LUISS

Dipartimento

di Impresa e Management

Cattedra Organizzazione Aziendale

LE PERSONE COME BASE DELL'IMPRESA:IL CASO CUCINELLI

Prof.ssa Laura Innocenti

RELATORE

Matr.237231 Tommaso Andrielli

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

A mamma e papà che mi hanno permesso e mi stanno permettendo tutto ciò.

INDICE

INTRODUZIONE..... 5

CAP.1 LA VALENZA DELLE RISORSE UMANE..... 7

1.1: Le risorse umane, il capitale umano e lo Strategic Human Resource Management..... 7

1.1.1 Approccio costitutivo e strumentale dello Strategic Human Resource Management..... 9

1.1.2 Strategia, struttura e risorse umane 12

1.1.3 Il ciclo del valore delle risorse umane..... 14

1.2: Evoluzione storica e teorica della gestione delle risorse umane 16

1.2.2 Lo Scientific Management, il taylorismo 16

1.2.3 Mayo, gli studi di Hawthorne e la teoria delle relazioni umane 19

1.2.4 Modello delle neo-relazioni umane e l'importanza della motivazione..... 22

1.3.1 Empowerment 26

1.3.2 self-leadership..... 26

CAP. 2 LA CULTURA E IL PEOPLE MANAGEMENT..... 28

2.1: La cultura di impresa..... 28

2.1.1 Il modello di Schein 30

2.1.2 Il nesso cultura-risorse umane: la coesione all'interno dell'organizzazione e il diversity management 32

2.1.3il nesso cultura-strategia 35

2.2: la cultura come innovazione e il people management 37

2.2.1 l'innovazione incrementale e radicale e l'importanza della cultura come base per essa..... 37

2.2.2 come indirizzare l'innovazione all'interno dell'organizzazione e il change management 38

2.2.3 La curva del cambiamento ed il metodo di Lewin 42

2.2.4 l'innovazione secondo Brown..... 44

2.2.5 Il people management..... 45

2.2.5.1 *sistemi di reclutamento e selezione*..... 47

2.2.5.2 sistemi di valutazione della performance e feedback..... 49

2.2.5.2 *i sistemi di ricompensa*..... 51

CAPITOLO 3: IL CASO BRUNELLO CUCINELLI 54

3.1 Ambiente interno 54

3.1.1 Storia e struttura dell'organizzazione 54

3.1.2 il concetto di etica nell'impresa Cucinelli 57

3.1.3 "Ridare la dignità morale ed economica alle persone": il ruolo di stima e fiducia, l'importanza dell'artigianato e il work-life balance dei lavoratori 58

3.1.3.1 *work-life balance* 61

3.2 Ambiente esterno 63

3.2.1 La Responsabilità sociale di impresa 64

3.2.1.1 *teorie strumentali* 64

3.2.1.3 *teorie etiche* 66

3.2.1.4 *teorie integrative* 66

3.2.1.5 supporto di Cucinelli verso Stroncone 68

CONCLUSIONE 71

BIBLIOGRAFIA 72

INTRODUZIONE

In un periodo storico imperversato da crisi economiche e finanziarie, pandemia e conflitti, i valori umani stanno lentamente scomparendo dalla faccia del pianeta. Ciò che si rivela necessario è "un ritorno all'umanità e all'armonia" come sostiene l'imprenditore umbro Brunello Cucinelli, ossia un percorso che permetta di riconciliare l'uomo con le altre persone e con l'ambiente naturale. All'interno delle organizzazioni si dovrà allora riportare le persone al centro, considerandole come base fondativa del sistema aziendale.

Nello specifico, si andrà ad esporre inizialmente il concetto della gestione strategica delle risorse umane, ideato piuttosto recentemente, che va ad unire i sistemi per agevolare e supportare le persone(considerate come portatrici di valori utili all'impresa) con la strategia generale: le persone divengono un fattore di vantaggio competitivo. Successivamente si passerà in rassegna delle varie concezioni storiche organizzative riguardo la funzionalità delle persone nelle organizzazioni, che vanno dal Taylorismo sino alla teoria delle neo-relazioni umane, per poi passare a esporre le modalità di empowerment, ossia di piena valorizzazione delle persone nell'impresa, così da allinearle con le richieste da parte dei vertici.

Nel secondo capitolo l'elaborato esporrà l'importanza della cultura nelle organizzazioni e i vantaggi che conseguono da una cultura forte e stabile che abbia come obiettivo un'innovazione generata dalle persone; una cultura quindi che, tenendo in considerazione le tipiche diversità individuali, possa indirizzare un efficace processo innovativo e di cambiamento, molto spesso dirompente e complesso da gestire per quanto riguarda i dipendenti(come espresso chiaramente dalla curva del cambiamento). Si discuterà allora del concetto di people management, riguardante tutte le fasi correlate al percorso di ogni individuo nelle imprese, ovvero la fase di reclutamento e selezione, di valutazione e di ricompensa. Ciascuna di essa infatti dovrà essere ben pianificata e calibrata così da consentire all'organizzazione una migliore gestione delle persone e raggiungere al contempo una maggiore efficacia ed efficienza.

Infine nel terzo capitolo si analizza il caso più reale di valorizzazione della persona all'interno dell'ambito lavorativo, quello di Brunello Cucinelli. Egli riesce a unire due grandi concetti, spesso in contrapposizione: il capitalismo e l'umanesimo. Non distoglie lo sguardo infatti dalla profittabilità e dai guadagni e grazie ad un'ampia cultura filosofica e ad un passato privo di smodatezza, vissuti tra i campi del Nord dell'Umbria con i propri genitori, egli ha da sempre voluto dare una certa importanza sia ai propri dipendenti, ai quali è legato da un profondo rapporto di fiducia e stima, sia verso il territorio, come ha fatto nel 2019 verso il mio paese di residenza, Stroncone.

Rimasi molto colpito da quell'evento e da quel momento mi iniziai ad informare sull'organizzazione di Cucinelli: è proprio per questo che ho deciso di incentrare il seguente elaborato su di lui e sulla centralità delle persone al giorno d'oggi nelle imprese.

CAP.1 LA VALENZA DELLE RISORSE UMANE

1.1: Le risorse umane, il capitale umano e lo Strategic Human Resource Management

In un mondo sempre più caratterizzato da una continua ed incessante innovazione, i manager delle imprese dovrebbero considerare le risorse umane come un fattore critico e fondamentale per il successo, tale da assumere con il tempo valore di vantaggio competitivo (Barney,1986). Può accadere infatti che le organizzazioni svalutino l'importanza del proprio personale, imputando le ragioni dei propri successi storici alla tecnologia, ad esempio ad una forte digitalizzazione, e alle decisioni direzionali. Bisogna ricordare infatti che l'impresa viene definita come un insieme di risorse umane e tecniche che interagisce con l'ambiente esterno[1]. Le risorse tecniche, denominate anche strutturali, costituiscono la fase produttiva e di trasformazione dell'input ricevuto dall'ambiente e sono allora ricollegabili a impianti, meccanismi e brevetti; le risorse umane sono invece relative alle persone all'interno dell'organizzazione e al loro insieme di capacità e competenze individuali che rappresentano, in maniera complementare all'esperienza, il know-how di ciascuno di esse. Oggigiorno le prime non sono l'unico carattere differenziatore competitivo delle imprese, ma anche le seconde, per quello che attiene al rapporto tra persona e gruppo, sono divenuti cruciali per il raggiungimento di un certo livello di efficienza del sistema organizzativo e, ergo, degli obiettivi prefissati. A proposito, l'economista Crozier (1989) afferma:" *"La risorsa umana sta diventando la risorsa fondamentale, o piuttosto quella attorno* alla *quale si organizzano tutte le altre."(* p.2)

Quindi il concetto di risorsa umana deve essere analizzato in chiave relazionale, tenendo in considerazione oltre che l'aspetto psicologico e motivazionale, anche quello psicofisico. A tale scopo i manager devono dare rilevanza a fasi come quella della formazione del personale e devono focalizzarsi nella formulazione di piani strategici che allineino le persone con gli obiettivi preposti dall'organizzazione. Ciò si concretizza nello Strategic Human Resource Management (di cui si parlerà maggiormente in seguito), il quale si differenzia dalla tipica attività di Gestione delle risorse umane che riporta invece a mere attività di carattere amministrativo, come il rapporto contrattuale di lavoro o gestione degli adempimenti contributivi e previdenziali del lavoratore, incentrate perlopiù sulla figura del dipendente come vero e proprio lavoratore piuttosto che come 'persona'. La terminologia di Risorsa umana è stata utilizzata nel 1965 da Raymond Miles che per primo le ha studiate come una variabile strategica, piuttosto che come un costo, sottolineando come l'individuo portatore di qualità, che non si limitano unicamente ad abilità fisiche ma anche ad attitudini creative e comportamentali al passo con gli obiettivi aziendali. Proprio per questo egli considera la funzione delle risorse umane alla pari di

[1] Proprio per questo vengono anche chiamate 'sistemi aperti'.

quelle di finanza e di marketing, sostenendo che contribuiscono allo stesso modo al benessere dell'organizzazione. Il concetto di risorsa umana viene spesso sovrapposto a quello di capitale umano, altra locuzione attinente ai dipendenti di un'organizzazione. Nonostante siano spesso considerati sinonimi, ci sono comunque delle differenze: rispetto alle risorse umane che, in quanto tali, devono essere assunte, sviluppate e utilizzate per la loro realizzazione, il capitale umano, analizzato inizialmente da Schulz (1960), guarda alle persone come un investimento da cui poter ricavare un rendimento futuro, similarmente a quanto avviene con un normale asset produttivo. Il capitale umano afferisce quindi soprattutto alle competenze ed abilità che vengono fornite dagli esseri umani ad un'organizzazione, basti pensare a valori come lo spirito di iniziativa, riflessività, capacità relazionali, immaginazione e così via: insomma, un vero e proprio valore aggiunto trasmesso da ciascun dipendente alla società. In quest'ottica, le organizzazioni puntano sempre di più ad usufruire di modelli organizzativi che esaltino le caratteristiche di ciascun dipendente: così, non solo quest'ultimi beneficeranno dei conseguenti vantaggi personali, ma anche le imprese stesse saranno agevolate nel conseguimento di maggiori profitti. Lo Strategic Human Resource Management (SHRM), risultante dall'integrazione tra Strategic management e Human Resource Management, assume grande importanza allora poiché permette il legame tra la mission dell'organizzazione e le leve dell'HRM, ipotizzando quest'ultime come base del vantaggio competitivo. Lo SHRM garantisce una direzione unica all'impresa in modo che i bisogni di essa nel business si incontrino e vadano pari passo con quelli individuali e collettivi dei dipendenti. Ciò può avvenire solo se la funzione HR assume un ruolo centrale nell'impresa così da riconoscere ai temi legati alla gestione delle risorse umane la rilevanza che meritano. La funzione risorse umane inoltre deve collaborare con gli altri reparti interni all'organizzazione in base ad esigenze ed obiettivi comuni, determinando un alto livello di collaborazione ed efficienza, grazie soprattutto ad una oculata e preparata pianificazione delle risorse umane, che porta l'impresa a beneficiare di vantaggi significativi nei confronti dei competitors quali: (https://altametrics.com/it/human-resources-management/strategic-human-resource-management.html)

- Produttività. Aumentando l'efficienza e riducendo i costi di manodopera non necessari, infatti, aumentano anche i profitti e si riducono eventuali sprechi;
- Cultura forte. Essa viene infatti organizzata in maniera più ottimale ed ordinata, rendendo consapevole ciascun dipendente degli obiettivi aziendali a breve, medio e lungo termine ed aumentando la comunicazione: si mira a portare a livelli alti i tassi di coinvolgimento, da cui dipendono peraltro i tassi di conservazione dei dipendenti (turnover).
- Vantaggi nella gestione. Oltre che creare rapporti concreti di fiducia reciproca tra leader e lavoratori, SHRM presenta ai vertici aziendali le modalità di utilizzo più efficiente ed efficace delle risorse umane per quanto riguarda in particolare la loro assunzione e formazione.

- Soddisfazione del cliente. Naturalmente, dal momento in cui i dipendenti riescono a lavorare in armonia gli uni con gli altri e coordinatamente per i medesimi obiettivi, ne gioverà anche il tasso di soddisfazione della clientela, la quale riceverà con più probabilità un servizio ottimo e preciso.

In definitiva si noti come la chiave di volta dell'SHRM sia la motivazione e la collaborazione tra i soggetti e i dipartimenti verso una strategia comune, affiancata da un'attenta pianificazione strategica. Si può supporre allora come tale tipologia di gestione si trovi un gradino sopra all'HRM, imperniata soprattutto su classiche attività aziendali quotidiane ed amministrative. Difatti, in quest'ultimo caso la funzione HR, spesso emarginata dai Comitati aziendali di vertice, non è a conoscenza dei processi aziendali fondamentali e non potrà allora operare per creare un contesto di lavoro motivante e basato su continui rapporti interpersonali tra i dipendenti.

1.1.1 Approccio costitutivo e strumentale dello Strategic Human Resource Management

Alla luce di quanto esposto precedentemente, possiamo distinguere due filoni distinti di approcci (Perini , 2015) per quel che riguarda il nesso strategia-risorse umane e, specificatamente, l'importanza di quest'ultime per il raggiungimento del successo:

- approccio strumentale
- approccio costitutivo

Seguendo il paradigma strategia-struttura (Chandler, 1963), l'approccio strumentale definisce come le risorse umane debbano agire conformemente all'esigenze del business, sulla base delle decisioni del vertice aziendale, essendo un vero e proprio strumento passivo nelle mani del leader. In più tale approccio postula che gli agenti interni siano dei 'trouble makers', ossia soggetti i cui comportamenti vanno controllati, indirizzati o addirittura eliminati dal HRM così da migliorare l'efficienza organizzativa. Esso rappresenta il modello tradizionale di mercato interno del lavoro.

L'approccio costitutivo d'altronde poggia sull'idea che le risorse umane possano rientrare in maniera costitutiva, non solo strumentale, nel processo di definizione del vantaggio competitivo. In linea con quanto affermato con gli studi di Miles (1965), le risorse umane sono considerate come un fattore critico per l'impresa. Portatrici di valori e caratteristiche inimitabili, infatti dovranno essere integrate alla strategia e alla struttura così da renderle perfettamente operanti e sinergiche con la direzione generale. In questa ottica, l'attività di gestione del personale non è una variabile residuale rispetto a quelle strutturali, anzi ne costituisce le fondamenta. Un chiaro esempio sono gli idiosyncratic jobs (Miner , Akinsanmi , 2016): ruoli derivanti da azioni non programmate, né mai poste in atto compiute in circostanze eccezionali (come cambiamenti improvvisi) che entrano col tempo a far parte della routine di impresa. Sono infatti figure non formalizzate che, proprio per questo, presentano un numero più ampio

di caratteristiche rischiose rispetto a quelle formalizzate, sottoposte continuamente a revisioni. Tramite gli idiosyncratic jobs le imprese sono maggiormente avvantaggiate nell'adattarsi ad un possibile dinamismo ambientale: l'organizzazione può servirsi di tali ruoli per sperimentare varie opportunità fino a trovare quella vincente; tali figure, per via delle loro caratteristiche differenti da quelle tipiche dell'organizzazione, possono spingere l'impresa ad attuare un approccio diverso da quello attuale, che potrà rivelarsi adatto a ciò che essa si ritrova a fronteggiare nell'ambiente.

L'approccio costitutivo si avvale della mobilitazione dei cosiddetti invisible assets (Itami, 1987). Essi a differenza degli assets tangibili non sono concreti ma, pur essendo intangibili, non compaiono all'interno del bilancio aziendale. Si riferiscono quindi al sapere tecnologico, alla conoscenza del mercato e dei concorrenti, all'immagine d'impresa, alla cultura di impresa e al potere di influenza esercitati. Quindi non è facilmente quantificabile, ma allo stesso tempo non è sottoposto ad una possibile usura del tempo ed è suscettibile di un'espansione cumulativa. In conclusione, quest'approccio sostiene che la fonte di un vantaggio competitivo sostenibile risiede nella struttura adottata dall'organizzazione, in quanto essa è in grado di generare e ricombinare la conoscenza e dare impulso alla strategia. A riguardo nel 1985 Drucker ha affermato *"Oggi l'organizzazione non può esimersi dal provvedere ad investire sugli uomini che potranno dirigerla domani; deve insomma, rinnovare il suo capitale umano, deve valorizzare costantemente le sue risorse umane."* Ciò dipende, a sua volta, dall'attività di direzione delle risorse umane che deve favorire la circolazione della conoscenza all'interno dell'organizzazione così da mantenere un determinato livello di capitale intellettuale comprendente capitale umano (descritto in precedenza), sociale ed organizzativo.

L'approccio strumentale è coerente con la prospettiva di Porter delle cinque forze competitive, mentre l'approccio costitutivo è in linea con quanto esposto nella resource-based view.
Nel modello delle 5 forze competitive di Porter (1985) si dà priorità all'analisi esterna dell'ambiente piuttosto che all'organizzazione in sé. Infatti, partendo dallo studio specifico delle 5 forze che secondo Porter dominano i mercati (presenza di competitors, minaccia di nuovi entranti, prodotti sostitutivi, potere contrattuale dei fornitori, potere contrattuale dei clienti) si determina la redditività potenziale che l'impresa può raggiungere. Solo in seguito l'impresa può definire una tra le tre strategie che può generare un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione in un mercato di nicchia con applicazione di una delle due strategie principali. È facile

desumere come si concentri perlopiù su fattori esterni, non configurando come fondamentale il ruolo critico delle persone per il successo dell'organizzazione.

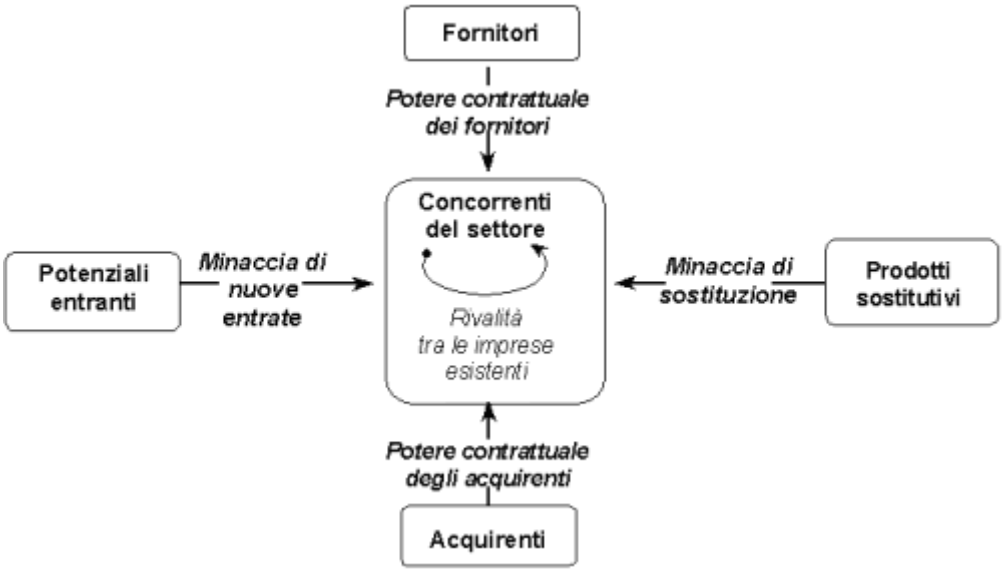


Figura 1- Fonte: Chirico, 2013/2014

A differenza dalla precedente, la resource-based view (Barney 1991) enfatizza invece le variabili interne di un'organizzazione rispetto a quelle esterne. Infatti, diversamente dall'analisi porteriana, sposta l'analisi dal settore industriale in cui l'organizzazione opera al sistema organizzativo stesso, definito nella sua unicità. Secondo questo modello, le risorse rappresentano la base del successo dell'impresa, categorizzabili in tangibili e intangibili. In tal senso le risorse umane a proposito costituiscono un'ambiguità poiché per la loro fisicità sono tangibili, mentre per le loro conoscenze e know-how di supporto all'organizzazione sono intangibili. La loro gestione assume comunque un ruolo centrale e attivo in tale modello: difatti permette di mappare e creare uno stock di competenze, di favorire le prestazioni lavorative tramite politiche di compensation, di rendere il capitale umano facilmente appropriabile e individuare nuove risorse da poter gestire e sviluppare.

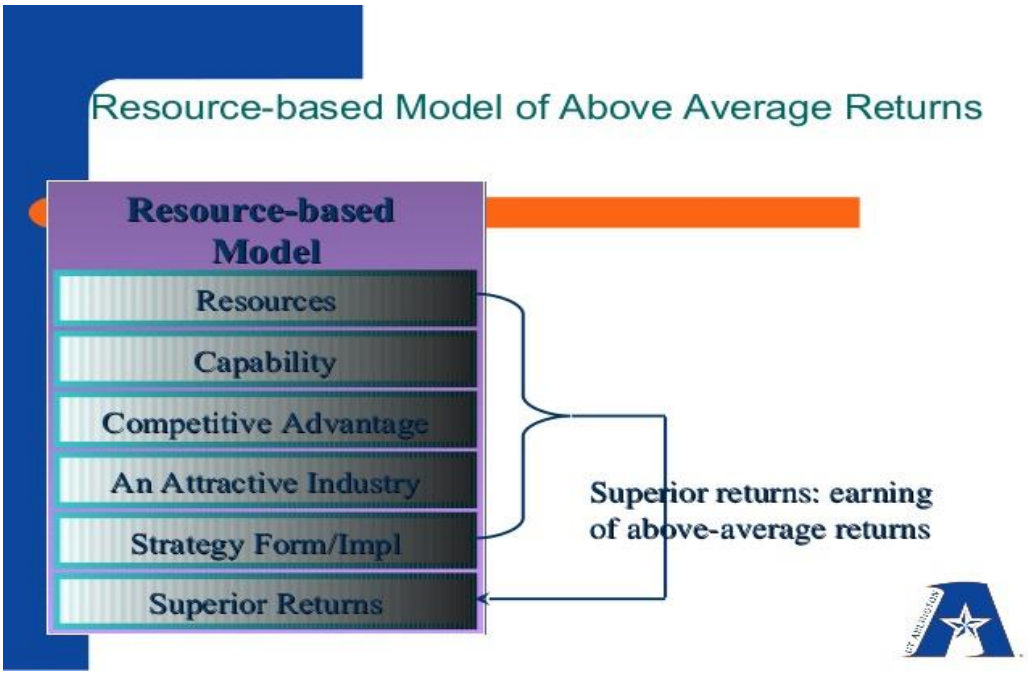


Figura 2- Fonte: Hashmi, *introduction to strategic management,* 2013

1.1.2 Strategia, struttura e risorse umane

Più in generale la gestione delle risorse umane deve conformarsi alla strategia e la struttura adottata dall'impresa: possiamo quindi affermare che l'impresa più efficace ed efficiente sia quella che assicuri una certa coerenza tra le dimensioni della strategia, delle risorse umane e della struttura.

Il legame tra queste variabili può essere analizzato e classificato in base a tre approcci differenti : (Costa, Gianecchini, 2009)

- approccio lineare (o sequenziale)
- approccio interdipendente
- approccio evolutivo

L'approccio lineare, ossia quello più tradizionale, riprende il paradigma strategia-struttura studiato da Chandler nel 1963 per cui la strategia precede l'organizzazione della struttura e di conseguenza delle risorse umane. I rapporti tra le tre dimensioni sono di tipo sequenziali, infatti, una volta stabilita la strategia, sarà necessario adottare una struttura appropriata e coerente ad essa e solo successivamente saranno introdotte le risorse umane necessarie. In questo caso allora è facile denotare come quest'ultime non rappresentino uno dei primi passi della catena della progettazione, essendo viste quasi come residuali ad essa. Difatti il modello lineare è strettamente correlato all'approccio strumentale dello SHRM descritto precedentemente. Tale approccio presenta comunque notevoli risultati in ambienti semplici e scarsamente dinamici.

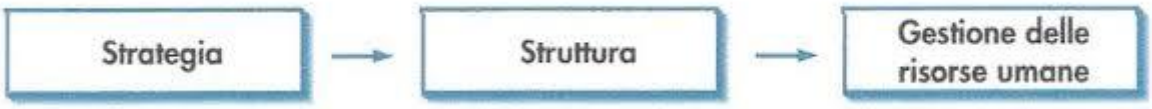


Figura 3: approccio lineare-Fonte: Costa, Gianecchini 2013

L'approccio interdipendente, di converso, è adatto ad ambienti complessi e turbolenti[2] in cui l'approccio lineare non si rileva efficace e coerente. In questo caso la strategia, la struttura e le risorse umane si influenzano reciprocamente, condizionate di continuo dall'ambiente esterno. Cruciale è allora la capacità di adattamento delle varie parti dell'organizzazione. Quindi non è presente un vero e proprio legame lineare tra le tre dimensioni, poiché ciascuna influenza e contemporaneamente è influenzata dalle altre (relazione di reciprocità): si può dedurre allora che le risorse umane assumono una valenza strategica per il perseguimento degli obiettivi aziendali.

