

LUI

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Comportamento Organizzativo

LA CULTURA ORGANIZZATIVA E LA CENTRALITA' DELLE RISORSE UMANE ALL'INTERNO DELLE AZIENDE MODERNE: IL MODELLO TOO GOOD TO GO.

Prof.ssa Laura Innocenti

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CORRELATORE

Matr. 717231

Alessio
Truppa

INDICE

Introduzione

CAPITOLO 1

Teorie sulle risorse umane e la loro rilevanza strategica

- 1.1 Lo Strategic Human Resource Management
- 1.2 Le risorse umane: il ruolo all'interno dell'organizzazione aziendale
- 1.3 Le evoluzioni delle teorie sulle risorse umane
- 1.4 L'importanza dell'allineamento nella gestione delle risorse umane
- 1.5 Le risorse umane nelle organizzazioni moderne

CAPITOLO 2

Dalla motivazione all'engagement: il percorso che porta alla job satisfaction

- 2.1 La motivazione e le teorie motivazionali
- 2.2 L'applicazione delle teorie motivazionali nelle aziende moderne
- 2.3 Il Work engagement: l'importanza di raggiungere la job satisfaction
- 2.4 L'impatto positivo del Work Engagement sulla produttività aziendale

CAPITOLO 3

La Cultura nazionale e organizzativa

- 3.1 La cultura organizzativa: approcci e ricerche sulle definizioni di cultura organizzativa
- 3.2 Modalità di cultura organizzativa: l'approccio multidimensionale e multilivello
- 3.3 Le funzioni della cultura organizzativa: funzione di integrazione interna e adattamento esterno
- 3.4 Il cambiamento della cultura organizzativa: nascita di nuove aziende

CAPITOLO 4

Il modello Too Good To Go

- 4.1 Too Good To Go: dalla nascita all'affermazione in Italia
- 4.2 Values and mission
- 4.3 Dalla selezione all'insediamento dello stagista all'interno della società
- 4.3 La figura dell'intern come risorsa primaria della società

CONCLUSIONE

ALLEGATI

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

Nel seguente elaborato verranno trattati i temi della cultura organizzativa con particolare riferimento al ruolo della risorsa umana all'interno delle Aziende. L'obiettivo di tale tesi è quello di spiegare come l'individuo stia assumendo un ruolo cardine all'interno delle Società.

Al giorno d'oggi le aziende devono confrontarsi con molteplici sfide e con contesti in continuo divenire. Tali criticità, unite ad una sempre crescente concorrenza internazionale, devono spingere le aziende ad impiegare al massimo le proprie risorse per tentare di emergere sul mercato e acquisire una posizione dominante.

Il raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo nel tempo scaturisce dall'utilizzo e dalla valorizzazione di risorse uniche e difficilmente replicabili dagli agenti concorrenti. Tali risorse sono rappresentate dal fattore umano, il quale, mediante le proprie esperienze e conoscenze, è in grado di rispondere con velocità e prontezza ai problemi di diversa natura che si presentano.

Tale capitale umano rappresenta la chiave per raggiungere gli obiettivi aziendali prefissati sia di breve che di medio-lungo termine. Le aziende devono, però, essere abili nell'attrarre talenti e riuscire ad organizzare percorsi di formazione che forniscano gli adeguati mezzi per poter valorizzare al meglio la risorsa.

L'elaborato si struttura in quattro capitoli: all'interno del primo viene analizzata la figura della risorsa umana all'interno delle aziende: si parte da una definizione del concetto passando per una breve esamina di alcune delle teorie sul capitale umano e infine viene analizzato il processo di cambiamento che tale risorsa ha avuto nel corso del tempo; nel secondo capitolo vengono descritte le motivazioni, con annesse teorie motivazionali, che spingono un soggetto a rendere al meglio sul posto di lavoro fino a raggiungere la job satisfaction; il terzo capitolo affronta la tematica della cultura organizzativa e delle evoluzioni che tale concetto ha avuto con il passare degli anni e con il presentarsi di molteplici criticità. Tale trattazione anticipa ed introduce il capitolo finale nel quale è stato analizzato un caso pratico. Verrà discusso, infatti il caso di una Azienda danese, Too Good To Go, la quale ha adattato il proprio modello di cultura organizzativa alle esigenze e agli usi e costumi del nostro paese. All'interno di tale capitolo verrà riportato il caso di una società che basa il fattore del suo successo oltre che sulla formula innovativa anti-spreco alimentare, anche sulla figura centrale della risorsa umana. I concetti di motivazione e di centralità del capitale umano sono ben radicati all'interno di tale società. Tutto ciò

permette di raggiungere con efficacia gli obiettivi prefissati che, da personali, finiscono con l'essere condivisi da tutta l'organizzazione.

CAPITOLO 1

Le teorie sulle risorse umane e la loro rilevanza strategica

1.1 Lo Human Resource Management

La gestione strategica delle risorse umane (Human resource management) può essere definita come “l’insieme delle attività e delle decisioni relative alle risorse umane che ha l’obiettivo di sostenere l’organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi”. Secondo quanto riportato da Storey, l'HRM è un approccio distintivo alla gestione del lavoro finalizzato al raggiungimento di un vantaggio competitivo mediante l'impiego strategico di una forza lavoro altamente specializzata e competente, utilizzando una gamma integrata di tecniche culturali, strutturali e del personale. (Storey, 2005)

Tale gestione implica un processo orientato allo sviluppo e all’ implementazione di programmi HR che affrontano e risolvono i problemi aziendali e contribuiscono direttamente ai principali obiettivi imprenditoriali a lungo termine.

Inoltre, l’approccio strategico HRM mira ad individuare l’impatto degli investimenti nelle risorse umane, in modo da riuscire a stabilire se esistano, e quali siano, le pratiche che consentano di ottenere risultati migliori sia per la funzione del personale che per l’azienda nel suo complesso.

Nelle organizzazioni in cui tale approccio organizzativo è presente e realmente applicata, si notano, miglioramenti generali, aumento della competitività, riduzione del turnover del personale, miglioramento del clima del personale, riduzione dei costi indiretti del personale ed in generale maggiori benefici su tutti i processi.¹

Considerare il personale dipendente come investimento e come risorsa invece che come costo è il primo passo verso una mentalità che deve essere “naturalmente presente” nella proprietà e/o nel management.

¹ P.Wright e G. McMahan “ Theoretical perspectives for strategic human resource management”, Journal of Management nr.18 – 1992 an

La pianificazione strategica presenta grandi sfide e opportunità per i professionisti delle risorse umane. Le best practice includono il reclutamento dei migliori dipendenti, programmi di formazione per il personale e successivamente di valutazione delle performance degli stessi, programmi di incentivazione per il personale, la comprensione e la gestione dei problemi organizzativi e l'attuazione di nuovi paradigmi che permettano lo sviluppo innovativo, il quale può condurre all'ottenimento di un vantaggio competitivo per l'azienda.

Solo alcune tipologie di azienda si dedicano assiduamente a migliorare le proprie pratiche HR per ottenere migliori prestazioni aziendali. Quasi tutti i responsabili di HR nelle più grandi imprese globali sono coinvolti nel processo decisionale strategico aziendale e la maggior parte di tali professionisti riferisce che la pianificazione strategica fa parte della loro funzione. Al contrario, i professionisti di HR impiegati in organizzazioni di medie e piccole dimensioni non sono spesso coinvolti nella pianificazione strategica organizzativa o funzionale. Di conseguenza, per raggiungere gli obiettivi strategici a lungo termine e per essere considerati protagonisti del processo di pianificazione strategica dell'organizzazione, alcuni dipartimenti delle risorse umane potrebbero dover convincere il senior management del valore e del contributo che le risorse umane possono fornire. Occorre quindi sviluppare un piano strategico che coinvolga l'intera impresa e realizzare tanti disegni specifici quante sono le varie funzioni coinvolte. All'interno delle varie funzioni si devono creare di gruppi di lavoro, tali gruppi di lavoro devono essere messi nelle condizioni di svolgere la propria mansione al massimo delle proprie capacità e deve essere coordinato con altri gruppi di lavoro al fine di migliorare la propria efficacia ed efficienza.

Poiché se si coinvolgono un maggior numero di dipendenti maggiori saranno le possibilità che essi apportino delle modifiche alle varie componenti della struttura aziendale in modo da rendere più efficace e più incisiva la strategia stessa.

La relazione fra strategia e gestione delle risorse umane può essere analizzata e costruita attraverso tre approcci, di cui si possono isolare i tratti ideali tipici per meglio segnalare i caratteri distintivi di ciascuno rispetto agli altri:²

² McGraw Hill (2005) - "Strategia risorse umane e valore"

1. Approccio lineare (o sequenziale)

La divisione di competenze tra cosa produrre e come produrlo ha generato il paradigma strategia-struttura (Chandler 1963), il quale a sua volta genera una relazione lineare: una volta stabilita la strategia da parte dell'imprenditore, sarà realizzata la struttura più appropriata per attuarla e verranno coinvolte le risorse umane adeguate.

2. Approccio interdipendente

All'interno di un ambiente complesso e mutevole l'approccio lineare non è più praticabile. Strategia, struttura e risorse umane si influenzano a vicenda e a loro volta vengono influenzate dall'ambiente esterno, al quale cercano di adattarsi. La strategia di domani sarà il prodotto della struttura attuale e delle risorse umane che ricevono e rielaborano gli stimoli dell'ambiente.

3. Approccio evolutivo

L'organizzazione, tuttavia, è un sistema in continuo divenire la quale grazie alle azioni di una pluralità di soggetti, che possono essere interni oppure esterni, apprende e si trasforma. L'organizzazione che viene a costituirsi mediante il rapporto impresa-ambiente possiede la capacità di modificarsi, evolversi e di differenziarsi grazie alla spinta di diversi soggetti individuali o collettivi (come ad esempio manager, operai, sindacati, e tutta una serie di stakeholder). L'efficacia della strategia si misura attraverso la combinazione di elementi di varietà e variabilità che consentono di dominare e sfruttare, la complessità ambientale e che consentono di generare valore. (Thompson 1967).

Mentre per ottenere coerenza tra la gestione delle risorse umane e la strategia aziendale (Boxall e Pourcell 2003) si possono utilizzare due approcci: un approccio strumentale e un approccio costitutivo (Camuffo e Costa 1993).

1. L'approccio strumentale è intrinseco all'interno del rapporto tra strategia-struttura-sistemi operativi di gestione delle risorse umane. Una volta definita la strategia (che può essere difensiva oppure di attacco, ma anche di costo o di differenziazione), le risorse umane sono soggetti passivi sui quali s'interviene affinché i propri operati siano adeguati a quelle che sono le richieste del business.
2. L'approccio costitutivo, invece, si basa sulla convinzione che le risorse umane possano partecipare in maniera attiva e decisiva nella costituzione del vantaggio competitivo. Il carattere costitutivo delle politiche del personale emerge quando il personale lavorativo viene messo in condizioni di apportare direttamente un valore originario e autonomo, attraverso una collocazione propria all'interno del sistema organizzativo. Secondo tale approccio i collaboratori godono di un'autonoma progettualità, di una capacità di innovazione, di una capacità di sviluppare e gestire il proprio valore. Allo stesso modo, l'azienda deve essere in grado di coinvolgere tali persone all'interno della struttura e della strategia (Furnò 1992).

In definitiva possiamo affermare che l'approccio costitutivo incentrato sulla gestione delle risorse umane è più coerente e simile alla resources based view, mentre l'approccio strumentale è più coerente con la prospettiva delle forze competitive all'analisi e al posizionamento strategico.

Si nota, dunque, che maggiore è l'allineamento tra le risorse umane e la strategia aziendale complessiva di un'organizzazione, migliore è la capacità dell'azienda di anticipare e rispondere alle esigenze dei clienti e di mantenere un vantaggio competitivo. Una rigorosa ricerca, pianificazione e sviluppo che coinvolga la cultura, i comportamenti e le competenze della forza lavoro promuove l'esecuzione di successo della strategia aziendale.

Particolari vantaggi della pianificazione strategica delle risorse umane includono quanto segue:

- Evitare costi maggiori ed inaspettati che possano interferire con il raggiungimento degli obiettivi.
- Affrontare le questioni chiave in modo tempestivo per evitare crisi.
- Promuovere la produttività dei dipendenti e il successo organizzativo complessivo.
- Fornire un senso di direzione per influenzare positivamente il modo in cui il lavoro viene svolto.
- Mantenere i dipendenti concentrati sugli obiettivi dell'organizzazione.
- Fornire un focus strategico per guidare le iniziative di formazione e sviluppo.
- Fornire ai leader strumenti per aiutare a focalizzare e implementare le loro iniziative strategiche.

1.2 Le risorse umane: il ruolo all'interno dell'organizzazione aziendale

La risorsa umana è una persona fisica posta all'interno della forza lavoro complessiva di un'azienda; essa presta le proprie capacità e conoscenze all'organizzazione per aiutarla ad avere successo. Qualsiasi persona disposta a scambiare il proprio lavoro, il proprio talento o il proprio tempo per un compenso nel tentativo di migliorare l'organizzazione è una risorsa umana. Tali mansioni vengono svolte e regolamentate mediante varie forme contrattuali che definiscono il rapporto di lavoro.

Un'azienda possiede diversi tipi di risorse (economiche, materiali, di fornitura o di struttura), ma il capitale umano rappresenta sicuramente la risorsa più importante poiché permette di mettere in moto il processo aziendale ed assicurarsi che questo conduca ad un vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende.

Affinché tali risorse possano esprimersi al massimo all'interno dell'impresa c'è bisogno che il lavoro che dovranno svolgere sia quanto più possibile in accordo con le ambizioni e con i desideri dell'individuo. Risulta fondamentale, quindi, che vi sia un dipartimento che si occupi della selezione e della formazione di tali risorse umane. La sezione delle risorse umane svolge la funzione di gestione degli individui e si assicura che essi possano svolgere la propria mansione senza incombere in eventuali problemi di varia natura. Tale funzione del dipartimento HR viene collocato tra i processi "core" dell'impresa e non viene più considerata solo come mero supporto del business.

Negli ultimi anni si stanno sviluppando nuovi paradigmi che promuovono la centralità dell'individuo all'interno dei processi aziendali. Tale modello ha portato le organizzazioni ad attuare strategie di valorizzazione dei sistemi di gestione, della cultura e degli stili di comando che permettano l'affermazione e la realizzazione della personalità dei propri collaboratori.

Tale centralità viene, quindi, a costituirsi attraverso lo sviluppo della libertà e dell'autonomia della risorsa umana, la quale diviene il vettore principale per l'ottenimento di nuove competenze e per la creazione di vantaggio competitivo. Assume così rilevanza la citazione di Adriano Olivetti, il quale affermò: "Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica".

Negli ultimi anni si stanno sviluppando tecniche innovative rivolte ai processi aziendali finalizzate a creare una maggiore responsabilizzazione e coinvolgimento del personale. Tra queste la più diffusa è l'empowerment.

L'empowerment è un processo di riorganizzazione aziendale che agevola la responsabilizzazione del personale e crea un meccanismo in grado di rispondere adeguatamente alle esigenze di cambiamento imposte dal mercato: tramite esso tutti i dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione sono responsabili delle proprie azioni ed hanno l'autorità di prendere le decisioni relative ai propri compiti.

Dagli anni 80 ad oggi la parola empowerment è stata utilizzata in diversi ambiti, tra cui quello aziendale declinando un approccio strategico lavorativo basato sulla valorizzazione del dipendente. Tale costrutto prevede che ogni risorsa umana possa sviluppare, accrescere

e liberare il proprio potenziale in un clima aziendale basato sulla valorizzazione del personale.³

Le aziende che adottano strategie di empowerment favoriscono la crescita professionale dei propri dipendenti nella consapevolezza che da ciò che deriva anche la crescita e il profitto aziendale. Lo sviluppo di un'impresa è strettamente legato allo sviluppo del singolo. Tale tecnica consente a chi ne ha necessità, attraverso un percorso di decentramento del potere, di disporre delle informazioni che gli occorrono per svolgere determinati compiti. Capiamo come diventi fondamentale coinvolgere i vari dipendenti all'interno dei processi decisionali affidandogli responsabilità e autorità in modo che siano liberi di agire e di produrre risultati. L'aspetto fondamentale dell'empowerment è quello culturale in quanto fornisce il comportamento adeguato che le risorse umane devono seguire affinché si possano raggiungere gli obiettivi prefissati.

1.3 L'evoluzione delle teorie sulle risorse umane

Nel corso dei decenni si sono sviluppate ed evolute una serie di teorie sulle risorse umane con l'intento di descrivere un approccio efficace, che potesse fornire gli strumenti adeguati a gestire e formare il proprio personale lavorativo.

Per teorie delle risorse umane si intende un termine generale volto ad indicare le strategie, la pianificazione e gli obiettivi utilizzati dai proprietari e dai manager d'impresa per amministrare le politiche e le procedure relative ai dipendenti. Sebbene gli obiettivi specifici varino tra le organizzazioni a seconda delle esigenze specifiche e della composizione della forza lavoro, possiamo riconoscere alcuni obiettivi trasversali della SHR.

Uno degli scopi principali riguarda il ruolo delle risorse umane nella gestione del rapporto costo-efficacia per l'organizzazione. Mentre la funzione finanziaria e contabile di un'azienda è in ultima analisi responsabile del bilanciamento del budget e del controllo delle spese, le politiche di HR svolgono un ruolo importante nella gestione dei costi in uscita dell'azienda.

³ <https://www.crescita-personale.it/articoli/competenze/atteggiamento/empowerment.html>

Quando assume dipendenti, un'azienda dovrebbe utilizzare pacchetti retributivi competitivi al fine di selezionare i lavoratori maggiormente qualificati; tuttavia, il rapporto costi-benefici deve essere sostenibile per l'impresa e fornire un profitto adeguato. Parte della gestione di questo processo consiste nel ridurre al minimo il turnover del personale, poiché il reclutamento e l'assunzione di dipendenti sottrae tempo e denaro preziosi all'attività aziendale.

Inoltre, la funzione HR può altresì misurare l'efficacia delle prestazioni in termini di costi dei programmi di benefit per i dipendenti, la disponibilità di formazione e l'efficienza del tempo impiegato dai dipendenti per completare il proprio lavoro. Tali indicatori di performance hanno un impatto indiretto sui profitti dell'azienda.

Di fatto il dipartimento delle risorse umane rappresenta l'anello di congiunzione tra la proprietà e i dipendenti. Esso favorisce una migliore comunicazione e collaborazione tra le parti in modo da sensibilizzare i manager verso le esigenze dei dipendenti che, a cascata, potranno essere maggiormente disponibili per i clienti. Tutto ciò deve essere bilanciato con il rispetto delle leggi sul lavoro e delle politiche antidiscriminatorie che regolano i rapporti di lavoro. La funzione HR svolge pertanto un ruolo importante in quanto depositaria delle normative legali e aspettative sociali a cui gli stakeholder devono aderire. Un ulteriore obiettivo della teoria delle risorse umane, infatti, è l'integrazione finalizzata a mantenere buone relazioni tra gli stakeholder interni ed esterni dell'organizzazione.

Di seguito verranno proposte alcune tra le teorie maggiormente accreditate.

Argyris, noto teorico e professore presso l'Università di Harvard, propone un modello organizzativo all'interno del quale il rapporto tra individuo e organizzazione viene analizzato sulla base di un processo di autorealizzazione che interessa entrambe le parti coinvolte. L'autore testimonia il passaggio dalle relazioni umane alle teorie motivazionali, le quali verranno approfondite nei capitoli successivi.

Egli afferma che l'organizzazione moderna del lavoro (quindi la teoria tayloristica e le teorie ad essa legate) non riesca a favorire la crescita e lo sviluppo della personalità e dell'individualità del singolo dipendente. Tramite questa nuova accezione dell'organizzazione proposta dall'autore, si può constatare che l'individuo è caratterizzato da una crescita psicologica che prevede il passaggio da uno stato di infanzia ad uno di

maturità. Tale dinamica evolutiva si concretizza attraverso una metamorfosi da uno stato di passività ad uno di attività, da metodi routinari di comportamento a una pluralità di comportamenti, da uno stato di subordinazione a uno di parità o superiorità, da una inconsapevolezza di fondo ad una autocoscienza e ad un autocontrollo consapevole.

L'individuo attivo nutre: una pluralità di interessi, una varietà di comportamenti, una capacità di programmare il suo futuro, una spinta verso la maturazione di un più alto senso di responsabilità, di consapevolezza ed indipendenza. Una volta raggiunto questo nuovo stato di realizzazione psicologica secondo l'autore, l'individuo potrà considerarsi "*adulto e sano*". Argyris conviene che ogni individuo è preposto a fissare i propri obiettivi e a cercare di raggiungerli.

Nella sua teoria l'autore propone il concetto di *organizzazione formale*, la quale al pari degli individui, persegue obiettivi specifici. Argyris sostiene la presenza di una incompatibilità tra organizzazione formale e realizzazione della maturità individuale. Egli propone una soluzione attraverso l'introduzione del concetto dell'"analisi organizzativa". Inoltre, formula un modello all'interno del quale è possibile comprendere sia il processo di autorealizzazione dell'individuo all'interno dell'organizzazione (attraverso la conoscenza di ciò che l'individuo vuole realizzare nella stessa), che conoscere ciò che l'organizzazione si aspetta agli individui, cioè gli obiettivi e i traguardi che esso dovrà raggiungere.

Secondo l'autore, poiché l'organizzazione basa il suo modo di vedere la realtà sull'utilizzo di una mappa cognitiva per poter essere competitiva vi è la necessità di un continuo aggiornamento e di una conseguente modifica della mappa stessa.

Gli individui sono dunque membri che operano all'interno dell'organizzazione e che apprendono per essa, la quale realizza i suoi obiettivi se l'apprendimento individuale si risolve in apprendimento organizzativo e realizzazione personale. Tale teoria si incentra sul tentativo di indentificare una soluzione più idonea per facilitare il procedimento di integrazione del processo di autorealizzazione degli individui con quello dell'organizzazione.

Un secondo punto di vista viene offerto da Douglas McGregor, il quale propone due teorie, la teoria X e la teoria degli Y, sviluppate presso la scuola del MIT Sloan of Management nel 1960, al fine di descrivere due modelli opposti di motivazione della forza lavoro.

