non può essere condotta in modo isolato, ma deve essere affiancata da valutazioni qualitative che restituiscano la complessità e la profondità degli effetti generati dalla formazione.

In conclusione, la valutazione della formazione si configura come una funzione strategica del processo di gestione delle risorse umane, poiché consente di misurare non solo l'efficienza operativa dell'intervento, ma anche il suo valore aggiunto rispetto agli obiettivi organizzativi. Tuttavia, essa presenta ancora alcune criticità, derivanti soprattutto dalla difficoltà di quantificare gli impatti intangibili, dalla variabilità dei contesti organizzativi e della soggettività dei benefici percepiti.

Per superare tali limiti, è necessario adottare un approccio multidimensionale e integrato alla valutazione, capace di combinare indicatori quantitativi e qualitativi, metodi oggettivi e strumenti partecipativi, analisi retrospettive e visioni prospettiche. Solo attraverso una cultura della valutazione matura e condivisa, la formazione può assolvere al suo compito di leva strategica per lo sviluppo individuale e organizzativo.

6.7 Metodologie didattiche per lo sviluppo manageriale

Le metodologie didattiche possono essere definite come l'insieme delle tecniche, delle strategie e degli strumenti messi in atto per facilitare e promuovere il processo di apprendimento nei discenti. Esse rappresentano il "come" dell'intervento formativo, ovvero le modalità operative attraverso cui si concretizza l'insegnamento, incidendo profondamente sulla qualità dell'esperienza educativa e sull'efficacia del trasferimento delle conoscenze, competenze e atteggiamenti.

Nel panorama della formazione, i metodi didattici sono molteplici e differenziati nella loro natura e nel loro grado di complessità: si spazia dalle modalità più tradizionali, come la lezione frontale, fino a tecniche attive e partecipative, quali le esercitazioni pratiche, le simulazioni, il *role playing*, l'*outdoor training* e, più recentemente, le metodologie digitali come l'*e-learning*, la realtà virtuale e l'apprendimento collaborativo online. A ogni metodologia corrisponde una precisa impostazione pedagogica e una determinata visione del ruolo dell'apprendente e del formatore all'interno del processo educativo.

La scelta della metodologia da adottare non può essere lasciata al caso, né può essere guidata esclusivamente da considerazioni di ordine tecnico-logistico. Al contrario, essa deve rispondere

331 Il ROI della formazione si calcola secondo la formula: ROI (%) = [(Benefici - Costi) / Costi] × 100. Per un approfondimento metodologico si veda: Refo, A. *Misurare la formazione*, Milano, FrancoAngeli, 2019.

in maniera coerente e funzionale agli obiettivi formativi che si intendono raggiungere. Un principio fondamentale nella progettazione didattica consiste, infatti, nel garantire la coerenza tra obiettivi, contenuti, metodi e strumenti. In altri termini, per ogni tipo di competenza da sviluppare - che sia di tipo cognitivo, operativo o relazionale - dovrà essere individuata la metodologia più idonea a favorirne l'apprendimento.

Ad esempio, qualora l'obiettivo consista nel trasmettere conoscenze teoriche o procedurali relative a un compito lavorativo ben definito, si potrà ricorrere con efficacia alla lezione frontale, specialmente se arricchita da strumenti audiovisivi, supporti interattivi ed esercitazioni guidate. Diversamente, se lo scopo della formazione è promuovere cambiamenti nei comportamenti organizzativi, stimolare capacità decisionali o potenziare le *soft skills*, sarà più opportuno utilizzare tecniche attive e partecipative, quali il *problem solving*, il *case study*, il *role playing* o le simulazioni comportamentali, che permettono ai partecipanti di confrontarsi con situazioni reali o verosimili, mettendo alla prova le proprie capacità in contesti controllati.

Anche l'adozione di metodologie esperienziali, come l'*outdoor training* o le *learning community*, risulta particolarmente efficace per favorire la riflessione, la consapevolezza dei propri stili relazionali e l'apprendimento attraverso l'esperienza diretta e il feedback del gruppo. Parallelamente, le nuove tecnologie digitali offrono strumenti didattici sempre più sofisticati e flessibili: l'*e-learning*, per esempio, consente di ampliare l'accesso alla formazione, di personalizzare i percorsi in base ai bisogni individuali e di promuovere modalità di apprendimento asincrono e continuo, spesso integrate con esperienze in presenza (*blended learning*).

La selezione della metodologia didattica, che rappresenta una leva fondamentale per la costruzione di un apprendimento significativo, deve pertanto tener conto di una pluralità di fattori interdipendenti:

- gli obiettivi formativi: in base alla natura (conoscitiva, pratica, comportamentale) e alla complessità degli obiettivi, sarà necessario predisporre metodi coerenti e mirati;
- i contenuti del corso: la natura teorica o applicativa delle conoscenze da trasmettere condiziona fortemente la scelta metodologica;
- il profilo dei destinatari: età, livello culturale, esperienza lavorativa pregressa, motivazione all'apprendimento e stili cognitivi influenzano la ricezione e l'efficacia delle diverse tecniche didattiche;
- il contesto organizzativo e formativo: la disponibilità di risorse, il tempo a disposizione, la logistica e il *budget* possono limitare o favorire l'adozione di determinate metodologie;
- la concezione pedagogica di riferimento: ogni metodo implica una specifica visione dell'apprendimento (trasmissiva, costruttivista, trasformativa), del ruolo del docente (guida, facilitatore, esperto) e dell'apprendente (soggetto passivo o attivo dell'apprendimento).

Per facilitare la comprensione e l'adozione consapevole dei metodi didattici, è utile una distinzione di tipo logico-pedagogico, secondo la quale essi vengono generalmente classificati in due categorie principali: il metodo deduttivo e quello induttivo.

Il primo, il metodo deduttivo, parte da un'affermazione di carattere generale relativa a uno specifico argomento e, attraverso una serie di deduzioni logiche, giunge a un progressivo approfondimento della materia. In altri termini, procede dal concetto generale al particolare per gradi successivi e coerenti sul piano logico. Un limite spesso attribuito a questo metodo consiste nella sua ridotta capacità di coinvolgere i livelli emozionali dei discenti, proprio perché fondato su una base teorica piuttosto che esperienziale.

Il metodo induttivo, al contrario, prende avvio dall'esperienza diretta dei partecipanti, i quali, attraverso un apprendimento attivo, sono in grado di trasformare quanto vissuto in nuove conoscenze e competenze. L'ambiente formativo

si configura, pertanto, come altamente partecipativo e capace di generare un coinvolgimento emozionale significativo, a beneficio del processo di apprendimento.

Nell'ambito della formazione aziendale, e in particolare in quella rivolta agli adulti, le riflessioni sviluppate all'interno della teoria andragogica - di cui Malcolm Knowles è uno dei principali esponenti - hanno contribuito alla diffusione della teoria dell'apprendimento esperienziale[332]. In particolare, il modello proposto da David Kolb[333], basato sul concetto di apprendimento circolare (*learning cycle*), si articola in quattro fasi sequenziali: l'esperienza concreta; l'osservazione riflessiva; la concettualizzazione astratta; la sperimentazione attiva.

Una esperienza concreta consente al discente non solo di acquisire nuove abilità e competenze, ma anche di sviluppare e affinare quelle già possedute. Perché tale apprendimento sia efficace, è fondamentale che il partecipante rifletta sulle sensazioni e sui comportamenti emersi durante il momento formativo. Questa riflessione può essere facilitata attraverso strumenti quali la discussione guidata e il brainstorming. In assenza di questo passaggio, l'esperienza rischia di essere dimenticata e, con essa, le opportunità formative che essa comporta.

La concettualizzazione astratta rappresenta la fase teorica del ciclo: è orientata a sistematizzare quanto appreso, a individuare analogie e a dare un significato all'esperienza vissuta.

Infine, la sperimentazione attiva è la fase in cui il discente verifica le competenze acquisite applicandole in nuove situazioni. È il momento del "fare", inteso come azione che si sviluppa al di fuori del contesto formativo formale. Questa sperimentazione genera una nuova esperienza concreta, dando così avvio a un nuovo ciclo di apprendimento.

Per rispondere efficacemente alle attuali esigenze organizzative, è necessario adottare interventi formativi fondati su metodi didattici attivi, da realizzare in un ambiente di apprendimento caratterizzato da uno stile relazionale flessibile, capace di offrire ampio spazio all'iniziativa e alla partecipazione dei discenti. Tali metodi valorizzano l'apprendimento che nasce dall'esperienza e pongono al centro del percorso formativo i partecipanti, riconoscendone le competenze pregresse e i vissuti relazionali. Affinché i discenti possano acquisire non solo conoscenze teoriche, ma soprattutto abilità pratiche e competenze trasversali, occorre orientarsi verso metodologie attive, che per loro natura mirano a valorizzare il potenziale di apprendimento individuale.

La formazione esperienziale, dunque, si distingue dalla formazione tradizionale proprio per il suo elevato grado di coinvolgimento, favorito dalla dimensione concreta e diretta dell'esperienza.

Entrambi i metodi, deduttivo e induttivo, possono risultare efficaci a condizione che i partecipanti possiedano un adeguato livello iniziale di conoscenze e competenze: quanto maggiore è tale livello, tanto più significativa sarà l'efficacia dell'intervento formativo.

332 Malcolm Knowles – noto educatore statunitense – definisce l'andragogia come la scienza finalizzata a supportare l'apprendimento degli adulti, precisando che essa si avvale di un insieme di conoscenze specificamente rivolte alla formazione dei soggetti adulti. Essa si distingue dalla pedagogia, il cui oggetto è invece l'educazione del bambino. Knowles sostiene che, nella formazione degli adulti, l'esperienza riveste un ruolo centrale, costituendo la principale risorsa per un apprendimento efficace, in particolare quando ancorato a problemi percepiti come rilevanti e significativi dai soggetti coinvolti. L'autore pone pertanto l'accento sui metodi esperienziali, ritenendoli particolarmente idonei a valorizzare il bagaglio di esperienze individuali e collettive all'interno del processo formativo. Per approfondimenti, si rinvia a: Knowles, M.S. *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*, Milano, Franco Angeli, 1993.

333 David Kolb è un teorico dell'educazione statunitense che negli anni Ottanta del secolo scorso, grazie alle modellizzazioni relative all'apprendimento esperienziale, ha influenzato gli studi sulla formazione professionale e sul comportamento organizzativo.

6.7.1 La lezione in aula

La lezione d'aula rappresenta la forma tradizionale di trasferimento delle conoscenze dal docente al discente. Essa ripropone, in ambito aziendale, una configurazione tipica del contesto scolastico, con l'obiettivo di coinvolgere gli apprendenti mantenendo elevato il loro livello di attenzione e stimolando, al contempo, le dinamiche relazionali all'interno del gruppo classe.

Si tratta della classica lezione frontale, nella quale l'elemento centrale è costituito dal contenuto da trasmettere – talvolta identificato con il docente stesso – mentre ai discenti è attribuito un ruolo prevalentemente passivo. Questa modalità, per sua natura, non risulta particolarmente efficace nell'attivare le dimensioni creative e relazionali degli studenti, che tendono a restare in secondo piano.

Il principale punto di forza della lezione frontale risiede nella sua efficienza organizzativa: essa consente infatti di raggiungere un ampio numero di partecipanti con un impiego relativamente contenuto di risorse e di tempo, permettendo inoltre di trattare un elevato numero di argomenti in un arco temporale ristretto.

Tuttavia, trattandosi di una forma di comunicazione essenzialmente unidirezionale – dal docente al discente – essa non garantisce la reale acquisizione delle conoscenze da parte degli apprendenti. Tale limite si traduce in una serie di criticità, quali la difficoltà di memorizzazione dei concetti trasmessi, la riduzione della soglia di attenzione nel tempo, e un apprendimento confinato spesso ad aspetti teorici e astratti, poco radicati nella concreta esperienza dei partecipanti.

Ne consegue che, al termine di una lezione frontale, non vi è alcuna certezza sull'effettiva interiorizzazione dei contenuti da parte dei discenti.

Per tali ragioni, negli ultimi anni si è affermata una crescente tendenza a integrare la lezione frontale con metodologie didattiche di tipo attivo. Queste strategie pongono il discente al centro del proprio percorso di apprendimento, stimolandone la partecipazione diretta e consapevole, nonché valorizzando le sue capacità creative e il suo spirito di iniziativa.

6.7.2 Il metodo dei casi aziendali

Il metodo dei casi consiste nel sottoporre all'attenzione dei partecipanti un caso didattico che riproduce una situazione aziendale reale o verosimile. L'obiettivo principale è quello di creare un solido collegamento tra il momento formativo e la realtà operativa, consentendo ai discenti di confrontarsi con dinamiche concrete e problematiche complesse che caratterizzano il contesto organizzativo.

In genere, i partecipanti vengono suddivisi in sottogruppi, ciascuno dei quali è chiamato ad analizzare in modo approfondito il caso proposto, a elaborare una diagnosi della situazione e a individuare una soluzione ritenuta efficace. Le soluzioni elaborate dai vari gruppi vengono successivamente presentate e discusse in sessione plenaria, permettendo un confronto collettivo delle diverse strategie e dei percorsi decisionali adottati.

Dal punto di vista formativo, l'elemento di maggior rilievo non è tanto la correttezza o l'efficacia oggettiva della soluzione proposta, quanto il processo attraverso il quale essa è stata formulata. In questo senso, l'accento è posto sulle capacità analitiche, decisionali e comunicative messe in campo dai partecipanti, nonché sulla qualità dell'interazione tra i membri del gruppo.

Una variante significativa di questa metodologia è rappresentata dall'autocaso, in cui uno dei partecipanti propone alla discussione una situazione problematica reale, tratta generalmente dalla propria esperienza professionale. Tale approccio accresce ulteriormente il coinvolgimento emotivo e cognitivo dei discenti, rafforzando la connessione tra il contenuto della formazione e le sfide operative quotidiane.

In conclusione, il metodo dei casi si configura come una tecnica formativa orientata allo sviluppo delle competenze di *problem solving*. Esso promuove la capacità di analizzare e comprendere situazioni complesse, favorendo nei partecipanti l'acquisizione di strumenti utili per affrontare con maggiore consapevolezza e competenza le problematiche tipiche dei contesti organizzativi in cui si trovano a operare.

6.7.3 Le simulazioni e il learning by doing

Le tecniche di simulazione possono essere definite come «una serie di rappresentazioni dinamiche che impiegano elementi formali sostitutivi della realtà, modellizzando quest'ultima attraverso un processo di astrazione»[334]. Esse si fondano su un approccio di tipo esperienziale e risultano particolarmente efficaci nell'ambito dell'apprendimento di competenze trasversali, come la comunicazione, la negoziazione, la gestione del conflitto o la leadership.

Tra i principali metodi di simulazione utilizzati nella formazione aziendale spicca il *role playing*. Questa tecnica consiste nel chiedere ad alcuni partecipanti di interpretare, per un tempo limitato, uno specifico ruolo (ad esempio, l'addetto alle vendite e il cliente), con lo scopo di rappresentare una situazione - reale o ipotetica - di interazione lavorativa. Il resto del gruppo assume il ruolo di osservatore, con il compito di analizzare le dinamiche attivate durante l'interazione e di interpretarne il significato.

Attraverso il *role-playing*, è possibile esplicitare e rendere oggetto di riflessione le dinamiche interpersonali, le modalità di esercizio dei ruoli organizzativi e i processi comunicativi impliciti nel contesto rappresentato. L'attività permette inoltre di assumere una prospettiva esterna sulla situazione simulata, facilitando la comprensione delle implicazioni comportamentali ed emotive dei diversi attori coinvolti.

L'obiettivo didattico della simulazione è quello di riprodurre, all'interno di un contesto protetto e strutturato, una situazione lavorativa significativa, al fine di consentire ai partecipanti di sperimentarne in prima persona le dimensioni emotive, relazionali e operative. In tal modo, la simulazione favorisce un apprendimento trasformativo, in cui l'esperienza diretta diviene il punto di partenza per l'analisi critica e la rielaborazione consapevole dei comportamenti.

6.7.4 L'impiego delle arti nei percorsi formativi

Nell'ambito della formazione esperienziale si assiste a una progressiva apertura verso nuovi orizzonti metodologici, che includono linguaggi apparentemente lontani dal mondo aziendale. Tali forme espressive, sebbene non convenzionali, si integrano in modo efficace nei percorsi di apprendimento, contribuendo a potenziarne l'efficacia e la profondità.

In particolare, si fa riferimento all'impiego delle molteplici espressioni del linguaggio artistico - quali la musica, il cinema e il teatro - come strumenti capaci di facilitare i processi di apprendimento attraverso il coinvolgimento della dimensione emozionale e inconscia dell'individuo.

È opinione ormai ampiamente condivisa che le diverse forme artistiche possano validamente supportare lo sviluppo di attività formative di tipo esperienziale, soprattutto quando l'obiettivo è quello di agire sugli atteggiamenti, sui comportamenti e sulle dinamiche relazionali che si manifestano nei contesti organizzativi.

Attraverso il linguaggio simbolico, metaforico ed evocativo dell'arte, i partecipanti vengono stimolati a esplorare significati profondi, a confrontarsi con vissuti personali e collettivi, e a rielaborare criticamente le proprie modalità di pensiero e di azione. In questo modo, l'arte si configura come un potente catalizzatore di consapevolezza e cambiamento, favorendo processi di apprendimento trasformativo che vanno oltre la semplice acquisizione di nozioni, per incidere in modo duraturo sull'identità professionale e sulla cultura organizzativa. Alla luce di tali premesse, passiamo ora a illustrare le principali forme di espressione del linguaggio artistico, evidenziandone le specificità e il potenziale trasformativo nei contesti organizzativi.

334 Cfr. Ceriani, A. *La simulazione nei processi formativi*, Milano, Franco Angeli,1996.

Musica

L'impiego del linguaggio musicale nei percorsi formativi si configura come un efficace strumento di apprendimento esperienziale, in grado di attivare dimensioni cognitive ed emotive attraverso un contatto diretto con la musica, principalmente mediante pratiche di ascolto guidato, attento e consapevole. Come evidenziato da recenti ricerche nel campo delle neuroscienze, l'ascolto strutturato della musica può stimolare in maniera congiunta le funzioni logico-razionali e quelle affettivo-emozionali, favorendo una maggiore integrazione tra le due componenti fondamentali dell'attività mentale umana.

È importante sottolineare come il linguaggio musicale non rappresenti il fine ultimo dell'intervento formativo, bensì il mezzo attraverso cui si persegue lo sviluppo di competenze trasversali. L'obiettivo è stimolare un'interazione sinergica tra la sfera razionale e consapevole della mente (tradizionalmente associata all'emisfero sinistro) e quella emozionale (ricondotta all'emisfero destro), al fine di abilitare l'individuo a utilizzare congiuntamente le proprie competenze logiche (sapere e saper fare) e quelle emotive e relazionali (saper essere) nei contesti professionali e organizzativi.

All'interno dei percorsi formativi, la musica viene vissuta come veicolo di accoglienza, espressione e condivisione: essa crea uno spazio sicuro e non giudicante in cui ciascun partecipante può manifestare le proprie risorse, attivando dinamiche relazionali che rafforzano il senso di appartenenza e coesione all'interno del gruppo. Affinché l'esperienza musicale sia efficace e coerente con gli obiettivi formativi prefissati, è essenziale che essa sia progettata e condotta da un formatore esperto, spesso affiancato da un musicista professionista, capace di guidare il gruppo attraverso l'esperienza sonora con competenza tecnica e sensibilità pedagogica.

La musica, nel contesto della formazione, consente di perseguire una molteplicità di obiettivi, tanto a livello individuale quanto collettivo. Sul piano personale, il potere evocativo e suggestivo della musica contribuisce a migliorare la concentrazione, ad amplificare le capacità di apprendimento e ad affinare l'empatia, l'ascolto attivo e la creatività. Inoltre, può incidere positivamente sullo sviluppo di competenze manageriali quali il *problem solving*, la gestione del tempo (*time management*) e la comunicazione efficace.

A livello di gruppo, la musica si rivela uno strumento particolarmente utile per rafforzare le capacità di negoziazione e di gestione dei conflitti, facilitare l'ascolto reciproco e promuovere l'interazione collaborativa, elementi fondamentali per il lavoro in team. La dimensione ritmica e armonica della musica contribuisce simbolicamente e concretamente alla costruzione di relazioni equilibrate e coese, in cui la diversità dei ruoli trova una sintesi dinamica e funzionale.

Uno dei principali valori aggiunti derivanti dall'integrazione del linguaggio musicale nei processi formativi risiede nella sua capacità di generare energia e coinvolgimento autentico. La musica, infatti, attiva motivazione, passione e partecipazione, elementi che, secondo numerose evidenze teoriche ed empiriche, costituiscono un vantaggio competitivo fondamentale per le organizzazioni che ambiscono al successo sostenibile. La stimolazione emotiva e la dimensione partecipativa offerte dall'esperienza musicale contribuiscono così a rafforzare l'*engagement* dei dipendenti e a promuovere una cultura aziendale orientata all'innovazione, alla coesione e al miglioramento continuo.

In sintesi, l'esperienza musicale si pone al servizio della crescita dei dipendenti per creare quell'armonia tra la persona e il contesto lavorativo che viene definita, con un termine anglosassone, *person-environment fit*[335].

335 In tema si può utilmente consultare: Marzo, F. *Music Manager: esperienza musicale e arte manageriale. La formazione alla ricerca dell'energia e della passione*, Milano, Franco Angeli, 2007.

Cinema

Il cinema, oltre a essere una forma d'arte largamente accessibile e familiare, rappresenta uno strumento formativo di notevole efficacia, capace di coinvolgere la persona tanto sul piano razionale quanto su quello emotivo. Il linguaggio cinematografico, ricco di contenuti simbolici e narrativi, consente non solo di esercitare capacità analitiche e sintetiche, ma anche di sviluppare l'intelligenza emotiva, ossia la capacità di riconoscere, comprendere e gestire le emozioni proprie e altrui.

Il film, infatti, offre l'opportunità di osservare comportamenti, dinamiche relazionali, conseguenze di azioni e scelte, promuovendo una riflessione critica sui valori, le emozioni e le decisioni messe in scena. Il mezzo cinematografico possiede una forte valenza catartica e riflessiva, ed è in grado di favorire processi di identificazione profonda tra lo spettatore e le situazioni rappresentate, stimolando empatia, introspezione e consapevolezza.

L'integrazione del cinema nei processi di apprendimento inizia generalmente con la selezione di un film o di specifiche sequenze cinematografiche, scelte in funzione della competenza-obiettivo da sviluppare. Il film diviene il fulcro di un percorso didattico strutturato, attorno al quale il formatore costruisce una rete di riferimenti concettuali ed esperienziali utili a facilitare il processo di riflessione, identificazione o, al contrario, di distanziamento critico.

Al formatore è affidato il compito di guidare i partecipanti nell'analisi dei dialoghi, nell'interpretazione delle dinamiche relazionali, nell'individuazione delle metafore e dei significati simbolici, con l'obiettivo di stimolare una riflessione profonda sulle modalità di comportamento, sulle potenzialità di miglioramento individuale e sui processi organizzativi.

Il modello operativo si basa sull'approfondimento di temi specifici, attraverso la mobilitazione delle emozioni, delle esperienze e dei vissuti personali all'interno di un contesto di gruppo che favorisca il confronto, la condivisione e l'apprendimento multilivello. La visione collettiva di un film genera un'esperienza condivisa che favorisce il dialogo, la coesione e l'emersione di interpretazioni molteplici, stimolando riflessioni che difficilmente potrebbero emergere in contesti formativi tradizionali.

In virtù della sua forza evocativa, il cinema si rivela uno strumento privilegiato per facilitare i processi di cambiamento, attivando consapevolezze e risonanze interne che possono influenzare in modo significativo atteggiamenti e comportamenti. La sua efficacia è particolarmente evidente nei percorsi formativi volti a sviluppare competenze relazionali e comunicative, in cui il *focus* è posto sull'osservazione e sull'elaborazione delle interazioni tra gli individui.

Teatro d'impresa[336]

Il teatro d'impresa è una metodologia di apprendimento esperienziale che offre ai soggetti in formazione l'opportunità di riflettere sui propri comportamenti, attivando un processo di interpretazione e ristrutturazione della realtà organizzativa di cui fanno parte integrante.

Il teatro, infatti, è arte, ma al contempo rappresenta uno spazio scenico in cui si mette in scena la realtà. Si configura dunque come un potente strumento per esperienze formative condivise, in grado di rappresentare e analizzare le complesse dinamiche che caratterizzano gli ambienti di lavoro e le relazioni sociali che vi si sviluppano.

Attraverso il teatro d'impresa, i dipendenti operano in uno spazio in cui si sentono liberi di esprimere il proprio vissuto interiore e di reinterpretare le vicende aziendali, al fine di individuare soluzioni innovative.

Questa modalità formativa coinvolge i partecipanti in maniera profonda e totalizzante, poiché stimola sia la dimensione cognitiva sia quella emozionale.

336 Per un'analisi più approfondita del teatro d'impresa, si rimanda al paragrafo 3 del capitolo 7, dove il tema è stato oggetto di specifica trattazione.

In particolare, favorisce nei dipendenti una presa di coscienza dei propri atteggiamenti, stimolandoli a riflettere su sé stessi e ad avviare un percorso di cambiamento personale. Di conseguenza, facilita un processo di consapevolezza volto all'individuazione e al superamento delle aree di miglioramento, generando una motivazione autentica al cambiamento.

Il teatro d'impresa si rivela uno strumento particolarmente efficace non solo per il cambiamento individuale, ma anche per quello organizzativo, soprattutto nei contesti in cui si rende necessario ridefinire ruoli, responsabilità o modelli di comportamento. Elemento imprescindibile di questa metodologia è la figura del form-attore, un professionista dotato di competenze trasversali: deve possedere una visione sistemica dell'impresa, saper gestire le dinamiche relazionali al suo interno e, allo stesso tempo, avere le capacità necessarie per costruire e condurre una rappresentazione teatrale efficace.

Le modalità attraverso cui si può sviluppare un intervento di teatro d'impresa sono molteplici e variano in funzione del grado di coinvolgimento dei partecipanti, degli obiettivi formativi e del contesto aziendale di riferimento. La scelta della formula più adatta deve essere effettuata in relazione alle specifiche esigenze dell'organizzazione e al *budget* disponibile.

Da ultimo, va sottolineata la poliedricità di questa metodologia, che consente interventi mirati sia sul piano individuale sia su quello organizzativo. A livello personale, favorisce lo sviluppo di competenze trasversali quali la creatività, la comunicazione efficace, la leadership e la collaborazione. Sul piano aziendale, invece, contribuisce alla diffusione dei valori organizzativi, sostenendo i processi di cambiamento culturale e gestionale.

6.7.5 L'outdoor training esperienziale

L'*outdoor training* è una metodologia di formazione esperienziale che si fonda su interventi realizzati al di fuori dell'aula e del contesto lavorativo. Lo spazio formativo diventa così la natura, spesso definita come "terreno di avventura". Si tratta di uno strumento didattico stimolante e coinvolgente, in grado di indurre i partecipanti ad apprendere in modo diretto, facendo affidamento sulle proprie risorse personali per raggiungere obiettivi sia individuali sia di gruppo.

Le attività impiegate da tale metodologia si svolgono in ambienti inediti, a stretto contatto con la natura, e pongono i partecipanti di fronte a problemi nuovi e complessi. Tali situazioni mirano a sviluppare competenze specifiche attraverso la capacità di apprendere dall'esperienza. L'outdoor si avvale di pratiche estreme e insolite per i soggetti coinvolti, spesso mutuate dal contesto sportivo, come ad esempio il *free climbing*, la vela o il *rafting*.

Un programma di *outdoor training* prevede generalmente il coinvolgimento di gruppi composti da 5 a 10 persone (talvolta anche più numerosi), suddivisibili in sottogruppi più ristretti. Il percorso si articola su più giornate (da due a cinque), richiede una partecipazione a tempo pieno e coinvolge attivamente i partecipanti anche durante le ore serali, enfatizzando il carattere totalizzante dell'esperienza.

L'obiettivo è quello di creare un setting fortemente immersivo - non solo sul piano fisico, ma anche su quello emotivo e psicologico - che stimoli i partecipanti a uscire dalla propria comfort zone e dagli schemi abituali. È pertanto essenziale favorire un ambiente psicologicamente favorevole, costruendo un clima di apertura, fiducia e coinvolgimento, che permetta di instaurare sintonia e una comunicazione efficace tra tutti i membri del gruppo.

La finalità didattica dell'*outdoor training* è orientata allo sviluppo dell'autostima e delle capacità comportamentali e relazionali dei partecipanti, coinvolgendoli in modo integrato nelle loro dimensioni fisica, cognitiva ed emotiva. La metodologia produce benefici non solo a livello individuale, ma anche sul piano collettivo: migliora le interazioni tra individui e ambiente organizzativo, favorisce dinamiche relazionali più

fluide e contribuisce alla costruzione di un clima di condivisione e coesione.

Tuttavia, accanto ai numerosi vantaggi, l'*outdoor training* presenta anche alcune criticità, tra cui i costi elevati, la durata relativamente lunga dei percorsi formativi e la difficoltà di trasferire in modo diretto i comportamenti appresi nel contesto aziendale quotidiano.

La metodologia si articola generalmente in tre fasi successive:

- *Briefing*. È la fase iniziale, nella quale i partecipanti vengono istruiti e preparati allo svolgimento delle attività previste. In questo momento si forniscono tutte le indicazioni necessarie per garantire la sicurezza e la corretta esecuzione delle esperienze. Si tratta di un passaggio particolarmente delicato, soprattutto quando il percorso formativo include pratiche sportive estreme.
- *Playing*. Rappresenta la fase di sperimentazione attiva, durante la quale si svolgono le attività esperienziali, secondo una sequenza di *step* programmati. I partecipanti vivono direttamente l'esperienza nell'ambiente scelto, mettendosi alla prova attraverso prove che fungono da metafore per reali situazioni lavorative. In queste attività si imparano, ad esempio, la gestione delle risorse limitate, l'applicazione di tattiche e strategie, la presa di decisioni rapide. L'apprendimento viene così ancorato a esperienze emotivamente forti e significative.
- *Debriefing*. È la fase finale, in cui si analizza l'esperienza vissuta per individuare punti di forza, dinamiche relazionali, criticità, errori ed eventuali inefficienze nella cooperazione tra i partecipanti. In questo momento di riflessione, le azioni vengono rielaborate e trasformate in occasioni di apprendimento personale e collettivo. L'obiettivo è quello di prendere coscienza delle competenze acquisite e favorirne il trasferimento nel contesto lavorativo. È attraverso la generalizzazione dell'esperienza che i comportamenti appresi vengono interiorizzati e diventano parte del bagaglio operativo dei partecipanti.

A seguito dell'intero percorso, i partecipanti saranno in grado di cogliere autonomamente il significato del messaggio formativo veicolato tramite l'esperienza vissuta. In questo contesto, il formatore assume il ruolo di facilitatore: guida il gruppo con domande mirate, stimolando riflessioni che fanno emergere dal vissuto individuale e collettivo i contenuti dell'apprendimento.

Nell'ambito della formazione aziendale, l'*outdoor training* può assumere diverse forme. Tra le più diffuse si annoverano:

- *Free climbing*. L'arrampicata libera è impiegata sia come prova motivazionale individuale sia come strumento di team *building*. Si tratta di un'esperienza efficace per sviluppare il senso di responsabilità, la motivazione, le capacità comunicative, di pianificazione, *problem solving* e gestione dei conflitti. La parete da scalare, con ogni presa utile all'ascesa, rappresenta una potente metafora del cambiamento: i partecipanti sono invitati a superare i propri limiti e ad acquisire nuove abilità di lettura del contesto.
- *Vela*. L'*outdoor training* in barca a vela rappresenta una metafora particolarmente ricca della vita organizzativa. Le analogie con la dimensione aziendale sono molteplici: l'interdipendenza tra i membri dell'equipaggio riflette la necessità di collaborazione in un'organizzazione; il comportamento di ciascuno influisce in modo immediato sulla performance complessiva. Come in azienda, anche in barca si affrontano momenti critici e si devono assumere decisioni in tempi rapidi. Questa esperienza favorisce lo sviluppo delle competenze decisionali (*decision making*), di *problem solving*, leadership, comunicazione efficace, lavoro di squadra e coesione del gruppo (*teamwork* e team *building*).
- *Rafting*. La discesa fluviale su gommone è uno sport estremo con un alto potenziale formativo. È un'attività di gruppo nella quale

ogni partecipante deve conoscere e rispettare il proprio ruolo, contribuendo attivamente al successo del team. Il gruppo è chiamato a fronteggiare ostacoli ambientali lungo il percorso, proprio come un'organizzazione deve affrontare le turbolenze del contesto competitivo. Il *rafting* simboleggia così la capacità di un'impresa di navigare in ambienti instabili, affrontando rischi e cogliendo opportunità. L'elevato coinvolgimento emotivo di questa esperienza stimola la coesione del gruppo, rafforza la gestione dell'incertezza e promuove abilità quali il coordinamento, l'orientamento all'obiettivo, e la resilienza operativa.

6.8 E-learning e innovazione tecnologica nei processi formativi

Nel contesto contemporaneo della gestione delle risorse umane, l'impiego dell'*e-learning* e delle nuove tecnologie nella formazione rappresenta un'evoluzione strategica della funzione formativa, che risponde a esigenze di flessibilità, personalizzazione, scalabilità e ottimizzazione dei costi. L'affermazione dell'*e-learning* non costituisce soltanto una modalità alternativa di erogazione della formazione, ma introduce una trasformazione profonda nei processi di apprendimento, nei ruoli organizzativi e nelle dinamiche della *knowledge society*. Tale cambiamento è reso possibile dall'interazione tra innovazione tecnologica e rinnovata attenzione alla centralità del capitale umano come leva per il vantaggio competitivo.

L'*e-learning* (*electronic learning*), inteso come processo di acquisizione di conoscenze, competenze e comportamenti attraverso l'uso delle tecnologie digitali, si configura come un sistema formativo mediato da dispositivi elettronici e piattaforme digitali. Questo approccio consente la fruizione asincrona e sincrona dei contenuti formativi, superando vincoli spazio-temporali e favorendo l'accesso continuo e personalizzato al sapere. Le piattaforme di *learning management system* (LMS), come Moodle, Blackboard, o SAP SuccessFactors, rappresentano l'infrastruttura tecnologica principale per la gestione, il monitoraggio e la valutazione dei percorsi formativi digitali.

L'*e-learning* ha conosciuto una rapida evoluzione nelle sue modalità attuative. I primi modelli, spesso statici e centrati sulla mera trasposizione digitale dei contenuti tradizionali, hanno lasciato progressivamente spazio a soluzioni più dinamiche e interattive. L'introduzione del microlearning, dei video interattivi, delle simulazioni virtuali, della gamification e delle realtà aumentata e virtuale (AR/VR) ha potenziato l'efficacia dell'apprendimento, rendendolo più coinvolgente, esperienziale e orientato all'azione. Secondo uno studio dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, nel 2023 il 68% delle grandi aziende italiane ha adottato almeno una soluzione di realtà virtuale o aumentata nei propri percorsi di formazione aziendale[337].

L'esperienza formativa, dunque, si trasforma in un ecosistema complesso, in cui l'apprendimento non è più un processo lineare ma modulare, personalizzabile e multidirezionale. Il ruolo del partecipante si evolve da fruitore passivo a soggetto attivo e responsabile del proprio apprendimento (*self-directed learning*), mentre il formatore assume sempre più la funzione di facilitatore, coach o curatore di contenuti.

L'integrazione dell'*e-learning* nei sistemi di formazione aziendale presenta molteplici vantaggi strategici. In primo luogo, consente una significativa riduzione dei costi legati alla logistica formativa (trasferte, vitto, alloggio, spazi fisici), aumentandone al contempo la scalabilità: lo stesso contenuto può essere erogato contemporaneamente a un numero elevato di partecipanti, anche distribuiti in sedi geograficamente distanti. Inoltre, l'*e-learning* favorisce la standardizzazione dei contenuti e la coerenza della comunicazione formativa all'interno di organizzazioni multinazionali o multiregionali[338].

337 Osservatorio HR Innovation Practice, Smart Learning e Innovazione Digitale nella Formazione Aziendale, Politecnico di Milano, 2023.

Dal punto di vista della gestione delle competenze, l'*e-learning* permette di monitorare in tempo reale i progressi individuali, identificare i gap formativi e personalizzare l'offerta formativa in base ai bisogni specifici dei collaboratori. Le funzionalità analitiche delle piattaforme LMS consentono di raccogliere dati significativi sui comportamenti di apprendimento, favorendo lo sviluppo di sistemi di learning analytics e di adaptive learning. Quest'ultimo, in particolare, sfrutta l'intelligenza artificiale per adattare dinamicamente i contenuti al livello, allo stile cognitivo e alle preferenze del discente, migliorando l'efficacia del percorso formativo[339].

L'*e-learning* si rivela anche uno strumento abilitante per la diffusione della cultura organizzativa, dei valori aziendali e dei comportamenti attesi. Attraverso moduli digitali introduttivi, *storytelling* multimediali e simulazioni situazionali, è possibile orientare i nuovi collaboratori e favorire l'allineamento culturale in modo più rapido e misurabile. In tal senso, l'e-*learning* contribuisce in modo diretto anche alla strategia di *employer branding*, offrendo percorsi di *Total* innovativi e coinvolgenti[340].

Nonostante i suoi numerosi vantaggi, l'*e-learning* presenta anche alcune criticità che ne condizionano l'efficacia e l'impatto. Tra le principali, si segnala il rischio di isolamento sociale e mancanza di interazione, che può compromettere la motivazione e la partecipazione attiva dei discenti. La dimensione relazionale, essenziale nei processi di apprendimento significativo, può risultare indebolita, soprattutto nei modelli puramente asincroni. Inoltre, l'accessibilità e l'usabilità delle piattaforme rappresentano fattori critici di successo: la scarsa alfabetizzazione digitale, l'assenza di supporto tecnico e la bassa qualità dell'interfaccia possono scoraggiare l'utilizzo e ridurre il ritorno formativo.

Un ulteriore limite riguarda il rischio di standardizzazione eccessiva dei contenuti, che può portare a una riduzione della rilevanza contestuale dei materiali formativi. In ambienti complessi e dinamici, l'eccessiva rigidità dei moduli *e-learning* può risultare inadeguata rispetto alla necessità di sviluppare *soft skills*, capacità critiche e competenze relazionali, che richiedono modalità formative più esperienziali, come il *role playing*, il lavoro di gruppo e il *mentoring*.

Infine, la valutazione dell'impatto reale dell'*e-learning* sul comportamento lavorativo e sui risultati organizzativi rimane una sfida aperta. Come evidenziato da Kirkpatrick nel suo celebre modello di valutazione della formazione, solo l'analisi dei livelli superiori (comportamento e risultati) consente di misurare l'efficacia formativa in termini di cambiamento concreto[341]. Le organizzazioni devono dunque integrare l'*e-learning* in un disegno strategico più ampio, capace di collegare i percorsi digitali con le politiche di sviluppo delle competenze e la cultura aziendale.

Per superare le criticità dell'*e-learning* puro, molte organizzazioni stanno adottando modelli di *blended learning*, che integrano sessioni digitali con momenti in presenza, esperienze pratiche e *coaching* individuale. Il *blended learning* consente di coniugare l'efficienza dei contenuti digitali con la ricchezza esperienziale e relazionale delle attività presenziali, adattando il percorso alle esigenze specifiche dei destinatari e agli obiettivi formativi. Questa soluzione

338 Giraudo, G. *La formazione in azienda. Strategie, strumenti e tecnologie*, Milano, Franco Angeli, 2021.

339 Bates, P. "Adaptive Learning Systems: Emerging Trends and Challenges" in *Journal of Educational Technology*, vol. 18, n. 2, 2022.

340 Armano, C. "*Onboarding* digitale e *employer branding*: nuovi paradigmi per l'integrazione aziendale" in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 314, 2022.

341 Kirkpatrick, D.L. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, op. cit.

si rivela particolarmente efficace per lo sviluppo di competenze trasversali, comportamentali e manageriali.

Inoltre, l'*e-learning* costituisce uno strumento chiave per promuovere una cultura dell'apprendimento continuo (*lifelong learning*), che rappresenta un imperativo strategico nell'attuale contesto di trasformazione digitale e obsolescenza accelerata delle competenze. Secondo il *World Economic Forum*, entro il 2027 circa il 44% delle competenze attuali subirà un'evoluzione significativa, rendendo necessaria una formazione costante e proattiva. L'*e-learning*, grazie alla sua accessibilità e modularità, consente alle persone di aggiornarsi con flessibilità e autonomia, favorendo l'*empowerment* professionale e la mobilità interna.

Le nuove tecnologie digitali stanno ulteriormente trasformando il panorama dell'*e-learning*. L'intelligenza artificiale consente la personalizzazione dei percorsi formativi, la valutazione automatizzata e il tutoring virtuale attraverso chatbot e assistenti conversazionali. Questi strumenti, basati su modelli di linguaggio avanzati, sono in grado di rispondere alle domande degli utenti, suggerire contenuti, monitorare i progressi e favorire l'interazione continua.

La realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR) permettono di progettare ambienti immersivi per la formazione esperienziale in contesti ad alto rischio o complessità, come la sanità, la logistica o la manutenzione industriale. L'apprendimento situato, reso possibile da queste tecnologie, consente di simulare scenari realistici, aumentando la *retention* delle conoscenze e l'efficacia operativa.

Un'ulteriore innovazione è rappresentata dalla *blockchain*, che può essere utilizzata per certificare in modo sicuro e tracciabile le competenze acquisite, creando un portafoglio digitale delle qualifiche riconosciuto a livello interaziendale o intersettoriale.

In ultima analisi, l'*e-learning* e le nuove tecnologie rappresentano una leva strategica fondamentale per la trasformazione della formazione aziendale e per la costruzione di organizzazioni capaci di apprendere e adattarsi. Tuttavia, per esprimere appieno il loro potenziale, è necessario un disegno pedagogico coerente, un'infrastruttura tecnologica adeguata e una governance formativa attenta agli aspetti relazionali, motivazionali e organizzativi. Le sfide del futuro non riguardano tanto l'adozione delle tecnologie in sé, quanto la capacità di utilizzarle per valorizzare le persone, diffondere conoscenza, generare competenze e favorire l'innovazione culturale e strategica delle imprese.

CAPITOLO 7
Coaching strategico e sviluppo del clima organizzativo

di Pierluigi Lizza

7.1 Il coaching aziendale

Il contesto socio-economico sempre più dinamico e complesso richiede a chi opera in azienda competenze e capacità sovente sopite, il che implica la necessità di avvalersi di validi supporti manageriali tra i quali spicca il *coaching*[342]: questo può essere definito come un processo tramite il quale si portano le persone a esprimere le proprie potenzialità di performance. Ciò si realizza insegnando loro a sviluppare strategie mentali e comportamentali diverse da quelle usualmente impiegate, imparando così a considerare aspetti della realtà prima trascurati.

Esistono diverse tipologie di *coaching*:

- il *life coaching*, orientato al raggiungimento di obiettivi sia personali che professionali, che mira a un miglioramento della qualità della vita nel suo complesso;
- l'*executive coaching*, rivolto a ex manager od esperti che mettono la loro esperienza al servizio di altri executive;
- il *business coaching*, orientato alle problematiche professionali, che si rivolge ad es., a manager con difficoltà di leadership od a responsabili che devono chiarirsi la *vision* e la *mission* aziendale;
- il *career coaching*, rivolto a persone con esperienza nel ramo della selezione del personale che vanno aiutate a cambiare lavoro;
- lo *sport coaching*, rivolto agli sportivi al fine di incrementarne la performance.

Il *coaching* supporta i soggetti nella costruzione del futuro che desiderano e li aiuta a sviluppare le capacità necessarie a far sì che quel futuro si realizzi il prima e il meglio possibile.