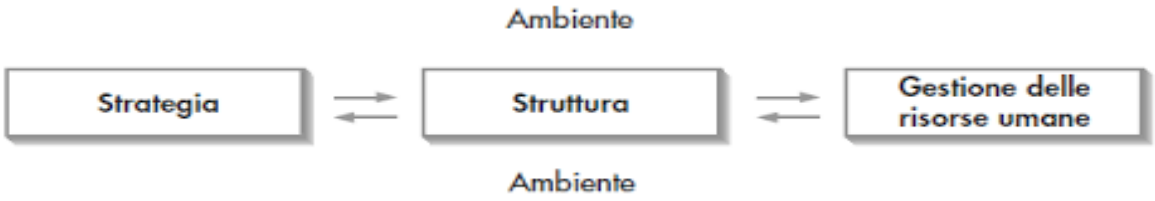


Figura 4:approccio interdipendente-Fonte: Costa, Gianecchini 2013

L'approccio evolutivo presuppone che l'organizzazione sia un sistema che muti in base alle azioni poste in atto dai vari soggetti come i manager, operai e stakeholders, in seguito ai cambiamenti esterni ambientali, che divengono quindi causa ed effetto della strategia stessa. La relazione non è né lineare né circolare, ma contestuale; inoltre ora sono rilevanti le strategie degli attori e le strutture di governo delle transazioni. Vengono riconosciute le qualità creative e innovatrici delle strategie agli attori, collegando con il meccanismo della path-dependance le azioni passate con quelle attuali. Infatti questo approccio inserisce l'organizzazione in un contesto socio-politico-istituzionale di norme e regolamenti che determinano le relazioni che si sono consolidate nel tempo tra gli attori interni o tra l'organizzazione stessa e l'ambiente. Questo approccio si differenzia dai precedenti poiché considera le risorse umane non "una" ma "la" variabile fondamentale per l'attivazione del rapporto tra imprese e ambiente e per lo sviluppo dell'organizzazione (Boldizzoni, 2007)

[2] È questo il caso dei cosiddetti modelli organici in cui le conoscenze e responsabilità vengono sempre più fatte fluire tra i livelli più bassi della gerarchia organizzativa

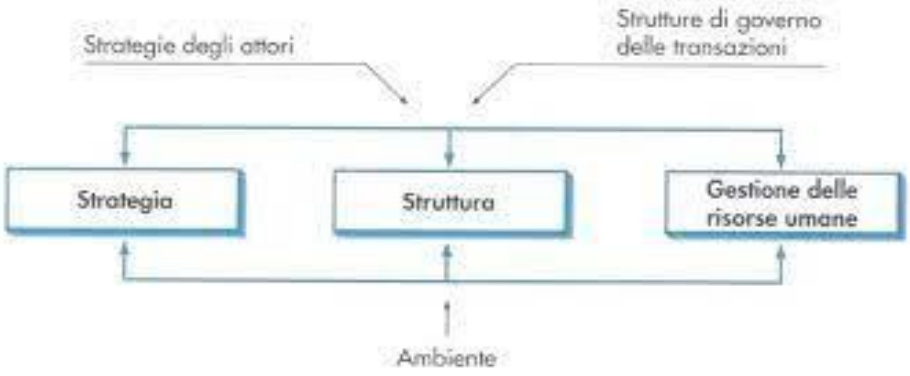


Figura 5: approccio evolutivo-Fonte: Costa, Gianecchini 2013

Quindi, in questi due ultimi modelli possiamo ravvisare per certo una netta rilevanza delle risorse umane, che interagiscono in maniera sinergica con le politiche poste in atto dall'organizzazione sul piano strategico e produttivo, assumendo allora una valenza costitutiva all'interno della strategia.

1.1.3 Il ciclo del valore delle risorse umane

Ora più che mai, si nota come i modelli evolutivi ed interdipendenti siano i più funzionali ai sistemi organizzativi. Proprio per questo diviene cruciale saper gestire efficientemente le risorse umane, le quali devono allora essere protagoniste di un ciclo che possa scatenare nei vari reparti dell'organizzazione un vero e proprio effetto alimentatore che porterà, a sua volta, ad una massimizzazione della prestazione. È necessario creare un insieme di attività di captazione del valore delle risorse umane che permetta poi di valorizzarle e legarle al piano strategico-operativo dell'impresa.

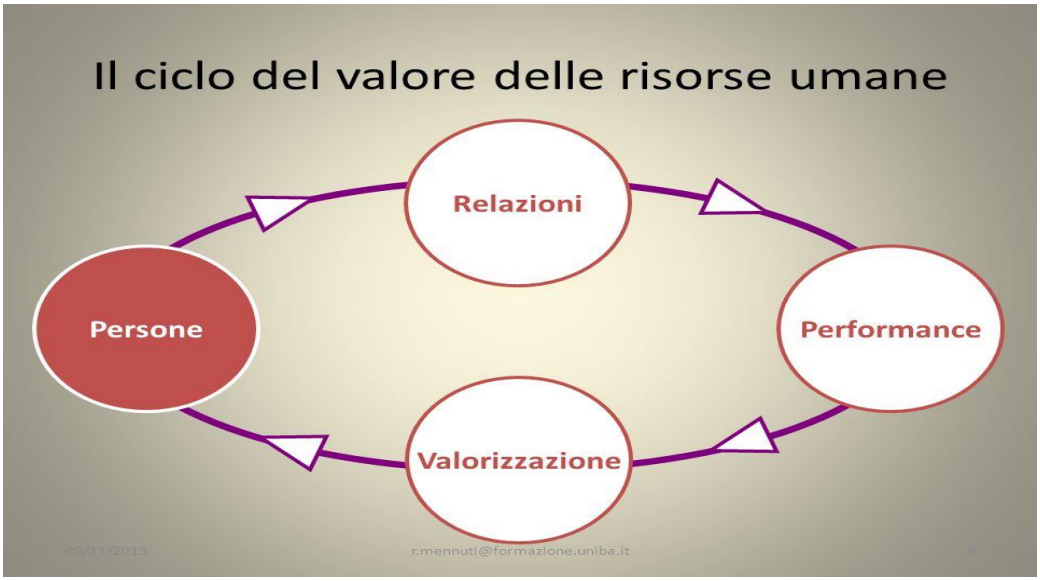


Figura 6-Fonte: Mennuti, 2014

Il ciclo del valore delle risorse umane non può non partire dalle persone appunto, portatrici come già detto in precedenza, di capitale umano: ciascuno apporta in maniera unica[3] all'organizzazione delle caratteristiche che sono correlate al livello di coinvolgimento dell'individuo; tale livello di coinvolgimento è stato studiato a lungo nel tempo e, a sua volta, discende dalla presenza di fattori come la motivazione, ricompensa, soddisfazione.

Il secondo nodo è allora quello delle relazioni. In tal senso spesso si parla di social capital, volendo sottolineare i rapporti e i legami sociali tra i vari individui. Il sistema delle relazioni all'interno dell'impresa è classificabile in due tipologie contrattuali: il contratto giuridico ed il contratto psicologico. Col primo si sottintende al tradizionale contratto di lavoro subordinato o al contratto di tipo commerciale, prefigurando così relazione di scambio[4] e gerarchia[5]. Il contratto psicologico, d'altro canto, è costituito dall'insieme delle credenze, atteggiamenti ed obblighi generati all'interno delle persone, che anticipano, accompagnano e susseguono la stipulazione di un vero e proprio contratto formale. In queste circostanze non è sostanziale l'identità degli individui (professionista, dipendente, l'organizzazione medesima), ma permangono comunque aspettative ed obblighi al quale ognuno terrà fede. Uno dei primissimi studiosi ad introdurre la concezione di contratti psicologici fu Rousseau (1998), la quale ha posto l'accento sulla soggettività del contratto, definito come percezione individuale: ogni soggetto può pensare a ciascuna relazione in maniera unica e differente rispetto agli altri, prescindendo da ciò che è scritto e ritenuto giusto. La studiosa individuò in particolare due tipologie ideali di contratti psicologici: il contratto transazionale, basato sullo scambio economico, cioè in cui avvengono adempimenti di obblighi monetizzabili, che comunque prevedono un debole coinvolgimento delle parti e per un limitato arco temporale; il contratto relazionale riguarda invece impegni di lunga durata, non identificabili in compiti ben specifici e monetari. Quest'ultimo allora richiederà una relazione più profonda tra gli attori sociali rispetto al contratto giuridico. Più in generale il contratto ideale è quello che considera pienamente le aspettative delle controparti; se ciò non accadesse, si genererebbe una discrasia tra accordo formale e psicologico che comporterebbe una riduzione della soddisfazione da parte dell'azienda e demotivazione da parte del lavoratore dipendente.

Il terzo punto cruciale del ciclo del valore delle risorse umane è costituito dalla prestazione. Selezionato il lavoratore, create le relazioni necessarie, la persona deve infatti coprire un ruolo particolare e fornire una prestazione: non dipende quindi solamente dall'impegno profuso dal lavoratore, ma anche dalla struttura più o meno formale creata a supporto di esso. L'erogazione di una prestazione può scaturire da un'organizzazione meccanicistica e rigidamente formalizzata dei processi lavorativi ma anche da

[3] Le persone, infatti, non essendo tutte uguali, rappresentano ciascuna un unicum differente da aggiungere all'organizzazione
[4] Ossia che implicano un trasferimento di beni e servizi
[5] Connota un rapporto in cui una parte esercita potere verso l'altra

atteggiamenti costruttivi, innovativi e proattivi. È questo ciò a cui si punta sempre di più in un mondo contemporaneo fortemente mutevole, che richiede un certo grado di elasticità da parte degli individui. Oltretutto la prestazione va gestita dalla direzione con la finalità di garantire uno spirito di collaborazione che risulterà necessario per qualsiasi organizzazione che voglia perseguire la qualità.(Marmo, nd)

Il quarto ed ultimo nodo è la valorizzazione. Dal punto di vista aziendale, si riferisce alla fase finale di incontro con il cliente; mentre nell'ottica del singolo individuo coincide con il guadagno, che sarà sicuramente di natura economica, ma che deriva dal contatto personale e diretto tra dipendente e cliente. Di grande importanza in questa fase è l'esternazione verso il cliente di tutto il modello inizializzato all'interno dell'organizzazione in modo da poter 'chiudere' il ciclo e ripeterlo dall'inizio.

1.2: Evoluzione storica e teorica della gestione delle risorse umane

Come appena notato, mai come oggi quindi le risorse umane hanno una valenza tanto importante e strategica da creare una necessità di sviluppo della progettazione organizzativa fondata primariamente su di esse. Quest'ultimo approccio ne è una prova, anche in virtù dei cambiamenti (descritti all'inizio) di tipo storico, sociologico e culturale avvenuti nei vari decenni. Proprio per questo, guardando indietro nel tempo riaffiorano modelli di progettazione organizzativa tra i più disparati che si caratterizzano per visione e modi di pensiero tipici dei periodi passati.

1.2.2 Lo Scientific Management, il taylorismo

L'ingegnere americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), sin da giovanissimo, nel 1878 riuscì ad applicare nella fabbrica in cui lavorava una certa divisione del lavoro che fruttò quantitativamente un raddoppiamento del rendimento delle macchine. In questo periodo egli cominciò a focalizzarsi sugli studi per scoprire cosa fare esattamente per determinare il prodotto di una giornata lavorativa. Iniziò allora da una serie di esperimenti nel campo organizzativo e tecnico-meccanico(ad esempio nel 1898 nello stabilimento della Bethlehem Steel calcolò che con movimenti, strumenti e sequenze corrette ogni uomo poteva caricare al giorno 47,5 tonnellate invece delle usuali 12,5)[6] che porteranno, anni dopo, alla stesura della sua opera principale '*The principles of Scientific Management' 1911.* Taylor sostiene principalmente che l'obiettivo più importante in campo manageriale sia unire alti salari con bassi costi del lavoro[7], combinazione realizzabile solo in presenza di determinate condizioni di alta

[7] Il pensiero di fondo di tale modello può riassumersi nelle seguenti parole scritte sul Wall Street journal i primi anni del'900: "We are justly proud of the high wage rates which prevail throughout our country, and jealous of any interference with them by the products of the cheaper labor of other countries. To maintain this condition, to strengthen our control of home markets, and, above all, to broaden our opportunities in foreign markets where we must compete with the products

produttività. Secondo Taylor allora è necessaria una completa riorganizzazione del lavoro su base scientifica che richiede a sua volta una rivoluzione mentale da parte dei dipendenti e dei dirigenti nei rapporti reciproci, verso il lavoro e i colleghi. Nello specifico, questo approccio prevede di dare una forte rilevanza alle regole empiriche la conoscenza scientifica a discapito delle conoscenza personale , per quel che riguarda i metodi lavorativi e il tempo; inoltre (come già detto in precedenza) questa rivoluzione risiede nell' aumento della produttività, con conseguente riduzione dei prezzi ed aumento dei consumi così da determinare un aumento del surplus: è importante quindi eliminare ogni ostacolo all'aumento produttivo, spesso rinvenibili in attitudini come il soldiering[8] o modelli organizzativi basati sull'empirismo, quindi sull'esperienza e sui metodi lavorativi tramandati. Avendo ora determinato la base su cui poggia la rivoluzione organizzativa tayloristica , passiamo ora ai principi di quest'organizzazione scientifica, definita anche come Task Management.

Il primo principio, che ne rappresenta l'essenza, riguarda lo sviluppo della scienza nei vari processi in modo da poter individuare la modalità ottima ed implementarla. A tale scopo, Taylor sostiene che si debbano scomporre i procedimenti svolti da ciascun lavoratore e analizzati singolarmente (parcellizzazione delle mansioni), cosicchè vengano eliminati eventuali movimenti errati ed inutili che avrebbero altrimenti rallentato il tempo di svolgimento di ogni operazione. Ciò che persegue Taylor è una standardizzazione qualitativa e quantitativa del lavoro che possa da una parte raddoppiare o triplicare il rendimento dei lavoratori ma, dall'altra, non oberarli eccessivamente.

Il secondo principio è una selezione ed addestramento scientifico dei lavoratori ed il loro progressivo sviluppo: dopo aver attentamente studiato e ricavato le caratteristiche psico-fisiche di ogni lavoratore[9], si stabilisce la tipologia di lavoro maggiormente adatta alla figura rilevata (criterio dell'uomo giusto al posto giusto). Allo stesso tempo il lavoratore deve essere aiutato e istruito sistematicamente conferendogli le abilità necessarie per poter svolgere operazioni più avanzate, sempre però sulla base delle doti naturali identificate all'inizio nel processo di assunzione.

Il terzo principio corrisponde invece al mettere insieme la scienza e i lavoratori scientificamente selezionati ed addestrati tale per cui l'organizzazione è vista come un insieme di meccanismi composte da singole parti rigorosamente pianificate e suddivisa in tre livelli ben definiti: livello esecutivo, che svolge le operazioni secondo modalità prestabilite da altri; il livello di direzione intermedia, che ha funzione di progettazione ottimale dello svolgimento del lavoro e di controllo operativo; il livello dell'alta direzione, dedito principalmente alla strategia e allo sviluppo dell'impresa.

---

of other industrial nations, we should welcome and encourage every influence tending to increase the efficiency of our productive processes."

[8] Ossia l'abitudine del lavoratore a fingere di lavorare o a rallentare la produzione

[9] In questo modo, secondo Taylor, ci si rende conto delle possibilità di sviluppo e dei limiti di ognuno di essi.

Il quarto ed ultimo principio è la presenza di collaborazione e stima tra direzione e manodopera. Nulla di ciò che è stato esposto fino ad ora può attuarsi senza la creazione di un certo legame tra il vertice e la base della gerarchia di impresa, legame derivante da un aumento della retribuzione ogni volta che lo svolgimento operativo giornaliero di ciascun lavoratore venga portato a termine. Però, Taylor si rende conto che l'incentivo economico non basta per mantenere il legame forte e duraturo, quindi sottolinea l'importanza di canali di comunicazione individualizzati tra le due figure dell'organizzazione tali da permettere una comunicazione fluida ed efficace.

La presenza congiunta di questi principi all'interno del modello descritto da Taylor afferma la superiorità dell'organizzazione di impresa su ogni componente umana al suo interno. Tale primato deriva dal continuo ricorso alla scienza e nel postulato del '*one best way'.* Quest'ultimo afferma come dinanzi a qualunque problema organizzativo o tecnico esista un'unica soluzione, quindi non una serie di soluzioni alternative tra loro, raggiungibile impiegando metodi scientifici di ricerca. Per questo la figura della scienza viene assurta al di sopra di tutte le altre parti dell'organizzazione; tutti i soggetti (sia gli operai[10], i tecnici[11] e i dirigenti[12]) dovranno quindi adeguarsi alle norme dettate da essa. A proposito Taylor dichiarò: "*L'uomo che si trova alla testa dell'azienda è sottoposto come l'operaio alle regole che sono state sviluppate attraverso migliaia di esperimenti, e le norme che sono state sviluppate sono eque. Il codice delle leggi è giusto, e quelle questioni che con gli altri sistemi sono oggetto di giudizio arbitrario e perciò possono portare a disaccordi, sono state oggetto del più accurato e attento studio al quale hanno preso parte sia il lavoratore che la direzione, portando alla soddisfazione di entrambe le parti*". (Pompella, n.d)

Questi concetti, nella realtà, si traducevano spesso in problemi per la cultura organizzativa e lo sforzo richiesto a ciascun lavoratore: l'attuazione di metodi scientifici nell'organizzazione tralascia ed è deleteria per i caratteri psicologici e motivazionali di ogni lavoratore[13]. È probabile che questo approccio generi insoddisfazione e demotivazione nei livelli più bassi della gerarchia definendo così la figura dell'*operaio bue*: il lavoratore compie solo le azioni che gli vengono ordinate, senza opporsi e chiedere spiegazioni, rispettando contemporaneamente impegni e tempi senza attardarli né anticiparli. E proprio per questo c'è un alto rischio di sfruttamento del lavoratore, il quale viene considerato semplicemente come una rotella di un meccanismo o come il pezzo di una scacchiera. Taylor, dal canto suo, aveva molto più interesse per una gestione evoluta della figura dei lavoratori di quanto il concetto di "operaio bue" faccia intuire: sviluppa scientificamente il processo di assunzione collegandolo strettamente non solo alle doti fisiche ma anche a quelle caratteriali ed attitudinali delle

[10] Relativamente all'esecuzione materiale delle mansioni
[11] Per quel che riguarda l'analisi delle procedure lavorative e la ricerca di possibili miglioramenti
[12] Relativamente alle prestazioni richieste alla manodopera
[13] Essi diventeranno importanti solo dagli anni 30

risorse umane; conferisce importanza alla misurazione della performance di ogni dipendente; analizza e definisce nuovi sistemi di incentivazione, non solamente estrinseci, ma anche intrinsechi come condizioni di lavoro migliori e riduzione della giornata lavorativa. A riguardo è necessario sottolineare come in quel periodo i lavoratori qualificati fossero quantitativamente pochi, la maggior parte non conosceva il mestiere e lo apprendeva perlopiù dai lavoratori più anziani. Taylor quindi garantisce la presenza di un sistema organizzativo al passo con le esigenze di alta produttività di quegli anni , soddisfabili principalmente con frammentazione delle mansioni e separazione tra ideazione del lavoro ed esecuzione.

Oltre al successo riscosso da questo modello organizzativo di lì a pochi anni con il Fordismo[14], al giorno d'oggi vediamo riproposti e messi in pratica molti valori del taylorismo , come quello della razionalizzazione delle attività, attuazione di metodi di lavoro e procedure valide per tutti[15], conciliati però con una più forte umanizzazione del lavoro, in modo da rendere accettabili le azioni richieste a ciascun lavoratore. Ciò che manca al taylorismo è l'attenzione diretta agli individui come persone e non unicamente come lavoratori, i quali se stimolati nella maniera giusta possono portare con l'intelligenza e la passione effetti positivi all'organizzazione.

Questa è una delle varie critiche portate avanti nei confronti dello Scientific Management, che hanno costituito per buona parte la base per la teorizzazione di un modello teoricamente speculare: il modello delle Relazioni Umane.

1.2.3 Mayo, gli studi di Hawthorne e la teoria delle relazioni umane

Gli studi scientifici sul comportamento organizzativo, inizialmente chiamato relazioni umane, rappresentano la progenie intellettuale dello scienziato Elton Mayo e dei suoi esperimenti condotti presso gli stabilimenti Hawthorne della General Electric Company di Chicago nel 1924, che ebbe come risultato il fallimento dell'impostazione meccanicistica-ingegneristica del lavoro a favore di un'impostazione maggiormente psicologica. Quest'esperimento comprendeva 4 fasi tra loro differenti: (simplynotes, 2014)

1) esperimenti sull'illuminazione per denotare un'eventuale correlazione tra essa e la produttività dei lavoratori; si concluse che in realtà questo legame non c'era. Difatti i lavoratori vennero

[14] Gli studi sull'organizzazione scientifica del lavoro vennero applicati, per la produzione in serie, alla catena di montaggio, costituita da un nastro sul quale scorrevano le parti su cui ogni lavoratore doveva compiere semplici operazioni di sua competenza, nel tempo previsto. Venne particolarmente utilizzata nell'industria automobilistica e il primo ad utilizzarla su larga scala fu Henry Ford, a Detroit, che consentì di fare dell'automobile un oggetto a portata di tutti(fino a quel momento era un bene di lusso). Inoltre praticò una politica di alti salari per permettere agli operai e ai lavoratori di acquistare, anche a rate, le autovetture standardizzate prodotte a costi bassi.

[15] Basti pensare a lavori come il cuoco del fast-food o cassiera del supermercato, individui che devono compiere la stessa azione ripetutamente, per cui a volte si utilizza il termine neo-taylorismo

divisi in due gruppi, uno con illuminazione variabile e uno con illuminazione costante: aumentando l'illuminazione aumentava contemporaneamente anche la produzione; ciò avveniva però anche quando l'illuminazione smise di crescere, addirittura dopo che era in diminuzione.

2) esperimenti condotti in gruppi di lavoratrici poste nella stessa stanza sottoposte a cambiamenti nei tempi di riposo[16](durata e intervallo) e nei sistemi incentivi. Le conseguenze furono un aumento della produzione e del morale immediato, fenomeno che permase quando si riadottarono le direttive originarie: si concluse quindi che la maggior produttività non derivasse dalle regole introdotte ma piuttosto dal cambiamento dell'attitudine delle dipendenti verso il lavoro e, più nello specifico, verso il lavoro di gruppo.
3) Interviste di massa per determinare l'atteggiamento mentale degli impiegati a proposito dell'azienda, delle paghe, della promozione e dei piani di assicurazione. Ne derivò che il comportamento di ciascun lavoratore era condizionato da quello del gruppo.
4) Un quarto ed ultimo esperimento fu condotto per analizzare il funzionamento dei gruppi ristretti di lavoratori e il suo impatto del comportamento di ogni soggetto. Si creò allora un gruppo di lavoro di quattordici persone, per cui la paga oraria sarebbe dipesa dall'output medio di ciascuno, mentre un bonus sarebbe stato accreditato in base all'output prodotto medio di gruppo. Alla fine i lavoratori svolsero minor output di quello atteso dall'azienda. Le motivazioni erano multiple e andavano dal timore di alzare eccessivamente gli standard richiesti, al senso di aiuto e supporto dei lavoratori più produttivi verso quelli più lenti[17].

Questi esperimenti hanno evidenziato diverse implicazioni che poi hanno rappresentato lo scheletro della teoria delle Relazioni umane:

- i fattori sociali organizzativi concorrono alla determinazione dell'output e dell'efficienza, dal momento che i dipendenti ora vengono visti come persone;
- i lavoratori sono esseri umani e, in quanto tali, si integrano in gruppi informali con altri individui per poter superare le discrepanze sociali con i gruppi formali, perciò essi dovranno essere trattati anche come gruppo;
- tali gruppi informali possono essere in attrito con i gruppi formali, magari per gli obiettivi incompatibili dei due. Questi conflitti possono essere superati tramite comunicazione o eliminazione di talune relazioni formali;

[16] Vennero introdotti novità come riduzione dei periodi di riposo a cinque minuti ma con frequenze maggiori ed eliminazione del lavoro di domenica
[17] Seguendo la logica del mal comune mezzo gaudio.

- la leadership è cruciale per direzionare gli sforzi e i comportamenti dei lavoratori. Essa non afferisce a posizioni formali superiori ma, come è accaduto nel quarto esperimento, anche a soggetti in grado di influenzare gli altri per via delle spiccate competenze e abilità in determinati campi;
- Infine una supervisione caratterizzata da empatia e considerazione può condizionare efficacemente la produttività dei lavoratori.

Mayo dedusse, quindi, che i dipendenti si sentissero molto più soddisfatti del proprio lavoro perché avevano la sensazione di essere considerati come persone e non pezzi di una scacchiera[18] e perché, tramite la comunicazione con gli scienziati e i ricercatori, i dipendenti sentivano maggiormente un certo grado di responsabilità della propria performance e quella del gruppo. Questo è detto appunto "Effetto Hawthorne": il fatto di essere al centro di caso studio ha influito sui lavoratori, facendoli percepire al centro dell'attenzione; ciò li ha spinti ad impegnarsi maggiormente nelle loro azioni. Si dimostrava così una stretta interconnessione tra soddisfazione e produttività, cosa che non avveniva con il taylorismo, caratterizzato da ripetitività e parcellizzazione delle mansioni, che comportava uno svuotamento del significato lavorativo. La sensazione di coesione e di stima si rivelarono quindi determinanti ai fini della performance, più di ogni altro miglioramento nell'ambiente lavorativo. Inoltre, le interviste dell'esperimento hanno evidenziato come i conflitti management-lavoratori non sono dovuti tanto a semplici motivi di scontro, quanto soprattutto ad atteggiamenti emotivi: Mayo sosteneva che nei lavoratori la logica dei sentimenti aveva sempre la meglio rispetto a quella dei costi e dell'efficienza tipica dei manager. Comunque il dato più importante emerso da questi studi fu la forte valenza dei rapporti collaborativi tra le persone sul posto di lavoro, a differenza di ciò che invece il taylorismo cercava di esaltare, ossia l'interesse personale. Mayo dirà nel 1949: "*il desiderio di essere stimolati dai propri simili, il cosiddetto istinto di associazione, è decisamente preponderante rispetto al mero interesse personale e alla logica delle argomentazioni sulle quali si fondano così tante teorie fasulle di management*". (Giacca, 2002)

[18] Ipotesi della marmaglia

Figura 7-Fonte: Brancale, 2014

Nonostante tale approccio abbia dei limiti (uno su tutti è la strumentalità dell'individuo che permane comunque rispetto al profitto e alla produttività), gli esperimenti di Hawthorne e gli studi successivi hanno contribuito a creare un modello incentrato soprattutto sulle relazioni tra gli individui (grazie anche ad una forte comunicazione) e sulla loro soddisfazione, mettendo in luce l'importanza delle emozioni e del rispetto nell'attività di gestione delle risorse umane. In particolare queste caratteristiche sono stata analizzate profondamente negli anni 50 e 60 andando a creare il modello delle neo-relazioni umane.