L'autore si sofferma sull'aspetto umano delle organizzazioni ed elabora un modello basato su due alternative, in modo da capire come gestire il dipendente e il suo modo di lavorare. Nello specifico queste due teorie sono un promemoria sulle regole per la gestione del personale, le quali sotto la pressione lavorativa quotidiana rischiano di essere dimenticate o sottovalutate.

La Teoria X e la Teoria Y propongono due varianti nella percezione dei responsabili dell'organizzazione verso i propri dipendenti a prescindere da come essi si comportano.

La Teoria X riassume i metodi tradizionali utilizzati per risolvere le criticità presenti nella gestione delle risorse umane. Secondo questa teoria, i manager credono che i dipendenti siano intrinsecamente pigri e tendano a sfruttare qualsiasi occasione per evitare i carichi di lavoro. Il rifiuto per il lavoro è così forte che neanche la promessa di un'adeguata ricompensa può essere sufficiente a spronare l'individuo a lavorare. I risultati verranno ottenuti solamente se verranno adoperati una serie di atti punitivi con il solo scopo di minacciare il dipendente. Tale scenario spinge il management a sviluppare sistemi di controllo per i propri collaboratori. Secondo questa teoria, i dipendenti mostrano poca ambizione e dedizione al lavoro, cercando di evitare l'assunzione di responsabilità. Questo rifiuto viene favorito dall'assenza di un sistema che li incentivi al compimento di determinate prestazioni. I manager che mettono in pratica i comportamenti tipici della teoria X basano le loro azioni sulla minaccia e la coercizione nel tentativo di ottenere il rispetto dei loro dipendenti. Mediante tale stile di gestione dei dipendenti, si svilupperà la tendenza ad attribuire la colpa agli individui, senza prendere in considerazione altri fattori (procedure aziendali, politiche aziendali, mancanza di formazione adeguata, ecc.)

Nella Teoria Y, invece, il management crede che i dipendenti possano essere ambiziosi e auto-motivati. Egli ritiene che quest'ultimi possano svolgere con entusiasmo le loro attività fisiche e mentali. I collaboratori possiedono un atteggiamento proattivo nei confronti del lavoro e possiedono la spiccate capacità di risoluzione dei problemi. Secondo la teoria Y, in

determinate condizioni, i dipendenti impareranno a cercare e accettare le responsabilità, ciò li porterà al raggiungimento in autonomia degli obiettivi. La soddisfazione di poter fare un buon lavoro e realizzare un proprio obiettivo aziendale rappresenta un fattore motivante.

La Teoria Y non è una raccolta di convinzioni positive sui lavoratori, bensì una rottura di paradigma: McGregor all'interno delle sue opere cerca di far notare ai manager che avere una visione positiva dei lavoratori può portare alla creazione di un ambiente lavorativo che incentiva il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati e che conduce al raggiungimento della migliore prestazione possibile per il dipendente. Pertanto, lo sviluppo e la gestione delle risorse umane diventa un aspetto fondamentale per qualsiasi organizzazione. Ciò porta i manager a comunicare apertamente con i collaboratori, creando un ambiente lavorativo confortevole e cercando di ridurre al minimo le differenze di gerarchia tendendo di rendere l'organigramma aziendale quanto più orizzontale possibile. L'individuo medio impara, in determinate condizioni, ad accettare e ad assumersi responsabilità in ambito lavorativo.

Il risultato più alto di questa teoria si ha nel momento in cui i collaboratori prendono parte al processo decisionale.

Un'ulteriore teoria che vorrei prendere in esame viene proposta da Rensis Likert il quale introduce uno studio sulla "nuova organizzazione". L'autore propone un modello all'interno del quale il rapporto tra individuo ed organizzazione si risolva sia attraverso l'individuazione di una direzione ottimale, sia e soprattutto nell'identificazione di un'ipotetica organizzazione ideale. Likert elabora tale teoria organizzativa con lo specifico obiettivo di bilanciare i bisogni motivazionali dell'individuo con le esigenze dell'organizzazione di raggiungere i target aziendali con un elevato livello di produttività ed efficacia. Egli sostiene che un alto rendimento da parte dei dipendenti non è necessariamente collegato ad un alto grado di soddisfazione personale. Esistono, infatti, dei lavoratori abituarini che pur avendo un basso grado di motivazione mantengono un rendimento pari ai livelli standard.

Likert attribuisce un ruolo di importanza notevole ma non assoluta alla soddisfazione dell'individuo e all'interno della sua teoria si focalizza tramite un approccio motivazionale sull'ottimizzazione del rapporto tra organizzazione ed individuo.

Tale teoria si articola intorno al rispetto di una serie di elementi fondamentali, quali:

Utilizzazione degli strumenti e delle parti più efficaci delle teorie tradizionali:

- ciò si traduce in una conversione della prassi lavorativa (che prevede la fissazione degli obiettivi, la misurazione del lavoro e il calcolo e il controllo dei costi) in una chiave propria della filosofia motivazionale.

Realizzazione di una elevata motivazione al fine di consentire all'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi:

- da ciò discende la necessità di coordinare tutti i fattori motivazionali in modo che il loro impiego crei una sinergia che sia in grado di rinforzare ed amplificare l'effetto motivante.

Individuazione e coordinamento di tutte le attività dei membri dell'organizzazione:

- questo si traduce nella necessità di creare un meccanismo grazie al quale le attività dell'organizzazione possano venir integrate e coordinate insieme tra loro.

Implementazione di un sistema di misurazione che sia in grado di quantificare il livello di motivazione e l'efficacia dei processi di comunicazione e di decisione:

- risulta necessario avere un accurato report sulla misurazione di queste variabili umane in modo da poter costruire e consolidare un'organizzazione capace di autoregolarsi e di raggiungere i propri obiettivi.

All'interno della sua teoria Likert riconosce un'importanza cruciale alla motivazione dell'individuo, infatti secondo l'autore essa è una condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Un alto grado di motivazione può essere ottenuto dall'individuo attraverso il riconoscimento, stima e il sostegno che i collaboratori, con i quali interagisce quotidianamente, mostrano nei suoi confronti.

Nel suo elaborato l'Autore introduce il problema di come riuscire ad individuare e realizzare delle prassi che siano in grado di determinare sia un'elevata motivazione sia un sistema efficiente di interazione.

Likert individua una prima possibile soluzione proponendo il concetto di "*gruppo di lavoro*", il quale ricopre un ruolo cruciale nello sviluppo della "*nuova teoria*", poiché

promuove l'interazione, il coordinamento e l'attivazione motivazionale che sono i principi cardine per ottenere un successo duraturo all'interno dell'organizzazione. Infatti, lavorando "in gruppo" si può facilmente sviluppare un senso di attrazione e lealtà per gli appartenenti al gruppo stesso, e inoltre si determina sia l'accettazione degli obiettivi condivisi sia l'attivazione di una comunicazione globale che induce i collaboratori a perseguire un atteggiamento collaborativo ed un'influenza reciproca. In questo modo si realizza un vero e proprio processo di identificazione tra obiettivi personali e di gruppo. In sostanza, poiché il gruppo di lavoro (inteso come il superiore e i suoi diretti dipendenti) risulta essere il mezzo mediante il quale si riescono ad impiegare efficientemente le risorse umane, allora la direzione, sostiene Likert, deve cercare di realizzare una struttura organizzativa basata sulla esistenza di molteplici gruppi di lavoro efficaci.

Il modello proposto dall'Autore punta a adottare uno stile partecipativo e democratico, attraverso il quale si può costruire e gestire al meglio una struttura composta da gruppi sovrapposti che è espressione massima di questa "*nuova teoria dell'organizzazione*".

In sintesi, se si suppone che soddisfazione e motivazione siano strettamente collegate ad un alto rendimento, allora il management deve intervenire per garantire la realizzazione degli individui e dei loro valori, in modo che si possa creare una situazione in cui ogni individuo partecipi attivamente al raggiungimento degli obiettivi aziendali che sono necessari affinché avvenga la realizzazione dell'organizzazione nel suo complesso.

In definitiva, l'elemento comune e fondamentale di tutte le teorie proposte è il riconoscimento del valore cruciale che il fattore umano ricopre all'interno delle organizzazioni. Per questo motivo possiamo concordare il fatto che non possa esistere un'organizzazione senza il capitale umano, ed è altresì vero che non possa esistere un'organizzazione aziendale senza che al suo interno sia intrinseca la conoscenza delle dinamiche psicologiche e sociologiche che contraddistinguono l'essere umano.

1.4 L'importanza dell'allineamento nella gestione delle risorse umane

Una corretta gestione della variabile capitale e della variabile uomo appaiono, al giorno d'oggi, fondamentali per il raggiungimento del vantaggio competitivo e per la sopravvivenza

delle imprese moderne. Un'efficace gestione del capitale umano, al giorno d'oggi, garantisce alle imprese il raggiungimento e il mantenimento nel tempo di un vantaggio competitivo, tale vantaggio può portare alle aziende maggiori possibilità di sopravvivenza. I collaboratori rappresentano, quindi, uno strumento competitivo importante dal quale dipendono i risultati di breve e lungo termine dell'azienda.

Si parla di “risorse umane aziendali” in quanto la forza lavoro costituisce l'elemento d'impresa fondamentale ai fini della realizzazione degli obiettivi aziendali e del raggiungimento delle prestazioni ottimali di un dato sistema organizzativo.

L'attenzione del management volgerà, quindi, verso la valorizzazione delle persone, poiché il primo fattore chiave del successo per le aziende sarà la gestione delle risorse umane.

Ad oggi è largamente condivisa la convinzione che il capitale umano debba essere posto al centro dell'organizzazione aziendale, poiché è altresì diffusa la convinzione che per vincere le sfide del futuro non saranno sufficienti solo le tecnologie avanzate, né modelli gestionali innovativi, bensì sarà necessario formare e gestire risorse umane in grado raggiungere risultati ed obiettivi comuni.

L'espressione “gestione delle risorse umane” indica l'insieme delle politiche, delle prassi professionali e delle strategie aziendali che codificano e influenzano i comportamenti e le prestazioni dei dipendenti. Tali politiche si riferiscono ad innumerevoli attività, come ad esempio, l'assegnazione delle mansioni, l'individuazione delle esigenze dei collaboratori, la ricerca di nuovi dipendenti e la loro eventuale assunzione, la programmazione di percorsi di formazione per quest'ultimi.

In tale ottica il dipendente, oltre a rappresentare un costo, risulta essere una variabile strategica di assoluto valore, la quale svolge un ruolo fondamentale nell'esecuzione delle performance (Gabrielli, 2010). Un'ulteriore testimonianza che avvalorata tale tesi fu fornita da un noto economista austriaco Peter Drucker, il quale affermò: “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”. (Drucker, 1985)

Dicendo ciò l'autore, oltre a riconoscere un valore insito al personale, sottolinea la fondamentale importanza per l'impresa di attuare un adeguato programma di finanziamento dei progetti per lo sviluppo e la formazione delle risorse umane. In una realtà aziendale caratterizzata da un costante aumento della complessità e della competitività, non si può pensare di essere efficienti rimanendo statici.

L'ambiente in cui operano le imprese si trasforma rapidamente e " impone " ad esse di individuare nuove linee di cambiamento per rispondere al meglio alle sollecitazioni del contesto in cui operano. Ma il cambiamento e la complessità producono nuove sfide, minacce ed opportunità, non solo per le organizzazioni, ma anche per le persone ed è per questo che è necessario che i processi di cambiamento attuati dalle imprese sono inseriti all'interno dell'organizzazione e vissuti nel migliore dei modi dalle risorse umane coinvolte. In questo contesto, una gestione efficace delle risorse risulta fondamentale per la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione soprattutto se concordante, con la motivazione e la soddisfazione dell'uomo.

È molto importante però osservare che le organizzazioni non sono tutte uguali e che l'attenzione dedicata alla gestione del personale può variare da azienda in azienda. Ci sono, ad esempio, imprese per le quali la gestione del personale si limita all'applicazione dei requisiti legali richiesti.

Esiste poi una categoria di aziende che considera le attività di gestione del personale strettamente collegate con le proprie finalità strategiche e competitive. Tale virtuosismo nella gestione del personale produce standard d'eccellenza che si riscontrata anche nella qualità del prodotto percepita dal consumatore finale. Il cliente risulta maggiormente soddisfatto a fronte di clima aziendale costruito intorno a temi di motivazione e realizzazione professionale dei dipendenti. Tali linee strategica aziendale rappresenta uno dei fattori principali per il raggiungimento del vantaggio competitivo e per il mantenimento di un'ottima posizione all'interno del mercato; per tali motivi, sempre più imprese stanno adottando simili modelli di HR.

1.5 Le risorse umane nelle organizzazioni moderne

Nonostante l'impatto dei progressi scientifici e tecnologici sullo stile di lavoro, ad oggi il capitale umano rimane il mattone fondamentale dell'organizzazione aziendale. L'avvento di macchinari innovativi e di nuovi sistemi informativi agevola il lavoro rendendolo più rapido e sicuro ma necessita del fondamentale apporto umano nell'implementazione, gestione ed elaborazione dei modelli di lavoro. Nello specifico possiamo rilevare che le skills personali, le competenze specialistiche, la formazione tecnica e scientifica del personale dipendente rappresentano elementi fondamentali per il buon rendimento e l'utilizzo di modelli di lavoro sicuri ed efficaci. Poiché, per assurdo, in quest'epoca dominata dai cambiamenti tecnologici avere la miglior dotazione tecnologica ma non avere il capitale umano adeguato ad utilizzare e sfruttare tali dotazioni porta a meno risultati rispetto ad essere in possesso di macchinari e tecnologie obsolete ma avere dei collaboratori altamente specializzati in quel determinato ambito. Capiamo come risultato fondamentale per le nuove aziende, al giorno d'oggi, garantire dei processi di formazione e specializzazione che consentano ai proprio dipendenti di prendere piena coscienza e manualità con i macchinari e con le mansioni che andranno a svolgere. Tale formazione ha un duplice obiettivo, in primis attua un processo di valorizzazione dell'individuo che lo spinge ed invoglia a lavorare al massimo delle proprie capacità per l'azienda; e questa totale applicazione nel lavoro da parte dell'individuo non può che portare beneficio all'impresa nel raggiungimento degli obiettivi strategici. I programmi di formazione devono essere affiancati dall'attivazione di flussi di lavoro precisi e lineari, all'interno dei quali ogni individuo coinvolto è messo nelle condizioni di creare realmente valore aggiunto. Se prima veniva considerato fondamentale la quantità di tempo trascorso in ufficio, adesso acquisisce maggior importanza la qualità del lavoro svolto.

Anche la progettualità di nuove linee di sviluppo aziendale, le idee e la creatività di manager e professionisti si configura come un "capitale lavorativo" imprescindibile per la crescita del fatturato al punto che potremmo dire che una buona *business idea* è sempre associata a una buona *human resource idea*.

Di fatto, non si può supporre di attuare un'idea imprenditoriale innovativa senza prendere promuovere la crescita e la valorizzazione del personale chiamato a realizzarla. Infatti, la brand reputation di una determinata azienda passa anche e soprattutto attraverso l'engagement dei collaboratori poichè le caratteristiche individuali dei dipendenti

influenzano il comportamento lavorativo e il coinvolgimento dei collaboratori può condurre alla creazione di un miglior clima organizzativo.

Negli ultimi anni stanno prevalendo due differenti approcci per la creazione di tale clima all'interno dell'azienda: un approccio soft e un approccio hard.

Una prima distinzione tra questi due approcci viene fornita dagli studi di Guest (1987) e Storey (1992) i quali affermano che l'approccio soft è associato alle relazioni umane e all'utilizzo dei talenti propri dell'individuo. Tale approccio si rifà alla teoria Y di McGregor, sopra citata. Tale approccio è inoltre associato al raggiungimento di obiettivi di flessibilità e adattabilità, i quali implicano un buon livello di comunicazione all'interno dell'azienda. L'approccio hard, invece, si concentra sull'importanza della strategia volta al raggiungimento degli obiettivi e il raggiungimento del vantaggio competitivo, mettendo in secondo piano le esigenze personali dell'individuo.

Nel dettaglio però, l'approccio Soft (people-focused) si focalizza sulle politiche e sulle pratiche di management tese a guadagnare l'effettivo impegno emozionale dei lavoratori nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. I lavoratori sono visti sotto un profilo "più umano" e vengono percepiti come fonte di vantaggio competitivo. Si prediligono collaboratori che pur non essendo costanti nelle performance e negli orari, riescano a raggiungere gli obiettivi prefissati nel medio-lungo periodo; ad essi viene garantita una maggiore flessibilità nel raggiungimento delle prestazioni richieste. Tale approccio ridimensiona la figura del datore di lavoro, il quale non viene più visto come un "padrone" ma diviene invece un leader carismatico. In tale contesto assumono importanza gli aspetti intangibili del comportamento, mentre la cultura aziendale prova ad ispirare i dipendenti nella vita di tutti i giorni.

Mentre l'approccio hard (task-focused), invece, risulta essere più tradizionalista e si focalizza sull'utilizzo efficiente della forza lavoro. Assume fondamentale importanza la misurazione della performance del singolo che deve uniformarsi a risultati predefiniti. Le persone diventano assets, ovvero risorse che devono essere sviluppate per raggiungere gli obiettivi organizzativi (come ogni altra risorsa materiale) ed il collaboratore che non riesce ad ottenere tali risultati nei tempi stabiliti rischia di perdere il lavoro. In questo caso il dipendente non viene coinvolto nel processo decisionale, come invece avviene nell'approccio soft, ma rimane vincolato ad un management autoritario che di solito, non

prende in considerazione le volontà e le proposte dei dipendenti. C'è in generale una minor tendenza ad investire fondi aziendali per rendere l'ambiente lavorativo più piacevole.

In definitiva possiamo affermare che l'approccio "soft" qualifica i dipendenti da un punto di vista qualitativo, e cerca di introdurli e coinvolgerli all'interno delle decisioni aziendali, mentre il modello "hard" li qualifica da un punto di vista esclusivamente quantitativo tramite dati relativi a processi e funzioni di cui si è responsabili.

CAPITOLO 2

Dalla motivazione all'engagement: il percorso che porta alla job satisfaction

2.1 La motivazione e le teorie motivazionali

Una crescente attenzione verso il tema della motivazione⁴ all'interno del contesto aziendale trova fondamento nei contributi accademici già a partire dagli anni Sessanta e Settanta. Ad Herzberg, nel 1966, come verrà esaminato di seguito, si deve la formulazione di una delle teorie motivazionali più influenti degli ultimi decenni, ovvero la teoria dei fattori duali. Lawler (1973) propone come "*Quei comportamenti individuali che sono cruciali nella determinazione dell'efficacia delle organizzazioni sono, pressoché senza eccezioni, comportamenti volontariamente motivati*"⁵. Secondo Ilgen e Klein (1988), la motivazione riguarda quei processi psicologici che causano la nascita, la direzione e la persistenza del comportamento. Sebbene ci sia un sostanziale allineamento sull'analisi di questi tre componenti motivazionali (Korman, 1974 e Kanfer, 1990), la natura e il ruolo della motivazione in contesti lavorativi sono oggetto di grande discussione in letteratura.

La motivazione lavorativa ha costituito da sempre un tema di primaria importanza da un punto di vista manageriale. Impiegati poco motivati sono più propensi a fornire un contributo limitato nel proprio lavoro, ad abbandonare l'organizzazione qualora se ne presenti la possibilità e, soprattutto, a produrre un output di scarsa qualità. Contrariamente, quegli impiegati che si sentono più motivati sono maggiormente orientati ad essere più persistenti,

⁴ La derivazione del termine "motivazione" si individua nel latino *movere*, che significa "muovere".

⁵ La definizione originaria di Lawler (1973) fa riferimento a "*Those individual behaviors that are crucial in determining the effectiveness of organizations are, almost without exception, voluntary motivated behaviors*".

creativi e produttivi nello svolgimento del proprio lavoro (Ganta, 2014). Un filone di ricerca piuttosto corposo è stato dedicato negli ultimi decenni alla ricerca delle ragioni che spingono gli individui ad una maggiore motivazione nei contesti lavorativi. Sebbene conclusioni univoche non siano state raggiunte, è possibile concludere che lo scopo principale dei manager in tal senso risieda vada rivolto principalmente alla creazione di un ambiente che ispiri e supporti una forte motivazione. Al fine di comprendere le principali dinamiche organizzative, di seguito vengono elaborate e discusse le principali teorie motivazionali sin qui sviluppate, distinguendole tra teorie basate sui contenuti e teorie incentrate sui processi (Figura 1).