Il *coaching* definisce obiettivi ecologici per il *coachee*, cioè in sintonia con il suo modo di essere e le sue aspettative, creando così un buon rapporto con il coach che, sulla base di uno o più incontri preliminari, definisce un programma operativo che porti al raggiungimento della meta desiderata.

Il coach non si sostituisce alla persona nel processo decisionale, ma la mette nelle condizioni di prendere autonomamente le decisioni più coerenti con i risultati attesi. Egli, quindi, svolge un ruolo di stimolo, frutto di una attenta attività di ascolto e osservazione del *coachee*.

Gli ambiti di applicazione del *coaching*, come si accennava sopra, sono tanti, e vanno dallo sviluppo delle capacità di leadership, motivazione e comunicazione, a una efficace gestione del tem-

342 Sul tema si vedano, tra gli altri: Whitmore, J. *Coaching*, Milano, Sperling & Kupfer, 2006; Dilts, R. *Il manuale del* coach, Milano, NLP Italy, 2004; Deering, A.; Dilts, R.; Russel, J. *Coaching e* leadership, Milano, NLP Italy, 2004; Essex, A. *Coaching dal cuore*, Milano, NLP Italy, 2006; Milanese, R.; Mordazzi, P. *Coaching strategico*, Firenze, Ponte alle grazie, 2007.

po o dello stress organizzativo, sino a considerare le possibilità di incremento della produttività aziendale e, più in generale, la valorizzazione delle proprie risorse interiori: entrare in contatto con la parte più profonda di sé, con la propria mente emotiva e intuitiva, per poi onorare le sue ragioni, è, come detto, la premessa per lo sviluppo di una cultura dell'entusiasmo in azienda.

L'efficacia del *coaching* si lega alla chiara e corretta definizione dell'obiettivo da raggiungere che deve essere:

- espresso in positivo,
- dettagliato,
- tempificato,
- in sintonia con i propri valori,
- motivante,
- realizzabile,
- articolabile in sotto-obiettivi,
- messo in moto e controllato da noi stessi,
- mentalmente rappresentabile.

Il coach, seguendo costantemente il *coachee*, verifica se questi si stia muovendo lungo la strada giusta, in vista del raggiungimento della meta prefissata: in caso affermativo, lo sprona a proseguire; viceversa, lo riorienta con opportuni suggerimenti. In entrambi i casi, è, comunque, sempre richiesta flessibilità mentale e comportamentale, cioè capacità di ridefinire i propri schemi di pensiero e di comportamento alla luce delle mutevoli condizioni ambientali.

Il *coaching* può essere condotto su singole persone o su gruppi, se non addirittura sull'intera azienda, al fine di elevare il livello di performance di un'intera struttura.

Nel primo caso è volto soprattutto a migliorare la motivazione, ad affinare le abilità comunicative e di gestione delle emozioni od a sviluppare doti di leadership.

Nel secondo caso, lavorando con più soggetti, mira principalmente alla condivisione della *mission* aziendale e della cultura dell'impresa, allo sviluppo delle capacità comunicative ed empatiche e al tempestivo ed efficace fronteggiamento delle situazioni di emergenza.

Nel *coaching* l'orientamento è all'azione, al risultato più che al problema od alle difficoltà. Esso parte dall'assunto che ognuno ha dentro di sé le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi che si prefigge, in primis quello del benessere, pertanto, il successo del processo si lega alla volontà del coachee di migliorarsi e di prendere in mano le redini della propria vita.

Il *coaching* si avvale di una serie di discipline tra le quali spicca la programmazione neuro-linguistica (PNL)[343], fondata negli anni Settanta con lo scopo di studiare l'influenza del linguaggio sul cervello e sul comportamento umano.

Analizzando i diversi livelli della comunicazione, essa mira a identificare strategie e schemi alla base del pensiero, delle emozioni e dei comportamenti, così da individuare quelli più efficaci.

La PNL a supporto del *coaching* permette di conoscersi meglio, di definire correttamente l'orientamento da dare alla propria vita professionale, di sviluppare le proprie potenzialità, di comunicare in modo persuasivo, di acquisire padronanza sui propri stati d'animo e sulle proprie emozioni, di accrescere l'autostima e le abilità relazionali.

La PNL si basa su alcuni presupposti, e cioè:

- non si può non comunicare;
- ogni comportamento ha implicazioni a livello neurologico;
- ogni comportamento ha una intenzione positiva per il soggetto, nel senso che mira al soddisfacimento di un certo bisogno e rappresenta la migliore risposta possibile per il soggetto nel momento e nel contesto in cui è stato posto in essere;
- la mappa non è il territorio, ovvero la realtà è soggettiva, cioè frutto dei processi mentali della persona, dei suoi schemi di pensiero, delle sue convinzioni e dei suoi filtri percettivi;

343 Per approfondimenti si vedano, tra gli altri,: Dilts, R.; Grinder, J.; Bandler, R. et al. *Programmazione neuro linguistica*, Roma, Astrolabio, 1982; O'Connor, J.; McDermott, I. *Manuale di PNL*, Vicenza, Il punto d'incontro, 2002.

- l'eccellenza, in qualsiasi ambito, è limitata dalle proprie convinzioni più che dalle personali capacità;
- la qualità della comunicazione dipende dai risultati che si ottengono;
- se vi è anche una sola persona capace di conseguire un certo risultato, si può studiare la sua strategia e insegnarla ad altri.

I miglioramenti prodotti dal *coaching* sono facilitati dall'impiego di particolari modelli interpretativi delle dinamiche mentali e comportamentali tra cui i metaprogrammi, i livelli neurologici, il metamodello, i sistemi rappresentazionali, le posizioni percettive, il lavoro con le parti di sè e la time-line.

7.1.1 I metaprogrammi

I metaprogrammi[344] identificano le strutture mentali inconsce impiegate per decidere, per relazionarsi agli altri, per apprendere, per attribuire significato agli avvenimenti. Trattasi, in sostanza, di routine di ordine generale che portano ad affrontare la realtà in un certo modo ritenuto naturale dalla persona.

I metaprogrammi si formano nel corso degli anni e possono cambiare a seguito di esperienze emotivamente significative che ridefiniscono il modo di leggere e interpretare le cose. Costituiscono, quindi, dei filtri attraverso cui si struttura la percezione della realtà, le si attribuisce senso e si prendono le decisioni relative al modo di interagire con il mondo esterno.

I metaprogrammi non hanno un carattere di rigidità, ma indicano che, in un determinato contesto e momento, un soggetto è più incline a certi modelli interpretativi.

L'individuazione e l'efficace utilizzo dei metaprogrammi facilita la nascita di relazioni empatiche, favorendo, di conseguenza, i processi di cambiamento delle persone.

Alcuni metaprogrammi di utile impiego nel *coaching* sono i seguenti:

- proattivo-reattivo,
- verso-lontano da,
- referenza interna-referenza esterna,
- opzioni-procedure,
- similarità-differenza,
- generale-particolare,
- sé-altri
- passato-futuro.

Il primo metaprogramma, "proattivo-reattivo", indica se la persona tende a prendere l'iniziativa da sé od aspetta che siano gli altri a farlo.

Le persone proattive prendono l'iniziativa e si impegnano in nuovi progetti senza troppe riflessioni e analisi. Le persone reattive, invece, attendono che siano gli altri a prendere l'iniziativa oppure si muovono solo dopo attente e precise analisi della situazione volte a verificare che i rischi siano limitati. Con i soggetti proattivi è importante incanalare la loro energia in direzioni appropriate, cioè a loro gradite, altrimenti si rischia di annoiarli o frustrarli. Persone reattive, invece, tendono a stressarsi quando gli si chiede di prendere l'iniziativa, pertanto è bene fornire loro tempo e informazioni necessarie per analizzare e valutare una certa iniziativa prima di spingerle ad agire.

Il secondo metaprogramma, "verso-lontano da", indica cosa motiva una persona ad agire, cioè se essa prevalentemente va verso ciò che dà piacere, gioia o, viceversa, si allontana da ciò che genera dolore e/o sofferenza. I soggetti con un filtro "verso" sono orientate ai loro obiettivi, che considerano fonte di soddisfazione e gratificazione. Quelli che hanno, invece, un filtro "lontano da" sono centrate più sulle cose o le esperienze fonte di sofferenza, pertanto si motivano in presenza di problemi e di minacce da cui allontanarsi. Per motivare persone con filtro "verso" è opportuno assegnare loro compiti, risorse e responsabilità che consentano il raggiungimento degli obietti-

344 Cfr. Bandler, R.; Grinder, J. *La struttura della magia*, Roma, Astrolabio, 1981; Robbins, A. *Come ottenere il meglio di sé e dagli altri*, Milano, Bompiani, 2020.

vi, sottolineando i vantaggi e i benefici derivanti dal conseguimento degli stessi. Soggetti con filtro "lontano da" sono motivati da compiti che prevedono la soluzione di problemi e, quindi, l'attenuazione o l'eliminazione della sofferenza nella sua manifestazione fisica e psicologica. A prescindere dal proprio orientamento interiore, in linea di massima, per spingere le persone ad agire conviene promettere loro ciò che desiderano, favorire la sperimentazione delle ricompense a breve termine anziché minacciare dolore e/o sofferenza. Invece, se si vuole indurre una persona a non fare qualcosa, far leva sulle sue paure risulta più efficace.

Il terzo metaprogramma, "referenza interna-referenza esterna", indica se la persona si motiva da sé od ha bisogno di fonti esterne. Le persone con referenza interna si motivano da sole e, di norma, considerano poco o nulla il parere degli altri quando devono prendere decisioni importanti. Le persone con referenza esterna, invece, necessitano, per essere motivate, dell'opinione degli altri e della loro guida. Le persone con referenza interna non accettano di buon grado di essere gestite, per cui è bene riconoscerne l'autonomia decisionale, pena la loro demotivazione. Le persone con referenza esterna, invece, hanno bisogno di avere obiettivi chiari e meccanismi di controllo per verificare se sono sulla strada giusta: la loro motivazione dipende, quindi, da feedback costanti sul proprio operato.

Il quarto metaprogramma, opzioni-procedure, indica se vi è la tendenza a ricercare nuove alternative o se ci si limita a seguire le procedure standard. Le persone con filtro "opzioni" si motivano cercando nuovi modi di fare le cose, anche infrangendo le regole in essere. I soggetti con filtro "procedure", invece, prediligono seguire le vie già note che ritengono soddisfacenti; sono più orientati al "come fare le cose" che non al "perché sono fatte in un certo modo". Le persone con filtro "opzioni" hanno bisogno di contesti in cui esercitare la propria creatività, per cui, per motivarle, è bene assegnargli compiti e obiettivi con una buona carica innovativa. Coloro che hanno un filtro "procedure", invece, necessitano di svolgere compiti che prevedono il rispetto di prassi definite, riducendo al minimo la componente creativa.

Il quinto metaprogramma, similarità-differenza, indica se una persona ricerca più le analogie o le differenze nelle varie situazioni. Persone con filtro "similarità" preferiscono che la situazione, nel contesto in cui operano, rimanga invariata e, quindi, non gradiscono il cambiamento. Le persone con filtro "differenza", invece, amano il cambiamento, che ricercano con determinazione, rifiutando le situazioni di stallo. I soggetti con filtro "similarità", non predisposti al cambiamento, sono adatti a svolgere compiti e mansioni routinarie; viceversa, è bene che le persone con filtro "differenza" ricoprano ruoli in cui si chiede di apportare continui miglioramenti.

Il sesto metaprogramma, "generale-particolare", indica se una persona tende ad avere una visione d'insieme delle cose o se è più orientata ai particolari. Le persone con filtro "generale" si concentrano sulla visione globale di un progetto, mentre quelle con filtro "particolare" si trovano più a loro agio con i dettagli, i particolari. Per motivare soggetti con filtro "generale" è necessario assegnargli compiti che prevedano la ricerca di scenari di ampio respiro (come ad es., in fase di pianificazione strategica) o la gestione globale dei progetti; viceversa, ai soggetti con filtro "particolare" è bene affidare compiti di maggiore dettaglio, quali, ad es., la stesura dei budget settoriali. Il metaprogramma "sé-altri" indica se le persone sono più concentrate, quando prendono le loro decisioni, su di sé o sugli altri. I soggetti con filtro "sé" ritengono che sia bene pensare prima a se stessi e poi agli altri; al contrario, per chi ha un filtro "altri" la propria felicità e soddisfazione passa inevitabilmente attraverso la felicità e la soddisfazione altrui, quindi è disponibile a raggiungere i propri obiettivi. Per motivare persone con filtro "sé" è importante prospettargli chiaramente i vantaggi che ricaveranno dal raggiungimento dei propri obiettivi, mentre soggetti con filtro "altri" sono motivati dallo svolgere attività che accrescono il benessere altrui.

L'ultimo metaprogramma richiamato, "passato-futuro", indica l'inclinazione della persona a essere proiettata prevalentemente nel passato o nel futuro. Chi ha un filtro "passato" tende a richiamare per lo più esperienze pregresse che diventano il metro di paragone di quelle attuali, mentre chi ha il filtro "futuro" è orientato a ciò che potrà accadere. Per motivare persone con filtro "passato" è consigliabile richiamare memorie di eventi passati a cui sono associate emozioni in linea con i comportamenti che si vuole indurre. Al contrario, a soggetti col filtro "futuro" conviene prospettare scenari futuri, gradevoli o sgradevoli, tali da portarli a fare certe scelte anziché altre.

7.1.2 I livelli logici

Un secondo modello di analisi offerto dalla PNL a supporto del *coaching* è quello dei livelli logici[345]: questi definiscono il contesto entro cui si realizza il cambiamento delle persone; contesto suddiviso in sei diversi livelli di importanza decrescente in cui è analizzabile ogni esperienza, e cioè:

- la spiritualità,
- l'identità,
- i valori e le convinzioni,
- le capacità,
- il comportamento
- l'ambiente.

Ogni livello, che ha proprie regole per il cambiamento, organizza le informazioni per il livello sottostante, pertanto, una modifica a un livello superiore produce conseguenze su quelli inferiori, anche se è possibile che modifiche in questi ultimi si riverberino sui livelli superiori.

Quindi, così come un cambiamento nei valori e nelle convinzioni ha conseguenze sul comportamento, l'acquisizione di nuove abilità può portare, ad es., a rivedere la propria immagine.

L'efficacia degli interventi di *coaching* si lega alla capacità di identificare correttamente i diversi livelli in modo da determinare dove intervenire per produrre i cambiamenti attesi.

Il livello ambiente riguarda il luogo in cui il *coachee* svolge normalmente le sue attività e sviluppa le sue relazioni. A tale livello il *coaching* mira a creare un ambiente favorevole in cui ci si possa muovere con soddisfazione e sicurezza.

In ambito organizzativo, ci si riferisce, ad es., alle attrezzature e ai macchinari a disposizione, al layout interno[346] (ad es. spazi aperti[347] o chiusi), al livello di illuminazione[348] e di areazione, alla colorazione delle pareti[349], agli arredi[350], all'altezza del soffitto[351], alla comodità della postazione

345 Cfr. Dilts, R. Leadership *e visione creativa,* Milano, Guerini e Associati, 1998.

346 Ad es., disporre le sedie in cerchio stimola nelle persone il bisogno di appartenenza, inducendole al perseguimento degli obiettivi comuni, mentre una disposizione angolare o quadrata suscita maggiormente l'esigenza di unicità. Inoltre, riunioni senza sedie richiedono circa un terzo del tempo in meno rispetto a quelle tradizionali. Considerando, invece, l'uso dei tavoli, quelli rotondi portano a discussioni più lunghe rispetto all'impiego di tavoli rettangolari che, invece, stimolano decisioni più rapide.

347 Ad es., si è rilevato che gli open space hanno un effetto sulla performance dei dipendenti più negativo rispetto al classico lay-out aziendale, fatto di spazi chiusi e zone aperte di condivisione. A tal proposito, quando si progettano gli spazi lavorativi, è bene verificare se questi consentono di comunicare adeguatamente, se permettono di isolarsi quando bisogna riflettere, se ci si può spostare e trovarsi facilmente, se vi sono stanze in cui riunirsi quando è necessario.

348 Ad es., locali illuminati a giorno stimolano l'emergere delle emozioni, mentre locali con poca luce lasciano più spazio alla ragione.

349 Ad es., è stato rilevato che l'esposizione al rosso peggiora le prestazioni cognitive, mentre migliora quelle motorie semplici, come afferrare o stringere. In linea generale, un colore indicato per le pareti è una leggera tonalità di blu-verde.

350 Ad es., si è notato come la presenza di specchi dove le persone possono vedersi, o di immagini di due occhi che guardano, stimolano l'assunzione di comportamenti socialmente utili e corretti.

351 Di norma soffitti alti stimolano maggiormente la creatività e le idee associate al senso di libertà, mentre quelli bassi favoriscono un approccio più analitico, in cui si richiede l'adozione di un piano e azioni già conosciute.

lavorativa[352], alla localizzazione geografica, alla grandezza delle stanze in cui si lavora, alla presenza di elementi naturali quali piante[353], al tipo di vista esterna (ad es. su luoghi naturali), all'inquinamento acustico, alla presenza di certi odori o profumi[354], etc.

Il livello "comportamento" riguarda le azioni poste in essere dal *coachee* nel suo ambiente di riferimento. Il *coaching*, in tal caso, mira a individuare specifici comportamenti e modelli comunicativi da adottare per raggiungere l'obiettivo desiderato. In ambito organizzativo, tale livello afferisce le consuetudini e le pratiche più diffuse.

Il livello "capacità" chiama in causa le capacità e abilità del *coachee* a sostegno dei suoi comportamenti nell'ambiente in cui è inserito. Il coach, dopo aver identificato il modo in cui il *coachee* origina certi comportamenti, individua i punti di forza e di debolezza e propone idonee strategie volte a rafforzare i primi e trasformare i secondi tramite, ad es. adeguate attività formative.

La tecnica più utilizzata a tale livello è quella della visualizzazione in cui si invita la persona a immaginare il risultato che vuole conseguire, sperimentando l'emozione a esso associata, così da predisporre la mente al processo di ristrutturazione cognitiva che è chiamata a svolgere. In ambito organizzativo, tale livello chiama in causa le competenze e le conoscenze possedute a livello aziendale.

352 Ad es., quando si lavora al computer, per migliorare la prestazione, è consigliabile che il centro dello schermo sia leggermente sopra la linea degli occhi. Inoltre, sedersi su sedie morbide rende più flessibili, mentre sedie dure tendono ad accentuare la rigidità delle proprie posizioni.

353 La presenza di piante e/o fiori nei luoghi di lavoro, così come l'affaccio su un luogo naturale come un prato, è associato, di norma, a un maggior livello di benessere e a una maggiore creatività.

354 Ad es., il profumo di menta e di cannella stimola la memoria e l'attenzione, l'abilità nelle mansioni d'ufficio, come la battitura a tastiera. In generale, odori piacevoli, quale quello di cedro, oltre a migliorare l'umore personale, spingono a comportamenti più aperti verso gli altri e a una maggiore collaborazione.

Il livello "valori e convinzioni" attiene il sistema di valori e convinzioni di una persona che orienta, in modo consapevole o inconsapevole, le proprie scelte. I valori identificano ciò che è importante per la persona e possono essere distinti in positivi e negativi secondo che a essi si associno emozioni gradevoli (soddisfazione, gioia, entusiasmo, etc.) o sgradevoli (rabbia, paura, disgusto, etc.), mentre le convinzioni rappresentano pensieri, per lo più inconsci, cui si associa una sensazione di verità, di certezza. Le credenze, non hanno, quindi, un carattere di oggettività ma derivano dal processo di attribuzione di senso alle esperienze. Esse possono essere:

- generali, cioè relative ad argomenti quali la vita, il lavoro, gli altri;
- relative alla propria identità, e riguardano l'idea e l'immagine di se stessi, del proprio valore e delle proprie potenzialità;
- relative a regole, ovvero a ciò che va fatto od evitato, a ciò che è giusto o sbagliato, buono o cattivo.

Le convinzioni si formano in seguito a esperienze vissute in prima persona o semplicemente immaginate oppure a ciò che si è letto, sentito o visto fare dagli altri. Pertanto, parte delle convinzioni poggia su supposizioni non verificate o su riferimenti esterni, anch'essi dati, di norma, per scontato senza una previa verifica. Anche le credenze derivanti da esperienze vissute in prima persona non sono necessariamente vere in quanto il significato attribuito ai fatti è comunque soggettivo, cioè frutto delle condizioni psico-fisiche della persona, per loro natura mutevoli. A titolo esemplificativo, basti pensare alla diversa interpretazione attribuita a uno stesso evento secondo che si sia calmi oppure agitati.

Valori e convinzioni, spiegando il perché dei comportamenti, rappresentano le leve principali su cui agire per motivare le persone. Compito del coach è aiutare il *coachee* a identificare i propri valori e convinzioni, snidando le credenze limitanti, che vanno opportunamente trasformate in potenzianti.

La modifica delle convinzioni limitanti comporta un processo di ristrutturazione cognitiva, consistente nel cambiare la cornice entro cui le persone percepiscono gli avvenimenti e danno loro un significato, in modo da ottenere risposte emotive e comportamentali più efficaci. Le cornici cognitive identificano i filtri attraverso cui sono rappresentate le esperienze a livello mentale; esse sono come modelli che "danno forma" ai molteplici input che ci giungono dai sensi.

Ristrutturare significa cambiare la struttura di riferimento entro la quale sono inseriti fatti, eventi, comportamenti, trovando nuovi significati e interpretazioni più funzionali che consentano di esprimere al meglio le proprie potenzialità.

Pertanto, se il significato degli eventi è funzione dello schema mentale (idee, convinzioni, memorie emotive) con cui li percepiamo, cambiando tale schema cambia anche il significato e, di riflesso, la risposta emotiva e comportamentale.

La ristrutturazione può essere di contenuto o di contesto: nella prima si cambia il comportamento o il significato attribuito a esso, mentre nella seconda, si individua un contesto in cui un certo comportamento, da disfunzionale, potrebbe risultare funzionale.

La ristrutturazione cognitiva si rende necessaria in quanto l'essere umano utilizza inconsciamente scorciatoie e automatismi mentali (le euristiche) che possono portare a errori sistemici nell'interpretazione della realtà, denominati bias[355]. I bias rappresentano distorsioni nel giudizio in cui si incorre nel momento in cui si applicano, in modo automatico e inconscio, meccanismi mentali necessari alla comprensione degli eventi.

Poiché la maggior parte dei processi percettivi e di pensiero avviene in automatico, utilizzando mappe incomplete, è alta la probabilità di incorrere in errori interpretativi.

355 Sul tema si vedano: Kahneman, D. *Pensieri lenti e veloci*, Milano, Mondadori, 2020; Fuller, P.; Murphy, M.; Chow, A. *Unconscious bias*, Milano, Franco Angeli, 2021; Borzacchiello, P. *Basta dirlo*, Milano, Mondadori, 2021.

Nonostante ciò, dette mappe rispondono a una precisa esigenza della nostra mente e, cioè, quella di operare nel minor tempo possibile una selezione tra la miriade di informazioni che le giungono dall'ambiente e di dare loro un senso.

La ricerca ha individuato centinaia di bias. A titolo esemplificativo, ricordiamo i seguenti:

- l'ancoraggio: si realizza quando, nel momento in cui si prende una decisione, ci si basa troppo su informazioni note per dedurre qualcosa di non conosciuto;
- il bias di conferma: la tendenza innata a prediligere, nella miriade di informazioni, quelle che confermano le nostre convinzioni e idee;
- il bias di scelta: si manifesta quando, presa una decisione, si tende a scartare o ridimensionare gli eventuali risvolti negati, enfatizzando, invece, gli aspetti positivi;
- il bias dell'attore-osservatore: indica la tendenza a valutare le ragioni e gli effetti di certe azioni a seconda di chi le compie e della relazione che si ha con la persona. La conseguenza può essere un eccesso di senso critico o di accondiscendenza;
- l'apofenia: la tendenza a identificare relazioni, schemi tra elementi, situazioni, aspetti tra loro non collegati;
- l'appello alla novità: la tendenza a identificare una idea come migliore delle altre solo perchè nuova o, comunque, diversa da quelle passate;
- l'effetto spettatore, ovvero la tendenza a ritenere che altri si occupino di risolvere un problema al posto nostro;
- l'effetto dell'influenza continua: la tendenza di informazioni non vere a permanere nella memoria, condizionando le scelte;
- il bias della cortesia: la tendenza a manifestare in modo contenuto il proprio dispiacere per non risultare scomodi o offensivi;
- il bias del declinismo: la tendenza a credere che il peggio debba ancora arrivare;
- l'illusione delle preferenza, cioè la tendenza a pensare che le nostre preferenze rimarranno uguali anche in futuro;

- l'effetto incorniciamento: la tendenza a interpretare ciò che ci viene detto in base al modo e all'ordine in cui vengono presentate le informazioni;
- l'illusione della frequenza: la tendenza a vedere ovunque qualcosa a cui si tiene o che si è notata prima;
- l'errore di attribuzione di gruppo: la tendenza ad assegnare a un gruppo le caratteristiche di un singolo componente;
- il bias dell'abitudine: la tendenza a ripetere certe azioni in modo automatico;
- il bias dell'attribuzione ostile: la tendenza ad attribuire a terzi intenzioni negative nei nostro confronti;
- la superiorità illusoria: la tendenza a ritenersi superiori agli altri;
- il bias del pessimismo: la tendenza a sovrastimare la probabilità che accadano eventi negativi;
- la retrospettiva rosea: la tendenza a valutare il passato meglio del presente;
- l'effetto inferiorità: la tendenza a sottostimare i propri successi;
- l'eccessiva fiducia in sé: la tendenza ad avere una idea di se stessi troppo ottimistica che porta, ad es., a illudersi di avere un elevato controllo sull'ambiente;
- l'effetto illusorio di verità: la tendenza a considerare vere le informazioni familiari, a prescindere dalla loro attendibilità o fondatezza;
- l'euristica dell'influenza: la tendenza a formulare valutazioni e a prendere decisioni in base allo stato emotivo in cui ci si trova;
- la dissonanza cognitiva, che si attiva quando non c'è corrispondenza tra percezioni e comportamenti. In tal caso, per attenuare il disagio provato, si rifiutano certe informazioni o si elaborano spiegazioni poco credibili;
- l'effetto alone: la tendenza a estendere la valutazione positiva di un aspetto anche ad altri aspetti della stessa persona;
- l'effetto carrozzone: la tendenza ad assumere un certo comportamento perché lo fanno altri, a prescindere dalle nostre idee in merito;
- l'effetto Pigmalione: si manifesta quando aspettative elevate portano a un miglioramento dei risultati in un certo ambito;
- il bias di similitudine: la tendenza a preferire chi ha aspetti in comune con noi in quanto ciò, da un lato, attenua la paura del non conosciuto e, dall'altro, facilita la comunicazione;
- il bias della prima impressione: la tendenza a formulare una certa opinione sugli altri in base all'impressione che abbiamo avuto nei primi momenti dell'incontro;
- l'avversione alla perdita: la tendenza a evitare perdite anziché focalizzarsi sui possibili guadagni;
- il bias di corrispondenza: la tendenza ad attribuire i risultati positivi a se stessi e alle proprie capacità e i fallimenti a situazioni esterne, quali il caso;
- la fallacia dei costi recuperabili: entra in gioco quando bisogna decidere se mantenere o meno una decisione presa precedentemente. La valutazione è fatta tenendo conto dei costi sostenuti sino a quel momento, anche se non andrebbero considerati;
- il bias del campione: la tendenza a dare troppo peso alla reputazione di una persona rispetto a ciò che dice;
- il bias dei sopravvissuti: la tendenza a trarre conclusioni basandosi solo su esempi di successo, escludendo gli insuccessi;
- il bias dello *status quo*, consistente nel rinviare le decisioni mantenendo la situazione in essere;, anche quando un alternative diverse garantirebbero maggiori vantaggi;
- il bias della polarizzazione: quando i gruppi giungono a posizioni più radicali rispetto al punto di vista medio dei suoi componenti;
- il bias dell'omissione: la tendenza a preferire l'inazione rispetto all'azione (commissione);

Per cercare di arginare, almeno in parte, le distorsioni decisionali legate ai bias si possono seguire alcuni accorgimenti, tra cui:

- assicurarsi un'adeguata diversità nei team, fermo restando la presenza di un unico leader;

- discutere prendendosi il tempo necessario;
- dare spazio alle domande;
- inserire un periodo di riflessione per evitare decisioni precipitose;
- stimolare punti di vista differenti e autonomi;
- aprirsi a suggerimenti di soggetti diversi da quelli preposti a una certa decisione;
- favorire un clima sereno improntato alla libertà di pensiero ed espressione;
- accettare l'incertezza e la possibilità di fallire;
- aprirsi alla possibilità di abbandonare le proprie convinzioni in presenza di fatti che le sconfessano;
- seguire il flusso delle idee rimanendo aperti;
- imparare dagli errori.

In ambito aziendale, l'analisi del livello valori e convinzioni rimanda direttamente alla cultura e alla filosofia dell'organizzazione.

Il livello "identità" riguarda la percezione che si ha di se stessi, le convinzioni su chi si è e sul proprio valore. Il coach aiuta la persona a individuare e potenziare le qualità possedute che ne fanno un essere umano unico e irripetibile. In ambito organizzativo, tale livello si identifica con la *mission* dell'impresa.

Infine, il livello "spiritualità" riguarda le finalità ultime che spingono un soggetto ad agire in un certo modo, cioè il significato che questi assegna ai propri comportamenti e, più in generale, alla propria vita. Compito del coach è far acquisire al *coachee* consapevolezza della sua *mission* e della sua *vision* e, quindi, delle motivazioni prime alla base dei risultati che si vuole conseguire.

I livelli richiamati devono essere tra loro congruenti, allineati, come tessere di un unico mosaico che vadano a comporre il benessere personale e aziendale, evitando situazioni in cui, ad es., una *mission* di alto valore sia vanificata da una cultura frammentata, poco o per nulla condivisa, oppure il credo culturale propagandato sia accompagnato da comportamenti incoerenti.

7.1.3 Il metamodello

Un terzo strumento della PNL particolarmente utile per la buona definizione degli obiettivi è il metamodello[356]. Trattasi di un modello linguistico di precisione che consente di accedere alla struttura profonda di una frase, mascherata dalla sua struttura superficiale.

Normalmente, quando si parla si usa un linguaggio poco preciso, che cancella alcuni elementi importanti, ne generalizza altri e deforma la realtà. In sostanza, quando si comunica nel quotidiano, si usano delle strutture linguistiche semplificate, ridotte: è la struttura superficiale del linguaggio. A questa è sottesa la struttura profonda, contenente le informazioni utili alla chiarificazione degli obiettivi e, quindi, al cambiamento: il metamodello è proprio uno degli strumenti più efficaci per accedervi. Esso, partendo dal linguaggio fornito dal *coachee*, consente di aiutarlo con specifiche domande a riorganizzare la sua esperienza. Ogni espressione linguistica usata poggia su una struttura più profonda, di cui l'espressione usata è solo una semplificazione.

Il metamodello permette di recuperare le parti mancanti della struttura superficiale e di accedere, quindi, alla struttura profonda della esperienza della persona, senz'altro più ricca di variabili e opzioni.

Il *coachee* si trova in uno stato emozionale che ha un equivalente nella sua mappa mentale e il modo in cui usa il linguaggio può aiutare il coach a capire come fa a crearsi lo stato problematico.

Il rapporto tra linguaggio usato ed esperienza interiore è biunivoco, nel senso che, così come l'esperienza determina il linguaggio che si usa, questo, a sua volta, la condiziona.

Pertanto, partendo dalla struttura del linguaggio usata si può accedere alla mappa della realtà che la sottende, e di qui ripartire per avviare i processi di cambiamento desiderati.

356 Si veda Hall, M. *La PNL e la magia del linguaggio*, Milano, Nlp Italy, 2009.

Il passaggio dalla struttura profonda del linguaggio a quella superficiale è di natura sintattica ed è riconducibile a tre processi o regole definite violazioni linguistiche, rappresentate dalla generalizzazione, dalla cancellazione e dalla deformazione. Tali violazioni sono necessarie per un rapido e funzionale uso dell'esperienza, infatti moltissimi comportamenti, sia da porre in essere che da evitare, sono possibili proprio grazie a tali processi inconsci.

Sostanzialmente, nella mente avviene qualcosa di simile a ciò che si fa quando si realizza una cartina geografica, cioè si opera una deformazione (essendo realizzata in scala) e una generalizzazione (quando, ad es., si indicano le foreste con un unico colore senza distinguere le varie specie di piante). Tali procedure mentali rispondono a un semplice principio di utilità, in cui ci si chiede cosa occorra per fare una certa cosa.

La generalizzazione indica la tendenza innata a interpretare la realtà per categorie (giovani/anziani, alti/bassi, ricchi/poveri, belli/brutti, etc.): in ciascuna categoria rientrano decine, centinaia, migliaia, se non milioni di soggetti/oggetti anche molto diversi, con caratteristiche e modalità comportamentali e funzionali differenti.

Con la generalizzazione, alcuni elementi di un'esperienza sono estrapolati dal contesto originario per rappresentare l'intera esperienza.

Come le altre violazioni linguistiche, la generalizzazione rappresenta un processo automatico della nostra mente: ad es., se per aprire una porta giriamo la chiave a destra, siamo portati a credere che tutte le porte si aprano allo stesso modo.

Di per sé, la generalizzazione non è né positiva né negativa: è sicuramente utile in molti casi, come si diceva, in quanto semplifica la vita, ma in altri può limitare fortemente le possibilità di azione. Se, ad es., un manager afferma che i suoi collaboratori sono sempre demotivati, tale convinzione influenzerà inevitabilmente le relazioni interpersonali. In tal caso si è chiaramente in presenza di una generalizzazione che può essere smontata ponendo una serie di domande appropriate, del tipo: "i tuoi collaboratori sono sempre demotivati?", "non c'è stata qualche volta in cui non lo erano?", "come fai a dire che sono demotivati?".

Altri esempi di generalizzazione possono essere: "il collega non mi ascolta mai", "non posso dire al superiore come stanno le cose", "non essere coerenti non va bene". In tutti e tre i casi si possono usare domande volte a recuperare dettagli e informazioni sottaciute. Nello specifico, si potrebbe chiedere nel primo caso: "il collega non ti ha mai ascoltato neanche un po'?"; nel secondo caso: "cosa accadrebbe se gli dicessi come stanno le cose? Cosa non accadrebbe se non lo facessi?"; nel terzo caso: "chi ha detto che non essere coerenti non va bene? Secondo quale standard è così?". In sostanza, si usano delle domande in modo da far emergere ciò che c'è dietro un'affermazione superficiale, recuperando ciò che si è smarrito, e usando, così, le informazioni emerse per calibrare gli interventi di ristrutturazione.

L'uso delle domande consente di acquisire informazioni che ampliano la mappa mentale del *coache* e includono risorse prima non considerate. Il metamodello, quindi, rende flessibile la mappa, arrivando al punto chiave che limita il cambiamento. Infatti, quando le persone affermano di sentirsi bloccate, di non avere possibilità di scelta, sono condizionate proprio dai loro modelli mentali che non gli consentono di scorgere nuove e più efficaci opzioni decisionali.

La seconda violazione linguistica richiamata è la cancellazione, che consiste nel concentrarsi solo su alcuni aspetti di un'esperienza, trascurandone altri, spesso rilevanti. Ad es., in una riunione si presta attenzione solo a ciò che dice il superiore e non i colleghi di pari grado o i subordinati.

Come nel caso della generalizzazione, si fanno affermazioni inesatte, del tipo: "il mio responsabile mi fa notare solo i miei errori". Siamo sicuri che sia sempre così? Di norma, i feedback ricevuti sono anche positivi, ma una percezione distorta delle cose (determinata dalle nostre convinzioni) porta a prestare attenzione solo alle critiche. Anche in questo caso si possono usare delle semplici domande chiarificatrici volte a far

emergere la mappa mentale sottesa al linguaggio superficiale. Ad es., di fronte a un'affermazione del tipo: "non posso farcela", si può chiedere: "cosa te lo fa dire?", "se avessi le capacità adatte, cosa faresti?". Oppure, considerando frasi come: "non mi ascoltano", "è un collega più bravo", "mi sento a disagio qui", "mi sento poco valorizzato", "non sopporto chi non è chiaro", si possono usare apposite domande volte a recuperare le informazioni sottaciute. Si potrebbe, pertanto chiedere, con riferimento alle affermazioni di cui sopra: "chi non ti ascolta?", "più bravo di chi, e in cosa, secondo quale criterio?", "a disagio in che modo e quando?", "chi e in che modo ti valorizza poco?", "chi non è chiaro in merito a cosa, e in che modo?". Tali domande, che ricreano il collegamento tra l'affermazione formulata e le esperienze che l'hanno determinata, recuperando le informazioni omesse, ci consentono di guardare in una prospettiva diversa ciò che veniva considerato come un vincolo insormontabile.

La terza violazione linguistica richiamata è la deformazione (o distorsione): essa consiste nel collegare arbitrariamente eventi e situazioni, senza tenere conto della loro fondatezza.

Le deformazioni riguardano la capacità di ricordare o prevedere situazioni modificandone le caratteristiche, ovvero dandogli una particolare interpretazione. Ad es., si stabilisce in modo rigido un rapporto di causa-effetto tra due o più eventi ("quando un collega mi muove una critica mi agito"), oppure si individuano corrispondenze tra due esperienze differenti ("se non mi salutano con il sorriso vuol dire che sono arrabbiati con me"), o ancora, si afferma di conoscere il pensiero altrui ("so cosa stai pensando").

Come nel caso della generalizzazione e della cancellazione, con un accorto uso delle domande, si può superare la violazione linguistica in esame: pertanto, di fronte a un'affermazione del tipo: "quando mi muovono delle critiche mi agito", si può chiedere: "in che modo specificatamente il rimprovero ti fa agitare?". Tale domanda ha il fine di chiarire al *coachee* qual è la dinamica che lo porta all'agitazione, consentendogli di prenderne consapevolezza, così da poterla gestire meglio. Altri esempi possono essere: "miglioriamo la coesione del team", "non piaccio alla mia collega", "mi fai arrabbiare". Anche in questi casi un uso accorto delle domande aiuta a portare alla luce elementi sottaciuti. Nello specifico, con riferimento agli esempi riportati, si potrebbe chiedere: "come ti piacerebbe migliorare?", "come fai a sapere che non le piaci?", "in che modo il mio comportamento ti fa provare rabbia? Ti arrabbi sempre quando mi comporto in quel modo?".

Le domande impiegate nel metamodello hanno, in sintesi, lo scopo di favorire l'espansione e il cambiamento delle percezioni limitanti che conducono a stati emotivi negativi (apprensione, rabbia, senso di impotenza, paura), sostituendole con nuovi modelli della realtà più utili e flessibili.

Dette domande strategiche possono essere distinte in diverse tipologie[357]:

- domande aperte ("che ne pensi dei tuoi colleghi?") o chiuse ("sei soddisfatto del tuo lavoro?");
- domande discriminanti, in cui si individua un percorso da seguire ("preferisci un aumento di stipendio o di responsabilità?");
- domande orientate, in cui si vuole verificare come introdurre nel modo migliore un certo cambiamento, considerando il modello comportamentale del soggetto interessato ("quando decidi segui più l'intuizione o la logica?");
- domande a illusione di alternativa di risposta, dove si mira a indirizzare la risposta in una precisa direzione ("se continui a trattare i colleghi nello stesso modo in cui li tratti ora, le relazioni potranno migliorare o solo peggiorare?");
- domande relative alle tentate soluzioni di un problema, volte a verificare quali strade stia percorrendo la persona per affrontare una situazione problematica ("cosa fai normalmente nella situazione x?");

357 Si veda in merito D'Andrea, S.; Nardone, G. *Il colloquio strategico in azienda,* Firenze, Ponte alle grazie, 2015.

- domande sulle eccezioni, volte a verificare l'esistenza di eccezioni positive, ovvero di modelli comportamentali che precedentemente hanno consentito di affrontare con successo problemi simili ("ci sono stati casi in cui un certo comportamento ha funzionato in passato?");
- domande di intervento, volte a indurre nel soggetto nuove modalità percettive, emotive e comportamentali che trascendano il modello disfunzionale in essere. ("dopo aver compiuto l'azione x le cose sono cambiate in meglio?");
- domande con premessa implicita ("quando avrai superato il timore di parlare in pubblico, quale sarà la prima platea a cui ti rivolgerai?");
- domande metariflessive, in cui si chiede al soggetto cosa pensi in relazione a una certa affermazione o risposta ("cosa ne pensi della risposta che hai dato alla domanda x?").

I processi mentali richiamati – generalizzazione, cancellazione, deformazioni – come si accennava inizialmente, sono indispensabili per l'apprendimento e la vita pratica, in quanto senza di essi non vi sarebbe memoria di nessuna esperienza. Tuttavia, la loro utilità talora viene meno in particolari contesti, da qui la necessità di prenderne consapevolezza e adoperarsi per individuare nuove e più efficaci opzioni comportamentali.

7.1.4 I sistemi rappresentazionali

L'efficacia degli interventi di *coaching* è oltremodo potenziata dalla individuazione del sistema rappresentazionale prevalente del *coachee*.

Per sistema rappresentazionale[358] si intende l'insieme di modalità sensoriali tramite le quali una persona elabora a livello mentale la rappresentazione interna della realtà.

Ciascuno di noi percepisce il mondo esterno attraverso i cinque sensi, cioè udito, vista, tatto, olfatto, gusto, anche se spesso si tende a privilegiare un canale sensoriale rispetto agli altri nel processare le informazioni. Noi pensiamo, ricordiamo, immaginiamo in base a queste modalità sensoriali. Gli stimoli che raggiungono il cervello tramite gli organi di senso sono tradotti in particolari significati e formano la nostra esperienza soggettiva della realtà.

I sistemi rappresentazionali costituiscono una sorta di linguaggio della mente, la cui comprensione aiuta molto nel raggiungimento dei propri obiettivi. Infatti, migliorando il controllo sul modo in cui è interpretata l'esperienza, si gestiscono meglio le emozioni e, di conseguenza, il comportamento.

Pur usando incessantemente tutti e tre i sistemi, la maggior parte delle persone, come già accennato, tende a preferirne uno. In tal senso, si distingue tra sistema rappresentazionale dominante e sistema rappresentazionale primario. Il primo è quello che si usa per accedere ai ricordi, pertanto se si chiede a una persona di richiamare alla mente un fatto accaduto ieri, lo farà rievocando immagini, suoni o sensazioni. Il secondo è quello che si preferisce nella elaborazione delle informazioni: vi è, pertanto, chi tende a pensare per immagini e a visualizzare facilmente, chi, invece, pensa più facilmente per suoni e chi, infine, è più a suo agio con le emozioni e le sensazioni.

È importante ribadire che la preferenza per un sistema rappresentazionale non si traduce nel trascurare gli altri due, indicando solamente una naturale inclinazione verso una particolare modalità sensoriale. Vi è, quindi, chi è particolarmente sensibile alle immagini, chi ai suoni e chi alle sensazioni, senza che ciò comporti il venir meno dell'apporto degli altri sensi.

In tale ottica, in PNL si usa distinguere gli individui in tre tipologie: visivi; uditivi; cinestetici.

Le persone visive, di norma, hanno testa e capo eretto con gli occhi rivolti leggermente verso l'alto; tendono a respirare in modo rapido con la parte alta dei polmoni, parlano rapidamente con un tono elevato e spesso gesticolano all'altezza del capo.

358 Si veda Granata, G. *PNL: la programmazione neurolinguistica*, Milano, De Vecchi, 2008, p.45 e segg.

Le persone uditive, di norma, respirano con la parte centrale del petto, tendono a muovere gli occhi lateralmente quando accedono ai pensieri, parlano in modo armonico con un tono medio/alto, ma più basso dei visivi, e hanno spesso la testa leggermente inclinata da una parte mentre parlano.