1.2.4 Modello delle neo-relazioni umane e l'importanza della motivazione

Il progetto di Mayo di applicare teorie e tecniche psicologiche, è stato ripreso ed esteso da molti studiosi delle risorse umane postumi come Maslow e McGregor. La loro analisi era volta a individuare metodi di integrazione dell'individuo nell'organizzazione tramite il tentativo di far corrispondere le strutture formali

ai bisogni dei lavoratori; inoltre si voleva allargare la scala dei bisogni soggettivi, che sino a quel momento era ristretta ai bisogni economici (teorie classiche) e sociali(teoria delle relazioni umane). Ciò che fa Maslow infatti è capovolgere l'impostazione del taylorismo nel rapporto organizzazione-persone, proponendo la prima come fattore cruciale per il soddisfacimento dei bisogni delle seconde. Ciascun bisogno spingerà l'individuo verso un determinato comportamento, perciò ciascun dirigente dovrà individuarli cosicchè i dipendenti possano influenzare con il loro operato la performance d'azienda, dal momento che compartecipano allo sviluppo di essa. Maslow categorizza quindi i bisogni individuali in 5 livelli gerarchici: fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di autorealizzazione.

Un aspetto importante messo in luce da Maslow è che un bisogno non soddisfatto è esso stesso motivante e quindi utilizzabile per stimolare un individuo a svolgere un compito; non appena ciò accade, il bisogno soddisfatto perde la sua forza motivante e non è quindi più fonte di motivazione. A tal proposito, i dirigenti dovrebbero utilizzare strumenti e metodi appropriati capaci di motivare i lavoratori, non appena emerge un bisogno. Inoltre il soddisfacimento di un bisogno rende un individuo sempre più renitente ad ulteriori stimoli di quel tipo e lo porta a cercare bisogni di livello più alto: ad esempio non appena soddisfatto un bisogno di affetto (essere amato o far parte di un gruppo), l'individuo tendenzialmente cercherà di soddisfare bisogni di stima (essere rispettato ed approvato), con cui si sentirà maggiormente competente e produttivo. Si segue in generale un processo piuttosto lineare che culmina alla fine con il bisogno di autorealizzazione, ovvero la piena realizzazione delle potenzialità soggettive. Maslow nel 1954 affermava infatti: *" I dipendenti possono avere reazioni autoprotettive volte a conservare ciò che hanno acquisito, ma si muovono con entusiasmo solo per quello che non hanno ancora".*

Lo scopo dei dirigenti è ricercare di soddisfare i bisogni di ordine superiore, quelli di affetto, stima e di autorealizzazione di ogni persona, adottando modifiche nelle strutture formali dell'organizzazione che creino sinergie e legami tra le persone in modo che gli obiettivi di quest'ultima si allineino con quelli individuali: non è più l'individuo che deve conformarsi all'organizzazione, ma viceversa (come anche esplicato ad inizio paragrafo). Queste analisi hanno posto le basi per le teorie di altri studiosi, in particolare per Douglas McGregor: egli determina due modalità con cui i responsabili possono considerare i propri collaboratori e sottoposti, la teoria X e teoria Y.(Mcgregor, 1960)

La prima si rifà pienamente al modello classico ed ipotizza che l'uomo sia pigro per natura (non vuole assumersi alcuna responsabilità) e, quindi, nell'ambito lavorativo preferisca essere controllato, perseguendo unicamente la stabilità economica e personale. I vertici aziendali diventano refrattari a delegare responsabilità verso i livelli più bassi, instaurando una leadership autoritaria e punitiva che diviene l'unico modo per poter raggiungere gli obiettivi organizzativi. Questa teoria implica un certo direzionamento degli sforzi delle persone che spesso può richiedere un controllo e modifica delle loro azioni per adattarle alle necessità dell'organizzazione: l'individuo si assimila ad un mero strumento di produzione, ponendo questa teoria sulla stessa linea d'onda dell'ipotesi della marmaglia tanto esaltata dai tayloristi.

Di converso, la teoria Y, anche denominato "manager partecipativo", poggia sull'assunto che il lavoratore sia una risorsa con potenzialità sostanziali e che i suoi limiti dipendono dalle capacità della direzione aziendale. Le organizzazioni vengono infatti viste come contenitori di potenzialità e

competenze da sfruttare[19]. Al loro interno le persone non sono più un male necessario da dover arginare e controllare, ma assumono il significato di vera e propria risorsa umana da considerare e valorizzare. Ora direzione e personale sono reciprocamente dipendenti, in quanto quest'ultimi sono sottoposti alle decisioni operative della prima, mentre la direzione dovrà adeguarsi agli individui per poter conseguire sia le proprie finalità che quelle dell'organizzazione. In generale McGregor preferisce questo tipo di management, anche se riconosce come purtroppo il primo sia quello più attuato solitamente. Infatti, secondo lui, ciascun individuo non è per natura passivo nei confronti dell'organizzazione, ma diventa tale a causa dello stile di management adottato dalla direzione: "*L'idea per cui gli operai sono pagati per fare ciò che viene loro detto e i dirigenti per dirglielo non rende soltanto impossibile una collaborazione efficace, ma suscita automaticamente una sensazione di fallimento psicologico che conduce o a un atteggiamento di assoluta passività o ad una forte ostilità."* Alla direzione, in tal senso, sarà richiesto di coinvolgere i collaboratori, attribuire responsabilità e risaltare gli attributi di tutti, sollecitando iniziative e decisioni.

Tale concetto di lavoratore come individuo autonomo è alla base della teoria del Goal Setting di Edwin Locke[20], il quale sosteneva che sono gli obiettivi stessi ad avere effetti motivanti, in particolare, la loro gestione e comunicazione. Con il termine goal si intende l'obiettivo che si vuole raggiungere, la rappresentazione di uno stato desiderato. Esso determina sia il risultato da voler ottenere, sia i meccanismi per raggiungerlo, quindi le energie e gli sforzi richiesti[21]. Quindi Locke capì che il goal è rilevante per la prestazione poiché, se accettato dall'individuo, genera motivazione, consentendo una più facile riuscita degli obiettivi preposti. Nello specifico gli obiettivi devono essere: (Young, 2017)

1. Chiari;
2. Sfidanti, ossia hanno un elevato grado di difficoltà;
3. Accettati
4. Affiancati a processi di feedback costante

Per quanto riguarda il primo punto, se un obiettivo è chiaro, migliora la coscienza di ciò che si tenta di raggiungere, nonché si facilita la misurazione dei risultati e il conseguente rewarding. È anche per tali motivi che spesso si pongono obiettivi SMART, acronimo adottato per primo da Peter Drucker che definisce gli obiettivi facilmente raggiungibili come specifici, misurabili, realizzabili, rilevanti e scadenzati. Ritornando al goal-setting, il rischio insito nella poca chiarezza è quello che i lavoratori possano interpretare gli obiettivi in modo personale e quindi discostarsi da quanto previsto dall'organizzazione. Il secondo punto è relativo al livello di difficoltà dell'obiettivo, direttamente

[19] Impresa come garbage can
[20] Modello che riprende i caratteri del Management by objectives
[21] Differentemente dal task, il goal comprende una prospettiva meramente qualitativa.

proporzionale alla soddisfazione conseguente il suo raggiungimento. Difatti, se un obiettivo è troppo facile, la motivazione si rivelerà inutile affinché venga raggiunto; d'altro canto, se è esageratamente difficile, si potrebbe scatenare un sentimento di frustrazione individuale. In più, per rivelarsi efficace, un obiettivo deve essere generalmente compreso e accettato dai soggetti all'interno dell'organizzazione: infatti essi saranno più propensi a seguire procedimenti precisi per il perseguimento di un certo obiettivo se sono stati inclusi nella determinazione dello stesso. A fianco a questo requisito, è spesso rilevante anche il fattore della credibilità verso la persona che assegna e stabilisce l'obiettivo. Infine questo processo deve accompagnarsi ad un feedback continuo che renda consapevoli i dipendenti della riuscita delle loro operazioni, consentendogli di conoscere eventuali errori e apprendere come evitarli. Collegandosi alla teoria Y di McGregor, questi requisiti, agli occhi dei lavoratori, sorreggono l'impegno richiesto per la realizzazione degli obiettivi, dettando allo stesso tempo i livelli di aspirazione. Più le persone si convincono di essere capaci di affrontare la situazione che gli si presenta (quindi di possedere le competenze necessarie), più il successo innalza i loro livelli di aspirazione e ambizione. Si delinea allora un ciclo virtuoso che inizia e termina all'aspirazione.

1.3:Centralità della persona nell'impresa

Questi modelli corroborano la tesi già esposta in precedenza dell'individuo quale punto centrale dell'organizzazione e del vantaggio competitivo, poiché è un soggetto in grado di potersi rivelare determinante per la riuscita dei vari compiti (caratterizzato da autonomia e responsabilità). Inoltre il sistema organizzativo ha la necessità di costruire sistemi formali e informali che facilitino e supportino ogni sua operazione svolta e ogni relazione instaurata con gli altri individui. È lo stesso concetto messo in luce dal noto imprenditore italiano Adriano Olivetti: *"la fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica."* (Colombo, 2011). Nella sua impresa infatti era lampante quanto fosse profonda e completa l'attenzione data alle persone, a partire dai metodi e processi di selezione del personale che seguivano i principi di autonomia, responsabilità e curiosità delle persone; i lavoratori poi dovevano dimostrare di credere vivamente nelle proprie abilità, dal momento che non veniva data attenzione a valori legati alla performance, quanto piuttosto a valori personali unici di ogni individuo, sottintesi al vivere comunitario. Olivetti infatti credeva fermamente nella creazione di una comunità di lavoratori che interagissero continuamente tra loro e con il territorio, contribuendo ad arricchirlo e, contemporaneamente, ad arricchire sé stessi realizzando le proprie capacità potenziali[22].

[22] Un altro esempio di come si realizzasse concretamente il concetto di uomo al centro dell'impresa in Olivetti infine sono le fabbriche costruite con ampie vetrate con vista sul mare in modo da rendere i luoghi di lavoro maggiormente luminosi e appetibili per i lavoratori.

1.3.1 Empowerment

Negli ultimi anni hanno avuto risonanza notevole le politiche di empowerment aziendali, volte ad attivare le risorse umane a livello personale e organizzativo, similarmente a ciò che intendeva raggiungere Olivetti con il suo modello di gestione delle risorse umane. L'empowerment[23] costituisce un insieme di tecniche volte a responsabilizzare e valorizzare le qualità dei dipendenti tramite la delega di potere da parte dell'autorità verso quest'ultimi. Aumentare il potere dei dipendenti significa infatti accrescere il loro morale e motivazione, evitando che si sviluppino rivalità interpersonali pregiudizievoli per il successo. Infatti tendenzialmente le persone con poco potere si comportano in modo gretto, mentre gli individui responsabilizzati invece possono migliorare la propria efficacia, usufruendo della propria creatività nei compiti da svolgere. Per porre in atto efficacemente l'empowerment è essenziale dotare gli individui di tre elementi: informazioni, conoscenza e potere.

Gli individui vengono infatti informati dell'andamento performante dell'organizzazione; inoltre, tramite appositi programmi di formazione e di sviluppo acquisiscono le conoscenze e competenze necessarie per contribuire al raggiungimento degli obiettivi prefissati. La responsabilizzazione non termina qui poiché gli individui devono avere la possibilità di influenzare direttamente le procedure lavorative e le performances: è per questo che ai dipendenti deve essere affidato il potere di prendere decisioni significative.

Oggigiorno il livello di responsabilizzazione dei dipendenti varia di caso in caso[24], ma è importante notare come sempre più organizzazioni stiano progressivamente attivando programmi di empowerment: alcune si limitano ad incoraggiare semplicemente l'idea dei dipendenti mantenendo la decisione finale nelle mani dell'autorità, in altre consiste nel concedere quasi totale libertà e potere per esercitare spirito di creatività ed immaginazione.

1.3.2 self-leadership

Un concetto collegato strettamente all'empowerment, molto in voga negli ultimi anni, è la self-leadership. La self leadership è di base una competenza con varie sfaccettature, che deriva da capacità di autocontrollo e presa di coscienza di sé stessi, sia delle proprie abilità che dei propri limiti. Essa viene incentivata fortemente tramite attività di empowerment, ed è vista spesso come un insieme di strategia e abilità che permette agli individui di spingere sé stessi verso più alti livelli di efficienza ed

[23] Termine nato negli anni'60 in ambito psicologico per favorire i processi riabilitativi e diminuire la dipendenza dalla figura del soggetto curante. A Mano a mano si è diffuso in quasi tutti gli ambiti come in quello sociale e politico.

[24] Da ricordare il caso dell'azienda Morning Star specializzata nella lavorazione dei pomodori che ha spinto la responsabilizzazione ai massimi livelli, lasciando che i dipendenti si gestissero da soli: infatti in quest'organizzazione nessuno dà né prende ordini, non esistono titoli o promozioni e i compensi vengono stabiliti dai dipendenti pari grado. L'idea di fondo alla base dell'organizzazione è che le persone sono capaci di gestire sé stessi e le complessità da affrontare sul posto di lavoro in maniera autonoma, senza un capo.

efficacia. Nello specifico viene suddiviso in tre distinte tipologie di strategie: comportamentale, focalizzata sulla ricompensa naturale e incentrata su un modello di pensiero costruttivo. La prima mira a promuovere comportamenti positivi e a disincentivare quelli negativi, includendo attività di self-observation, self- punishment, self-goal setting, self reward e self cueing[25]. Costituisce il primo passo verso il cambiamento e rimozione di comportamenti inefficaci. La seconda invece cerca di creare situazioni in cui le persone siano motivate e ricompensate, mirando ad accrescere la determinazione e conseguentemente la competenza personale. La terza ed ultima categoria strategica ha lo scopo di facilitare la formazione di modelli di pensiero abituali che possano impattare positivamente sulla performance. Questo richiede di identificare ed eliminare i pensieri disfunzionali: ciò che si vuole instillare negli individui è una mentalità positiva e anti-pessimistica, in quanto concepire in anticipo il successo di una performance tendenzialmente rende gli individui più efficienti nel momento in cui si trovano a svolgere i propri compiti.

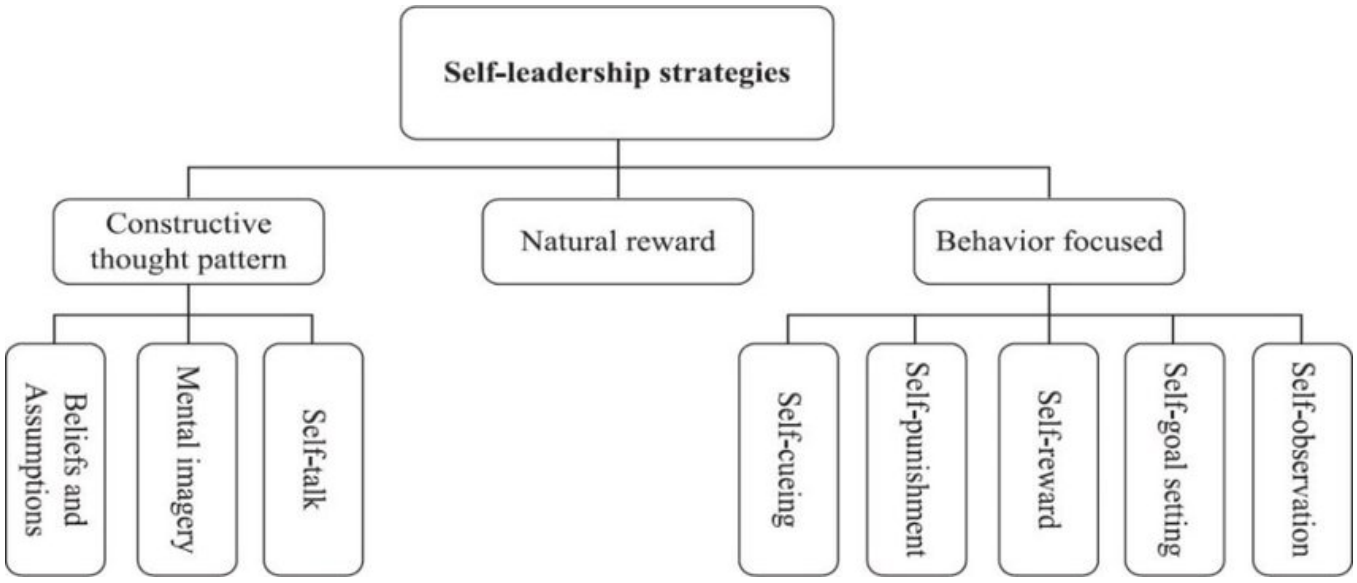


Figura 8-Fonte: Farghaly , 2019

In conclusione, si è visto come lo sviluppo dell'impresa dipenda strettamente dallo sviluppo del singolo e cosa può fare concretamente l'impresa a tale scopo. Tutte queste strategie e tecniche possono però essere attuate in maniera effettiva solo se affiancate da un clima aziendale propositivo che non sia in contrasto con le tecniche attuate dai dirigenti: è essenziale quindi che ci sia una forte cultura di impresa che abbracci questi principi di supporto delle risorse umane.

[25] Esempi di cues, ossia di segnali, sono note e posters motivazionali che mantengono l'attenzione e il focus sull'obiettivo prestabilito.

CAP. 2 LA CULTURA E IL PEOPLE MANAGEMENT

2.1: La cultura di impresa

Ciò che passa spesso inosservato nelle organizzazioni di oggi è la cultura aziendale. Molti studi hanno riscontrato una correlazione positiva tra cultura e performance: ad esempio Kotter e Heskett (2011), due studiosi di fama mondiale, hanno fornito prove empiriche che le imprese che gestiscono meticolosamente e intenzionalmente i propri valori culturali ottengono risultati migliori di quelle che non lo fanno. La cultura, essendo una componente informale delle organizzazioni, (differentemente da aspetti come la struttura e la strategia che sono invece componenti formali) rappresenta la parte non scritta. Nella storia sono state ideate e proposte moltissime concezioni di questo costrutto, a partire da Elliott Jacques nel 1952 che sosteneva come la cultura risieda nei modus operandi della fabbrica, passando per Siehl e Martin (1984) che la consideravano come un vero e proprio collante che mantiene intatta l'organizzazione tramite la condivisione di schemi di significato, fino ad arrivare a Gagliardi e Monaci (1997), i quali vedevano la cultura come un insieme ben strutturato di codici di senso, ideati e elaborati dagli attori organizzativi.

Generalmente possiamo affermare che la cultura costituisce l'insieme di valori e idee condivise dai membri dell'organizzazione e influisce nelle modalità con cui il gruppo si interfaccia con l'ambiente esterno. Si stratifica su due livelli, come accade nella struttura di un iceberg (Daft, 2017): in superficie si rilevano i comportamenti espliciti e osservabili, come ad esempio i sistemi di controllo, le strutture di potere adottate, i simboli e le storie che i soggetti condividono; alla base invece vi sono i valori fondamentali, gli assunti, le credenze e i sentimenti che agiscono nella mente dei membri e che, ovviamente, sono più profondi e radicati dei precedenti: proprio per questo la cultura fornisce agli individui un'identità organizzativa unica che genera un attaccamento a valori ed opinioni elaborati e messi in pratica da un leader o fondatore, spesso derivanti da una concezione filosofica, da una strategia di business o da una propria prospettiva mentale. Ciò che accade infatti è che quando questi valori conducono al successo, si istituzionalizzano e, quindi, danno forma ad una cultura organizzativa derivante dalla visione del soggetto fondatore o leader. Per esempio, la cultura di Amazon è fortemente influenzata dall'orientamento valoriale di Jeff Bezos, basato su disaccordo e contestazione: sostiene infatti che ai leader spetti il compito di contestare qualsiasi decisione ritenuta errata e sulla quale si trovi in disaccordo. Il leader, nelle varie circostanze, non deve essere compiacente e magnanimo, ma deve rivelarsi tenace e spietato per il bene della coesione sociale e di impresa.

Più in generale si può affermare come la cultura assolva a due funzioni centrali: integrazione interna e adattamento esterno. La prima sottintende all'identità collettiva sviluppata tra i vari soggetti, che li guida nei loro rapporti di lavoro quotidiano, nelle modalità di comunicazione e di delineazione dei

poteri e status. L'adattamento esterno si ricollega a come l'impresa riesce a porsi nell'ambiente esterno per raggiungere i propri obiettivi. È necessario allora che venga trasmessa in ogni angolo dell'organizzazione, nelle modalità più disparate possibili affinché si possa creare una cultura abbastanza forte da poter indirizzare sufficientemente l'impresa e i dipendenti stessi verso il successo. Queste modalità costituiscono gli aspetti osservabili della cultura organizzativa poiché, attraverso essi, se ne decifra la visione che è alla base. (Daft, 2017)

Generalmente, i valori culturali vengono espressi in eventi come riti e cerimonie, organizzati al preciso scopo di condividere concetti importanti e di esaltare figure degni di lode che simboleggiano opinioni e attività fondamentali[26]. Inoltre i leader hanno la possibilità di usufruire di storie e slogan ('just do it' della Nike) che racchiudono il concetto diffuso e messo in pratica dalla cultura. Nello specifico, le storie riguardano "eroi aziendali" assurti a veri e propri modelli ideali da seguire, tali da essere considerate come leggende. Esse mantengono vivi i valori principali dell'azienda tramite modalità di comunicazione elementari e facilmente comprensibili dai dipendenti.

Un altro strumento per connotare la cultura sono i simboli: essi costituiscono qualcosa che rappresenta dei valori precisi da diffondere (anche le stesse cerimonie e i riti sono simboli). Il leader poi può avvalersi di modalità di organizzazione della cultura che trascende le singole attività relative ai singoli dipendenti. Egli può modificare infatti la struttura organizzativa, preferendo una struttura meccanica rigida ad una organica flessibile e viceversa (Burns e Stalker, 1961). La struttura di un'impresa incide ampiamente su come i dipendenti interagiscono gli uni con gli altri, sul loro livello di autonomia e su come le unità operative agiscono. Un rimando attuale è la strategia di Sergio Marchionne per risollevare la Chrysler, il quale ha deciso di attuare una riorganizzazione radicale passando ad una struttura più piatta e con meno distanza tra le attività tecniche-operative e quelle di gestione, aumentando anche allo stesso tempo la comunicazione e il supporto verso i dipendenti. Strettamente correlato con la struttura organizzativa sono i rapporti di potere, che consentono di dedurre come il potere sia effettivamente distribuito tra gli individui e le unità. Infatti in alcune organizzazioni il potere è perlopiù detenuto da chi opera nella finanza, mentre in altre dalle unità di ricerca e sviluppo. A proposito, un aspetto da sottolineare è il livello di formalità o informalità di tali rapporti di potere, ossia se il potere derivi dalla loro posizione gerarchica o da fattori come competenze e attitudini. Infine, un ultimo elemento per identificare una cultura sono i sistemi di controllo, concernenti i meccanismi di funzionamento interno attraverso i quali avviene il controllo delle operazioni: basti pensare ai sistemi di ricompensa, di

[26] Un tipo di rito molto tipico nelle aziende è quello di passaggio che permette e festeggia la transizione dei dipendenti verso nuovi ruoli sociali; il rito di integrazione viene sovente utilizzato per generare rapporti relazionali tra i dipendenti basati sentimenti comuni e positivi per l'organizzazione; infine il rito di rinforzo ha il fine di riconoscere pubblicamente gli sforzi profusi da determinati dipendenti.

controllo dei risultati e del comportamento degli individui e gestione delle informazioni interne. (Daft,2017)

2.1.1 Il modello di Schein

Uno dei precursori del concetto di cultura organizzativa è Edgar Schein, ovvero colui ad aver individuato una sua importanza significativa nella determinazione dei comportamenti individuali e di gruppo e negli schemi di pensiero. Lo studioso soprattutto rilevò uno stretto rapporto tra cultura, strategia ed efficienza organizzativa, e più specificatamente assunse che se un individuo compie lo stesso lavoro per un periodo prolungato di tempo, assorbe la maggior parte dei valori e temi culturali condivisi nell'ambiente interno aziendale. Quindi la chiave per scoprire l'effettiva esistenza di una cultura è cercare la presenza di esperienze e bagagli culturali comuni. Ecco le sue parole: "*La cultura è un insieme di assunti di base - inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi."(*Schein, 1990). Secondo Schein, la cultura, precisamente, è composta da artefatti, valori e postulati nascosti[27], rappresentanti ciascuno tre livelli di profondità differente ai quali si manifestano comportamenti proposti e preferiti dall'organizzazione.