Figura 1 – Sintesi delle principali teorie organizzative

TEORIE DELLA MOTIVAZIONE BASATE SUI CONTENUTI DEL LAVORO	TEORIE DELLA MOTIVAZIONE INCENTRATE SUI PROCESSI
Teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow	Teoria dell'equità di Adams
Teoria ERC di Alderfer	Teoria dell'aspettativa di Vroom
Teoria dei bisogni di McClelland	Teoria del goal setting
Teoria dei fattori duali di Herzberg	

Teorie Motivazionali Basate sui Contenuti del Lavoro (Content Theories)

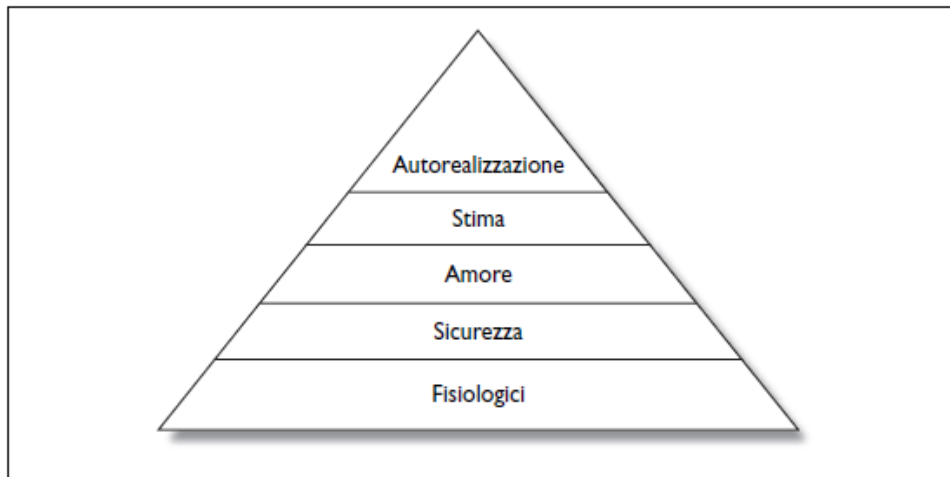
Sono teorie che si fondano sull'analisi di fattori interni (istinti, bisogni, soddisfazione e caratteristiche dell'impiego) come elementi determinanti della motivazione del lavoratore, escludendo possibili influenze derivanti dall'interazione tra l'individuo e l'ambiente di lavoro. Le *Content Theories* incentrano la propria formulazione attorno alla definizione dei bisogni, ovvero, di quelle esigenze di vario carattere (fisiologiche o psicologiche) che sono alla base di un comportamento e che possono variare nel tempo e nello spazio. In questa prospettiva, gli individui sono quindi mossi al soddisfacimento delle necessità fino a quel momento non soddisfatte. Tra queste teorie vi sono:

Teoria della gerarchia dei bisogni (Maslow)

Con la teoria della gerarchia dei bisogni, Abraham Maslow nel 1943 ipotizzava che la motivazione individuale fosse definita in funzione di cinque bisogni fondamentali:

- Sopravvivenza (cibo, acqua, aria)
- Sicurezza (protezione dal dolore psicologico e fisiologico)
- Amore (affetto e appartenenza)
- Stima (fama, prestigio, autostima, forza e riconoscimento da parte di altri individui)
- Autorealizzazione (crescita al meglio delle proprie possibilità)

Figura 2 – Gerarchia dei bisogni primari (Maslow)



La gerarchia di Maslow (Figura 2) vedeva questi cinque bisogni disposti in un ordine gerarchico definito e prevedibile. Nella fattispecie, solo una volta che l'individuo ha soddisfatto i suoi bisogni relativi alla sopravvivenza emerge il bisogno di sicurezza e così lungo l'intera scala. Dalla proposizione di Maslow si può quindi affermare che una volta soddisfatto, un bisogno perde il suo potere motivazionale rispetto a bisogni emergenti, e che di conseguenza alcuni bisogni specifici quali stima e autorealizzazione risultano di grande applicazione nel contesto aziendale.

Teoria ERC (Alderfer)

Rispetto a Maslow, la teoria di Clayton Alderfer elabora una proposta differente sotto due aspetti principali. Innanzitutto, si guarda a tre classi di bisogni classificabili, dal livello inferiore a quello superiore, come bisogni esistenziali (ovvero di benessere fisiologico e materiale), bisogni relazionali (ovvero di stabilire relazioni con altri individui) e bisogni di crescita (ovvero di utilizzare le proprie capacità al massimo del potenziale). Dalla combinazione delle aree esistenziale, relazionale e di crescita si ottiene per l'appunto l'acronimo di ERC. Una seconda differenziazione è insita nel presupposto che secondo la teoria ERC, i diversi bisogni possono attivarsi contemporaneamente e che la non soddisfazione di bisogni più elevati (crescita) può portare alla necessità di ulteriore soddisfazione di bisogni inferiori (esistenza) attraverso un meccanismo di cosiddetta "frustrazione e regressione".

Teoria dei Bisogni (McLelland)

Daniel McLelland a partire dalla fine degli anni Quaranta si concentra sull'analisi delle relazioni in essere tra bisogni e comportamenti degli individui. In particolare, individua tre bisogni fondamentali che guidano i comportamenti, ovvero: bisogno di realizzazione, bisogno di affiliazione e bisogno di potere.

- *Bisogno di Realizzazione (Need for Achievement)*: si sostanzia nel raggiungimento di risultati (talvolta difficili), nel superamento degli ostacoli e nel successo attraverso alti standard di performance. I soggetti orientati alla realizzazione preferiscono impegnarsi su mansioni di moderata difficoltà, in situazioni in cui il risultato dipende prevalentemente dal proprio sforzo e desiderano ricevere feedback maggiormente ai soggetti orientati verso altri bisogni;
- *Bisogno di Affiliazione (Need for Affiliation)*: gli individui con uno spiccato bisogno di affiliazione tendono a dare maggiore importanza alla ricerca, allo sviluppo e al mantenimento di relazioni sociali all'interno delle relazioni di gruppo. Dall'osservazione della pratica, un tale profilo mal si concilia con posizioni manageriali che spesso richiedono gestione di conflitti, decisioni impopolari e feedback negativi;
- *Bisogno di Potere (Need for Power)*: si riflette nel desiderio di quei soggetti maggiormente orientati a guidare, influenzare e incoraggiare gli altri. In questo caso, l'individuo predilige l'aspetto lavorativo e la disciplina e si trova a proprio agio in contesti di *win-lose* all'interno dell'organizzazione. Appare piuttosto chiaro come tale profilo si adatti a posizioni di tipo manageriale e che presenti caratteri divergenti rispetto al bisogno di affiliazione.

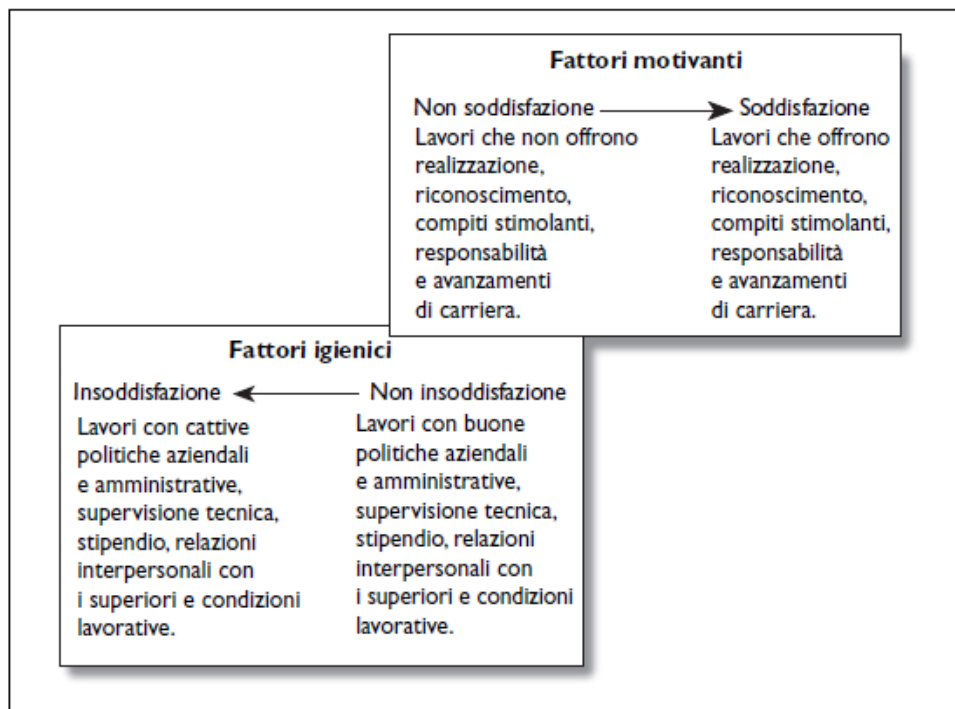
Le implicazioni della teoria di McClelland appaiono di immediata applicazione. Infatti, soggetti connotati da un più alto bisogno di realizzazione, tenderanno non solo a scegliere quelle aziende dove la remunerazione è maggiormente collegata agli sforzi e alle prestazioni individuali, ma, in virtù del loro orientamento al risultato, potrebbero non considerare le modalità e i mezzi con lo raggiungo. L'autore conclude come occorra favorire un fit tra driver motivazionali e percorsi di carriera. Pertanto, persone con un forte driver all'achievement saranno più portate per percorsi professionali e specialistici, mentre chi possiede un forte driver per il power è più adatto a ricoprire ruoli manageriali e di supervisione. In definitiva va ricercato un equilibrio tra i vari aspetti di ogni singolo profilo.

Teoria dei Fattori Duali (Herzberg)

Frederick Herzberg individua due distinte categorie di fattori riconducibili alla soddisfazione o insoddisfazione sul lavoro. In quest'ottica, la soddisfazione si associa ad achievement, riconoscimento, caratteristiche del ruolo, responsabilità e prospettive di crescita. Questi fattori vengono definiti motivanti, in quanto in loro presenza si assiste a maggiore impegno e migliori prestazioni dell'individuo. Di contro, Herzberg identifica una

relazione in essere tra l'insoddisfazione lavorativa ed alcuni fattori relativi al contesto e all'ambiente lavorativo, quali: condizioni lavorative, supervisione e rapporti con il superiore, politiche aziendali e livello di burocrazia. Questi fattori vengono definiti come igienici, e non motivanti, poiché, pur potendo essere migliorati, nel migliore caso possono dar luogo a situazioni di non insoddisfazione (Figura 3).

Figura 3 – Rappresentazione dei Fattori duali (Herzberg)



Teorie Motivazionali Basate sui Processi (Process Theories)

Queste teorie si propongono l'obiettivo di offrire una diversa visione sul tema della motivazione, in quanto spiegano l'influenza di fattori interni e cognizioni sul coinvolgimento del lavoratore, includendo quindi una componente di dinamicità. A questo fine, vengono analizzati i processi mediante cui i fattori interni modificano la motivazione. Il presupposto delle *Process Theories* consiste quindi nel considerare i processi di natura cognitiva come base per cui la motivazione è funzione di percezioni, pensieri e credenze dell'individuo. Queste teorie fanno riferimento a:

Teoria Motivazionale dell'Equità (Adams)

Secondo J. Stacey Adams, gli individui, negli scambi sociali sono orientati a criteri di imparzialità e giustizia. La teoria dell'equità si fonda su alcuni pilastri della relazione di

scambio tra l'individuo e l'organizzazione. I due aspetti principali sono rispettivamente gli *input* (le caratteristiche del contributo del lavoratore in termini di formazione, capacità, esperienza, personalità, sforzo) e gli *output* (la remunerazione monetaria e i benefit, riconoscimenti, promozioni, sicurezza del lavoro e coinvolgimento decisionale). Il concetto di equità si fonda sulla considerazione dell'adeguatezza del trattamento ricevuto rispetto ai contributi forniti. Gli individui svolgono tale comparazione del proprio scambio lavorativo rispetto a quello relativo ad altri individui che costituiscono un termine di paragone rilevante.

Da questa analisi sono possibili tre diversi risultati: equità, iniquità negativa o iniquità positiva. Supponendo come l'*input* sia definito in termini di ore lavorative svolte e l'*output* riferito alla retribuzione ricevuta, una situazione di percepita iniquità non si determinerà in termini assoluti, ma attraverso il rapporto *output* e *input*. Di conseguenza, in caso di iniquità negativa le possibili azioni possibili possono riguardare l'incremento dell'*output* (es. ottenimento di una promozione o di un aumento), la riduzione dell'*input* (es. minor numero di ore lavorate) oppure la riconsiderazione della situazione da un punto di vista cognitivo e/o comportamentale.

Verso la fine degli anni Settanta, si è assistito ad una estensione del concetto di equità al livello di giustizia organizzativa. Tale concetto consiste nella considerazione che gli individui hanno rispetto al loro equo trattamento sul lavoro. Tre sono le componenti della giustizia organizzativa: distributiva, procedurale e interazionale.

- La giustizia distributiva afferisce alla percezione di equità circa la modalità di distribuzione delle risorse ed assegnazione delle ricompense;
- La giustizia procedurale si riflette nell'equità percepita all'interno dei processi e delle procedure adoperate nelle decisioni di allocazione delle risorse. Una possibile applicazione di giustizia decisionale si ha nei casi di coinvolgimento dell'individuo nei processi decisionale che lo riguardano;
- La giustizia interazionale infine è definita come l'equità percepita come qualità del trattamento interpersonale derivante dall'applicazione delle procedure. È bene sottolineare come tale dimensione non afferisca alla percezione in merito ai risultati in sé, quanto la percezione di equo trattamento nello svolgimento del processo decisionale (es. comunicazione preventiva in maniera trasparente).

Dalla trattazione della teoria dell'equità possono avanzarsi alcune considerazioni. Innanzitutto, è evidente la necessità di valutare attentamente le diverse percezioni di equità

e giustizia sviluppate dai diversi individui all'interno di un determinato contesto lavorativo. Inoltre, nelle considerazioni inerenti alle diverse dimensioni di equità e giustizia è importante il coinvolgimento dei collaboratori sia nella fase di definizione che di feedback. Un ruolo fondamentale è ricoperto infine dalle figure manageriali sia nella valutazione delle possibili implicazioni decisionali in termini di giustizia che dal punto di vista del clima organizzativo in merito alla giustizia.

Teoria dell'Aspettativa (Vroom)

Secondo il postulato della teoria dell'aspettativa, gli individui sono maggiormente motivati a mettere in atto determinati comportamenti a fronte di una combinazione di risultati attesi. Ad esempio, attraverso la teoria dell'aspettativa è possibile prevedere comportamenti in situazioni che vedono la scelta tra diverse possibili alternative. Nella formulazione proposta di Victor Vroom (1964), l'intensità di una data prestazione di un individuo dipende dalla forza dell'aspettativa soggettiva nei confronti di un relativo *outcome*. Questa tendenza consapevole dell'individuo consiste quindi in due fasi di aspettativa: la prima che avviene al livello di sforzo-prestazione e la seconda che riguarda il rapporto tra prestazione-risultato.

Tre sono i concetti fondanti della teoria di Vroom: aspettativa, strumentalità e valenza. Secondo Vroom, un'aspettativa è definita come la convinzione individuale secondo cui ad un certo sforzo corrisponde un relativo livello di performance. Da questa premessa, si desume come l'aspettativa abbia un carattere soggettivo (con valori definiti da 0 a 1) e come tale, risulta influenzata da alcuni fattori tra cui: livello di autostima, auto-efficacia, successi ottenuti in passato, assistenza da parte di collaboratori e superiori, padronanza delle informazioni necessarie e disponibilità di buoni materiali e attrezzature per il lavoro.

La strumentalità ha luogo nella successiva interazione tra prestazione e risultato, in quanto la prima è strumentale al raggiungimento del secondo. È costituita dalla convinzione dell'individuo che un certo risultato corrisponda ad un determinato livello di performance. Il rapporto di strumentalità può essere interpretato alla stregua di un rapporto di correlazione, definito cioè tra -1 e 1, dove, per un valore pari a 1 si intende che un alto risultato dipende da un alto livello di prestazione, per un valore di -1 si rivela una relazione inversa e infine in caso di strumentalità pari a 0 non vi è alcuna relazione tra il livello di prestazione e risultato.

Con valenza si fa riferimento al possibile valore positivo o negativo che l'individuo attribuisce al risultato e quindi si fonda sulle preferenze individuali. Nella proposta di

Vroom, i risultati portano a diverse conseguenze sulla base della prestazione effettuata, quali stipendio, crescita oppure altri riconoscimenti. Ogni individuo attribuisce una valenza personale nei confronti di un certo risultato a seconda delle proprie necessità e del proprio sistema di valori.

Ricerche in ambito accademico sostengono come la teoria dell'aspettativa trovi sostanziale riscontro nella pratica, dimostrando di poter determinare prestazione, sforzo, intenzioni e preferenze e scelta. Resta comunque di difficile dimostrabilità sottoporre a verifica le misure utilizzate per misurare e testare le dimensioni di aspettativa, strumentalità e valenza alla base della motivazione per il risultato preposto.

Goal Setting

Il presupposto del *goal setting* si fonda nella considerazione generale per cui ogni individuo orienta le proprie azioni ad un obiettivo. Secondo Edwin Locke, un obiettivo è quanto un individuo tenta di realizzare, ovvero l'oggetto e lo scopo dell'azione. Un esempio di applicazione del goal setting al contesto lavorativo riguarda la pratica di management diffusa del *Management by Objectives* (meglio discussa di seguito), la quale associa l'assegnazione di bonus al raggiungimento di standard di prestazione predeterminati.

Guardando nel merito del *goal setting*, la definizione degli obiettivi si sostanzia in quattro meccanismi motivazionali:

- Focalizzazione dell'attenzione: gli obiettivi concentrano l'attenzione e gli sforzi individuali verso le attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi stessi, riducendo la dispersione di risorse verso altre attività non rilevanti;
- Regolazione dello sforzo: in virtù di determinati obiettivi, non solo l'attenzione viene convogliata selettivamente verso talune attività, ma si assiste contestualmente ad una maggiore intensità dell'azione stessa;
- Aumento della tenacia: corrisponde ad un aumento dello sforzo rivolto all'ottenimento dell'obiettivo nel lungo termine. Questo si traduce in una maggiore propensione a superare possibili ostacoli e a continuare nell'impegno;
- Incentivazione dello sviluppo e applicazione di piani d'azione e strategie: dato un certo obiettivo, l'individuo sarà incoraggiato a metter in piedi una pianificazione (più o meno dettagliata e complessa) al fine organizzare le azioni necessarie al fine del raggiungimento dell'obiettivo.

Le ricerche dimostrano in ambito pratico l'applicazione del *goal setting* quale efficace tecnica motivazionale al fine di migliorare la performance individuale e di gruppo. Alcune indicazioni in particolare sono utili nella definizione del *goal setting* (Locke, 1968):

- La definizione di obiettivi specifici ed elevati stimolano una performance migliore;
- Il feedback amplifica gli effetti nel caso di obiettivi specifici e difficili;
- La definizione di obiettivi sviluppati in maniera partecipativa, assegnati dall'alto e sviluppati autonomamente hanno la stessa efficacia;
- La definizione implementazione di piani d'azione facilita il raggiungimento degli obiettivi;
- Il livello di commitment e gli incentivi monetari influenzano i risultati del goal setting.

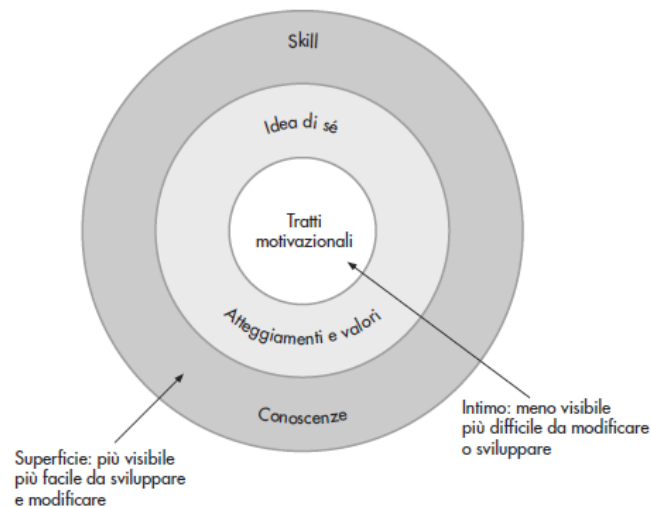
2.2 L'applicazione delle teorie motivazionali nelle aziende moderne

Un aspetto strettamente legato alle teorie motivazionali riguarda le competenze. Boyatzis (1982) identifica la competenza quale "*caratteristica di un individuo, causalmente correlata ad una prestazione efficace*"⁶ distinguendo altresì tra competenze di soglia e competenze distintive. Spencer e Spencer (1993), propongono un modello secondo cui le competenze si manifestano (Figura 4):

- Motivazioni: come discusso in dettaglio nel Paragrafo 2.1, le motivazioni, in sintesi, rappresentano quelle spinte interiori che orientano in maniera stabile l'individuo e ne inducono le azioni;
- Tratti: sono le caratteristiche individuali e la generale disposizione a un certo tipo di comportamento in determinate circostanze;
- Idea di sé: auto rappresentazione che l'individuo ha di sé stesso, in funzione dei propri atteggiamenti e valori personali (es. autostima, ruolo all'interno di un determinato gruppo sociale);
- Conoscenze: sono l'insieme di informazioni, concetti e teorie appartenenti ad un determinato ambito e necessari al fine di realizzare un'attività;
- Skill: capacità di attuare una serie di comportamenti funzionalmente coerenti e aventi un obiettivo di performance prestabilito.

⁶ La definizione originaria di competenza proposta da Boyatzis (1982) riporta "*an underlying characteristic of a person which results in effective and/ or superior performance in a job*".

Figura 4 – Modello di competenze profonde e di superficie (Spencer e Spencer, 1993)



Alla luce del modello sopra descritto, è possibile avanzare alcune osservazioni. I tratti e le motivazioni rappresentano la sfera più intima dell'individuo e per questo più difficile da sviluppare e modificare nel corso del tempo. Al contrario, le competenze e le skill costituiscono la sfera più superficiale e quindi più facile da sviluppare e modificare. L'area riferita all'idea di sé, agli atteggiamenti e ai valori è posta in un territorio intermedio, dal momento che l'efficacia dei comportamenti degli individui assume un valore diverso in relazione al contesto in cui è posta la propria competenza.

Un'ulteriore considerazione basata sul modello di Spencer e Spencer riguarda lo stretto collegamento tra motivazione e competenze, due componenti che non possono prescindere l'una dall'altra nella ricerca di elevati livelli di performance. In questa prospettiva, secondo Vollmeyer e Rheinberg (2000), il tassello fondamentale tra motivazione e performance riguarda la persistenza, cioè l'attitudine di un individuo a resistere nello sforzo e a superare le difficoltà fino al conseguimento dei propri obiettivi. Nella fattispecie, la persistenza è un elemento di assoluta rilevanza, in quanto permette di compensare quelli che possono essere dei possibili deficit di competenze, attraverso l'attività e la motivazione insita nell'individuo. Tenuto conto degli elementi principali delle teorie motivazionali, è di primario interesse comprendere le modalità attraverso cui le organizzazioni motivano gli individui al proprio interno. Innanzitutto, nella concezione moderna di lavoro, l'individuo non solo vede l'organizzazione come uno strumento per soddisfare i propri bisogni, ma richiede contestualmente una maggiore autonomia associata a costanti e progressive responsabilità. Come analizzato anche nel primo capitolo McGregor (1966) propone le cosiddette Teoria X e Teoria Y, di natura contrapposta.

Ricordiamo, in particolare, come la Teoria Y riconosca nella dimensione individuale caratteri quali motivazione, volontà di assumersi responsabilità e orientamento agli obiettivi organizzativi. Alla luce di ciò, l'azione del management si intende quindi estesa alla predisposizione delle condizioni necessarie sviluppo individuale di queste caratteristiche in modo che gli individui possano allineare gli obiettivi personali con quelli dell'organizzazione. Nella visione di McGregor si combinano elementi della gerarchia dei bisogni di Maslow (un individuo ambirà all'autorealizzazione solo dopo aver soddisfatto i bisogni primari) e della teoria dell'equità (secondo cui ciascun individuo nutrirà fiducia verso l'organizzazione solo a fronte di un senso di equità percepita).