Le persone cinestetiche – cioè quelle maggiormente orientate al gusto, al tatto, all'olfatto e alle sensazioni –, di norma, respirano con la parte bassa dei polmoni, tendono a guardare verso il basso a destra quando accedono alle memorie sensoriali, hanno una voce abbastanza profonda e parlano lentamente con pause tra una frase e l'altra, sono sensibili agli approcci fisici, al fare e al contatto.

La tipologia di appartenenza si riflette anche nei predicati linguistici che si usano e che si gradisce ascoltare, pertanto, identificato il sistema rappresentazionale primario della persona, è possibile creare un rapporto empatico con lei usando il linguaggio in modo coerente con il suo sistema mentale di elaborazione.

Se l'interlocutore è visivo, è bene, quindi, usare termini quali vedere, illuminare, raffigurare, vivido, sbirciare, luminoso, spettacolare, mettere a fuoco, chiaro, etc.

Se si ha a che fare con un uditivo, è consigliabile impiegare termini quali sentire, ascoltare, risuonare, armonizzare, melodioso, accordare, raccontare, suonare, etc.

Se ci si rapporta a un cinestetico, è consigliabile usare termini come sentire, toccare, gustare, afferrare, percepire, duro, morbido, liscio, ruvido, asciutto, bagnato, caldo, freddo, aspro, dolce, annusare, abbracciare, entrare in contato, etc.

7.1.5 Le posizioni percettive

Gli interventi di *coaching* sono facilitati anche dal ricorso alle posizioni percettive, intese come prospettive multiple su una determinata situazione.

Sovente gli altri hanno un punto di vista diverso dal nostro e, bloccati nella loro percezione, non riescono ad aprirsi a una prospettiva differente. Cogliere la mappa mentale che un'altra persona impiega, in un determinato momento e contesto, facilita la creazione di un rapporto di empatia e fiducia.

Idealmente sono individuabili tre posizioni percettive: una in cui si vedono le cose dal proprio punto di vista; una che chiama in causa l'altra persona; un' altra che riguarda un osservatore esterno e neutrale. Per ampliare la propria prospettiva conoscitiva, è utile passare dalla prima alla seconda e terza posizione.

La prima posizione è quella da cui partire, in quanto serve a definire i propri desideri e gli obiettivi da perseguire. Tuttavia, una eccessiva focalizzazione su se stessi rischia di trascurare gli effetti del proprio operato sugli altri. Per ovviare a ciò, è utile spostarsi nella seconda posizione, dove si assume il punto di vista dell'altra persona coinvolta nella relazione. Facendo propria la percezione dell'altro soggetto, ci si osserva attraverso i suoi occhi, promuovendo, così, una relazione empatica reciprocamente fruttuosa. Anche tale prospettiva, però, ha i suoi limiti nel momento in cui, bloccandosi nella posizione dell'altro, si trascurano i propri bisogni. Di qui la necessità di spostarsi in una terza posizione nella quale avere una visione più completa della relazione tra sé e gli altri, mantenendo un atteggiamento di neutralità. La conoscenza acquisita da tale prospettiva può, poi, essere utilizzata quando si torna in prima posizione. Anche l'uso della terza prospettiva presenta un possibile limite nel momento in cui, distaccandosi emotivamente dal contesto, si può scivolare in un atteggiamento freddo e poco empatico. La soluzione a ciò è lo spostamento verso una quarta posizione che coinvolge simultaneamente i tre diversi punti di vista: da tale prospettiva ci si sente una sola cosa con i partecipanti alla relazione, identificandosi con tutti i soggetti coinvolti.

7.1.6 Il lavoro con le parti di sè

Un ulteriore strumento della pnl impiegabile nel *coaching* è il lavoro con le parti, che costituiscono una sorta di sottopersonalità con una specifica

intenzione positiva, rivolta all'appagamento di uno o più bisogni.

Talora capita che esse dimentichino lo scopo che stavano perseguendo e continuino a operare anche quando non serve più, alimentando situazioni problematiche. Si pensi, ad es., a un ragazzino che assume un atteggiamento aggressivo per conquistare l'apprezzamento degli amici e mantiene tale comportamento anche da adulto, con evidenti riflessi negativi.

Le parti possono essere pensate come una sorta di programmi mentali che, seppur utili in un determinato periodo o contesto, continuano a operare anche quando non sono più necessari, rischiando, altresì, di entrare in conflitto con altri programmi. In tal caso, la PNL fornisce un utile strumento di deprogrammazione, denominato ristrutturazione in sei fasi: essa consente di separare il comportamento disfunzionale dall'intenzione positiva, individuando nuove modalità di soddisfacimento della stessa che non presentino, però, i limiti del comportamento iniziale.

Tale tecnica si articola, come detto, in sei fasi: una prima, in cui si rivolge l'attenzione al comportamento che si vuole cambiare; una seconda, in cui si entra in contatto con la parte responsabile del comportamento indesiderato; una terza, in cui si chiede cosa sta facendo la parte di positivo per la persona; una quarta, in cui si chiede alla parte in causa di rivolgersi alla parte creativa, chiedendole di individuare almeno tre nuovi modi di soddisfare l'intenzione positiva; una quinta, in cui, ricevute le tre risposte, si chiede alla parte responsabile del comportamento disfunzionale se accetta le opzioni comunicate dalla parte creativa e, in caso affermativo, di scegliere quella che ritiene migliore; una sesta, nella quale si chiede se vi sono altre parti che hanno qualcosa da eccepire relativamente alla attuazione dei nuovi comportamenti individuati.

7.1.7 La time-line

Un altro strumento della pnl da impiegare utilmente nel *coaching* è la *time line*[359]: essa indica il modo in cui le persone si rappresentano internamente il tempo, cioè elaborano a livello mentale immagini, suoni, sensazioni, profumi, sapori, odori relativi a eventi del passato, del presente o del futuro. In proposito, esistono due principali modalità di decodifica interiore: nel tempo e attraverso il tempo.

Nel primo caso, la *time line* attraversa il corpo della persona, con il futuro davanti e il passato dietro le spalle. In alcuni casi il futuro può essere a destra e il passato a sinistra, però una parte della linea del tempo attraversa la persona e non è visibile.

Nel secondo caso, la linea del tempo è rappresentata davanti a sé, come una linea retta o a forma di "v" o di "u". Osservando la *time line* dall'esterno, ci si dissocia dall'esperienza e si può notare lo scorrere del tempo.

Individuare l'orientamento della time-line consente di calibrare al meglio l'attività di *coaching*, soprattutto quando la rappresentazione interiore del tempo limita l'espressione del potenziale del *coachee*.

A tal proposito, tra gli schemi di *time line* poco funzionali segnaliamo i seguenti:

1. la time-line è separata dal corpo della persona: in tal caso, ci si sente come se non si avesse il controllo degli eventi;
2. il passato è di fronte alla persona: ciò è frequente nei soggetti che tendono a ripetere gli stessi modelli comportamentali, anche se disfunzionali;
3. il futuro è dietro la persona: in tal caso, si ha difficoltà a pianificare, poca chiarezza circa ciò che trascende il presente e una generale sensazione di impotenza;
4. il futuro è quasi o del tutto inesistente: ciò si riscontra talora in persone malate con diagnosi funeste;
5. il passato e il futuro sono di fronte alla persona: ciò può portare a confusione, pensando che eventi accaduti in precedenza si ripresentino successivamente;
6. la time-line si muove da sinistra a destra di fronte alla persona: detta modalità facilita i processi di pianificazione e organizzazione, anche se può portare a sperimentare una sensazione di distacco;
7. il passato o il futuro è inclinato in modo rapido: ciò si associa al fatto che il passato o il futuro è stato o sarà faticoso;
8. la time-line circonda la persona: ciò si associa sovente alla sensazione di sentirsi intrappolati o di correre senza arrivare da nessuna parte;
9. il passato si trova subito dietro la testa della persona: in tal caso si ha incapacità di guardare al passato e difficoltà a imparare dalle proprie esperienze.

La modifica della *time line* può aiutare a perseguire meglio i propri obiettivi, offrendo alla persona nuove possibilità di scelta.

Gli interventi, in tal senso, possono essere di due tipi:

- un primo, in cui si utilizza la linea del tempo del cliente spostandola avanti o indietro oppure cambiando le sensazioni associate a certi eventi presenti in essa. Ad es., se si vuole eliminare una emozione negativa, si può identificare la propria time-line e poi fluttuarci sopra, tornando indietro nel tempo sino all'episodio che ha generato l'emozione sgradevole. Poi, una volta rivissuta l'esperienza, si fluttua indietro fino a qualche minuto prima dell'evento, quando si era in uno stato di maggiore tranquillità e si nota come ci si sente. In genere, l'emozione sgradita è scomparsa. A quel punto, si chiede quale risorsa interiore sarebbe stata necessaria per affrontare adeguatamente l'episodio iniziale. Se tale risorsa è la sicurezza, si accede a essa dentro di sé, ricordando un episodio in cui ci si è sentiti molto sicuri, dopodichè si rivive l'evento che ha prodotto l'emozione sgradita con questo nuovo stato di sicurezza. In genere, se la procedura è svolta adeguatamente, il disagio iniziale scompare;
- un secondo, in cui si modifica il modo di strutturare internamente il tempo. Ad es., se un soggetto normalmente si rappresenta il passato alle spalle, si può portarlo davanti, in modo da avere ricordi più chiari. Al contrario, se si rappresenta il passato di fronte a sé, e ciò costituisce un ostacolo alla ricerca di nuove opportunità, lo si può spostare dietro o di lato. O ancora, se qualcuno ha difficoltà a pensare a un futuro diverso, migliore, si può immaginare dove sarebbe localizzato, se ci fosse. Ove, invece, passato e futuro siano intrecciati o sovrapposti, si può immaginare di sbrogliare la matassa e di lasciarla sviluppare lungo una linea retta, in modo da distinguere gli eventi appartenenti al passato da quelli ascrivibili al futuro.

7.2 Il percorso di coaching

Il percorso di *coaching* può essere idealmente suddiviso in otto fasi.

La prima riguarda la rilevazione dello stato attuale del *coachee*, considerando le questioni peculiari di ciascun livello neurologico richiamato. A livello ambiente si considerano le percezioni, le interazioni, le opportunità e i vincoli del contesto ambientale in cui si opera; a livello del comportamento si prendono in considerazione gli schemi comportamentali e comunicativi, le inadeguatezze e le opportunità di miglioramento; a livello di capacità si indagano le abilità e le competenze di cui dispone il cliente, l'opportunità di elaborare nuove strategie e le incapacità da superare; a livello di valori e convinzioni si prende atto di ciò in cui si crede e che si desidera e ciò da cui si fugge, evidenziando eventuali conflitti tra valori; a livello identità si chiama in

359 Si veda Hall, M.; Bodenhamer, B. G. *La time-line della pnl*, Milano, Npl Italy, 2012.

causa il senso d'identità del *coachee*, mettendo in luce la percezione che ha di se stesso; a livello di spiritualità si considera, infine, la visione e la missione del cliente nella vita e nel lavoro. La consapevolezza dello stato attuale consente di evidenziare le aree problematiche su cui intervenire e i risultati che si vogliono raggiungere, cioè lo stato desiderato;

La seconda fase pertiene l'enunciazione del problema e il livello interessato; si individuano, quindi, le possibili strategie risolutive nonché gli strumenti a supporto delle stesse. In tale fase particolarmente utile è far emergere le forme di resistenza al cambiamento presenti[360], avvalendosi di specifiche tecniche tra le quali si segnalano quella del come peggiorare, quella dello scenario oltre il problema, quella dei piccoli passi e quella dello scalatore[361]. La prima tecnica consiste nel chiedere alla persona di pensare a come possa deliberatamente peggiorare il suo problema. Tramite questa ingiunzione il soggetto è spinto a riflettere sulle tentate soluzioni disfunzionali che ha usato o potrebbe porre in essere. Inoltre, sforzandosi consciamente di trovare modi per peggiorare una situazione, si lascia la parte creativa libera di individuare nuovi percorsi risolutivi. Tale prescrizione permette sovente di rendersi conto di come, per peggiorare le cose, basti perseverare in ciò che si sta già facendo e che non ha portato alcun frutto. In tal modo, si prende consapevolezza delle soluzioni inefficaci adottate sino a ora, la qualcosa determina spesso uno sblocco di questo meccanismo deleterio. Infatti, come la pratica insegna, sovente sono proprio le tentate soluzioni poste in essere dal soggetto ad alimentare il problema che si vorrebbe superare. Pertanto, individuare le scelte operate per trascendere il problema fornisce utili indicazioni circa il funzionamento del problema stesso e la sua possibile soluzione. Concentrarsi sui tentativi inutili posti in essere per raggiungere un certo risultato consente di prendere maggiore consapevolezza della dinamica che sostiene un problema o che lo può modificare. In altri termini, si tratta di verificare se una soluzione che sembra utile possa risultare controproducente. Quindi, con riferimento ai risultati che si vogliono raggiungere, bisogna valutare le strategie adottate, considerando se gli effetti ottenuti siano positivi o meno, in modo da rinforzare ciò che funziona e modificare ciò che è improduttivo. Qualora si trovino soluzioni che in passato sono risultate efficaci, bisogna verificare se lo sono anche nel presente, in quanto ciò che si è rivelato utile in precedenza, non è detto che lo sia anche nel presente, essendosi modificate, almeno in parte, le condizioni ambientali di riferimento. La seconda tecnica, quella dello scenario oltre il problema, consiste nel chiedere alla persona di immaginare che il problema non esista e, conseguentemente, si chiede cosa cambierebbe nella sua vita e in azienda, cosa penserebbe e farebbe di diverso, invitandola proprio a compiere qualcosa di nuovo, anche se molto semplice.

Tale prescrizione induce a proiettarsi al di là del problema, suggerendo al *coachee* la possibilità che il cambiamento possa avvenire, e spostando la sua attenzione, da un presente problematico, a un futuro migliore. Tale spostamento di prospettiva libera la persona dai vincoli di una situazione attuale difficile, facendole accogliere nuove prospettive. La terza tecnica è quella dei piccoli passi. Essa parte dall'assunto che, per sbloccare una certa situazione, è necessario iniziare dal cambiamento più piccolo ma concreto. Partendo dai passi più semplici, si supera la tendenza a demoralizzarsi di fronte ai propri insuccessi, attenuando, così, la resistenza al cambiamento, tipica di ogni sistema vivente, per sua natura orientato al mantenimento dell'equilibrio costituito, anche se disfunzionale. Pertanto, concentrandosi su un piccolo, e apparentemente innocuo, cambiamento, si aprono le porte a successivi piccoli cambiamenti che, sommati, producono un significativo sblocco della situazione iniziale. Complementare a questa tecnica è quella dello scalatore: essa usa l'approccio delle guide alpine che definiscono il tragitto partendo dalla vetta alla base (e non dalla base alla vetta), quindi a ritroso, in quanto ciò consente di evitare percorsi che allontanano dall'obiettivo, che è, per l'appunto, la vetta. Quando si ha a che fare con problemi complessi conviene partire dall'obiettivo da perseguire e immaginare lo stadio immediatamente precedente, poi lo stadio ancora precedente, e così via, sino ad arrivare alla partenza. Il percorso è, così, suddiviso in stadi, frazionando l'obiettivo finale in micro-obiettivi che partono dal punto di arrivo e tornano indietro fino al passo iniziale.

In genere si consiglia al *coachee* di frazionare il suo obiettivo in almeno dieci piccoli passi, corrispondenti a sub-obiettivi. Partendo, quindi, dall'obiettivo di fondo, indicato con il numero 10, si definiscono a ritroso i passi 9, 8, 7, 6, 5, etc. Si chiede, quindi, al soggetto quale sarebbe il punto raggiunto il quale il problema è risolto; poi, qual è lo stadio immediatamente precedente a questo e, dopo, quello ancora prima, sino ad arrivare al punto di partenza. In tal modo si guida il *coachee* a definire ogni singolo passo del processo di cambiamento, partendo dall'obiettivo finale sino al punto di partenza. Tale strategia, apparentemente controintuitiva, consente di definire il percorso da seguire nella risoluzione del problema, partendo dal cambiamento più piccolo. Qualora i problemi da gestire siano particolarmente complessi si consiglia di iniziare dal più accessibile per cui, risolto il primo, si passa al successivo e così via, avendo sempre una visione d'insieme delle dinamiche associate ai vari problemi. Ciò consente una migliore gestione della situazione che, sovente, si modifica dopo lo scioglimento delle prime rigidità percettive e comportamentali.

La terza fase riguarda l'attuazione della strategia risolutiva identificata, avvalendosi degli strumenti ritenuti più opportuni. Si registrano, al contempo, i risultati ottenuti dall'applicazione di ciascuno strumento.

La quarta fase chiama in causa la verifica della attenuazione o scomparsa dei problemi affrontati in precedenza. Qualora il problema si ripresenti, si riparte dalla fase tre.

La quinta fase consiste nel definire lo stato desiderato, cioè le aspirazioni, i desideri, i sogni che si vogliono realizzare, articolandoli con riferimento a ogni livello neurologico.

La sesta fase riguarda la fissazione degli obiettivi da raggiungere per conseguire lo stato desiderato.

La settima fase afferisce la gestione degli obiettivi, che si estrinseca nella fissazione di mete realistiche e motivanti, nella predisposizione di un adeguato piano di azione e nella rilevazione dei segnali di ritorno relativi all'attuazione del suddetto piano. I risultati conseguiti vanno sempre considerati come un insegnamento, e mai un fallimento, anche quando non sono in linea con quanto prefissato, ciò al fine di mantenere un atteggiamento flessibile che consenta di raggiungere gli obiettivi individuati, anche se tramite strategie diverse da quelle inizialmente elaborate. Ciò che conta è mantenersi sempre coerenti con il valore che sottende le mete definite.

L'ottava fase, infine, consiste nel confrontare i risultati conseguiti con quelli desiderati, valutando in che misura si è stati efficaci. Indipendentemente dal totale o parziale raggiungimento degli obiettivi, si verifica se ci si sente soddisfatti o se c'è bisogno di lavorare ancora. Tra le varie modalità di svolgimento del *coaching* segnaliamo, per l'originalità, il *cooking team building*[362] e l'esperienza musicale. Il primo è un programma formativo volto ad accrescere l'efficienza e l'armonia di un team servendosi di una cucina come laboratorio di crescita. La scelta di tale modello di *coaching* risponde alla necessità di migliorare le risposte alle sfide quotidiane, di aumentare il

360 Si veda Re, R. *Cambiare senza paura*, Milano, Mondadori, 2015.

361 Si vedano in merito: Milanese, R.; Mordazzi, P. *Coaching strategico*, Firenze, Ponte alle grazie, 2007; Nardone, G.; Milanese, R.; Prato Previde, R. *L'azienda vincente*, Firenze, Ponte alle grazie, 2012.

362 Cfr. Ceriani, A. *Il manager in cucina. Ricette per la felicità in azienda*, Milano, Guerini e Associati, 2008.

coordinamento e la collaborazione all'interno di un team, di aumentare la fiducia in sé e nei colleghi, di sviluppare doti di leadership, di affrontare nel modo migliore i processi di cambiamento. L'individuazione di un contesto formativo così particolare risponde all'esigenza di consentire ai partecipanti di esprimere la propria creatività e di fornire il proprio contributo alla realizzazione di un progetto comune, nella fattispecie un menù. L'obiettivo di tale approccio è far uscire i soggetti dal loro ruolo professionale e dai soliti schemi mentali e comportamentali, facendogli sperimentare nuovi modi di approcciarsi a un progetto che facciano emergere i propri punti di forza e di debolezza. In tal modo, prendendo consapevolezza degli uni e degli altri, possono identificarsi nuove e più efficaci modalità relazionali e di pensiero. L'apprendimento si sviluppa, così, in due fasi: una prima, in cui si partecipa attivamente alla realizzazione del menù; una seconda, in cui si riflette sui risultati conseguiti e sulle modalità adottate nella fase esecutiva. Tale forma di *coaching* fa emergere le dinamiche culturali in un contesto simbolico, qual è la cucina, libero dalle pressioni dell'ambiente lavorativo, il che consente di identificare e correggere con maggiore facilità modelli di pensiero e di comportamento disfunzionali. Per cucinare bisogna impiegare risorse, competenze e organizzazione, ovvero ciò che deve caratterizzare qualsiasi team di qualità. Concretamente, ci si ritrova, come detto, in un ristorante dove vengono organizzati diversi gruppi di lavoro, per poi passare alla realizzazione vera e propria del menù, sotto la supervisione del coach e l'occhio di una telecamera che riprende tutta l'attività.

Ogni gruppo ha una serie di obiettivi quali:

- creare armonia tra i suoi componenti, cooperando nella ripartizione di compiti e responsabilità;
- far bene il proprio lavoro, evitando, ad es., di bruciare i sughi;
- concorrere alla vision generale curando, ad es., la presentazione dei piatti.

Ci si può avvalere di un consulente esterno in grado di offrire consigli culinari ed estetici, col compito di gestire eventuali conflitti all'interno del gruppo e di innescare nuove dinamiche relazionali.

Durante la pausa pranzo si assaggiano i piatti realizzati e si valuta il lavoro effettuato. Nel pomeriggio, invece, si discute sull'attività svolta in cucina rapportandola a quella professionale, grazie alla videoripresa che consente di rivedersi, notando, così, le analogie tra quanto svolto in cucina e la pratica professionale quotidiana, con particolare riguardo alle modalità di gestione delle risorse in vista del raggiungimento di un obiettivo. Al termine dell'esperienza rimane la consapevolezza che la forza del team è maggiore della sommatoria delle capacità dei singoli, in quanto la realizzazione del menù ha richiesto il contributo di ciascuno, inclusi i meno esperti.

Condividere con i colleghi un'esperienza polisensoriale consente, altresì, di conoscerne sensibilità, reazioni e aspetti difficilmente espressi nei tradizionali contesti lavorativi, permettendo di entrare in relazione con gli altri in modo più diretto e profondo. Inoltre, tale esperienza insegna ad avere fiducia della persona vicina, non solo perché non si può completare il menù da soli, ma soprattutto perché, quando un obiettivo è condiviso, ciascuno tende a impegnarsi al massimo e la qualità del suo lavoro si trasferisce agli altri componenti del team.

L'esperienza musicale[363] è una modalità formativa che permette di esprimere liberamente energia e creatività, a livello individuale o di gruppo avvalendosi della musica. Tramite di essa si comunica, infatti, il proprio mondo interiore, senza freni e inibizioni, lasciando vibrare liberamente le proprie corde emotive.

363 Cfr. Marzo, F. *Music manager: esperienza musicale e arte manageriale, Milano,* Franco Angeli, 2006; Marzo, F. *Il modello B.A.C.H. Business Analysis of Corporate Harmony. Alla ricerca dell'ispirazione eccellente,* Milano, Franco Angeli, 2008.

La musica ha un valore universale: chiunque la può percepire e sperimentare direttamente, ascoltandola e/o componendola; coinvolgendo la persona nella sua totalità, stimola i sensi e le emozioni. La musica permette a più persone di condividere un'esperienza di grande intimità, in cui si afferma il valore eterno della persona. L'esperienza musicale, rifacendosi alle regole del mondo della musica, pone l'accento sul modo di essere e di operare delle persone in azienda, spingendole a una interpretazione dei propri compiti più che a una mera esecuzione degli stessi. Il che significa stimolare in ognuno la parte creativa, intuitiva, che consente di interpretare il ruolo ricoperto in modo personale e originale, seguendo, cioè, le proprie inclinazioni, pur nel rispetto delle regole aziendali. Dall'armonizzazione dei singoli talenti può emergere una melodia che, in sintonia con i ritmi del mercato, incanti i cuori dei clienti. In ambito aziendale è importante che i manager si interroghino su come essere intonati alla realtà interna ed esterna, su come andare d'accordo con gli altri, su come essere in sintonia con i colleghi sugli obiettivi da perseguire e su come osservare le regole e i ritmi aziendali.

L'esperienza musicale aiuta proprio a rispondere a tali domande; accessibile a tutti, è un'esperienza formativa completa che coinvolge corpo, mente e anima, facendo emergere energia e creatività e suscitando impegno, disciplina e responsabilità. L'esperienza musicale pone l'accento sul modo di essere dei soggetti operanti in azienda che vengono incoraggiati a essere persone con la loro unicità, ancor prima che mere risorse. In quest'ottica, il valore prodotto da un'impresa si lega alla loro capacità di interpretare il ruolo assegnatogli, il che implica mettere in gioco tutto se stessi, a differenza di quando ci si limita a eseguire certi compiti in modo automatico, distaccato, quasi robotico. L'esecuzione di un compito, infatti, non porta, di norma, a risultati eccellenti e originali, ma tutt'al più a buoni livelli di efficienza mentre, nell'interpretazione, ciascuno trasfonde se stesso in ciò che fa, rendendo originale la propria performance.

In tale ottica, l'azienda non è più inquadrata nella prospettiva tayloristica della produttività, ma in quella organicistica della creazione di valore economico e di benessere, in cui ciascuno ha il suo ritmo, il suo timbro, la sua tonalità, che armonizzati con quelli degli altri, portano a risultati di alto livello.

Le aziende devono stimolare ciascuno a esprimere se stesso, rispettando certamente le regole interne, ma interpretando i compiti assegnatigli in base al proprio talento. In quest'ottica, l'esperienza musicale aiuta ad andare allo stesso ritmo, a cercare armonia, a dirigere un gruppo, a creare una melodia.

Gli elementi su cui si fonda la musica sono proprio ritmo, armonia e melodia: tanto migliore è la loro gestione, tanto più alta è la qualità del prodotto finale e, quindi, l'apprezzamento dei fruitori. In ambito aziendale, il ritmo riguarda i valori e le regole interne ed esterne a cui fare riferimento (si pensi, ad es., alle scadenze relative ai pagamenti delle retribuzioni o delle imposte), la storia dell'impresa, le sue consuetudini, i suoi modelli decisionali, il suo sistema di controllo, i tempi di progettazione e produzione dei beni, etc. Ogni azienda ha un suo ritmo: vi sono, così, aziende molto competitive e giovani, con un ritmo elevato, dove la creatività e l'innovazione sono particolarmente accentuate; vi sono, poi, aziende più grandi e mature con ritmi più contenuti, dove i processi di cambiamento sono più lenti e meditati, l'innovazione è più pianificata e le regole sono un punto di riferimento per tutti i dipendenti; vi sono, infine, aziende storiche e longeve dove il ritmo è molto lento, le innovazioni sono poco frequenti e il processo decisionale procede a rilento. Saper cogliere il ritmo di un'azienda, cioè la sua storia e la sua cultura è fondamentale per tutti:

> Una volta immersi completamente nel flusso che coinvolge tutto il team, ciascun componente potrà provare a variare, se necessario, il ritmo della squadra, adeguandolo a nuove esigenze che possono emergere. Essenza del ritmo sono flessibilità e mutevolezza: ascolta-

> re l'ambiente circostante, i colleghi, le strutture, le incombenze, le direttive, è il primo passo per armonizzare tutti gli elementi e lavorare in maniera creativa e soddisfacente»[364].

L'armonia riguarda l'organizzazione, quindi la capacità di coordinare nel miglior modo possibile le risorse a disposizione, al fine di ottimizzare la performance delle varie aree e quella globale.

Nell'armonia possono coesistere tante diversità, e anzi, il suo fascino deriva proprio dalla sapiente combinazione di queste ultime.

L'arte manageriale, in tale ottica, identifica la capacità di integrare i tre aspetti richiamati, cioè ritmo, armonia, melodia. Ai manager si richiede, pericò, di gestire la complessità dei sistemi moderni con il talento di un artista, oltre che con le tradizionali competenze manageriali. A tal fine, il fare musica, cioè l'esperienza musicale, è di grande ausilio.

7.3 Il teatro d'impresa

La comprensione e la gestione delle dinamiche relazionali, nell'ambito del capitale umano, è favorita anche dal ricorso al teatro d'impresa[365].

> Per teatro d'azienda si intende un'espressione in forma teatrale (individuale e/o collettiva), rivolta a una specifica appartenenza o comunità aziendale (o interaziendale), e rappresentata allo scopo di formare, animare e migliorare l'organizzazione del lavoro oppure per comunicare e promuovere prodotti e servizi aziendalii

Il suo affermarsi rientra in quel movimento denominato *humanistic management*[366] che vede nell'arte, nella letteratura, nella poesia, nel cinema, nel teatro potenti modalità di sviluppo personale e collettivo, capaci di liberare le potenzialità dei dipendenti.

Le caratteristiche di tale approccio manageriale, e cioè molteplicità, metadisciplinarietà, spettacolarizzazione, *sensemaking, edutainment*, lasciano trasparire la visione dell'uomo che lo sottende, cioè un essere fatto di ragione e cuore, di pensiero e di emozione.

La molteplicità indica che nell'uomo coesistono più personalità che vengono a galla secondo le circostanze che si presentano. Trattasi delle diverse espressioni emozionali, fisiologiche e mentali che ciascuno è capace di manifestare; vi è, così, in ogni persona, il romantico, il sognatore, il realista, il critico, etc.

L'equilibrio interiore si realizza quando tutte queste "voci" hanno lo stesso diritto di cittadinanza, potendo comunicare le loro intenzioni positive[367], in modo da essere, poi, integrate e armonizzate.

La metadisciplinarietà richiede ai manager la capacità di muoversi agevolmente su più fronti disciplinari, consapevoli di come la fertilizzazione incrociata tra diversi campi del sapere sia requisito imprescindibile per aspirare a posizioni di leadership.

La spettacolarizzazione indica che i dipendenti aspirano a ricoprire il ruolo di attori protagonisti nella vita aziendale, che viene a essere simbolicamente vista come una sorta di rappresentazione teatrale.

Il *sensemaking* riguarda la capacità richiesta ai manager di essere produttori di senso, di significativi plurimi, in luogo di un approccio culturale rigido e monocorde. È, infatti, la capacità di trovare soluzioni culturali e operative originali a garantire un successo duraturo. In tal senso, fare *sensemaking* significa gestire con destrezza, creatività, saggezza e competenza le leve della comunicazione, fornendo interpretazioni degli accadimenti seducenti, che mobilitino le energie delle persone.

L'*edutainment* riguarda, infine, le modalità di gestione del capitale umano, in particolare quelle formative, che è opportuno siano condotte in modo divertente, così da rendere l'apprendimento più facile e piacevole.

Il teatro d'impresa rappresenta uno strumento di riflessione organizzativa originale, che consente di mettere in scena le emozioni aziendali, rappresentando sul palcoscenico il vissuto interiore dei dipendenti senza particolari inibizioni. Ciò si traduce, sovente, in una vera e propria ristrutturazione cognitiva, cioè in un cambiamento del modo di vedere taluni aspetti del proprio lavoro e, più, in generale, della realtà. Quindi, grazie alla profonda interazione tra i partecipanti, il teatro d'impresa può, non solo far emergere la parte più intima delle persone, ma anche determinare dei cambiamenti di paradigma.

Un approccio di tipo esperienziale, quale quello in esame, coinvolgendo direttamente il dipendente, lo stimola a prendere atto dei valori e delle convinzioni alla base della sua visione del mondo. E, vista la soggettività dei modelli mentali, lo spinge a relativizzare il suo punto di vista, aprendosi a interpretazioni diverse dalla propria.

Nel teatro d'impresa si porta in scena l'azienda con i suoi rituali, le sue regole, la sua cultura, le sue problematiche, il suo linguaggio attraverso un testo recitato od improvvisato da attori, professionisti o meno, in uno spazio scenico.

Quale strumento di comunicazione, il teatro è impiegato per insegnare alle persone a esprimere le proprie emozioni e i propri bisogni, spesso in modo umoristico, sdrammatizzando, così, i problemi e scacciando le paure. Esso è una «specie di zona franca» in cui «le famose cose che avresti sempre voluto chiedere al capo ma non hai mai osato chiedere, in forma teatrale riesci comunque a comunicarle»[368].

La rappresentazione teatrale consente un'analisi approfondita del profilo culturale; come uno specchio, riflette l'azienda nelle sue più intime dinamiche emozionali, scoprendo la dimensione informale dell'organizzazione, nella quale si sviluppano proprio le suddette dinamiche.

Nel teatro i dipendenti, da attori, quali sono quotidianamente, diventano spettatori dell'azienda, e in questa nuova prospettiva sono facilitati nel prendere atto della trama emozionale che sottende i rapporti interni.

Per rendere comprensibili a tutti i messaggi che si vuole trasmettere, nelle rappresentazioni teatrali ci si avvale di un linguaggio semplice, diretto, in cui l'attore si rivolge in modo comico al soggetto od ai soggetti destinatari di uno specifico messaggio. Il teatro ha, quindi, una vera e propria funzione pedagogica, esercitata mirabilmente grazie al ricorso all'umorismo, che permette di trasmettere messaggi anche forti senza alimentare particolari resistenze.

> Il teatro d'impresa è innovativo perché attraverso l'humor, relativizza e sdrammatizza i problemi. Perché rassicura, indica delle soluzioni e toglie le paure. Perché mostra e rivela, lo spettatore si riconosce e riconosce il problema. Perché crea un avvenimento collettivo, divertente che rompe la monotonia e accomuna le persone, accorciando le distanze e facilitando lo spirito di team… il teatro ha dimostrato di essere un ottimo strumento di comunicazione aziendale interna in grado di creare il giusto livello di coinvolgimento emotivo[369].

Un atteggiamento leggero, improntato al buonumore predispone favorevolmente le persone, riduce la conflittualità e consente la liberazione delle migliori energie.

364 Vercelli, G. *L'intelligenza agonistica*, Firenze, Ponte alle grazie, 2009, p. 95.

365 Rago, E. *L'arte della formazione*, Milano, Franco Angeli, 2004. Si vedano, sul tema, Borgato, R.; Vergnani, P. *Teatro d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2007; Notarnicola, A. *Televisione e teatro in azienda*, Milano, Etas, 2006; Piccardo, C.; Pellicoro, F. *L'organizzazione in scena*, Milano, Raffaello Cortina, 2008.

366 Cfr. Minghetti, M.; Cutrano, F. (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa*, Milano, Etas, 2004.

367 Per intenzione positiva si intende il motivo che spinge una parte di noi a comportarsi in un certo modo, ed è riconducibile a uno o più bisogni da soddisfare.

368 Ferrario, G. *Ridere di cuore,* Milano, Tecniche nuove, 2006, pp.65-66.

369 *Ibidem*, p. 67.

In quest'ottica, il teatro d'impresa, con un sagace impiego della comunicazione multisensoriale e multidimensionale[370], consente, da un lato, l'appagamento del bisogno ludico dell'uomo e, dall'altro, la trasformazione dei flussi emozionali negativi in positivi.

L'utilizzo del teatro in azienda richiede la presenza di una particolare figura, il form-attore, cioè un professionista che conosca sia le tecniche teatrali, sia le dinamiche aziendali. Questi può provenire dall'esterno o essere un membro del management; la seconda ipotesi è da preferire poiché, se conosce le dinamiche interne dell'azienda, il form-attore può rievocare con puntualità fatti emotivamente significativi che, vissuti in chiave catartica, possono sciogliere dei nodi ancora presenti.

Per quanto riguarda il livello di partecipazione alle rappresentazioni, i dipendenti possono essere semplici spettatori oppure partecipare alla progettazione e realizzazione della scena teatrale, scrivendo parte dei testi o recitando in prima persona al fianco di attori professionisti.

A prescindere dalla soluzione scelta, è importante che dalle recite traspirino le reali dinamiche emozionali presenti in azienda.

Le modalità attraverso cui può svilupparsi il teatro d'impresa sono diverse[371]:

- il teatro *à la carte*,
- le lezioni spettacolo,
- gli spettacoli su misura,
- il teatro forum,
- il tetro attivo,
- il laboratorio teatrale,
- l'*action theatre*,
- l'improvvisazione teatrale,
- il teatro buffo,
- il teatro animativo,
- il teatro d'azienda post-moderno,
- le rappresentazioni a soggetto teatrale,
- le rappresentazioni a soggetto libero.

Tali modalità si differenziano per il livello di coinvolgimento dei soggetti e per i metodi formativi impiegati, pertanto la scelta di una forma anziché di un'altra va fatta tenendo conto delle specifiche esigenze aziendali, oltre che dell'impegno di tempo e di denaro che ciascuna di loro comporta.

Il teatro *à la carte* offre una lista di pièce già pronte per essere messe in scena, attinenti argomenti quali la gestione del personale, la leadership, la comunicazione interna. Esso si rivolge a un vasto pubblico con lo scopo di attirare l'attenzione facendo immedesimare le persone nei diversi personaggi che vengono messi in scena Con un format standardizzato fornisce un quadro generale delle problematiche aziendali, per cui eventuali adattamenti sono effettuati successivamente in modo da meglio rappresentare le caratteristiche della specifica azienda. La rappresentazione è affidata ad attori professionisti che si esibiscono di fronte agli spettatori dell'azienda i quali, successivamente, richiamando l'esperienza emotiva vissuta, ne traggono i dovuti insegnamenti.

Le lezioni spettacolo enfatizzano una specifica tematica, di norma riguardante la dimensione relazionale dell'organizzazione, che diviene oggetto della rappresentazione teatrale. Questa è tenuta da attori professionisti ai quali può talora affiancarsi parte del pubblico, che partecipa alla definizione del finale.

Gli spettacoli su misura, a differenza dei precedenti, sono progettati in funzione delle specifiche richieste dell'azienda, pertanto la rappresentazione posta in essere non è replicabile in altri contesti organizzativi. Dopo una rilevazione dei tratti tipici dell'impresa, si individuano i profili critici da mettere in scena. Come per le lezioni spettacolo, i dipendenti possono partecipare o meno alla rappresentazione, il cui scopo è stimolare adeguate riflessioni su tematiche significative.

370 In tal senso ci si riferisce alla comunicazione verbale, cioè a ciò che viene detto, alla comunicazione paraverbale, ovvero al modo in cui si dice una cosa e, quindi, al tono di voce, al volume, alla velocità e infine alla comunicazione non verbale, attinente la gestualità, la prossemica, la postura, le espressioni facciali, etc.

371 Cfr. Rago, E. *L'arte della formazione,* op. cit.

Il teatro forum è una modalità teatrale particolarmente adatta a gruppi di piccole dimensioni con una buona omogeneità culturale. Esso mira a promuovere cambiamenti radicali sia nei singoli che nell'organizzazione tramite l'analisi di aspetti rilevanti per la soluzione delle problematiche presenti in azienda. I dipendenti sono incentivati a prendere parte alla rappresentazione fornendo preziosi contributi. La scena si svolge davanti al pubblico che all'inizio si limita a osservare mentre, durante una replica, è invitato a esprimere eventuali suggerimenti volti a migliorare la situazione aziendale. Si passa così a effettuare una serie di improvvisazioni durante una sessione, definita forum, in cui gli attori inscenano le possibili conseguenze dei cambiamenti proposti.

Il teatro attivo prevede il diretto coinvolgimento dei dipendenti che, guidati da attori professionisti, sono invitati a mettere in scena gli aspetti culturali più significativi della loro azienda. Trattasi di una modalità poco praticata per la sua scarsa controllabilità.

Il laboratorio teatrale riguarda rappresentazioni i cui protagonisti sono i dipendenti dell'azienda che definiscono ogni aspetto dello spettacolo, dalla progettazione alla realizzazione, svolta con l'affiancamento di un animatore. Il diretto e forte coinvolgimento dei dipendenti favorisce, spesso, la nascita di buoni rapporti i cui effetti positivi permangono al di là dell'esperienza teatrale, con benefici effetti sul clima organizzativo.

L'*action theatre* è una forma teatrale che coinvolge direttamente i partecipanti, sia sul piano cognitivo che su quello emotivo e corporeo. Tale approccio mira a far emergere soluzioni originali, diverse dai modelli manageriali in auge, liberando, attraverso la rappresentazione, eventuali blocchi emozionali. Infatti, essendo il corpo una vera e propria cassa di risonanza dei vissuti emotivi della persona, la partecipazione diretta alla recita consente di trasformare eventuali schemi emozionali cristallizzati. Vi è, poi, un momento successivo di riflessione in cui i partecipanti prendono atto delle dinamiche emerse, facendo tesoro dei relativi insegnamenti. Tale modalità ben si presta a favorire la coesione interna e a identificare e diffondere significati comuni, cioè, in altri termini, a creare cultura.

L'improvvisazione teatrale è una forma volta a far emergere e a valorizzare le capacità reattive e di ascolto delle persone, tramite improvvisazioni condotte, di norma, da attori professionisti che sdrammatizzano i problemi aziendali, presentandoli in un'ottica ironica.

Il teatro buffo vede la presenza di un attore che impersona il buffone aziendale, cioè una specie di giullare libero di intervenire a suo piacimento. Tale modalità consente di portare a galla ciò che si dà per scontato, eventuali fraintendimenti, e, più in generale, di individuare soluzioni creative ai problemi. Il buffone, come una sorta di specchio, riflette tempestivamente le dinamiche relazionali presenti in azienda, consentendo, così, ai dipendenti di prenderne atto.

Il teatro animativo è una modalità rappresentativa volta al recupero della creatività e delle energie dei partecipanti. Tra le forme più note di tale modalità teatrale si ricorda il festival aziendale, cioè un evento volto a far emergere e a valorizzare le qualità e i talenti dei dipendenti non espressi normalmente a lavoro, e a enfatizzare il ruolo delle diversità quale ricchezza di cui dispone l'azienda.

Il teatro d'azienda post-moderno è una forma che unisce aspetti teatrali tradizionali con elementi innovativi, puntando soprattutto sulla improvvisazione quale capacità prima degli attori. Tale modalità, mirando alla interazione con gli spettatori, consente di conseguire significativi cambiamenti a livello personale o di gruppo. Il teatro d'azienda a soggetto teatrale è una modalità di rappresentazione che si svolge direttamente in una pièce teatrale e il cui valore sta soprattutto nella coesione che si viene a creare tra i soggetti impegnati nell'organizzazione della recita. Infine, il teatro d'azienda a soggetto libero stimola al massimo la creatività dei dipendenti che sono invitati a scrivere il testo, a organizzare e a mettere in scena la rappresentazione teatrale, sotto la supervisione di attori professionisti.

Ciò rende le persone più responsabili e autonome, nonché più abili nella comunicazione, visto il ruolo di protagonisti nello spettacolo.

A conclusione di tale richiamo alle varie tipologie teatrali, ribadiamo come la scelta dell'una o dell'altra vada fatta in funzione delle specifiche esigenze aziendali, oltre che della cultura presente e dell'impegno temporale ed economico richiesto.

Al fine di massimizzare i benefici derivanti dell'utilizzo di tale pratica, è opportuno che le rappresentazioni teatrali siano seguite da incontri, workshop in cui i partecipanti facciano il punto della situazione sui cambiamenti emotivi e culturali intervenuti dopo l'esperienza teatrale per verificare su quali aspetti è bene continuare a lavorare.

7.4 La consulenza filosofica

L'armonia, a livello organizzativo, si realizza quando ciascuna persona in azienda è riconosciuta nella sua unicità e incoraggiata a esprimere liberamente se stessa.

Per far ciò i manager devono saper comunicare in modo appropriato, empatizzare con l'altro e conciliare gli interessi personali con quelli dell'organizzazione.

Un manager moderno è bene abbia una visione olistica dell'essere umano, che costituisce il terreno più adatto per l'incontro tra filosofia e management.

Il filosofo è consapevole che nessuna disciplina e, quindi, nessun sapere che su di essa si fonda, è capace, da sola, di cogliere e spiegare la complessità della realtà e dell'uomo e che ogni persona è unica e solo parzialmente prevedibile nei suoi comportamenti. Con questa consapevolezza, cerca di apprendere e comprendere continuamente, affermando senza vergogna la propria ignoranza e ponendo domande che lo aiutino nel processo conoscitivo. Il filosofo impara da tutti e da tutto – letture, viaggi, esperienze, errori, etc. – e, al pari di uno speleologo, si cala nelle profondità dell'animo umano. Sa di non bastare a se stesso e lo ammette perché, solo chi ha bisogno degli altri per crescere, può operare insieme a loro per il bene comune. Il filosofo ama la vita nella sua complessità, varietà e mutevolezza e la vuole conoscere senza filtri o veli, quindi in modo semplice. Non ha risposte già pronte, ma interroga la realtà al fine di cercare, più che la verità, il senso delle esperienze fatte dalle persone, invitandole a confrontare i propri punti di vista attraverso il dialogo.