Figura 1-Fonte: Bua, anno 2011/2012

Gli artefatti costituiscono il livello più superiore e quindi più facilmente osservabili e analizzabili; per l'appunto sono elementi che possono essere chiaramente visti, sentiti ed ascoltati non solamente dai

[27] La si può comparare all'immagine del frutto della pesca, in cui gli artefatti ne costituiscono la buccia, i valori la polpa, mentre gli assunti di base sono il nocciolo.

dipendenti, ma anche dai soggetti esterni. L'ambiente fisico e le caratteristiche ingegneristiche ed architetturali degli uffici dell'organizzazione sono esempi lampanti, come lo sono anche i comportamenti dei suoi membri, relativamente all'abbigliamento, al modo di parlare e di agire. Anche se tutte queste caratteristiche sono elementi visibili e con immediato impatto emotivo, non è sufficiente osservarle passivamente per decifrare la cultura di un'impresa, ma bisogna giungere più a fondo nella mentalità dei suoi membri per carpire in che modo essi elaborano il loro comportamento; occorre quindi analizzarne i valori.

I valori rappresentano il secondo livello dello schema ideato da Schein. Riguardano tutti i riferimenti comportamentali di ciascun membro, alla luce anche di quanto considerato rilevante dagli altri individui. Infatti diventano parte integrante della cultura organizzativa solo se sono condivisi dalla maggior parte dei membri dell'impresa. Il loro preciso intento è quello di instillare e rafforzare al tempo stesso il senso di appartenenza dei soggetti verso l'organizzazione, di individuare gli ostacoli esterni, di creare consenso e proattività generale. L'analisi di Schein non finisce qui, bisogna scendere nel terzo ed ultimo livello che comprende gli assunti di base.

Essi sono perlopiù tutte quelle convinzioni, spesso inespresse e implicite negli individui, date talmente per scontate dai soggetti che non sono facilmente distinguibili nemmeno dagli stessi. Sono i valori di cui i fondatori o i leaders erano portatori e che successivamente sono stati diffusi in ogni parte dell'organizzazione in seguito ad un processo di apprendimento, che si completa non appena gli individui si convincono che proprio questi valori portano al successo. Se infatti un valore induce un determinato comportamento che permette di risolvere un problema e qualora tale comportamento venga reiterato in circostanze differenti dando comunque esiti positivi, quel valore diviene automaticamente convinzione e infine si trasforma in un assunto di base, andando a creare una concezione della realtà sulla base di quest'assunto. È proprio per questo che spesso gli individui danno per scontato gli assunti di base, così scontato che appare complicato esplicitarli verso l'esterno, in quanto parte integrante dell'inconscio individuale. Questo è un livello riconoscibile solo agli occhi dei più esperti, ma che è in grado di rivelare il succo del modello organizzativo. Schein inoltre individua diverse categorie di assunti: relativi al rapporto degli esseri umani verso l'ambiente, alla natura umana, alle relazioni umane, all'attività umana, alla natura della realtà e della verità e su tempo e spazio.

La prima afferisce alle convinzioni individuali circa l'ambiente e la tipologia di relazioni intrattenute con esso (dominante, passiva o interattiva). Infatti le culture differiscono proprio in base a tali convinzioni. Per quanto riguarda la seconda categoria, Schein si riferisce al fatto che le culture possono variare a seconda del livello di bontà, cattiveria, neutralità o eterogeneità attribuiti alla natura umana e in più si dà rilevanza all'immobilità (come accade nel mondo occidentale) o malleabilità (come avviene perlopiù in oriente) dell'individuo nei confronti degli stimoli esterni. La terza categoria sostiene che

le culture si differenziano per la creazione di un'organizzazione attorno all'individuo o attorno alla comunità. Passando alla quarta, si intende dare importanza a come un'organizzazione agisce ed opera nello specifico, determinando infatti il modo di operare una variabile critica della cultura. La quinta categoria invece fa differire le culture per quando e cosa considerare reale e vero: per capire meglio questo significato basta pensare al mondo orientale fortemente radicato nelle tradizioni e nei principi religiosi e morali. Infine, con la sesta ed ultima categoria afferma che ci sono culture (come quelle occidentali) che vedono il tempo come una variabile lineare, irreversibile, che una volta utilizzato non possa essere riguadagnato, mentre altre culture(Medio Oriente) che lo vedono ciclico e che allo stesso tempo attribuiscono ampia importanza al luogo di lavoro e a come si dispongono gli uffici e gli oggetti negli uffici stessi.

In generale Schein afferma che se si conosceranno prima tali assunti la comprensione delle azioni osservabili si rivelerà poi più facile, diversamente da ciò che avviene con il procedimento inverso, ossia conoscere gli assunti partendo dalle osservazioni. In questo caso sarà necessario un processo laborioso che comporta l'osservazione sistemica e il colloquiare con i dipendenti (sia singolarmente che in gruppo), così da poter rendere espliciti gli assunti taciti. In definitiva si noti come la cultura sia un fattore difficile da studiare e da analizzare, data la sua forte complessità e pervasività nell'organizzazione. Tali caratteristiche derivano dalla presenza di un fattore fondamentale per la perduranza della cultura stessa: la coesione.

2.1.2 Il nesso cultura-risorse umane: la coesione all'interno dell'organizzazione e il diversity management

Ciò che le imprese stanno capendo ultimamente è che una quota del successo dei propri prodotti e servizi non si fonda solamente su aspetti economici ma anche prettamente valoriali, come la cura ed il rispetto dei lavoratori, l'attenzione verso l'ambiente, la sostenibilità e così via. In questo scenario allora tutte le imprese hanno l'opportunità di generare valore, contribuendo alla crescita socioeconomica degli individui, andando a implementare e favorire processi come quello dell'occupazione. La relazionalità diviene un driver cruciale di queste realtà organizzative che permea tutti i settori dell'impresa e che addirittura prevarica i confini e si rivolge alla comunità e al territorio in cui opera.

Nel dettaglio, per coesione (origina dal latino 'cohaesus', participio passato di cohaerere, che significa unito, congiunto o strettamente legato) si intende l'insieme delle forze che spingono i membri a rimanere nel gruppo (Festinger, 1950). È quindi la capacità del gruppo di mantenere uniti i vari individui tramite rapporti interpersonali, idee condivise, eccetera. In ambito lavorativo i gruppi possono essere pianificati per via di determinati obiettivi ed esigenze aziendali, ossia come unità sociali volontariamente progettate; esistono però anche gruppi di tipo informale sviluppatisi a partire da

rapporti interpersonali, che possono avere obiettivi più o meno coerenti con quelli generali. La coesione, in tal senso, mira difatti a tenere insieme le due categorie.

I dirigenti di impresa hanno il compito di facilitare tale coesione attraverso:

- Processi di accettazione del gruppo da parte dei membri, altrimenti il gruppo esiste solo in maniera formale;
- Comunicazione tra i vari membri, affinché venga prevista la definizione dei ruoli e la volontà di collaborare
- Obiettivi comuni e soprattutto accettati dagli individui
- Enfasi sull'importanza del gruppo e sulle aspettative di ogni membro attorno ai danni o benefici derivanti dall'appartenenza al gruppo stesso. In questo modo le persone condividono il fatto che possano perseguire risultati migliori rispetto a quando agiscono singolarmente, soprattutto quando le aspettative sono positive.

Quindi tanto più un gruppo si dimostra efficiente e tanto più attrarrà i suoi membri, fermo e concesso che ne condividano gli scopi.

Numerosi studi ed analisi sono stati svolti a riguardo e da ricordare è il modello di '*action-research'* di Kurt Lewin, psicologo tedesco che attraverso le sue ricerche dimostrò che, parallelamente al livello di coesione, è possibile trasformare le opinioni delle persone rendendole come quelle del gruppo. Lewin infatti sostiene a presenza di un nesso tra il comportamento umano, le caratteristiche personali e l'ambiente circostante, considerando ogni componente in funzione delle altre.

Se però ci andiamo a concentrare sugli aspetti più individuali dei soggetti all'interno di un gruppo possiamo notare che i fattori incentivanti l'attrazione personale di questi da parte del gruppo sono altri, ma parimenti importanti rispetto a quelli precedentemente esposti. In primis c'è la conoscenza e fiducia reciproca, che sono il risultato delle interazioni tra i membri. Un altro fattore è poi la condivisione di un comune sistema normativo e valoriale: gli uomini tendenzialmente sono più incentivati a instaurare rapporti con persone che sentono simili per quanto riguarda la concezione di vita e di cultura. Naturalmente a tutto ciò si accompagna il fattore partecipativo nelle decisioni, tale per cui se un individuo si sente maggiormente coinvolto nelle decisioni e nelle scelte, maturerà allora una profonda attrazione per il gruppo. Infine anche il clima di un gruppo positivo incide fortemente nel morale e nella motivazione individuale in maniera senz'altro superiore a quella di un gruppo autoritario, costituito da elementi di tensione e conflitto. Come si è visto, tutti questi fattori incentivano l'attrazione e la motivazione perché permettono relazioni interpersonali positive tra i vai membri e, di conseguenza, uno stato affettivo del gruppo improntato alla serenità. Serenità implica coesione, coesione fa sì che ci sia un consenso generale attorno alle azioni e agli atteggiamenti richiesti, ad eccezione per le attività

molto specializzate che necessitano di una spiccata parcellizzazione dei compiti tra i membri del gruppo.

Ciò naturalmente diventa più complicato qualora gli individui presentino un certo grado di diversità l'uno rispetto all'altro, che comunque sussiste spesso anche nel migliore dei casi. Così per poter raggiungere il massimo consenso e coesione, sul leader grava il compito di applicare quello che viene chiamato il diversity management, ovvero l'abilità di valorizzare la diversità delle risorse umane insita nei fattori più disparati, come l'istruzione, l'età, l'orientamento sessuale e lo stile di vita (Randstad, 2020). In particolare, si tratta di un approccio (Riccò, 2008):

- Microanalitico, in quanto analizza la relazione tra persona e organizzazione focalizzandosi sulle esigenze soggettive e i contributi individuali;
- Normativo poiché indica all'organizzazione come agire in presenza di eterogeneità fra le persone, sostenendo l'importanza di riconoscere eventuali diversità ed affrontarle appropriatamente;
- Not theory driven (Ivancevich, Gilbert, 2000) dal momento che non si fonda su uno specifico approccio teorico: infatti negli ultimi decenni gli studiosi hanno deciso di utilizzare metodi ed approcci differenti, come quello dal punto di vista degli Stakeholders (Liff, Dickens, 2000) o seguendo un'ottica contingenziale (Kossek, Lobel, 1996).

L'impresa di fronte alle diversità può allora porre in atto diverse forme di gestione, le quali non si escludono a vicenda. anche sulla base delle proprie caratteristiche e del contesto socio ambientale. (Riccò, 2008, p.4). Non esiste difatti una *one best diversity strategy* che possa essere applicata universalmente in ogni circostanza, dal momento che non devono essere persi di vista eventuali benefici e costi derivanti da tale gestione nel breve e lungo periodo (Riccò, 2016). Tra le varie azioni possibili c'è quella della strategia proattiva: le organizzazioni strutturano le proprie attività in raccordo con le capacità specifiche dei lavoratori, favorendo una loro inclusione nell'ambiente organizzativo che scatena a sua volta il potenziale di ogni individuo cosicchè possa essere utilizzato come leva per il perseguimento del successo (Barabino et al., 2001,). Tendenzialmente queste imprese promuovono al proprio interno un ciclo di cambiamento culturale per favorire lo sviluppo di una cultura in cui ci sia una forte condivisione sui valori fondamentali come rispetto e riconoscimento della diversità. (Cox, Beale, 1997; Cuomo, Mapelli, 2007). Quest'orientamento parte dai vertici aziendali per poi fluire sia all'interno dell'organizzazione, tramite sistemi di comunicazione interna, sia all'esterno; ovviamente non è un processo immediato e semplice poiché spesso ci si scontra con le resistenze tipiche di molti lavoratori e degli stessi vertici aziendali. Tali resistenze nella maggior parte dei casi derivano da pregiudizi e stereotipi individuali, dal timore di eventuali privazioni, da avversione all'incertezza, mancata percezione dei benefici ed eccessiva attenzione ai costi ().

In conclusione, il diversity management è un approccio che presenta il grande vantaggio della flessibilità dal punto di vista attuativo vista la varietà contestuale delle organizzazioni (si possono compiere interventi con caratteristiche molto diverse: episodici, focalizzati su un numero ridotto di diversità o su più tipologie ecc.) e che permette di creare inoltre un crogiolo aziendale efficiente e di successo.

2.1.3il nesso cultura-strategia

La cultura e la strategia sono due aspetti organizzativi vitali per la sopravvivenza nel business, dal momento che tutte e due costituiscono fonte di vantaggio competitivo che devono agire pari passo. La prima definisce i core values dell'azienda, la sua identità e la sua visione. La strategia dal canto suo pianifica le attività e le azioni da concretizzare per raggiungere gli obiettivi prestabiliti. Quindi la cultura stabilisce dove andare mentre la strategia stabilisce che strada percorrere. Accade spesso che le imprese investono copiosamente nello studio di strategie vincenti, ma non si concentrano altrettanto nella cultura, fallendo così gli obiettivi stabiliti con la strategia (Basilli, 2018). C'è da sottolineare che questi due fattori presentano differenze piuttosto sostanziali tali per cui sono richiesti grandi sforzi per un loro sviluppo congiunto. Come detto in precedenza è più complesso esplicitare la cultura di un'impresa, in quanto rappresenta il modus operandi e i valori di un'attività, rispetto alla strategia, facilmente rappresentabile tramite schemi e presentazioni. Inoltre è più difficile e richiede maggior tempo indirizzare un cambiamento culturale (di cui si parlerà maggiormente nei prossimi paragrafi) rispetto ad uno strategico. A prima vista allora sembrerebbe che la cultura sia più rilevante dell'aspetto strategico, proprio come aveva affermato l'economista Peter Drucker con la frase "*la cultura si mangia la strategia per colazione"*. In realtà questi due elementi agiscono in maniera simbiotica e, dunque, nessuno dei due elementi andrebbe sottovalutato dai leader aziendali. L'aspetto culturale, assieme alla strategia, costituisce inoltre uno dei cinque fattori contingenti organizzativi che operano sulle dimensioni strutturali; proprio per questo, nel momento della pianificazione strategica non vanno tralasciati i fattori relativi alla cultura, importanti tanto quanto l'offerta commerciale. Tale esigenza poi si accentua nel mondo odierno dove è necessario non solo che l'impresa sia al passo con le esigenze della clientela, ma che i dipendenti siano al passo con l'impresa stessa: se la strategia pone le radici su una cultura forte, agile e improntata al cambiamento, allora risulterà più facile rispondere alle richieste esterne, fortemente mutevoli. (Malara,2019) Riprendendo le parole di Drucker allora possiamo dire che la cultura e la strategia si nutrono a vicenda, senza che nessuna sopraffaccia l'altra.

Più in generale, si possono distinguere ben quattro tipologie di culture in base a quella che è la strategia organizzativa, spesso correlata alle condizioni dell'ambiente esterno: (Cameron e Quinn,1999; Denison e Mishra , 1995)

1. Cultura adattiva: anche detta imprenditoriale, ha come peculiarità un focus strategico esterno affiancato da una flessibilità interna. In questo caso si incoraggiano l'iniziativa individuale e la libertà in modo da captare più efficacemente i segnali provenienti dall'ambiente. Queste aziende, tuttavia, non si limitano unicamente a reagire ai cambiamenti, ma li creano attivamente: proprio per questo valori come innovazione, creatività e assunzione dei rischi sono aspetti valutati positivamente. Queste organizzazioni sono adatte per ambiente fortemente mutevoli come quello dell'elettronica.
2. Cultura della missione: come il caso precedente, ha un focus strategico teso verso l'esterno, ma con minor esigenza di rispondere a cambiamenti rapidi. Infatti ha come scopo il perseguimento di obiettivi come la redditività, la crescita del fatturato e la quota di mercato. I dipendenti possono essere spinti a raggiungere un certo livello di prestazioni in cambio di specifiche ricompense. Ciò che traspare da queste organizzazioni è un forte livello di assertività ed orientamento al profitto che porta le imprese ad essere particolarmente competitive l'una verso l'altra.
3. Cultura di clan: qui l'organizzazione è come una famiglia allargata. Concentrandosi sul coinvolgimento e la partecipazione dei membri, fronteggia allo stesso tempo un ambiente esterno fortemente mutevole. Si mira a dare un forte senso di appartenenza e responsabilità agli individui, richiedendo quindi un maggior impegno nei confronti dell'organizzazione. Risulta fondamentale prendersi cura dei dipendenti ed assicurarsi che abbiano a disposizione qualsiasi cosa necessitino per essere produttivi. Un esempio è rintracciabile nell'impresa di Brunello Cucinelli, la cui concezione verrà approfondita in seguito.
4. Cultura burocratica: ha un focus interno e un orientamento adatto per ambienti stabili. Si adotta un approccio metodico nelle attività di business, per cui si seguono politiche e prassi consolidate per raggiungere gli obiettivi. Infatti di fondamentale importanza sono i ruoli dei coordinatori e pianificatori in quanto queste imprese presentano un alto livello di conformità e collaborazione tra i membri. In definitiva, le imprese con una cultura burocratica sono estremamente efficienti e ordinate.

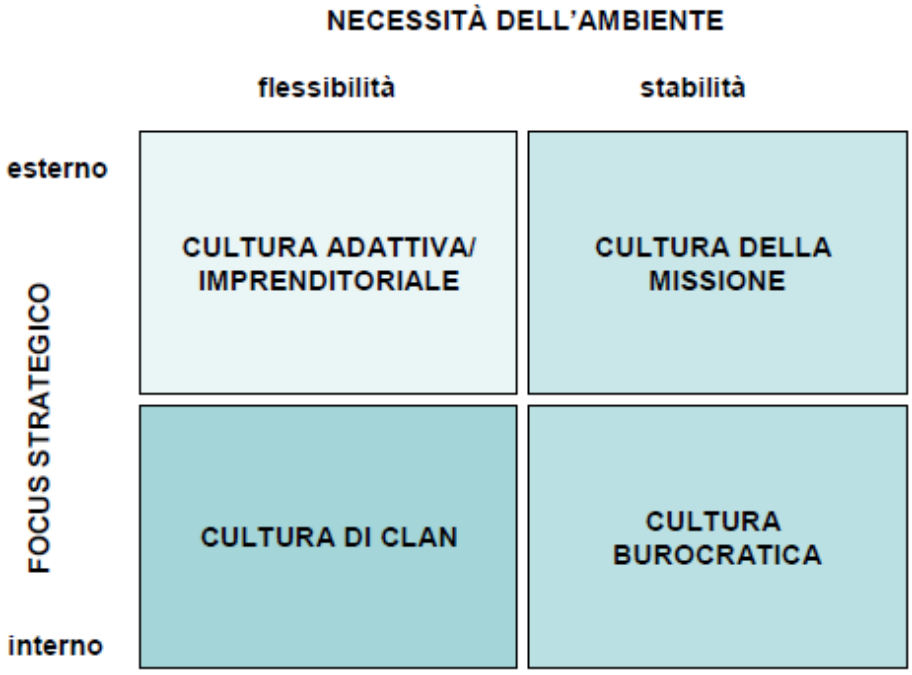


Figura 2-Fonte*:* Daft, 2001, p. 336

2.2: la cultura come innovazione e il people management

2.2.1 l'innovazione incrementale e radicale e l'importanza della cultura come base per essa

In un contesto competitivo come quello di oggi, caratterizzato da una situazione di crisi del mercato che non permette più di basare la propria strategia basata sulla semplice riduzione dei costi o sulla ricerca continua di sostegni e agevolazioni, l'innovazione costituisce un fattore cruciale per il successo organizzativo. Le possibilità di sopravvivenza e prospettive di espansione di un'impresa dipendono sempre maggiormente dalla capacità di innovare, andando a focalizzarsi sul contesto in cui essa opera per poter carpire tempestivamente i cambiamenti e le opportunità del mercato. L'innovazione rappresenta quindi la capacità di abbracciare e indirizzare il cambiamento da parte di ciascun'organizzazione (D'Amato, 2019). Quella che è richiesta al giorno d'oggi è un'innovazione continua, causata dai rapidi mutamenti dell'ambiente che si verificano con frequenza alternandosi a fasi di stabilità esigue e di breve durata. Una tipica classificazione delle categorie di innovazione è relativa proprio al concetto di cambiamento: le innovazioni incrementali e radicali. La distinzione innanzitutto si basa sull'intensità e il grado di ampiezza degli effetti scatenati. L'innovazione incrementale comporta il miglioramento di un servizio o di un prodotto preesistente, aumentando produttività ed efficienza dell'utilizzo dei fattori di produzione. L'innovazione radicale dal canto suo si riferisce a prodotti totalmente nuovi, differenti dalle soluzioni precedenti, che danno vita ad una nuova sezione di mercato. (Maci, 2017). Quest'ultima quindi corrisponde ad un carattere di novità

assoluto rispetto ai prodotti esistenti. Inizialmente un'innovazione radicale si presenta su bassa scala, costituendo quindi una potenziale minaccia per le aziende incumbent, le quali però sottostimano il loro potenziale valore mantenendosi stabili nei propri modelli di business attuali; successivamente tali innovazioni crescono, acquisendo una forza "disruptive" nei confronti dei modelli preesistenti (Daft, 2017). Col passare del tempo però, un'innovazione radicale diviene man a mano incrementale, non appena le tecnologie da cui è composta diventano facilmente raggiungibili e le competenze utilizzate vengono superate (Trovò, 2016). È anche per questo che l'impresa deve continuamente sorvegliare il mercato in modo da mantenere i propri prodotti innovativi e rispondenti alle richieste della clientela. Ogni organizzazione deve allora evitare qualsiasi strategia inerziale contro le novità[28].

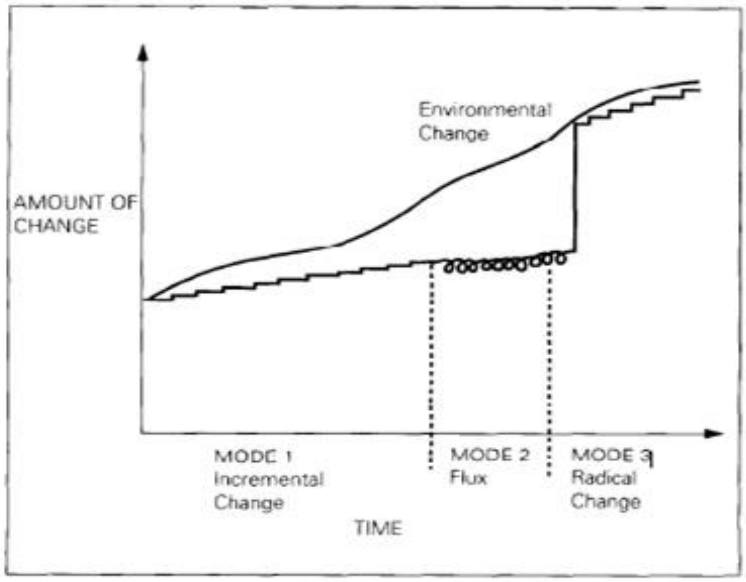
2.2.2 come indirizzare l'innovazione all'interno dell'organizzazione e il change management

Normalmente i leader affrontano le pressioni esterne verso il cambiamento in linea con quella che è il paradigma culturale e normativo tipico dell'organizzazione. Ciò rende la situazione complessa quando le strategie ed azioni richieste si trovano al di fuori del paradigma tipico dell'impresa, tale per cui sarà necessario un cambiamento culturale degli individui per cambiare la mentalità e le attitudini soggettive. Empiricamente non è semplice farlo. Infatti i manager tendono ad operare in base al modello preesistente (inerzia), ricercando idee familiari e già utilizzate. Ad esempio se un'impresa presenta una diminuzione della performance, i vertici inizialmente cercano metodi per implementare la strategia esistente; se ciò non si rivela efficace, può accadere un cambiamento di strategia che spesso però ricalca o rimane in linea con il modello di business attuale (Johnson, 1992). La presenza di caratteri inerziali può derivare da fattori comportamentali o sistemici: i primi sono relativi al modo in cui le persone agiscono all'interno dell'organizzazione e sono correlati a elementi cognitivi (sfera della formazione), organizzativi(ruolo degli individui), relazionali(relazioni interpersonali instauratesi), politici(interessi interni ed esterni che gravano sull'azienda) e valoriali(significati attribuiti ai fenomeni occorsi); per quanto riguarda i fattori sistemici[29], possono dipendere da una discrasia tra risorse o capacità, da un sovraccarico strategico e da un effetto di soffocamento della strategia da parte della routine operativa (Rebora, 2007). In queste imprese accade il cosiddetto fenomeno del "drift strategico", ossia uno scostamento graduale rispetto all'ambiente in cui si opera e quindi nei confronti dei competitors. Solitamente, nei momenti iniziali risulta quasi impercettibile come processo (infatti nel breve termine la strategia intrapresa può avere anche effetti positivi) e solo dopo qualche anno scatena una diminuzione della performance che fa allarmare i vertici organizzativi: si subentra in un periodo di

[28] Esse possono riguardare i prodotti e i servizi, le forme organizzative, la cultura stessa o i processi

[29] Causati da problemi strutturali

"flux"[30] caratterizzate da forte indecisione sulla direzione da intraprendere. Ciò scatena problemi ancora più grandi che varie volte portano l'organizzazione a introdurre innovazioni radicali. (Johnson, 1992)



Patterns of strategic development—drift, flux and radical change

Figura 3-Fonte: Johnson, 1992

Ciò che risulta da questa analisi è la grande importanza attribuita ad un clima organizzativo aperto al cambiamento e alle innovazioni: essa costituisce la base per le future innovazioni di servizi e prodotti, semplificandone il processo, rendendolo più immediato e raggiungibile. A tal proposito, una forma di leadership di tipo trasformazionale sarà particolarmente adatta per questa finalità, in quanto incoraggia intellettualmente gli individui, stimolando sia creatività ed innovazione; inoltre, tramite un attento utilizzo del carisma e della considerazione si crea un legame stretto, quasi confidenziale con i dipendenti, articolando la visione con cui essi si identificano e per la quale vogliono lavorare, sviluppandone al contempo il percorso di crescita individuale e quindi il potenziale; infine, tale stile di leadership permette una particolare creazione dell'ispirazione, generando aspettative e comunicando efficacemente le idee cruciali con simboli e forme di linguaggio semplici (Bass, 1995;Jung et al., 2003). Questo stile di leadership tende a contrapporsi a uno transazionale, che fa uso di ricompense contingenti per accrescere la performance e l'efficienza dei soggetti. I leader che utilizzano lo stile di leadership trasformazionale promuovono un percorso di innovazione organizzativa, grazie alla creazione di una

[30] Cambiamento continuo, dal punto di vista strategico

visione coinvolgente e di un ambiente in grado di supportare l'esplorazione, la sperimentazione e l'assunzione di rischi (Daft, 2017).