La Teoria Y di McGregor si riflette nella teoria del *Management by Objectives* (MBO) proposta da Drucker nel 1954. Tale teoria, pone al centro il processo di responsabilizzazione dell'individuo riconoscendo a quest'ultimo un ampio grado di autonomia nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione potendoli anche negoziare in fase di definizione. Gli elementi caratterizzanti del MBO sono:

- Obiettivi definiti da conseguire in un dato periodo di riferimento;
- Periodo di riferimento costituito generalmente da un anno, ma è possibile una definizione anche più ristretta (es. semestre o trimestre);
- Variabilità della retribuzione, riconosciuta in funzione del raggiungimento degli obiettivi.

Un elemento chiave nell'implementazione del MBO è la possibilità di quantificare gli obiettivi *ex-ante* e di controllare i risultati *ex-post*. Da ciò ne deriva che la quantificazione degli obiettivi avviene a livelli alti del management. È inoltre importante la corretta determinazione della componente variabile rispetto all'intera compensazione dell'individuo. Infatti, se la retribuzione variabile basata sugli MBO è relativamente esigua rispetto alla componente fissa, l'individuo potrebbe non essere sufficientemente motivato al raggiungimento degli obiettivi prefissati, mentre, al contrario una retribuzione variabile relativamente elevata rispetto alla componente fissa potrebbe dar luogo a possibili comportamenti distorsivi, eccessivamente orientati al raggiungimento degli obiettivi anche se in collisione con gli interessi dell'organizzazione. McConkey (1988) individua quattro prerequisiti necessari al fine di una corretta implementazione di un sistema MBO:

- Presenza di sistemi consolidati di pianificazione e controllo: una corretta pianificazione permette la formulazione degli obiettivi strategici di lungo termine, i quali vengono a loro volta declinati in obiettivi di ambito più limitato. In questo,

appare chiara la funzione principale del MBO e cioè l'integrazione degli sforzi individuali verso il raggiungimento di un obiettivo comune a livello organizzativo. Dal punto di vista del controllo di gestione poi, è necessario garantire un'adeguata flessibilità degli obiettivi in funzione delle possibili variazioni delle condizioni di mercato attraverso un feedback puntuale circa gli scostamenti;

- Implementazione di un modello organizzativo adatto a favorire la responsabilizzazione personale: in questo ambito risulta cruciale il livello di autonomia decisionale posto in capo ai singoli individui;
- Esperienza pregressa in merito a sistemi di valutazione di performance: permette un'adeguata implementazione del sistema di MBO in quanto i dipendenti sono abituati ad a ricevere feedback sul proprio operato;
- Adeguata cultura aziendale: è necessario, infatti, che la cultura aziendale sia coerente con i principi cardine del sistema di MBO.

Di grande rilevanza è poi la formulazione delle fasi che portano all'implementazione di un sistema di MBO. Nella fattispecie, i principali momenti riguardano:

- Definizione: gli obiettivi derivano dal budget, ovvero lo strumento che declina la strategia dell'organizzazione in una prospettiva di breve periodo. Vi sono alcune caratteristiche fondamentali affinché ogni singolo obiettivo sia effettivamente raggiungibile, e cioè deve essere: realistico, misurabile, controllabile, correlato alle prestazioni, centrale nella strategia d'impresa, coerente con gli obiettivi globali e di lungo periodo, e dalla dimensione temporale definita;
- Assegnazione: per ciascun obiettivo viene stabilito un target, misurato da un preciso indicatore di performance. Ad ogni target è associata una cosiddetta curva di risultato, la quale prevede diversi livelli di incentivazione per i singoli target di performance. Tipicamente vi sono tre livelli di performance di riferimento, definito come: minimo (livello soglia sotto il quale non vi è alcun incentivo), massimo (massimo livello di performance associato al massimo incentivo) e livello intermedio in linea con i valori previsti a budget;
- Controllo: la fase finale del processo riguarda la consuntivazione dei risultati raggiunti e l'analisi dello scostamento rispetto alle attese. Questa fase risulta di particolare importanza non solo in termini di comunicazione delle performance raggiunte, ma anche al fine di apportare le modifiche ritenute necessarie per migliorare l'intero processo.

Un ulteriore aspetto inerente all'accrescimento della motivazione del personale riguarda la riorganizzazione del lavoro. Con riorganizzazione del lavoro si intende la modifica del sistema di contenuti, compiti e mansioni con lo scopo di migliorare la qualità del lavoro e la produttività del personale (Bowditch e Buono, 1985). Tale attività si è concretizzata nel corso degli anni attraverso un approccio top-down, ovvero diretto dal management. È altresì vero come nell'ultimo decennio è sempre più emerso un approccio di tipo bottom-up, nel quale si concretizza l'idea che i dipendenti possano proattivamente intervenire nella riorganizzazione del proprio lavoro. Il ruolo di guida nella riorganizzazione da parte dei collaboratori rappresenta un importante driver per la motivazione e l'impegno. Infine, vi è una terza opzione, quella dei cosiddetti "accordi personalizzati" che costituiscono una via di mezzo tra le visioni *top-down* e *bottom-up* e cercano di superarne le limitazioni attraverso l'interazione tra manager e impiegati. Di seguito vengono disaminate le diverse prospettive.

Approcci top-down

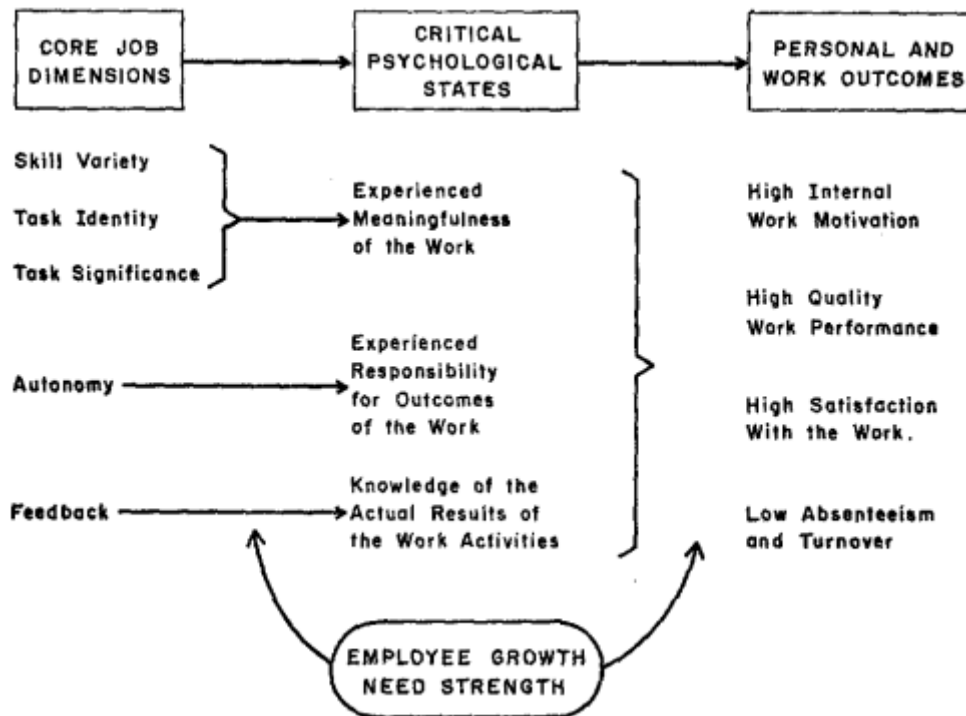
Secondo questa prospettiva, la figura del manager è responsabile della ridefinizione del sistema di compiti per i dipendenti. Una riorganizzazione di successo si tradurrà in un miglioramento dei livelli di performance e di *job satisfaction* oltre che in una riduzione di assenteismo e turnover⁷. Tra gli approcci *top-down* vi sono:

- Scientific Management: è definito come quel tipo di management rivolto alla ricerca dello standard di direzione dell'organizzazione fondato su un processo sistematico di osservazione, sperimentazione e ragionamento. Tale approccio si riconduce ad un modello tayloristico, rivolto cioè al costante efficientamento di un determinato compito. Taylor (1919) teorizza cinque fasi principali: (1) sviluppo di uno standard per lo svolgimento delle mansioni, (2) selezione degli individui in grado di svolgere la mansione definita, (3) svolgimento di attività di addestramento per lo svolgimento delle procedure, (4) evitare interruzioni all'attività attraverso il supporto ai dipendenti, infine, (5) formulazione di un sistema di incentivazione relativo alla performance. Nella pratica, se da un lato, il risultato di tale approccio produce un miglioramento in termini di efficienza e performance, dall'altro si osserva un incremento di insoddisfazione e stress a fronte di mansioni estremamente semplificate e ripetitive;

⁷ Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). Comportamento organizzativo - Seconda edizione (C. Bombelli, & B. Quacquarelli)

- Ampliamento delle Mansioni (o *job enlargement*): tale approccio emerge alla fine degli anni Quaranta in risposta alle conseguenze negative del taylorismo. Il *job enlargement* si sostanzia nell'introduzione di maggiore varietà alle attività lavorative, favorendo uno sviluppo di tipo orizzontale del lavoro combinando mansioni specializzate di simile difficoltà;
- Rotazione del Lavoro (o *job rotation*): si aggiunge un ulteriore elemento di varietà al lavoro, mediante lo spostamento tra differenti posizioni specializzate. Attraverso questa variazione, il personale ha la possibilità di stimolare interesse e motivazione verso il lavoro nonché lo sviluppo dell'individuo;
- Arricchimento del Lavoro (o *job enrichment*): ripercorre nella pratica la teoria dei fattori duali di Herzberg vista nel Paragrafo 2.1. Il *job enrichment* modifica le condizioni di lavoro, permettendo all'individuo di sperimentare nuovi compiti e realizzarsi nella prospettiva di maggiori responsabilità e crescita personale. Si pongono così le basi per un tipo di sviluppo verticale in virtù della maggiore autonomia riconosciuta al dipendente;
- Modello delle Caratteristiche del Lavoro: un elemento portante di questo approccio si riferisce alla definizione della motivazione intrinseca, come proposto da Hackman e Oldham (1976). Secondo i due ricercatori, tale motivazione si materializza qualora una persona si dimostra ben disposta nei confronti di un lavoro sulla base di sensazioni positive interiori, determinate dalla corretta esecuzione del proprio lavoro e non relative a fattori esterni. Il modello di Hackman e Oldham (Figura 5) ipotizza che la motivazione è direttamente allineata al coinvolgimento dell'individuo in un circolo che si autoalimenta. Vi sono alcune dimensioni fondamentali del lavoro: varietà delle abilità richieste, identità del task, significatività del task, autonomia e feedback. Gli autori concludono che il lavoro per essere desiderabile non deve contenere tutti gli elementi in livelli elevati. Ne consegue una duplice implicazione: innanzitutto, il modello è funzionale allo scopo di migliorare la soddisfazione dei dipendenti. In aggiunta, si può conseguire un miglioramento di motivazione intrinseca, coinvolgimento e performance attraverso l'incremento delle caratteristiche fondamentali del lavoro.

Figura 5 – Modello delle Caratteristiche del Lavoro (Hackman e Oldham, 1976)



Approcci bottom-up

Sotto questo approccio, anche definito come *job crafting*, l'impulso alla riorganizzazione del lavoro deriva dall'individuo, che è considerato l'artefice del proprio lavoro e ne definisce le modifiche e i nuovi confini. Vi sono tre forme di *job crafting* (Wrzesniewski e Dutton, 2001):

- Modificare il numero, l'ambito e il tipo dei compiti: si consideri l'esempio di ingegneri che introducono attività relazionali che permettono il completamento di un progetto. Questa modifica permette il completamento del progetto in minor tempo, grazie al fatto che gli individui si pongono in un ruolo diverso di custodi e acceleratori del progetto stesso;
- Modificare la qualità e/o il numero di interazioni con gli altri soggetti coinvolti in un dato lavoro: si propone il caso del personale addetto alle pulizie nei reparti ospedalieri, il quale si prende cura dei pazienti, integrando la propria attività all'interno del flusso di lavoro del reparto di appartenenza. Gli addetti pertanto modificano il contenuto del proprio lavoro ponendosi come aiuto per i pazienti, e come parte fondamentale del flusso integrato di lavoro del reparto in cui operano;

- Modificare i confini cognitivi dei compiti: per esempio gli infermieri che prendono in carico sia le informazioni che tutta una serie di compiti non significativi che possono comunque essere utili al fine di prestare una cura migliore al paziente. In questo caso, gli infermieri cambiano la prospettiva con cui vedono il proprio lavoro orientandosi maggiormente al paziente e ad un servizio di migliore qualità.

Accordi Personalizzati

Come anticipato, tali accordi (anche detti *idiosyncratic deals*) rappresentano una soluzione intermedia tra gli approcci *top-down* (in cui spesso i managers non riescono ad implementare efficacemente soluzioni in linea con le caratteristiche dei dipendenti) e quelli *bottom-up* (a loro volta dipendenti dal grado di autonomia conferita agli individui). Gli accordi personalizzati si possono definire come una modalità attraverso cui i lavoratori modificano il proprio rapporto di lavoro mediante la negoziazione di specifiche condizioni⁸. Queste soluzioni sono riferibili quindi a diverse possibili forme di riorganizzazione del lavoro e possono interessare elementi quali possibilità di sviluppo, maggiore flessibilità e rimodulazione del carico lavorativo in termini di qualità e quantità (Rousseau e Kim, 2006). L'elemento cardine è quello di incrementare la motivazione e la produttività aziendale mediante una maggiore flessibilità individuale nel negoziare e definire una relazione lavorativa che possa soddisfare i bisogni della persona. Sebbene non vi siano ancora evidenze sull'efficacia di questo approccio, vista anche la sua recente introduzione, si assiste nella pratica ad un miglioramento della motivazione lavorativa.

2.3 Il Work Engagement: l'importanza di raggiungere la Job Satisfaction

Il concetto di engagement rapportato al contesto lavorativo viene introdotto da William Khan (1990), attraverso un esperimento qualitativo condotto su lavoratori rispettivamente di un campo estivo e di uno studio di architettura. Nella pubblicazione, l'*engagement* viene definito come “*il darsi dei membri dell'organizzazione al proprio ruolo; quando coinvolti, gli individui si impegnano e si esprimono in maniera fisica, cognitiva ed emozionale durante lo svolgimento del proprio ruolo.*”. In maniera speculare, il *disengagement* è definito come “*la separazione tra l'individuo e il proprio ruolo; quando non coinvolti, gli individui si*

⁸ Rousseau (2005) definisce gli *idiosyncratic deals* come “*one way for workers to shape their employment arrangements through negotiating individualized employment conditions*”.

pongono su un approccio difensivo da un punto di vista fisico, cognitivo ed emozionale durante lo svolgimento del proprio ruolo”⁹.

Dalla definizione, appare chiaro come il fulcro dell’idea di *work engagement* sia costituito dal presupposto che i dipendenti diano il massimo del proprio potenziale nello svolgimento del proprio lavoro. All’interno di contributi successivi nel medesimo ambito, vengono formulate separate componenti dell’*engagement*. Ad esempio, nella definizione proposta dall’Utrecht Work Engagement Scale (EWCS)¹⁰, si evincono tre elementi fondamentali:

- Vigore: è costituito da un elevato livello di energia e resilienza mentale durante la prestazione lavorativa, ovvero la volontà di investire energie nel proprio lavoro e la persistenza nell’affrontare le difficoltà;
- Dedicazione: è il senso di importanza, entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida insite nel proprio lavoro;
- Assorbimento: è rappresentato dallo stato di concentrazione e assimilazione rappresentato dallo stato di completa concentrazione e piacevole impegno nel proprio lavoro, uno stato comunemente riconosciuto nel veloce scorrimento del tempo lavorativo e nella separazione tra sé stessi e le difficoltà lavorative.

Diversi studi suggeriscono come un maggiore livello di *work engagement* porti beneficio sia al personale che all’organizzazione. Ad esempio, Hakanen e Schaufeli (2012) e Innstrand *et al.* (2012) dimostrano come l’*engagement* rispetto al proprio lavoro sia associato ad un miglior livello di salute fisica e mentale degli impiegati misurati rispettivamente in termini di minori livelli di ansia e depressione. Inoltre, Hakanen e Peeters (2015) concludono che un maggior *work engagement* abbia una relazione negativa sui possibili conflitti familiari derivanti da situazioni lavorative, e invece una relazione positiva su situazioni domestiche di arricchimento esperienziale dovuto al contesto di lavori.

Differenti sono le variabili alla base del coinvolgimento del personale. Queste possono essere identificate in due principali categorie: fattori personali e fattori di contesto dell’ambiente lavorativo. Alla prima categoria appartengono fattori quali la positività,

⁹ La definizione originale di *engagement* e *disengagement* formulata da Kahn, W. A. (1990) fa riferimento a “*behaviors by which people bring in or leave out their personal selves during work role performances. I defined personal engagement as the harnessing of organization members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances. I defined personal disengagement as the uncoupling of selves from work roles; in disengagement, people withdraw and defend themselves physically, cognitively, or emotionally during role performances.*”

¹⁰ La definizione di *work engagement* dell’EWCS è riferita a “*a positive, fulfilling state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”.

l'ottimismo, la proattività, la coscienziosità, la capacità di adattamento all'ambiente e infine la consapevolezza. Di contro, nella disamina della categoria dei fattori di contesto, rientrano elementi come cultura organizzativa, sicurezza del posto di lavoro, riconoscimento e rapporto di fiducia in essere tra management e personale (comportamento da leader, libertà di espressione delle proprie idee e sostegno delle idee del personale da parte del manager diretto e dell'azienda nel suo complesso).

Il livello di engagement personale è quindi correlato alle intenzioni, ai comportamenti e soprattutto alle attitudini individuali alla base della soddisfazione lavorativa. Saks (2006), alla luce della relazione positiva tra le due variabili, conclude che attraverso l'engagement sia possibile predire in maniera significativa il livello di soddisfazione sul lavoro. Con soddisfazione lavorativa (o *job satisfaction*) si considera la risposta emotiva-affettiva di una persona rispetto alle diverse dimensioni del lavoro. In breve, con *job satisfaction* può intendersi la misura dell'apprezzamento individuale del proprio lavoro. Da questi aspetti emerge come la soddisfazione rispetto al lavoro che si svolge non rappresenti un elemento univoco e oggettivo, ma costituisca il risultato della valutazione di una serie di elementi. In tal senso, all'interno del mondo accademico, negli ultimi decenni si è cercato di elaborare una scala di valori che potesse portare a fattori comuni i diversi elementi della *job satisfaction*. In particolare, il *Job Descriptive Index* proposto dalla Cornell University, valuta la misura della soddisfazione individuale sulla base di: retribuzione, lavoro, avanzamento e rapporti con colleghi e superiori. Al contempo, ricercatori dell'Università del Minnesota, hanno esteso l'analisi attraverso un questionario basato su 20 dimensioni (Figura 6).

Figura 6 – Minnesota Satisfaction Questionnaire Dimensions (Weiss et al., 1967)

No.	Scale	Item
1	Activity	being able to keep busy all of the time
2	Independence	chance to work alone
3	Variety	the chance to do different things from time to time
4	Social status	the chance to "be somebody" in the community
5	Supervision/human relations	the way the supervisor handles supervisees
6	Supervision/technical	competence of supervisor in making decisions
7	Moral values	ability to do job without going against conscience
8	Security	providing for steady employment
9	Social service	chance to do things for other people
10	Authority	chance to tell others what to do
11	Ability utilization	doing something that makes use of abilities
12	Company policies and practices	the way company policies are put into practice
13	Compensation	pay for the amount of work done
14	Advancement	chances of advancement on the current job
15	Responsibility	freedom to use own judgment
16	Creativity	chance to try own methods of doing the job
17	Working conditions	overall working conditions
18	Coworkers	the way coworkers get along with one another
19	Recognition	praise for doing a good job
20	Achievement	feeling of accomplishment from the job

Sebbene un consenso unanime ad oggi non sia stato raggiunto circa il numero dei fattori che compongono la soddisfazione lavorativa, è invece possibile definire con esattezza le cinque cause alla base della *job satisfaction*. Questi modelli predominanti rispondono a diverse ragioni, e vengono descritti di seguito:

- Soddisfacimento dei bisogni: i modelli di questo tipo sostengono che il livello di soddisfazione individuale verso il proprio lavoro dipenda da come le caratteristiche di quest'ultimo permettano all'individuo di soddisfare i propri bisogni. In tale ambito, gli aspetti maggiormente presenti afferiscono a: livello di retribuzione, benefit, certezza dell'impiego ed equilibrio tra lavoro e vita personale¹¹. La generalizzazione di tale assunto è ad oggi largamente accettata, con alcuni singoli aspetti che tendono ad assumere maggiore rilevanza in determinate circostanze (es. certezza del lavoro durante periodi di recessione economica);
- Discrepanze: questa categoria propone che la soddisfazione lavorativa dipenda dal livello di realizzazione delle aspettative individuali, nella misura in cui queste siano in linea, oppure maggiori/minori rispetto a ciò che l'individuo effettivamente riceve. Ne consegue, per esempio, che se una persona ha delle aspettative superiori a quanto ricevuto, tenderà ad avere una bassa *job satisfaction*, mentre, in caso di aspettative inferiori a quanto realizzato, la stessa persona tenderà ad avere un maggiore livello di *job satisfaction*;

¹¹ Society for Human Resource Management.

- Realizzazione dei valori: questo filone pone la soddisfazione in diretta relazione con il perseguimento e la realizzazione di valori personali. Questa risulta essere una leva importante per i manager i quali possono ricercare un miglior livello di soddisfazione verso il lavoro attraverso un ambiente di lavoro in linea con valori di natura etica e professionale;
- Equità: secondo i modelli che guardano all'etica, il livello di soddisfazione è la risultante della percezione individuale di un'equa valutazione del proprio contributo (in termini di input e/o output come discusso nel Paragrafo 2.1) rispetto al termine di paragone rappresentato dai colleghi. Da ricerche in questa direzione, emerge una relazione significativa e positiva tra il livello di soddisfazione e l'equità percepita, un chiaro segnale della centralità dell'etica in merito alla *job satisfaction*;
- Predisposizione personale: quest'ultima categoria supera quelle che sono le circostanze oggettive, focalizzandosi invece sui tratti personali dell'individuo e su come questi influiscano sul livello di soddisfazione. Più precisamente, secondo il modello di predisposizione individuale, le differenze individuali stabili rivestono un ruolo importante nella spiegazione di come gli individui possano essere soddisfatti o insoddisfatti del proprio lavoro a prescindere dalle caratteristiche di contesto.