Alla luce di ciò, appare evidente l'utilità che può avere in azienda la consulenza filosofica[372] nella comprensione ed eventuale trasformazione delle dinamiche culturali in essere. Essa può svolgersi in due diversi ambiti:

- la consulenza *ad hoc*,
- la consulenza su specifiche aree di intervento.

Tali ambiti di intervento, pur se indicati distintamente, in realtà si compenetrano spesso, sfumando l'uno nell'altro oppure integrandosi.

La consulenza *ad hoc* riguarda servizi offerti direttamente alle persone, tratteggiando un rapporto *one to one* tra il filosofo/consulente e una persona che intende risolvere una o più problematiche. Essa si differenzia dal *coaching* in quanto non ci si limita ad ascoltare, consigliare, motivare od allenare i soggetti, ma si svolge un'analisi critica della loro visione delle cose, che mira a uno sviluppo lungo linee sino ad allora non considerate.

Il problema che si affronta può presentare diversi gradi di difficoltà, pertanto si può avere a che fare con problematiche, per così dire, di vita ordinaria o con situazioni patologiche. Le proposte che offre il filosofo in tal senso vanno dallo sportello di consulenza filosofica per il personale alla consulenza comprensivo-chiarificatrice.

372 Sul tema si vedano: Achenbach, G.B. *La consulenza filosofica*, Milano, Apogeo, 2004; Achenbach, G.B. *La consulenza filosofica come opportunità di vita*, Milano, Apogeo, 2009; Vegleris, E. *Manager con la filosofia*, Milano, Apogeo, 2008; Cervari, P.; Pollastri, N. *Il filosofo in azienda*, Milano, Apogeo, 2010.

Lo sportello di consulenza filosofica offre una lettura sistemica, olistica dell'essere umano nella sua interezza, rifuggendo superficiali e, talora deleterie, forme di riduzionismo. Tale lettura permette di confrontarsi con la realtà sociale che circonda il soggetto consultante e di fare chiarezza dentro di sé, in modo da rendere coerente il pensiero con le emozioni e i sentimenti.

Lo sportello di consulenza filosofica consente interventi meno invasivi della propria privacy rispetto al lavoro dello psicologo, si adatta a problematiche non solo individuali ma anche collettive, si propone come una forma di accoglienza, ascolto e riflessione che promuove lo sviluppo personale e una maggiore consapevolezza dei propri processi di pensiero. I colloqui offerti dallo sportello si pongono l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei soggetti coinvolti e, quindi, di contenere i conflitti e aumentare l'armonia in azienda, con benefiche ricadute sul clima organizzativo.

Il secondo servizio è, come detto, la consulenza comprensivo-chiarificatrice, che vede sempre la interazione tra il filosofo e il consultante rappresentato spesso da una pluralità di soggetti aziendali, quale può essere un team o il consiglio di amministrazione.

La presenza di più soggetti è già, di per sé, un valore aggiunto in quanto permette la creazione di una rete di relazioni tra le persone coinvolte, stimolando la ricerca di una comprensione reciproca e di una visione e una identità condivisa. Il lavoro consulenziale ha come fine ultimo una maggiore comprensione della tematica oggetto di analisi, che conduca a una diversa interpretazione della questione in cui si realizzi la feconda sintesi dei diversi punti di vista delle persone coinvolte.

Il contributo del filosofo si estrinseca nella creazione di un ambiente dialogico-cooperativo in cui i soggetti coinvolti svolgano, sotto la sua guida, diverse attività riflessive, e cioè:

- analisi linguistiche e concettuali,
- chiarificazioni terminologiche,
- ricerca delle relazioni tra il problema esaminato, la cultura organizzativa e la *mission* aziendale,
- ridefinizione dei valori sottesi al problema e ricontestualizzazione di quest'ultimo,
- proposizione di nuovi e più fecondi scenari.

Tutto ciò si realizza tramite il dialogo aperto – e l'uso di eventuali tecniche specifiche quali il dialogo socratico – portato avanti per circa dieci incontri della durata di un paio d'ore ciascuno.

Il metodo impiegato si basa sull'arte della domanda e del dibattito che aiutano a superare i limiti esistenti. Ciò permette di affinare lo spirito critico e il livello di consapevolezza individuale e collettiva, con benefiche ricadute sui processi decisionali.

L'impiego della filosofia in ambito manageriale consente di collegare ragione ed emozione, facilitando la ricerca e l'individuazione di significati condivisi. La filosofia, promuovendo il ragionamento critico e l'analisi puntuale, può aiutare a identificare e risolvere problemi a livello concettuale. Inoltre, essa fornisce principi etici cui ispirarsi nelle decisioni, favorendo la riflessione critica e l'analisi degli effetti a medio-lungo periodo delle scelte aziendali. Ciò aiuta a sviluppare una cultura organizzativa condivisa, orientata a valori di alto profilo, con benefiche ricadute sulla motivazione e sulla soddisfazione del personale. Il ricorso al dubbio aiuta a ponderare bene le decisioni, identificando punti critici e potenziali rischi insiti in determinate scelte, in modo da favorire trasparenza e senso di responsabilità.

Il consulente filosofico, esperto di filosofia, mette a disposizione degli altri la sua conoscenza, utilizzando un approccio critico nell'analisi degli aspetti indagati. Non si limita a una semplice applicazione di modelli e teorie filosofiche esistenti ma offre metodi e strumenti filosofici da impiegare nell'analisi e risoluzione dei problemi.

La scelta del filosofo, nella soluzione delle problematiche aziendali, si lega al fatto che la filosofia fa parte da millenni del pensiero umano, aiutando a porre domande, a trovare risposte e a riflettere sul proprio agire.

L'uomo, oltre ad avere pensieri, si relaziona anche con essi attraverso un processo metacogntivo che gli consente di prenderne consapevolezza e decidere se, e in che misura, assecondarli; in quest'ottica la consulenza aiuta proprio a sviluppare processi riflessivi che consentano di approcciarsi in modo efficace ai problemi.

In contesti dove si richiedono modelli organizzativi basati sull'ascolto, sul dialogo, sulla condivisione e sul pensiero critico, il ricorso alla filosofia è quantomai appropriato, soprattutto alla luce degli attuali orientamenti manageriali secondo cui un successo duraturo si impernia, in particolare, sui seguenti principi:

- instabilità, nel lungo periodo, dei vantaggi competitivi, soggetti nel tempo a possibili indebolimenti;
- apertura al nuovo, anche se ciò comporta la messa in discussione dell'impostazione vigente;
- allargamento della platea dei soggetti che partecipano alle decisioni aziendali, accogliendo sensibilità e contributi nuovi: in tale ottica la strategia aziendale è frutto, non solo del top management, ma dell'intelligenza collettiva dei dipendenti;
- enfasi sulla rapidità delle risposte al mercato più che sulla precisione delle stesse;
- ridimensionamento del valore delle previsioni a favore della tensione alla scoperta e sfruttamento di nuove opportunità;
- attenzione più alle esigenze del mercato che alla ottimizzazione dei processi interni;
- spostamento, ove possibile, dalla competizione alla creazione di nuovi mercati, offrendo soluzioni innovative a problemi esistenti o identificando e risolvendo problemi nuovi;
- utilizzo dei dipendenti più talentuosi nella ricerca, individuazione e sfruttamento di nuove opportunità;
- promozione di cambiamenti frequenti orientati alla crescita personale e collettiva;
- gestione in modo informale dei team, favorendo processi decisionali aperti e autogestione[373];
- enfasi sulla trasparenza, sia interna che esterna;
- valorizzazione della collaborazione e della condivisione più che della competizione e dell'esclusività;
- riduzione al minimo di regole, procedure e politiche interne così da promuovere flessibilità e rapidità nelle risposte;
- subordinamento delle scelte alla *mission* aziendale condivisa.

L'applicazione di tali principi è favorita dall'utilizzo della consulenza filosofica che aiuta a pensare meglio, a elaborare i concetti, a definire criteri per assumere le decisioni, a sviluppare una visione di sé e del mondo più ampia e inclusiva.

Proprio la sua attenzione alla complessità e l'apertura ad ambiti del sapere diversi la rende utile nel problem solving aziendale, dove originalità, creatività e pensiero divergente sono indispensabili.

In azienda la filosofia è utile, più che come sapere preconfezionato, come processo volto ad analizzare, migliorare, ampliare il modo di pensare e di percepire la realtà.

373 Si considerino, ad esempio, le 13 linee guida indicate dalla Ressler e dalla Thompson nel loro modello ROWE (*Results-Only Work environment*): «1. Il personale di qualunque livello cessa di occuparsi delle attività che comportano spreco di tempo per il dipendente, l'azienda, il cliente. 2. Il personale è libero di lavorare come crede. 3. Ogni giorno sembra sabato. 4. Il personale ha un numero illimitato di "permessi retribuiti", purchè gli incarichi vengano portati a termine. 5. Il lavoro non è un luogo in cui andare, è qualcosa da fare. 6. Arrivare sul posto di lavoro alle 14.00 non è considerato "ritardo". Andare via alle 14.00 non significa "prima del tempo". 7. Nessuno parla di ore lavorate. 8. Tutte le riunioni sono facoltative. 9. È normale uscire per fare la spesa il mercoledì mattina, andare al cinema il martedì pomeriggio o fare un pisolino il giovedì dopo pranzo. 10. Non ci sono orari di lavoro. 11. Nessuno si sente in colpa, oberato di lavoro o stressato. 12. Niente "esercitazioni antincendio" dell'ultimo minuto. 13. Nessuno giudica in che modo impieghiamo il tempo.». Ressler, C.; Thompson, J. *Perché il lavoro fa schifo e come migliorarlo*, Roma, Elliot, 2008, p.104

È, quindi, la dimensione riflessiva e della ricerca il perno di tale tipologia consulenziale.

Il suo punto di forza risiede nella ampiezza di vedute del filosofo, nella sua capacità di notare aspetti che sfuggono agli altri, nonché nella abilità di gestire situazioni impreviste.

Il secondo ambito d'intervento filosofico richiamato inizialmente afferisce criticità frequentemente presenti in azienda, che possono identificare sette diverse aree di intervento e cioè:

- l'area dell'identità e delle differenze,
- l'area dell'etica,
- l'area della compartecipazione,
- l'area della leadership,
- l'area dell'innovazione,
- l'area della formazione,
- l'area della conoscenza.

Tra i campi di applicazione della consulenza nella prima area segnaliamo, per importanza, il passaggio generazionale nelle aziende a carattere familiare e l'avvio di nuove imprese.

Il filosofo svolge una analisi critica delle diverse identità e visioni del mondo di cui sono portatori i soggetti, mettendoli in relazione ai valori e alla *mission* dell'azienda. Ciò al fine di identificare differenze e convergenze.

L'area dell'etica afferisce tutte le tematiche inerenti il senso e il valore dei prodotti che l'azienda realizza, il ruolo che essa ricopre nel tessuto economico di appartenenza, il modo di impostare i rapporti con gli *stakeholders*, etc.

Ad es., la discussione sui valori implica che si creino dei gruppi di conversazione con alcuni dipendenti dove ciascuno presenti argomentazioni su uno o più valori, si filmino le riunioni e poi si mettano su intranet in modo che i dipendenti e i manager diversi da quelli che hanno partecipato alla riunione, possano rilasciare commenti sul filmato; si forniscono, poi, in rete gli strumenti (forum, test, etc.) per alimentare il dibattito in modo più esteso.

Successivamente si costituiscono altri gruppi di discussione per approfondire la tematica e si rilasciano in rete le nuove riflessioni emerse.

Infine, si realizza un documento con un forte carattere narrativo che potrà costituire la base per elaborare il codice etico interno.

La terza area, quella della compartecipazione, riguarda la qualità delle relazioni tra i dipendenti, l'intesa e l'armonia che regna all'interno dell'azienda, aspetti, questi, che richiedono stili di leadership non autoritari, incentivi adeguati alle esigenze dei dipendenti, consapevolezza dei propri valori e di quelli aziendali.

Tutto ciò è favorito dalla pratica del dialogo, quindi dal ricorso alla filosofia che è proprio fondata sul dialogo. Il suo vantaggio consiste nel fatto che, quando si spiega ciò che si pensa e si risponde alle domande, si riesce a formulare più chiaramente il proprio pensiero e a essere più consapevoli delle proprie convinzioni.

Un dialogo vero e profondo trasforma, cambia interiormente i soggetti, per cui non si limita solo alla dimensione espressiva ma coinvolge anche quella del cambiamento, sia a livello cognitivo che percettivo[374].

Il compito del filosofo non è tanto quello di produrre stati d'animo positivi o di stemperare le tensioni, quanto di favorire la comprensione reciproca, facendo capire e accettare le differenze anche a chi ha punti di vista diversi, fino a realizzare un clima in cui si considera il pluralismo di pensiero come una ricchezza e la premessa per una serena convivenza con gli altri.

La quarta area, quella della leadership, riguarda la riflessione critica e sistematica del ruolo del

374 «Il dialogo, con i suoi tempi non contratti, le sue strade imboccate, interrotte e poi riprese, è fin dai tempi di Socrate il paradigma di un sapere che ha le caratteristiche dell'esercizio, di un fare che è insieme pratica di pensiero e trasformazione di sé. Esso, grazie alle possibilità di sperimentare il cammino delle idee, farsi toccare dalle sue risonanze, provare perplessità di fronte a una confutazione o a un vicolo cieco, rimane il modo migliore per sollecitare quei cambiamenti vitali per la nostra crescita». Contesini, S.; Zamarchi, E. *Sensibilità filosofica. L'esercizio della domanda per gli individui e le organizzazioni*, Milano, Apogeo, 2009, p. 130.

leader e dei modelli comportamentali proposti nella specifica realtà aziendale.

L'intervento del filosofo in tal senso può essere sia singolo che di gruppo.

Ad es., nel caso di una leadership demotivante, autoritaria si può impostare un intervento che parta da un dialogo sulla leadership con diversi colleghi per far emergere le varie interpretazioni di tale concetto, per poi identificare il ruolo dei follower, cioè di coloro che seguono il leader.

Si passa, successivamente, a considerare le dinamiche psicologiche inconsce che condizionano il leader permettendogli, così, di prenderne consapevolezza e di integrarle nella propria personalità.

Ciò consente di raggiungere un nuovo e più stabile equilibrio interiore che si riflette favorevolmente sui rapporti con i colleghi.

La quinta area, quella dell'innovazione, riguarda la gestione della creatività aziendale e spinge a riflettere sia sul contesto in cui si opera, che deve produrre idee, progetti e soluzioni ai problemi, che sul valore dei prodotti presenti nel portafoglio.

Gli strumenti usati sono: il dialogo aperto, il pensiero critico applicato alla valutazione della cultura interna e del mercato, le mappe mentali per identificare i valori alla base della realizzazione dei prodotti.

La sesta area, quella della formazione, ha lo scopo di spiegare alcuni strumenti filosofici ai non addetti, così da renderli utilizzabili, e di porre in essere percorsi formativi che consentano lo sviluppo e la successiva applicazione di specifiche competenze.

Il filosofo, in tale contesto, può anche aiutare a comprendere gli scarsi risultati di taluni processi formativi attraverso il monitoraggio di uno specifico percorso e il confronto con i vari partecipanti sui concetti centrali, al fine di rielaborare e chiarificare gli aspetti poco chiari.

Si passa, poi, a un confronto con i formatori per un chiarimento e una eventuale rettifica di taluni aspetti.

L'ultima area, quella della conoscenza, è tesa ad attivare processi critici/creativi volti a riorganizzare le conoscenze possedute in modi nuovi e originali e, più in generale, ad abbracciare modalità di pensiero diverse da quelle standard.

In tale ottica, l'elemento chiave dell'intervento filosofico consiste non tanto nella trasmissione di conoscenza tra i soggetti quanto nella rielaborazione creativa del sapere già a disposizione.

7.5 Le costellazioni familiari applicate in ambito organizzativo

L'efficace gestione del capitale umano richiede consapevolezza, saggezza, lungimiranza; requisiti, questi, necessari a verificare se le dinamiche in essere siano funzionali o meno al conseguimento di un successo duraturo.

Tra le modalità più efficaci di valorizzazione del capitale umano si segnalano le costellazioni organizzative.

Queste servono:

- a portare alla luce le modalità interattive all'interno dell'organizzazione,
- a far emergere le dinamiche relazionali e culturali più profonde,
- a supportare i processi di cambiamento,
- a migliorare lo stile di leadership,
- a definire correttamente gli obiettivi individuali o generali,
- a favorire i passaggi generazionali,
- a migliorare i processi comunicativi interni e il lavoro di gruppo,
- a incrementare l'autostima e la fiducia nei colleghi.

Le costellazioni aziendali derivano dalle costellazioni familiari, approccio terapeutico elaborato da B. Hellinger[375]. Esse si collocano in una posizione mediana rispetto al teatro d'impresa, allo psicodramma e al *role playing* e forniscono opportunità di indagine delle dinamiche relazionali ed emozionali da un punto di vista originale[376].

Le costellazioni familiari permettono di far emergere modelli relazionali familiari dannosi che si trasmettono di generazione in generazione, determinando tensioni, oltre che disturbi fisici e psicologici.

Esse, tramite una rappresentazione dei diversi ruoli familiari, consentono di affrontare le problematiche presenti, sciogliendo nodi spesso presenti da lungo tempo.

L'elemento chiave di tale approccio è che la vera armonia discende solo dall'ordine, in famiglia come in ogni contesto sociale.

Ogni sistema può prosperare nel tempo nella misura in cui ciascuno contribuisce al funzionamento dell'intero organismo e si attiene al rispetto di tre ordini di regole nei rapporti interpersonali:

1. nessun membro va escluso ma tutti i componenti vanno inclusi e onorati nel sistema altrimenti qualcuno, in futuro, si farà carico di reintegrarli, manifestando gli stessi disagi emotivi, fisici o comportamentali;
2. è necessario il rispetto dell'ordine gerarchico per cui chi viene prima ha la precedenza su chi viene dopo. Ogni persona occupa un posto preciso nella propria famiglia, determinato dal momento in cui è entrato a far parte del sistema, per cui, a ogni ruolo competono diritti e responsabilità: ad es., al genitore spetta fare il genitore e non il figlio e viceversa. Ogni qualvolta ci si sostituisce a chi ricopre un altro ruolo si vengono a creare disarmonie e sofferenze. Pertanto, chi entra per primo in un sistema ha la precedenza e un rango superiore ai successivi entranti. In ambito familiare ciò implica che i figli, venendo dopo i genitori, non possono risolvere i loro problemi anche se, talora, per amore cieco, se ne fanno carico. Pur con tutte le buone intenzioni, il sostituirsi a un'altra figura nel suo destino non porta benefici al sistema, accentuandone gli squilibri e portando a infelicità e sofferenze varie;
3. ci deve essere bilanciamento tra dare e ricevere nella vita, cioè equità degli scambi, possibilmente dando un po' di più di quello che si è ricevuto. In tal senso, ognuno ha un carico emotivo e di responsabilità legato al ruolo che ricopre.

Richiamando i tratti salienti di tale approccio, si sottolinea come ogni persona, nascendo in una determinata famiglia, assuma la coscienza dell'intero nucleo. Oltre ad aspetti positivi, la coscienza familiare, contiene sovente anche elementi non risolti, sottaciuti e memorie inconsce che promuovono cieca fedeltà al sistema, ripetizioni e compensazioni[377].

Durante una costellazione è possibile far emergere dette disarmonie, prendendo consapevolezza delle perturbazioni emozionali presenti nel sistema che, una volta rese visibili, perdono la loro forza condizionante[378]

375 Si veda Hellinger, B. *Costellazioni familiari*, Milano, Tecniche nuove, 2005; Hellinger, B. *Riconoscere ciò che è*, Milano, Urrà, 2004; Hellinger, B. *Gli ordini del successo*, Milano, Tecniche nuove, 2011; Hellinger, B. *Conoscere le costellazioni organizzative*, Milano, Tecniche nuove, 2012.

376 «La costellazione sistemica appartiene ai procedimenti scenici: eventi concreti vengono rappresentati nel tempo e nello spazio. Ne scaturisce una sorta di quadro "in movimento" dal quale si possono trarre conclusioni sulle dinamiche che sottendono a un determinato evento». Rosselet, C.; Senorer, G. *Strutture del successo*, Milano, Ledizioni, 2011, p.29

377 Nella ripetizione si ripropone il modello comportamentale di un familiare, anche se disfunzionale, in quanto ha, comunque, garantito l'appartenenza al sistema. Nella compensazione, invece, ci si ritrova a vivere situazioni analoghe a quelle vissute da terzi a seguito del comportamento di un familiare. Pertanto, se, ad es., un avo si è appropriato indebitamente di ricchezze altrui, un discendente potrebbe avere difficoltà ad acquisire e mantenere denaro o a portare avanti con successo iniziative imprenditoriali.

378 Le disarmonie emotive del sistema sono riconducibili a convinzioni infantili, e cioè: i genitori sono esseri "mitici" e se qualcosa va male è colpa nostra e non loro; tutte le persone care devono stare bene, in caso contrario è nostro compito porvi rimedio; appartenere alla famiglia (o a qualsiasi altro sistema) è più importante che essere felici; ci deve essere giusti-

In concreto, si tratta di portare luce su sentimenti, emozioni e comportamenti di altri familiari (genitori o altri membri deceduti o esclusi) di cui ci si fa carico e che si ripropone nella propria vita, a seguito di un processo identificativo.

Tra le situazioni che determinano veri e propri intrecci familiari ricordiamo: morte precoce della madre, del padre, di un fratello o sorella, aborti spontanei, sindrome del gemello superstite[379], parti complicati, abusi sessuali, omicidi, suicidi, incidenti automobilistici o altri incidenti che comportano la morte o lesioni gravi, partecipazione a guerre, gravi ingiustizie subite o inferte, malattie mentali, nascite extraconiugali, gravi problemi economici, etc.

Nella costellazione è preferibile scegliere soggetti che, non facendo parte della famiglia, non si identificano con l'inconscio familiare e sono, quindi, liberi di accedere a una conoscenza nascosta che può essere condivisa, rendendo manifesto ciò che prima era celato.

Coinvolgendo terze persone si captano le dinamiche inconsce in modo più libero, facendo emergere legami non visibili e dinamiche non risolte o rimosse, da sostituire con modalità interattive più armoniche.

Ciò è possibile posizionando i partecipanti in diversi modi sino a trovare quello più armonico, cioè quello in cui ciascun ruolo è riportato al giusto posto, nel rispetto delle tre regole richiamate e, cioè, ordine, appartenenza ed equità degli scambi. A quel punto, la nuova immagine familiare andrà a sostituire quella presente nell'inconscio del cliente, la cui capacità di integrare la nuova consapevolezza acquisita determinerà il successo del processo.

Considerando brevemente la struttura di una costellazione, nella fase iniziale, il cliente indica un tema da affrontare, dato, di norma, da un problema emotivo, fisico e/o relazionale. Una volta richiamati eventi utili a chiarire la problematica, il costellatore sceglie alcuni rappresentanti tra i partecipanti presenti.

Di norma si preferiscono uomini per rappresentare maschi e donne per rappresentare femmine anche se, talora, le donne possono essere chiamate a ricoprire ruoli maschili in assenza di altri maschi.

Il cliente sceglie a caso dei soggetti che rappresentano se stesso e gli altri membri significativi della famiglia, come il padre, la madre, i fratelli, le sorelle, i figli. Poi li colloca in una determinata posizione in relazione l'uno con l'altro, dando, così, avvio a un processo che favorisce l'emergere di una conoscenza fonte di preziose intuizioni.

A quel punto il costellatore chiede ai partecipanti di immedesimarsi nel ruolo ricoperto, aprendosi a tutte le sensazioni ed emozioni che emergono, come se fossero sintonizzati su una conoscenza profonda e celata alla coscienza. I partecipanti, seguendo i propri stimoli interiori, assumono specifiche posizioni, manifestano attrazione o repulsione da o verso qualcuno, avvertono lo stimolo a guardare in una certa direzione o, al contrario, a distogliere lo sguardo da qualcosa o qualcuno, e così via.

zia per cui il bene va premiato e il male condannato e punito; ci deve essere sempre un lieto fine per cui, se accade qualcosa di negativo, è nostro compito realizzare un esito favorevole; tutti devono far parte della famiglia per cui, se qualcuno è stato escluso, è compito nostro reintegrarlo; i morti ci attendono nell'aldilà per cui se moriamo facciamo qualcosa di buono; il nostro amore è così potente da poter realizzare tutto ciò.

379 Essa si lega al fatto che, in alcune gravidanze, si instaurano nell'utero embrioni plurigemellari, parte dei quali muore, rimanendone in vita solo uno che porterà a compimento il processo, sino alla nascita. Il gemello superstite conserva la memoria traumatica della morte del/la fratellino/sorellina manifestando sin da piccolo specifiche emozioni e modelli comportamentali, quali rabbia, impotenza, senso di abbandono e di colpa, tristezza cronica, senso di incompletezza, attrazione per la morte e i cimiteri, difficoltà nello studio, nel lavoro e col denaro, forte attrazione o fastidio verso i gemelli, difficoltà a sentirsi a casa, sensazione costante di mancanza, tendenza a comprare oggetti o vestiti doppi, affinità con i vestiti neri, sfiducia negli altri, claustrofobia, malinconia nel giorno del proprio compleanno, tendenza a trattenere e accumulare e difficoltà a buttare, ricerca di una parte mancante sconosciuta, impulso a salvare il mondo e frustrazione per il non riuscirci. Sul tema si veda Policardo, G. *Tarocchi, karma, destino*, Roma, Spazio interiore, 2014, pp.134-135.

Si invitano, poi, i partecipanti a condividere le impressioni esperite in modo da avere un primo quadro delle dinamiche inconsce in essere.

Al fine di una migliore chiarificazione, il costellatore può aggiungere altri partecipanti che rappresentino familiari deceduti, dimenticati o esclusi oppure antenati vittima di traumi o autori di gravi ingiustizie. Od ancora, si possono chiamare partecipanti a rappresentare parti del corpo del cliente (testa, cuore, intestino, gambe, braccia, etc.), emozioni (rabbia, paura, tristezza, felicità, etc.), sintomi, oggetti, valori, archetipi, gruppi ampi di persone (città stati, religioni, partiti politici, etc.). Il modo in cui i nuovi partecipanti si relazionano ai precedenti fornisce ulteriori indicazioni utili a individuare modalità interattive più armoniche.

Al termine della costellazione, il costellatore sceglie, per ciascun partecipante, il posto giusto nel sistema familiare, ovvero quello che tiene conto delle tre leggi alla base di ogni nucleo umano, e cioè, come detto, l'appartenenza, la precedenza e l'equilibrio tra dare e ricevere.

A questo punto si chiede al cliente di partecipare alla costellazione al posto del suo rappresentante, invitandolo a formulare alcune frasi chiarificatrici[380] e a fare propria l'immagine della nuova costellazione, in modo da introiettarla e integrarla.

Le affermazioni chiarificatrici sono delle semplici frasi utili a precisare le percezioni esperite e a sciogliere progressivamente i legami inconsci che ingabbiano i componenti familiari.

Ciò permette di rendersi conto, ad es., che dietro forme aggressive si cela un senso di impotenza e dietro espressioni vittimistiche un atteggiamento passivo-aggressivo o lotte di potere.

Alle affermazioni chiarificatrici seguono, infine, quelle risolutive, cioè frasi volte a trovare una soluzione definitiva al problema. Se esse sono sentite come vere e non si manifestano resistenze, la costellazione può considerarsi risolutiva.

Il processo si avvale sovente di alcuni rituali, tra i quali l'inchino di fronte a chi rappresenta i genitori, quale atto di accettazione e riconoscimento del loro modo di essere. L'inchino può avvenire anche davanti a un altro familiare con un pesante fardello emozionale, come un nonno o un fratello deceduto.

Un altro rituale utile consiste nel restituire ai propri familiari, siano essi genitori o altri parenti, i pesi che si sono portati al posto loro tramite un gesto simbolico, consistente nella restituzione di un oggetto pesante, come una pietra o una borsa, che rappresenta, simbolicamente, il carico emotivo assorbito da un altro familiare, lasciando, così, andare tutto ciò che non ci appartiene.

Il processo richiamato può essere traslato in ambito aziendale, trattandosi di un sistema organizzativo che soggiace alle medesime leggi valide nei nuclei familiari.

Infatti, anche se l'azienda non è la famiglia, in essa sono presenti dinamiche molto simili a quelle riscontrabili nei nuclei familiari. Inoltre, le memorie stratificate nell'inconscio familiare condizionano il successo o meno nell'ambito professionale, soprattutto nelle realtà imprenditoriali a conduzione familiare, dove i confini tra famiglia e lavoro risultano quantomai sfumati.

A differenza delle costellazioni familiari, che si focalizzano più sul singolo e abbracciano un ampio arco temporale, esteso anche alle generazioni precedenti, quelle organizzative tendono a lavorare più sui team e mirano a trasformare le disarmonie presenti oggi in opportunità di crescita e di successo per l'azienda. In tal senso, una domanda utile da porsi in una costellazione potrebbe essere: "Cosa possiamo fare, come team, per favorire il successo dell'azienda?". Quindi, più che la prospettiva individuale, è quella di gruppo a costituire l'ossatura delle costellazioni organizzative.

380 Ad es., se un figlio tende a sostituirsi a un genitore, una frase utile potrebbe essere: "Tu sei grande e io sono piccolo". Oppure, in presenza di un forte giudizio negativo nei confronti dei genitori, può essere utile la seguente affermazione: "Vi ho scelto per realizzare il mio destino". Od ancora, ove si abbia difficoltà ad accogliere l'amore materno o paterno, si può dire: "Ho bisogno di te come madre/padre".

Pur nella diversità della prospettiva temporale indagata, le due metodologie presentano ampi margini di convergenza[381].

Considerando, ad es., la seconda regola alla base dell'armonia dei sistemi umani, e cioè quella secondo cui chi viene prima ha la precedenza su chi viene dopo, nelle imprese sono rilevabili due tipi di gerarchie:

- quella relativa al ruolo ricoperto e all'importanza rivestita ai fini del successo;
- quella attinente al ruolo che si ricopre in base alla anzianità di servizio.

Pertanto, un nuovo soggetto che si ritrova, per volontà dei proprietari, al vertice dell'azienda, dal punto di vista del ruolo ricoperto, occupa il primo posto ma, nell'ottica relazionale, essendo arrivato per ultimo, occupa l'ultimo posto.

Se il suo comportamento tiene conto della dimensione cronologica di appartenenza all'azienda, sarà abbastanza facile conquistare la fiducia e la collaborazione dei subordinati.

La sua leadership è, quindi, influenzata dalla capacità di rispettare chi c'era prima, il che consente di ottenere consenso e sostegno in presenza di iniziative di cambiamento organizzativo.

Le costellazioni organizzative, quale trasposizione, in ambito aziendale, di quelle familiari, rappresentano un metodo molto efficace per affrontare disagi e problematiche in ambito lavorativo, quali un rapporto difficile col denaro e/o col successo.

Nella prospettiva in esame, il denaro è riconducibile alla figura della madre perchè, a livello inconscio, rappresenta il nutrimento, pertanto, l'azienda che eroga lo stipendio è un'immagine della madre stessa. Esprimendo anche un progetto di vita, esso riconduce pure alla figura paterna. Inoltre, può riportare l'attenzione su figure non più presenti, quali parenti morti o esclusi, che hanno avuto difficoltà in ambito economico, svolgendo, così, una funzione riconciliatrice all'interno del sistema familiare.

Poichè i soldi portano con sè potere, libertà, e responsabilità, ove queste qualità vengano rifiutate, non potranno che manifestarsi disarmonie nella sfera economica. Il potere, qualora sia associato a qualcosa di negativo, viene rifiutato. Lo stesso dicasi per la libertà, che potrebbe condurre lungo un percorso diverso da quello tracciato nel sistema familiare di appartenenza, e quindi rappresentare una sorta di tradimento nei confronti di chi è venuto prima di noi, con conseguente senso di colpa. Anche la responsabilità, relativa alla gestione del denaro e allo sviluppo di una nuova progettualità, se non accettata, mina alle fondamenta le prospettive di successo.

Le disarmonie nella sfera professionale, nell'ottica delle costellazioni, sono riconducibili ai seguenti aspetti[382]:

- specifiche convinzioni, come quella di non poter essere più felici dei propri genitori o avi in quanto, in caso contrario, si tradirebbe chi ci ha preceduti, mettendo in discussione l'appartenenza al sistema-famiglia;
- scenario di nascita difficile, considerando sia il periodo gestazionale che il parto vero e proprio (ad es., cesareo programmato, nascita prematura o col cordone ombelicale attorno al collo, etc.);
- separazione precoce dalla madre;
- difficoltà o impossibilità di accedere al padre;
- legame inconscio con un fratello abortito o nato e poi morto;
- legame con un familiare escluso o dimenticato che si tende inconsciamente a reintegrare;

381 In merito si vedano: Sparrer, I. *Miracle, Solution and system solution-focused systemic structural constellations for therapy and organisational change*, Solutions Books, 2007; Stam, J.J. *Fields of connection. The practice of organisational constellations*, Uitgeverij Het Noorderlicht, 2016.

382 Si veda, in proposito, Policardo, G. *Anche i soldi hanno un'anima,* Roma, Spazio interiore, 2019, p. 117 e segg.

- fedeltà verso un familiare con un destino segnato da fallimenti, disgrazie, gravi malattie o morte;
- compensazione di danni provocati a terzi da comportamenti di un familiare vissuto precedentemente;
- promessa fatta nella prima infanzia (ad es., di fronte alla malattia della madre, l'offerta di farsi carico della sua sofferenza, pur di vederla stare meglio).

Pertanto, quando in azienda c'è un problema, invece di chiedersi cosa non va, sarebbe più appropriato domandarsi chi manca, chi non c'è, ovvero quali sono le figure verso cui vi è un movimento relazionale interrotto o un'esclusione[383].

Il punto di forza delle costellazioni consiste nel portare a galla dinamiche relazionali profonde, sciogliendo vissuti emotivi congelati e liberando le energie delle persone.

Nelle costellazioni aziendali si punta al benessere dell'organizzazione, senza dimenticare l'importanza di altri aspetti quali l'efficacia e l'efficienza organizzativa.

Le problematiche trattate possono essere intragruppo o intergruppo, quindi coinvolgere gruppi diversi.

Nelle costellazioni aziendali è importante raccogliere informazioni precise e dettagliate inerenti i fatti concreti, ponendo domande sul fondatore dell'azienda, sui soci, sui valori prevalenti, sulla clientela, sul mercato in cui si opera, sul clima lavorativo, etc.

Con la costellazione il cliente può rappresentare il problema da risolvere contattando la propria immagine interiore e mettendola in scena. Ciò consente di entrare nella propria interiorità in modo consapevole, attingendo alle proprie risorse e al proprio sapere senza sforzi.

Da questa metaposizione, in cui si è osservatori del problema, la persona interessata trascende la razionalità, la riflessione, il ragionamento, per concentrarsi sul corpo e sulle emozioni che esso comunica.

La costellazione può svolgersi sia fuori che dentro l'azienda. Con riferimento alla dinamica della rappresentazione, si seguono le linee guida viste per le costellazioni familiari: i partecipanti sono seduti in cerchio in una stanza e chi ha un problema che vuole affrontare si siede vicino al costellatore ed espone la sua situazione. Messo a fuoco l'argomento, il cliente, insieme al costellatore, sceglie tra i presenti delle persone da mettere in scena, inclusa una che rappresenta se stesso, e le fa disporre nello spazio al centro del cerchio secondo la sua immagine interiore.

In tale fase è consigliabile che i soggetti scelti si conoscano poco o per nulla, in quanto ciò facilita l'emergere di nuove informazioni.

Il costellatore inizia, poi, il lavoro intervistando le persone scelte o consentendo loro di muoversi secondo gli impulsi che avvertono dentro.

Quasi magicamente, i soggetti iniziano a mettere in scena situazioni molto veritiere e realistiche, pur essendo ignari delle specifiche dinamiche relazionali del cliente. Essi, in sostanza, mostrano situazioni che non conoscono direttamente, ma che sono pienamente fedeli al vissuto del cliente, agendo come guidati da una conoscenza nascosta a cui danno voce.

I partecipanti si lasciano guidare da un movimento spontaneo che giunge dall'inconscio provando le emozioni dei soggetti rappresentati, parlando e muovendosi come loro o manifestando gli stessi sintomi fisici, anche se le persone rappresentate sono decedute.

Ciò può essere spiegato ricorrendo al modello dei campi morfici di Sheldrake[384].

383 Si pensi, ad es., al caso di un dipendente licenziato ingiustamente a cui gli ex colleghi sono legati da un sentimento di lealtà che può incrinare il loro rapporto con l'azienda.

384 Sul tema si veda Sheldrake, R. *La mente estesa*, Milano, Urrà, 2006; Sheldrake, R. *La presenza del passato*, Latina, Crisalide, 2011.

Per campo morfico si intende una sorta di campo di coscienza condiviso che agisce sulla realtà fisica. Ciascuno è collegato al campo morfico della propria famiglia o gruppo di appartenenza. Tali campi si formano nel corso degli anni a seguito delle esperienze vissute e delle reazioni sia della persona che degli altri componenti del nucleo familiare o organizzativo.

Il campo morfico fornisce un ordine al sistema che presiede, determinando la nascita di schemi che guidano in una certa direzione. Esso, quindi, come rete di informazioni, definisce l'organizzazione di un sistema, sia esso la famiglia o l'azienda.

L'inconscio collettivo del sistema, alimentato dalle esperienze passate, condiziona i pensieri, le emozioni e i comportamenti dei suoi componenti e tende a ripetersi, a meno di interventi correttivi, quali quello delle costellazioni. Pertanto, ciascuno, nel suo agire, è condizionato, in qualche modo, da un vissuto altrui, quindi da un campo morfico, con il quale entrano in risonanza i partecipanti alla costellazione.

Tali campi, localizzati sia dentro che attorno al sistema che organizzano, costituiscono delle vere e proprie aree di influenza all'interno dello spazio-tempo. In base a tale teoria, nel momento in cui un numero sufficiente di persone sviluppa certi tratti psicologici, emotivi, organici o comportamentali, questi vengono automaticamente fatti propri dagli altri componenti di un sistema. Un campo morfico di tipo sociale organizza e guida il comportamento dei soggetti appartenenti a un determinato sistema, quale quello familiare o aziendale. Tali campi non sono statici ma dinamici, pertanto si evolvono e la loro struttura è determinata da ciò che è accaduto in passato: essi hanno, quindi, una loro memoria.

Una volta formatosi, un nuovo campo, come modello organizzativo, si consolida tramite la ripetizione, il che aumenta la probabilità che si ripresenti in futuro. Trattasi, quindi, di una sorta di accumulatore di memoria che presiede alla nascita e mantenimento di certi modi di pensare, sentire e comportarsi. Quindi, nel momento in cui un fenomeno si ripete più volte, si forma un campo morfico che influenza le dinamiche future di un dato sistema attraverso quella che viene definita risonanza morfica. Essa indica la capacità di un elemento, di una attività, di influire su altri elementi o attività simili. È, quindi, la somiglianza l'aspetto chiave: quanto più questa è elevata, tanto più marcato è il fenomeno di risonanza morfica che fonda la memoria dei campi.

In ambito sociale il fenomeno della risonanza spiega come un gruppo, nella fattispecie in azienda, sia organizzato da un campo il quale, fra l'altro, ha in sé memoria di ciò che il gruppo è stato in passato e, per risonanza morfica, memoria anche di altri gruppi simili.

Quindi, le relazioni tra persone sono condizionate non solo dalle dinamiche attuali ma anche da una memoria familiare o aziendale che agisce in automatico, entrando, altresì, in risonanza con campi morfici similari di altre famiglie o aziende.

Per la buona riuscita di una costellazione è necessario:

- un punto di vista chiaro, cioè il settore o la posizione organizzativa da cui si osserva il problema;
- chiarire il disagio nel miglior modo possibile, dandone una precisa definizione;
- scegliere gli elementi essenziali da mettere in scena, cioè le persone coinvolte direttamente e indirettamente nel problema;
- identificare i fattori ambientali interni (sistema di valori, regole, schemi mentali) ed esterni (dinamiche concorrenziali, situazione geopolitica) che più incidono sulla problematica;
- chiarire l'obiettivo che si vuole raggiungere;
- evitare, nella messa in scena, qualsiasi forma di giudizio e lasciarsi andare, seguendo ciò che suggerisce il corpo;
- condividere riflessioni, percezioni e prospettive che emergono, in modo che esse possano strutturare nuovi comportamenti.

In tale ottica l'azienda è considerata come un sistema e l'enfasi è posta sulle dinamiche relazionali che avvincono i singoli soggetti, condizionandone fortemente i comportamenti.

Quando si mette in scena la costellazione è come se si entrasse nel "campo informativo" dell'azienda - cioè la banca dati di memoria non-locale dove sono registrate le informazioni relative all'azienda a cui è possibile accedere -, dal quale i partecipanti attingono inconsciamente il sapere, che esprimono in modo talora sorprendente.

In ognuno di noi sono già presenti le risposte a ogni domanda, come le linee guida da seguire per far emergere e valorizzare il proprio talento. Riuscire ad attingere a questa conoscenza profonda in ambito aziendale consente di migliorare di molto l'efficacia e l'efficienza dei gruppi di lavoro, a prescindere dal tipo di progetto su cui sono impegnati.

Infatti, mettere in scena un team permette non solo di chiarire le sue dinamiche formali ma anche di far emergere quelle informali che influenzano molto più sottilmente i rapporti personali: non a caso, proprio la dimensione informale può essere la culla delle peggiori tensioni.

La messa in scena del team porta a identificare la configurazione organizzativa migliore, in cui le relazioni sono improntate alla collaborazione reciproca, alla condivisione di esperienze e conoscenze, e dove ciascuno è rispettato e valorizzato per quello che è, con i suoi tratti psicologici e intellettuali.

Ciò consente di sentirsi accolti, accettati, quindi parte di un contesto più ampio di sé; e questo senso di appartenenza è proprio uno degli aspetti chiave della motivazione e soddisfazione lavorativa. Basti pensare, a titolo esemplificativo, alle cene aziendali, agli incontri di formazione o di aggiornamento, alle premiazioni di gruppo che hanno tutte le scopo di rafforzare il senso di appartenenza alla propria organizzazione.

Anche condividere la storia aziendale è un ulteriore modo di cementare i rapporti interni, in quanto divenire consapevoli delle dinamiche passate che hanno portato l'azienda a essere com'è oggi, può far sentire parte di un disegno, di un progetto più grande che, pur trascendendo il singolo, lo ingloba.

Invece, un errore talora rilevabile soprattutto in giovani eredi è quello di voler sostituire repentinamente il modello gestionale tradizionale con uno nuovo, senza tener conto degli equilibri esistenti, con l'inevitabile effetto di alimentare forti resistenze al cambiamento.

Solo riconoscendo valore al passato e all'operato di chi c'è stato prima si possono avviare, con buone probabilità di successo, processi di cambiamento, anche profondi.

Un elemento importante da valutare durante la costellazione sono i cambiamenti fisiologici, i movimenti del corpo e gli sblocchi posturali quali maggiore mobilità degli arti superiori o inferiori, raddrizzamento della schiena, allentamento della tensione nelle spalle, etc.

In genere, il buon esito dell'intervento formativo è testimoniato proprio da una condizione di benessere diffusa, a cominciare dal diretto interessato sino agli altri soggetti coinvolti.