Solo quando sarà costituita una solida base di cultura organizzativa, si potrà affrontare il momento del porre in atto e praticare efficientemente l'innovazione organizzativa. In tal caso, l'impresa può agire lentamente e per piccoli passi, modificando di volta in volta le disfunzioni manifeste createsi tra lo sviluppo tecnologico e la risposta organizzativa dipendente da esso. Tale approccio è detto del miglioramento continuo. Un secondo approccio è quello di alternare periodi di cambiamento rapidi e forti ad altri di stabilità: è l'approccio del cambiamento discontinuo e della reingegnerizzazione. Quest'ultimo si rivela utile ogni qualvolta si intenda incidere gravemente sul comportamento degli individui o quando si intenda raggiungere un cambiamento gestionale in tempo brevi. Il metodo del miglioramento continuo dipende da come agiscono i singoli operatori dell'organizzazione, mentre quello della reingegnerizzazione deve essere addebitato all'alta direzione. È essa che deve assumersi tali responsabilità e decisioni determinanti per l'andamento generale organizzativo, proprio per questo non possono essere lasciate in mano di coloro che ricoprono i livelli più bassi della gerarchia aziendale. C'è da sottolineare infatti che alcuni individui non sono propensi ad aderire a talune decisioni radicali del miglioramento discontinuo poiché esso è talvolta un cambiamento dirompente e forte che incide spesso sugli usi ed abitudini personali. In più, questi due approcci non si escludono necessariamente a vicenda, ma né allo stesso tempo convivono in ogni caso, non c'è una regola a riguardo, ma permettono di concretizzare l'innovazione organizzativa necessaria a ciascuna impresa per sopravvivere sul mercato odierno (Varvelli, 2004).

Come è stato appena esplicitato, l'organizzazione spesso rileva nei singoli collaboratori dei tratti di resistenza e repulsione verso i cambiamenti richiesti dal vertice aziendale. È possibile però gestire tali resistenze delle persone solo se si il cambiamento viene affiancato ad un sistema simbolico forte ed altamente evocativo. Infatti si tratta di ricercare e imporre un paradigma valoriale attribuito al cambiamento che sia condiviso universalmente: allora il vertice aziendale dovrà elaborare e definire la mission e vision dell'organizzazione e, tramite sviluppati sistemi di comunicazione, condividerla internamente ed assimilarla (affinché il cambiamento sia reale). Questo procedimento, incentrato fortemente sul coinvolgimento, richiede lo sviluppo di una leadership stabile ed innovativa, in grado di mobilitare tutta l'energia che ognuno può esprimere, collegata all'iniziativa ed al senso di appartenenza verso l'impresa. In definitiva, il percorso verso l'innovazione deve saper ispirare ogni individuo di ogni livello della struttura organizzativa tramite processi "top-down" (vision e mission); in più deve istillare un senso di responsabilità del personale, derivante da un certo grado di autonomia, attraverso percorsi "bottom-up". In questa circostanza è ovviamente fondamentale il ruolo della direzione delle risorse umane, che deve coordinare e presidiare lo svolgimento delle attività di ri-orientamento che permettono di arrivare nei tempi e nei modi prestabiliti alla meta (Radicchi, 2014).

Ciascun processo innovativo deve essere accompagnato anche da tecniche poste in atto dal middle management verso i collaboratori , le quali, oltre ad essere concreta attualizzazione della visione improntata dal leader aziendale riguardo alla realizzazione di un cambiamento con successo, contribuiscono a far venire meno le resistenze presenti in alcuni soggetti. Spesso si procede con : (Daft, 2017)

- Diffusione di un senso di urgenza e necessità del cambiamento, aiutando a far comprendere che il cambiamento sia effettivamente cruciale. Solitamente le crisi organizzative possono contribuire a smuovere psicologicamente i dipendenti e renderli propensi a investire il tempo e l'energia necessarie a adottare le nuove tecniche. Nell'eventualità però che una crisi non si presenti, i manager devono rendere consapevoli le persone dell'importanza del cambiamento
- Creazione di una coalizione per guidare il cambiamento. Si formano coalizione di persone provenienti da ogni angolo dell'organizzazione che posseggano l'influenza necessarie per indirizza il processo innovativo. Ciò ovviamente richiede un senso di impegno condiviso e mutuale.
- Creazione di una visione e strategia per il cambiamento. I leader tipicamente si concentrano sulla formulazione ed articolazione di una visione e strategia convincente. Anche nel caso di un cambiamento minore, la visione di un futuro migliore e l'implementazione di strategia per raggiungere la nuova situazione sono fattori che incidono positivamente nella buona riuscita del processo di cambiamento.
- Trovare un'idea che rappresenti la risposta alla necessità: richiede quindi procedure di ricerca precise (task force per esaminare il problema, colloqui con altri manager ecc.) . Inoltre si tratta di un'opportunità per incoraggiare la partecipazione dei vari individui.
- Creazione di team di cambiamento. Si trattano di unità costituite ad hoc per indirizzare e concentrare le energie tutte nello stesso obiettivo, avendo poi una particolare libertà di azione in quanto separate rispetto al sistema organizzativo.
- Fruizione delle figure di champion intellettuali: sono persone che volontariamente si fanno promotori di un'idea innovativa nella quale sono coinvolti. In più si assicurano che le attività tecniche correlate all'innovazione siano corrette e svolte completamente.

Queste tecniche fanno parte del campo del change management, ovvero tutti quei processi che hanno la finalità di facilitare il percorso tra lo stato attuale dell'impresa e quello determinato dalla mission e dai vertici. Nello specifico, per creare un cambiamento le imprese creano prima una visione per il cambiamento e poi, tramite il change management, spingono gli individui a darsi da fare per raggiungere quell'obiettivo definito dal cambiamento. Si può dedurre che il change management racchiude le strategie e i programmi che rendono gli individui capaci di poter comprendere e

raggiungere la nuova vision designata. (Lorenzi, 2000) Questa gestione del cambiamento, si può rendere necessaria non solamente in casi di innovazione di prodotto e servizio ma anche in caso di fusioni ed acquisizione di rami aziendali o di periodi di crisi come quello attuale del covid (Malara, 2020).

2.2.3 La curva del cambiamento ed il metodo di Lewin

In generale il change management permette di guidare le persone in un eventuale fase di disperazione postuma all'applicazione delle nuove procedure, anziché lasciare passivamente che il cambiamento vada a monte.

Figura 4- Fonte (Imperatore, nd)

Come denotato dalla figura 4, il change management consente di raggiungere la quinta fase del cambiamento superando efficacemente il periodo di resistenza a cui vanno incontro i dipendenti. Il punto cruciale è quello della rassegnazione, momento in cui l'individuo smette di lottare contro il cambiamento e inizia ad accettare la realtà per com'è e non per come vuole che sia lui (fase dell'accettazione). Nell'ultima fase, ossia quella dell'integrazione, l'individuo concepisce la realtà in una nuova visione e scopre nuovi modi di comportamento per lo sviluppo e la crescita. Queste fasi infine sono caratterizzate da particolari emozioni: rabbia e malumore nelle prime fasi, tristezza nella parte centrale e gioia nelle ultime fasi. Spetta al change management governarle ed indirizzarle verso una visione generale e comune positiva al cambiamento.

Come sostiene Kurt Lewin, occorre saper gestire le forze contrarie all'innovazione, difatti l'organizzazione è vista come un insieme di forze favorevoli e contrarie al cambiamento[31]: nel caso esse si eguaglino, non succederà nulla all'organizzazione; quando invece le forze contrarie hanno maggior intensità rispetto alle prime, l'azienda ha difficoltà a concretizzare il cambiamento; infine qualora le forze favorevoli abbiano la meglio, l'innovazione verrà implementata con facilità e tempestività. Spesso gli agenti del cambiamento delle imprese si concentrano primariamente sulle forze favorevoli che promuovono il cambiamento, tralasciando quelle sfavorevoli, senza tentare di rimuoverle. Naturalmente tali forze non rimangono costanti per tutta la vita dell'organizzazione, anzi possono essere soggette a variazioni da un momento all'altro, persino durante le fasi dell'innovazione: l'impresa, ogni volta, quindi, dovrà procedere con una nuova analisi delle forze così da poter riadattare le proprie tecniche e strategie (Levi e Lawn, 1993).

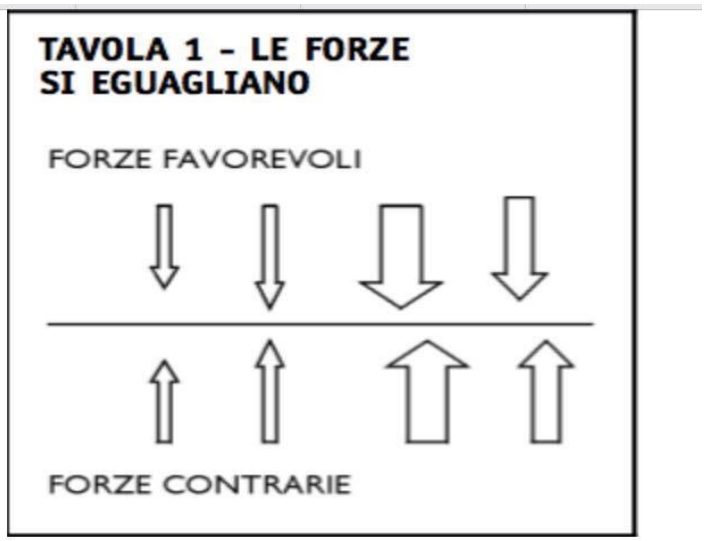


Figura 5-Fonte: (Lewin,1951)

Come appena sottolineato, il primo passo di questo modello richiede di diminuire le forze contrarie allo scopo per aumentare le possibilità di raggiungimento del cambiamento (in inglese viene chiamato "unfreeze stage"). Il successo dipende dagli sforzi dell'organizzazione a sviluppare e mantenere un certo livello di lavoro di gruppo e comunicazione attiva tra gli individui coinvolti direttamente o che contribuiscono al prodotto finale. È fondamentale infatti che gli operatori che devono indirizzare il cambiamento (possono essere project team manager o semplici consulenti) non adottino forme di management deleterie e inibitive per il processo di cambiamento, ma piuttosto una visionary

[31] Anche dette driving forces e restraining forces.

leadership[32] che possa guidare quest'ultimo e mantenere alta l'attenzione rivolta all'innovazione. La terza ed ultima fase richiede agli agenti del cambiamento di lavorare attivamente con le persone nell'organizzazione per accertarsi che il nuovo sistema funzioni; non basta infatti lasciare un report ai vertici aziendali e delegare quest'ultimi per l'implementazione dei fattori innovativi. Tale processo non è immediato e deve essere costante nel tempo (Levasseur, 2001). In conclusione, il modello di Lewin non esplica dettagliatamente le azioni da compiere per generare l'effetto del cambiamento, ma chiarisce in maniera semplice i passi da seguire per rendere il processo innovativo efficace.

2.2.4 l'innovazione secondo Brown

L'economista James Brown nel 1991 teorizzò una forte rilevanza delle risorse umane, quindi della cultura nei processi innovativi aziendali. La rigidità degli impianti e dei processi automatizzati impediva di compiere i necessari adattamenti ambientali: le risorse umane allora assumono un peso specifico maggiore. Affermando che *"le modalità informali generano innovazione e per questo devono essere valorizzate, non ostacolate"*, Brown considera i lavoratori come inventori di nuove modalità di lavoro che trascendono da qualsiasi schema formale. Inoltre sostiene che: (Brown e Duguid, 1991)

- le vaste dimensioni di un'azienda, spesso considerate come un limite per il cambiamento, costituiscono un vantaggio poiché più persone impiegate significano un potenziale conoscitivo maggior da sfruttare[33].
- La ricerca su nuove pratiche è tanto importante quanto quella su nuovi prodotti.
- Il problema risiede nel far emergere l'innovazione, visto che essa risiede in ogni attività lavorativa e a tutti i livelli, soprattutto dove sussistono contingenze inaspettate.
- La ricerca non porta subito all'innovazione, ma deve essere condivisa e co-prodotta: come anche spiegato nei paragrafi precedenti, l'impresa deve modificare i sistemi di comunicazione interni, mentre la ricerca deve creare quest'ultimi e, al contempo, ha a che fare con i retroterra culturali individuali.

Una convinzione piuttosto diffusa nelle organizzazioni è che i processi formali e routinari siano gli elementi principali per descrivere l'attività lavorativa. Ma nel momento in cui l'azienda si rende conto della valenza dei comportamenti informali, deve creare dei sistemi informativi appositi e supportare le modalità di lavoro degli individui; infatti, di fronte a contingenze impreviste, quest'ultimi creano un'informalità intangibile, che col passare del tempo diverrà un insieme di procedure formali. Nel dettaglio, si mira a sfruttare l'innovazione interna e creare ambienti di lavoro dove si possa comunicare facilmente e continuamente, senza aver timore di compiere errori e creando una base comune di

[32] Una forma di leadership a lungo termine che generi ispirazione e che proietti l'organizzazione verso il futuro e allo stesso tempo sviluppi le conoscenze e competenze dei singoli individui.
[33] Questo concetto verrà ripreso nel prossimo capitolo

conoscenza. Un esempio calzante è una modalità lavorativa attraverso i lavori di gruppo. In questo modo vengono a crearsi un insieme di competenze superiori al semplice mansionario. Ciò che si deduce quindi è che il cambiamento da apportare è di tipo culturale. (Brown e Duguid, 1991)

2.2.5 Il people management

Negli ultimi anni, tra le organizzazioni più innovative e le start-up, è iniziato a figurare il ruolo del people manager. Nonostante copra gli stessi ambiti del manager delle risorse umane, utilizza una prospettiva differente rispetto a ciò che si intende realmente per "occuparsi delle persone e del loro benessere". Parallelamente a quanto espresso nel primo capitolo per la locuzione di capitale umano, il people management pone al centro le persone e le loro esigenze in quanto è necessario prendersene cura affinché possano migliorarsi e sviluppare le proprie potenzialità. Questa necessità aumenta ancor di più se la collochiamo all'interno del contesto attuale, associabile all'acronimo "V.U.C.A"(volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), ideato a fine anni 80 negli Stati Uniti successivamente alla fine della Guerra Fredda, periodo caratterizzato da evoluzioni continue e repentine. Con VUCA si intende infatti volatilità, poiché si è in contatto con una netta imprevedibilità (specialmente in questo periodo Covid-19); il secondo termine dell'acronimo si riferisce all'incertezza, fattore per cui non possiamo basarci sull'esperienza passata, andando a concentrarsi su altre capacità per prevedere il futuro; l'incertezza si collega all'elevata complessità che le imprese si trovano a fronteggiare quotidianamente (sovente si richiedono infatti competenze diversificate); infine tutto ciò può scatenare un'ambiguità degli eventi, spesso indecifrabili o incomprensibili che possono portare ad errori di analisi e valutazione (Soges Holding Company, 2020).

Il bisogno di occuparsi delle persone considerandole in un'ottica diversa all'interno dell'organizzazione consegue da un'evoluzione verso un umanesimo che punta a sviluppare le persone nel complesso e non solamente in un'ottica lavorativa. L'impresa ora deve garantire un supporto e garantire allo stesso tempo un equilibrio tra l'ambito lavorativo e privato dei singoli, anche per mantenere un certo livello di competitività al pari delle altre aziende. Tale aspetto sta prendendo piede ultimamente, in particolare durante questo periodo di pandemia che potrebbe destabilizzare il benessere generale dei dipendenti.

In passato, difatti, la gestione dei dipendenti corrispondeva ad una mera gestione amministrativa riguardante attività quali determinazione e organizzazione degli stipendi e delle ferie, gestione della busta paga eccetera; questi compiti distoglievano l'attenzione dall'occuparsi realmente delle persone, ossia a momenti di confronto , di condivisione e di ascolto che rafforzano la cultura e che permettono di captare eventuali problemi da modificare, così da garantire un'elevata efficacia.- (Erianys, 2021)

Figura 6-Shoobridge, 2018

Nello specifico, con il conoscere (know) ci si riferisce all'attitudine dei people managers a investire tempo ed energie nel comprendere e apprendere i fattori che motivano e valorizzano le persone. Sono richieste quindi innate caratteristiche di responsabilità ed orientamento per guidare quest'ultime. Ai people manager spetta poi di ispirare (inspire) valori etici come il rispetto e l'onestà, non attraverso le parole ma grazie alle azioni, in quanto meno volatili e più effettive. In tal modo avviene uno sviluppo (develop) dei talenti e delle abilità individuali, che si impernia su un efficiente sistema di feedback che permette di restare informati su ciò che sta accadendo ai vari membri, sottolineando le particolarità da migliorare. In generale avviene un'attività di supporto (support) dei people manager, che lavorano a fianco dei vari membri, in quanto spesso agiscono come mentori o come mental-coach dei dipendenti: insomma, fanno capire ad essi che sono lì per loro in caso di necessità. Inoltre, ricollegandoci ai concetti di empowerment ed innovazione analizzati nei paragrafi precedenti, i people managers devono includere (involve) le persone nell'attività di decision-making favorendo un senso di impegno per raggiungere gli obiettivi. Infatti, in tal modo, garantiscono che le persone siano attive e non seguano pedissequamente gli ordini imposti. Un'altra abilità tipica dei people managers è il riconoscimento (recognize) dei meriti per gli sforzi profusi dai membri. Essi valutano le azioni, gli approcci e gli atteggiamenti che rendono i teams produttivi e naturalmente ci deve essere una forte uguaglianza e trasparenza in questi sistemi di riconoscimento, cosicchè si evitino conflitti e sentimenti deleteri. Infine i people manager devono saper guidare (lead) e gestire (manage) le persone. Da un lato, si occupano di mantenere un alto livello di coordinamento individuale grazie a sistemi sviluppati di pianificazione interna e di delegazione dei compiti (si evitano sovraccarichi), dall'altro, essi, seguendo quanto statuito dalla vision e mission aziendale, forniscono un chiaro senso della direzione e della strada da seguire per perseguire gli obiettivi determinati (Shoobridge, 2018)

Possiamo quindi affermare che il people management si occupa di ogni fase correlata alle persone all'interno dell'organizzazione, considerate come tali e non come semplici lavoratori di un'impresa. Proprio per questo gestiscono i processi fondamentali di reclutamento, valutazione e ricompensa di ciascuna risorsa umana e ora le andremo ad analizzare singolarmente.

2.2.5.1 sistemi di reclutamento e selezione

Primo passo per avviare un processo di valorizzazione delle persone nell'organizzazione è quello del reclutamento. Esso consiste nella ricerca di candidati adatti a ricoprire una determinata posizione. L'obiettivo del reclutamento è quello di ricercare nel più breve tempo possibile e riunire un numero sufficiente di candidati per soddisfare le esigenze aziendali a costi contenuti. Può risultare fondamentale la trasmissione al mercato di un'immagine della cultura forte e ben definita così da attrarre persone con valori, mentalità e concezioni in linea con quelli diffusi all'interno dell'organizzazione. In questo modo aumentano le probabilità di inserire nel proprio sistema aziendale individui che rispondono alle necessità strategiche e organizzative tempestivamente. (Costa e Gianecchini 2009)

Un primo passaggio fondamentale per porre in atto un processo di reclutamento efficace e mirato riguarda la conoscenza del mercato del lavoro, cosa da non trascurare per ridurre i costi di ricerca delle informazioni(spesso alti). È richiesta quindi un'importante attività di analisi e programmazione, che segnala all'impresa le necessità della strategia o il fabbisogno in termini di organico del personale.

Innanzitutto è essenziale la cosiddetta job description, ossia la definizione delle caratteristiche del ruolo da ricoprire, dal punto di vista comportamentale e valoriale. È un momento piuttosto delicato: sovente i gestori delle risorse umane non hanno ben delineato il profilo individuale da inserire e "incastrare" nel meccanismo organizzativo, pur avendo chiaro l'obiettivo e le necessità di inserimento di nuovi soggetti in azienda. Ciò si aggrava in situazioni ambientali di forte dinamicità e complessità che rendono l'attività di job description di difficile attuazione. In generale, il profilo delineato permetterà ai candidati stessi di valutare la propria idoneità per la selezione e, al contempo, ridurrà il rischio del cosiddetto mirroring, ossia la tendenza del selezionatore a preferire soggetti che rispecchiano più i suoi valori e la sua cultura, piuttosto che i candidati maggiormente adatti al ruolo vacante. Tale profilo comprende proprietà come qualità personali, esperienze in settori o in posizioni lavorative particolari, titoli di studio, disponibilità nei trasferimenti e aspettative e bisogni. (Costa e Gianecchini 2009)

Non appena definito il ruolo della persona da reclutare, il prossimo passo è relativa alle fonti del reclutamento, che variano sulla base dei mercati di lavoro di riferimento individuati. Naturalmente questo prevede un'attenta analisi dell'offerta del lavoro, sulla base delle condizioni sia del mercato esterno del lavoro e sia di quello interno, oltre che relativamente al rispetto di vincoli di natura sindacale

e legislativa.[34] Nonostante i luoghi in cui ricercare i candidati siano molteplici, le modalità di reclutamento sono riconducibili a due tipologie:

1. Mercato interno
2. Mercato esterno

In altri termini, i candidati possono essere individuati e ricercati all'interno dell'organizzazione o all'esterno.

La prima categoria di reclutamento costituisce una modalità spesso utilizzata dalle aziende. Infatti solitamente nell'organizzazione si trovano già persone in grado di ricoprire le posizioni vacanti o perlomeno dopo un periodo di formazione e apprendimento, senza doversi rivolgere al mercato esterno. Questa modalità necessita adeguati strumenti di monitoraggio delle professionalità presenti nell'azienda e di programmazione del personale. Il reclutamento interno offre opportunità di carriera al singolo lavoratore, determinando allo stesso tempo un aumento del livello di motivazione individuale, con conseguente rafforzamento del mercato interno del lavoro. Inoltre comporta meno costi rispetto a quello esterno e un miglioramento delle relazioni sindacali, soprattutto quando la stabilità dell'impiego e il controllo dei flussi in entrata e in uscita costituiscono gli obiettivi primari dei sindacati. (Costa e Gianecchini, 2009) A fronte di questi vantaggi, è importante sottolineare come si possa generare un'eccessiva stabilità dell'impresa che impedisca il convergere di valori e idee innovative all'interno del sistema organizzativo, paralizzando quest'ultimo e rendendolo inerte ai cambiamenti e alle richieste ambientali. Esempi comuni di sistemi di reclutamento interni sono il job posting, ossia una bacheca con finalità pubblicitarie dei posti vacanti nell'impresa così da rendere più trasparente il processo di mobilità interna, e il passaparola basato sui contatti interpersonali, particolarmente diffusa nelle piccole imprese familiari per via della peculiare velocità e informalità.

A differenza del reclutamento interno, quello esterno comprende un insieme di attività combinabili diversamente a seconda della figura da ricercare: autocandidature, scuole e università, agenzie pubbliche e private per l'impiego, le inserzioni eccetera. In questo modo l'impresa attua un'iniezione di competenze e figure nuove nella cultura aziendale riducendo le probabilità di un irrigidimento e inerzia strategica e strutturale.

Dopo aver selezionato il mercato da cui attingere le risorse umane da inserire nell'azienda, è importante attuare efficienti processi di selezione per scoprire dettagliatamente i tratti delle persone, altrimenti non rinvenibili tra le righe dei curricula.[35] In questa situazione c'è spesso il rischio di non conoscere

[34] Come la normativa sul licenziamento o le regole sul collocamento
[35] Risponde alla domanda "come scegliere la persona da inserire?"

pienamente le caratteristiche del candidato[36], non totalmente eliminabile, nemmeno con i sistemi di selezione più innovativi e sofisticati. Il cuore del processo di selezione è la fase di valutazione, affrontata con un portafoglio di strumenti molto ampio, come interviste(di gruppo, in serie e Panel), test psicoattitudinali e occupazionali, ciascuno caratterizzato da: (Costa e Gianecchini 2009)

- Validità: capacità dello strumento di misurare l'attributo da misurare
- Attendibilità: costituisce il grado di stabilità della misurazione rispetto ad una variabile individuale
- Sensibilità: capacità di far emergere le differenze trai candidati
- Predittività: il metodo di valutazione è in grado di prevedere un comportamento futuro
- Economicità: lo strumento deve creare risultati che bilancino il livello dei costi sostenuti

Con l'ausilio dei molteplici sistemi di valutazione a disposizione, l'impresa può iniziare poi il processo di assunzione nell'organizzazione, primo passo per la creazione della relazione tra lavoratore e impresa. A riguardo, la direzione delle risorse umane interpreta un ruolo cruciale: sulla base della strategia aziendale, deve essere in grado di scegliere da qualsiasi forma di mercato(esterno o interno) le risorse umane potenzialmente rispondenti ai valori richiesti dall'impresa.