Assume quindi primaria centralità per il management la comprensione delle determinanti alla base della soddisfazione lavorativa e le sue correlazioni con altre variabili parimenti importanti all'interno del contesto organizzativo d'impresa. Partendo dalla disamina dei contributi disponibili, Kreitner e Kinicki (2013) ne propongono una sintesi volta ad esaminare le variabili ritenute più importanti:

- Motivazione: dall'analisi empirica emerge una sostanziale relazione positiva alla base del rapporto tra motivazione e soddisfazione lavorativa. Tale corrispondenza biunivoca può essere utilizzata sia per incrementare il livello di soddisfazione mediante le leve motivazionali, che per migliorare la motivazione attraverso una migliore soddisfazione lavorativa;
- Coinvolgimento lavorativo: i risultati mettono in evidenza una moderata correlazione tra il coinvolgimento lavorativo (inteso come componente del coinvolgimento del personale) e soddisfazione lavorativa;
- Cittadinanza Aziendale: con questa definizione si intendono tutta una serie di comportamenti messi in atto al di là dei semplici doveri previsti per lo svolgimento delle attività aziendali. Dall'analisi svolta, emerge l'esistenza di una relazione moderatamente significativa e positiva tra la cittadinanza ambientale e la

- soddisfazione lavorativa. Tale conclusione appare rilevante per due principali ragioni. La prima afferisce alle impressioni positive che possono scaturire dai comportamenti relativi alla cittadinanza aziendale, impressioni che possono avere un impatto positivo trasversale sul livello di collaborazione, valutazione di performance e possibilità di avanzamenti. La seconda ragione si rivolge in senso lato alle possibili conseguenze positive sull'intera organizzazione (es. attrazione dei migliori talenti);
- Possibile abbandono del lavoro: generalmente, coloro che abbandonano il proprio lavoro per un nuovo impiego, attuano tale scelta a valle di un processo decisionale. Tale processo scaturisce dai cosiddetti “pensieri di abbandono” pensieri cioè che rappresentano una sintesi di elementi razionali e di sentimenti. Dall'evidenza empirica si evince una forte relazione negativa tra cittadinanza aziendale e l'insorgenza di tali pensieri, i quali possono portare l'organizzazione a perdere talenti e competenze significative;
 - Turnover: la definizione di turnover può intendersi in due separate accezioni. Da un lato infatti si può rappresentare una situazione negativa di perdita di conoscenze e capacità per via dell'uscita di un individuo di talento, mentre dall'altro lato può concretizzarsi una circostanza positiva in cui attraverso il turnover si sostituisce un individuo dalle performance mediocri o scarse con uno di maggiore competenza e capacità. Assumendo con turnover la prima accezione, dagli studi si osserva una correlazione negativa e moderatamente forte tra turnover e soddisfazione lavorativa. I risultati suggeriscono che è quindi possibile ridurre il livello di turnover incrementando la *job satisfaction*;
 - Stress Percepito: è stato dimostrato che le dinamiche dello stress possono avere delle profonde ripercussioni non solo sul comportamento dell'individuo all'interno del contesto aziendale (assenteismo e turnover), ma anche sulla sua stessa salute (malattie cardiocircolatori e disturbi emotivi). Dagli studi svolti, si evidenzia una significativa relazione negativa tra livello di stress percepito e soddisfazione lavorativa (oltre che verso il coinvolgimento del personale). Le implicazioni di tali risultati suggeriscono come i managers debbano prestare attenzione alla riduzione del livello di stress percepito attraverso una migliore *job satisfaction* e circoscrivendo il più possibile le dinamiche lavorative al contesto organizzativo;
 - Performance lavorativa: la relazione in essere tra performance e soddisfazione, rappresenta un campo di grande complessità e dibattito, dal momento che risulta difficile dimostrare se sia la performance ad influenzare il livello di soddisfazione

lavorativa o viceversa. Dall'analisi empirica emerge come tra le due dimensioni vi sia una correlazione positiva e moderata. Ne consegue pertanto la conferma dell'ipotesi di una relazione positiva tra le due variabili, in cui la soddisfazione costituisce un elemento portante del rendimento dell'individuo. Inoltre, i risultati sembrano suggerire come la relazione tra soddisfazione e performance sia molto più complessa di quanto possa essere sintetizzato da una relazione diretta, e influenzata da una serie di fattori individuali e ambientali.

2.4 L'impatto positivo del Work Engagement sulla produttività aziendale

È interessante comprendere se e in quale misura il *work engagement* costituisca un fattore collegato alle performance dell'organizzazione. In questo ambito, negli ultimi anni una serie di ricerche si sono focalizzate sul ruolo dell'engagement all'interno dell'azienda.

Un contributo di grande rilevanza è quello proposto da Harter *et al.* (2002). Basandosi su quasi 8mila *business units* afferenti a 36 compagnie, lo studio conduce una meta-analisi al fine di esaminare la relazione esistente a all'interno dell'unità di business tra il livello di soddisfazione-engagement e una serie di outcome, tra cui soddisfazione del cliente, redditività, turnover, incidenti, e non ultimo produttività. I risultati dimostrano una relazione positiva tra soddisfazione-engagement e produttività abbastanza forte da essere generalizzabile. La principale implicazione derivante da ciò si riferisce al fatto che modifiche alle pratiche manageriali orientate al miglioramento del work engagement possono tradursi nell'incremento delle performance dell'unità nel complesso.

Lockwood (2007) sostiene come il *work engagement* sia una caratteristica fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'engagement non solo agisce sulla fidelizzazione degli impiegati, ma sul livello di produttività e in senso lato costituisce un elemento rilevante nella fidelizzazione della clientela e nella proposizione di valore agli occhi degli stakeholders. L'autore sottolinea infine che, al fine di mantenere alti livelli di produttività, stimoli verso il lavoro e successo nel lungo termine, un'impresa deve cercare di promuovere costantemente un canale comunicativo efficace. Su questo tema e sull'importanza di promuovere la comunicazione interna si sofferma anche Mazzei (2018) che la definisce come spesso trascurata, pur essendo una leva cruciale. Heskett *et al.* (2008) sostengono che dal coinvolgimento degli impiegati dipenda una maggiore produttività, la quale si traduce nella condivisione degli obiettivi organizzativi di lungo termine, e in ultimo in una maggiore soddisfazione da parte dei clienti.

Nella disamina della relazione in essere tra *work engagement* e la performance di un campione di 192 aziende, il Gallup Business Journal (2013) determina che l'engagement risulta influenzare direttamente e positivamente il livello di produttività, una dimensione fondamentale della performance individuale e di gruppo, la quale a sua volta si riflette in un incremento dei ricavi aziendali. Dallo studio emerge inoltre come le realtà che registrano alti livelli di engagement presentano marcate possibilità di migliorare ulteriormente le proprie performance nel futuro. Nella meta-analisi di Gallup riferita al 2020, vengono presentati i risultati relativi al Q12, ovvero 12 domande, sviluppate al fine di misurare diverse condizioni che influenzano i livelli di engagement e soddisfazione nei confronti del lavoro. La scala inoltre presenta item che si riferiscono al legame con l'azienda, e che quindi sono più vicini al commitment (Figura 7). Dalla sintesi dei punteggi relativi ai 12 quesiti, è possibile formulare un indice di engagement, attraverso il quale è possibile determinare le categorie:

- Engaged: l'individuo è coinvolto ed entusiasta del lavoro che svolge e del contesto in cui opera. Questo è sintomo di passione e di allineamento con l'organizzazione;
- Not Engaged: l'individuo non vede pienamente riconosciute le proprie esigenze e pertanto lavora con moderati livelli di passione ed energia. La persona in questa categoria non è particolarmente legata all'organizzazione e all'ottenimento dei risultati preposti;
- Actively Disengaged: l'individuo dimostra insoddisfazione e manifesta atteggiamenti negativi nei confronti delle diverse iniziative. Non solo una persona *Actively Disengaged* è l'opposto di una *Engaged* ma rischia di compromettere quando di positivo quest'ultima cerca di portare all'organizzazione.

Figura 7 – Gallup Q12 Satisfaction Items

The overall satisfaction item and Q¹² items are:

Q00. (Overall Satisfaction) On a 5-point scale, where 5 means extremely satisfied and 1 means extremely dissatisfied, how satisfied are you with (your company) as a place to work?

Q01. I know what is expected of me at work.

Q02. I have the materials and equipment I need to do my work right.

Q03. At work, I have the opportunity to do what I do best every day.

Q04. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.

Q05. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.

Q06. There is someone at work who encourages my development.

Q07. At work, my opinions seem to count.

Q08. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.

Q09. My associates or fellow employees are committed to doing quality work.

Q10. I have a best friend at work.

Q11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.

Q12. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.

In linea a quanto proposto dall'analisi di Harter *et al.* (2002), i risultati Gallup dimostrano come tra il primo e l'ultimo quartile, vi sia una differenza mediana del 18% in termini di produttività, confermando il trend già dimostrato nelle precedenti edizioni dello studio.

Tra i contributi più recenti, Schaufeli (2018), sulla base dei dati presentati dall'*European Working Conditions Survey*, estende l'ambito di analisi a livello nazionale. In particolare, comparando i livelli di engagement tra diversi stati, determina come il coinvolgimento lavorativo si traduca a una serie di indicatori economico-culturali, facendo emergere una relazione positiva rispetto a PIL e produttività. Patro (2013) ricollega un adeguato livello di engagement tra i dipendenti a migliori profitti e produttività, in un circolo virtuoso, secondo cui, all'aumentare dei profitti e dei bonus conseguiti corrisponde un maggiore sentimento di attaccamento e coinvolgimento verso l'organizzazione.

In conclusione, alla luce dei contributi discussi, è pertanto possibile affermare come il *work engagement* costituisca un fattore critico nel successo dell'organizzazione, dato che in sua presenza è possibile ritrovare migliori performance. Attraverso un alto *work engagement* è infatti possibile migliorare i livelli di produttività, partendo dalla soddisfazione dell'individuo. I managers dovrebbero quindi prestare particolare attenzione a monitorare e

a migliorare il livello di engagement del personale al fine di ottenere migliori risultati per l'intera organizzazione.

CAPITOLO 3

La Cultura Nazionale e Organizzativa

3.1 La cultura organizzativa: approcci e ricerche sulle definizioni di cultura organizzativa

Nel corso degli ultimi decenni, molteplici lavori si sono concentrati sulla definizione di cultura organizzativa. Le origini del concetto di cultura rapportata al contesto di organizzazione possono essere tracciate, tra gli altri, ad Harrison (1972), che la definisce come un insieme distintivo di credenze, valori, stili di lavoro e relazioni che distinguono un'organizzazione dall'altra. L'autore propone un modello di cultura organizzativa basato sulle dimensioni di centralizzazione di potere (definita come l'apertura a lavorare attraverso un approccio accentrato oppure delegativo) e livello di formalizzazione (determinato dalla presenza di regole, procedure e così via). Si determinano pertanto quattro categorie culturali: potere, ruolo, compito e persona¹², di seguito approfondite (Figura 1):

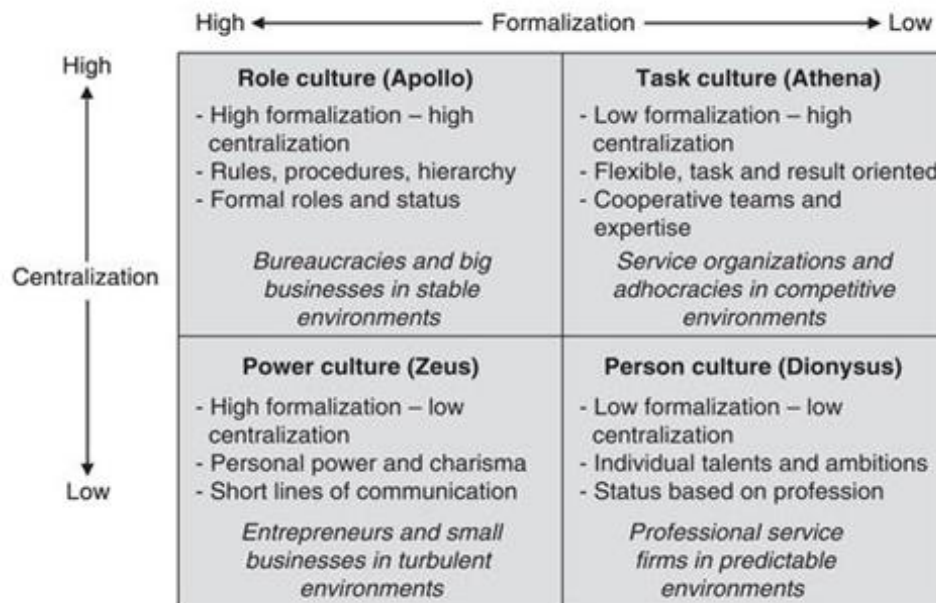
- Cultura di ruolo (alta centralizzazione, alta formalizzazione): questa categoria è altamente orientata al ruolo e spesso si ritrova in organizzazioni di tipo burocratico. Un simile tipo di cultura si caratterizza per regole (più o meno stringenti), obblighi, accordi e procedure. Emerge inoltre una gerarchia chiaramente definita, dove lo *status* è spesso più importante della performance e gli impiegati ricercano particolarmente sicurezza e stabilità. La gestione delle attività ha luogo attraverso procedure e mansioni definite, un principio che si applica sia agli impieghi individuali che agli interscambi tra diverse unità;
- Cultura di potere (bassa centralizzazione, alta formalizzazione): questa tipologia è spesso presente nelle start-ups in cui il potere è associato ad una figura carismatica (tipicamente il fondatore) e la struttura appare piuttosto appiattita. Alla luce di queste caratteristiche, la figura decisionale trova difficile la delega delle decisioni e gli impiegati si dimostrano fedeli all'organizzazione e altamente collaborativi. La struttura dell'organizzazione è altamente flessibile grazie alla limitata presenza di regole e procedure. In tale contesto, la performance individuale e il livello di collaborazione sono due elementi di grande rilevanza;
- Cultura di persone/supporto (bassa centralizzazione, bassa formalizzazione): è una cultura tipica delle organizzazioni di professionisti, in cui ciascun impiegato gode di

¹² Il lavoro di Harrison (1972) verrà ripreso, elaborato e reso popolare da Handy (1985).

una completa indipendenza grazie alla sua formazione ed esperienza professionale. Il focus della cultura di persone afferisce all'individuo, definito come membro invece che dipendente. Vi è inoltre un livello limitato di regole e procedure, e l'unica sfera di condivisione tra i membri riguarda gli spazi e le risorse comuni;

- Cultura di compito (alta centralizzazione, bassa formalizzazione): è una cultura orientata al risultato, in cui la struttura segue un'organizzazione a matrice. In molti casi il team è stabilito su base temporanea e il potere gerarchico non è necessariamente connesso ad un'unica figura, ma può essere condiviso all'interno dell'organizzazione. L'obiettivo è il corretto completamento del task assegnato e per raggiungere tale scopo, l'impiegato si affida sia alla sua esperienza che a quella dei suoi colleghi. In questo, i risultati sono prioritari rispetto alle regole, al bilanciamento del potere e alle necessità personali. Aspetti quali flessibilità ed esperienza assumono un carattere di assoluta centralità, mentre la coordinazione dipende dalle caratteristiche del task/progetto.

Figura 1 – Modelli di Cultura Organizzativa (Harrison, 1972; Handy, 1985)



Nel lavoro di Deal e Kennedy (1982), la cultura organizzativa si distingue come un sistema di regole informali che emergono dalle modalità generali di comportamento delle persone. Secondo la loro teoria, la cultura organizzativa costituisce un fattore centrale nel successo della stessa, al contrario di elementi quali struttura, strategia o politiche interne, ragione per cui l'attenzione manageriale con il tempo si è spostata dall'analisi della cultura nazionale a

quella aziendale. Nella fattispecie, la base della cultura aziendale è individuata in sei elementi culturali tra loro interconnessi:

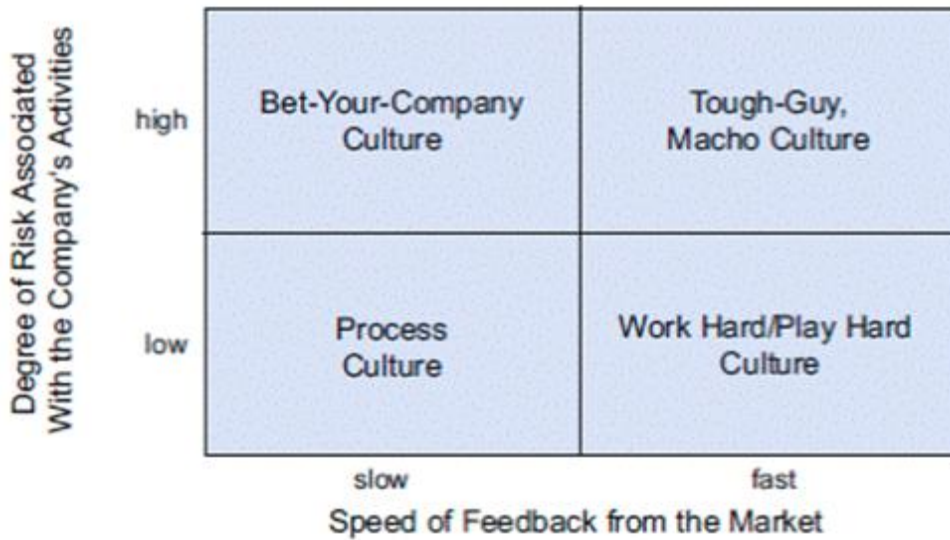
- Storia: la narrativa condivisa degli elementi del passato rappresenta la base della cultura aziendale. Le tradizioni passate infatti tengono gli individui uniti e ancorati ai valori chiave su cui verte l'organizzazione;
- Valori e Credenze: l'identità culturale si forma attorno alle credenze condivise su cosa sia davvero importante e sui valori che determinano il significato dell'organizzazione;
- Rituali e Cerimonie: rappresentano i comportamenti e le abitudini quotidiane, che uniscono gli impiegati. Ad esempio, i rituali possono riferirsi alle abitudini di incontrarsi al di fuori dell'ufficio il venerdì pomeriggio o di salutare i colleghi presenti prima di andare via;
- Storie: le storie aziendali tipicamente immortalano i valori aziendali e catturano i particolari degli impiegati che personificano tali valori. Le storie permettono agli impiegati di imparare quali siano le aspettative nei loro confronti e comprendere meglio quali valori siano rappresentati nella società;
- Figure Eroiche: sono in qualche modo legate alle storie e rappresentano quelle figure di impiegati o managers il cui *status* è elevato al di sopra degli altri, poiché essi incarnano appieno i valori dell'organizzazione;
- Network Culturale: il network informale all'interno di un'organizzazione è generalmente il contesto in cui vengono assimilate le informazioni più importanti. Le figure di un network informale possono configurarsi in: *Storytellers* (interpretano quanto vedono e creano storie), *Gossipers* (aggiungono agli eventi una propria argomentazione ai fatti, fornendo talvolta intrattenimento pur non costituendo una fonte affidabile di informazione), *Whisperers* (coloro che si fanno da mezzo delle informazioni rispetto a chi detiene il potere), *Spies* (forniscono informazioni preziose al management cui permettono di conoscere quanto accade giornalmente) e *Priests* (conoscono la storia completa della compagnia e forniscono interpretazioni affidabili dei fatti sulla base della loro esperienza).

Deal e Kennedy (1982) propongono inoltre un modello di analisi degli elementi culturali che variano tra organizzazioni (Figura 2). Attraverso due variabili, ossia il livello di rischio associato alle attività principali dell'azienda e la velocità con cui la stessa determina se le

proprie azioni/strategie risultano di successo rispetto al mercato, è possibile osservare quattro diverse tipologie di culture:

- *Tough Guy, Macho* (Alto Rischio, Feedback Veloce): questa cultura afferisce a un ambiente che esalta figure individualiste che si trovano a proprio agio in circostanze connotate da rischio a da un feedback immediato delle proprie scelte. Questa cultura può essere definita anche come “*tutto o niente*” dove le figure di successo sono coloro che traggono eccitamento dall’ambiente e lavorano duramente per esserne le star. In tali contesti, il lavoro di gruppo non è valorizzato e vi sono alti livelli di turnover che limitano la costruzione di una cultura maggiormente inclusiva. Alcuni esempi sono rappresentati dai settori dello sport e dell’intrattenimento;
- *Work Hard/Play Hard* (Basso Rischio, Feedback Veloce): gli impiegati tendono ad assumere limitati rischi a fronte di un feedback immediato sulla loro performance. Gli individui in questo quadrante, per aver successo devono mantenere un alto grado di energia. In questo modello culturale, gli individui riconoscono che una sola persona non costituisca il fondamento dell’intera compagnia, e quindi sono portati ad alti livelli di performance al fine di sostenere lo sforzo dell’intero team. Questa cultura è associata al mondo delle vendite;
- *Bet-Your-Company* (Alto Rischio, Feedback Differito): un esempio calzante di questa cultura è rappresentato dall’industria farmaceutica, in cui il rischio associato alle decisioni è alto, ma al contempo trascorrono anni prima di comprendere il successo o meno delle azioni intraprese. Il tema centrale rivolto all’assunzione delle decisioni corrette porta gli elementi culturali ad adattarsi affinché vi sia un allineamento dei valori al lungo termine e alla necessità di pianificare e rivolgere un alto grado di attenzione in tutte le fasi del processo decisionale;
- *Process* (Basso Rischio, Feedback Differito): in tale cultura il peso di una singola decisione non ha un elevato impatto sull’organizzazione e il successo di questa si rivela solo a distanza di anni. In un simile ambito, è difficile una valutazione degli impiegati sulla base della loro reale attività, spostando invece il focus su come le attività vengono svolte. Di conseguenza, assume una grande rilevanza un aspetto come la conoscenza tecnica, ovvero la valutazione di come un’attività viene svolta nei suoi dettagli, e non dei suoi reali risultati. Un modello di cultura *Process* si applica a banche, assicurazioni e organizzazioni governative.