A tal fine, il costellatore monitora attentamente i segnali del corpo, le posizioni assunte dai partecipanti e le emozioni che emergono, così da introdurre i necessari cambiamenti e favorire gli spostamenti dei rappresentanti.

Durante la costellazione entrano in gioco tre aspetti fondamentali: le emozioni dei partecipanti, l'ordine del sistema e i fatti così come emergono. In base al modo in cui questi elementi si manifestano, il costellatore interviene modificando la posizione dei soggetti, introducendo o togliendo alcuni partecipanti, chiedendo chiarimenti circa le emozioni emergenti o chiarendo verbalmente le dinamiche sistemiche che si manifestano.

Nel momento in cui la costellazione consente la presa di consapevolezza delle suddette dinamiche, favorendo, così, la guarigione del sistema, il processo si può considerare concluso.

La risoluzione delle problematiche relazionali è, in genere, testimoniata dal fatto che si sostituisce il giudizio con l'accettazione, il vittimismo con il senso di responsabilità personale, la cieca fedeltà al sistema con l'autonomia.

Nella costellazione aziendale è bene coinvolgere tutti i componenti di un team, inclusi i leader, in quanto ciò consente una migliore presa di consapevolezza delle criticità relazionali e una più rapida risoluzione delle stesse.

In un sistema, sia esso un gruppo, una famiglia, un team professionale, quando ognuno ricopre il posto giusto, i processi decisionali e manageriali si svolgono in modo fluido e armonico.

L'utilità delle costellazioni organizzative si manifesta in particolare quando vi è mancanza di chiarezza circa i ruoli e le relative responsabilità, oppure in presenza di conflitti interni o tentativi di esclusione del fondatore dell'azienda, od ancora in caso di fedeltà a manager non più presenti in azienda, o, infine, in presenza di soggetti esclusi da un progetto o dalla vita organizzativa[385] o vittima di *mobbing* (ovvero di un atteggiamento ostile da parte di colleghi e/o superiori).

Ad es., affrontare il fenomeno del *mobbing* nell'ottica della costellazione significa uscire da una logica duale "vittima-carnefice" dove vi è una parte che subisce e l'altra che perpetra l'abuso, per abbracciare una visione in cui la stessa parte lesa, sia pur a livello inconscio tiene in vita la dinamica del *mobbing*. Portando a galla le memorie emotive e gli schemi mentali che promuovono e sostengono il ruolo di "vittima" si può finalmente voltare pagina, abbracciando un nuovo modo di essere.

Un aspetto fondamentale, durante le costellazioni, oltre alla già citata risposta del corpo alle dinamiche emergenti, è l'uso appropriato delle parole da parte del cliente. È importante, cioè, che vengano chiaramente espresse le responsabilità personali, le proprie sensazioni e intenzioni e si definisca come agire diversamente in futuro.

Le parole giuste facilitano, da un lato, una maggiore centratura del cliente e, dall'altro, la riarmonizzazione dei rapporti, integrando chi era separato e riconoscendo a ciascuno il posto giusto.

Infatti, solo ricoprendo il posto giusto nella dinamica relazionale indagata si può assumere pienamente la propria responsabilità e avviare fecondi processi di cambiamento. Viceversa, essere al posto sbagliato comporta un inutile dispendio di energie e una crescente sensazione di disagio e impotenza.

A titolo esemplificativo, si pensi al semplice dipendente che si accolla la responsabilità del successo dell'azienda al posto dell'imprenditore.

Tali considerazioni appaiono quanto mai rilevanti nelle aziende familiari dove individuare e ricoprire il posto giusto è condizione necessaria per garantire l'armonia familiare e la prosperità aziendale, soprattutto in fasi delicate quali i passaggi generazionali[386] o l'allargamento della compagine sociale a seguito di matrimoni, figli, etc.

Le costellazioni aiutano a rendere armoniche le relazioni parentali, soprattutto se incrinate da tensioni e conflitti. Inoltre, se affiancate ad altre modalità di intervento consulenziale, permettono di creare il clima adatto all'emergere di efficaci strategie di sviluppo.

L'armonia familiare diventa, in quest'ottica, la premessa per una sana conduzione aziendale dove ciascuno ricopre il posto giusto e si relaziona in modo equilibrato con gli altri membri della famiglia, a prescindere dalla posizione gerarchica ricoperta.

A conclusione delle nostre considerazioni riportiamo brevemente tre casi di costellazioni aziendali, indicando il problema iniziale e il vissuto emerso dalla costellazione che ne ha favorito la soluzione.

Il primo caso riguarda un manager laureato in economia impiegato in una media azienda del settore meccanico. Egli, dopo l'incontro conoscitivo, manifesta la necessità di acquisire una nuova risorsa a cui assegnare i compiti più

385 L'esclusione, in azienda, avviene spesso con i giudizi, i pregiudizi, le antipatie, le incomprensioni.

386 A tal proposito, da alcune indagini risulta che i principali ostacoli al passaggio generazionale sono dati da: visioni molto diverse tra genitori e figli; rivalità tra familiari; incapacità di delega da parte dei genitori; morte del fondatore.

strettamente operativi. In sostanza, il manager si lamenta del fatto di sentirsi pieno di lavoro, pressato dalle continue richieste della dirigenza, vista la sua competenza ed esperienza. La maggior parte del suo tempo, però, è dedicata a risolvere i problemi del team di cui è a capo, avendone poco per svolgere gli altri compiti affidatigli, il che lo spinge a continui *tour de force*. Nel suo gruppo, rileva scarsa motivazione, oltre che una diffusa tendenza alla deresponsabilizzazione.

Alla luce di tali informazioni, si è avviata una costellazione nella quale sono stati scelti quattro soggetti:

- il manager,
- un rappresentante degli obiettivi del team,
- il collega più giovane,
- il collega più anziano.

Già da come si sono distribuiti i partecipanti, sono emersi due aspetti importanti:

- tutti sono rivolti verso il manager quasi assembrandosi attorno a lui;
- nessuno guarda in direzione degli obiettivi del team.

Al manager è suggerito di dire che in quella situazione non riesce più a vedere i suoi obiettivi e si sente in gabbia, limitato nei movimenti e ciò rischia di generare solo disordine e tensione. Una volta pronunciata la frase, sia il manager, che gli altri colleghi, sospirano, lasciando andare parte della tensione trattenuta.Anche il rappresentante degli obiettivi muove il corpo come a recuperare una vitalità perduta.

A quel punto il manager indietreggia, in modo da recuperare un po' di spazio personale e avere finalmente una visione migliore degli obiettivi, il cui rappresentante prima era occultato dagli altri partecipanti. Guardandosi reciprocamente, sia il manager che il rappresentante dell'obiettivo si sorridono, come a sancire una rapporto ritrovato.

Alla luce di ciò, e dopo aver precisato alcune dinamiche tra i vari collaboratori, si è messa in scena una successiva costellazione dove i rappresentanti hanno assunto una posizione diversa da quella iniziale con il manager affiancato dai colleghi e il rappresentante degli obiettivi di fronte a loro.

Il secondo caso riguarda un manager cinquantenne del settore tessile che si lamentava del fatto che una sua collaboratrice non fosse adeguatamente disponibile. Dopo aver acquisito le informazioni di base, si è messa in scena una costellazione utilizzando due partecipanti: il manager e la collaboratrice.

Immediatamente emerge un fenomeno rivelatore: la partecipante guarda altrove, non verso il suo manager. Quest'ultimo, meravigliato, si chiede come mai accada ciò e, dopo una serie di riflessioni, giunge alla conclusione: la collaboratrice forse cerca la collega sostituita che è andata via per questioni delicate, legate a una indebita sottrazione di beni in azienda.

Trattandosi di una situazione con possibili risvolti giudiziari, si è invitata la persona a lasciare spontaneamente l'azienda, evitando di adire le vie legali. Ciò ha determinato, quindi, un passaggio di consegne quanto mai rapido non adeguatamente metabolizzato dalla nuova entrata.

A quel punto si è avviata una nuova costellazione inserendo, oltre ai due precedenti partecipanti, anche la collega sostituita. Ciò ha consentito di acquisire consapevolezza del legame invisibile tra la collaboratrice e l'ex dipendente.

Alla luce di ciò, l'iniziale critica del manager nei confronti della collaboratrice, rea di non essere sufficientemente disponibile, si è trasformata in accettazione, consentendo un utile e risolutorio chiarimento tra i due.

Il terzo caso riguarda una donna manager di 36 anni che, a seguito di una gravidanza, si è assentata dal lavoro per alcuni mesi, anche dopo il parto, per motivi di salute.

Durante l'assenza, è riuscita a mantenere il posto e le sue funzioni sono state svolte da una collega con la quale già collaborava precedentemente.

Al rientro in azienda, la giovane manager lamenta di non sentirsi più al suo posto, come se

questo fosse stato occupato da qualcun altro. Ciò si lega al fatto che, da un lato, la collega, nel suo periodo di assenza, ha acquisito una autonomia decisionale che permane anche dopo il suo rientro e, dall'altro, il responsabile di funzione ha avocato a sé le decisioni che prima competevano alla neo mamma, la qualcosa ha determinato in lei una forte frustrazione.

Al fine di trovare una soluzione, si avvia una costellazione nella quale mettere in scena la manager, la collega e il responsabile di funzione.

Lo sblocco si realizza nel momento in cui la manager, rivolgendosi alla collega, le dice chiaramente che lei c'era prima e che grazie al suo supporto è riuscita a svolgere adeguatamente compiti che prima erano di sua competenza.

Al responsabile di funzione ha, invece, fatto presente che, pur essendo rientrata a tempo pieno in azienda, si sente ridimensionata nel suo ruolo di responsabilità, sottolineando come, viste le sue competenze, non è disposta ad accettare tale situazione.

Dopo un iniziale momento di difficoltà, la manager ha percepito una sensazione di liberazione e forza che, in una successiva costellazione, l'ha portata a girarsi e allontanarsi dai colleghi, guardando altrove.

Il messaggio simbolico, quantomai evidente, nell'arco di poche settimane si è tradotto nell'abbandono dell'azienda e nella assunzione in una nuova realtà dove le sue capacità sono pienamente riconosciute e valorizzate.

7.6 Lo sviluppo del potenziale umano

L'analisi del coaching, del teatro d'impresa, della consulenza filosofica e delle costellazioni organizzative ha evidenziato come l'obiettivo dei vari approcci sia riconducibile, in ultima analisi, alla valorizzazione del potenziale dei dipendenti.

Ciò si realizza nel momento in cui ciascuno è incoraggiato a manifestare senza timori il proprio mondo interiore, fatto di pensieri, emozioni, aspettative, desideri, consci del fatto che la realtà di cui si è portatori costituisce un serbatoio da cui attingere per migliorare il proprio lavoro. Solo rimanendo costantemente in sereno e rilassato contatto con la propria interiorità, cioè assumendo un atteggiamento meditativo, si evita la trappola dello stress, della demotivazione e dell'ansia che allontana psicologicamente dal proprio lavoro, con conseguente penalizzazione della qualità del proprio operato.

Un atteggiamento meditativo, cioè di continua presenza a se stessi, favorisce l'emergere del proprio potenziale, che il management può adeguatamente valorizzare attraverso:

1. la comunicazione e la valorizzazione del senso e dell'utilità del lavoro di tutti, per aumentare motivazione, coinvolgimento, responsabilizzazione e benessere delle persone, che ricercano finalità e signitifcato nel loro operato quotidiano;
2. l'esaltazione della dimensione ludica in ognuno, poiché l'atteggiamento giocoso nei confronti del lavoro predispone favorevolmente all'apprendimento;
3. la creazione di tradizioni e rituali condivisi a cui rifarsi, soprattutto in momenti delicati;
4. la promozione di processi creativi e innovativi a tutti i livelli (ad es. attraverso viaggi di team, ricerche sul campo, frequentazione di di ambienti e contesti diversi, per favorire la nascita di nuove relazioni, interessi, possibilità di condivisione) e la promozione di attività formative, in parte pianificate dal vertice, in parte rimesse alla libera iniziativa dei singoli per favorire la crescita personale e professionale secondo le esigenze dell'azienda e dellle persone, che concorrono a progettare e gestire un percorso formativo personalizzato; è importante incentivare iniziative fuori dagli schemi e ridurre al minimo gli organigrammi, in modo che ciascuno strutturi il proprio operato in base alle proprie passioni, interessi e talenti; in questo modo, si favorisce la nascita di una comunità pratica, cioè di gruppi spontanei capaci di aggregarsi intorno a un'idea e una visione comune grazie al confronto costante, allo scambio di conoscenze ed esperienze e autoanalisi (es. "come potrei migliorare il nostro prodotto?", "come potrei migliorare il rapporto tra colleghi?", "che contributo possiamo dare alla crescita economica e sociale?", "se fossi l'unico responsabile di una certa decisione e non dovessi rendere conto a nessuno cosa farei?");
5. la promozione del confronto e l'interazione tra membri del team e management, anche quando possono generare conflitti sani. Di norma, le tensioni sono riconducibili a personalità e/o valori non compatibili; eccesso di competizione a fronte di risorse limitate; una definizione poca chiara del ruolo da ricoprire; modalità comunicative inadeguate; regole o procedure troppo rigide o inefficaci; scadenze irragionevoli; aspettative insoddisfatte Nelle organizzazioni innovative, più che evitare le tensioni si creanoo le condizioni affinché queste possano essere ben tollerate e gestite. Il conflitto sano e il dissenso, infatti, se ben gestiti, rappresentano un'opportunità di crescita e miglioramento per tutti. Il principale ostacolo al miglioramento non è, quindi, il conflitto in sé, ma un eccessivo compiacimento che può portare a un ristagno del potenziale creativo e innovativo. Ai dipendenti si chiede, pertanto, spirito di iniziativa, capacità di adattamento e apertura al confronto, fornendo feedback sinceri e trasparenti. Importante è evitare compromessi al ribasso o inutili rinvii. In presenza di forti disaccordi è preferibile ricorrere a una votazione o delegare a terzi, che possiedano le necessarie competenze, il compito di comporre in unità vedute differenti
6. la diffusione di un approccio che incentivi le persone a condividere, oltre i propri successi, anche fragilità e fallimenti – condizione importante per generare rapporti basati sulla cooperazione e la fiducia;
7. l'adeguata gestione delle diversità presenti in azienda (appartenenza etnica, religiosa, personalità, genere, preferenze sessuali, condizioni familiari, a istruzione, età, anzianità ed esperienze lavorative, ecc), evitando sbilanciamenti, ingiustizie o discriminazioni. Le azioni poste in essere devono mirare a raggiungere l'eguaglianza nelle opportunità offerte ai dipendenti, ponendo ciascuno nelle condizioni di produrre performance in linea con il proprio potenziale. L'equilibrio, nei team come in azienda, si realizza quando vi è bilanciamento tra due aspetti, e cioè varietà e coerenza. Poca varietà porta alla staticità e il sistema, pur rimanendo integro, non è in grado di produrre cambiamenti significativi; al contrario, troppa varietà, una volta superata la soglia di tolleranza del sistema, porta alla disorganizzazione, se non alla disgregazione vera e propria, perché nel caos le informazioni si confodono e si perdono. Quando c'è equilibrio tra questi due aspetti, invece, il sistema diventa resiliente;
8. l'adozione di una politica retributiva e iniziative di welfare aziendale incentivanti. È opportuno che la retribuzione sia definita, nella componente fissa e variabile, in funzione delle specificità lavorative, ad es. per i lavori più creativi è consigliabile una retribuzione fissa mentre per quelli più routinari una mista, cioè fissa con provvigioni commisurate ai risultati. Più in generale, è bene correlare la retribuzione all'impatto svolto da una certa attività sulla performance aziendale più che al solo ruolo ricoperto. Per quanto attiene al welfare aziendale, trattasi di iniziative, prodotti, servizi offerti ai dipendenti per contribuire e migliorare il benessere general (ad. es buoni pasto o carburante, *remote working*, assicurazione sanitaria, previdenza complementare, abbonamenti, agevolazioni etc.);
9. il bilanciamento di risultati e relazioni, così da evitare uno squilibrio a favore degli uni o delle altre. Ciò consente di beneficiare dei vantaggi legati a entrambi gli aspetti: è possibile, così, soddisfare le aspettative dell'azienda e dei clienti, e costruire le abilità necessa-

rie a sostenere nel tempo la performance, e favorire la coesione tra i membri dei team[387], la cooperazione tra team diversi nonché la fiducia nell'azienda e nel suo management;

Una cultura aziendale che aspiri a essere coesa e armoniosa, orientata al benessere, deve mettere in campo queste buone pratiche e lasciarsi "fertilizzare" dai sentimenti e dalle emozioni di chi la vive.

Raggiungere questa armonia vuol dire coltivare attivamente la bellezza[388] e saperla diffondere.

L'esperienza della bellezza è esperienza dell'anima; non a caso Hillman afferma proprio che «l'anima nasce dalla bellezza e di bellezza si nutre»[389]. Connettendoci con la nostra natura più intima e con le emozioni degli altri, la bellezza ci rende capaci di orientare il pensiero verso la ricerca del benessere personale e collettivo:

> In fondo essere ispirati dalla bellezza e ispirarsi alla bellezza vuole dire esattamente questo: assumere la bellezza dentro di sé, interiorizzarla, trasformare il proprio essere in bell-essere, generando familiarità, dimestichezza, consuetudine e abitudine crescenti, sempre più intense e sempre più profonde, con la frequentazione e la creazione della bellezza in tutte le sue possibili manifestazioni: soggettive e oggettive.[390]

L'esperienza della bellezza diviene, quindi, fonte di nuova conoscenza. Chi è catturato, affascinato dalla bellezza, nelle sue variegate sfumature è, quindi, in contatto con la sua anima e il suo cuore, cioè con quella sorgente energetica capace di fornire intuizioni innovative, quantomai necessarie in contesti complessi.

Sensibilizzare i dipendenti alla bellezza significa educarli a cogliere e valorizzare segnali, stimoli, sfumature, capaci di suscitare emozioni positive; in più,

> il bello ci riporta al qui e ora. Davanti al bello è molto più difficile essere distratti. Seguire la via della bellezza significa essere nel presente, vivere nella realtà con una presenza che non ammette distrazioni o fughe. Siamo qui con tutto il nostro essere.[391]

Configurandosi, come una delle vie maestre per accedere alla dimensione emotiva dell'uomo, merita di essere annoverata tra i valori di una cultura di successo.

"Strumenti" a servizio della bellezza sono la poesia[392] e la musica, modalità privilegiate di accesso al mondo delle emozioni.

La poesia costituisce una preziosissima risorsa di conoscenza, esperienza, saggezza, cui attingere per dare impulso alla creatività, per superare situazioni di impasse, modelli mentali rigidi e obsoleti; è una via attraverso cui conoscere e interpretare la realtà, per sua natura mutevole, sfuggente, policroma. In tal senso, fare poesia significa creare scenari nuovi, tracciare

387 Secondo alcuni studi un gruppo è coeso e armonico quando si riscontrano queste cinque condizioni: tutti i componenti di un team parlano e ascoltano più o meno lo stesso tempo, fornendo contributi brevi; i componenti hanno un elevato livello di contatto visivo e la gestualità e le conversazioni sono energiche; i componenti del gruppo comunicano sia con il leader che direttamente tra di loro; i componenti svolgono conversazioni parallele all'interno del team; i membri fanno delle pause, fanno esperienze fuori dal gruppo e riportano le informazioni all'interno per condividerle. Si veda Coyle, D. *Il codice della collaborazione*, Milano, Apogeo, 2024, p. 11.

388 Sul tema della bellezza si vedano: Armstrong, J. *Il potere segreto della bellezza*, Parma, Guanda, 2007; Zecchi, S. *Le promesse della bellezza*, Milano, Mondadori, 2006; Mancuso, V. *La via della bellezza*, Milano, Garzanti, 2018.

389 Hillman, J. *L'anima del mondo e il pensiero del cuore*, Milano, Adelphi, 2002.

390 Ballabio, L. *Ispirati dalla bellezza*, Milano, Franco Angeli, 2008, p. 64.

391 «Ferrucci, P. *La bellezza e l'anima*, Milano, Mondadori, 2009, p. 75.

392 Si veda Whyte, D. *Il risveglio del cuore in azienda*, Milano, Guerini e Associati, 1997.

percorsi originali che conducono sovente a soluzioni innovative.

Fare poesia significa proporre letture plurime, alternative della realtà, rifuggendo rigidi schematismi e penetrando in territori per lo più sconosciuti alla mera razionalità; territori, che se ben arati e coltivati, portano, però, frutti originali e gustosi, capaci di catturare il cuore dei clienti.

In un'economia a forte connotazione simbolica ed emotiva, il ricorso alla poesia è quantomai appropriato, a motivo del suo descrivere proprio le dinamiche analogiche e simboliche della realtà. Essa, in sostanza, consente di esplorare territori interiori, inconsci da cui trarre preziose intuizioni.

La poesia, così come la bellezza, è un prezioso supporto nella riflessione sul finalismo aziendale, sulla sua *mission*: essa, infatti, sensibilizza le persone e fornisce ispirazioni soprattutto per quel che attiene al significato profondo di ciò che si fa.

Promuovere la poesia in azienda significa, quindi, sensibilizzare cuore e anima delle persone, stimolandone la creatività e le capacità di rinnovamento, di riconfigurazione di schemi mentali consolidati.

Poiché i manager ridefiniscono i mercati di sbocco dei prodotti, così come i modelli organizzativi e operativi in essere, ad essi si chiede, in ultima analisi, di fare poesia, cioè di creare, ma non seguendo schemi e modelli precostituiti, bensì affacciandosi sulla soglia della realtà in modo curioso, ingenuo, aperto a nuove e inedite interpretazioni.

In questo senso, la poesia è un potente stimolo alla creatività e un efficace antidoto alla monotonia di approcci troppo razionali alla gestione d'impresa.

L'azienda ha bisogno dell'intuizione e della sensibilità tipiche del "poeta" per cogliere sfumature della realtà non immediatamente percepibili, ma rilevanti nel governare le dinamiche interne ed esterne: basti pensare alla sua utilità nel processo di *sensemaking*, cioè di creazione di significati e identità collettiva di cui un leader dovrebbe occuparsi in prima persona.

Fare poesia significa, altresì, affidarsi alla propria intelligenza emotiva e spirituale, richiamandosi a valori eterni e universali che, pur nel susseguirsi delle epoche, conservano il loro fascino e la loro forza nel guidare l'essere umano nei suoi comportamenti. E, soprattutto in periodi di turbolenza economica, il sapersi ispirare a certi valori è garanzia di prosperità nel medio/lungo termine.

Alla luce di queste considerazioni, possiamo affermare che la poesia si configura come una preziosa risorsa strategica per stimolare la creatività. Infatti, facendo della contemplazione, della meditazione, della bellezza le sorgenti cui ispirarsi, consente di sviluppare forme di pensiero originali e innovative.

Riflessioni analoghe possono farsi anche per la musica, quale ulteriore canale di accesso al mondo emotivo.

Farsi ispirare dalla musica o ad essa ispirarsi significa bypassare la razionalità, parlando direttamente il linguaggio del cuore, fatto di emozioni e sensazioni.

La musica, con la sua capacità ammaliatrice, ha un che di magico, rimandando ad una dimensione misteriosa ed affascinante che governa le vicende interiori dell'uomo, al di là del controllo della ragione.

Come la bellezza, essa echeggia un mondo spirituale, essendo la manifestazione di un ordine di fondo della realtà, al cui ritmo vibra l'anima dell'uomo.

La musica rappresenta, quindi, una delle espressioni più elevate del pensiero umano, capace di esprimere l'ordine divino sotteso alla realtà .

Essa consente di accedere rapidamente al mondo dell'intuizione, dell'emozione, dell'immaginazione, riuscendo ad esprimere l'ineffabile al di là dei limiti della parola.

Facendo emergere l'ampia gamma di emozioni che caratterizza l'essere umano, manifesta la sua stretta corrispondenza con il nostro mondo interiore, tanto da poter asserire che musica ed emozioni sono due diverse espressioni di una medesima dimensione vibratoria della realtà: la

musica dà voce alle emozioni ed al contempo le stimola, svelandone il mistero nel linguaggio dell'ineffabile.

Invitando all'ascolto, spinge a creare relazioni improntate all'empatia ed alla sincerità, in quanto, a differenza del linguaggio parlato, non ammette alchimie dialettiche: l'armonia o c'è o non c'è. In tal senso, permette di armonizzare le emozioni delle persone, di accordare i loro cuori al medesimo ritmo e di creare un comune sentire che promuove il benessere condiviso.

La musica è capace di comporre in mirabili e magiche sintesi emozioni e sentimenti talora contraddittori, consentendo la simultanea presenza di più "voci", sapientemente armonizzate; in tal senso si configura come un valido esempio di pensiero integrativo, tanto richiesto ai leader odierni.

CAPITOLO 8

Le politiche di ricompensa nella gestione strategica delle risorse umane

di Paola Giansante

8.1 Premessa

Nella tradizione del diritto del lavoro italiano, la retribuzione costituisce il corrispettivo della prestazione fornita dal lavoratore, il quale, come sancisce l'art. 36 comma 1 della Costituzione, «ha diritto ad un compenso proporzionato alla quantità e alla qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente a garantire a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa».

Nella prospettiva aziendale, tuttavia, la retribuzione assume una portata più ampia rispetto a quanto previsto dalle norme di legge: essa non solo mira a compensare adeguatamente il lavoro svolto, ma si configura anche come strumento strategico per attrarre, trattenere, motivare e incentivare il personale più adatto a soddisfare le esigenze dell'organizzazione.

La scelta di adottare un sistema retributivo piuttosto che un altro è direttamente collegata agli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso la gestione delle ricompense. Se l'obiettivo è attrarre forza lavoro qualificata, l'impresa sarà probabilmente orientata a offrire stipendi superiori rispetto a quelli dei concorrenti diretti; al contrario, se l'intento è attuare politiche di fidelizzazione (*retention*) nei confronti dei profili più meritevoli già presenti in azienda, essa opterà per azioni di incentivazione e gratificazione capaci di rendere l'esperienza lavorativa particolarmente appagante.

Per le organizzazioni, è fondamentale comprendere cosa influenzi gli atteggiamenti delle persone, conoscere in profondità le loro aspirazioni, le caratteristiche personali e gli obiettivi individuali, poiché dalla disponibilità di queste informazioni dipende la capacità di strutturare sistemi di ricompensa allineati e adeguati alle differenti aspettative delle risorse umane.

A tal proposito, nel dibattito teorico e nella letteratura scientifica sul significato del lavoro nella vita delle persone, emergono due principali concezioni, profondamente diverse ma entrambe rilevanti per comprendere le dinamiche motivazionali e di soddisfazione dei lavoratori all'interno delle organizzazioni.

Il primo significato si concentra sull'aspetto strumentale del lavoro. In questa prospettiva, il lavoro è percepito in termini essenzialmente utilitaristici: non costituisce una fonte di appagamento intrinseco né rappresenta un'attività in grado di produrre significati profondi sul piano esistenziale. Esso è considerato un mezzo necessario per ottenere un reddito, funzionale alla sopravvivenza economica e al mantenimento di un tenore di vita accettabile. Si tratta, in altre parole, di una concezione in cui l'attività lavorativa viene separata dalla sfera identitaria e valoriale dell'individuo, poiché non vi è attribuita alcuna valenza gratificante o autorealizzante. Questo approccio è spesso riscontrabile nei contesti sociali ed economici caratterizzati da elevata instabilità, precarietà occupazionale e bassa qualità del lavo-

ro, in cui la priorità per il lavoratore è assicurarsi una fonte di reddito per far fronte ai bisogni primari propri e della propria famiglia. Non a caso, questa visione tende a prevalere tra coloro che svolgono mansioni ripetitive, scarsamente qualificate o prive di autonomia decisionale, dove l'assenza di un significato intrinseco del lavoro viene compensata dalla funzione economica che esso svolge. In questi casi, l'attaccamento al posto di lavoro è guidato dalla necessità piuttosto che da una reale adesione valoriale o affettiva all'attività svolta. È importante sottolineare come una concezione esclusivamente strumentale del lavoro rischi di generare, nel medio-lungo periodo, condizioni di demotivazione, scarsa partecipazione e bassa soddisfazione, soprattutto laddove manchi una politica organizzativa in grado di sostenere il benessere lavorativo attraverso strumenti di valorizzazione personale e professionale.

Il secondo significato, al contrario, enfatizza la dimensione personale e psicologica del lavoro, che viene inteso non solo come attività produttiva, ma anche come fattore centrale di costruzione identitaria, integrazione sociale e realizzazione personale. In questa visione, il lavoro è visto come un elemento costitutivo della biografia individuale, un luogo in cui l'individuo può esprimere le proprie capacità, sviluppare competenze, sperimentare autonomia e contribuire alla collettività, trovando in esso uno spazio di significato e valore. Il lavoro, in tale prospettiva, non è solo ciò che si fa per vivere, ma anche ciò che dà senso alla propria vita, in quanto incide sul modo in cui ciascun individuo costruisce e percepisce la propria identità, il proprio ruolo sociale e il proprio progetto di vita. In tal senso, il lavoro assume una funzione stabilizzatrice e strutturante, poiché contribuisce a definire routine, relazioni, appartenenze, oltre a rappresentare una fonte di riconoscimento da parte degli altri e di autovalutazione positiva. Esso diventa un mezzo attraverso il quale si realizza la ricerca di significato, la coerenza tra valori personali e obiettivi professionali, nonché la possibilità di contribuire a un bene più grande, che va oltre la sfera individuale.

In questa seconda accezione, il lavoro è profondamente legato al concetto di autorealizzazione, intesa come soddisfazione di bisogni superiori, secondo la celebre teoria di Maslow, che colloca proprio l'autorealizzazione al vertice della gerarchia dei bisogni umani. Il lavoro, pertanto, può diventare un'esperienza trasformativa, capace di elevare l'individuo, rafforzarne l'autoefficacia e consolidare il senso di appartenenza a un progetto condiviso. Questa concezione è spesso riscontrabile tra i lavoratori altamente qualificati, coinvolti in attività intellettuali, creative o socialmente rilevanti, per i quali il contenuto stesso del lavoro, le relazioni professionali e la possibilità di crescita costituiscono fonti primarie di motivazione.

A ben vedere, i due significati del lavoro – strumentale e autorealizzante – non sono necessariamente alternativi, ma possono coesistere in misura diversa nei singoli individui, a seconda delle condizioni economiche, culturali, generazionali e di ciclo di vita. Un individuo alle prime esperienze potrebbe vedere nel lavoro inizialmente un mezzo per raggiungere l'indipendenza economica, ma, col tempo, sviluppare un legame più profondo con l'attività svolta, attribuendole anche un significato identitario e realizzativo. Al contrario, un lavoratore disilluso o in condizioni di precarietà prolungata potrebbe regredire da una visione vocazionale a una puramente strumentale, ridimensionando le aspettative legate al lavoro[393].

Va da sé che alla funzione risorse umane è richiesto di possedere una conoscenza approfondita delle attese, dei bisogni e delle caratteristiche individuali di ciascun membro dell'organizzazione, così da sviluppare politiche retributive flessibili, in grado di incidere positivamente sul coinvolgimento delle persone e, per questa via, incrementare l'efficacia produttiva.

393 Per una più ampia riflessione si rinvia a: Maeran, R. *Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Milano, Edizioni universitarie di lettere, economia e diritto, 2003.

Da quanto fin qui esposto emerge chiaramente che la definizione delle politiche retributive ha ricadute significative sui comportamenti dei lavoratori, incidendo in particolare sul livello di soddisfazione e motivazione nei confronti del lavoro.

La *job satisfaction* è un concetto multidimensionale e complesso, che rappresenta uno dei temi centrali nella psicologia del lavoro, nella sociologia delle organizzazioni e nella gestione delle risorse umane. Essa può essere definita come un sentimento soggettivo di realizzazione e benessere che un individuo sperimenta rispetto al proprio ruolo professionale e all'ambiente in cui esso si colloca. Tale sentimento non è uniforme né stabile nel tempo, ma deriva da un insieme articolato di fattori sia oggettivi che soggettivi, interni ed esterni alla persona, che interagiscono tra loro in modo dinamico.

Tra i fattori oggettivi che influenzano la *job satisfaction*, uno dei più frequentemente citati è il livello retributivo. Sebbene la letteratura scientifica abbia messo in discussione l'idea che la soddisfazione lavorativa dipenda unicamente dal salario, resta indubbio che una retribuzione percepita come equa e congrua rispetto al proprio impegno, alle competenze richieste e al mercato di riferimento rappresenta una componente fondamentale per il benessere del lavoratore. Il compenso economico, oltre a soddisfare bisogni materiali, ha anche una valenza simbolica, in quanto riflette il riconoscimento sociale e organizzativo del valore attribuito al lavoro svolto.

Accanto alla dimensione salariale, rivestono un ruolo sempre più rilevante anche le politiche di *welfare* aziendale, intese come l'insieme degli strumenti e dei servizi offerti dall'organizzazione per migliorare la qualità della vita dei dipendenti dentro e fuori il luogo di lavoro. Includono, ad esempio, l'assistenza sanitaria integrativa, la flessibilità oraria, il supporto alla genitorialità, i programmi di *work-life balance*, il sostegno psicologico e la formazione continua. Tali misure, se ben progettate e coerenti con i bisogni reali delle persone, contribuiscono ad accrescere il senso di appartenenza, a ridurre lo stress lavorativo e ad aumentare la soddisfazione complessiva nei confronti dell'impresa.

Un altro elemento cruciale è rappresentato dalle condizioni di lavoro, che comprendono aspetti materiali (come la sicurezza, l'ergonomia, l'accessibilità delle strutture) e aspetti organizzativi (come la chiarezza dei ruoli, la disponibilità di strumenti adeguati e la coerenza dei processi decisionali). Un ambiente fisico e organizzativo accogliente, sicuro e ben strutturato favorisce l'efficienza, limita l'insorgere di malesseri psicofisici e migliora la percezione soggettiva della qualità del lavoro svolto.

La *job satisfaction* è poi strettamente legata al clima organizzativo, ovvero alla percezione condivisa da parte dei membri dell'organizzazione rispetto all'ambiente sociale e culturale in cui operano. Un clima improntato alla fiducia, alla collaborazione, al rispetto reciproco e alla valorizzazione delle differenze favorisce la motivazione, il senso di coesione e l'*engagement*. Viceversa, contesti caratterizzati da competitività eccessiva, conflittualità latente o mancanza di trasparenza possono compromettere significativamente il livello di soddisfazione percepita dai lavoratori.

Un peso determinante è attribuito anche alla qualità delle relazioni interpersonali, in particolare quelle con i colleghi e i superiori. La presenza di rapporti professionali basati sulla reciprocità, sull'aiuto, sulla comunicazione efficace e sulla condivisione degli obiettivi costituisce un importante fattore di benessere psicologico. Le relazioni positive non solo migliorano l'umore e riducono il rischio di isolamento, ma agiscono anche come fattori protettivi nei momenti di difficoltà, contribuendo a rendere il contesto lavorativo più umano e sostenibile.

Infine, lo stile di leadership esercitato dai vertici aziendali e dai manager intermedi incide profondamente sulla percezione soggettiva del lavoro. La leadership trasformazionale, basata sull'ispirazione, sul coinvolgimento e sulla promozione dello sviluppo individuale, è gene-

ralmente associata a livelli più alti di soddisfazione. Al contrario, stili autoritari, impersonali o scarsamente comunicativi tendono a generare frustrazione, disimpegno e senso di alienazione.

Va inoltre sottolineato che, oltre ai fattori strutturali, la *job satisfaction* dipende anche da variabili individuali, quali le aspettative personali, i tratti di personalità, le esperienze pregresse e i valori di riferimento.

La *job satisfaction*, dunque, non è un semplice indicatore del grado di appagamento del lavoratore, ma una variabile critica per il successo organizzativo, poiché essa si riflette direttamente su elementi come la produttività, la qualità del servizio, la fedeltà organizzativa, il tasso di *turnover* e il clima interno. Le imprese più evolute sono consapevoli che il benessere soggettivo dei propri collaboratori non è un fattore accessorio, bensì una leva strategica da governare con attenzione, attraverso una gestione attenta e personalizzata delle risorse umane.

D'altro canto, la motivazione al lavoro rappresenta un processo psicologico e comportamentale di natura dinamica, che si sviluppa nel tempo e può condurre, se alimentato in modo efficace, a livelli significativi di *job satisfaction*. La motivazione, intesa come l'insieme delle forze interne ed esterne che attivano, dirigono e sostengono il comportamento lavorativo, è profondamente connessa alla soddisfazione percepita dal lavoratore: essa ne rappresenta tanto una condizione preliminare quanto un possibile risultato. Infatti, mentre una motivazione elevata può incrementare il coinvolgimento e la soddisfazione per il proprio ruolo, un contesto in cui il lavoratore si sente soddisfatto può, a sua volta, rafforzare i suoi livelli motivazionali, dando vita a un circolo virtuoso che beneficia tanto l'individuo quanto l'organizzazione.

Tra le molte teorie che hanno cercato di spiegare i meccanismi della motivazione al lavoro, un posto di rilievo è occupato dal modello dei "due fattori" elaborato da Frederick Herzberg negli anni Cinquanta, noto anche come teoria "motivazionale-igienica". Secondo Herzberg, gli elementi che incidono sul comportamento lavorativo non sono omogenei né operano tutti nella stessa direzione: egli distingue, infatti, tra due classi di fattori che agiscono in modo differente sulla soddisfazione o sull'insoddisfazione lavorativa[394].

La prima categoria comprende i fattori igienici, detti anche di mantenimento o di contesto. Si tratta di quegli elementi che non generano motivazione autentica, ma che, se carenti o assenti, possono determinare una forte insoddisfazione. Essi sono legati alle condizioni esterne del lavoro e comprendono, tra gli altri: la retribuzione monetaria, la sicurezza del posto, le politiche aziendali, la qualità della supervisione, le relazioni interpersonali, l'ambiente fisico e organizzativo. Herzberg sottolinea che la presenza di tali fattori non rende necessariamente il lavoratore più motivato, ma la loro mancanza può creare malcontento e spingere all'abbandono dell'organizzazione. In altri termini, i fattori igienici servono a prevenire l'insoddisfazione, ma non sono sufficienti a generare un vero entusiasmo per il lavoro.

La seconda categoria riguarda invece i fattori motivanti, o motivazionali, che sono connessi alla sfera intrinseca del lavoro, ovvero al contenuto stesso delle mansioni e all'esperienza soggettiva dell'individuo rispetto al proprio ruolo. Questi includono aspetti come le possibilità di crescita professionale, le prospettive di carriera, il senso di responsabilità, il riconoscimento dei meriti, l'autonomia decisionale, il contenuto sfidante e interessante del lavoro. Herzberg sostiene che la presenza di tali fattori è in grado di stimolare una motivazione autentica e durevole, conducendo a un elevato grado di *job satisfaction* e a un maggiore investimento personale nei confronti dell'attività lavorativa.

La teoria dei due fattori introduce un'importante distinzione tra motivazione positiva e assenza di insoddisfazione, sottolineando come il benessere organizzativo e la soddisfazione lavorativa non possano essere garantiti solo migliorando le condizioni materiali e organizzative, ma richiedano un'attenzione specifica alla qualità del lavoro assegnato, alla possibilità di realizzare sé stessi attraverso l'attività lavorativa, e alla costruzione di percorsi professionali coerenti con le aspirazioni individuali.

394 Herzberg, F. *Work and the nature of a man*, New York, World Pub, 1966.

L'attualità del modello herzberghiano risiede nella sua capacità di guidare le politiche manageriali verso un approccio più articolato e profondo alla gestione delle risorse umane. In una prospettiva contemporanea, ciò implica andare oltre la logica retributiva tradizionale, per costruire sistemi di gestione che promuovano esperienze lavorative significative, valorizzino il contributo dei singoli e facilitino la creazione di un'identità professionale forte e riconosciuta. È in questo senso che la motivazione non solo precede, ma alimenta la soddisfazione, trasformando il lavoro da semplice mezzo di sostentamento a spazio di autorealizzazione e di espressione personale.

Come già accennato, la relazione tra soddisfazione e ricompense non è lineare, bensì presenta tratti di forte complessità. Essa dipende dal confronto tra le aspettative dei lavoratori e le ricompense percepite; è influenzata dalla percezione di equità nel rapporto tra prestazioni fornite e compensi ricevuti; e risente della capacità dell'organizzazione di personalizzare, per ciascun profilo, un mix equilibrato di ricompense estrinseche e intrinseche.

È opinione largamente condivisa che un'adeguata soddisfazione rispetto alla retribuzione percepita generi un impatto positivo sul processo di attivazione motivazionale della persona.

Ciononostante, va considerato che i molteplici fattori che incidono sulla soddisfazione possono produrre effetti diversi in base al contesto macroeconomico di riferimento e allo stadio di vita del lavoratore. Ad esempio, in presenza di una stagnazione dei salari reali dovuta a una crisi economica, un incremento retributivo sarà altamente apprezzato – soprattutto da parte dei lavoratori a basso reddito – e potrà produrre un impatto significativo sul livello di soddisfazione personale. Al contrario, nel caso di lavoratori che godono di una certa stabilità economica, grazie all'anzianità di servizio o alla disponibilità di fonti di reddito alternative, un aumento salariale – seppur gradito – potrebbe non generare lo stesso livello di soddisfazione. In tali situazioni, sarà più efficace agire su leve motivazionali di tipo intrinseco.

Una gestione oculata e strategica del sistema delle ricompense rappresenta dunque una leva fondamentale per orientare i meccanismi che regolano la soddisfazione e la motivazione individuale, con ricadute dirette sul livello di performance organizzativa. Per questa ragione, nei paragrafi successivi verranno analizzate le politiche retributive, con particolare attenzione agli elementi di posizionamento, struttura e dinamica della retribuzione. Successivamente, l'analisi si focalizzerà sull'evoluzione dei sistemi retributivi, con l'obiettivo di mettere in luce il passaggio verso l'approccio dei *total rewards*: una filosofia di gestione delle risorse umane orientata alla costruzione di sistemi di ricompensa comprensivi anche di elementi non riconducibili esclusivamente alla dimensione economico-finanziaria.

8.2 La definizione delle politiche retributive

La politica retributiva definisce l'insieme dei comportamenti e delle modalità operative che un'organizzazione deve adottare per attuare concretamente la propria strategia retributiva. Quest'ultima ha l'obiettivo di determinare il livello quali-quantitativo delle ricompense da attribuire ai collaboratori, in modo da garantire coerenza con le finalità strategiche dell'impresa.

Una politica retributiva efficace è orientata al perseguimento di una pluralità di obiettivi, sintetizzabili come segue:

- attrarre e acquisire i profili professionali più qualificati disponibili sul mercato del lavoro;
- trattenere e motivare le risorse interne maggiormente coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione;

- gestire selettivamente il tasso di *turnover*, evitando sia una stagnazione sia un'eccessiva mobilità del personale;
- orientare i comportamenti organizzativi dei collaboratori, favorendone il coinvolgimento e l'allineamento con le finalità aziendali.

Affinché una politica retributiva possa essere considerata efficace, deve rispondere a una serie di requisiti fondamentali. Innanzitutto, è necessario che essa sia concepita all'interno di un'ottica sistemica, in modo da risultare pienamente integrata con le altre politiche di gestione delle risorse umane e coerente con l'assetto organizzativo complessivo. Tale impostazione consente di evitare frammentazioni o contraddizioni che potrebbero indebolirne l'efficacia. Al tempo stesso, la politica retributiva deve possedere un adeguato grado di flessibilità, così da poter reagire in modo tempestivo e appropriato sia alle trasformazioni interne dell'organizzazione sia ai cambiamenti imposti dalle dinamiche del mercato esterno. La sua validità si misura inoltre nella capacità di risultare coerente con la strategia aziendale e con la cultura organizzativa di riferimento: solo in presenza di tale coerenza è possibile rafforzare il senso di appartenenza e prevenire forme di disallineamento che rischierebbero di generare inefficienze o disaffezione. Infine, una politica retributiva efficace deve essere in grado di attivare meccanismi motivazionali autentici, stimolando i comportamenti desiderati attraverso strumenti premiali mirati, differenziati e percepiti come significativi dai destinatari.