I dipendenti vanno poi valorizzati, nei modi esposti in precedenza nel primo capitolo, e devono essere valutati in base alla performance da essi conseguita.

2.2.5.2 sistemi di valutazione della performance e feedback

La valutazione rappresenta un tema complesso all'interno delle organizzazioni e spesso difficile da implementare e progettare. Le motivazioni rintracciabili sono svariate: innanzitutto per via della diversità e della complessità insita nell'ambiente in cui l'organizzazione si trova ad operare; inoltre per le numerose dimensioni che ciascun sistema di valutazione comprende(prestazioni, attitudini eccetera); solitamente poi questi sistemi sono interrelati ad altri sistemi di gestione delle risorse umane (come quello di selezione o di ricompensa che verrà affrontato nel prossimo paragrafo), per cui hanno a che fare con molteplici soggetti e ruoli, anche in maniera indiretta. (Gabrielli, Profili, 2020)

La finalità principale dell'aspetto valutativo è quella di accrescere il valore generale dell'organizzazione, migliorando la performance organizzativa nel breve e medio termine, garantendone il corretto funzionamento. In più, da non trascurare è la prospettiva motivazionale individuale, infatti una valutazione corretta dei contributi apportati da ciascun lavoratore consente di generare efficaci sistemi retributivi, con maggiore impatto sulla motivazione quindi (Lawler, 1981). Conseguentemente, in tal modo si supporta il processo di sviluppo e formazione di ciascun individuo,

[36] Formando una situazione di asimmetria informativa.

valorizzando le competenze e abilità di ognuno coerentemente con gli obiettivi aziendali. (Gabrielli, Profili,2020)

C'è da sottolineare però come il rischio si trovi dietro l'angolo: sono molte le organizzazioni che non ottengono alcun beneficio dall'implementazione dei sistemi di valutazione, i quali sollevano problemi e conflitti. Secondo Mohrman, Resnick-West e Lawler (1989) i possibili effetti negativi sono:

- errori nelle rilevazioni dei dati che possono portare ad una distorta visione organizzativa interna[37]
- deterioramento del clima organizzativo
- incrinamento nei rapporti tra i soggetti
- ingenti perdite di tempo
- demotivazione delle persone

È cruciale allora che gli individui percepiscano che il sistema di valutazione delle prestazioni sia svolto efficacemente, portata a termine da soggetti competenti. La percezione di equità assume notevole importanza, come rilevato da alcuni studi portati avanti da Bretz, Milkovich e Read(1992), i quali hanno individuato tre dimensioni nella percezione dei collaboratori, tutte fondamentali allo stesso modo:

1. giustizia distributiva, ossia la correttezza percepita dell'output della valutazione
2. giustizia procedurale: riguarda la correttezza della valutazione dello svolgimento delle procedure richieste
3. giustizia interazionale, ovvero la correttezza riguardante le relazioni interpersonali

Queste concorrono a favorire una percezione positiva delle valutazioni, evitando i rischi e i danni descritti precedentemente.

Dopo aver raggiunto efficacemente implementato sistemi di valutazione sofisticati e non arrecanti detrimento né all'organizzazione né ai soggetti, si passa al momento del feedback. Esso costituisce uno degli appuntamenti più importanti nella vita aziendale, nel quale si condividono i risultati delle valutazioni e li si confrontano con gli obiettivi dell'organizzazione. A riguardo, il people manager deve assicurare che il colloquio di feedback con i vari individui venga preparato e svolo accuratamente, dando peso all'ambiente, al soggetto e ai comportamenti messi in atto per confermare o meno la centralità dell'incontro e le sue finalità. A seconda della situazione il feedback può dare rilevanza a

[37] Per questo allora si preferisce coinvolgere più soggetti possibili durante il processo di valutazione, in più avendo a disposizione svariati metodi (autovalutazione, peer evaluation eccetera)

uno o più dei seguenti elementi: le aspettative, i fatti osservati, le valutazioni e le conseguenze. Per esempio, qualora l'individuo non abbia chiaro il suo ruolo, l'incontro si focalizzerà sulle aspettative.

ASPETTATIVE **Risultati e comportamenti desiderati** Costruite sulle storie personali e professionali. Esplicite o implicite. Cambiano nel tempo. Sono le basi per un feedback efficace.	**OSSERVAZIONI** **Fatti neutrali o episodi** Rappresentano ciò che è stato visto, ascoltato ecc. Depersonalizzano il feedback. Rappresentano l'infrastruttura di base della valutazione.
CONSEGUENZE **Effetti (conosciuti o possibili) della prestazione attuale** Sono desiderate o indesiderate. Possono essere diverse a seconda degli *stakeholder*. Spesso danno avvio ad azioni concrete.	**VALUTAZIONI** **Interpretazioni personali o valutazioni basate su osservazioni** Sono inevitabili. Non rappresentano la «verità» oggettiva. Spesso generano resistenza. Sono necessarie per determinare le conseguenze.

Figura 7-Fonte: Gabrielli, Profili, 2020

2.2.5.3 i sistemi di ricompensa

Assieme ai sistemi di reclutamento e selezione e quelli di valutazione, oggigiorno per i soggetti dell'impresa i sistemi di ricompensa assumono attività fondamentale per il funzionamento dell'impresa e della gestione delle risorse umane, seppur la sua concezione sia fortemente mutata nel tempo. Durante l'epoca industriale la retribuzione aveva il ruolo di valore di scambio per ricevere dal dipendente le energie e il tempo necessario che l'impresa poi organizza per la fase di produzione. Nell'epoche successive, il significato di tale termine si amplia: come sottolineato nella parte relativa alla teoria delle relazioni umane, emergono i fattori psicoattitudinali e motivazionali dell'individuo, rapportati positivamente anche al sistema retributivo organizzativo. Ad esempio per i gruppi di lavoratori meno abbienti ricevere il riconoscimento di un incremento retributivo rappresenta una ricompensa particolarmente soddisfacente che tendenzialmente condiziona positivamente l'impegno; per individui che godono già di retribuzioni elevate si verifica un effetto differente poiché la correlazione tra retribuzione e soddisfazione è meno intensa. Ricollegandoci al concetto di motivazione, in quest'ultimo caso allora possiamo definire gli interventi incrementativi sulle ricompense come uno dei fattori igienici[38] di Herbert, mentre nel caso dei soggetti meno abbienti come fattori motivanti[39]. (Gabrielli, Profili, 2020)

[38] Se assenti generano insoddisfazione.
[39] Se presenti generano soddisfazione, ma la loro assenza non causa insoddisfazione.

Una divisione classica del concetto di ricompensa distingue tra ricompense estrinseche e intrinseche. La natura estrinseca deriva dall'esterno(ad esempio da amici o da colleghi) e si concretizzano attraverso riconoscimenti materiali e sociali. Quando invece la fonte della gratificazione risiede all'interno dell'individuo si parla di ricompensa intrinseca, legate a fattori di natura psicologica come l'autostima e la realizzazione (Kreitner, Kinicki, 2008). Ulteriore divisione è ritrovabile tra le ricompense monetarie e non: con le prime si individuano incentivi facilmente quantificabili economicamente, mentre con le seconde ci si riferisce ai riconoscimenti gratificanti per il lavoratore e non quantificabili. Quindi si può dedurre come il mondo delle ricompense sia vasto e complesso, motivo per cui le organizzazioni devono pienamente conoscere le componenti che influenzano il comportamento organizzativo degli individui, usando allo stesso tempo strumenti in grado di captare il valore reale attribuito da essi ai premi e alle ricompense. (Gabrielli, Profili,2020)

Negli ultimi decenni si è registrata si sono verificati numerosi sviluppo in quest'ottica, come il caso del Total Reward. Questo approccio di gestione delle risorse umane si preoccupa di valorizzare sia le ricompense estrinseche ed economiche, sia quelle intrinseche e non monetarie. Nello specifico raggruppa le ricompense attorno a due dimensioni: (Brown, Armstrong, 1999)

- tangibilità e intangibilità dei premi
- natura individuale o collettiva degli stessi

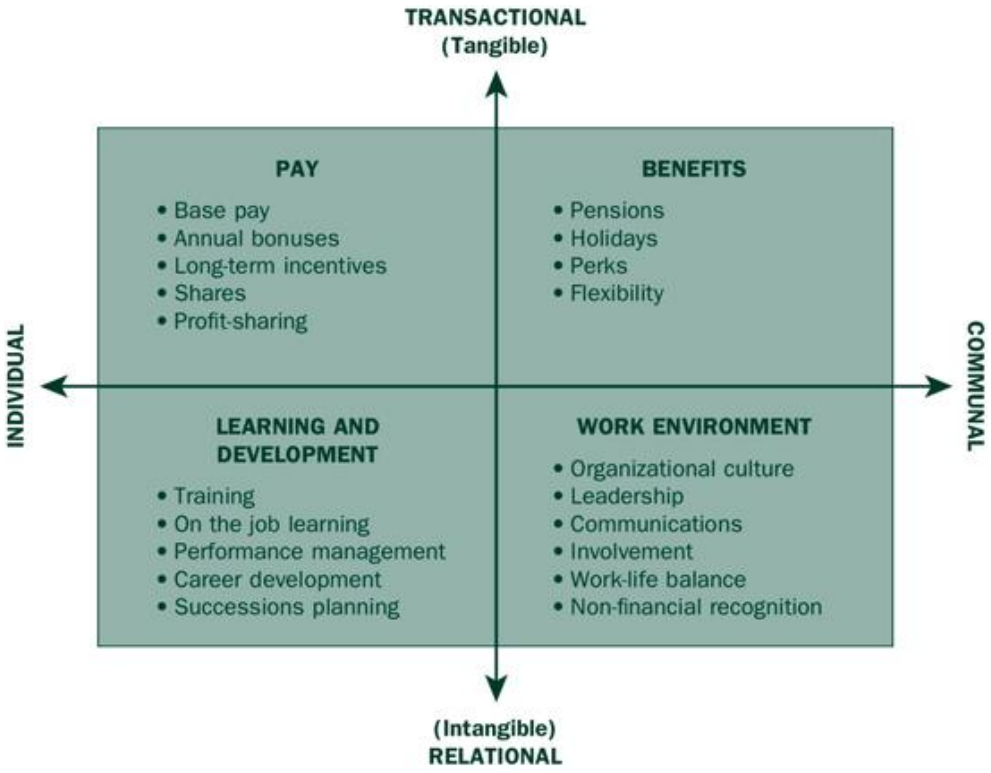


Figura 8-Fonte: Gabrielli, Profili, 2020

Quest'organizzazione efficace delle ricompense considera allora il valore gratificante del lavoro e le sue peculiarità come la cultura organizzativa, stile di leadership e coinvolgimento nella vita di impresa. Inoltre si considerano anche fattori particolari come l'ambiente di lavoro e le condizioni organizzative (Gabrielli, Profili, 2020). Con questo approccio si definisce una visione molto più ampia della gestione delle ricompense, non più imperniata unicamente sul classico nesso tra sforzo e performance, a seguito di un processo di sviluppo e rinnovamento occorso negli ultimi decenni derivante dalle teorizzazioni dei modelli sulle neo-relazioni umane che riponevano le persone al centro dell'impresa.

CAPITOLO 3: IL CASO BRUNELLO CUCINELLI

Dal momento che sino ad ora si è discusso dell'importanza odierna delle persone in ciascuna organizzazione e dei vari strumenti e strutture per avvalorarle, non si può non citare una delle figure più note a riguardo nell'ambito dell'imprenditorialità italiana: Brunello Cucinelli. Considerato il re del *made in italy* e del cashmere, egli riesce a realizzare tali valori sia internamente che esternamente, concretizzandoli anche in azioni di supporto verso la comunità, al dì fuori dei confini organizzativi.

3.1 Ambiente interno

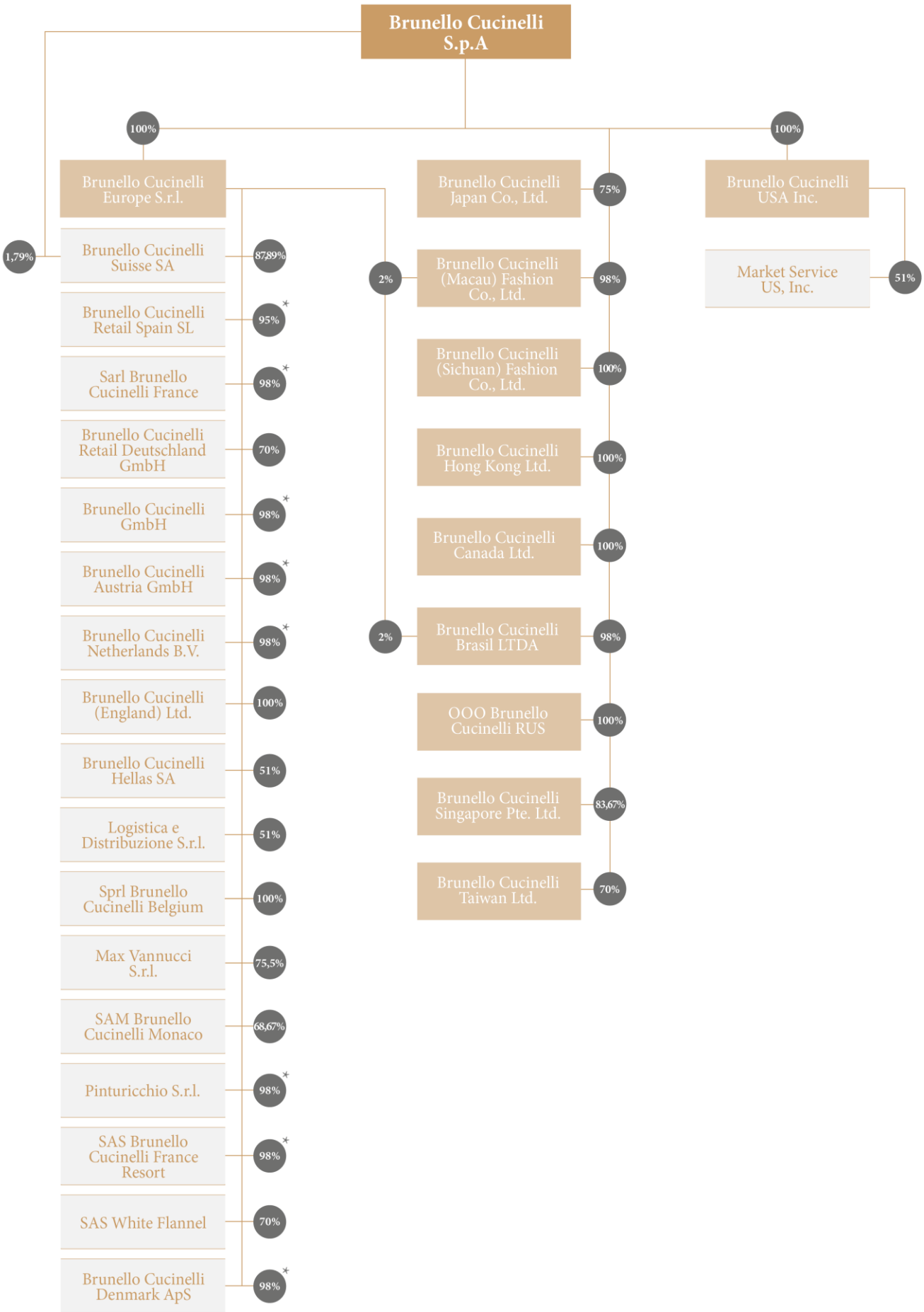
L'organizzazione di Cucinelli è nota innanzitutto per una forte importanza rivolta ai dipendenti, considerati in una prospettiva di individui, oltre che di lavoratori. Proprio per questo motivo si parla di neoumanesimo imprenditoriale o capitalismo umanistico. Riprendendo la celebre frase di Kant "Agisci considerando l'umanità sia per te stesso sia per gli altri non come mezzo, ma come nobile fine", Cucinelli mira a "ridare la dignità umana ed economica" alle persone, tenendo comunque in considerazione la diversità di ciascuno (si riprende il concetto di diversity management). Questi concetti si riflettono sulla struttura, sulla cultura e sulla relazione dell'azienda con l'esterno e con la comunità.

3.1.1 Storia e struttura dell'organizzazione

La storia di Brunello Cucinelli è piuttosto atipica per un'impresa che negli ultimi anni è arrivata a fatturare oltre 500 milioni di euro. Egli sin dagli anni 60 trascorre una vita in campagna attorno alla città di Perugia a fianco di suo padre e sua madre, semplici contadini. In particolare essi lavoravano la terra e mungevano le mucche. Durante questi momenti (e quelli successivi in cui il padre inizierà a lavorare in fabbrica), Cucinelli comprende la necessità di dover ridare la dignità al lavoro, sostenendo che esso dovesse nobilitare l'uomo anziché arrecargli tristezza e avvilimento (Martini e al., 2015). Inoltre non ha ricevuto insegnamenti scolastici approfonditi né universitari; come afferma Cucinelli stesso "*non ho studiato nulla per via del 6 politico alle superiori [..]poi ho fatto l'università di ingegneria ed ho dato un solo esame scritto*". Anzi, egli sostiene come il bar sia stata la sua "università della vita", dove si ritrovava a discutere degli argomenti più vari con le altre persone. È proprio qui che, all'età di 25 anni, ha iniziato a maturare l'idea di realizzare tessuti in cachemire dopo aver concluso una partita a carte con un imprenditore tessile chiedendogli di prestargli circa 20 chilogrammi di cachemire. Cucinelli voleva portare sul mercato un prodotto innovativo e, seguendo quanto fatto da Benetton nello stesso periodo, invece di produrre maglie partendo da gomitoli colorati, scelse di produrle tingendole con colori pastello. Dopo aver ricevuto aiuto da un suo amico titolare di un'azienda di tintoria e da un imprenditore, fondò nel 1978 la società SMAIL. Il primo passo da impresa compiuto da Cucinelli fu quello di testare le sensazioni del mercato a proposito del proprio prodotto; si recò

allora nel nord Italia, dove ebbe ottimi riscontri riuscendo a vendere circa cinquantadue capi su ordinazione. Tornato in Umbria creò un piccolo edificio presso Ellera di Corciano (a pochi chilometri da Perugia), adottando fin da subito un approccio gestionale innovativo nel quale integrava rigore e armonia(Martini et al. 2019). Dopo aver consultato il direttore di una filiale, decide di recarsi in Germania per partecipare ad una fiera sulla moda alla quale partecipavano altre marche famosissime come Versace e Armani. Raccoglie un ampio successo tra i clienti tedeschi e avvia così un processo di ampliamento e sviluppo che lo porterà a collocarsi in borsa nel 2012, disponendo la propria sede nel borgo medioevale di Solomeo, sempre nelle vicinanze di Perugia, in cui si recava fin da quando era adolescente per incontrare la sua fidanzata, ora moglie.

In generale si può affermare come questo sia un percorso imperniato sulla semplicità e sull'aiuto reciproco, concetti fondamentali che guidano tutt'ora quest'organizzazione, come è desumile anche da elementi presenti nella sua struttura organizzativa. (Vedere la figura a pagina successiva)



*: La restante % di partecipazione è detenuta dalla BRUNELLO CUCINELLI S.p.A.

Figura 1. Fonte: Cucinelli, 2021

Questa è chiaramente una struttura divisionale su base geografica che permette di corrispondere le qualità dei propri prodotti alle necessità e ai gusti distinti di ogni regione, grazie a strette interconnessioni e coordinamento all'interno di ogni nazione. In questo modo Cucinelli riesce a conciliare l'attenzione al territorio e ai clienti con la qualità dei capi di abbigliamento in vendita. Inoltre è facile desumere quanto Cucinelli arrivi a possedere una vastissima rete di distribuzione in giro per il mondo, grazie a canali differenti per tipologie di prodotto differente.

3.1.2 il concetto di etica nell'impresa Cucinelli

L'etica è l'insieme dei principi e valori morali che governa e guida i comportamenti di un individuo in riferimento a ciò che è giusto o sbagliato, stabilendone quindi un riferimento rispetto a ciò che è buono o cattivo nelle decisioni e nelle azioni (Trevino, 1986; Trevino e Nelson, 1999). Essa è personale ed unica per ogni individuo, seppur in ogni gruppo o organizzazione vi possono essere molte aree di consenso a proposito di ciò che rappresenta un comportamento etico (Taft e White, 2007). Comunque, a livello individuale, l'etica è il risultato di fattori differenti derivanti dal suo background e da influenze storiche, familiari, sociali e culturali. Infatti, ogni persona assorbe le convinzioni e i valori provenienti dalla famiglia, dalla società, dalla religione, dall'ambiente geografico eccetera, eliminandone taluni e incorporandone altri all'interno dei propri standard etici personali (Daft, 2017).

Calando questa nozione all'interno dell'ambiente manageriale, si crea la cosiddetta etica manageriale, consistente in principi che regolano le decisioni e i comportamenti dei manager alla stregua della loro giustezza morale. Sempre più frequentemente i manager si trovano ad affrontare dilemmi etici nella vita organizzativa di tutti i giorni, ossia situazioni in cui occorre stabilire cosa è giusto e sbagliato a causa di un conflitto di valori (Trevino e Nelson, 1995) In questi frangenti però non è affatto semplice definire precisamente come agire, allora una soluzione da attuare è quella del modello di responsabilità sociale di impresa[40](RSI), che si riferisce al dovere del management di effettuare scelte e iniziative che influiscano positivamente sul benessere e gli interessi di tutti gli stakeholders dell'organizzazione (dipendenti, clienti, azionisti eccetera) (Smith,2003; Szwajkowski, 1986) Dal punto di vista interno, nell'organizzazione di Cucinelli possiamo denotare un'ampia importanza afferita all'etica, tale da farla diventare un vantaggio competitivo, grazie alla presenza non solo di un comitato etico[41] (di cui Brunello ne è a capo) e di un codice etico[42], ma anche con sistemi quali: (Sito web Cucinelli)

[40] Di essa si parlerà meglio nei paragrafi successivi
[41] Gruppo interfunzionale di dirigenti incaricati di occuparsi dell'etica aziendale, avendo la responsabilità di prendere provvedimenti verso coloro che non rispettano gli standard prestabiliti. (Daft, 2017)
[42] Dichiarazione dei valori fondamentali aziendali inerenti alla responsabilità sociale ed all'etica.

- Quattro decaloghi, chiamati così per via dei dieci assiomi contenuti in ciascuno di essi. Ognuno di essi è rivolto ad una categoria di stakeholder differente ossia i partner, i dipendenti ed infine la terra, tanto cara a Cucinelli, visto anche il passato da contadino in famiglia; l'altro decalogo raggruppa i dieci ideali di vita e di lavoro dell'azienda, conformando così i comportamenti di ciascun dipendente alla cultura aziendale. Quest'ultimo decalogo costituisce quindi una definizione dei valori di vision e mission portati avanti dall'impresa, che hanno come finalità la comunicazione valoriale interna ed esterna.
- Il consiglio dell'armonia con il creato. Istituito dal Consiglio d'Amministrazione dell'impresa nel 2020 con composizione mista, ha il compito di sostenere quest'ultimo nel coordinamento delle attività e nella diffusione della cultura in materia di armonia con il creato e sostenibilità umana. Con questo strumento formale si tiene conto di elementi fondamentali come la tutela dei diritti umani, protezione dell'ambiente ed etica.

In questo modo Cucinelli riesce a permeare ogni angolo dell'organizzazione con i valori ideati e portati avanti da lui stesso, garantendo che i dipendenti e i managers possano operare in sintonia e in maniera coerente.

3.1.3 "Ridare la dignità morale ed economica alle persone": il ruolo di stima e fiducia, l'importanza dell'artigianato e il work-life balance dei lavoratori

Quella di Cucinelli è una forma di pensiero piuttosto in controtendenza rispetto a quella imprenditoriale attuale e concretizza alla massima potenza il concetto delle persone al centro dell'impresa. Si può comunque accostare questo approccio alla cosiddetta leadership basata sui valori, in cui il personale apprende quali sono i valori importanti nell'organizzazione, sulla base dell'osservazione del manager. (Lewis, 2013) Essi verranno poi rafforzati e sviluppati tramite uno stretto rapporto tra leader e altri membri. Questo approccio si esplica in svariati modi, incentrati sull'individuo e sui rapporti interpersonali: (Schwartz, 2013)

1. Comportamenti interpersonali: i leader trattano bene gli altri soggetti e sono disponibili e propensi a fornire sostegno;
2. Equità nei confronti degli altri: si presuppone un trattamento equo verso tutti, accettando gli errori altrui senza assumere atteggiamenti arroganti;
3. Leadership organizzativa: i leader articolano e comunicano una ferma visione ispirata ad alti standard etici e la istituzionalizzano conferendo responsabilità e autonomia ai dipendenti;
4. Azioni e aspettative individuali: c'è costante impegno nel rivelarsi umili, onesti e affidabili, assumendosi le responsabilità per ogni errore di ordine etico.

Nello specifico, Cucinelli segue questi principi mirando a generare una certa fiducia ed importanza nei dipendenti, così da poter creare un alto livello di creatività e genialità. Egli, infatti, partendo da una

concezione di Rousseau che affermava che "Ognuno di noi è sé stesso […] Non posso immaginarmi un essere umano come me", crede in un'innovazione creativa generata dalla diversità umana. Il pensiero altrui è difatti un grandissimo tema di scambio culturale e spirituale, che può migliorare ogni individuo sia dal punto di vista lavorativo che personale: tutti i dipendenti sono difatti "anime pensanti", a cui è importante dedicare cura ed attenzione. Questi concetti si riflettono in ogni ambito riferito agli individui, partendo innanzitutto dalla nomenclatura delle varie mansioni, ciascuna denominata in modo che venga esaltata l'importanza dei compiti svolti in ognuna di esse, senza tralasciare quelle meno importanti nell'impresa: ad esempio gli addetti alla pulizia vengono chiamati come "coloro che riordinano le cose". Inoltre tutti i dipendenti godono di ottimi orari lavorativi giornalieri, iniziando alle 8.00 di mattina per poi terminare alle 17.30, con una pausa pranzo di un'ora e mezzo; non è richiesta la timbratura del cartellino; il salario dei dipendenti è maggiorato rispetto alla media salariale del mercato (20% in più) ; infine ai dipendenti viene richiesto di condividere la bellezza dei luoghi e delle collezioni progettate e prodotte, che ricevono come dono due volte all'anno per poter usufruire e godere del marchio che offre qualità (Napolitano e Fusco, 2019).