Figura 2 – Matrice dei modelli culturali (Deal e Kennedy, 1982)



Un contributo fondamentale viene poi da Schein (1985), il cui studio verrà approfondito nei successivi paragrafi. Schein definisce la cultura organizzativa come un insieme di assunti di base (scoperti o sviluppati da un gruppo alle prese con l’adattamento all’ambiente esterno e con l’integrazione al suo interno), rivelatosi funzionale alla luce dell’esperienza, tanto da essere indicato e tramandato a coloro che si uniscono all’organizzazione quale modalità corretta di percepire, pensare e agire in relazione alle medesime situazioni.

Trice e Beyer (1993) attribuiscono alla cultura organizzativa il significato di fenomeni collettivi che rappresentano le risposte degli individui alle incertezze derivanti dall’esperienza quotidiana. Queste risposte si sostanziano in due differenti categorie. La prima, ovvero l’essenza della cultura, consiste nei sistemi di credenze condivise caratterizzate da emotività, le cosiddette ideologie. La seconda risposta è invece legata alle forme culturali, ossia quegli elementi osservabili che permettono agli individui appartenenti a quella cultura di comunicare.

Secondo Hofstede (1998) la cultura è definibile come la programmazione collettiva della mentalità che distingue i membri appartenenti a un gruppo o a una particolare categoria rispetto agli altri individui. Come brevemente discusso all’interno del Capitolo 2, Hofstede individua 5 dimensioni che caratterizzano la cultura nazionale organizzativa. Ciascuna di esse è definita da due estremi e da un continuum di possibilità al loro interno, nel quale si posizionano i diversi aspetti della cultura organizzativa. Tali dimensioni sono presenti in ogni modello culturale e lo differenziano rispetto agli altri. La loro disamina permette di comprendere appieno la cultura in oggetto. Di seguito elaborati in dettaglio:

- **Identità (Gruppo-Individuo):** riguarda il grado di attenzione che i membri rivolgono alle necessità individuali o di gruppo così come al raggiungimento dei risultati del singolo oppure alla costituzione di relazioni interpersonali. Le culture che attribuiscono un maggior valore all'individualismo e un minor valore alla collettività, considerano maggiormente i diritti individuali, mentre culture che viceversa attribuiscono un maggior valore alla collettività prendono maggiormente in considerazione le relazioni e l'armonia. Questo orientamento si riflette in una grande differenza sullo stile di gestione delle persone. Ad esempio, mentre nelle culture latine il concetto di gruppo o famiglia assume grande rilevanza nei processi decisionali, nella risoluzione dei conflitti e nelle negoziazioni, nella cultura americana, l'individualismo costituisce un valore fondamentale affermato già nel sistema scolastico;
- **Potere (Eguaglianza-Gerarchia):** la distanza di potere percepita afferisce al livello di regole che stabiliscono il tipo di relazioni che intercorrono tra i gli individui. Il concetto di potere costituisce il livello di eguaglianza e diseguaglianza così come il livello di gerarchia e possibilità di crescita all'interno di un'organizzazione. In termini di leadership, la dimensione del potere può rappresentare la tendenza di una cultura a favore dell'autorità da un lato, oppure verso la delega dell'altro. Ad esempio, culture con un basso livello di distanza di potere enfatizzano l'uguaglianza e di converso hanno una limitata considerazione dello status;
- **Genere (Femminilità-Mascolinità):** rappresenta la visione dei due sistemi di pensiero associati ai ruoli di genere tradizionalmente contrapposti. Nella fattispecie, il genere afferisce alle tendenze culturali e agli orientamenti rivolti a costituire e rafforzare i ruoli maschili o femminili nel contesto organizzativo aziendale. Le culture di tipo maschilista tendono ad attribuire maggiore enfasi ad ambizione, controllo, competizione, assertività e realizzazione. Di contro, culture di stampo femminile enfatizzano maggiormente i concetti di supporto, condivisione, qualità, qualità della vita e delle relazioni. In culture dall'alto grado di maschilità si ritrova una maggiore proporzione di uomini in posizioni di potere, mentre in sistemi sociali con culture denotate da un basso livello di maschilità, si osserva una più equa di distribuzione delle cariche tra uomini e donne;
- **Incertezza (Ambiguità-Struttura):** considera l'orientamento di una cultura verso l'incertezza (intesa come flessibilità e ambiguità) oppure verso la ricerca di stabilità e di contesti strutturati. Questa dimensione, sintetizzabile con il grado tolleranza per

l'ambiguità, determina ad esempio, per quelle culture che evitano l'incertezza, l'osservanza di regole definite e l'attenzione per procedure chiare e obiettivi. Gli individui che hanno un maggior bisogno di procedure scritte cercano così di minimizzare il livello di incertezza nello svolgimento delle proprie attività. Contrariamente, individui che ricercano meno regole e procedure sono più flessibili circa il proprio approccio alla formalizzazione delle attività. Questa dimensione può inquadrarsi anche all'interno della definizione fornita dal Hall (1976) di culture "high-context" e "low-context". Nel primo caso, gli individui tendono ad affidarsi al gruppo e sono a proprio agio nella comunicazione non verbale, nei messaggi impliciti e nel fare inferenza su quanto appreso. Nel secondo caso invece, gli individui fanno maggiormente affidamento a sé stessi e sono maggiormente espliciti e diretti nelle proprie comunicazioni;

- Tempo (Relazione-Compito): è inerente alla modalità attraverso cui le comunità sono orientate rispetto allo spazio e al tempo, ovvero verso il passato e le tradizioni oppure verso il presente e il futuro. Ad esempio, alcune società mantengono una forte identificazione nelle proprie tradizioni nelle proprie attività al fine di mantenere intatte quelle norme culturali che permettono alla società di esistere. Questa dimensione si riferisce altresì all'orientamento della cultura a favore dei compiti (*tasks*) oppure delle relazioni. In alcune culture ad esempio, l'aspetto del tempo è inteso come professionalità e precisione nello svolgimento delle proprie attività, mentre in altre, può essere inteso appannaggio dell'aspetto razionale.

Guardando ai diversi approcci, è possibile avanzare una sintesi del concetto di cultura organizzativa. Questa può essere infatti definita come un sistema coerente di elementi quali simboli, norme, conoscenze e valori che costituiscono una base per l'interpretazione degli avvenimenti esterni da parte dell'individuo e ne orientano i comportamenti all'interno del gruppo. La cultura si forma attraverso l'interazione sociale degli individui ed è modificabile nel corso del tempo.

Seguendo l'approccio di Reino (2009), all'interno della Tabella 1 si comparano le definizioni di cultura organizzativa sin qui analizzate attraverso 3 prospettive, ovvero: l'essenza della cultura organizzativa, la funzione principale della cultura e il suo focus primario (distinguendo tra interno o esterno).

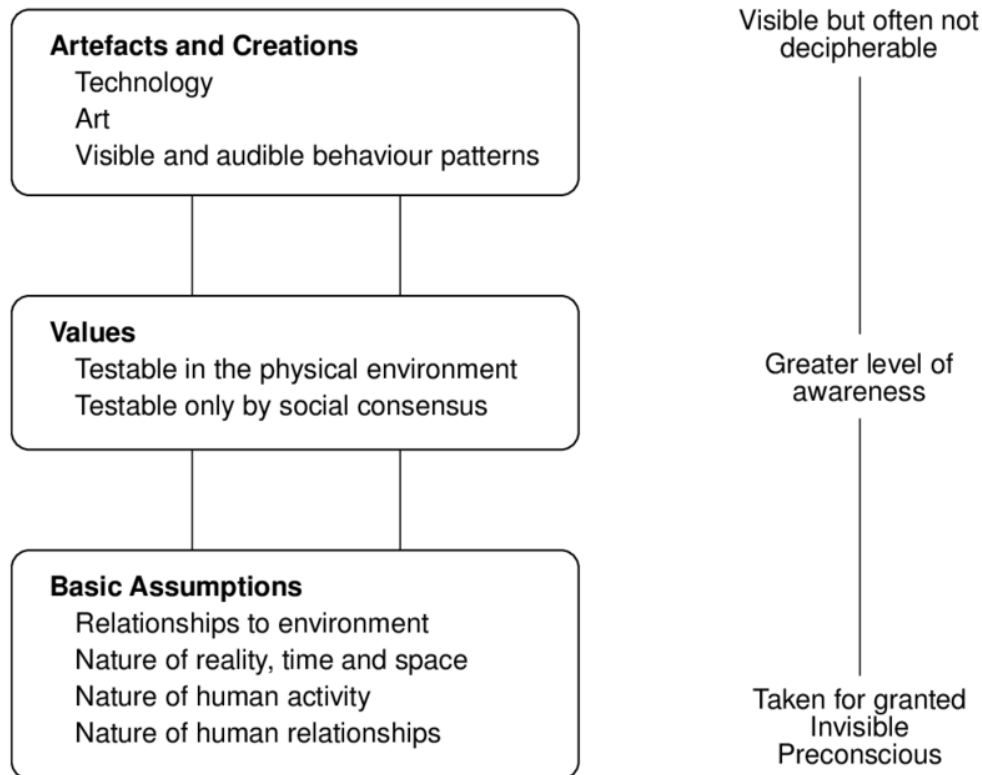
Tabella 1 – Comparazione delle definizioni di cultura organizzativa

Autore	Significato di Cultura Organizzativa	Funzione Primaria della Cultura	Focus Principale della Cultura – Interno/Esterno Stabilità/Flessibilità	
Harrison (1972)	Sistema di pensiero	Influenzare il comportamento dei membri del gruppo, la capacità di soddisfare i loro bisogni e necessità e l'abilità nell'affrontare l'ambiente esterno	Interno ed esterno	Flessibilità
Deal e Kennedy (1982)	Assunti, intendimenti e regole implicite	Regolare i comportamenti e tenere unita l'organizzazione	Interno	-
Schein (1983)	Insieme di assunti di base condivisi, inventati, scoperti o sviluppati da parte di un'organizzazione	Integrazione interna e adattamento esterno	Interno ed esterno	Stabilità e Flessibilità
Trice e Beyer (1993)	Insieme di idee	Sostegno nell'affrontare incertezze e ambiguità	Interno	-
Hofstede (1998)	La programmazione collettiva della mentalità	Distinzione tra membri appartenenti alla cultura e non	Interno ed esterno	-

3.2 Modalità di cultura organizzativa: l'approccio multidimensionale e multilivello

Schein (1985) propone un approccio articolato in tre livelli per spiegare la cultura organizzativa (Figura 3). Nella sua rappresentazione del modello di cultura organizzativa, i livelli costituenti la cultura aziendale sono connotati da diversi termini di visibilità e resistenza al cambiamento, in cui ciascun livello influenza il livello sottostante. Questi sono: manifestazioni osservabili, valori dichiarati e assunti di base.

Figura 3 – Livelli della Cultura Aziendale (Schein, 1985)



- Manifestazioni osservabili (*o artifacts*): rappresentano il livello della cultura maggiormente visibile. Esempi di manifestazioni osservabili sono: modi di dire, linguaggio, premi, storie di aneddoti aziendali, utilizzo della tecnologia, eventuale *dress code*, fino all'arredamento e all'assegnazione dei parcheggi riservati. Le manifestazioni sono visibili, ma al contempo, questo non si traduce nel fatto che queste possano risultare comprensibili da chiunque allo stesso modo. Nella fattispecie, gli elementi di questo livello possono essere confusi da parte di un osservatore orientato a cogliere fatti immediatamente disponibili per creare stereotipi e generalizzazioni. Esempi di manifestazione possono riguardare la narrazione di storie aziendali al fine di rafforzare la cultura rivolta ad alti livelli di soddisfazione del cliente oppure la partecipazione a meeting di team in determinate modalità (es. tutti i membri partecipano in piedi) per allineare tutti i membri ad un approccio di prontezza e tempestività. Infine, le manifestazioni osservabili costituiscono l'elemento più facile da modificare rispetto agli altri elementi relativi alla cultura aziendale;
- Valori dichiarati (*o values*): rispetto alle assunzioni di base, i valori incarnano un maggiore livello di coscienza e riflettono l'opinione affermata dei membri su come

le cose dovrebbero essere. Il significato di opinione significa che dinnanzi alla necessità di agire, i membri, sulla base dei loro valori, possono decidere di agire oppure no. In sintesi, i valori aiutano i membri dell'organizzazione a classificare le situazioni e le azioni come desiderabili oppure no. I valori rispondono a cinque caratteristiche principali: afferiscono a concetti o convinzioni, si riferiscono a comportamenti e conseguenze desiderate, non dipendono dalle situazioni, guidano nella scelta e valutazione degli eventi e sono classificati in ordine di rilevanza relativa. I valori si distinguono in valori dichiarati e praticati. I valori dichiarati si fondano sulle consuetudini e sui valori espliciti nell'azienda (generalmente definiti dal fondatore o dal gruppo dirigente). Ad esempio, negli ultimi anni in maniera trasversale, sempre più organizzazioni vedono nella sostenibilità un valore chiave tra quelli dichiarati nella propria cultura. Con sostenibilità si intende il perseguimento degli obiettivi di produttività e profittabilità salvaguardando al contempo le condizioni di tutti gli *stakeholders* lungo la catena del valore. I valori dichiarati sono le aspirazioni dell'organizzazione e per questa ragione è auspicabile che vengano adottati dai membri della stessa. Questa corrispondenza non è tuttavia automatica. Sono infatti diversi gli esempi di società che operano nei settori estrattivi, le quali pur ponendo la sicurezza, la salvaguardia dell'ambiente e la qualità dei processi tra i propri valori principali, sono spesso protagoniste di casi di immissioni di inquinanti nell'ambiente o di incidenti. A questo livello intervengono i valori praticati, ossia l'insieme di valori e consuetudini che riflettono gli effettivi comportamenti degli individui e quindi i valori che gli impiegati realmente attribuiscono all'organizzazione in virtù dell'osservazione reale. Risulta quindi importante riconciliare il più possibile la dimensione dei valori dichiarati con quella dei valori praticati, in quanto da una maggiore coerenza percepita si possono influenzare positivamente i comportamenti dei membri dell'organizzazione e le loro performance. Tali considerazioni vengono supportate dai risultati di ricerche che da un lato dimostrano come i dipendenti siano più orientati ad avere un comportamento etico laddove il gruppo dirigente sostiene quanto dichiarato, mentre dall'altro supportano l'ipotesi che comportamenti non etici emergono in presenza di una cultura dall'etica debole. Questo livello assume una posizione e un grado di resistenza al cambiamento intermedi. Di rado è possibile giungere alle assunzioni di base attraverso i valori. Tipicamente è possibile individuare un certo grado di

divergenza tra quanto dichiarato e quanto osservato dal comportamento dell'organizzazione;

- Assunti di base (*o Basic Assumptions*): rappresentano una forma di credenza ritenuta pressoché certa e quindi non questionabile. L'evoluzione degli assunti di base all'interno dei membri del gruppo aziendale costituisce il fulcro della cultura organizzativa. Essendo gli assunti di base profondamente radicati tra i dipendenti, qualsiasi comportamento difforme susciterà sconcerto ai loro occhi. Vi sono 6 tipi di assunti che formano il paradigma per qualsiasi cultura organizzativa: verità, tempo, spazio, natura umana, relazione con l'ambiente e relazione interpersonale. Tale livello non è osservabile, dimostra la maggiore resistenza al cambiamento e guida il comportamento aziendale. Una volta compresi gli assunti di base, anche le manifestazioni apparenti e i valori assumono un significato coerente.

Alla luce del modello di Schein (1985), è possibile avanzare alcune considerazioni. Innanzitutto, un fattore cruciale per il successo della cultura aziendale è rappresentato dall'adattamento persona-ambiente, che si sostanzia nella compatibilità tra le caratteristiche dell'individuo e quelle dell'ambiente di lavoro. Le ricerche di mostrano infatti che, in presenza di un allineamento tra caratteristiche e valori personali dell'individuo e valori organizzativi, si osservano maggiore soddisfazione lavorativa, un impegno più elevato e minori intenzioni di cambiare lavoro. Al fine di determinare la presenza (o meno) di tale allineamento, per l'individuo e l'azienda occorre svolgere un'attenta valutazione in termini di punti di forza e di debolezza e dei valori professati.

3.3 Le funzioni della cultura organizzativa: funzione di integrazione interna e adattamento esterno

La funzione principale della cultura organizzativa è la definizione delle modalità di svolgimento delle attività affinché la vita organizzativa assuma un significato (Arnold, 2005). Attribuire un significato al gruppo è un fattore fondamentale di qualsiasi cultura organizzativa, in quanto i membri necessitano delle lezioni dei membri più anziani. Ne consegue che la cultura è il mezzo attraverso cui i membri beneficiano della conoscenza accumulata fino a quel momento dai componenti più anziani del gruppo (Johnson, 1990).

Secondo Schein (1985), la cultura organizzativa è sviluppata dal gruppo e si pone come risposta a problemi reali, attraverso un meccanismo in cui i soggetti determinano soluzioni e queste saranno poi apprese dai vari membri del gruppo. Vengono individuati due problemi

principali afferenti alla vita dell'organizzazione, ovvero l'integrazione e la coesione interna e l'adattamento dell'organizzazione rispetto all'ambiente esterno. Tali problemi scaturiscono dall'evoluzione storica dell'organizzazione, nonché del contesto ambientale in cui la stessa opera. In tal senso, la cultura organizzativa è un processo in continuo divenire, in cui alla luce delle necessità di adattamento e integrazione, si materializza una tensione costante tra due dimensioni. Da un lato vi è il mantenimento di assunti presenti e sviluppati durante la storia dell'organizzazione, mentre dall'altro emerge la necessità di applicarli alle sempre nuove contingenze che l'ambiente presenta. In capo al management vi è pertanto il ruolo cruciale di equilibrare la dimensione di conservazione e integrazione con quella di innovazione e adattamento.

La funzione di integrazione interna afferisce al processo di coesione tra gli individui affinché questi possano indirizzare i propri sforzi nella medesima direzione, nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'integrazione interna si fonda sulla creazione e sviluppo di relazioni che permettono agli individui di svolgere attività in maniera attiva e che influenzano anche la dimensione di adattamento esterno. Gli elementi che determinano i presupposti per la l'integrazione di un gruppo sono:

- Linguaggio e categorie concettuali comuni: un elemento essenziale affinché un gruppo agisca come tale è la presenza di un linguaggio comune che favorisca una comunicazione efficace. Inoltre, le categorie concettuali comuni permettono di definire la realtà e risolvere eventuali problemi di comunicazione. I diversi membri di un gruppo necessitano l'utilizzo di un sistema condiviso di categorie concettuali al fine di essere d'accordo sulla linea di azione e sui fatti reali che costituiscono ciò che è vero o falso, su ciò che merita attenzione e così via. In sintesi, il linguaggio comune non solo permette all'organizzazione di sopravvivere, ma anche di identificarsi mediante un gergo appropriato;
- Limiti di gruppo: affinché un gruppo possa funzionare, è necessario definirne i limiti (es. chi ne fa parte e chi no e le regole su cui tali scelte vengono effettuate). Alla costituzione di un gruppo, tali criteri sono stabiliti dai suoi fondatori, mentre con il suo sviluppo, ad un progressivo aumento dell'autorevolezza del gruppo, i ruoli e i criteri saranno oggetto di un processo di revisione continua risultante dal consenso raggiunto tra i suoi membri. Durante le sue fasi evolutive, il consenso inerente ai criteri di integrazione del gruppo rappresenta una determinante dell'unità culturale dello stesso;

- Potenza e Gerarchia: un fattore fondamentale per un gruppo è il sistema di attribuzione di influenza, potere e autorità. La creazione di un modello di gerarchia è motivata dalla necessità di regolare degli impulsi di aggressività tipici della natura umana nonché la necessità di controllare gli altri individui e l'ambiente;
- Relazione tra pari grado: dalla gestione dei fattori di potenza e gerarchia, dipende contestualmente la decisione relativa alla gestione dei problemi collegati all'autorità e alla costituzione di relazioni proficue tra pari grado. All'interno di ogni cultura si affermano ruoli chiari, sistemi di relazione e regole di affiliazione rivolte a garantire la sopravvivenza del gruppo. Queste dimensioni assumono particolare importanza in organizzazioni di dimensione limitata;
- Incentivi e sanzioni: è altresì importante definire un sistema condiviso di incentivi (per il rispetto delle regole) e sanzioni (per la violazione delle regole). Il modello di ricompense e sanzioni è un elemento molto importante di un'organizzazione. Tale dimensione agisce nel riconoscimento di una proprietà sociale legata all'ottenimento di un dato ruolo all'interno della gerarchia (incentivi) oppure dalla privazione dello stesso (sanzioni). Il principio sottostante afferisce quindi alle credenze attraverso le quali tali comportamenti sono valutati e quindi premiati o puniti;
- Religione e ideologia: ogni gruppo sociale è portato a dare una spiegazione ad eventi non comprensibili per rispondere alle possibili ripercussioni di non riuscire a rispondere ad eventi non controllabili. In questo, la religione si pone come spiegazione dell'incomprensibile e come guida in situazioni ambigue. Al contempo, l'ideologia è definibile come un insieme di valori atti al regolamento nei confronti di altri gruppi in situazioni ambigue e di difficile comprensione. Le organizzazioni sviluppano una propria religione e ideologia per definire alcune figure eroiche e aneddoti per spiegare momenti di difficoltà così come fasi di successo non previsto. Un gruppo sviluppa quindi un sistema di storie, aneddoti e altre forme di comunicazione con cui trasmette la propria ideologia soprattutto nei confronti dei nuovi membri, affinché questi possano meglio assimilare i valori di importanza ed emularli a loro volta.