Oltre a tali requisiti di tipo sistemico e strategico, la politica retributiva deve anche garantire tre ulteriori dimensioni di qualità: l'equità interna, l'equità esterna e la selettività.

L'equità interna rappresenta un principio cardine nella costruzione di una politica retributiva solida e sostenibile all'interno dell'organizzazione. Essa si fonda sull'esigenza di garantire una corretta comparabilità tra i livelli retributivi attribuiti alle diverse posizioni lavorative, tenendo conto delle responsabilità connesse ai ruoli, della complessità delle mansioni, del grado di autonomia decisionale e delle competenze richieste. Non si tratta, dunque, di applicare un'uguaglianza formale, bensì di assicurare un equilibrio percepito come equo tra ciò che ciascun collaboratore offre in termini di contributo all'organizzazione e ciò che riceve in cambio sotto forma di remunerazione. La mancanza di equità interna può generare un senso diffuso di ingiustizia, con conseguente demotivazione, calo della performance, incremento del *turnover* e deterioramento del clima organizzativo. Per tale motivo, le imprese che intendono rafforzare la propria capacità di trattenere i talenti e stimolare comportamenti proattivi devono dotarsi di sistemi di valutazione delle posizioni e delle prestazioni in grado di orientare in modo oggettivo le scelte retributive, assicurando coerenza tra la rilevanza strategica dei ruoli e le ricompense associate.

L'equità esterna, detta anche competitività retributiva, si riferisce invece alla capacità dell'organizzazione di mantenere le proprie politiche salariali in linea con le prassi adottate da altre imprese operanti nello stesso settore, con caratteristiche dimensionali, geografiche e strutturali comparabili. Tale dimensione dell'equità è cruciale per garantire l'attrattività dell'azienda nel mercato del lavoro, specialmente in contesti ad alta competizione per le risorse qualificate.

Una retribuzione significativamente al di sotto della media di mercato può infatti scoraggiare i potenziali candidati e spingere i collaboratori più competenti a ricercare opportunità alternative, mentre politiche retributive eccessivamente generose, se non sorrette da logiche meritocratiche e sostenibilità economica, rischiano di compromettere l'equilibrio finanziario dell'organizzazione.

Per monitorare l'equità esterna, le aziende si affidano a indagini di *benchmark* retributivo, che consentono di posizionare i propri trattamenti economici rispetto ai valori mediani o percentili di riferimento del settore. In base al posizionamento desiderato – ad esempio, al 50° percentile (media di mercato), al 75° percentile (livello alto), o al 25° percentile (livello contenuto) – l'impresa definisce una strategia coerente con i propri obiettivi di attrattività, sostenibilità economica e posizionamento competitivo

In ultima analisi, le due forme di equità, interna ed esterna, rappresentano i pilastri fondamentali su cui si fondano la legittimità e l'efficacia di una politica retributiva. La prima tutela la coerenza e la giustizia all'interno dell'organizzazione; la seconda assicura la capacità di attrarre e mantenere i talenti sul mercato. Entrambe richiedono un'attenta progettazione dei sistemi di valutazione, una costante attività di monitoraggio e una sensibilità strategica capace di coniugare le esigenze dell'impresa con le aspettative del capitale umano.

La selettività rappresenta un principio guida fondamentale per l'efficacia e la sostenibilità di una politica retributiva orientata alla valorizzazione del merito e alla promozione di comportamenti funzionali al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Essa implica che la distribuzione delle risorse retributive non debba avvenire in maniera uniforme o indifferenziata, bensì tenendo conto di tre dimensioni critiche: i risultati effettivamente conseguiti dai collaboratori, il livello di competenza e professionalità da essi espresso, e la loro struttura motivazionale individuale.

In primo luogo, la selettività si fonda su un principio meritocratico, secondo cui il riconoscimento economico deve essere proporzionale alla performance individuale o di gruppo. Tale approccio consente non solo di premiare chi ha contribuito in misura significativa al successo dell'organizzazione, ma anche di generare un effetto emulativo positivo, incentivando l'intero sistema a orientarsi verso l'eccellenza. Naturalmente, affinché ciò avvenga in modo equo e trasparente, è necessario che l'organizzazione disponga di un sistema di valutazione delle performance chiaro, condiviso, misurabile e non arbitrario, capace di distinguere tra differenti livelli di contributo.

In secondo luogo, la selettività richiede che la politica retributiva tenga conto del capitale di competenze e professionalità posseduto da ciascun individuo. In questo senso, la retribuzione diventa anche uno strumento di riconoscimento del valore intrinseco delle persone, valutato sulla base di fattori quali l'esperienza maturata, la capacità di *problem solving*, le competenze tecniche e trasversali, la leadership, e la capacità di adattamento all'innovazione e al cambiamento. Tale impostazione consente di consolidare il legame tra sviluppo delle risorse umane e politiche incentivanti, rendendo la retribuzione una leva strategica di crescita individuale e organizzativa.

Infine, la selettività si estende anche alla sfera motivazionale. Non tutti gli individui rispondono alle stesse leve motivazionali con la medesima intensità: alcuni sono maggiormente orientati alla crescita professionale, altri ricercano stabilità, riconoscimento sociale o autonomia operativa. Una politica retributiva realmente selettiva dovrebbe, quindi, essere sufficientemente flessibile da riconoscere e integrare tali differenze, costruendo percorsi retributivi personalizzati e coerenti con le aspettative e i bisogni profondi delle persone. Ciò implica l'adozione di sistemi premianti compositi e multilivello, che integrino componenti fisse e variabili, *benefits* personalizzabili, opportunità di crescita e riconoscimenti non necessariamente monetari.

In definitiva, la selettività, intesa come capacità dell'organizzazione di calibrare la retribuzione sulla base di merito, competenze e motivazioni, rappresenta un fattore strategico per la fidelizzazione dei talenti, la valorizzazione del capitale umano e l'orientamento dell'intera struttura verso il miglioramento continuo. Tuttavia, essa richiede un approccio integrato che combini strumenti oggettivi di misurazione, sensibilità nella gestione delle persone e coerenza con la cultura organizzativa e gli obiettivi di lungo periodo.

Da tali considerazioni emerge con chiarezza che le organizzazioni, per massimizzare l'efficacia delle proprie politiche retributive, devono adottare un approccio differenziato e segmentato, tenendo conto delle caratteristiche e dei bisogni dei diversi destinatari, nel rispetto del-

le condizioni economico-finanziarie aziendali e in coerenza con i valori e gli obiettivi strategici dell'impresa.

La politica retributiva, pertanto, si configura come un sistema complesso di scelte e strumenti gestionali, articolato secondo tre parametri fondamentali che ne costituiscono gli elementi costitutivi principali:

- il livello retributivo (o posizionamento): definisce "quanto" pagare, ovvero l'entità economica della retribuzione, rispetto sia al mercato sia alle politiche interne di equità;
- la struttura retributiva (o curva retributiva): riguarda "come" distribuire la retribuzione tra le diverse posizioni o fasce professionali all'interno dell'organizzazione;
- la dinamica retributiva: concerne "con quali criteri" e "in che modo" variare la retribuzione nel tempo, sia in funzione di logiche meritocratiche sia in risposta a cambiamenti organizzativi o di mercato.

In definitiva, la costruzione di una politica retributiva richiede un insieme di scelte interdipendenti che coinvolgono aspetti economici, organizzativi e psicologici. Esse devono essere affrontate in maniera coerente e integrata, poiché ogni singolo parametro influisce sugli altri e sull'efficacia complessiva del sistema.

Prima di approfondire ciascuno dei tre parametri fondamentali, appare opportuno introdurre alcune riflessioni preliminari circa la composizione del pacchetto retributivo, inteso come insieme articolato di elementi monetari e non monetari che concorrono alla costruzione del valore percepito dal lavoratore.

8.2.1 Le componenti del sistema retributivo

Il pacchetto retributivo rappresenta l'insieme articolato delle componenti economiche e strumentali attraverso cui un'organizzazione riconosce e valorizza il contributo lavorativo dei propri collaboratori. Esso costituisce, dunque, il compenso totale corrisposto dall'azienda a fronte della prestazione fornita dal dipendente. Per risultare efficace e coerente con gli obiettivi dell'impresa, ogni pacchetto retributivo deve essere strutturato secondo un equilibrio funzionale tra le sue diverse componenti, ognuna delle quali è progettata per incidere su specifici fattori gestionali: dalla capacità di attrarre talenti sul mercato del lavoro, alla motivazione interna, fino alla fidelizzazione del capitale umano.

Dal punto di vista strutturale, la retribuzione complessiva di un lavoratore dipendente può essere ricondotta a tre principali aree: la componente fissa, la componente variabile e i cosiddetti *benefits* aziendali.

La componente fissa è costituita da quelle voci della retribuzione che sono riconosciute al dipendente in maniera regolare e costante, indipendentemente dai risultati ottenuti. Essa ha la funzione di remunerare il ruolo ricoperto, le responsabilità connesse alla posizione organizzativa e, in parte, l'esperienza maturata dal lavoratore. Questa componente riflette il posizionamento dell'impresa in termini di competitività retributiva rispetto al mercato di riferimento, sia interno che esterno. Le principali voci che compongono la retribuzione fissa sono: la paga base, il superminimo, l'indennità di contingenza e gli scatti di anzianità.

La paga base (o minimo tabellare) rappresenta la quota prevalente del pacchetto retributivo e viene determinata dai contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL) in funzione del livello di inquadramento contrattuale[395]. Essa costituisce il fondamento retributivo su cui si innestano le altre componenti. Il superminimo, invece, è un'aggiunta discrezionale rispetto alla retribuzione

395 Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) è un accordo stipulato a livello nazionale tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori e le associazioni rappresentative dei datori di lavoro. La finalità principale consiste nel definire le politiche retributive e le condizioni minime di lavoro che devono essere garantite dal datore ai propri dipendenti su tutto il territorio nazionale.

contrattuale. Esso può essere definito a livello collettivo (in tal caso è riconosciuto a tutti i lavoratori con una specifica qualifica o mansione) oppure a livello individuale, mediante accordi diretti tra azienda e dipendente. In quest'ultimo caso, si parla di superminimo individuale o assegno ad personam, generalmente finalizzato a valorizzare specifiche competenze o posizioni di rilievo all'interno dell'organizzazione.

L'indennità di contingenza nasce con l'intento di proteggere il potere d'acquisto del salario rispetto all'andamento inflazionistico. Sebbene originariamente soggetta a rivalutazione automatica tramite la scala mobile, questa voce ha perso la sua funzione attualizzante a partire dal 1992, con l'abolizione del meccanismo di indicizzazione. Da allora, in molti contratti collettivi, l'indennità è stata incorporata nella paga base. In sostituzione, è stato introdotto l'Elemento Distinto della Retribuzione (EDR), un importo fisso che viene corrisposto a tutti i lavoratori del settore privato, con la funzione di mantenere un minimo aggiornamento retributivo svincolato da meccanismi contrattuali rigidi.

Gli scatti di anzianità, infine, rappresentano un incremento progressivo della retribuzione, legato al numero di anni di permanenza del lavoratore in azienda. Pur essendo una componente consolidata della retribuzione fissa, la loro disciplina può variare significativamente da contratto a contratto, sia in termini di periodicità che di entità economica. I criteri di maturazione, il numero massimo di scatti previsti, la cadenza temporale e le percentuali applicate sono stabiliti dalla contrattazione collettiva di riferimento.

L'insieme di tutte queste voci costituisce la Retribuzione Annua Lorda (RAL), ossia la somma del trattamento economico corrisposto al dipendente su base annua, al lordo delle trattenute fiscali e previdenziali, e indipendentemente dai risultati conseguiti.

Accanto alla componente fissa si colloca la componente variabile della retribuzione, che ha come finalità primaria quella di riconoscere e incentivare i risultati ottenuti dal lavoratore. Essa costituisce una leva gestionale di grande importanza, in quanto permette all'organizzazione di orientare il comportamento dei collaboratori verso il raggiungimento di obiettivi specifici. La retribuzione variabile può assumere diverse forme: bonus annuali, piani di incentivazione legati a risultati individuali o di team, *stock option*, *profit sharing*, premi di produttività e altre forme di incentivazione. Tali strumenti non solo premiano le performance elevate, ma contribuiscono a rafforzare il legame tra il lavoratore e gli obiettivi strategici dell'impresa.

La somma tra la Retribuzione Annua Lorda e le componenti variabili genera la Retribuzione Globale Annua (RGA), che rappresenta l'ammontare economico riconosciuto al dipendente tenendo conto sia della remunerazione stabile sia di quella legata ai risultati.

A completamento del pacchetto retributivo si collocano infine i *benefits* aziendali, anche noti come *fringe benefits*. Si tratta di compensi in natura, ossia di beni e servizi forniti gratuitamente o a condizioni agevolate, che l'azienda mette a disposizione del dipendente in virtù del rapporto di lavoro. Tra i *benefits* più comuni rientrano l'auto aziendale ad uso promiscuo, il cellulare aziendale, l'alloggio, i buoni pasto, i pacchetti assicurativi, le polizze sanitarie integrative, i piani pensionistici complementari e i servizi di *welfare* aziendale. Sebbene non si traducano in un'erogazione monetaria diretta, i *benefits* rappresentano un valore percepito rilevante per il dipendente, sia in termini economici sia psicologici. Spesso sono differenziati in funzione del livello gerarchico e della posizione occupata all'interno dell'organizzazione e contribuiscono significativamente a rafforzare il senso di appartenenza e la soddisfazione lavorativa.

Sommando il controvalore monetario dei *benefits* alla Retribuzione Globale Annua si ottiene la Retribuzione Totale Annua (RTA), ovvero la misura più completa ed esaustiva del compenso che il lavoratore percepisce in cambio della propria prestazione lavorativa in ambito aziendale. La RTA, pertanto, costituisce un indicato-

re chiave nelle politiche di *Total Reward* e nella costruzione di sistemi retributivi integrati, volti a promuovere l'equità, la competitività e la motivazione.

8.2.2 Il livello retributivo

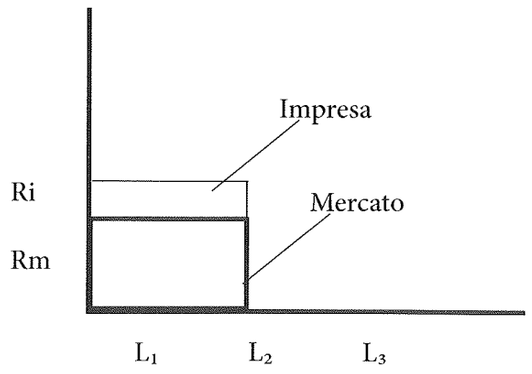
Il livello retributivo rappresenta un indicatore della strategia adottata dall'impresa in termini di posizionamento nel mercato del lavoro. Esso esprime il tasso di remunerazione che l'azienda intende corrispondere ai propri collaboratori e, pertanto, segnala in quale misura l'organizzazione è disposta a valorizzare economicamente il contributo dei dipendenti. In genere, le imprese tendono a raggruppare posizioni simili all'interno di un medesimo livello retributivo, con la conseguenza che ciascuna fascia retributiva raccoglie ruoli di analoga importanza e responsabilità.

La determinazione del posizionamento retributivo di un'organizzazione dipende da una pluralità di fattori. In primo luogo, interviene la contrattazione collettiva tra le associazioni datoriali e i sindacati dei lavoratori, la quale definisce i cosiddetti "minimi contrattuali", ossia i livelli retributivi al di sotto dei quali l'impresa non può scendere. In secondo luogo, incide l'andamento del mercato del lavoro, che si misura attraverso i livelli medi di retribuzione praticati da aziende concorrenti, operanti nello stesso settore o con caratteristiche dimensionali, tecnologiche e organizzative comparabili. Un terzo elemento rilevante è costituito dalla capacità retributiva dell'impresa, o *ability to pay*, ovvero dalla sostenibilità economico-finanziaria dei livelli retributivi adottati: un'eccessiva generosità potrebbe compromettere l'equilibrio gestionale. Infine, la strategia complessiva dell'organizzazione incide in modo determinante sulla scelta del livello retributivo: il posizionamento può infatti essere orientato anche in funzione del prestigio aziendale, della cultura organizzativa, della reputazione nel mercato del lavoro e delle prospettive di crescita e sviluppo.

Nella pratica, il livello retributivo di mercato tende spesso a superare quello fissato dai contratti collettivi nazionali, in quanto questi ultimi non sempre riescono a adeguarsi tempestivamente all'evoluzione della domanda e dell'offerta di lavoro. La decisione circa il posizionamento retributivo può riguardare non solo la componente fissa dello stipendio, ma l'intero pacchetto retributivo complessivo, includendo dunque anche la parte variabile e i *benefits*.

In tale contesto, un'impresa può scegliere consapevolmente di posizionarsi al di sopra della media di mercato, nella prospettiva di attrarre e fidelizzare i talenti migliori, ridurre il *turnover* e alimentare un clima organizzativo positivo e motivante (fig.1).

Fig. 1 Posizionamento retributivo dell'azienda



L_1 , L_2 ... = livelli di inquadramento

Ri = livello retributivo d'impresa in corrispondenza di L_2

Rm = livello retributivo di mercato in corrispondenza di L_2

D'altra parte, optare per un posizionamento retributivo inferiore rispetto a quello mediamente praticato dal mercato costituisce una scelta che espone l'azienda a significativi rischi. Tra questi si segnalano l'aumento del tasso di *turnover*, la riduzione del livello di *engagement* del personale e le maggiori difficoltà nell'attrarre profili professionali di elevata qualità. Tali criticità, nel medio-lungo periodo, possono tradursi in una perdita di competitività, sia sul piano della produttività sia su quello dell'innovazione.

In alternativa, l'organizzazione può decidere di posizionarsi in linea con la media retributiva del mercato. In tal caso, per differenziarsi rispetto ai competitor e accrescere la propria capacità attrattiva, l'impresa sarà chiamata a valorizzare leve extraretributive, quali le opportunità di crescita professionale, i percorsi di formazione continua, le prospettive di carriera, la qualità del clima organizzativo e, più in generale, il benessere lavorativo.

In conclusione, va osservato che molte imprese leader di mercato adottano un posizionamento retributivo superiore alla media settoriale, poiché riconoscono nella capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti uno dei fattori fondamentali del proprio vantaggio competitivo. Tuttavia, non mancano realtà aziendali di successo che non sentono la necessità di collocarsi ai vertici delle scale retributive, preferendo invece fare leva sulla propria reputazione, sull'immagine consolidata e sulla solidità economico-finanziaria per conquistare l'interesse dei profili professionali più qualificati.

8.2.3 La configurazione della struttura retributiva

La struttura retributiva determina e differenzia l'ammontare della retribuzione associata alle diverse posizioni lavorative o ai livelli di inquadramento presenti all'interno dell'organizzazione. Si configura come uno strumento strategico che incide profondamente sulla percezione di equità interna da parte dei dipendenti e sull'attrattività esterna dell'impresa nel mercato del lavoro. La costruzione di una struttura retributiva coerente, trasparente e sostenibile è pertanto una decisione particolarmente delicata e significativa, sia sotto il profilo organizzativo sia sotto quello etico e motivazionale.

In particolare, la struttura retributiva incide in modo significativo sulla percezione dei lavoratori in merito alla giustizia organizzativa e, più specificamente, alla giustizia distributiva, intesa quale dimensione della giustizia percepita concernente l'equilibrio tra il contributo fornito dal lavoratore – in termini di competenze, impegno e responsabilità – e le ricompense ricevute, sia sotto il profilo del *work-life balance* sia sotto quello simbolico. La nozione di equità retributiva, in questo senso, si riferisce a un equilibrio percepito tra ciò che il dipendente fornisce e ciò che riceve in termini di salario, *benefits*, riconoscimento e opportunità di sviluppo. Un sistema retributivo percepito come equo favorisce la soddisfazione lavorativa, la motivazione e la fidelizzazione dei collaboratori, mentre una percezione di iniquità può alimentare disaffezione, conflitti latenti e comportamenti disfunzionali.

La determinazione della struttura retributiva avviene sulla base di una metodologia rigorosa che prende avvio dalla valutazione delle posizioni. Come illustrato nel capitolo quinto, la *job evaluation* consente di misurare in modo sistematico il valore relativo delle diverse posizioni all'interno di un'organizzazione, considerando una molteplicità di fattori come il contenuto del lavoro, il livello di responsabilità, le competenze richieste, l'impatto sulla performance complessiva, e la complessità delle decisioni richieste. Grazie a questa valutazione, è possibile attribuire a ciascuna posizione un punteggio o una classe, che funge da base oggettiva per la definizione del trattamento retributivo corrispondente. In tal modo, l'organizzazione può costruire una struttura retributiva equa sul piano interno, ovvero in grado di garantire coerenza tra il valore delle posizioni e la loro remunerazione relativa.

Tuttavia, accanto all'equità interna, è indispensabile considerare anche il principio di equità esterna, ovvero la coerenza della politica

retributiva aziendale rispetto alle condizioni prevalenti nel mercato del lavoro. Per perseguire tale obiettivo, le imprese si avvalgono regolarmente di indagini retributive (o *salary surveys*), realizzate da società di consulenza specializzate. Queste ricerche, effettuate con cadenza annuale o periodica, raccolgono dati aggiornati e attendibili circa le retribuzioni praticate da un campione di aziende operanti nello stesso settore o in settori affini, con l'obiettivo di individuare le cosiddette posizioni *benchmark*[396], ovvero posizioni standardizzate e comparabili per contenuto, livello di responsabilità e competenze richieste.

Grazie alle informazioni ottenute da queste indagini, l'organizzazione può confrontare le proprie politiche retributive con quelle praticate da imprese concorrenti e decidere il proprio posizionamento strategico sul mercato retributivo: ad esempio, un'impresa può decidere di posizionarsi al livello medio del mercato, oppure al di sopra (per attrarre e trattenere i talenti), o ancora al di sotto (in presenza di vincoli di *budget* o in un'ottica di contenimento dei costi). Le indagini retributive fanno solitamente riferimento alla retribuzione annua lorda (RAL), ma in alcuni casi includono anche la componente variabile (come premi e incentivi) e i *benefits* (auto aziendale, assicurazioni, buoni pasto, piani pensionistici integrativi, etc.), permettendo un'analisi più completa del valore complessivo della ricompensa (*total reward*).

Sulla base della valutazione delle posizioni e del confronto con il mercato esterno, l'azienda definisce il proprio sistema di inquadramento retributivo, scegliendo una linea retributiva di riferimento (detta anche linea di mercato) e costruendo intorno ad essa la propria struttura interna. Tale struttura si compone di diverse fasce retributive (o classi), ciascuna delle quali è associata a uno o più livelli di inquadramento o a gruppi di posizioni omogenee per valore organizzativo. Ogni fascia è delimitata da un valore minimo e un valore massimo, tra i quali può oscillare la retribuzione dei lavoratori che vi appartengono. Al centro della fascia si colloca il cosiddetto *mid-point*, che rappresenta il valore retributivo medio di riferimento per quella specifica classe di posizioni (fig. 2).

L'organizzazione può utilizzare tale struttura per guidare le politiche di attribuzione salariale in modo trasparente e coerente. Ad esempio, i nuovi assunti possono essere collocati nella parte bassa della fascia, mentre i dipendenti con maggiore esperienza, competenze consolidate o performance elevate possono progressivamente avvicinarsi al *mid-point* o superarlo. In tal senso, la struttura retributiva non solo definisce "quanto pagare" ogni posizione, ma costituisce anche un riferimento per politiche di sviluppo, incentivazione e progressione di carriera.

Un aspetto fondamentale della struttura retributiva è la definizione dei meccanismi di mobilità retributiva. Si distingue generalmente tra mobilità orizzontale, che consiste nel passaggio da un punto retributivo a un altro all'interno della medesima fascia (ad esempio per effetto dell'anzianità, della performance, o della maturazione di competenze), e mobilità verticale, che comporta il passaggio da una fascia retributiva a un'altra superiore, in genere a seguito di una promozione o dell'assunzione di nuove responsabilità. La presenza di una struttura chiara e articolata consente all'organizzazione di rendere espliciti i criteri e le condizioni per tali passaggi, contribuendo a costruire un sistema meritocratico e trasparente.

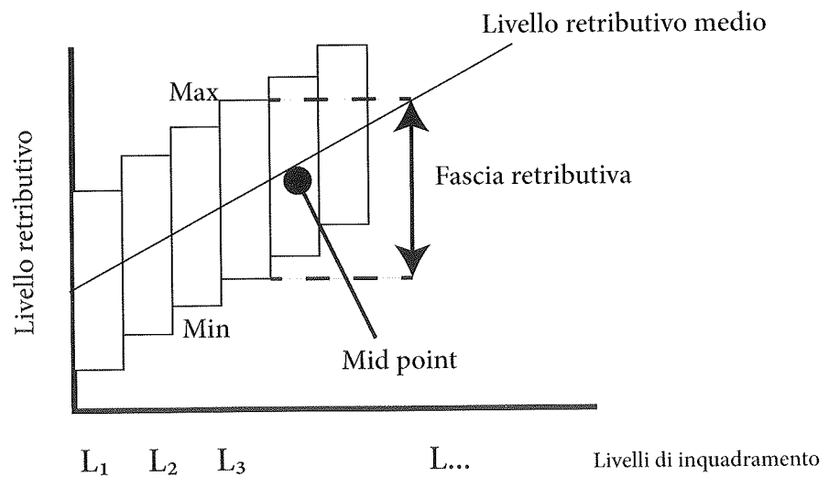
La definizione delle fasce retributive implica la costruzione di differenziali retributivi, ovvero intervalli di retribuzione che separano una fascia dall'altra e riflettono le differenze in termini di contenuto, responsabilità, complessità e impatto delle diverse posizioni organizzative. Tali differenziali devono essere progettati con attenzione: se troppo esigui, rischiano di non offrire stimoli sufficienti alla crescita professionale; se eccessivi, possono generare percezioni di iniquità e alimentare insoddisfazione nei lavoratori collocati nelle fasce inferiori. Idealmente, i differenziali dovrebbero essere percepiti come giusti e meritocratici: per chi si trova nelle fasce basse, devono rappresentare un obiettivo raggiungibile, un incentivo alla crescita e allo sviluppo di carriera; per chi occupa le fasce alte, devono costituire una ricompensa commisurata alla complessità, alla responsabilità e alle competenze richieste dal ruolo ricoperto.

In molti contesti organizzativi, le strutture retributive tradizionali si fondano su sistemi di inquadramento rigidi, basati su livelli formali codificati dai contratti collettivi e articolati in sottolivelli o scatti. Questo approccio presenta il vantaggio della standardizzazione e della trasparenza, ma può risultare eccessivamente rigido in un contesto lavorativo sempre più dinamico e orientato alla valorizzazione delle competenze trasversali. In particolare, la scarsa flessibilità delle fasce contrattuali può ostacolare l'adattamento del sistema retributivo alle esigenze reali dell'organizzazione e dei singoli lavoratori.

Per rispondere a queste criticità, molte organizzazioni hanno adottato, negli ultimi anni, un approccio più innovativo alla progettazione delle strutture retributive, basato sul cosiddetto *broadbanding*. In questo modello, le numerose fasce retributive tradizionali vengono accorpate in un numero ridotto di fasce più ampie, all'interno delle quali è possibile gestire una maggiore variabilità retributiva senza dover ricorrere a continui cambi di inquadramento. Il *broadbanding* consente quindi una maggiore flessibilità nella gestione delle retribuzioni, rendendo possibile il riconoscimento di progressi individuali in termini di performance, competenze e responsabilità anche senza un'esplicita promozione gerarchica.

396 In senso più ampio, l'attività di *benchmarking* è adottata dalle aziende al fine di individuare le best practice presenti nel settore di riferimento, analizzarne i punti di forza e di debolezza, e trarne spunti utili per un processo di apprendimento e miglioramento continuo, fondato sull'osservazione e sull'analisi delle performance dei migliori attori "in campo". Non si tratta di un'attività finalizzata alla mera imitazione dell'operato altrui, bensì di uno strumento conoscitivo e strategico volto a comprendere quali siano gli standard di eccellenza, per poi definire – anche in funzione differenziante – il proprio posizionamento competitivo. Ogni organizzazione, infatti, è unica, dotata di una propria identità e cultura, e orientata verso specifici obiettivi e target di riferimento: di conseguenza, ciò che risulta efficace e strategicamente rilevante per un'impresa non è detto che lo sia anche per un'altra. Il *benchmarking*, in tal senso, non fornisce modelli da replicare in modo automatico, ma piuttosto parametri di confronto utili per sviluppare soluzioni personalizzate, coerenti con le caratteristiche e le esigenze dell'organizzazione analizzante.

Fig. 2 Struttura retributiva dell'azienda



A titolo semplificativo, come si evince dalla figura di seguito riportata (fig. 3), sei fasce retributive possono essere accorpate in due fasce più ampie, di tipo *broadband*.

All'interno di ciascuna *broadband*, il collaboratore può progredire retributivamente in base alla propria crescita professionale, alle competenze sviluppate o ai risultati ottenuti, senza che ciò comporti necessariamente un cambiamento di livello o di titolo formale. In questo modo, il *broadbanding* svincola la crescita salariale dalla progressione gerarchica, favorendo percorsi di carriera orizzontale e promuovendo una cultura organizzativa basata sulla valorizzazione del merito.

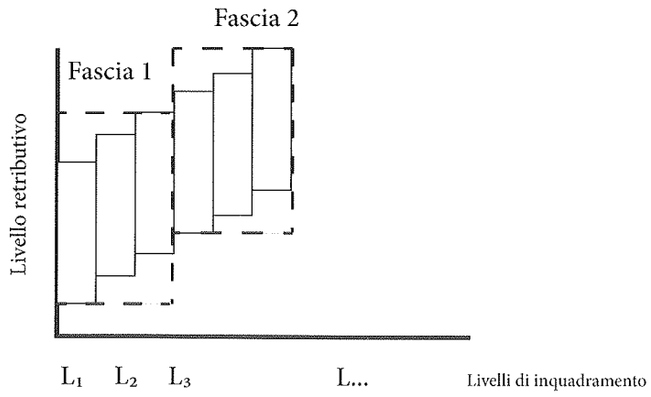
Tra gli obiettivi strategici del *broadbanding* vi sono: l'aumento della flessibilità retributiva; la costruzione di percorsi professionali alternativi alla carriera verticale; la promozione di una cultura della responsabilizzazione e dell'apprendimento continuo; l'ampliamento dei criteri di ricompensa, includendo non solo la posizione ricoperta, ma anche il contributo individuale, le competenze distintive e il potenziale di sviluppo. Un sistema di questo tipo può risultare particolarmente efficace in contesti in cui si desidera incentivare l'innovazione, la proattività e l'intraprendenza, superando le rigidità tipiche delle strutture tradizionali.

In conclusione, la progettazione e la gestione della struttura retributiva costituisce una leva fondamentale della strategia organizzativa. Essa deve tenere in considerazione simultaneamente i criteri di equità interna ed esterna, le dinamiche del mercato del lavoro, le esigenze di sostenibilità economica dell'impresa, le politiche di sviluppo del capitale umano e gli obiettivi di motivazione e *retention*. Un sistema retributivo ben progettato non solo remunera il lavoro, ma contribuisce attivamente alla costruzione di un clima organizzativo positivo, alla valorizzazione del merito e alla creazione di valore per l'intera impresa.

8.2.4 L'andamento della dinamica retributiva

La dinamica retributiva rappresenta una componente centrale della politica retributiva d'impresa, in quanto attiene alla determinazione e alla modulazione delle variazioni salariali nel tempo. Essa riflette non solo l'adattamento del sistema retributivo alle condizioni economiche e normative, ma anche le scelte strategiche dell'organizzazione in merito alla valorizzazione delle risorse umane. In tale prospettiva, la dinamica retributiva costituisce uno strumento essenziale per la gestione della motivazione, dell'equità interna ed esterna, nonché della competitività dell'impresa sul mercato del lavoro.

Fig. 3 Struttura retributiva con broadbanding



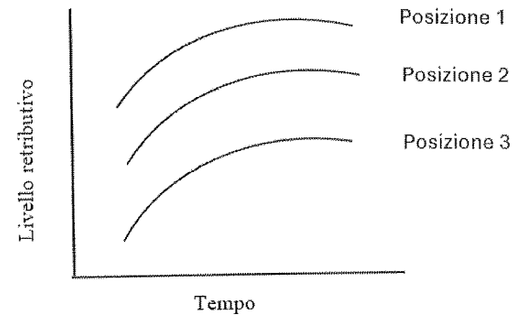
Le fonti di influenza sulla dinamica retributiva sono riconducibili, in prima istanza, a fattori esterni e vincolanti, tra cui assumono rilievo primario la contrattazione collettiva nazionale e decentrata e la normativa legislativa in materia di lavoro e retribuzione. Attraverso i contratti collettivi, le organizzazioni sindacali e datoriali negoziano incrementi salariali finalizzati a diversi obiettivi: redistribuire gli aumenti di produttività tra capitale e lavoro, tutelare il potere d'acquisto dei lavoratori rispetto all'inflazione, correggere eventuali squilibri tra categorie professionali e garantire una distribuzione più equa del reddito. In tale ottica, la contrattazione collettiva svolge una funzione redistributiva di carattere macroeconomico e sociale, vincolando parzialmente l'autonomia dell'impresa nella gestione dei trattamenti economici.

Oltre a tali vincoli esterni, la dinamica retributiva è fortemente condizionata da scelte discrezionali operate a livello aziendale, le quali rientrano nell'ambito della politica retributiva individuale e meritocratica. In questo spazio decisionale, l'organizzazione può intervenire con maggiore flessibilità e progettualità, valorizzando le prestazioni individuali, le competenze distintive, l'impegno e i risultati ottenuti da ciascun lavoratore. Tra le principali modalità di intervento discrezionale si annoverano:

- gli aumenti di merito, ovvero incrementi salariali legati al valore del contributo individuale, valutato sulla base di indicatori qualitativi e quantitativi;
- gli aumenti collegati alla valutazione della performance, che derivano da sistemi formalizzati di valutazione, finalizzati a misurare il raggiungimento di obiettivi individuali, funzionali e aziendali;
- gli incrementi retributivi associati alla mobilità professionale, come nel caso delle promozioni e dei passaggi a ruoli superiori o a maggiore responsabilità, che comportano un adeguamento della retribuzione alla nuova posizione ricoperta.

Tali meccanismi discrezionali costituiscono leve strategiche attraverso cui l'impresa orienta i comportamenti dei lavoratori, riconosce e premia il merito e, più in generale, persegue obiettivi di efficienza organizzativa e coerenza interna (fig. 4).

Fig. 4 Dinamica retributiva



Nel quadro normativo attuale, l'impresa conserva un ampio margine di autonomia decisionale in relazione alla componente della retribuzione non vincolata da norme di legge o da contratti collettivi. Tale margine consente di personalizzare le dinamiche salariali secondo criteri che tengano conto non solo delle specificità individuali, ma anche delle esigenze aziendali e delle condizioni del mercato del lavoro. In particolare, attraverso la gestione oculata della dinamica retributiva, l'impresa è in grado di perseguire una pluralità di finalità strategiche, tra cui:

- correggere eventuali distorsioni prodotte dagli automatismi retributivi o dagli esiti della contrattazione collettiva, che non sempre riflettono la reale produttività del singolo;
- monitorare e anticipare tensioni nel mercato del lavoro, soprattutto nei confronti di categorie professionali ad alta domanda e bassa offerta, spesso caratterizzate da una forte leva negoziale individuale;
- accompagnare il ciclo di vita professionale del lavoratore, garantendo una progressione coerente con l'accrescimento delle competenze, delle responsabilità e del valore generato;

- stimolare e sostenere la motivazione, attraverso riconoscimenti economici coerenti con le aspettative e con il contributo effettivamente apportato;
- riconoscere il raggiungimento degli obiettivi, facendo leva su strumenti incentivanti, premi di risultato, ricompense simboliche e sociali che integrano la retribuzione fissa.

Con riferimento alle ultime due finalità, un ampio corpus di ricerche empiriche ha evidenziato l'esistenza di una relazione positiva tra incentivi economici e motivazione lavorativa, sebbene tale relazione non sia lineare né universale. L'efficacia degli incentivi, infatti, è subordinata a una serie di condizioni: chiarezza degli obiettivi, equità percepita, trasparenza dei criteri di valutazione, allineamento con i valori e le aspettative individuali. In presenza di tali condizioni, l'attribuzione di incentivi può attivare un processo di identificazione con l'organizzazione, rafforzando la coerenza tra obiettivi individuali e aziendali e contribuendo così al consolidamento della cultura del risultato.

Inoltre, tale processo può assumere i tratti di un meccanismo di controllo organizzativo implicito, in quanto agisce sui comportamenti individuali indirizzandoli verso le finalità aziendali attraverso la leva del riconoscimento economico. Si realizza, così, una causazione circolare tra incentivo e motivazione, in cui il premio agisce non solo come gratificazione *ex post*, ma anche come stimolo proattivo all'impegno e alla responsabilità.

Dal punto di vista tecnico, la dinamica retributiva può essere classificata secondo due principali modalità operative:

- dinamica retributiva a base fissa: comprende gli aumenti definitivi e strutturali della retribuzione, che modificano stabilmente il trattamento economico. Rientrano in questa categoria gli aumenti di merito, le progressioni di carriera, gli scatti automatici previsti da alcune contrattazioni collettive, nonché gli avanzamenti di qualifica professionale. Tali aumenti incidono sulla base salariale e comportano un incremento stabile del costo del lavoro per l'impresa;
- dinamica retributiva a base variabile: include le forme di retribuzione flessibile o contingente, legate a parametri di risultato, indicatori di performance o altri obiettivi a breve termine. Gli aumenti variabili, quali bonus, premi di produttività, incentivi collettivi o individuali, sono generalmente reversibili e non consolidano la base salariale, consentendo all'impresa di modulare i costi retributivi in funzione dei risultati raggiunti.

La combinazione equilibrata tra retribuzione fissa e variabile consente all'organizzazione di bilanciare le esigenze di stabilità economica e di adattabilità gestionale, promuovendo al contempo un sistema premiante efficace e sostenibile. In conclusione, la dinamica retributiva non è solo un'espressione quantitativa delle variazioni salariali, ma un dispositivo strategico di governance delle risorse umane, in grado di influenzare profondamente la cultura organizzativa, i comportamenti individuali e la competitività complessiva dell'impresa.

8.3 Gli strumenti della dinamica retributiva: componenti fisse

All'interno della dinamica retributiva, gli incrementi fissi rappresentano una delle modalità più consolidate attraverso cui le organizzazioni riconoscono e consolidano nel tempo il valore del contributo del lavoratore. Tali incrementi sono caratterizzati dal fatto di essere strutturali, ovvero stabilmente inseriti nel trattamento economico complessivo del dipendente, con un impatto permanente sul costo del lavoro.

Gli strumenti riconducibili a questa categoria attribuiscono incrementi salariali non legati a contingenze o risultati temporanei, ma piuttosto connessi a una valutazione organica e continuativa del dipendente. Le determinanti che sottendono all'attribuzione di incrementi fissi possono variare: in alcuni casi, si considerano

prevalentemente i comportamenti professionali e organizzativi, in altri, si dà rilevanza a caratteristiche personali ritenute strategiche per la cultura aziendale (come leadership, affidabilità, proattività), oppure si ricorre a criteri misti, che integrano elementi oggettivi e soggettivi, individuali e collettivi.

Gli strumenti principali riconducibili agli incrementi fissi comprendono:

- gli aumenti di merito, che premiano le prestazioni eccellenti o l'alto potenziale di sviluppo professionale;
- le progressioni di carriera per anzianità o automatiche, legate alla permanenza nel ruolo o all'accumulo di esperienza;
- le *stock option*, che, pur essendo forme di retribuzione legate all'andamento del valore aziendale, assumono spesso un carattere consolidato e strutturale all'interno del pacchetto retributivo del dipendente, in particolare nei ruoli apicali.

Questi strumenti assumono una funzione duplice: da un lato, rappresentano un riconoscimento formale e simbolico dell'impegno e della professionalità del lavoratore; dall'altro, sono utilizzati come leva strategica per attrarre, fidelizzare e motivare i talenti, favorendo l'allineamento tra obiettivi individuali e direzione strategica dell'impresa.

8.3.1 Incrementi legati al merito

Gli aumenti di merito costituiscono una delle espressioni più significative della retribuzione a base fissa di tipo discrezionale. Essi si configurano come incrementi retributivi stabili e permanenti, inseriti nella struttura della retribuzione ordinaria del dipendente, con conseguenze dirette anche su altri istituti contrattuali (quali il TFR, le ferie, le indennità e i contributi previdenziali).

Tali aumenti sono riconosciuti sulla base di un processo di valutazione individuale, che si fonda su criteri discrezionali e qualitativi, definiti in coerenza con la filosofia manageriale dell'impresa. Il presupposto per l'attribuzione degli aumenti di merito risiede nella valutazione positiva della performance lavorativa, intesa non solo come raggiungimento di obiettivi misurabili, ma anche come dimostrazione di comportamenti organizzativi virtuosi, capacità relazionali, attitudine alla leadership, impegno e affidabilità. In alcuni modelli di gestione avanzata delle risorse umane, il merito può essere legato anche al potenziale di sviluppo del dipendente, ossia alla sua capacità di assumere ruoli e responsabilità più complesse nel tempo.

Gli aumenti di merito si distinguono dalla retribuzione variabile poiché non sono legati a risultati contingenti, ma mirano a consolidare nel tempo il riconoscimento del valore del lavoratore. Essi assumono, pertanto, una funzione strategica nell'ambito di una politica retributiva orientata alla valorizzazione del capitale umano e al rafforzamento della *retention* organizzativa.

L'adozione di aumenti di merito consente all'organizzazione di:

- premiare la qualità del lavoro e la professionalità acquisita, rafforzando il senso di appartenenza e la soddisfazione lavorativa;
- orientare i comportamenti dei dipendenti verso obiettivi desiderati, incentivando l'adozione di atteggiamenti proattivi e coerenti con la cultura organizzativa;
- riconoscere il contributo strategico dei collaboratori chiave, differenziando il trattamento economico in funzione del valore generato;
- rendere visibile e tangibile il legame tra performance e riconoscimento, alimentando una cultura del merito e della responsabilità.

Affinché gli aumenti di merito siano efficaci, è necessario che il processo che ne sta alla base sia percepito come equo, trasparente e fondato su criteri chiari e condivisi. La discrezionalità manageriale, infatti, deve essere bilanciata da meccanismi di *accountability*, che riducano il rischio di arbitrarietà e favoritismi, garantendo la coerenza tra valutazione e ricompensa.

Sul piano tecnico-gestionale, l'attribuzione degli aumenti di merito avviene solitamente nell'ambito dei processi annuali di *performance management*, a seguito della valutazione dei risultati ottenuti e del comportamento tenuto dal dipendente nel corso dell'anno. Alcune organizzazioni prevedono anche griglie di punteggio e fasce di incremento, che consentono di strutturare l'aumento in modo progressivo e coerente con le risorse disponibili e con il *budget* retributivo.

In sintesi, gli aumenti di merito rappresentano uno strumento privilegiato attraverso cui l'impresa attua una politica retributiva differenziata, orientata al lungo termine e coerente con i propri obiettivi di crescita, qualità e sostenibilità. Essi contribuiscono alla costruzione di un rapporto fiduciario tra lavoratore e organizzazione, rafforzando il patto psicologico e la stabilità dei legami professionali.