Quindi la stima e la fiducia rappresentano gli assi portanti del clima aziendale interno dell'impresa Cucinelli, due fattori instaurano un rapporto sano e positivo tra l'imprenditore-filosofo e tutti i suoi collaboratori. Egli è riuscito a connettere due sistemi valoriali separati considerati quasi antitetici al giorno d'oggi: valori economici come la produttività e profittabilità e valori umani come la fiducia reciproca, la dignità lavorativa e la creatività. Si potrebbe pensare che quest'idea di impresa non sia più fruttifera al giorno d'oggi, a causa di una sempre più rilevanza data unicamente ai valori economici, trascurando quindi tutte le altre categorie valoriali. In realtà Cucinelli, come visto nella figura 1 è riuscito a stabilirsi a livello globale, superando i classici ostacoli[43] che si affacciano durante questo percorso e raggiungendo risultati imprevedibili successivamente alla crisi del 2008: si è verificato infatti un aumento del fatturato annuo su base decennale di circa il 15%, con una variazione nel periodo 2017-2018 di circa il 218% (Napolitano e Fusco, 2019). Per capire come questo successo sia legato soprattutto nella fiducia nei lavoratori, vorrei portare alla luce un noto esempio riguardo all'ideazione di un particolare prodotto: i palloni di cachemire. L'idea è partita infatti da una delle signore "che riordina le cose", non dal team adibito alla creazione di nuovi prodotti; il pallone ha fatto poi il giro del mondo e ha consolidato l'immagine dell'impresa. Tutto ciò non sarebbe avvenuto se alla base delle relazioni interpersonali non ci fossero la fiducia e la stima reciproca, che consente di far fluire le conoscenze più velocemente e in maniera naturale.

[43] Trasferimento di conoscenza, complessità e differenziazione e necessità di integrazione (Daft, 2017).

Altro motivo fondante quest'organizzazione è il costante utilizzo di prodotti di qualità da portare sul mercato così da generare una qualità distintiva: difatti ha da sempre selezionato prodotti di cachemire made in Italy, che permettono di unire creatività ed innovazione alla tradizione e alla bellezza della civiltà italiana. (Morimando 2012) Come ha spesso affermato, egli vuole "creare qualcosa che duri per 2000 anni". In particolare, ripercorre il pensiero del premio Nobel Edmund Phelps, il quale nel libro "mass flourishing" (Princeton, 2013), sostiene che negli ultimi decenni è andato a scemare quello che è il dinamismo delle imprese a essere creative, ad esplorare, ad affrontare nuove sfide ed avere successo. È necessario allora ristabilire la propensione all'innovazione e coltivare valori come curiosità, creatività e vitalità, con solidi fondamenti classici e rinascimentali, correlati anche con la vasta sapienza di Brunello riguardo a tematiche filosofiche (come quelle citate sino ad ora di Kant e Rousseau).

L'importanza della qualità dei propri prodotti si riflette nel continuo anelito verso la bellezza. Quella bellezza che tanto reclamava Plotino[44] con la frase "è attraverso il bello che l'uomo può innalzarsi a Dio" e a cui l'imperatore Adriano si riferiva dicendo "mi sentivo responsabile delle bellezze del mondo"[45]. La bellezza secondo Cucinelli coincide nella maggior parte dei casi con semplicità; la semplicità rappresenta a sua volta la sintesi di cose esuberanti, qualità tipica dei grandi uomini, le cui qualità solo in questo modo vengono esaltate e portate al massimo della loro espressione. Il concetto di bellezza si riflette più pragmaticamente nella cura del benessere collettivo e nell'atmosfera dei luoghi (Napolitano e Fusco, 2019): basta ad esempio dare una semplice occhiata alla sua fabbrica nel borgo di Solomeo e notare la bellezza artistica non solo del paese, ma soprattutto dell'ambiente lavorativo, locato all'interno di edifici nuovi e ristrutturati, con alberi e prati nelle vicinanze da poter usufruire nei momenti di riposo (ricordiamo che sono obbligatoriamente previsti e non meno di un'ora e mezza). A livello produttivo, la bellezza risiede nell'antica attività dell'artigianato unita al fattore del made in Italy, che permette di tramandare tecniche e attività andate a svanire a causa dell'avvento della Rivoluzione industriale e delle nuove tecnologie sempre più distruttive. In generale, l'esperienza dell'artigianato risulta cruciale quando il materiale primario ha un alto valore specifico e richiede un trattamento particolare, come in questo caso. Nel campo dell'artigianato è essenziale la presenza di figure di riferimento che contribuiscano all'apprendimento di ciascun individuo e identificano e risolvano le aree critiche allo scopo di valorizzare la conoscenza artigiana. In più quest'ultima viene assimilata solo tramite lavori di gruppo che consapevolizzino riguardo l'abilità ricevuta e la maestria necessaria. Per questo motivo, Cucinelli incentiva corsi di artigianato dedicati a giovani aspiranti,

[44] Filosofo vissuto nel terzo secolo a.C.
[45] Tra l'altro, Cucinelli ha fatto trascrivere su pietra tutte queste frasi, proferite da illustri personaggi del passato costituenti le basi della sua cultura di impresa, per poi disseminarle in giro per le vie del borgo di Solomeo.

grazie alla "accademia umanistica"[46] da lui ideata, stimolando al contempo lavoro di gruppo e l'utilizzo di un linguaggio unico e comune, cosicchè tutti possano seguire gli obiettivi aziendali e individuale (Morimando, 2012). Alla base di tutto ciò vi è la rilevanza dei mestieri antichi e artigianali che hanno permesso al prodotto italiano di essere qualificato come eccellente, grazie ad una tecnica superiore e sopraffina. Cucinelli poi ci riesce grazie anche a una fitta rete di collegamento con vari fornitori che gli ha permesso, col passare del tempo, di creare un'identità propria dell'impresa, che mette in risalto immediatamente agli occhi del consumatore la qualità dei prodotti venduti. In definitiva, ciò a cui punta quest'organizzazione è di creare un'armonia tra il sapere tradizionale, i vecchi metodi di lavoro e la tecnologia attuale, prefigurando così l'immagine di una "fabbrica contemporanea".

3.1.3.1 work-life balance

A livello individuale, un ulteriore ambito in cui si riversa la filosofia imprenditoriale di Cucinelli è quello del bilanciamento tra lavoro e vita personale (work-life balance): uno stato di equilibrio in cui le necessità lavorative dei dipendenti e quelle personali[47] sono ben ponderate. I programmi posti in atto a tale scopo puntano a migliorare il morale delle persone, a ridurre il turnover e l'assenteismo, a mantenere la conoscenza all'interno dell'organizzazione, specialmente in questi anni particolarmente movimentati e complessi (Lockwood, 2003).

In passato numerosi modelli sono stati teorizzati per spiegare al meglio questo concetto talmente ampio, Zedeck e Moiser(1990) ne individuano 5:

1. il modello di segmentazione concepisce l'ambito lavorativo e quello privato come due mondi separati e senza influenza l'uno sull'altro;
2. la teoria di spillover teorizza che uno possa influenzare negativamente o positivamente l'altro;
3. Il modello di compensazione invece considera gli elementi di una sfera come compensativi nei confronti di quelli mancanti nell'altra;
4. Il modello di strumentazione vede i fattori di un ambito come facilitatori e di supporto di quelli dell'altro ambito
5. Il modello conflittuale, infine, a causa delle incessanti richieste nei due ambiti, teorizza che decisioni complesse necessitano di essere intraprese, scatenando così conflitti e sovraccarichi individuali.

[46] Ossia una scuola per giovani che vogliono intraprendere il mestiere dell'artigiano senza però tralasciare le competenze necessarie per una formazione professionale appropriata.
[47] Work-life balance. (2002). The Word Spy. Retrieved January 30, 2003, from http://www.wordspy.com/words/work-lifebalance.asp

In realtà questi modelli teorici spiegano l'interdipendenza tra i due ambiti, ma non riescono ad esplicare chiaramente cosa sia l'equilibrio vita-lavoro, figurandosi quindi come semplici modelli descrittivi. Il termine "equilibrio" risulta essere molto più complesso sia nella natura del significato, nelle determinanti e nelle conseguenze: queste sono i fattori da tenere in considerazione ogni qualvolta si agisce sugli ambiti vita-lavoro. (Guest, 2002)

Determinants	*Nature of the balance*	*Consequences/impact*
Organizational factors	Subjective indicators	
Demands of work	Balance – emphasis	Work satisfaction
Culture of work	equally on home and	Life satisfaction
	work	Mental health/well-being
Demands of home	Balance – home central	Stress/illness
Culture of home	Balance – work central	
		Behaviour/performance
Individual factors	Spillover and/or	at work
Work orientation	interference of work	Behaviour/performance
Personality	to home	at home
Energy	Spillover and/or	
Personal control and	interference of home	Impact on others at work
coping	to work	Impact on others at home
Gender		
Age	Objective indicators	
Life and career stage	Hours of work	
	"Free" time	
	Family roles	

Figura 2-Fonte: Guest, 2002

Innanzitutto le determinanti dell'equilibrio vita-lavoro derivano da contesti lavorativi e casalinghi: per esempio con le richieste a casa (demands of home) si intende ogni necessità e dovere al dì fuori del lavoro, come ad esempio in famiglia e in comunità. Questi sono anche detti fattori organizzativi, ai quali si contrappongono quelli individuali, come ad esempio gli aspetti della personalità che includono la propensione ad essere considerati nel lavoro e il perseguimento dei propri obiettivi. Oltre a quest'ultimi, vi sono anche le energie profuse (specialmente in lavori altamente dispendiosi) e il genere (maschile o femminile) che costituiscono ulteriori elementi individuali fondamentali nel campo dei caratteri determinanti del work-life balance; infine, vi sono ambiti meno rilevanti come l'età e lo stadio della carriera lavorativa e della vita. (Guest, 2002)

Per quel che riguarda la natura dell'equilibrio si possono distinguere due categorie di indicatori: oggettivi e soggettivi. I primi includono le ore di lavoro, quelle di tempo libero e quelle relative ad attività compiute in casa o altrove; gli indicatori soggettivi invece si riferiscono allo stato di equilibrio

e squilibrio, per cui il primo si verifica in caso di equità tra le due sfere o qualora una delle due risultasse dominante (in maniera consapevole da parte dell'individuo), mentre una situazione di squilibrio può derivare da eventi di spillover e di interferenza del lavoro sulla vita personale o viceversa. Infine, passando alle conseguenze, esse sono estremamente diverse l'una dall'altra e possono dipendere da una miriade di fattori come il benessere a lavoro o a casa, stress e malattia (fattori esogeni) eccetera (Guest, 2002)

Tornando al discorso dell'impresa di Cucinelli, l'equilibrio vita-lavoro viene perseguito tramite numerose iniziative e soluzioni, fermo restando che le persone costituiscono il perno del successo dell'organizzazione: in primis, come già detto precedentemente, le ore di lavoro giornaliere non sono quantitativamente esagerate (circa 7-8 ore), mantenendo alto e costante il livello di concentrazione durante lo svolgimento del lavoro (grazie anche a cospicue ore di pausa); non è permesso poi l'uso dei cellulari durante le ore lavorative, infatti Cucinelli intende mantenere un forte equilibrio anche tra l'utilizzo degli strumenti tecnologici e il lavoro poiché troppo spesso i primi sovrastano gli altri ambiti della vita di ciascun individuo; in questo periodo di forte crisi dovuta dal Covid 19, egli ha deciso di non licenziare nessun lavoratore, né diminuire i salari per poter continuare a dare ai dipendenti un giusto sostentamento economico.

Per tutti questi svariati motivi, oggigiorno, quest'organizzazione è stata chiamata dal fondatore stesso come una fabbrica contemporanea, che riesce a conciliare le tradizionali necessità economiche (profittabilità) con la valorizzazione delle persone, in particolare per quel che riguarda il concetto di dignità morale individuale (grazie anche al perseguimento dell'equilibrio vita-lavoro), il tutto accostato ad una continua ricerca dell'innovazione, mantenendo comunque un certo livello di tradizione (nell'artigianato ad esempio).

3.2 Ambiente esterno

La grande importanza riferita all'ambiente interno, ed in particolare alle persone, viene rapportata anche verso l'ambiente esterno. Ciò che Cucinelli vuole raggiungere è un'armonia con il creato, tutto ciò che circonda l'uomo, derivante da un forte amore alimentato durante i periodi giovanili di lavoro nelle campagne. Nel Novembre 2020 ha messo per iscritto tutto quest'amore nella *Lettera per un nuovo contratto sociale con il Creato*, in cui esalta la centralità dell'ambiente nella storia passata e presente "al quale siamo tutti debitori per i doni dorati che riceviamo in abbondanza" e esorta tutta l'umanità a riconciliarsi con esso, in vista di una migliore prospettiva per le generazioni future. Secondo Cucinelli infatti, anche a causa dell'attuale pandemia, l'uomo si è distaccato sempre più dall'ambiente iniziando " a consumare" l'ambiente stesso; proprio per questo allora ognuno dovrebbe tornare ad essere custode del creato e non mero proprietario.

In definitiva possiamo dire che questa lettera rappresenta la base filosofica della concezione dell'organizzazione di Cucinelli per quello che riguarda la comunità e l'ambiente esterno, perfettamente in linea con il concetto di responsabilità sociale di impresa, che ormai sta interessando sempre più imprese negli ultimi anni.

3.2.1 La Responsabilità sociale di impresa

Il dibattito sulla RSI ha preso piede dalla seconda metà del ventesimo secolo. Bowen nel 1953 redige quello che è considerato l'antesignano del concetto di responsabilità sociale con l'opera *Social responsibilities of the businessman* in cui afferma che questo concetto consiste nell'obbligo degli uomini d'affari di compiere le azioni considerate giuste e desiderabili dalla società, in termini di obiettivi e valori. Successivamente ulteriori studi si focalizzarono ancora sul soggetto dell'agente economico(e non quindi sull'azienda), come affermava Keith Davis negli anni 60 che concepiva la responsabilità sociale come le "azioni e alle decisioni prese per ragioni che vanno almeno parzialmente oltre l'interesse economico o tecnico dell'azienda". Negli anni successivi Eelles e Walton collegano la responsabilità sociale di impresa all'insieme dei problemi che l'impresa si trova ad affrontare quando si affaccia nell'ambiente sociale, compresi tutti i principi etici che governano le relazioni tra società e impresa. È questa la prima volta in cui si dà spazio alla figura dell'impresa all'interno in questa evoluzione del concetto di responsabilità sociale e d'ora in poi questa nozione acquisirà maggiore specificità, avviando un ampio approfondimento sul ruolo dell'azienda, delineando così in modo chiaro e definito la RSI. (Nardi, 2016)

In generale questo è stato un argomento ampliamente studiato, ma come sosteneva Votaw nel 1972 "la responsabilità sociale di impresa significa qualcosa, ma non sempre la stessa cosa per tutti"; comunque possiamo creare una distinzione in 4 categorie tra tutte le svariate concezioni: teorie strumentali, politiche, integrative ed etiche. (Garriga e Melè, 2004)

3.2.1.1 teorie strumentali

La RSI è considerata uno strumento strategico per raggiungere obiettivi economici. Un pensiero rappresentativo di questi modelli era quello di Friedman: egli sostiene che l'unica responsabilità dell'impresa verso la società è la massimizzazione del profitto degli azionisti (shareholders), all'interno di un framework legale ed etico . C'è da dire che la preoccupazione rivolta verso i profitti non esclude necessariamente gli interessi che i vari soggetti hanno nei confronti dell'impresa, anche detti più propriamente stakeholders. Anzi, il soddisfacimento di questi interessi spesso può contribuire alla profittabilità e all'aumento del valore degli azionisti (Mitchell et al., 1997; Odgen and Watson, 1999). Vari studi hanno approfondito questa metodologia di approccio ed ha delineato una correlazione

positiva tra la RSI e i risultati finanziari aziendali nella maggioranza dei casi(Frooman, 1997; Griffin and Mahon, 1997).

All'interno di questa categoria è poi rintracciabile un'ulteriore suddivisione sulla base dello specifico obiettivo economico proposto: valore degli azionisti(profitti a breve termine), vantaggi competitivi(profitti a lungo termine) e aumento della reputazione del brand tra i consumatori.

3.2.1.2 teorie politiche

Queste teorie hanno alla base il posizionamento dell'impresa all'interno della società e le sue relazioni all'interno della sfera politica. Andando più nel dettaglio, possiamo delineare due grandi blocchi teorici:

1. Costituzionalismo di impresa: attorno agli anni 60, Davis comprese che l'impresa era un istituto sociale e perciò doveva adoperare il proprio potere in maniera responsabile. Tale potere ha una forte influenza sull'equilibrio del mercato e ,proprio per questo, Davis si frappone alla concezione classica della concorrenza perfetta. Egli sintetizza i modi di gestione di questo potere in due principi: "l'equazione del potere sociale" e "la legge di ferro della responsabilità". Partendo da quest'ultima, Davis afferma che le aziende che non utilizzano il proprio potere sociale in maniera responsabile lo perderanno, lasciando spazio alle altre (o al governo e alle sue leggi). Mentre per quel che riguarda l'equazione del potere sociale, le responsabilità derivano dai poteri sociali che si possiedono, generando quindi una forte interrelazione tra questi due elementi, tale per cui senza uno non esisterebbe l'altro (Davis, 1960). Quindi, ogni impresa deve divenire un attore attivo e propositivo in ambito sociale, così da evitare di restare chiusa all'interno di un recinto fatto di norme e vincoli imposti o da altre imprese o dai governi(Zarri e Etica, 2009).
2. Cittadinanza di impresa: anche qui Davis, nel 1973, fu uno dei primi a vedere l'impresa come un cittadino nella comunità anche se poi questa concezione è riaffiorata negli anni per via della sopravvenienza di fattori come il fenomeno della globalizzazione e la crisi dello stato sociale che hanno portato alcune multinazionali a detenere un potere sociale ed economico maggiore di alcuni governi. La nozione di cittadinanza di impresa possiede oramai una connotazione di appartenenza nella comunità, in un presente in cui appare ovvio dover considerare proprio quest'ultima. (Garriga e Melè, 2004) In particolare, le imprese hanno a che fare con il concetto di cittadinanza dal momento in cui esse si sostituiscono alle istituzioni più potenti in termini di cittadinanza, ovvero i governi. (Matten et al., 2003) Questa concezione ha assunto particolare rilevanza negli ultimi anni grazie ad una sempre più forte considerazione verso l'ambiente circostante, che ha portato 34 multinazionali a definire la "Global Corporate Citizenship – the Leadership Challenge

for CEOs and Boards" nel 2002 con la quale si stabilisce il percorso da attuare per poter conseguire determinati obiettivi di supporto verso la comunità.

3.2.1.3 teorie etiche

Come desumibile dal nome, esse si fondano sui principi che esprimono la scelta giusta da compiere. A riguardo possiamo distinguere ben macro-gruppi di approcci: (Garriga e Melè, 2004)

1. Teoria normativa degli stakeholder. Essa si incentra sulle aspettative morali ed etiche, andando oltre alla mera prospettiva economica esposta precedentemente all'interno delle teorie strumentali. Infatti l'impresa intraprende le strategie decisionali solo dopo aver ponderato gli interessi di ogni stakeholder, visti come elementi fondanti della strategia stessa.
2. Sviluppo sostenibile. Come ribadito nel 2000 nel Consiglio mondiale delle imprese per lo sviluppo sostenibile, si punta a conciliare considerazioni di natura economica, ambientale e sociale per compiere azioni ben bilanciate nel lungo termine
3. Approccio del bene comune. Esso stabilisce che le imprese debbano contribuire al bene comune, in quanto parte integrante della società, contribuendo quindi positivamente al benessere di quest'ultima senza arrecare danno né atteggiarsi in maniera parassitaria verso di essa. Ciò può avvenire in modi differenti, come la concessione di servizi e beni in maniera efficace e giusta, rispettando al contempo la dignità i diritti inalienabili e fondamentali dell'uomo, proprio come fa Cucinelli.

3.2.1.4 teorie integrative

Quest'insieme di teorie si sofferma su come le imprese rispondono alle necessità sociali, sostenendo che proprio le imprese dipendono dalla società in termini di esistenza, persistenza e crescita. Rispondere in maniera appropriata a tali richieste e integrarle ai propri valori permette alle imprese di acquisire prestigio , accettazione e legittimità all'interno dell'ambiente sociale (Garriga e Melè, 2004).

Un'efficace ed attenta gestione dei problemi (issues amangement) si rivela allora fondamentale secondo alcuni studiosi: essa comprende l'insieme dei processi che permettono di identificare, valutare e rispondere alle richieste sociali e politiche potenzialmente impattanti sull'impresa (Wartrick e Rude, 1984).

Altri, come Emshoff e Freeman nel 1978, hanno sottolineato l'importanza del cosiddetto stakeholder management, rivolto quindi a coloro che influenzano o sono influenzati dalle azioni poste in atto dall'impresa. Si tenta di integrare i gruppi che hanno un interesse nell'impresa(che in questo caso costituiscono le cosiddette richieste sociali nominate a inizio paragrafo) con le decisioni aziendali.

Infine alcuni economisti come Carroll nel 1991 hanno tentato di integrare le appena citate teorie facendole convergere nel concetto di performance sociale di impresa (corporate social performance), che include una ricerca di una certa legittimazione sociale. Nel dettaglio, egli ha creato una piramide composta da quattro livelli, ciascuno rappresentativo del grado di integrazione dell'impresa nella società.

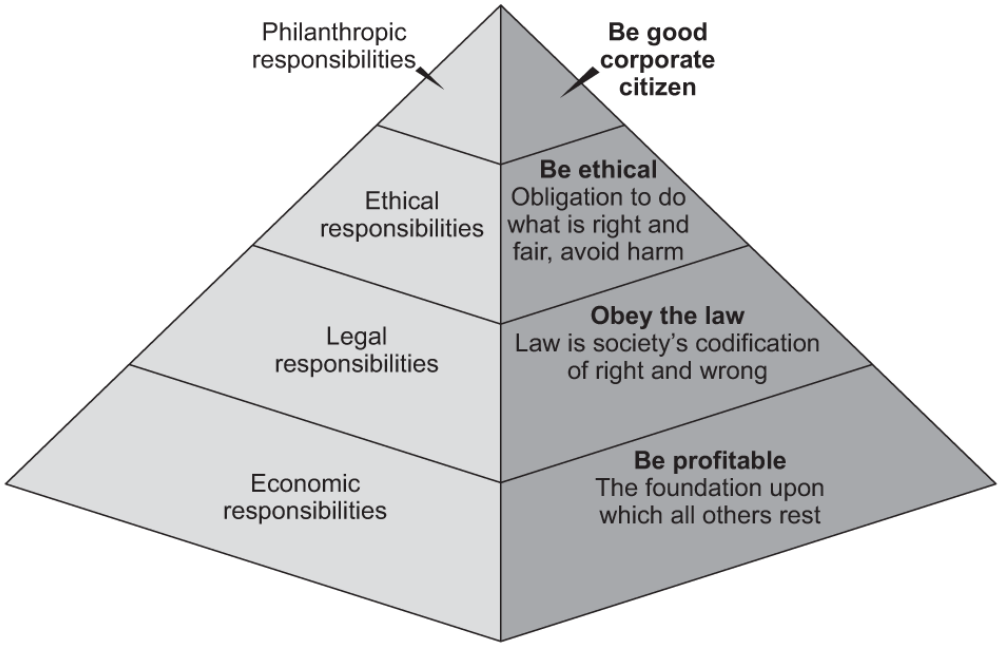


Figura3- Fonte: sito Aqa, 2021

Si parte prima di tutto dalla classica responsabilità economica di essere profittevoli, raggiungibile in una miriade di modalità; il secondo livello riflette il dovere di obbedire alle leggi, rappresentanti ciò che è giusto e sbagliato secondo la società; il livello successivo riguardo l'etica, ossia il dovere di compiere ciò che è giusto non in base alle leggi, ma in base alla moralità; infine sulla punta della piramide troviamo la responsabilità filantropica, che riguarda una vasta rete di ambiti(arte, cultura , educazione eccetera) indirizzati favore della comunità (Carroll e Archie, 1991).

È proprio questo il livello di responsabilità posto in atto da Cucinelli nella sua azione nei confronti della comunità. Un importante esempio è sicuramente il borgo di Solomeo, sede della sua impresa. Acquistato nel 1985, fu totalmente ristaurato e predisposto per ospitare la sede sociale, dando anche notevole importanza al design ed al concetto di arte (che tra l'altro è uno degli elementi costitutivi dell'ultimo livello della piramide di Carroll), come ha fatto con il teatro. In più, proprio negli ultimi mesi, ha provveduto alla realizzazione di un'area vaccinazioni per il Covid-19 situata appena al di fuori delle mura del paese ; nel 2012 poi con l'accordo tra Cucinelli e il ministero dell'ambiente volto a ridurre l'emissione di CO_2 in modo da rendere la propria impresa maggiormente sostenibile(Troccoli, 2012); un altro degli innumerevoli casi a sostegno della comunità fu poi il finanziamento della

ricostruzione della torre del palazzo comunale di Norcia, distrutta in seguito al terremoto avvenuto nel 2016.