Con riguardo all'adattamento estero, la cultura organizzativa svolge una funzione di guida affinché l'azienda possa resistere e sopravvivere ai cambiamenti del contesto competitivo. Questa seconda funzione trova applicazione in:

- Mission e strategia: il significato della mission costituisce il ruolo essenziale dell'organizzazione. È infatti fondamentale che attorno a questo concetto e alla sua esistenza, il gruppo sviluppi un consenso comune sul senso profondo della sua missione. Il gruppo opera ai fini della sopravvivenza dell'organizzazione, definendo al contempo i limiti di contesto oltre i quali la sopravvivenza perde di significato. La mission ricopre il vertice delle priorità dell'organizzazione, l'elemento che non muta rispetto agli elementi interni ed esterni. La definizione della mission aziendale e degli obiettivi è parte della definizione della strategia. In sintesi, l'adozione di un significato comune di mission orienta un gruppo alla sopravvivenza e ne diventa un elemento portante della cultura organizzativa, mediante cui gli obiettivi sono declinati e perseguiti;
- Obiettivi: la presenza di una mission condivisa non presuppone l'esistenza di obiettivi condivisi. Tale consenso si raggiunge attraverso un linguaggio comune e delle logiche portanti che permettono di tradurre concetti astratti e generici come la mission in obiettivi a carattere più concreto (es. ideazione, realizzazione e vendita di un prodotto). La condivisione della mission organizzativa permette ai diversi gruppi di individuare obiettivi anche molto differenti. La presenza di soluzioni adottabili in maniera ripetuta consente di elevare gli obiettivi a vero e proprio elemento alla base della cultura aziendale;
- Mezzi: un'organizzazione persegue i propri obiettivi solo in presenza di un consenso su quali mezzi adoperare per il loro raggiungimento. A questo livello occorre stabilire una coerenza tra lo stile organizzativo, il sistema di retribuzione e incentivi, i sistemi di controllo interni e di conoscenza. Il raggiungimento degli obiettivi presuppone una struttura interna che si riflette sull'interazione tra gli elementi interni ed esterni dell'organizzazione. Le competenze, le strutture e i processi sono i mezzi necessari al raggiungimento degli obiettivi e rappresentano un ambito fondamentale della cultura;
- Misura e Correzione: avendo definito mission, obiettivi e mezzi, è infine, necessario che l'organizzazione sia allineata sul concetto di valutazione della propria attività al fine di comprendere al meglio quali azioni correttive implementare in caso di non raggiungimento degli obiettivi. Se da un lato risulta di grande importanza individuare quali misure vadano adottate (es. metriche finanziarie oppure non finanziarie), dall'altro è parimenti rilevante raggiungere il consenso sull'azioni da intraprendere a

fronte di un cambiamento necessario. La gestione del cambiamento costituisce un'area fondamentale da considerare e gestire, in quanto, è nella reazione a momenti di crisi che si assiste ad all'affermazione di una nuova cultura, nonché di elementi culturali già presenti.

In aggiunta alla formulazione di Schein, studi successivi in questo ambito, declinano ulteriormente le funzioni della cultura aziendale. Brown e Dodd (1998) sostengono che la cultura organizzativa è necessaria in termini di: riduzione dei conflitti, coordinazione e controllo, riduzione delle incertezze, motivazione e vantaggio competitivo. Martins e Martins (2003) aggiungono le seguenti finalità:

- Definisce i confini dell'organizzazione, in quanto la cultura crea un elemento distintivo tra diverse organizzazioni;
- Attribuisce un senso di identità ai membri dell'organizzazione;
- Facilita il commitment verso qualcosa di più ampio rispetto agli interessi personali;
- Incrementa la stabilità del sistema sociale dal momento che fornisce uno standard necessario a definire quello che gli impiegati dovrebbero dire e fare;
- Serve come importante strumento di controllo nella formazione e guida delle attitudini e degli atteggiamenti degli impiegati.

L'insieme di queste funzioni suggerisce che un'organizzazione nella sostanza non può operare in assenza di una cultura definita chiaramente, poiché questa sostiene l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi indicando ai membri la direzione per il loro raggiungimento (Hampden-Turner, 1990).

3.4 Il cambiamento della cultura organizzativa: nascita di nuove aziende

La cultura organizzativa non ha carattere statico, bensì tende ad evolversi con il tempo e in risposta alle sollecitazioni esterne. In questo percorso, è quindi fondamentale per l'organizzazione contestualizzare i propri sistemi di valori e credenze rispetto alle necessità emergenti.

Il cambiamento culturale interno all'azienda è un processo rivolto alla trasformazione ed evoluzione della cultura organizzativa che si interseca spesso con il *Change Management*. Questo processo verte su alcune considerazioni preliminari. Innanzitutto, la definizione e la gestione della cultura organizzativa rappresentano una delle principali funzioni e sfide per di leadership per il management. Inoltre, il cambiamento organizzativo si articola lungo i tre

livelli costituenti della cultura organizzativa, ovvero le manifestazioni osservabili, i valori dichiarati e gli assunti di base.

Prima di apportare possibili modifiche alla cultura esistente, è poi cruciale considerarne l'allineamento rispetto alla visione e al piano strategico aziendale. Nella fattispecie, per visione si intende l'obiettivo di lungo termine che identifica cosa l'organizzazione vuole diventare, mentre il piano strategico costituisce quello strumento attraverso cui si definiscono gli obiettivi di lungo termine dell'organizzazione e le strategie necessarie per raggiungerli. Infine, in qualsiasi cambiamento culturale, è fondamentale ricorrere ad un approccio strutturato che riguardi: accordi organizzativi, fattori sociali, metodi e, ovviamente, le persone (Fuqua e Kurpius, 1993).

Secondo Schein (1983), il processo di apprendimento che porta all'affermazione di una nuova cultura organizzativa si sviluppa attraverso la concatenazione di una serie di percorsi definiti come:

- Affermazioni formali rispetto a filosofia aziendale, mission, visione e valori, oppure materiali utilizzati nelle fasi di ricerca, selezione e socializzazione del reclutamento delle persone. Ad esempio, questa dimensione viene tradotta in elementi portanti della cultura organizzativa quali: aspirazione all'eccellenza del prodotto/servizio, orientamento al cliente e rispetto per l'individuo;
- Organizzazione dello spazio fisico (ambienti di lavoro ed edifici): le aziende possono organizzare gli ambienti lavorativi al fine di favorire lo scambio, la collaborazione interpersonale e la condivisione di idee attraverso spazi comuni. A tale fine si rivela utile ad esempio anche l'adozione di strumenti hardware mobili che permettano il lavoro in luoghi differenti,
- Linguaggio (definizioni, slogan, acronimi, modi di dire): la definizione di slogan ispira e motiva i dipendenti al raggiungimento dei valori desiderati (es. qualità, reputazione, performance e così via);
- Creazione esplicita di modelli di ispirazione, formazione e affiancamento da parte di managers e supervisori: l'affermazione esplicita di modelli che incorporano i valori fondamentali dell'azienda rafforza l'adozione degli stessi tra i dipendenti. Ad esempio, sessioni dedicate di formazione e politiche *open door* possono facilitare l'adozione di una cultura etica in imprese maggiormente esposte a casi di corruzione;
- Sistemi di incentivazione e promozione: come già discusso nei precedenti paragrafi, l'aspetto legato all'incentivazione e alla promozione dei dipendenti merita una

costante attenzione. Alcune organizzazioni possono parametrare il riconoscimento di bonus sulla base di sistemi di *peer evaluation* e presentare pubblicamente i dipendenti che annualmente li hanno conseguiti;

- Storie, leggende, miti inerenti alle persone chiave e la storia dell'organizzazione: il riconoscimento e la diffusione di storie di successo legate a dirigenti o figure iconiche dell'azienda (es. dirigenti che hanno seguito un percorso di crescita meritocratica partendo da posizioni di base) permettono il recepimento di valori importanti da parte dei dipendenti. A prescindere da quale sia la fonte di tali fatti significativi, un elemento importante è costituito dall'autenticità, dal momento che i fatti possono essere oggetto di verifiche;
- Attività, processi e risultati sotto il controllo del management: i managers possono diffondere una nuova cultura attraverso i valori già seguiti dai dipendenti. Ad esempio, si può orientare l'attenzione al cliente partendo da un alto livello di altruismo e legando il sistema di incentivazione alla nuova cultura;
- Reazioni dei leader a seguito di momenti di crisi dell'organizzazione: questi eventi generalmente concentrano l'attenzione degli stakeholders verso l'organizzazione in termini negativi. In simili situazioni, il management deve prestare grande attenzione a quali messaggi ed eventuali cambiamenti utilizzare per convogliare ai dipendenti quei valori ritenuti fondamentali e permettere una ripresa attraverso le loro performance;
- Struttura organizzativa e gerarchia: se da un lato una struttura gerarchica tende ad accrescere il livello di controllo e autorità, dall'altro, organizzazioni con minori livelli gerarchici al proprio interno possono stimolare la responsabilità e la creatività dei propri impiegati. Trend recenti dimostrano come strutture orientate a questa seconda categoria conseguono risultati positivi in termini di creatività e produttività anche grazie ad opportunità di rotazione, formazione trasversale e *networking* informale;
- Sistemi e procedure organizzative: le organizzazioni si affidano al trasferimento di dati a sistemi basati su tecnologie informatiche. Di pari passo, sono sempre più presenti casi di aziende che implementano reti sociali interne o, incoraggiano all'utilizzo di social network esterni, allo scopo di permettere una più facile interazione tra i dipendenti e costruire così una cultura più informale;

- Obiettivi organizzativi e criteri relativi al ciclo di vita del personale nell'organizzazione: un elemento fondamentale nelle principali aziende e organizzazioni operanti su scale globale, riguarda il *fit* tra l'individuo e la cultura organizzativa. Sin dal processo di selezione, è sempre più presente l'affermazione di questo fattore rispetto alle cosiddette *hard skills*.

Il cambiamento culturale e il suo successo dipendono quindi da una molteplicità di fattori che la mobilitazione di un elevato livello di energia (ovvero decisioni e azioni) al fine di attivare e motivare nella direzione desiderata gli individui all'interno dell'organizzazione (Radicchi, 2014). Il cambiamento culturale richiede pertanto un duplice binario che consiste in una direzione *top-down*, relativo all'impulso di leadership in termini di mission, visione e valori aziendali, e in una seconda direzione *bottom up*, la quale invece afferisce al senso di responsabilità, iniziativa e lealtà verso l'azienda da parte del personale. Secondo D'Egidio e Moller (2007), una leadership adatta all'attivazione di un cambiamento culturale è caratterizzata da alcuni elementi peculiari:

- Creazione di una visione ispiratrice, ossia una guida per gli individui nella transizione dal noto all'ignoto;
- Gestione del processo comunicativo e trasmissione dell'entusiasmo;
- Infusione di fiducia e ottimismo al fine di incrementare propositività e impegno;
- Affermazione della cultura imprenditoriale orientata al risultato e all'assunzione di responsabilità decisionali e di azione;
- Promozione delle dimensioni di sviluppo e crescita personale attraverso una maggiore autostima.

Kotter (1996) propone alcuni fattori imprescindibili per un intervento culturale volto al cambiamento. Innanzitutto, deve esserci l'identificazione preventiva di quei fattori dominanti presenti nella cultura esistente, sulla base di un'attenta analisi dei punti di forza e di debolezza rispetto ai desiderata. Questa attività è inoltre rivolta all'identificazione delle possibili aree di resistenza al cambiamento in essere. Un secondo elemento è relativo all'analisi delle criticità rispetto agli obiettivi di business stabiliti dall'azienda. Questa attività ha come protagonista il *middle management* che nel processo di cambiamento culturale svolge un ruolo centrale, dal momento che ricopre una posizione nodale nei flussi informativi. Il *middle management* ha pertanto un ruolo di facilitatore in quanto monitora quelle che possono emergere come specifiche criticità e assicura l'esecuzione delle azioni. Un ulteriore fattore è costituito poi dalla definizione di un nuovo modello culturale e










comportamentale che sia coerente con il cambiamento in atto e che possa permettere la re-interpretazione delle attività. Infine, vi è l'attività di promozione di una cultura della leadership quale responsabilità di ogni manager.

La disamina dei contributi svolta finora, permette di apprezzare l'importanza di un'attenta analisi della cultura organizzativa ad ogni livello, per permettere di implementare tempestivamente azioni correttive. Nelle organizzazioni moderne che cercano costantemente di adattarsi all'ambiente esterno e di avere un carattere sempre più innovativo, l'affermazione di una nuova cultura è spesso l'aspetto più articolato di questo adattamento. L'innovazione, infatti, spinge verso nuove attività e forme di comportamento (es. maggiore creatività e attività destrutturate) che sono in antitesi con il concetto tradizionale di cultura aziendale (es. produttività ed efficienza operativa).

Nella concezione moderna di azienda, questo concetto di cultura trova applicazione in maniera trasversale rispetto alla dimensione geografica dell'azienda e al settore di appartenenza. La portata di questa considerazione si riflette nella crescente attenzione rivolta a dimostrare come una cultura organizzativa adeguata e innovativa corrisponda ad un maggior valore economico e finanziario e migliori livelli di performance. Guiso et al. (2015), dimostrano come nei casi in cui i dipendenti percepiscono i propri *laeder* come affidabili e con un comportamento etico, questo si associa ad un miglior livello di performance dell'azienda.

Su tali presupposti, nel 2019, MIT Sloan e Glassdoor hanno introdotto il Culture 500, uno strumento interattivo elaborato dallo studioso di comportamento aziendale Donald Sull, che applicando tecnologie di *artificial intelligence*, classifica e compara le metriche caratterizzanti la cultura aziendale delle 500 maggiori aziende U.S. .Vista la grande diversità di valori perseguiti dalle varie aziende, gli studiosi dell'università MIT Sloan, hanno sintetizzato i 9 valori maggiormente adottati all'interno del Culture 500 nella classificazione dei *Big Nine Cultural Values* (Figura 4).

Figura 4 – Big Nine Cultural Values (MIT Sloan)

Value	Definition	Also Known as
 Agility	Employees can respond quickly and effectively to changes in the marketplace and seize new opportunities.	Flexibility Nimble Fast moving
 Collaboration	Employees work well together within their team and across different parts of the organization.	Teamwork One company Join forces
 Customer	Employees put customers at the center of everything they do, listening to them and prioritizing their needs.	Customer focus Deliver for our clients Customer driven
 Diversity	Company promotes a diverse and inclusive workplace where no one is disadvantaged because of their gender, race, ethnicity, sexual orientation, religion, or nationality.	Inclusion Everyone is welcome Celebrate difference
 Execution	Employees are empowered to act, have the resources they need, adhere to process discipline, and are held accountable for results.	Operational excellence Projects managed well Take ownership
 Innovation	Company pioneers novel products, services, technologies, or ways of working.	Cutting edge Leading change Advanced tech
 Integrity	Employees consistently act in an honest and ethical manner.	Do the right thing Be ethical Play by the rules
 Performance	Company rewards results through compensation, informal recognition, and promotions, and deals effectively with underperforming employees.	Meritocratic Recognize achievement Results driven
 Respect	Employees demonstrate consideration and courtesy for others, and treat each other with dignity.	Treat with dignity Courtesy Appreciation for each other

Questo strumento permette di comparare diverse aziende attraverso le dimensioni di *agility*, *collaboration*, *customer*, *diversity*, *execution*, *innovation*, *integrity*, *performance*, e *respect*. I valori riferiti al *Big Nine Cultural Values* rappresentano i pilastri della visione moderna di cultura, un'evoluzione rispetto alla concezione passata orientata esclusivamente all'efficienza e alla produttività. Guardando poi al modello proposto da Groysberg et al. (2018), nel quale si analizzano le dimensioni di indipendenza-interdipendenza e flessibilità-stabilità, è possibile individuare 8 stili culturali (Figura 5).

Figura 5 – Stili culturali (Groysberg et al., 2018)



Alla luce di questa classificazione, di seguito si considerano alcuni esempi di organizzazioni che hanno fatto della propria cultura organizzativa un fattore distintivo.

Zappos (Enjoyment). L'azienda, attiva nella vendita online di calzature può essere considerata un esempio di affermazione della cultura aziendale quale carattere di vantaggio competitivo. Come si evince dal messaggio "*Zappos is not an average company. Our service is not average, and we don't want our people to be average*" l'obiettivo dell'organizzazione è di differenziarsi dai competitors. Benché si mantenga una grande enfasi sul livello di servizio, la priorità principale resta focalizzata sulla cultura aziendale, declinata nei livelli di diversità e individualità. Solo avendo consolidato questi aspetti il successo nelle dinamiche di business quali customer service e la formazione di un brand e di un business solidi e duraturi nel tempo sono un risultato quasi automatico. Nel 2009, Zappos ha lanciato Zappos Insights, una piattaforma attraverso cui l'azienda condivide con compagnie di differenti dimensioni e appartenenza settoriale la sua prospettiva distintiva su cultura, persone e servizio al cliente.

Tesla (Learning). L'aspetto caratterizzante la cultura del costruttore americano di auto elettriche riguarda l'aspetto *learning*. Come perpetrato dal suo fondatore e CEO Elon Musk, Tesla rappresenta una delle aziende più innovative al mondo grazie all'integrazione dell'innovazione all'interno della cultura organizzativa. In particolare, la capacità di

innovazione e di agilità organizzativa sono legate ad alcune leve principali insite nella cultura: sfidare le convenzioni, cavalcare le tendenze, fare leva sulle risorse e comprendere i bisogni. L'integrazione di queste quattro dimensioni spinge costantemente le persone a guardare in maniera critica il contesto attuale e gli sviluppi tecnologici in atto al fine di innovare e creare una risposta a esigenze non ancora individuate.

Whole Foods (*Purpose*). L'enfasi per la catena di supermercati è posta sul senso di scopo (o *purpose*) dell'organizzazione, visto come più profondo e radicato rispetto a quanto sostenuto da altre compagnie. Questo scopo si materializza nella grande attenzione al lavoro di team, alla partecipazione, alle interazioni semi-formali e alla trasparenza verso tutte le categorie di stakeholders. La coesistenza di questi elementi porta quindi ad una grande attenzione non solo all'interno, ma anche all'esterno dell'azienda, verso le comunità locali, i fornitori e l'intera catena del valore. In questo si sostanzia il significato di qualità, che costituisce il valore centrale nella mission di Whole Foods.

Un ulteriore esempio di società che ha basato i suoi successi sul tipo di cultura organizzativa adottata è Too Good To Go. Tale modello aziendale verrà approfonditamente analizzato nel capitolo successivo.

CAPITOLO 4

Il modello Too Good To Go

4.1 Too Good To Go: dalla nascita all'affermazione in Italia

Too Good To Go è un'applicazione multimediale che combatte lo spreco alimentare, il suo obiettivo è aiutare le attività che utilizzano tale applicazione a ridurre a zero le eccedenze alimentari. Nella pratica, Too Good To Go attraverso il suo portale mette in contatto gli utenti/clienti con le aziende alimentari locali che a fine giornata vogliono vendere i prodotti eccedenti ad un prezzo più conveniente.

L'idea nasce nel 2010 in Danimarca dall'intuizione di Jammie Crumie e del suo co-fondatore, Chris. I due giovani cercarono di trovare una soluzione di raccordo tra due

grandi problemi nel Regno Unito, cioè la massiccia quantità di cibo sprecato ed un elevato numero di persone che non poteva permettersi pasti completi a prezzi elevati.

All'inizio della loro attività non fu facile convincere i ristoratori ed i negozianti ad abbracciare una nuova idea che coniugasse l'imprenditorialità e il welfare.

Dopo un avvio difficoltoso, i due giovani imprenditori decisero di cambiare la formula di lavoro passando da un sito web alla strutturazione di un'applicazione software per dispositivi mobili, grazie anche al contributo di un gruppo di studenti danesi.

L'app è stata lanciata ufficialmente nel 2015 ottenendo una rapida diffusione in tutto il Nord Europa, raggiungendo i migliori risultati in Francia, Germania e Norvegia.

Nei due anni successivi il marchio ha stretto partnership e collaborazioni con oltre 5.000 negozi e 3 milioni di persone hanno scaricato l'app.

Nel 2017, Too Good To Go è stata citata per le sue pratiche e soluzioni innovative nello Youth Solution Report di Sustainable Development Solutions Network.¹³ Tale documento prende in considerazione i comportamenti e gli impatti dei nuovi modelli di business guidati da giovani imprenditori nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile contenuti nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Nel 2018 sono stati raggiunti anche i mercati dei Paesi Bassi, del Belgio, della Svizzera e della Spagna. Nel 2019 anche l'Italia, la Polonia e l'Austria sono state conquistate dalla formula proposta dal brand. Fino ad oggi Too Good To Go ha vissuto una costante espansione sul mercato europeo, raggiungendo numerosi ed importanti traguardi. Ad oggi la Società è presente in tredici paesi europei, ovvero: Polonia, Romania, Svizzera, Germania, Francia, Spagna, Austria, Belgio, Italia, Danimarca, Norvegia, Paesi Bassi e Regno Unito.

¹³

https://www.ingwb.com/progress?wt_ga=107974983119_463557046963&wt_gk=p_107974983119_sustainable%20development&gclid=Cj0KCQjwnJaKBhDgARIsAHmvz6dM_IgefOyCG5IfzsR9WS_sRAO5mR-h1KCGZonPxTeWsOdikEvv_E8aApSKEALw_wcB



Figura 1. Il caratteristico marchio del brand.

Al fine di mantenere l'aderenza agli standard di SDGs¹⁴(Sustainable Development Goals), Too Good To Go fonda la propria attività imprenditoriale su quattro principi:

- il consumo responsabile
- il corretto uso delle risorse
- il rispetto dell'ambiente
- la sensibilizzazione sullo spreco alimentare.

Too Good To Go si pone l'obiettivo di contribuire in maniera massiccia al raggiungimento di uno dei traguardi descritti all'interno di Agenda 2030, nello specifico si fa riferimento all'obiettivo numero 12 riguardante la “Produzione e Consumo Sostenibili”¹⁵. Tale documento prevede di dimezzare lo spreco alimentare pro capite entro il 2030. L'impegno dei membri di Too Good To Go, denominati anche “Waste Warriors”, è volto ad ispirare e responsabilizzare tutti ad agire contro lo spreco alimentare, fornendo sia agli utenti che ai rivenditori gli strumenti adeguati a fare “la scelta giusta”. L'azione di Too Good To Go non si ferma semplicemente ai principali attori dell'applicazione, ovvero utenti e negozi, ma va oltre cercando di diffondere la cultura del non spreco e creare un cambiamento sostenibile.

¹⁴ <https://sdgs.un.org/goals>

¹⁵ <https://unric.org/it/agenda-2030/>

Dal punto di vista temporale, tale società non è stata la prima applicazione lanciata contro lo spreco alimentare; molti tentativi di innovazioni tecnologiche, prima di questi ultimi sei anni, hanno provato a diffondere tale ideale anti spreco, ma senza la stessa velocità e lo stesso successo.