8.3.2 Progressioni correlate all'anzianità di servizio

Tra gli strumenti strutturali della dinamica retributiva, un ruolo significativo è svolto dalla progressione per anzianità, una forma di avanzamento economico che prevede incrementi retributivi permanenti legati al trascorrere del tempo e alla permanenza continuativa del lavoratore nell'organizzazione. Questo meccanismo si fonda sull'assunto che la *seniority* aziendale – ovvero l'esperienza accumulata all'interno della medesima realtà organizzativa – costituisca un valore di per sé, in grado di produrre ricadute positive sulla stabilità, sull'efficienza operativa e sulla coesione interna.

La progressione per anzianità si attua attraverso l'adozione di curve retributive, strumenti di pianificazione che rappresentano l'andamento atteso della retribuzione nel tempo, in funzione della durata del rapporto di lavoro. Tali curve prevedono una sequenza ordinata di aumenti economici, spesso indicati come "salti retributivi", che vengono riconosciuti in corrispondenza di soglie prestabilite di permanenza aziendale.

È opportuno distinguere la progressione per anzianità così descritta dai cosiddetti scatti automatici d'anzianità disciplinati nei contratti collettivi nazionali di lavoro. Questi ultimi, infatti, costituiscono un diritto soggettivo del lavoratore, con tempistiche e importi rigidamente definiti a livello normativo o pattizio, e non dipendono da valutazioni discrezionali aziendali. Al contrario, la progressione retributiva per anzianità progettata e gestita internamente dall'impresa assume una valenza strategica, poiché consente di integrare elementi soggettivi e oggettivi nella definizione della crescita salariale del dipendente.

Un sistema ben congegnato di progressione per anzianità può produrre molteplici vantaggi organizzativi, tra cui:

- la combinazione tra criteri oggettivi e soggettivi, grazie alla possibilità di integrare indicatori misurabili (presenza, puntualità, permanenza nel ruolo, assenza di sanzioni disciplinari) con valutazioni discrezionali da parte della linea gerarchica, relative alla professionalità maturata e al comportamento organizzativo;
- il rafforzamento dell'identificazione del dipendente con il proprio ruolo e con la cultura organizzativa, poiché la stabilità retributiva promuove un senso di continuità e di investimento personale nella carriera;
- la riduzione delle tensioni tra colleghi, poiché un sistema chiaro e condiviso di avanzamento attenua il rischio di conflitti legati a percezioni di ingiustizia retributiva o favoritismi, promuovendo una sana competizione orientata al merito e alla fedeltà organizzativa.

La progressione per anzianità è strettamente collegata alla pianificazione delle carriere, intesa come quell'insieme di processi che mirano a disegnare percorsi professionali coerenti con le esigenze dell'impresa e le potenzialità individuali. Essa rappresenta un'articolazione del più ampio sistema di pianificazione del personale, la cui finalità è garantire nel tempo la copertura ottimale dei fabbisogni quali-quantitativi di risorse umane, in coerenza con le trasformazioni dell'ambiente esterno, le normative vigenti e gli obiettivi di lungo periodo dell'organizzazione.

In tale prospettiva, la pianificazione delle carriere comporta la definizione di criteri trasparenti e condivisi di avanzamento, che si fondano sull'utilizzo di strumenti oggettivi per la valutazione delle competenze, delle prestazioni e del potenziale. La combinazione di questi elementi permette all'impresa di:

- identificare le risorse ad alto potenziale da accompagnare in percorsi di crescita pianificata;
- incentivare lo sviluppo di nuove conoscenze e capacità critiche per la competitività aziendale;
- garantire coerenza tra la progressione retributiva e l'effettivo valore aggiunto apportato dal dipendente.

Dal punto di vista del lavoratore, la possibilità di accedere a progressioni legate all'anzianità rappresenta una leva importante di motivazione e coinvolgimento. Oltre a offrire stabilità economica e prevedibilità salariale, tale meccanismo può sostenere il percorso di realizzazione personale e identità professionale, rafforzando il senso di appartenenza all'organizzazione. In contesti lavorativi complessi e ad alta intensità relazionale, la valorizzazione dell'anzianità come dimensione esperienziale contribuisce inoltre a stabilire relazioni interpersonali solide, favorendo la trasmissione informale di saperi e competenze tra generazioni professionali diverse.

Infine, l'adozione di sistemi retributivi basati sulla *seniority* si rivela funzionale anche sotto il profilo del *people engagement*. Il riconoscimento esplicito del valore della permanenza in azienda agisce infatti come fattore di fidelizzazione e può contribuire a contrastare fenomeni di *turnover* e disaffezione, soprattutto nelle fasi di maturità lavorativa, quando la sicurezza economica e il riconoscimento sociale assumono un ruolo predominante tra i bisogni del lavoratore.

In conclusione, la progressione retributiva per anzianità, se adeguatamente progettata e integrata in un sistema di gestione coerente e trasparente delle carriere, costituisce uno strumento efficace di sviluppo e stabilizzazione organizzativa, capace di coniugare le esigenze dell'impresa con le aspettative evolutive dei propri collaboratori.

8.3.3 Piani di incentivazioni azionaria (stock option)

Le *stock option* rappresentano uno strumento retributivo sempre più diffuso, soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni e in contesti caratterizzati da forte dinamismo economico e tecnologico. Si tratta di un meccanismo attraverso il quale l'azienda attribuisce ai propri dipendenti il diritto (non l'obbligo) di acquistare un determinato numero di azioni della società, entro un intervallo temporale prestabilito e a un prezzo prefissato, solitamente inferiore rispetto al valore di mercato corrente del titolo nel momento dell'esercizio dell'opzione. Tale differenziale di prezzo, noto come strike price, costituisce per il lavoratore una potenziale fonte di guadagno.

Originariamente concepite come forma di incentivazione variabile di lungo periodo, le *stock option* hanno progressivamente assunto un ruolo più strutturale, venendo incluse stabilmente nei pacchetti di compensation di numerose imprese multinazionali e, in misura crescente, anche in quelle di medie dimensioni. Per questo motivo, e in virtù della loro incidenza sulla componente retributiva certa e programmabile, esse vengono spesso considerate parte della retribuzione fissa, pur conservando elementi di variabilità legati all'andamento del mercato.

Il principale obiettivo delle *stock option* è quello di allineare gli interessi economici dei dipendenti a quelli degli azionisti, facendo sì che il lavoratore si senta co-responsabile dei risultati aziendali e, in particolare, dell'andamento del titolo sul mercato. L'idea sottostante è che un dipendente che detiene, o che ha la possibilità di detenere, quote del capitale aziendale sarà maggiormente motivato a migliorare la propria performance e a contribuire alla crescita sostenibile dell'impresa.

Benché, nella prassi originaria, tali strumenti fossero destinati prevalentemente ai manager di primo livello o ai membri del top management – ossia a quei soggetti che esercitano un'influenza diretta sulle scelte strategiche dell'azienda – si è progressivamente affermata la tendenza a estendere i piani di *stock option* anche a fasce più ampie del personale. In particolare, si assiste oggi a un utilizzo estensivo di tali strumenti a beneficio di figure professionali intermedie, di giovani ad alto potenziale, e, in alcuni casi, anche di personale operativo, specialmente in settori ad alta intensità di innovazione come il comparto tecnologico o le startup. Tale ampliamento della platea dei beneficiari risponde a esigenze di attrazione dei talenti, fidelizzazione delle competenze chiave e rafforzamento del senso di appartenenza all'organizzazione.

Nel dettaglio, i piani di *stock option* possono configurarsi secondo due modalità principali:

- acquisto di azioni proprie già in circolazione: in questo caso il dipendente ha il diritto di acquistare titoli già esistenti della società;
- sottoscrizione di nuove azioni: qui si tratta di titoli di nuova emissione che aumentano il capitale sociale dell'impresa.

In entrambi i casi, il lavoratore acquisisce il diritto di esercitare l'opzione a partire da una data prestabilita (*vesting date*) e per un periodo determinato. Una volta maturato il diritto, il dipendente può scegliere di acquistare le azioni al prezzo concordato, traendone un vantaggio economico qualora il valore di mercato del titolo risulti superiore rispetto allo strike price. In questa eventualità, si genera una plusvalenza che costituisce una forma di ricompensa indiretta legata alla performance dell'impresa sul mercato finanziario.

Affinché il meccanismo funzioni in modo efficace, i piani di *stock option* sono generalmente corredati da vincoli contrattuali e clausole di permanenza (*retention*), che subordinano l'esercizio dell'opzione alla permanenza del lavoratore in azienda per un periodo minimo di tempo. Ciò consente di contrastare fenomeni di *turnover* opportunistico e di incentivare la permanenza dei collaboratori più strategici.

L'utilizzo delle *stock option* si fonda su una logica meritocratica e orientata al medio-lungo termine, in quanto incoraggia il dipendente a ragionare in ottica prospettica, anziché limitarsi a obiettivi di breve periodo. Le finalità strategiche perseguite attraverso tale strumento possono essere sintetizzate come segue:

- allineamento degli obiettivi individuali con quelli aziendali, promuovendo una maggiore convergenza tra l'interesse del singolo e quello dell'organizzazione;
- sviluppo del *commitment* e dell'*engagement*, in quanto la possibilità di partecipare ai risultati economici dell'impresa rafforza il coinvolgimento emotivo e professionale del dipendente;
- incentivazione alla performance: la prospettiva di un ritorno economico significativo rappresenta un potente stimolo all'elevazione della produttività individuale e collettiva.

Non va tuttavia trascurato il fatto che l'efficacia dei piani di *stock option* è strettamente dipendente dal contesto organizzativo e dalla credibilità del sistema di *corporate governance*. In assenza di trasparenza, di adeguati sistemi di controllo e di reale partecipazione del personale ai processi decisionali, tali strumenti rischiano di trasformarsi in mere leve speculative, perdendo la loro valenza motivazionale e fidelizzante.

Inoltre, le *stock option* non sono prive di criticità. Esse possono generare effetti distorsivi, quali la sovrastima del valore azionario da parte dei dirigenti, con il rischio di privilegiare decisioni a breve termine finalizzate a incrementare artificiosamente il prezzo delle azioni. A ciò si aggiungono implicazioni fiscali e contabili complesse, che richiedono una gestione attenta e conforme ai principi della buona amministrazione.

In conclusione, le *stock option* costituiscono uno strumento retributivo avanzato, capace di integrare la logica del premio con quella dell'investimento partecipato. Il loro successo dipende dalla coerenza tra finalità dichiarate e modalità attuative, dall'aderenza ai valori dell'organizzazione e dalla capacità di inserire tali pratiche in una visione strategica della gestione del capitale umano.

8.4 Strumenti di incentivazione variabile

La gestione della dinamica retributiva di tipo variabile costituisce uno degli strumenti più importanti per il governo strategico delle risorse umane. Essa ha la funzione di integrare la componente fissa della retribuzione e di correlare in modo diretto l'erogazione della ricompensa alle performance individuali, di gruppo o aziendali. In questa prospettiva, la retribuzione variabile non è soltanto un meccanismo premiale, bensì uno strumento manageriale di direzione, controllo e motivazione dei collaboratori, utile per incentivare comportamenti coerenti con la strategia e con i valori organizzativi.

Le forme di retribuzione variabile possono essere classificate in base all'orizzonte temporale di riferimento in:

- retribuzione variabile di breve periodo (*short-term incentives*), che si riferisce a risultati conseguiti generalmente entro l'anno;
- retribuzione variabile di lungo periodo (*long-term incentives*), finalizzata a premiare comportamenti e risultati che producono effetti nel medio-lungo termine.

L'adozione di meccanismi retributivi flessibili consente all'azienda di costruire sistemi di compensation più aderenti alle peculiarità dei diversi profili professionali, rendendo al contempo più elastica la struttura del costo del lavoro. Infatti, la componente variabile permette di trasformare una parte dei costi del personale da fissi a variabili, adattando l'ammontare complessivo delle retribuzioni all'effettivo andamento aziendale e contribuendo così alla sostenibilità economica.

Fondamento della retribuzione variabile è il principio meritocratico: essa si basa sulla valutazione delle performance, sul raggiungimento di obiettivi strategici, sull'apporto individuale alla creazione di valore. Non si tratta dunque di una semplice erogazione automatica, ma di un sistema costruito su logiche incentivanti, spesso formalizzate in piani strutturati, regolati da criteri di misurazione chiari e trasparenti.

Attraverso l'introduzione di sistemi incentivanti di tipo variabile, l'organizzazione può perseguire una pluralità di obiettivi gestionali, tra cui:

- orientare i comportamenti dei collaboratori verso i risultati attesi e le priorità strategiche dell'impresa;
- stimolare il coinvolgimento attivo del personale nella vita aziendale, favorendo la cooperazione, la coesione interna, il senso di appartenenza e la lealtà organizzativa;
- attivare e sostenere la motivazione intrinseca e l'autoefficacia, valorizzando l'iniziativa individuale;
- condividere con i dipendenti una parte del rischio imprenditoriale, facendo coincidere almeno in parte l'interesse dell'individuo con quello dell'organizzazione;
- attrarre e trattenere talenti, soprattutto in contesti professionali ad alta competitività;
- valorizzare i risultati più che le mansioni, spostando l'attenzione dal "fare" al "conseguire".

Le forme di retribuzione variabile sono molteplici e possono assumere configurazioni molto diverse, anche in relazione alla natura dell'attività svolta, alla cultura organizzativa, alla struttura gerarchica e alla propensione al rischio dell'azienda stessa. A tal fine, nella prassi operativa, la progettazione di un sistema di incentivazione variabile tiene conto di una serie di variabili contingenti, tra cui:

- il profilo professionale dei destinatari (dirigenti, quadri, impiegati, operai);
- le caratteristiche del management e il suo stile di leadership;
- il grado di maturità e di apertura delle relazioni sindacali;

- la dimensione dell'organizzazione e la sua struttura organizzativa;
- le pressioni competitive e le dinamiche del mercato del lavoro.

Nel prosieguo, si passeranno in rassegna alcune delle forme più diffuse di retribuzione variabile: il cottimo, il premio di produttività, il *profit sharing*, il *gain sharing*, i bonus *una tantum* e il *Management by Objectives* (MbO).

8.4.1 Sistemi a cottimo

Il cottimo rappresenta una delle più antiche forme di retribuzione a rendimento. Storicamente, è stato utilizzato come sistema per correlare direttamente la retribuzione alla quantità di beni o servizi prodotti dal lavoratore. In questo modello, il lavoratore percepisce una compensazione proporzionale all'attività svolta: maggiore è la produttività, maggiore sarà la retribuzione.

Il Codice Civile italiano, all'art. 2099, comma 1, prevede esplicitamente che «la retribuzione può essere a tempo o a cottimo». Tuttavia, precisa che il cottimo deve essere considerato una componente integrativa della normale retribuzione a tempo, fatta salva l'eccezione del cosiddetto "cottimo pieno", dove la retribuzione è esclusivamente commisurata alla quantità prodotta. Quest'ultima forma è ammessa soltanto nel lavoro a domicilio, peraltro regolato in modo più restrittivo dalle normative vigenti e ormai marginale nel panorama produttivo attuale.

Il modello più comunemente applicato è quello del cottimo misto, in cui al lavoratore viene garantita una base retributiva fissa, a cui si aggiunge una parte variabile legata alla produttività individuale. Tale configurazione consente di tutelare il lavoratore contro il rischio di redditi troppo bassi e al tempo stesso di incentivare una maggiore intensità produttiva.

Nel secondo dopoguerra e fino agli anni Settanta del XX secolo, il cottimo è stato ampiamente diffuso soprattutto nei settori industriali a forte standardizzazione dei processi (ad esempio, manifattura e meccanica). Tuttavia, questa pratica è progressivamente entrata in crisi per diversi motivi:

- la crescente automazione dei processi produttivi, che ha ridotto la variabilità delle prestazioni individuali;
- la necessità di lavoro in team e di cooperazione tra reparti, incompatibile con la valutazione strettamente individuale del rendimento;
- le rivendicazioni sindacali, che hanno denunciato gli effetti deleteri del "clima da esame permanente", provocato dalla continua misurazione del rendimento e dalla comparazione tra colleghi;
- l'emergere di una nuova cultura manageriale più orientata al coinvolgimento e alla motivazione, piuttosto che al controllo diretto e meccanico della prestazione.

Per effetto di questi mutamenti, il cottimo ha perso progressivamente rilevanza, fino a quasi scomparire dalle politiche retributive delle imprese moderne, venendo considerato uno strumento obsoleto e potenzialmente disfunzionale rispetto alla valorizzazione della persona.

Tuttavia, l'idea di fondo del cottimo, ovvero l'incentivazione diretta alla produttività, non è scomparsa, ma si è evoluta in forme più sofisticate e coerenti con le esigenze del contesto attuale. Tra queste:

- i premi di risultato, legati al raggiungimento di obiettivi quantitativi o qualitativi;
- i sistemi di *performance-based pay*, che premiano la qualità della prestazione;
- i modelli di partecipazione agli utili o ai guadagni (*profit* e *gain sharing*);
- le forme di incentivazione collettiva per squadre, reparti o *business unit*.

In conclusione, il cottimo rappresenta una tappa importante nella storia delle politiche retributive, ma il suo utilizzo diretto è oggi circoscritto a settori molto specifici e residuali. La logica incentivante, invece, è rimasta centrale, ma è stata reinterpretata in chiave più moderna e sostenibile, in linea con i principi della motivazione, della qualità del lavoro e della responsabilità sociale d'impresa.

8.4.2 Premi di produttività

Il premio di produttività, detto anche premio di rendimento, costituisce una delle principali forme di retribuzione variabile finalizzata a incentivare la performance dei dipendenti attraverso il riconoscimento economico di risultati superiori a determinati standard produttivi. Esso rappresenta una quota integrativa della retribuzione ordinaria, strettamente connessa al raggiungimento di determinati obiettivi quantitativi o, in alcuni casi, qualitativi, generalmente riferiti a gruppi di lavoro, reparti, unità operative o all'intera organizzazione.

Più precisamente, il meccanismo del premio di produttività prevede che una parte della ricompensa percepita dal lavoratore sia commisurata a determinati risultati attesi, prestabiliti secondo criteri oggettivi e parametrati su indici di produttività. I criteri di riferimento possono includere, ad esempio, la quantità di beni prodotti, l'efficienza nei processi, la riduzione dei tempi ciclo, la diminuzione degli scarti di lavorazione o l'aumento dell'output in rapporto alle risorse impiegate. Il presupposto implicito è che all'aumento della produttività debba corrispondere una maggiore retribuzione, in modo da rafforzare il nesso tra sforzo lavorativo e ricompensa economica, secondo una logica di tipo meritocratico e prestazionale[397].

La definizione degli obiettivi e dei parametri di valutazione è solitamente oggetto di contrattazione collettiva, soprattutto a livello aziendale o territoriale. In sede negoziale vengono stabiliti l'importo del premio, le modalità di erogazione (*una tantum* o rateizzate), le soglie minime per l'accesso, i coefficienti di riparametrazione e i meccanismi correttivi in caso di eventi eccezionali. La funzione incentivante dello strumento dipende in larga misura dal disegno complessivo del sistema: maggiore è la trasparenza e la coerenza tra risultato e premio, maggiore sarà l'efficacia motivazionale dello strumento.

Il premio di produttività presenta, in effetti, numerosi vantaggi sia per l'organizzazione che per i dipendenti. Da un lato, consente all'impresa di legare una parte del costo del lavoro ai risultati effettivamente conseguiti, introducendo un margine di flessibilità che può risultare particolarmente utile in contesti caratterizzati da elevata variabilità della domanda. In tal senso, la retribuzione variabile di produttività funge da leva gestionale per l'adattamento del costo del lavoro all'andamento aziendale[398]. Dall'altro lato, per i lavoratori, essa rappresenta una forma di riconoscimento concreto dell'impegno profuso e dei risultati ottenuti, contribuendo a stimolare la motivazione, il senso di appartenenza e il coinvolgimento nei processi organizzativi[399].

Tra i principali benefici che l'adozione del premio di produttività può generare si possono elencare:

- la possibilità per l'azienda di collegare in modo diretto una quota della retribuzione agli obiettivi strategici e operativi, favorendo il raggiungimento di traguardi significativi per la competitività dell'impresa;
- una maggiore elasticità nella struttura del costo del lavoro, in quanto i premi sono legati alla performance e, dunque, si attivano solo in presenza di risultati positivi;
- l'incremento della motivazione e del coinvolgimento dei dipendenti, che si sentono parte

397 Del Punta, R. *Diritto del lavoro*, Torino, Giappichelli, 2022, pp. 332-334.

398 Ichino, P., *Il lavoro e il mercato*, Milano, Mondadori, 2020.

399 Marocco, M. "Premialità e performance: modelli di incentivazione per la produttività" in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 293, 2021.

attiva dei processi di miglioramento organizzativo e produttivo;
- il miglioramento del clima aziendale, soprattutto laddove i premi siano legati a risultati collettivi e promuovano la collaborazione tra i membri del team[400].

Tuttavia, affinché il premio di produttività possa esplicare appieno la propria funzione incentivante, è necessario che sia inserito in un più ampio sistema di gestione della performance e delle risorse umane. In particolare, occorre che il sistema di obiettivi sia percepito come equo e realistico, che i criteri di misurazione siano trasparenti e comprensibili, e che le modalità di calcolo del premio siano coerenti con gli sforzi effettivamente richiesti. Inoltre, una comunicazione interna chiara e continua può rafforzare la percezione di giustizia organizzativa e sostenere l'efficacia dello strumento.

Nel contesto italiano, i premi di produttività hanno acquisito rilevanza anche grazie a specifici incentivi fiscali e contributivi. La normativa vigente, infatti, prevede un regime agevolato per le somme erogate a titolo di premi di risultato collegati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione, favorendo la contrattazione di secondo livello e la diffusione di modelli retributivi orientati alla performance[401].

In sintesi, il premio di produttività si configura come uno strumento di retribuzione variabile dotato di grande versatilità applicativa, capace di rafforzare la coerenza tra obiettivi organizzativi e comportamenti individuali. Tuttavia, la sua efficacia dipende da una progettazione attenta, da una implementazione coerente e da un costante monitoraggio degli effetti generati sul piano organizzativo, relazionale e motivazionale.

8.4.3 Meccanismi di profit sharing

Il *profit sharing* è una forma di retribuzione variabile che lega una componente del compenso dei dipendenti ai risultati economici complessivi dell'impresa, in particolare ai profitti netti o ad altri indicatori di redditività. A differenza di altre modalità retributive legate alla produttività individuale o di gruppo, questa formula premiale si fonda sull'andamento globale della performance aziendale, indipendentemente dal contributo diretto del singolo lavoratore.

Nella sua configurazione più tipica, il *profit sharing* prevede l'erogazione periodica (annuale o infrannuale) di un premio, sotto forma di bonus o partecipazione agli utili, calcolato in proporzione ai profitti realizzati dall'impresa. Tale meccanismo consente ai dipendenti di beneficiare, entro determinati limiti e condizioni, del valore creato dall'organizzazione, partecipando indirettamente al rischio d'impresa: se i risultati economici sono positivi, viene riconosciuto un premio; in caso contrario, non è prevista alcuna erogazione aggiuntiva[402].

Nel disegno originario, il *profit sharing* trova le sue radici nelle teorie della partecipazione economica dei lavoratori, sviluppatesi in epoca industriale con l'intento di ridurre il conflitto capitale-lavoro e incentivare la produttività mediante una condivisione dei frutti dell'attività economica. Più recentemente, tale formula è stata ripensata in chiave manageriale, come leva per stimolare il senso di responsabilità e l'allineamento dei dipendenti agli obiettivi strategici dell'impresa.

La prassi organizzativa contemporanea tende a riservare i piani di *profit sharing* ai manager di alto livello o alle figure apicali dell'azienda. Questa scelta si giustifica con il fatto che le posizioni dirigenziali esercitano, per natura, un'influenza diretta e significativa sulla performance economica complessiva, attraverso decisioni strategiche e allocazioni di risorse che impattano sulla

400 Cappelletti, G. "La retribuzione variabile e i suoi riflessi sulla motivazione" in *Economia & Management,* n. 4, 2022.

401 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Guida operativa alla contrattazione di secondo livello, Roma, 2023.

402 Ichino, P. *Il lavoro e il mercato*, op. cit.

redditività. Tuttavia, vi sono numerosi casi, anche nel contesto italiano, in cui l'adozione del *profit sharing* è stata estesa all'intera forza lavoro, con risultati soddisfacenti in termini di motivazione, senso di appartenenza e miglioramento del clima organizzativo[403].

La filosofia che ispira questa tipologia di incentivo è fondata sull'idea di un'equa redistribuzione del valore generato, intesa non solo come giustizia economica, ma anche come riconoscimento del ruolo che ogni lavoratore svolge, direttamente o indirettamente, nel successo dell'impresa. L'assegnazione di una quota dei profitti ai dipendenti assume così anche una valenza simbolica, rafforzando il legame tra individuo e organizzazione[404].

Dal punto di vista tecnico, i piani di *profit sharing* possono assumere configurazioni differenti. Alcuni prevedono un calcolo percentuale basato sull'utile netto dopo imposte, altri utilizzano come base il margine operativo lordo (EBITDA) o altri indicatori di performance economico-finanziaria. L'erogazione può avvenire in forma monetaria, sotto forma di *stock option*, azioni dell'azienda, oppure con meccanismi misti, a seconda della struttura e della cultura organizzativa dell'impresa.

In definitiva, il *profit sharing* si configura come uno strumento di incentivazione collettiva, orientato a promuovere una cultura della responsabilità diffusa, ad aumentare l'adesione dei lavoratori alla visione strategica aziendale e a condividere i successi economici generati da un'efficace gestione dell'impresa.

8.4.4 Sistemi di gain sharing

Il *gain sharing* rappresenta una particolare modalità di incentivazione collettiva che prevede la condivisione tra l'impresa e i lavoratori dei benefici economici derivanti da miglioramenti misurabili della performance organizzativa, in particolare in termini di produttività, efficienza o qualità. A differenza del profit sharing, che si fonda sul risultato economico finale (profitto), il *gain sharing* si basa sul miglioramento rispetto a una baseline prestabilita.

Questo sistema si articola attorno a un principio fondamentale: se l'organizzazione riesce a conseguire determinati obiettivi di efficienza operativa – ad esempio, attraverso la riduzione dei costi, l'aumento della produttività o il miglioramento della qualità del servizio – i vantaggi economici che ne derivano vengono condivisi con i dipendenti sotto forma di premi. Il meccanismo, pertanto, incentiva un impegno collettivo verso obiettivi comuni e favorisce una maggiore collaborazione tra i vari livelli dell'organizzazione.

Gli indicatori utilizzati per misurare i risultati possono appartenere a diverse categorie:

- economici, come l'aumento del fatturato, la riduzione dei costi fissi o il miglioramento dei margini operativi;
- fisici, come l'incremento dei volumi di produzione o la riduzione dei tempi ciclo;
- qualitativi, come la diminuzione dei difetti, il miglioramento del servizio clienti o il potenziamento dei livelli di soddisfazione interna ed esterna.

Uno degli elementi distintivi del *gain sharing* è la sua portata inclusiva: il piano è solitamente rivolto all'intera popolazione aziendale o a interi reparti, promuovendo la logica del "noi" e contrastando la frammentazione degli interessi individuali. Ciò rende questa forma di incentivazione particolarmente adatta a contesti organizzativi complessi, dove la performance è il risultato di una rete di interdipendenze funzionali e collaborative.

Dal punto di vista operativo, i premi vengono calcolati a cadenza regolare (mensile, trimestrale, semestrale) sulla base del superamento di soglie prestazionali definite *ex ante*, con un

403 Treu, T. "Partecipazione e retribuzione variabile" in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n. 174, 2022.

404 Cappelletti, G. "La retribuzione come leva di *engagement*" in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 291, 2020.

meccanismo di ripartizione proporzionale tra l'azienda e i lavoratori. La componente di flessibilità del sistema consente all'organizzazione di adattare gli obiettivi nel tempo, rispondendo ai mutamenti dell'ambiente competitivo o alle esigenze interne.

Il *gain sharing*, se ben progettato, può generare numerosi vantaggi:

- promuove la trasparenza nella gestione degli obiettivi;
- incentiva la partecipazione attiva di tutti i lavoratori;
- favorisce la cultura del miglioramento continuo;
- contribuisce a consolidare la fiducia tra management e dipendenti[405].

In conclusione, il *gain sharing* si configura come una formula di incentivazione basata su logiche partecipative e orientate al lungo periodo. Esso si rivela particolarmente efficace in contesti in cui è necessario rafforzare il coordinamento tra le funzioni e stimolare il contributo proattivo di ciascun lavoratore al successo collettivo dell'organizzazione.

8.4.5 Bonus una tantum

Il bonus *una tantum* rappresenta una forma di incentivazione economica erogata occasionalmente, in forma straordinaria, a favore del singolo dipendente. Si configura come un premio in denaro, determinato in valore assoluto oppure in percentuale rispetto alla retribuzione ordinaria, che non entra a far parte in modo stabile della struttura retributiva del lavoratore. Proprio per la sua natura eccezionale e non ricorrente, tale strumento è finalizzato a riconoscere e valorizzare comportamenti, risultati o meriti che si distinguono in modo evidente all'interno dell'organizzazione.

Dal punto di vista funzionale, il bonus *una tantum* rientra nel più ampio ambito della retribuzione variabile di tipo individuale, differenziandosi da formule di incentivazione collettiva come il *profit sharing* o il *gain sharing*. Esso è assegnato generalmente al termine di un periodo di osservazione - spesso coincidente con l'anno fiscale o con un ciclo progettuale - ed è subordinato a un processo valutativo fondato su criteri di tipo meritocratico.

L'attribuzione di tale bonus avviene, infatti, sulla base di un giudizio di merito che tiene conto di una molteplicità di fattori: tra i più rilevanti si annoverano il livello di performance individuale, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati, il grado di padronanza delle competenze tecniche e trasversali, il potenziale di crescita, la capacità di leadership (ove rilevante) e il contributo apportato allo sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso. In tal senso, il bonus funge da strumento di riconoscimento e valorizzazione del capitale umano, in quanto contribuisce a rendere tangibile la connessione tra il comportamento del singolo e il valore generato per l'impresa.

Dal profilo gestionale, la decisione di erogare un bonus *una tantum* è a discrezione del management e, più in generale, della direzione delle risorse umane. Essa implica la disponibilità di un sistema valutativo sufficientemente accurato e condiviso, capace di assicurare trasparenza, equità e coerenza nella selezione dei destinatari. In caso contrario, tale strumento rischia di generare percezioni di ingiustizia distributiva e compromettere il clima organizzativo.

L'erogazione del bonus può rispondere a finalità differenti, che vanno dalla fidelizzazione dei talenti al rafforzamento del senso di appartenenza, fino all'incentivazione dell'innovazione e della proattività. Non di rado, esso è utilizzato anche come strumento premiale in occasione di eventi straordinari, come il completamento con successo di un progetto strategico, l'ingresso in nuovi mercati, la conclusione di una fusione o acquisizione, o l'ottenimento di importanti risultati commerciali.

405 Golinelli, G.M. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova, Cedam, 2021.

È opportuno sottolineare che il bonus una tantum non produce effetti permanenti sulla struttura retributiva del lavoratore e non comporta obblighi di continuità da parte dell'organizzazione. Questo lo rende particolarmente flessibile sotto il profilo gestionale, consentendo alle imprese di modulare l'utilizzo dello strumento in funzione della disponibilità di risorse finanziarie e del contesto economico contingente. Tuttavia, la sua efficacia motivazionale può risultare limitata se non accompagnata da un chiaro sistema di comunicazione interna e da una coerenza tra obiettivi strategici e politiche retributive.

In alcune realtà aziendali, il bonus *una tantum* viene affiancato a riconoscimenti non monetari, come attestati di merito, promozioni o percorsi personalizzati di sviluppo professionale, in un'ottica integrata di gestione del merito. Questo approccio consente di rafforzare l'effetto incentivante del premio economico e di alimentare la motivazione intrinseca del lavoratore, in linea con le più moderne teorie della motivazione[406].

Infine, va osservato che il ricorso ai bonus una tantum può generare implicazioni rilevanti anche sul piano dell'equità interna e della percezione di giustizia organizzativa. Per questo motivo, le organizzazioni che adottano tale strumento con regolarità devono investire nella trasparenza dei criteri di attribuzione, nella formazione dei responsabili di valutazione e in sistemi di monitoraggio che consentano di prevenire effetti distorsivi, favoritismi o disuguaglianze non giustificate.

8.4.6 Management by Objectives (MbO) come leva incentivante

Il *Management by Objectives* (MbO), o gestione per obiettivi, è un sistema di incentivazione e di controllo della performance che pone l'accento sulla coerenza tra le finalità strategiche dell'organizzazione e il comportamento dei singoli individui. Introdotto inizialmente da Peter Drucker negli anni Cinquanta, l'MbO rappresenta una delle prime formulazioni strutturate di un approccio manageriale orientato ai risultati, in cui la definizione e la condivisione degli obiettivi svolgono un ruolo centrale nel guidare le azioni e nel determinare le ricompense[407].

Dal punto di vista retributivo, il *Management by Objectives* consente di ancorare la componente variabile della retribuzione al raggiungimento di obiettivi prefissati, garantendo così una maggiore equità nel riconoscimento del merito individuale e collettivo. Si tratta di un meccanismo incentivante flessibile, capace di adattarsi ai mutamenti del contesto organizzativo e strategico, e al tempo stesso equo, in quanto fondato su criteri trasparenti e misurabili.

L'efficacia di un sistema MbO, tuttavia, dipende dalla presenza di alcune condizioni organizzative preliminari, che ne costituiscono i presupposti abilitanti. In particolare, è necessario che l'organizzazione disponga di:

- un sistema strutturato di pianificazione e controllo, che comprenda la definizione di obiettivi operativi, l'assegnazione delle risorse e la previsione di feedback sistematici sulle performance;
- un modello organizzativo orientato all'*empowerment*, che favorisca la partecipazione attiva e l'assunzione di responsabilità da parte dei dipendenti;
- un'esperienza consolidata nella valutazione delle performance, fondata su indicatori chiari, misurabili e condivisi;
- una cultura aziendale coerente con i principi dell'MbO, in grado di sostenere l'autonomia, la responsabilizzazione e la meritocrazia.

406 Deci, E.L.; Ryan, R.M. "The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior" in *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268, 2000; Bonaiuti, G. *Competenze e organizzazioni che apprendono*, Roma, Carocci, 2021.

407 Drucker, P. *The Practice of Management*, op. cit.

In tal senso, il *Management by Objectives* non si configura soltanto come uno strumento tecnico di incentivazione, ma assume i tratti di un sistema complesso di gestione manageriale, in grado di incidere profondamente sul comportamento organizzativo e sulle dinamiche relazionali interne.

Dal punto di vista operativo, l'MbO si articola in un meccanismo di controllo sia *ex ante* che *ex post*. In fase *ex ante*, attraverso la definizione e la comunicazione degli obiettivi e dei relativi incentivi, esso orienta le aspettative e guida l'azione individuale, influenzando in modo proattivo i comportamenti desiderati. In fase *ex post*, attraverso la misurazione dei risultati conseguiti, consente di valutare la performance effettiva e di procedere all'erogazione dei premi, secondo modalità concordate e trasparenti.

Uno degli aspetti più delicati e cruciali nella progettazione di un sistema MbO è costituito dalla definizione degli obiettivi. Essi devono essere:

- specifici e legati al ruolo e alle responsabilità individuali;
- misurabili, attraverso indicatori quantitativi o qualitativi chiaramente definiti;
- realistici ma sfidanti, ovvero collocati a un livello di difficoltà tale da stimolare l'impegno senza generare frustrazione;
- condivisi e negoziati tra il collaboratore e il suo responsabile, affinché l'impegno sia percepito come equo e motivante.

Un'altra fase critica è rappresentata dalla scelta dei parametri di valutazione, che devono essere coerenti con quelli utilizzati nel sistema di pianificazione strategica e nel controllo di gestione. Solo in presenza di questa coerenza è possibile costruire un sistema integrato di gestione, in cui le diverse componenti organizzative agiscano sinergicamente verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un sistema di incentivazione per obiettivi costruito su queste basi si distingue per la sua efficacia strategica, in quanto contribuisce non solo a migliorare le performance individuali, ma anche a potenziare il controllo di gestione. L'MbO enfatizza infatti il processo di responsabilizzazione, promuovendo nei dipendenti una maggiore consapevolezza dei propri obiettivi e del loro contributo all'interno dell'organizzazione. Questo comporta anche lo sviluppo di forme di autocontrollo, che riducono il bisogno di supervisione gerarchica e favoriscono la crescita dell'autonomia e dell'*engagement*.

L'introduzione di un sistema MbO richiede, tuttavia, tempi di implementazione adeguati e un approccio graduale. Non si tratta di un semplice cambiamento procedurale, ma di una vera e propria trasformazione culturale, che impone investimenti in formazione, comunicazione e accompagnamento del cambiamento. È fondamentale prevedere percorsi formativi specifici, volti a sviluppare le competenze manageriali necessarie per la definizione, il monitoraggio e la valutazione degli obiettivi, così come interventi di comunicazione interna, che consentano di diffondere una visione condivisa del sistema, rafforzare la fiducia degli attori coinvolti e promuovere i valori di responsabilità, merito e orientamento ai risultati.

Infine, la sostenibilità nel tempo dell'MbO dipende dalla capacità dell'organizzazione di garantire equità, trasparenza e adattabilità del sistema. È necessario che i criteri di valutazione siano percepiti come giusti, che i premi siano erogati con coerenza e che il sistema possa essere rivisto e aggiornato in funzione dell'evoluzione degli obiettivi aziendali e delle dinamiche di mercato. Solo in tal modo il *Management by Objectives* può trasformarsi da semplice strumento operativo in leva strategica per lo sviluppo organizzativo.

8.5 Fringe benefits e politiche di welfare aziendale

I *fringe benefits* aziendali rappresentano una delle principali forme di ricompensa integrativa della retribuzione fissa e, poiché non si traducono direttamente in un'erogazione monetaria, meritano uno spazio di trattazione autonomo rispetto alle modalità di incentivazione tradizionali, maggiormente legate a logiche economico-finanziarie immediate. Si tratta infatti di un insieme di benefici in natura o in servizi che, pur non comportando l'accredito diretto di somme in busta paga, contribuiscono a definire la Retribuzione Globale Annua (RGA) percepita dal lavoratore, incidendo significativamente sul suo benessere percepito e sulla motivazione al lavoro.

Nella prassi manageriale, questi strumenti si configurano come componenti accessorie della retribuzione e si rivolgono, in una prima fase storica, soprattutto a figure apicali dell'organizzazione, quali dirigenti e quadri. Tali *benefits* includono, ad esempio, l'assicurazione sulla vita e sulla salute, la previdenza integrativa, l'utilizzo di un'auto aziendale, un cellulare o un computer portatile a uso promiscuo, e talvolta anche l'alloggio aziendale. A queste forme "classiche" si sono progressivamente aggiunte ulteriori provvidenze, spesso in linea con i mutamenti sociali e culturali del contesto di riferimento, nonché con l'evoluzione del concetto di qualità della vita lavorativa.

Nel tempo, il concetto di *fringe benefits* si è progressivamente ampliato e articolato, andando a ricomprendere un ventaglio sempre più vasto di prestazioni, servizi e facilitazioni offerti dall'azienda, non solo ai livelli manageriali, ma anche all'intera popolazione aziendale. In questo senso, si è consolidata l'espressione di *welfare* aziendale, che indica un insieme strutturato e strategicamente orientato di iniziative finalizzate a sostenere la vita economica e sociale dei lavoratori e dei loro nuclei familiari. Tali misure si ispirano a un'idea di cittadinanza aziendale, fondata sulla reciprocità e sulla valorizzazione delle risorse umane come principali artefici della competitività d'impresa[408].

Il *welfare* aziendale, nella sua accezione moderna, si configura come un sistema integrato di misure che abbracciano molteplici aree della vita del lavoratore, tra cui il sostegno al reddito familiare, l'istruzione dei figli, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, l'assistenza alla persona, la tutela sociosanitaria, nonché la sfera del tempo libero, del benessere fisico e psicologico, dello sviluppo personale. L'obiettivo primario non è più solo quello di fidelizzare le risorse chiave o di colmare *gap* retributivi con strumenti alternativi alla moneta, bensì quello di costruire un rapporto virtuoso tra impresa e lavoratori, fondato sulla cura e sulla responsabilità sociale dell'organizzazione nei confronti dei propri collaboratori.

In quest'ottica, qualsiasi azione positiva messa in campo dall'impresa per migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti - ad esempio attraverso la fornitura di servizi che il sistema pubblico non è in grado di garantire in modo efficiente - rientra nel perimetro concettuale del *welfare* aziendale. L'approccio è di tipo integrato e relazionale: non si limita all'erogazione di servizi, ma presuppone una progettualità condivisa, in grado di tenere conto delle reali esigenze della popolazione aziendale.

Le politiche di *welfare* aziendale, oggi, rappresentano un potente strumento gestionale per il management delle risorse umane. Esse contribuiscono a rafforzare la motivazione intrinseca dei dipendenti, a favorire la fidelizzazione dei talenti, a ridurre i fenomeni di *turnover* e assenteismo, a migliorare il clima organizzativo e l'immagine complessiva dell'azienda. In aggiunta, rafforzano il posizionamento del datore di lavoro sul mercato del lavoro, incrementando l'attrattività dell'organizzazione presso i potenziali candidati (*employer branding*)[409].

Per realizzare concretamente tali benefici, è essenziale che la progettazione del sistema di *welfare* tenga conto delle caratteristiche specifiche dei destinatari. Non è infatti possibile imma-

408 Boccacin, L. *La responsabilità sociale nelle imprese*, Milano, Vita e Pensiero, 2004.

409 Bonaiuti, C. *Welfare aziendale e performance organizzativa*, Milano, FrancoAngeli, 2019; Gatti, M. *Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Milano, Este, 2014.

ginare un piano efficace se questo non è costruito a partire dall'ascolto dei bisogni reali dei lavoratori. In tal senso, si supera l'approccio tradizionale e univoco del "*one size fits all*", in favore di un modello personalizzato e flessibile, basato su dati empirici e strumenti di indagine accurati.

La progettazione di un piano di *welfare* aziendale richiede, in primo luogo, l'identificazione puntuale della popolazione target a cui le misure si rivolgono. Segue poi una fase di segmentazione, volta a suddividere i lavoratori in macrocategorie omogenee sulla base di variabili socio-demografiche (età, genere, composizione del nucleo familiare), professionali (inquadramento, anzianità di servizio, reparto di appartenenza) ed economiche. Ogni cluster così individuato viene analizzato in termini di aspettative e bisogni, attraverso questionari, *focus group*, colloqui individuali o analisi di clima organizzativo[410].

Sulla base dei dati raccolti, l'azienda formula un set di proposte – ovvero un paniere di provvidenze – coerenti con le priorità espresse dai diversi gruppi di dipendenti. Tali proposte vengono poi validate attraverso consultazioni, strumenti partecipativi e simulazioni di impatto. Una volta ultimata la fase progettuale, il piano viene comunicato con trasparenza e chiarezza, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, anche in funzione del posizionamento reputazionale dell'impresa.

Il *welfare* aziendale può assumere configurazioni molto diverse in funzione della cultura organizzativa, del settore produttivo, della dimensione aziendale e della sensibilità sociale del management. Tra le forme più ricorrenti si annoverano:

- piani di previdenza e assistenza integrativa, volti ad assicurare un maggior grado di tutela e sicurezza al lavoratore e alla sua famiglia, ad es. fondi pensione aziendali, assicurazioni sanitarie integrative, polizze vita e forme di copertura per l'invalidità o la non autosufficienza;
- *fringe benefits* tradizionali, come l'auto aziendale, i telefoni cellulari, i buoni pasto o carburante, le dotazioni informatiche a uso domestico, Tali strumenti, originariamente riservati a profili apicali, vengono oggi sempre più estesi a figure operative e intermedie, anche in funzione di un'equità distributiva interna;
- *people care*, ovvero l'insieme delle iniziative tese a migliorare il benessere individuale del dipendente anche al di fuori del contesto lavorativo, ad es. abbonamenti a palestre, teatri e cinema, attività sportive, ricreative, culturali;
- servizi alla famiglia, come i contributi per le rette scolastiche, i libri di testo, le borse di studio per i figli, le vacanze studio, le iniziative educative estive, l'assistenza ai genitori anziani o non autosufficienti;
- misure di conciliazione vita-lavoro, tra cui la flessibilità oraria, il telelavoro, lo smart working, i congedi parentali integrativi, i nidi aziendali, i permessi retribuiti per esigenze personali o familiari.