Uno tra i tanti casi di supporto alla comunità su cui mi vorrei soffermare ora è l'aiuto concreto dato da Cucinelli al mio paese di residenza, situato nel sud dell'Umbria, chiamato Stroncone.

3.2.1.5 supporto di Cucinelli verso Stroncone

Cucinelli infatti, in virtù delle svariate azioni compiute negli anni in aiuto della popolazione, è ormai da anni considerato il simbolo dell'imprenditorialità umbra, costituendone un esponente di primo piano.

Nell'anno 2015 egli fu insignito dal comune del paese di Stroncone del premio dello "Stroncolino d'oro". A quel tempo, questo riconoscimento era appena stato creato, difatti si trovava nel suo primo anno di premiazione; quindi l'allora giunta comunale ha deciso di affidarlo a una figura che si è profusa molto per il territorio provenendo al contempo da contesti contadini (tipici umbri) e non scontati, diffondendo i propri valori in tutto il mondo e contemporaneamente vendendo i propri capi d'abbigliamento di marchio italiano: insomma una figura che ha esportato l'Umbria e i suoi valori, come la natura, in tutti gli angoli del globo (basta notare nella figura 1 l'ampio numero di nazioni in cui si è stabilito).

Comune di Stroncone

premio "lo STRONCOLINO d'Oro" 2015

SI CONFERISCE:

al Dott. BRUNELLO CUCINELLI "lo STRONCOLINO D'ORO 2015 "

per i notevoli risultati ottenuti nell' impegno imprenditoriale e per l'opera di mecenatismo nei campi del sociale e della cultura

Stroncone 7. Febbraio.2015

Il Sindaco
Alberti Falcini

Figura 4-pergamena di presentazione del premio

Fonte: Archivi comunali di Stroncone, 2015

In particolare, come esposto nella delibera comunale del 12 Novembre 2014 per istituire questo riconoscimento, tale conferimento viene assegnato “a personalità che si siano distinte per il loro impegno nel campo economico imprenditoriale, nella ricerca medica, nelle arti (musica, letteratura, pittura etc.) in campo scientifico, nella promozione del territorio comunale e in ambito sportivo”. Come spiegato precedentemente, Cucinelli ha sempre cercato di dare supporto alla comunità in molti ambiti, per cui questa prima edizione dello “Stroncolino d’oro” sembra proprio cadere a pennello con una figura tanto eclettica che porta l’Umbria nel cuore. Infine, il nome affidato al premio stesso non è casuale: infatti è una locuzione dialettale umbra che tenta con questo linguaggio di riportare alla luce l’importanza della semplicità e della frugalità di un tempo, tipica proprio del passato giovanile di Cucinelli.

Successivamente a questo evento, nell’anno 2019, su consiglio del sindaco di Stroncone, amico fidato dell’imprenditore umbro, ha deciso di avviare il restauro dell’orologio del palazzo comunale, similarmente a quanto fatto precedentemente a Norcia o a Perugia con il teatro Morlacchi. Quest’azione rientra nell’interesse di Cucinelli verso le arti e la cultura: infatti l’orologio, situato nella facciata del comune del paese, era ormai entrato in un grave stato di deterioramento e necessitava di un importante restauro artistico, oltre che meccanico. Infatti il processo di restauro ha efficacemente ricostruito l’orologio, adornandolo con motivi e colori riecheggianti l’epoca medioevale, in linea con i temi architettonici e artistici del paese (anzi spesso sono ravvivati grazie a quest’opera) , proprio come ha fatto con i vari edifici ristrutturati a Solomeo.

Figura 6

CONCLUSIONE

L'amore verso l'ambiente e le persone ha portato all'impresa di Cucinelli notevoli risultati economici e finanziari: come emerge dal comunicato stampa riguardo al fatturato del primo trimestre 2021, c'è stato un incremento dei ricavi dell'5,1% rispetto al 2020 e del 2,6% rispetto al 2019, trend positivo iniziato nel secondo semestre del 2020, quando le attività commerciali iniziavano a riaprire nel periodo post prima ondata Covid-19. Inoltre le prospettive di crescite continuano ad essere fortemente positive, con una previsione di incremento del fatturato intorno al 10% sia nel 2022 che nel 2023, avendo con obiettivo di lungo termine il raddoppio del fatturato su base decennale nel 2028.(comunicato stampa Cucinelli, 2021)

Nonostante si sia verificata una forte crisi sui mercati reali causata dalla pandemia Covid-19, Cucinelli ha perseverato nel dare rilevanza ai propri dipendenti, in nome della dignità economica e morale: (Webinar Luiss, 5 Marzo 2021)

- infatti non ha attuato alcun tipo di riduzione dei salari, mantenendoli a livelli relativamente alti rispetto a quelli di mercato;
- all'interno dell'organizzazione, tendenzialmente, ha evitato di parlare di ciò che è andato perso a causa della pandemia, dando invece importanza a cosa ha portato di nuovo (dando per certo che la crisi scatenata dal covid-19 sia di tipo congiunturale e non strutturale);
- infine, non ha chiesto sconti ai fornitori, in nome del principio dell'equità, in quanto "speculare in questi momenti è ignobile"

Quindi vediamo come nel 2021, sebbene possano sopraggiungere molteplici ostacoli durante la vita di un'impresa, resta comunque possibile per ogni azienda porre e mantenere le persone al centro, proprio come sta facendo Brunello Cucinelli, elevandole a vero e proprio fattore di vantaggio competitivo: infatti grazie alle loro capacità e idee (capitale intellettuale), esse possono generare autonomamente dei trend positivi di crescita aziendali con effetti che vanno dal breve al lungo termine ed è per questo che oggi si può parlare di capitalismo umanistico.

BIBLIOGRAFIA

Amundsen e Martinsen, *Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort and Creativity:*

Antongiulio Bua, *cultura e stile di direzione* Università degli studi di Trieste, anno2011/2012Atria V., "*l'impresa umanistica: il caso Brunello Cucinelli,* anno 2017/2018, Università degli studi di Padova, Relatore Prof. Gubitta Paolo,Barabino M.C.,

Jacobs B., Maggio M.A. (2001), *Il Diversity Management, Sviluppo & Organizzazione*, 184, pp. 19-31.Barney J., *Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy,* Management Science, 32(10), 1232-1241

Bass B.M. (1995), *Theory of transformational leadership redux,* Leadership quarterly 6, n.4, 463-478

Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, 2° edizione, Il Sole 24 ORE, Milano, 2007

Bonfiglioli M,, *Dal pensiero di Adriano Olivetti alla gestione del personale,* Anno 2014, Learning News

Bonoli E., *Cucinelli mecenate a Stroncone,* Quotidiano Terni Today, 7 Aprile 2019

Brancale F. , *I nuovi Bisogni Dei Consumatori Del Web: La Piramide Di Maslow E Cosma,* 2014

Brown J.S., Duguid P. (1991), *"Organizational Learning and Communities of Practices: a Unified View of Working, Learning and Innovation",* Organizational Sciences, n. 2/1 Press (trad. it. Pontecorvo C., Ajello A.M., Zucchermaglio C., I contesti sociali dell'apprendimento, LED, Milano, 1995)

Bretz R.D., Milkovich G.T., Read W.,(1992), *The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications,* <<Journal of Management>>, 18(2), pp.321-52

Brown D., Armstrong M., (1999), P*aying for Contribution: Real Performance-related Pay Strategies*

Bua A. (2011), [slide sesta lezione *la cultura organizzativa e lo stile di gestione],* *https://www.slideshare.net/antongiuliobua/corso-11-12-lezione-6-cultura-e-stile-di-direzione*

Camardella, M. J. (2003). *Effective management of the performance appraisal process.* Employment Relations Today, 30(1), 103-107.

Cameron KS, Quinn RE (1999*) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading, MA: AddisonWesley

Capuzzo, *L'economia dell'istruzione,* anno 2015/2016 , Universita Ca'Foscari Venezia, relatore Prof. Rizzi Dini

Carbone, M., Martinotti, G., Paliotta, G., & Scricco, R. (2015). *Il sistema di Total Reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane.*

Caroll A.B., *La piramide della CSR: verso uno stakeholder management morale*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), Teoria degli Stakeholder, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 149.

Carroll, Archie B. "*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders*." 1991. Accessed July 18, 2019

Cezza, *La lezione di Adriano Olivetti: il welfare aziendale e la partecipazione nelle imprese workes buy out,* anno 2015/2016, Università degli studi di Padova, relatore Prof. Martina Gianecchini

Chandler A.D.JR., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, 1963

Costa G. , Raoul C.D *Strutture, culture e comportamenti,* Nacamulli, anno 2002, UTET

Costa G., Gianecchini M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, 2°edizione, Mc-Graw Hill, Milano, 2009

Cox J.T., Beale R.L. (1997), *Developing competency to manage diversity*. BK Publications: New York

Cuomo S., Mapelli A. (2007), *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati: Milano.

Crozier M. , *L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*" Parigi: Interéditions, 1987, pag 2

Comunicato stampa Cucinelli, *fatturato primo trimestre 2021*

Cucinelli B. (9 Novembre 2021), *lettera per un nuovo contratto sociale con il creato*

D'amato L. , *Perchè e come l'innovazione è un fattore determinante per la crescita aziendale,* Citynews, anno 2019

Daft R. L. , *organizzazione aziendale,* Maggioli editore, sesta edizione, 2017

Davis, K.: 1960, '*Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?*', California Management Review 2, 70–76.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness.* Organization science, 6(2), 204-223.

De Simone E., *Storia economica,* Quinta edizione aggiornata, 2014

Drucker P.F., *Innovation and entrepreneurship,* Harper & Row, New York, 1985 (trad. it. *Innovazione e Imprenditorialità*, Etas Libri, Milano)

Eelles R., Walton C., *Conceptual foundations of business*, Homewood: III, 1961

Emshoff, J. R. and R. E. Freeman: 1978, *'Stakeholder Management'*, Working Paper from the Wharton Applied Research Center (July). Quoted by Sturdivant (1979).

Farghaly S. M. , Hamouda G. M. , Fargalyabd E. ,*Evaluating nursing staff self-leadership traits,* Aprile 2019, 10.9790/1959-0706035661

Fatini T., Zulhafiza Z., Mohamed S.,m *Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement,*, Procedia Economics and Finance, Volume 35, 2016, Pages 699-704, ISSN 2212-5671, https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00087-3.

Ferrari G. (nd), *il fattore umano nel processo innovativo secondo Brown,* Viaggio nelle teorie dell'innovazione (pag. 95-97), a cura di Manager senza frontiere e App to you

Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological review*, *57*(5), 271.

Fontana F. , Matteo Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw Hill, Quinta edizione, Anno 2017

Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, 3° edizione, Mc-Graw Hill, Milano, 2009

Forte, *La rilevanza strategica delle attività di formazione nell'ambito delle organizzazioni,* anno 2013/2014, LUISS, relatore Prof. Gabriele Gabrielli

Frooman, J.: 1997, *'Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder'*, Business and Society 36(3), 221–250

Gabrielli G, Profili S., (2020), *Organizzazione e gestione delle risorse umane,* capitolo 8-11, Terza edizione

Gabrielli G., *Welfare aziendale e gestione delle risorse umane,* 2017

Gagliardi P., Monaci M. (1997), *manuale di organizzazione aziendale,* Torino UTET, vol.2

Gale E. A. M., *The Hawthorne studies: a fable for our times?* , Anno 2004, Oxford Academic, QJM

Garriga, E., Melé, D. *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Journal of Business Ethics **53,** 51–71 (2004). https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34

Giacca F. , *Management e Risorse umane: Elton Mayo, fondatore dell'Human Relations Movement,* , anno 2002

Griffin, J. J. and J. F. Mahon: (1997), '*The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research'*, Business and Society 36(1), 5–31.

Grillo , *People Management: gestire le risorse umane da manager e da leader*, anno 2011/2012, LUISS, relatore Prof. Gabriele Gabrielli

Guest, D. E. (2002). *Perspectives on the study of work-life balance.* Social Science Information, 41(2), 255-279.

Hamel G., *the Why, What and How of Management Innovation,* Harvard Business review, febbraio 2006,72-74

Hasmhi H., *introduction to strategic management*, 2013

Itami H, *Mobilizing invisible assets*, 1987

Jacques E.,*the changing culture of a factory*,, New York: The Dryen Press, 1952

Johnson J., *Managing strategic change- strategy, culture and action*, Pergamon press, 1992

Jung D. I., Chow C., Wu A. (2004), *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings*, The leadership quarterly 14, 525-544

Imperatore V. (nd) , *Le forze contrarie al cambiamento,* Imperatore consulting,

Islam, R., & bin Mohd Rasad, S. (2006). *Employee performance evaluation by the AHP: A case study*. Asia Pacific Management Review, 11(3).

Ivancevich JM, Gilbert JA. *Diversity Management: Time for a New Approach*. Public Personnel Management. 2000;29(1):75-92.

Kerr J., Slocum J, *Managing corporate culture through reward systems*, 2005

Kossek E.E., Lobel S.A. (1996), *Managing Diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*, Blackwell Publishers: Oxford.

Kottler J., Heskett J.(2011) , *Corporate culture and performance*

Kreitner R., Kinicki A., (2008), *comportamento organizzativo,* Apogeo, Milano

Lawler E.E.. (1981), *Pay and Organizational Development*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading

Levasseur R. E,, (2001) *People Skills: Change Management Tools—Lewin's Change Model.* INFORMS Journal on Applied Analytics 31(4):71-73. https://doi.org/10.1287/inte.31.4.71.9674

Levi, D., & Lawn, M. (1993*). The driving and restraining forces which affect technological innovation in organizations.* The Journal of High Technology Management Research, 4(2), 225-240.

Lewin K. (1951), *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale,*

Lewis A., *Values compass: align around true north values",* Leadership excellence, febbraio 2012, 3

Liff S., Dickens L. (2000*), Ethics and equality: reconciling false dilemmas, in D. Winstanley, J. Woodall (eds.), Ethical issues in contemporary human resource management*, Palgrave Macmillan: New York.

Locke E, Latham G., *new developments in goal setting and task performance*

Lockwood, N. R. (2003). *Work/life balance. Challenges and Solutions*, SHRM Research, USA, 2-10.

Lorenzi N. M., *Managing change,* Oxford university press, 2000, https://dx.doi.org/10.1136%2Fjamia.2000.0070116

Martini S., Corvino A., Minoja M. (2015), *Brunello Cucinelli,*

Matten, D., A. Crane and W. Chapple: 2003, '*Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship'*, Journal of Business Ethics 45(1–2), 109–120.

Mayo, E. , *The social problems of an industrial civilization*, Routledge and Kegan Paul, London, 1949 (trad.it. I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale, Torino, 1969).

McCarthy, J. (2000). *How to conduct productive performance appraisals*. Journal of Property Management, 65(5), 22-25.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, *358*(1), 374.

Mennuti R. (2014), Presentazione power point *Cambiamento e nuove esigenze nelle politiche del H.R. degli enti pubblici*, Università di Bari,

Mind Tools Team, *Locke's Goal-Setting Theory*

Miner A. ,Akinsanmi O., Idiosyncratic Jobs, Organizational Transformation, and Career Mobility, *The Structuring of Work in Organizations (pp.61-101), 2016*

Mitchell, R. K., B. R. Agle and D. J. Wood: 1997, *'Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts'*, Academy of Management Review 22(4), 853–886.

Mohrman A.M., Resnick-West S.M., Lawler E.E., (1989), *Designing performance appraisal systems: aligning appraisals and organizational realities*, Jossey-Bass, San Francisco

Morimando, A. (2012). *Il lusso artigianale, tradizione ed avanguardia. Il caso Brunello Cucinelli* (Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia).

Napolitano M.R., Fusco F., (2019), *La creazione di valore condiviso nell'impresa umanistica di Brunello Cucinelli,* Università degli studi di Salerno e Milano

Nardi R., *RSI- l'approccio strumentale: l'approccio reale,* anno 2015/2016, LUISS, relatore Prof. Gentile Valentina, correlatore Carte Ian Frank

O'Connor E. , *Minding the Workers: The meaning of "Human" and "Human Relations" in Elton Mayo,* anno 1999, Stanford University

Ogden, S. and R. Watson (1999), '*Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry'*,Academy of Management Journal 42(5), 526–538

Patterson M. G., West M. A. , Lawthom R. , Nickell S. ,*Impact of People Management Practices on Business Performance*, Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 1997

Pavlovic Z. M., *Self-Leadership: behave like a leader until you become one,* anno 2019

Perini, *La centralità delle risorse umane ed il ruolo della formazione: il caso unicoop Firenze,* Anno 2014/2015, Università di Pisa, relatore Prof. Marco Giannini

Phelps E. (2013), *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change,* Princeton university press.

Pollo M. , *Coesione, norme e devianza nel gruppo,* note di pastorale giovanile

Pompella, *L'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor: aspetti positivi e negativi di un modello per certi versi ancora attuale,* n.d

Proposta di delibera del consiglio comunale di Stroncone, *approvazione criteri per assegnazione premio "stroncolino d'oro",* in data 18/11/14, n.89

Radicchi D. , *Cultura di impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa,* Gentes, anno I numero 1 - dicembre 2014

Rebora G., Minelli E. (2007), *Change Management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Etas, Milano.

Riccò R. (2008), *Teoria e pratica della gestione della diversità* (Capitolo 9),

Rossoni S. , *cultura di impresa e innovazione organizzativa,* Anno 2015/2016, Luiss, relatore Prof. Nunzio Casalino

Rousseau D. M. , *Psychological contracts in organizations*, 1995

Santone, *Motivazione e politica retributiva*, anno 2014/2015, LUISS, relatore Prof. Gabriele Gabrielli

Sauer S.J., , Rodgers M. S. , Becker W. J. , *The Effects of Goals and Pay Structure on Managerial Reporting Dishonesty*, Journal of Accounting, Ethics & Public Policy, 2018.

Sbrogiò F., Mastrangelo G., Bianchi E., *le persone al centro: il ruolo strategico delle risorse umane in azienda*, melius form, 2020, https://www.meliusform.it/le-persone-al-centro-il-ruolo-strategico-delle-risorse-umane-in-azienda.html

Schein E. , *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, in Sloan Management Review, 25 febbraio 1984]

Schein E. H. , *Cultura d'azienda e leadership*, Cortina Raffaello, 2018

Schultz, *Investment in human capital: the role of education and of research*, New York, Free Press, 1971.

Schwartz M. S. (2013), *Developing and sustaining an ethical corporate culture: the core elements*, Business Horizons 56, 39-50

Shoobridge G.(2018, 26 settembre), *8 Essential People Management Skills*, Linkedin, https://www.linkedin.com/pulse/8-essential-skills-great-people-managers-dr-gonzalo-shoobridge

Siehl, C. and Martin, J. (1984) '*The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?'*, in J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, and R. Stewart (eds). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadershi*p. Elmsford, NY: Pergamon. pp. 227-39.

Silvestrelli P. , *Teorie della motivazione*, anno 2007, Università di Macerata

Smith N. C., *Corporate Social Responsability: Whether or How?*, California Management Review 45, n.4, (Estate, 2003), 52-76

Soges Holding Company (2020, 18 maggio), *People Management in un contesto VUCA: le gestione delle risorse umane in contesti complessi* , Youtube, https://youtu.be/9lUEAOXRnGU,

Somerick, N. M. (1993). *Strategies for improving employee relations by using performance appraisals more effectively*. Public Relations Quarterly, 38(3), 37-39.

Szwajkowski E.W., *The Myths and Realities of Research on Organizational Misconduc*, in James E. Post, a cura di Research in Corporate Social Performance and Policy, vol.9 (Greenwich, CT: JAI Press,1986), 103-122

Taft S.H., White J. (Ottobre 2007), *Ethics education: using inductive reasoning to develop individual, group, organizational, and global perspectives*, Journal of Management Education 31, no.5, 614-646

The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment, anno 2015, Journal of Leadership and Organizational studies, pag. 3-4

Torre, T. (2011). *Verso logiche di Total Reward. Una ricerca su incentivazione e dintorni.* Roma: Aracne

Trevino L.K. (1986), *Ethical Decision Making in Organizations: a Person-Situation Interactionist Model*, Academy of management review 11, 601-617

Trevino L.K., Nelson K.A., *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, (New York: John Wiley e Sons, Inc., 1995), 4

Trevino L.K., Nelson K.A., *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right,*2nd ed. (New York: John Wiley e Sons, Inc., 1999)

Troccoli M. (2012, 28 Novembre), Siglato accordo tra Cucinelli e ministro Ambiente, l'imprenditore a Clini: «Salari più alti ai lavoratori», *Umbria 24*

Trovò E. , *L'Innovazione Strategica. Per la (in)coerente rappresentazione del Modello di Business,* anno 2015/2016, Universitò Ca'Foscari Venezia, Relatore prof. Bagnoli C. e Zirpoli F.

Varvelli, R. (2004). *Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa*. Organizzazione aziendale.

Visco, I. (1965). *Investire in conoscenza*. Econometrica, *33*, 4.

Votaw, D.: 1972, '*Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt 1'*, California Management Review 15(2), 25–31.

Wartick, S. L. and R. E. Rude: 1986, '*Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?*', California Management Review 29(1), 124–132

Webinar Luiss, *Il diritto alla felicità. Confronto a due voci sul futuro dell'etica,* 5 Marzo 2021

World Business Council for Sustainable Development: 2000, *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense* (World Business Council for Sustainable Development, Geneve).

Young J. , *Heroes of Employee Engagement: No.4 Edwin A. Locke*, 2017, Peakon a workday company, https://peakon.com/blog/employee-success/edwin-locke-goal-setting-theory/

Zarri F., Etica I., (Aprile 2009), *Corporate social responsibility: un concetto in evoluzione*

Zedeck S., Moiser K. (1990), *Work in the family and employing organization,* American psychologist 45: 240-251

SITOGRAFIA

http://www.itctosi.va.it/orientagiovani/Capitolo 1.2.htm

http://web.tiscali.it/mroffo/cap_2.htm

https://www.divulgazionedinamica.it/blog/cosa-si-intende-risorse-umane-unimpresa/

https://www.digitalhrtech.com/strategic-human-resource-management/

https://senate.universityofcalifornia.edu/in-memoriam/files/raymond-miles.html

https://www.peoplelink.it/blog/risorse-umane-vantaggio-competitivo/

https://www.paroledimanagement.it/verso-una-funzione-hr-piu-strategica/

https://www.netinbag.com/it/business/what-is-the-difference-between-human-capital-and-human-resources.html

https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-resource-based-view

https://it.sawakinome.com/articles/human-resources/difference-between-human-resources-and-human-capital.html

https://www.master-aforisma.com/formazione-risorse-umane/perche-e-importante-gestire-le-risorse-umane-in-azienda

https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/20-master-alta-formazione/gestione-sviluppo-e-amministrazione-delle-risorse-umane/1233-risorse-umane.html

https://baripedia.org/wiki/Critiche_psicosociologiche:_la_scuola_delle_Risorse_Umane_e_le_teorie_della_motivazione

http://giorgiociancitto.it/index.php/2017/12/01/il-ciclo-di-valore-delle-risorse-umane/

https://www.soluzionidimpresa.it/levoluzione-della-direzione-risorse-umane-nelle-organizzazioni/

http://www.lucamarmo.net/attachments/article/15/cap5.pdf

http://docenti.unimc.it/maria.zifaro/teaching/2016/16570/files/presentazione-lavori-di-gruppo/La valutazione delle risorse umane DIAPOSITIVE_1.pdf

https://unoerp.it/gestione-risorse/

https://www.kproconsulting.com/il-capitale-umano/

http://www.simplinotes.com/hawthorne-experiments/

https://www.centodieci.it/empowerment/effetto-hawthorne/

http://web.tiscali.it/mroffo/cap_4.htm

https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mcgregor-la-teoria-x-e-la-teoria-y

http://www.gruppolameridiana.com/empowerment-aziendale-cose-e-perche-e-importante/

https://www.marinaosnaghi.com/cose-la-self-leadership/

https://soci.il-cubo.it/bdati/74752_La cultura aziendale.pdf

https://blog.mindwork.it/cultura-organizzativa-le-norme-e-i-valori-che-definiscono-lefficienza-di-ogni-azienda/

http://www.pionero.it/2013/12/13/edgar-schein-il-primato-della-cultura-organizzativa/

https://www.culturainimpresa.com/coesione-nellambiente-lavorativo/

https://www.cliclavoro.gov.it/approfondimenti/Pagine/Imprese-coesive-verso-un-economia-a-misura-d-uomo.aspx

https://www.ilfattoquotidiano.it/2011/11/27/lolivetti-dei-sogni-perduti/173477/

https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mcgregor-la-teoria-x-e-la-teoria-y

https://linkabili.it/il-diversity-management-come-nuovo-modello-di-business-aziendale/

https://blog.insideout-training.it/strategia-o-cultura-aziendale-quale-elemento-valorizzare

https://www.economyup.it/blog/che-cose-linnovazione-incrementale-e-perche-e-importante-quanto-quella-radicale/

https://blog.insideout-training.it/change-management-definizione-esempi-best-practice

https://factorial.it/blog/people-management-vs-risorse-umane/#1

https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/metodi-per-una-job-evaluation#:~:text=La%20Valutazione%20delle%20posizioni%20%C3%A8,comprensibile%2C%20accessibile%2C%20e%20competitivo.

https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/reward-systems-in-organizations/

https://courses.lumenlearning.com/wmopen-humanresourcesmgmt/chapter/what-is-corporate-social-responsibility/