Ad oggi l'app registra più di quattordici milioni gli utenti con una crescita costante al ritmo di un milione di nuovi clienti ogni mese. Anche il numero di negozi aderenti vede un trend in crescita con una media di 3.000 nuovi ingressi mensili.

La strada però è ancora lunga e il lavoro da fare è molto, gli obiettivi da raggiungere saranno sicuramente sempre più ambiziosi e si basano strategicamente su un indicatore chiave di performance rappresentato dal "Saved Ratio". Tale termine definisce il rapporto tra Pasti Risparmiati e Total Supply, che rappresentano l'interezza delle box messe sul mercato. Tale modello prevede che più è alto il Saved Ratio, più CO2 sarà evitata con un impatto positivo sull'ambiente.

Un altro elemento che influenza positivamente il Saved Ratio è il numero di negozi che sono entrati a far parte della rete di Too Good To Go. Inoltre, esiste un rapporto direttamente proporzionale tra il numero di negozi iscritti e il numero di Magic Box potenzialmente da immettere sul mercato.

Analizzando il nostro territorio ci accorgiamo che in Italia lo spreco alimentare rappresenta una perdita economica di 15 miliardi di euro l'anno. Corrisponde allo 0,9% del PIL italiano e implica che ogni secondo 500 euro di cibo vengono sprecati. Too Good To Go è stato lanciato per la prima volta in Italia a Milano nel marzo 2019. Nel giro di pochi mesi si è diffuso in altre importanti città del Nord e Centro Italia, ovvero: Torino, Verona, Genova, Bologna e Firenze. Dopo un periodo di apparente "pausa", è stato varato il 18 settembre 2019 a Roma. In sei mesi in Italia Too Good To Go ha raggiunto i 250.000 utenti registrati ed è riuscito a salvare fino ad ora oltre 70.000 pasti. Ciò significa che in pochi mesi solo in Italia si è evitata l'emissione di 175.000 kg di CO2.¹⁶

¹⁶ WASTE WATCHER- NATIONAL OBSERVATORY ON FOOD WASTE



Figura 2. Esplicazione della formula innovativa ideata da Too Good To Go

4.2 Mission and Values

La definizione di Too Good to Go non si esaurisce nell'essere un'app ma rappresenta piuttosto un marketplace che si propone di cambiare la politica di gestione delle eccedenze alimentari sensibilizzando cittadini, imprese e istituzioni pubbliche.

La mission di Too Good To Go per i prossimi anni è quella di promuovere un processo di sensibilizzazione e cambiamento nella lotta contro lo spreco alimentare. Affinché ciò avvenga vi è bisogno di tradurre le parole in azioni concrete e di contribuire su diversi livelli alla costruzione di un movimento anti-spreco globale. Per favorire questo cambiamento attivo, la Società ha deciso di focalizzare la propria lotta su quattro pilastri: persone, aziende, scuola e politica.

Nello specifico, la mission aziendale si fonda sui seguenti values:

- ispirare e sensibilizzare più di 50 milioni di persone;
- stringere partnership e collaborazioni con più di 75 mila attività;
- ispirare più di 500 scuole in tutto il mondo, poiché l'istruzione gioca un ruolo fondamentale nella sensibilizzazione contro lo spreco alimentare. L'obiettivo è quello di insegnare alla prossima generazione come valorizzare le risorse e salvaguardare il pianeta.

- avere un impatto positivo sulle leggi di 5 paesi chiave in Europa, quindi cercare di lavorare al fianco di governi e politici per cambiare le leggi che attualmente sono causa di spreco alimentare.

Il timing aziendale prevedeva di centrare tali obiettivi entro il 2020; tuttavia a causa della pandemia tale agenda è stata rinviata alla fine del 2021.

L'ultima valutazione trimestrale di settembre 2021 segnala il pieno raggiungimento dei risultati prefissati.

Uno dei valori principali di Too Good ToGo è la rapida crescita del suo movimento, infatti ogni giorno oltre 65.000 Magic Box vengono ordinate in tutta Europa e ad oggi sono stati risparmiati 40 milioni di pasti, evitando così l'emissione di 80 milioni di kg di CO₂.¹⁷ Per avere un'idea più concreta di quante siano 80.000 tonnellate, basti pensare che il Titanic pesava circa 52.310 tonnellate. Ciò significa che fino ad ora Too Good To Go ha impedito che una quantità più che "titanica di CO₂" venisse rilasciata nell'ambiente.

Il marchio si arricchisce della collaborazione con alcune Aziende che sono diventate partner nel corso degli anni, tra queste riconosciamo ad esempio: Unilever e Carlsberg. Tale sinergia ha promosso l'introduzione sul mercato di etichette consapevoli che riportano la dicitura "da consumarsi preferibilmente entro, ma è comunque buono dopo".

Tale iniziativa ci fornisce l'idea secondo cui ognuno nel proprio piccolo può fare qualcosa per combattere le varie sfaccettature dello spreco alimentare.

Diverse sono le ragioni legate alla forte crescita vissuta da Too Good To Go negli ultimi tempi, sicuramente l'elemento più significativo è rappresentato dal suo modello di business. Infatti, il fattore di successo di questa applicazione è la Magic Box che ha giocato un ruolo fondamentale

nel processo di diffusione del brand. Tale box non è altro che un sacchetto contenente una selezione di prodotti e piatti freschi, rimasti invenduti a fine giornata e che non possono essere rimessi sul mercato o serviti il giorno successivo. La scatola è considerata magica perché nessuno sa cosa c'è dentro se non il rivenditore stesso e ovviamente l'utente al termine del processo di acquisto.

¹⁷ <https://toogoodtogo.it/it/movement>

In questo modo i commercianti sono agevolati nello smercio delle rimanenze, poiché l'unico impegno che hanno è quello di raccogliere il cibo avanzato della giornata e comporre la propria “Magic box”. Quest'ultimo elemento è fondamentale, in quanto aver reso semplice la gestione delle eccedenze alimentari per i rivenditori, ha rappresentato e rappresenta tutt'oggi una leva strategica per la diffusione ed implementazione di Too Good To Go. I rivenditori, infatti, tendono a non avere modo e possibilità di gestire il cibo invenduto attraverso offerte o annunci, trattandosi di attività che richiedono tempo e risorse che non hanno durante la giornata lavorativa. La composizione della Magic Box, invece, non richiede alcuno sforzo ed è decisamente più incisiva rispetto all'offerta di prodotti alternativi che rimangono pubblicità casuali di prodotti spesso considerati “svenduti” in quanto di bassa qualità. In tale contesto è necessario altresì prestare attenzione alla combinazione tra la riduzione dello spreco alimentare e l'elevata qualità dei prodotti. Infatti, il cibo all'interno della Magic Box è ugualmente un prodotto di alta qualità che non è stato venduto per svariati motivi e circostanze correlate alla variabilità dei flussi di affluenza, circostanze logistiche e imprevisti casuali.

Un'altra leva strategica di Too Good To Go è la semplicità nell'utilizzo dell'app da parte dei consumatori. Una volta scaricata l'app sul telefono e attivata la geo localizzazione, gli utenti possono visualizzare i negozi partecipanti e selezionare un rivenditore nelle vicinanze e acquistare un Magic Box. Gli utenti troveranno conveniente acquistare tramite l'app, pagando solo un terzo del prezzo intero e ottenendo un pasto completo. Dopo aver ordinato la Magic Box, l'ordine viene pagato tramite l'app e viene ritirato nella fascia oraria specificata dal negozio stesso, scoprendo cosa c'è all'interno della scatola al momento del ritiro. Al termine del processo di acquisto, l'app ricorda sempre all'utente che tramite l'utilizzo di Too Good To Go sta risparmiando del cibo che altrimenti andrebbe buttato. Ciò contribuisce ad aumentare la consapevolezza dei consumatori circa la possibilità di esercitare un impatto positivo sull'ambiente.



Figura 3. La Magic Box

Too Good To Go ha fatto della sostenibilità la sua ragion d'essere. L'azienda è stata infatti in grado di generare una situazione “win-win-win” in cui tre attori beneficiano della sua attività. Questi soggetti sono: i consumatori che utilizzano l'app, i negozi aderenti al progetto e, non meno importante, l'ambiente.

Il consumatore può ottenere cibo di alta qualità a un prezzo decisamente conveniente, in compenso il negozio partner riduce gli sprechi alimentari attraendo nuovi clienti. Tuttavia, l'ambiente ne beneficia perché per ogni scatola magica ordinata si evita mediamente l'emissione di circa 2,5 kg di CO₂, aiutando in questo modo il nostro pianeta. Anche Mette Lykke, attuale AD dell'app, sostiene che utilizzando Too Good To Go si intraprende la “scelta giusta” sia per il consumatore che per il rivenditore: infatti entrambi avranno una sensazione positiva riguardo al risparmio alimentare e alla cura dell'ambiente mentre, il venditore, inoltre godrà di un miglioramento della reputazione del proprio marchio e otterrà potenzialmente nuovi clienti.

Un altro aspetto interessante di Too Good ToGo è rappresentato dalla scoperta di un comportamento emergente non pianificato da parte degli utenti finali che sono stati

promotori della creazione di un gruppo Facebook in cui condividere le proprie esperienze, scrivendo e postando foto delle Magic Boxes.

A volte capita nelle app prefabbricate che l'utente sia destinato a vivere un processo standard, sottraendo così la creatività alla user experience. A tal proposito Too Good To Go ha dato libero spazio alla diffusione di questi gruppi emergenti che delineano un'opportunità fondamentale per poter gestire al meglio l'esperienza finale dell'utente e il suo modo di percepirla. Un approccio che potrebbe essere utilizzato per analizzare e trarre vantaggio da questi gruppi emergenti è quello del design thinking poiché pone l'utente finale e le sue esigenze al centro della sua metodologia. Attraverso tale modello la Società punta a risolvere problemi complessi utilizzando una visione della gestione creativa. In questo modo potrebbe essere più semplice individuare la presenza di eventuali gap comunicativi tra gli utenti dell'app e il loro modo di intendere la user experience per renderla più coinvolgente e creativa.



Figura 4. Il processo di funzionamento dell'applicazione.

4.3 Dalla selezione all'insediamento dello stagista all'interno della società

Prima di introdurre il processo di selezione tipico dell'azienda Too Good To Go, vorrei soffermarmi sul concetto generale di tirocinio curricolare. Tale percorso rappresenta un'esperienza formativa che ogni studente è chiamato, più o meno obbligatoriamente, a svolgere presso una struttura convenzionata con l'Università (Ente o Azienda) per conoscere direttamente il mondo del lavoro. Al tirocinio previsto nel piano di studi è

riconosciuto un numero di crediti formativi universitari (CFU), necessari per il completamento del corso di Laurea.

Il tirocinio ha lo scopo "di realizzare momenti di alternanza fra studio e lavoro nell'ambito dei processi formativi e di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro" (art. 1 D.M. 142/98).

Dal punto di vista dell'Azienda, esso costituisce una vantaggiosa opportunità di scambio con giovani portatori di conoscenze scientifiche aggiornate; inoltre, rappresenta un'opportunità di formare "giovani talenti" da inserire eventualmente in forma stabile nel proprio organico.

Il processo di selezione in Too Good To Go inizia con una chiamata informale fatta da un addetto di HR, o People and Culture. Durante questa procedura iniziale la comunicazione non verbale gioca un ruolo fondamentale nei primi processi di valutazione. Tale considerazione è stata confermata da "Federica", la responsabile del processo selettivo, la quale afferma: *"La nostra voce è uno degli strumenti più potenti per mostrare chi siamo e ciò in cui crediamo"*. Secondo tale credenza si può capire come una comunicazione efficace, corretta e rappresentativa del brand possa rappresentare un'opportunità per attrarre i giusti talenti.

Il tono di voce è un elemento essenziale, infatti, vengono riconosciuti quattro livelli:

- Positive, il quale descrive un tono di voce modulato/attivo ed incoraggiante;
- Simple, si riferisce ad un modello comunicativo chiaro e trasparente;
- Charming, attraverso questo tono si costruisce un rapporto amichevole con l'interlocutore, utilizzando il senso d'umorismo per creare una connessione;
- Bold, attraverso questo tono si cerca di trasmettere la passione per la causa, mediante una comunicazione forte e chiara.

Superato il primo step di selezione si accede al colloquio formale nel quale vengono richieste le motivazioni che spingono il futuro stagista ad entrare a far parte dell'Azienda.

Vengono altresì valutate le soft skills del candidato al fine di identificare la copertura di un possibile ruolo all'interno della Società. Oltre a valutare la motivazione, il selezionatore ricerca soggetti dotati di capacità di comunicazione efficace; abilità di teamwork; una buona goals-driven ed infine la presenza di capacità empatiche. Una delle tecniche utilizzate durante il colloquio è rappresentata dal role playing. Tramite questo "gioco" i selezionatori mirano a valutare le attitudini del candidato a ricoprire i ruoli richiesti, simulando una situazione reale.

Il colloquio termina con la fornitura dei primi feedback analizzando sia i punti di forza emersi che le possibili criticità.

Al termine del processo selettivo lo stagista scelto accede ad un breve periodo di formazione all'interno del quale il tutor illustra i processi di funzionamento dei device da utilizzare e le strategie di mercato. Superato questo periodo di formazione lo stagista è pronto a diventare un vero e proprio "Waste Warrior".



Figura 5. La giornata tipica del "Waste Warrior"

4.4 La figura dell'intern come risorsa primaria della società

La selezione e la formazione dello stagista rappresentano un momento di crescita dal punto di vista della gestione delle risorse, del time management e dell'organizzazione del lavoro per il raggiungimento di un risultato condiviso. Infatti, da subito l'intern viene responsabilizzato ed indirizzato, con l'aiuto del tutor, verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Ad ogni stagista viene affidato un proprio target mensile. Tale goal corrisponde ad un determinato numero di "store" da on boardare, cioè da portare all'interno dell'applicazione. Ogni nuova risorsa viene integrata al massimo all'interno delle strategie e delle decisioni di team, poiché la politica aziendale si basa sulla condivisione delle idee e dei pensieri in modo da raggiungere un obiettivo prefissato comune. Infatti come afferma una business developer che ho consultato in fase di stesura della tesi: *"l'intern ricopre un ruolo importante all'interno della società poiché non è solo una persona che può essere formata dall'azienda ma al tempo stesso può formare l'azienda, parliamo di un rapporto di apprendimento bilaterale"* continua dicendo che: *"l'azienda fornisce gli strumenti per poter avviare un carriera in qualsiasi tipo di dipartimento (sales, success o marketing) ma allo stesso tempo lo stagista da una mano nel capire quali sono le aree di miglioramento delle strategie di mercato, fornendo il proprio punta di vista."*

La forza di questa azienda, a mio modo di vedere, consiste nella capacità di riuscire a coinvolgere anche "l'ultimo arrivato" come se fosse parte integrante e fondamentale all'interno dell'organigramma aziendale. Questo mio pensiero viene ripreso anche nelle parole della region manager Diletta De Sanctis, che ho avuto il piacere di intervistare. Ella afferma: *"L'intern ricopre un ruolo cruciale all'interno della società in termini di apporto positivo sia sul lavoro che sulla creazione di un buon clima organizzativo. L'ottimo clima organizzativo è alla base del successo del team, poiché all'interno di tale società, bensì ci siano obiettivi autonomi e personali, si cerca sempre prima di raggiungere l'obiettivo comune. Infatti, si cerca spesso di lavorare in gruppo e di condividere le tasks."*, continua: *" tale tirocinio permette allo stagista di acquisire delle competenze specifiche e al termine del tirocinio di acquisire una discreta autonomia nel portare a termine autonomamente gli obiettivi richiesti."*

CONCLUSIONE

Dal lavoro di tesi e dalle analisi svolte è emerso che la figura della risorsa umana ricopre, nella maggior parte delle aziende moderne, un ruolo centrale. Essa è fondamentale per il perseguimento del vantaggio competitivo e per la sopravvivenza dell'azienda sul mercato. Il capitale umano apporta le proprie conoscenze e le proprie potenzialità in favore della società, la quale deve essere altresì brava a saper valorizzare e sfruttare tali capacità.

Soltanto se l'azienda riesce a fornire i giusti mezzi e a selezionare i talenti giusti si può ottenere una performance efficace. Inoltre per poter ottenere risultati eccellenti è necessario che l'azienda conosca i propri collaboratori e nello specifico conosca i vari bisogni ed esigenze che spingono l'individuo a raggiungere gli obiettivi prefissati.

In quest'ottica assume rilevante importanza il concetto della formazione del dipendente, che comprende sia la cosiddetta istruzione professionale che viene impartita ai lavoratori nel momento dell'ingresso in azienda, sia la formazione sul lavoro che continua lungo tutto l'arco di tempo lavorativo, sia la formazione motivazionale. Quest'ultima è spesso considerata una delle più importanti affinché il collaboratore possa esprimere buoni livelli di performance e prevenire i livelli di burn out e di demotivazione dello svolgimento di mansioni routinarie.

In definitiva capiamo come le risorse umane rappresentino un elemento fondante ed imprescindibile per l'azienda.

L'esperienza del modello adottato dall'azienda danese "Too Good To Go", infine, ci ha fatto capire come, proprio la valorizzazione delle risorse umane impiegate sia stato, e sia ancora, fattore strategico di crescita aziendale ed abbia permesso di raggiungere con successo gli importantissimi obiettivi che rappresentano i valori della Società: la crescita esponenziale della visibilità delle aziende facenti parte della "rete", la riduzione degli sprechi alimentari (che si trasformano in vera e propria risorsa), la riduzione in tal modo dell'impatto ambientale per tutta l'intera filiera agro-alimentare.

BIBLIOGRAFIA

- P.Wright e G. McMahan, "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management* nr. 18 – 1992 (pagg. 295-320)))
- Mabey C., Salaman G., *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell,
- Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche" di Chris Argyris, Donald Alan Schön
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick R. Wright, "Gestione delle risorse umane", seconda edizione, Apogeo Editore, 2013
- G. Gabrielli, "People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone", Franco-Angeli, Milano,
- BENTIVOGLI C., CALLINI D., *La gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano 1993. 2 AUTERI E., *Op.Cit.*, Angelo Guerini, Milano 2009.
- Bowditch J.L., Buono, A.F. (1985). *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, New York.
- Boyatzis R. (1982). *The Competent Manager*, Wiley, New York.
- Gallup Business Journal (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcomes. 2020Q¹² Meta-Analysis.
- Gallup (2020). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. 2020Q¹² Meta-Analysis: 10th Edition.*
- Ganta, V.C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 2349-4476.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, (250-279).
- Hakanen J.J., Ropponen, A., Schaufeli, W.B., De Witte, H. (2019). Who is Engaged at Work? A Large-Scale Study in 30 European Countries, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(5), 373-381.

- Hakanen J.J., Peeters M.C.W. (2015). How do work engagement, workaholism, and the work-family interface affect each other? A 7-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57, 601–609.
- Hakanen J.J., Schaufeli W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, July-August 2008.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (1980). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ilgen, D.R., Klein, H.J. (1988). *Individual Motivation and Performance: Cognitive Influences on Effort and Choice* in J P Campbell; R J Campbell and Associates [eds] *Productivity in Organizations* London, Jossey-Bass.
- Innstrand S.T., Langballe E-M., Falkun E. (2012). A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress Health.*, 28, 1-10.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanfer, R. (1990). *Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology*.
- Korman, A. (1974). *The Psychology of Motivation* Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

- Kreitner, R., Kinicki, A. (2013). *Comportamento Organizzativo*. Seconda Edizione, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lawler E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations* (Belmont, CA: Wadsworth, 1973, 45.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Lockwood, N.R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine*, Volume 52(3) Special section, 1-11.
- Mazzei, A. (2018). *Engagement e disengagement dei collaborator. Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce*. FrancoAngeli, Milano.
- McConkey, D. (1988). *Management by Objectives*.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*, M.I.T. Press.
- Patro, C.S. (2013). The Impact of Employee Engagement on Organization's Productivity. *Managing Human Resources at the Workplace*, 13-14, 1-9.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. M.E. Sharpe, New York, NY.
- Rousseau, D.M., Kim, T.G. (2006). When workers bargain for themselves: idiosyncratic deals and the nature of the employment relationship. Paper presented at British Academy of Management, Belfast.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Spencer L.M., Spencer S.M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*, Wiley, New York.
- Weiss, D. J, Davis, R. V, England. G. W, Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. The work adjustment project*. Industrial Relations Center. University of Minnesota.
- Vollmeyer, R., Rheinberg, F. (2000). Does motivation affect performance via persistence? *Learning and Instruction*, 10, 293-309.

- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees As Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Arnold, E. (2005). Managing Human Resources to Improve Employee Retention. *The Health Care Manager*, 24(2), 132-140.
- Brown, W.B., Dodd, N.G. (1998). Utilizing organizationa culture gap analysis to determine human resource development need. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 374-385.
- D'Egidio, F., e Moller, C. (2007). *Vision & Leadership. Per un cambiamento culturale teso all'eccellenza*. Milano, Franco Angeli.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co, 1982.
- Fuqua D.R., Kurpius, D.J. (1993). Conceptual Models in Organizational Consultation. *Journal of Counseling & Development*, 602-18.
- Groysberg, J., Lee, J., Price, J., Cheng, J.Y. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review Magazine*, January-February 2018, 1-10.
- Handy, C. (1985). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. 2nd Edition, Souvenir Press, Ltd.
- Hall E.T. (1976). *Beyond culture*. New York Doubleday.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Charting the corporate mind: graphic solutions to business conflicts*.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organizations culture. *Harvard Business Review*, May-June 1972, 119-128.
- Hofstede, G. (1998). *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*.
- Johnson, J.J., McIntye, C.L. (1998). Organizational Culture and Climate Correlates Job Satisfaction. *Phychological Reports*, 82(3), 843-850.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press.

Martins, N., Martins, E. (2003). Organisational Culture, in Robbins, S.P., Odendaal, A., Roodt, G. Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives, Pearson Education, South Africa.

Radicchi, D. (2014). Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa. *Gentes* 1(1), 135-142.

Reino, A. (2009). Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations. Dissertation.

Schein, E.H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Summer 1983, 13-28.

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice-Hall, Inc.