Un'innovazione recente in ambito *welfare* riguarda l'introduzione di piattaforme digitali che consentono la personalizzazione dei pacchetti di benefits. Questi strumenti, noti come *welfare management platforms*, permettono al dipendente di accedere a un portale elettronico attraverso il quale selezionare, tra un paniere prestabilito, i servizi e i beni più adatti alle sue esigenze. Tale logica consente di superare la rigidità dei sistemi standardizzati, promuovendo un approccio *user-centered* e adattivo, che rafforza il senso di inclusione e partecipazione[411].

410 Ferrante, F. *Clima organizzativo e benessere lavorativo*, Bologna, Il Mulino, 2012.

411 A tal proposito, si fa riferimento al cosiddetto approccio del "cafeteria plan", secondo il quale il dipendente, analogamente a un cliente di ristorante, può selezionare i *benefits* di sua preferenza all'interno di un *menù* messo a disposizione dall'impresa, componendo così un compensation package personalizzato. Sul tema si veda: Terruzzi, E.; Floriani, L. *Le politiche retributive*, in Ruggeri R. (a cura di), *L'azienda del futuro: dall'opificio all'agorà*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2003; Tiraboschi, M. *Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva*, Milano, Giuffrè, 2017.

L'efficacia di un piano di *welfare* dipende, in ultima analisi, dalla sua coerenza interna (rispetto ai valori aziendali e al contesto organizzativo), dalla sua sostenibilità economica (in relazione ai vincoli di bilancio e ai benefici fiscali), e dalla sua capacità di generare impatti concreti sulla qualità della vita dei lavoratori e sulla produttività complessiva dell'impresa. Da questo punto di vista, si stanno diffondendo strumenti di misurazione del ROI (*Return on Investment)* del *welfare*, che valutano – in termini quantitativi e qualitativi – gli effetti prodotti dalle iniziative implementate.

In conclusione, *fringe benefits* e *welfare* aziendale non rappresentano soltanto un insieme di agevolazioni accessorie o una forma di compensazione alternativa alla retribuzione monetaria, ma si configurano come leve strategiche di valorizzazione del capitale umano e di sviluppo organizzativo. Il loro successo dipende dalla capacità delle imprese di comprenderne il valore strategico e di tradurre tale consapevolezza in progetti strutturati, coerenti, partecipativi e misurabili.

8.6 Il modello integrato di Total Reward

Il sistema delle ricompense di un'azienda è notoriamente complesso e in costante evoluzione. La sua articolazione riflette non solo la varietà delle forme di riconoscimento adottate dalle organizzazioni, ma anche la necessità di rispondere a una molteplicità di stimoli provenienti tanto dal contesto interno quanto da quello esterno all'organizzazione. In un ambiente lavorativo sempre più competitivo, instabile e interconnesso, caratterizzato da trasformazioni tecnologiche rapide, mutamenti generazionali e crescente attenzione al benessere individuale, le imprese sono chiamate a ripensare le proprie strategie retributive in modo flessibile, personalizzato e sostenibile. In tale contesto, il tradizionale sistema retributivo, incentrato esclusivamente sulla componente monetaria (fissa o variabile), appare sempre meno adeguato. Per mantenere il proprio vantaggio competitivo nel mercato del lavoro e attrarre, motivare e trattenere i talenti migliori, l'impresa ha la necessità di strutturare un pacchetto retributivo che faccia leva sulla personalizzazione e sulla differenziazione delle politiche di gestione del personale. L'obiettivo è duplice: da un lato, stimolare la motivazione individuale e sostenere il percorso di carriera dei collaboratori; dall'altro, favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso una valorizzazione strategica delle persone.

Le scelte di politica retributiva diventano, quindi, sempre più complesse e richiedono l'adozione di logiche manageriali sofisticate, capaci di coniugare elementi economici e psicologici, materiali e simbolici, individuali e collettivi. In risposta a tali esigenze si è progressivamente affermato, a partire dagli anni Duemila, un nuovo approccio integrato al reward management: il *Total Reward System* (TRS).

Il TRS rappresenta un paradigma innovativo nella gestione delle ricompense. Non si tratta di un semplice ampliamento delle voci retributive, ma di un vero e proprio cambio di prospettiva. Esso si fonda sull'idea che per attrarre, incentivare e fidelizzare le persone non sia più sufficiente l'erogazione di una remunerazione monetaria, per quanto generosa essa possa essere. Al contrario, è necessario considerare tutte le forme di riconoscimento – tangibili e intangibili – che possono contribuire a soddisfare le aspettative dei collaboratori e a orientarne i comportamenti in coerenza con la missione e i valori dell'impresa.

Il *Total Reward* si presenta, quindi, come un sistema composito e dinamico, in grado di integrare diverse componenti del reward in una logica unitaria e coerente. Esso comprende la retribuzione diretta (fissa e variabile), i *benefits* (*fringe* e non *fringe*), le opportunità di sviluppo professionale, il clima organizzativo, lo stile di leadership, il *work-life balance*, la cultura aziendale, il senso di appartenenza e altri elementi che

concorrono a determinare la qualità complessiva dell'esperienza lavorativa.

Dal punto di vista teorico, il TRS si colloca in una posizione intermedia tra l'approccio utilitaristico alla retribuzione - incentrato sull'incentivo economico come principale leva motivazionale - e quello umanistico-relazionale, che riconosce il valore della persona come soggetto portatore di bisogni complessi e non esclusivamente materiali. In tal senso, il TRS può essere interpretato anche come una filosofia di gestione delle risorse umane, orientata al riconoscimento della centralità del capitale umano nella creazione di valore per l'impresa.

Nella pratica manageriale, l'applicazione dell'approccio *Total Reward* ha comportato un progressivo ampliamento e una diversificazione del pacchetto retributivo. L'allargamento ha previsto, accanto alle consuete componenti retributive - quali la retribuzione fissa, la retribuzione variabile e i *fringe benefits* - l'inclusione di un mix articolato di riconoscimenti, sia materiali che immateriali, orientati alla valorizzazione dell'individuo. Tra questi si possono citare, a titolo esemplificativo: le opportunità di formazione continua, i percorsi di carriera, il supporto al benessere psicofisico, il *mentoring* e il *coaching*, le politiche di conciliazione vita-lavoro, la valorizzazione del merito, il senso di appartenenza a una comunità organizzativa.

La diversificazione del pacchetto, invece, ha operato nella direzione di personalizzare l'offerta retributiva in base alle specifiche esigenze e caratteristiche dei diversi segmenti della popolazione aziendale (per età, ruolo, esperienza, aspirazioni, valori). In tal modo, il TRS consente di rispondere in maniera più efficace alla crescente eterogeneità della forza lavoro, evitando soluzioni standardizzate e massificate.

All'interno del *Total Reward System*, le ricompense possono essere classificate in quattro grandi categorie, a seconda che siano tangibili o intangibili, e che si rivolgano al singolo individuo oppure al collettivo dei lavoratori[412]. Questa articolazione consente di cogliere la varietà delle leve motivazionali attivabili nelle organizzazioni e di apprezzare la pluralità delle modalità con cui un'impresa può esprimere riconoscimento e valorizzazione verso le proprie risorse umane.

Le ricompense tangibili individuali rappresentano la forma più immediata e tradizionale di remunerazione. Tra queste si annovera, in primo luogo, la retribuzione base, ovvero lo stipendio fisso percepito dal lavoratore come corrispettivo della prestazione lavorativa prevista dal contratto. Essa costituisce il nucleo centrale del pacchetto retributivo ed è generalmente parametrata in funzione del livello di responsabilità, delle competenze richieste e del ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione. Accanto alla componente fissa si colloca la retribuzione variabile, composta da bonus e premi legati al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o collettivi. Questa componente ha una forte valenza incentivante e mira a orientare i comportamenti verso il miglioramento della performance e l'allineamento con gli obiettivi strategici aziendali. A completare il quadro delle ricompense individuali di natura economica troviamo i *fringe benefits*, ovvero benefici accessori concessi in forma non monetaria, come ad esempio l'auto aziendale, i buoni pasto, l'assistenza sanitaria integrativa o il rimborso spese. Tali strumenti contribuiscono al benessere del dipendente e rafforzano il senso di appartenenza, andando a comporre un pacchetto retributivo più articolato e competitivo sul mercato del lavoro.

Le ricompense tangibili collettive, pur sempre caratterizzate da una dimensione economica, si distinguono per essere rivolte all'insieme dei lavoratori o a gruppi specifici all'interno dell'organizzazione. Tra queste rientrano gli *stock option plans*, piani che consentono ai dipendenti di acquisire azioni dell'impresa a condizioni agevolate, con l'obiettivo di coinvolgerli direttamente nella creazione di valore e di rafforzare il senso di partecipazione e co-interesse. Un altro strumento molto diffuso è il *profit sharing*, ovvero la distribuzione collettiva di una parte degli utili aziendali, che mira a stimolare l'impegno condiviso verso il raggiungimento di risultati economici positivi. In tale ambito si collocano anche le convenzioni aziendali e i servizi collettivi, come ad esempio accordi per agevolazioni su trasporti, palestre, strutture ricreative o sanitarie, che incidono favorevolmente sul clima organizzativo e contribuiscono al *welfare* generale dei dipendenti.

412 Brown, D.; Armstrong, M. *Paying for Contribution*, London, Kogan Page, 1999.

Accanto alle ricompense economiche, il *Total Reward* comprende una dimensione altrettanto cruciale rappresentata dalle ricompense intangibili, le quali si manifestano attraverso strumenti non monetari ma fortemente motivazionali e orientati allo sviluppo personale e professionale. In particolare, le ricompense intangibili individuali si esprimono attraverso percorsi di crescita e riconoscimento del merito. Un primo elemento centrale è costituito dalle opportunità di formazione e sviluppo, che includono la possibilità di accedere a programmi formativi strutturati (formali) o informali, attività di *mentoring* e *coaching*, partecipazione a conferenze o progetti di apprendimento continuo. Queste opportunità rappresentano non solo un investimento sulle competenze, ma anche un segnale di fiducia e valorizzazione della persona. In secondo luogo, la prospettiva di carriera, intesa come la possibilità di avanzare nella gerarchia organizzativa o di accedere a ruoli di maggiore responsabilità, svolge una funzione motivazionale di primaria importanza, specie nei contesti in cui la mobilità interna è trasparente e fondata su criteri meritocratici. La gestione delle performance rappresenta un ulteriore snodo fondamentale: sistemi di valutazione equi, condivisi e basati su criteri oggettivi favoriscono la consapevolezza rispetto ai propri risultati e incentivano il miglioramento continuo. Infine, non va trascurata l'importanza dell'autonomia e della responsabilizzazione, ossia della possibilità per il lavoratore di prendere decisioni e agire con un certo grado di indipendenza. Tale fiducia organizzativa rafforza il senso di autoefficacia, stimola l'innovazione e promuove una cultura della responsabilità.

Sul piano collettivo, le ricompense intangibili collettive giocano un ruolo determinante nel definire la qualità dell'ambiente lavorativo e la coesione interna. In primo luogo, il clima organizzativo, ovvero la percezione diffusa del benessere relazionale e psicologico all'interno dell'azienda, influenza profondamente la soddisfazione e la motivazione delle persone. Un clima positivo è spesso il risultato di politiche gestionali inclusive, di comunicazione efficace e di relazioni interpersonali improntate alla fiducia. A ciò si aggiunge la cultura organizzativa, intesa come l'insieme dei valori, dei simboli, delle norme e dei comportamenti condivisi che definiscono l'identità dell'organizzazione. Essa agisce da cornice interpretativa e guida l'agire quotidiano, favorendo l'allineamento tra obiettivi individuali e obiettivi aziendali. Un terzo elemento di rilievo è rappresentato dalla leadership, la cui qualità incide direttamente sul coinvolgimento e sulla motivazione dei collaboratori. In particolare, i contesti in cui i leader adottano uno stile di guida orientato al *coaching*, all'ascolto e alla valorizzazione delle persone tendono a sviluppare maggiori livelli di fiducia e collaborazione. Infine, il *work-life balance*, ovvero l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, rappresenta oggi una leva strategica fondamentale per attrarre e trattenere talenti, in quanto risponde a un bisogno sempre più sentito di integrazione armonica tra dimensione professionale e personale. Le politiche di flessibilità oraria, il telelavoro, i permessi retribuiti e il sostegno alla genitorialità costituiscono strumenti efficaci in questa direzione, contribuendo in maniera significativa al benessere complessivo delle persone, alla riduzione dello stress e, di conseguenza, all'incremento della produttività individuale e collettiva. Integrando tali elementi con gli altri componenti – tangibili e intangibili, individuali e collettivi – il *Total Reward* si con-

figura come un sistema articolato e strategico che, superando la logica puramente retributiva, riconosce la molteplicità delle esigenze umane e promuove una gestione delle risorse orientata alla valorizzazione integrata delle persone e delle loro potenzialità.

Uno degli aspetti più rilevanti del *Total Reward* è il suo potenziale trasformativo. Adottare tale approccio significa ridefinire il concetto stesso di "valore per il dipendente", superando la visione monetaria per abbracciare una prospettiva integrata del benessere organizzativo. Non a caso, molte aziende leader nel campo della gestione delle risorse umane - sia multinazionali che imprese italiane innovative - stanno investendo in modo crescente in programmi di *Total Reward*, riconoscendone il ruolo strategico per la competitività e la sostenibilità a lungo termine.

Il *Total Reward System* si presta, inoltre, a essere declinato in modo coerente con le strategie di *employer branding*, nella misura in cui rappresenta una leva chiave per la costruzione di una proposta di valore attrattiva e distintiva per i talenti. La capacità di un'organizzazione di offrire un pacchetto integrato di ricompense, articolato e coerente con la propria cultura e i propri valori, incide in modo significativo sulla percezione che i potenziali candidati hanno dell'impresa, nonché sulla capacità di trattenere le risorse più performanti.

In un'ottica futura, è possibile ipotizzare un ulteriore sviluppo del concetto di *Total Reward* verso forme ancora più dinamiche, adattive e personalizzate. L'evoluzione tecnologica (intelligenza artificiale, data analytics, piattaforme digitali HR) consente attualmente di raccogliere e analizzare una mole crescente di dati sulle preferenze individuali, rendendo possibile la costruzione di pacchetti retributivi "su misura" per ciascun dipendente. In questo senso, il *Total Reward* si configura sempre più come un sistema agile, interattivo e co-creato, in cui il collaboratore è chiamato a partecipare attivamente alla definizione della propria esperienza lavorativa.

Da ultimo, il *Total Reward* può contribuire in modo sostanziale alla responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility*) e alla sostenibilità, nella misura in cui promuove pratiche retributive e organizzative eque, inclusive e orientate al benessere complessivo della persona. In tale prospettiva, il sistema delle ricompense non si limita a essere uno strumento gestionale, ma diviene un vero e proprio pilastro della cultura organizzativa e della reputazione aziendale, capace di riflettere in modo autentico l'impegno dell'impresa verso la costruzione di un ambiente di lavoro giusto, etico e orientato al lungo termine.

Bibliografia

Achenbach, G. B. *La consulenza filosofica come opportunità di vita*, Milano, Apogeo, 2009.

Achenbach, G. B. *La consulenza filosofica*, Milano, Apogeo, 2004.

Aguinis, H., *Performance Management*, Milano, Pearson Education, 2009.

Allen, D. G.; Shanock L. R. "Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees" in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34(3), 2013.

Alvesson, M.; Sveningsson S. "Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane." in *Human Relations*, 56(12), 2003, pp. 1435–1459.

Amatori, F. *L'impresa italiana nel Novecento*, Bari, Laterza, 1999.

Armano, C. "*Onboarding* digitale e *employer branding*: nuovi paradigmi per l'integrazione aziendale" in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 314, 2022.

Armenakis, A. A.; Harris, S. G. "Reflections: Our journey in organizational change research and practice" in *Journal of Change Management*, 9(2), 2009, pp. 127–142.

Armstrong, J. *Il potere segreto della bellezza*, Parma, Guanda, 2007.

Backhaus, K.; Tikoo, S. "Conceptualizing and researching employer branding" in *Career Development International*, vol. 9(5), agosto 2004, pp. 501-517.

Baek, L.; Minchington, D. *employer branding for Dummies*, Hoboken, Wiley, 2017.

Baldassarre, F. *Il nuovo HR Marketing. Attrarre e valorizzare le persone in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2019.

Baldassarre, F.; Ricciardi, M. *HR Marketing. Strategie per attrarre e motivare i collaboratori*, Milano, FrancoAngeli, 2021.

Ballabio, L. *Ispirati dalla bellezza*, Milano, Franco Angeli, 2008.

Bandler, R. *Usare il cervello per cambiare*, Roma, Astrolabio, 1986.

Bandler, R. *Vivi la vita che desideri con la pnl*, Milano, Nlp Italy, 2009.

Bandler, R.; Grinder J. *La struttura della magia*, Roma, Astrolabio, 1981.

Barabino, B. "*employer branding* e autenticità: un equilibrio necessario", in *Risorse Umane e Management*, n. 6, 2019.

Barber, A. E., *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oak, California, Sage Publications Inc., 1998.

Barrow, S.; Ambler T. "The employer brand" in *Journal of Brand Management*, vol. 4(3), Decembre, 1996, pp. 185-206.

Bartoletti, A. *Pensieri brutti e cattivi*, Milano, Franco Angeli, 2019.

Baston, M. *La soglia dell'energia*, Edizioni Intento, 2018.

Bates, P. "Adaptive Learning Systems: Emerging Trends and Challenges" in *Journal of Educational Technology*, vol. 18, n. 2, 2022.

Bauer, T. N. *Onboarding new employees: Maximizing success*, Alexandria, SHRM Foundation, 2010.

Benemeglio, S. *C'era una volta l'ipnosi*, Bologna, Om, 2018.

Benemeglio, S. *Simboli allo specchio*, Bologna, Om, 2019.

Benemeglio, S. Bertelli, A. *Compendio delle discipline analogiche benemegliane,* Roma, AIDA, 2014.

Benemeglio, S.; Stano, S. *Comunicazione pura*, Bologna, Om, 2018.

Boccacin, L. *La responsabilità sociale nelle imprese*, Milano, Vita e Pensiero, 2004.

Boldizzoni, D.; Quarantino, L. *Risorse umane*, Bologna, Il Mulino, 2022.

Bonaiuti, C. *Welfare aziendale e performance organizzativa*, Milano, FrancoAngeli, 2019.

Bonaiuti, G. *Competenze e organizzazioni che apprendono*, Roma, Carocci, 2021.

Borgato, R.; Vergnani, P. *Teatro d'impresa,* Milano, Franco Angeli, 2007.

Borgogni, L. *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni,* Milano, Franco Angeli, 2008.

Borzacchiello, P. *Basta dirlo*, Milano, Mondadori, 2021.

Borzacchiello, P. *Il codice segreto del linguaggio,* Macerata, Roi, 2019.

Bourbeau, L. *Le 5 ferite e come guarirle*, Rimini, Amrita, 2017.

Braden, G. *Il codice del tempo,* Milano, Macro edizioni, 2009.

Braden, G. *La matrix divina*, Milano, Macro edizioni, 2007.

Breaugh, J. A.; Starke M. "Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions" in *Journal of Management*, n. 26 (3), 2000.

Brown, D.; Armstrong, M. *Paying for Contribution*, London, Kogan Page, 1999.

Cable, D. M.; Gino, F.; Staats B. R. "Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression" in *Administrative Science Quarterly*, vol. 58(1), 2013.

Caiazza, A., employer branding e generazioni: nuovi modelli di relazione azienda-lavoratore, Giappichelli, Torino, 2020.

Cameron, K. S.; Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Hoboken, Jossey-Bass, 2011.

Campanozzi, M. *Scopri i tuoi talenti e cambia la tua vita*, Milano, Mondadori, 2022.

Canfield, J.; Bruner, P. *EFT,* Vicenza, Il punto d'incontro, 2014.

Canil, D. *Tu sei magia,* Milano, Mondadori, 2019.

Cappelletti, G. "La retribuzione come leva di *engagement*" in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 291, 2020.

Cappelletti, G. "La retribuzione variabile e i suoi riflessi sulla motivazione" in *Economia & Management,* n. 4, 2022.

Cappelli, P. "A Market-Driven Approach to Retaining Talent", in *Harvard Business Review*, January, 2001.

Carlson, K.D.; Connerle, M.L; Mecham R.L "Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted" in *Personnel Psychology*, vol. 55, fasc. 2, 2002.

Carosio, G.; De Vita, R. "L'*employer branding* post-pandemia," in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 312, 2021.

Cartwright, S.; Cooper, C. *Managing mergers, acquisitions & strategic alliances: integrating people and cultures,* Butterworth-Heinemann Ltd, 1996.

Ceriani, A. *Il manager in cucina. Ricette per la felicità in azienda,* Milano, Guerini e Associati, 2008.

Ceriani, A. *La simulazione nei processi formativi,* Milano, Franco Angeli,1996.

Cervari, P.; Pollastri N. *Il filosofo in azienda*, Milano, Apogeo, 2010.

Chestnut, B.; Paes, U. *Enneagramma,* Firenze, Giunti, 2022.

Cialdini, R. *Le armi della persuasione*, Firenze, Giunti, 2017.

CIPD (2018). Onboarding and Induction – Best Practice.

CIPD, Resourcing and talent planning survey. Chartered Institute of Personnel and Development, 2022.

Colonna, A. *Si può dire si può fare*, Macerata, Roi, 2026.

Comin, G. *Comunicare con il digitale*, Milano, Egea, 2015.

Contesini, S.; Zamarchi, E. *Sensibilità filosofica. L'esercizio della domanda per gli individui e le organizzazioni,* Milano, Apogeo, 2009.

Costa, G., *Comunicazione e organizzazione. Etica e trasparenza nella governance d'impresa*, Milano, Vita e Pensiero, 2016.

Costa, G.; Gianecchini, M. *Risorse umane. Persone, relazioni, valore*, Milano, McGraw-Hill Education, 2019.

Covey, S. *Fiducia e ispirazione*, Milano, Franco Angeli, 2023.

Cowan, C.; Todorovic, N.; Belotti C. *The spiral*, Milano, Sperling & Kupfer, 2012.

Coyle, D. *Il codice della collaborazione,* Milano, Apogeo, 2024.

Craig, G. *Tutorial di eft ufficiale,* Vicenza, Il punto d'incontro, 2021.

Cugno, G. "employer branding: costruire valore nella relazione con i dipendenti", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 297, 2013, 55-58.

D'Alessio, G. *Il potere di cambiare*, Milano, Rizzoli, 2013.

Dalla Torre, A.; Spreafico, A. *Valore e identità del lavoro nelle imprese familiari italiane*, Roma, Edizioni Lavoro, 2021.

Damasio, A. *L'errore di Cartesio,* Milano, Adelphi, 2009.

D'Andrea, S.; Nardone, G. *Il colloquio strategico in azienda,* Firenze, Ponte alle grazie, 2015.

Dandrige T. C. "Symbols' function and use", in Pondy, R. L.; Frost, P. J.; G. Morgan, G. et al., *Organizational Symbolism,* Jai Press Inc, 1983.

De Vita, G.; De Nito, E., "La rappresentazione simbolica dell'impresa nei processi di *employer branding*", in *Micro & Macro Marketing*, n. 1, 2020.

De Vita, M., *Il nuovo employer branding. Strategie di attrazione e reputazione per le imprese sostenibili*, Milano, FrancoAngeli, 2022.

Deal, T.; Kennedy, A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, 2000.

Deci, E. L.; Ryan, R. M. "The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior" in *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268, 2000

Del Punta, R. *Diritto del lavoro*, Torino, Giappichelli, 2022.

Dell'Aquila, D. "L'*employer branding* nei social media: strategie di *engagement* e reputazione," in *HR Digital*, Milano, FrancoAngeli, 2022.

Deloitte, Global Human Capital Trends, 2021.

Di Spazio, V, *Disobbedire alla mente errante*, Roma, Spazio interiore, 2021.

Di Stefano, R. Leadership *e autenticità. Il ruolo del* leader *nella costruzione dell'identità organizzativa*, Torino, Giappichelli, 2018.

Dilts, R. *Il manuale del* coach, Milano, NLP Italy, 2004.

Dilts, R., Leadership *e visione creativa,* Milano, Guerini e Associati, 1998.

Dilts, R.; Grinder, J.; Bandler, R.; "et al." *Programmazione neuro linguistica*, Roma, Astrolabio, 1982.

Dispenza, J. *Diventa supernatural*, Rimini, Mylife, 2018.

Dodson, F. *Livelli di energia*, Roma, Spazio interiore, 2024.

Drucker, P. F. *The Practice of Management*, New York, Harper & Row, 1954.

Eiriz, R. *Metodo integra*, Vicenza, Il punto d'incontro, 2022.

El Hajji, M.A., "Some Recent Trends in Writing Job Description for the Purpose of Job Evaluation: A Reflective View" in *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 1(3), 2011.

Essex, A. *Coaching dal cuore*, Milano, NLP Italy, 2006.

Faggin, F. *Irriducibile*, Milano, Mondadori, 2022.

Ferrante, F. *Clima organizzativo e benessere lavorativo*, Bologna, Il Mulino, 2012.
Ferrario, G. *Ridere di cuore,* Milano, Tecniche nuove, 2006.
Fertonani, M. *La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale*, Milano, Franco Angeli, 1998.
Fontana, A. *Storie che incantano*, Macerata, Roi, 2018.
Fredi, A. *EFT, L'arte della trasformazione*, Rimini, Mylife, 2009.
Fredi, A. *Il sentiero interiore*, Rimini, Mylife, 2014.
Freeman, R. E.; Harrison, J. S., Wicks A. C. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, 2007.
Freeman, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.
Fuller, P.; Murphy, M.; Chow, A. *Unconscious bias*, Milano, Franco Angeli, 2021.
Gabriel, Y. *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford University Press, 2000.
Gallucci, F. *La strategia della semplicità,* Milano, Egea, 2009.
Gladwell, M. *Tipping point*, Torino, UTET, 2025.
Gardner, H., *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Milano, Feltrinelli, 2013.
Gatti, M. *Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Milano, Este, 2014.
Gherardi, S. *Apprendere nelle organizzazioni. Costruire ponti tra cognizione, azione e cultura*, Milano, Raffaello Cortina, 2001.
Gherardi, S. *Organizzare il sapere. Culture e pratiche della conoscenza*, Roma, Carocci, 2006.
Gherardi, S. *Organizzare il sapere. Culture e pratiche della conoscenza*, Roma, Carocci, 2012.
Gherardi, S. *Pratica e conoscenza nelle organizzazioni*, Milano, Raffaello Cortina, 2001.
Giacovazzo, F. *La legge di assunzione*, Torino, L'età dell'acquario, 2022.
Giacovazzo, F. *EIT*, Reggio Emilia, Verdechiaro, 2019.
Gili, G. *Lo spettacolo del reale. Sociologia della comunicazione e della rappresentazione*, Milano, FrancoAngeli, 2005.
Giorgietti, L. *Enneagramma,* Milano, Macro edizioni, 2016.
Giraudo, G. *La formazione in azienda. Strategie, strumenti e tecnologie*, Milano, Franco Angeli, 2021.
Gladwell, M. *Tipping point*, Torino, UTET, 2025.
Goldstein, N. J.; Martin, S. J.; Cialdini, R. B. *50 segreti della scienza della persuasione,* Milano, Tea, 2010.
Goleman, D. *Intelligenza emotiva. Che cos'è, perché può renderci felici*, Milano, Rizzoli, 1995.
Goleman, D. *Intelligenza Sociale*, Milano, Rizzoli, 2006.
Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. *Essere leader*, Milano, Rizzoli, 2002.
Golinelli, G.M. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova, Cedam, 2021.
Gotsi, M.; Andriopoulos, C.; Lewis, M. W.; Ingram, A. E., "Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation" in *Human Relations*, vol. 63(6), 2010, pp. 781–805.
Granata G., *PNL: la programmazione neurolinguistica*, De Vecchi, 2008.
Grandori, A. *Governare l'impresa. Modelli economici e modelli organizzativi*, Bologna, Il Mulino, 1999.
Grasselli, P. F. *Le chiavi del sapere*, Milano, Macro edizioni, 2022.
Greenberg, J. "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", in *Journal of Management*, 1990.
Grimaldi, M., *Cultura organizzativa e partecipazione. Strategie per un'impresa sostenibile*, Milano, FrancoAngeli, 2019.
Grof, S. *Psicologia del futuro*, Roma, Spazio interiore, 2015.
Guerci, M. "La funzione HR tra sostenibilità e innovazione", in *Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione*, Milano, FrancoAngeli, 2018.
Guerci, M. "La reputazione del datore di lavoro nell'era digitale", in *Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione*, Milano, FrancoAngeli, 2021.
Guerci, M. *People Strategy. Gestire le persone nelle organizzazioni*, Milano, Egea, 2020.
Guerci, M. *Strategie per le risorse umane. Competenze, sostenibilità e cambiamento*, Milano, Egea, 2020.
Hackmam, J. R. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Cambridge (Mass., USA), Harvard Business Press, 2002.
Hall, M. *La PNL e la magia del linguaggio*, Milano, Nlp Italy, 2009.
Hall, M.; Bodenhamer, B. G. *La time-line della pnl*, Milano, Npl Italy, 2012.
Hatch, M. J.; Schultz, M., *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*, San Francisco, Jossey-Bass, 2008.
Hawkins, D. *Il potere dei condizionamenti,* Milano, Macro Edizioni, 2014.
Hellinger, B. *Conoscere le costellazioni organizzative*, Milano, Tecniche nuove, 2012.
Hellinger, B. *Costellazioni familiari*, Milano, Tecniche nuove, 2005.
Hellinger, B. *Gli ordini del successo*, Milano, Tecniche nuove, 2011.
Hellinger, B. *Riconoscere ciò che è*, Milano, Urrà, 2004.
Herzberg, F. *Work and the nature of a man*, New York, World Pub, 1966.
Hillman, J., *L'anima del mondo e il pensiero del cuore,* Milano, Adelphi, 2002.
Hofstede, G."Motivazione, leadership, organizzazione. Si possono applicare all'estero le teorie americane?", in *Sviluppo & Organizzazione*, n.122, 1990.
Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; M. Minkow, M. *Culture e organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2014.
Ichino, P., *Il lavoro e il mercato*, Milano, Mondadori, 2020.
Kahneman, D. *Pensieri lenti e veloci*, Milano, Mondadori, 2020.
Katie, B. *Amare ciò che è*, Vicenza, Il punto d'incontro, 2009.
Katz, M. *Scopri Ho'oponopono,* Milano, Macro edizioni, 2021.
Kinslow, F. *Il segreto della guarigione quantica*, Milano, Macro, 2010.
Kirkpatrick, D.L. *Evaluating trainings programs: the four levels*, San Francisco, Berrett-Koehler publisher, 2006.
Klein, H. J.; Polin, B. "Are organizations on board with best practices onboarding?" in *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, vol. 7, 2012.
Knowles, M.S. *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*, Milano, Franco Angeli, 1993.
Kotler, S. *L'arte dell'impossibile*, Macerata, Roi, 2021.
Kross, E. *Quella voce nella tua testa*, Novara, DeAgostini, 2021.
Kucherov, D.; Zavyalova, E. "HRD practices and talent management in the companies with the employer brand" in *European Journal of Training and Development*, n. 36(1), 2012, 86–104.
Kucherov, D.; Zavyalova, E., "employer branding practices of large companies in Russia", in *Human Resource Development International*, vol. 15(2), 2012, pp.167–180.
Lammers, W. *Logosintesi 2.0*, Rimini, Mylife, 2012.
Landolfi, L.; Borzacchiello, P. *Respira come se fossi felice*, Bologna, Minerva, 2016.
Lanza, R. *Il grande disegno biocentrico*, Milano, Il saggiatore, 2022.
Lewin, K. *La teoria, la ricerca, l'intervento*, Bologna, Il Mulino, 2005.
Lievens, F.; Slaughter, J. E., "Employer image and employer branding: What we know and what we need to know" in *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, n. 3, 2016, pp. 407–440.
LinkedIn Talent Solutions, Global Recruiting Trends Report, 2017.
Longo, N. "Come valutare la posizione", in *Dirigente*, Roma, Manageritalia, n. 5, 2007.
Lossani, M. *Valutare le persone: metodi e strumenti per il performance management*, Milano, Franco Angeli, 2020.

Love, L. F.; Singh, P. "Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "Best Employer" surveys" in *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 2011, pp. 175–181.

Maeran, R. *Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Milano, Edizioni universitarie di lettere, economia e diritto, 2003.

Majer, V., *Valutazione del potenziale delle risorse umane*, Castel Bolognese (RA), Ed. Itaca, 1991.

Mancuso, V. *La via della bellezza,* Milano, Garzanti, 2018.

Mariani, A. *Progettare la formazione*, Milano, Franco Angeli, 2018; Bonazzi, A. *Formazione e sviluppo delle risorse umane*, Bologna, Il Mulino, 2020.

Marocco, M. "Premialità e performance: modelli di incentivazione per la produttività" in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 293, 2021.

Marrone, P. *La mente senza tempo,* Bari, Unoeditori, 2020.

Martin, G.; Gollan, P. J.; Grigg K. "Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM", in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22(17), 2011, pp. 3618–3637.

Martin, J.; Siehl, C. "Cultura e controcultura nelle organizzazioni: una difficile simbiosi", in Gagliardi, P. (a cura di), *Le imprese come culture,* Torino Isedi, 1995.

Martone, A. *La selezione del Personale, Nuovi strumenti*, Milano, Guerini Associati, 2007.

Marzo, F. *Il modello B.A.C.H. Business Analysis of Corporate Harmony. Alla ricerca dell'ispirazione eccellente*, Milano, Franco Angeli, 2008.

Marzo, F. *Music Manager: esperienza musicale e arte manageriale. La formazione alla ricerca dell'energia e della passione*, Milano, Franco Angeli, 2007.

Marzo, F. *Music Manager: esperienza musicale e arte manageriale. La formazione alla ricerca dell'energia e della passione*, Milano, Franco Angeli, 2007.

Massari, S. *Il racconto dell'impresa: storytelling e identità organizzativa*, Milano, FrancoAngeli, 2016.

Mc Gregor, C. Leadership *e motivazione nelle imprese*, Milano, Franco Angeli, 1975.

Men, L. R. "Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction" in *Management Communication Quarterly*, 28(2), 2014, pp. 264–284.

Milanese, R.; Mordazzi, P. *Coaching strategico*, Firenze, Ponte alle grazie, 2007.

Minchington, B. *employer branding: The* employer brand *Manager's Handbook*, Adelaide, Collective Learning Australia, 2010.

Minchington, M. "employer branding and the Employee Experience" in *Collective Learning Australia*, Adelaide, 2019.

Minchington, M., *employer branding for Dummies*, Hoboken, Wiley, 2017.

Minelli, E; Rebora, G. *People Analytics. Dati e algoritmi per la gestione delle risorse umane*, Milano, FrancoAngeli, 2022.

Minghetti, M.; Cutrano, F. (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa*, Milano, Etas, 2004.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Guida operativa alla contrattazione di secondo livello, Roma, 2023.

Molteni, M. *Impresa e bene comune. L'etica integrata nel business*, Milano, Vita e Pensiero, 2021.

Morelli, R. *Si piange una volta sola*, Milano, Mondadori, 2023.

Moroko, L.; Uncles, M. D. "Characteristics of successful employer brands" in *Journal of Brand Management*, 16(3), 2008, pp. 160–175.

Morrison, E. W. "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization" in *Academy of Management Journal,* vol. 45(6), 2002.

Mosley, R. "Customer experience, organisational culture and the employer brand" in *Journal of Brand Management*, vol. 15(2), 2007, pp. 123–134.

Mosley, R. employer brand *Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*, Hoboken, Wiley, 2014.

Mosley, R.; Schmidt L. *The* employer brand: *Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Hoboken Wiley, 2017.

Nader, T. *Un oceano illimitato di coscienza*, Milano, Armenia, 2022.

Nardone, G. *Emozioni. Istruzioni per l'uso*, Firenze, Ponte alle grazie, 2019.

Nardone, G. *Il colloquio strategico in azienda*, Firenze, Ponte alle grazie, 2019.

Nardone, G.; Bartoli, S. *L'arte della negoziazione,* Firenze, Ponte alle grazie, 2025.

Nardone, G.; Milanese, R. *Il cambiamento strategico*, Firenze, Ponte alle grazie, 2018.

Nardone, G.; Milanese, R.; Prato Previde, R. *L'azienda vincente,* Firenze, Ponte alle grazie, 2012.

Nelson, B. *Emozioni congelate*, Milano, Mondadori, 2020.

Notarnicola, A. *Televisione e teatro in azienda*, Milano, Etas, 2006.

O'Connor, J.; McDermott, I. *Manuale di PNL,* Vicenza, Il punto d'incontro, 2002.

Osho, *Che cos'è la meditazione*, Milano, Mondadori, 1997.

Osland, G.; Yaprak, A. "Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness", in *European Journal of Marketing*, n.3, 1995.

Osservatorio HR Innovation Practice, Smart Learning e Innovazione Digitale nella Formazione Aziendale, Politecnico di Milano, 2023.

Pacori, M. *I segreti del linguaggio del corpo,* Milano, Sperling & Kupfer, 2019.

Parisi, M. G. *La soluzione fast reset*, Milano, Sperling & Kupfer, 2014.

Pellicelli, G. *Il marketing internazionale*, Milano, ETAS, 2006.

Piccardo, C. "L'approccio culturale e la gestione del personale", in Costa, G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Torino, Utet, 1992.

Piccardo, C.; Pellicoro, F. *L'organizzazione in scena*, Milano, Raffaello Cortina, 2008.

Pink, D. H. *Drive. La sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita*, Milano, Etas, 2009.

Pira, F. *Comunicazione organizzativa interna*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020.

Policardo, G. *Anche i soldi hanno un'anima,* Roma, Spazio interiore, 2019.

Policardo, G. *Tarocchi, karma, destino*, Roma, Spazio interiore, 2014.

Pratt, G.; Lambrou, P. *Il codice della felicità*, Milano, Macro edizioni, 2013.

Rago, E., *L'arte della formazione,* Milano, Franco Angeli, 2004.

Randstad, employer brand *Research Global Report*, 2024.

Re, R. Leader *di te stesso*, Milano, Mondadori, 2004.

Re, R. *Cambiare senza paura*, Milano, Mondadori, 2015.

Rebora, G. *La direzione del personale*, Milano, Etas, 2009.

Rebora, G. *Persone e organizzazioni. Competenze, motivazioni, relazioni*, Milano, Guerini Next, 2021.

Rebora, G., *People Management. Valorizzare le persone nelle organizzazioni*, Milano, Guerini, 2017.

Refo, A. *Misurare la formazione*, Milano, Franco-Angeli, 2019.

Ressler, C.; Thompson, J. *Perché il lavoro fa schifo e come migliorarlo*, Roma, Elliot, 2008.

Robbins, A. *Come ottenere il meglio di sé e dagli altri, Milano,* Bompiani 2020.

Rosselet, C.; Senorer, G. *Strutture del successo*, Milano, Ledizioni, 2011.

Rosselli, V.; Smiraglia, A. "Team interaziendali e joint venture", in *Sviluppo & Organizzazione*, n.158, 1996.

Rousseau, D. M. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, Sage, 1995.

Saks, A. M. "Antecedents and consequences of employee *engagement*." In *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 2006, 600–619.

Saks, A. M.; Gruman J. A. "Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics" in *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 2011.
Sammarco, R. *La psicologia subliminale*, volume 1, Foggia, Ips, 2010.
Sartori, G. *Risorse umane e comunicazione interna*, Milano, FrancoAngeli, 2021.
Schein, E. *Cultura d'azienda e* leadership, Milano, Raffaello Cortina, 2018.
Schein, E. H. *Organizational Culture and* Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 2010.
Sgarbi, L. *Istruzioni per vincere,* Milano, Sperling & Kupfer, 2003.
Shaw, R. B. *Extreme teams,* New York, Amacom, 2017.
Sheldrake, R. *La mente estesa*, Milano, Urrà, 2006.
Sheldrake, R. *La presenza del passato*, Latina, Crisalide, 2011.
Shore, L. M. et al. "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research" in *Journal of Management*, 37(4), 2011, 1262–1289.
Signori, S., "Reputation e capitale etico", in Borzaga, C., Zamagni, S. (a cura di), *La sfida dell'impresa sociale*, Bologna, Il Mulino, 2012.
Slavinski, Z. M. *Fuga da matrix*, Torino, Psiche 2, 2019.
Slavinski, Z. M. *Peat*, Torino, Psiche 2, 2017.
Solari, L., *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Roma, Carocci, 2012.
Sparrer, I. *Miracle, Solution and system solution-focused systemic structural constellations for therapy and organisational change*, Solutions Books, 2007.
Spence, M.; Rushing, A. *Employee Engagement and* employer brand*: The Link to Retention*, Washington, Gallup Press, 2009.
Spencer, L. M.; Spencer, S. M. *Competence at work: Models for Superior Performance*, New York, John Wiley, 1993.
Stam, J.J. *Fields of connection. The practice of organisational constellations*, Uitgeverij Het Noorderlicht, 2016.
Stanzione, M.; Mirabella, M. L. *Enneagramma delle 5 ferite*, Milano, Sugarco, 2023.
Stratta, G., *La cura delle persone come motore del cambiamento*, Roma, Egea, 2021.
Talbot, M. *Tutto è uno*, Milano, Feltrinelli, 2016.
Tavis, A. *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results.*, London, Willis Towers Watson Publications, 2016.
Terruzzi, E.; Floriani, L. *Le politiche retributive*, in Ruggeri R. (a cura di), *L'azienda del futuro: dall'opificio all'agorà*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2003.
Thatchenkery, T.; Metzker, C. *Intelligenza valorizzativa*, Milano, Franco Angeli, 2007.
Tiraboschi, M. *Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva*, Milano, Giuffrè, 2017.
Tolle, E. *Il potere di adesso*, Milano, Armenia, 2004.
Treu, T. "Partecipazione e retribuzione variabile" in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n. 174, 2022.
Turner, J. R.; Thurlow, N.; Rivera, B. *The flow system*, Roma, Ayros, 2022.
Ulrich, D. *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
Ulrich, D.; Younger, W. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York, McGraw-Hill, 2012.
Vaccaro, A.; Sison, A.J.G. "Transparency as ethical strategy in stakeholder management", in Business and Society Review, 2011.
Van De Wetering, W. J. *Scopri te stesso*, Milano, Sperling & Kupfer, 2010.
Van Maanen, J.; Barley, S. R. "L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria", in Gagliardi, P. (a cura di), *Le imprese come culture*, Torino, Isedi, 1995.
Vegleris, E. *Manager con la filosofia*, Milano, Apogeo, 2008.
Vercelli, G. *L'intelligenza agonistica*, Firenze, Ponte alle grazie, 2009.
Whitmore, J. *Coaching,* Milano, Sperling & Kupfer, 2006.

Winston, M. D. "Recruitment theory: Identification of those who are likely to be successful as leaders" in *Journal of Library Administration*, n. 32, 2001.
Xygalatas, D. *Ritual*, Milano, Feltrinelli, 2023.
Zecchi, S. *Le promesse della bellezza*, Milano, Mondadori, 2006.
Zerilli, A. *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*, Milano, Franco Angeli Editore, 2007.