



Dipartimento di Impresa e  
Management

Cattedra di Economia Aziendale

Lo sviluppo dei rapporti umani aziendali nell'era del  
progresso tecnologico: analisi delle pratiche  
organizzative contemporanee alla luce dei principi di  
Ricardo Semler

Prof. Alessandro Musaio

---

RELATORE

Francesco De Nigris Matr. 285651

---

CANDIDATO

## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>1. - IL MODELLO ORGANIZZATIVO DI RICARDO SEMLER</b> .....	<b>5</b>
1.1. - Un'organizzazione umana che genera valore.....	5
1.2. - Il manuale di sopravvivenza: i principi chiave introdotti da Ricardo Semler .....	7
<b>2. - LO SVILUPPO DEI RAPPORTI UMANI NEL CONTESTO AZIENDALE CONTEMPORANEO ...</b>	<b>11</b>
2.1. - Contesto storico e trasformazioni recenti.....	11
2.2. - La svolta umana e la partecipazione.....	13
2.3. - Pratiche innovative per il benessere e la qualità delle relazioni interne .....	14
2.3.1. - Benessere e work-life balance.....	14
2.3.2. Psychological safety e inclusione.....	17
2.3.3. – Strumenti pratici e programmi .....	20
2.4. Strumenti organizzativi per potenziare il coinvolgimento umano .....	23
2.4.1. Feedback continuo e peer evaluation .....	23
2.4.2. Open-book management e trasparenza delle decisioni .....	24
2.4.3. Partecipazione a budget, hiring e definizione degli obiettivi .....	25
2.5. – Tecnologie che favoriscono (o ostacolano) la relazione .....	26
2.5.1. Piattaforme collaborative.....	26
2.5.2. Leadership a distanza .....	28
2.5.3. Decisioni: intelligenza artificiale e automazione .....	30
2.6. Il gap tra sviluppo tecnologico e sviluppo umano: una sfida aperta .....	31
<b>3. EVIDENZE EMPIRICHE</b> .....	<b>33</b>
3.1 Introduzione al capitolo.....	33
3.2. Google (Alphabet) .....	34
3.2.1. Google - La storia dell'azienda.....	34
3.2.2. Google - Pratiche organizzative innovative basate sulla persona.....	35
3.2.3. Google - Sviluppo tecnologico .....	37
3.2.4. Google - Evidenze empiriche .....	39
3.3. Zappos .....	40
3.3.1. Zappos - La storia dell'azienda .....	40
3.3.2. Zappos - Pratiche organizzative innovative basate sulla persona.....	41
3.3.3. Zappos - Sviluppo tecnologico .....	43
3.3.4. Zappos - Evidenze empiriche.....	43
3.4. Patagonia.....	45
3.4.1. Patagonia - La storia dell'azienda .....	45
3.4.2. Patagonia - Pratiche organizzative innovative basate sulla persona. ....	46
3.4.3. Patagonia - Sviluppo tecnologico .....	48
3.4.4. Patagonia - Evidenze empiriche .....	50
3.5. Unilever .....	52
3.5.1. Unilever - La storia dell'azienda .....	52
3.5.2. Unilever - Pratiche organizzative innovative basate sulla persona.....	52
3.5.3. Unilever - Sviluppo tecnologico.....	54
3.5.4. Unilever - Evidenze empiriche .....	56
<b>CONCLUSIONE</b> .....	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>59</b>

## **INTRODUZIONE**

Nell'ultimo secolo, nel mondo del lavoro, l'esponenziale progresso tecnologico ha apportato modifiche radicali nei processi produttivi, nelle modalità di comunicazione e nelle strutture organizzative delle aziende. Parallelamente, anche lo sviluppo dei rapporti umani all'interno delle imprese ha conosciuto trasformazioni significative, seppur con tempi e modalità differenti. Non sempre, infatti, l'attenzione verso il capitale umano è cresciuta di pari passo con l'innovazione tecnica: se da un lato la tecnologia ha accelerato i processi e reso più efficienti le organizzazioni, dall'altro ha talvolta generato il rischio di ridurre il lavoro a mera esecuzione, trascurando le dimensioni emotive, relazionali e motivazionali che ne costituiscono la parte più autenticamente umana.

In un contesto in cui si parla sempre di più di benessere organizzativo, soddisfazione dei dipendenti e nuovi modelli di leadership, è cruciale interrogarsi su quanto e come le aziende stiano realmente valorizzando oggi l'aspetto umano del lavoro. In questo scenario, già dagli anni Ottanta, Ricardo Semler ha rappresentato una figura di rottura e di grande ispirazione, introducendo un modello di gestione aziendale fondato su fiducia, autonomia e partecipazione. La sua esperienza, nonostante si trovasse in un contesto specifico, ha alimentato un dibattito internazionale che ha spinto molte imprese a riconsiderare il rapporto tra tecnologia, organizzazione e persone.

Ho scelto di approfondire questo tema perché ritengo fondamentale, oggi più che mai, portare avanti una riflessione sull'evoluzione dei rapporti umani in azienda. Per troppo tempo il focus delle imprese è stato orientato prevalentemente all'ottimizzazione dei processi e alla massimizzazione dei risultati economici, mentre l'attenzione verso chi quei processi li vive e li realizza ogni giorno è rimasta in secondo piano. Oggi è sempre più evidente che i veri protagonisti del valore non sono le macchine né i sistemi, ma le persone: coloro che creano, innovano, collaborano e rendono possibile la crescita stessa delle organizzazioni.

Questa tesi si propone di analizzare in che misura le imprese contemporanee abbiano implementato pratiche organizzative in linea con i principi introdotti da Semler e se ciò abbia effettivamente contribuito a un miglioramento della qualità della vita lavorativa. Per rispondere a questa domanda, la ricerca si articola in più fasi.

Nel primo capitolo viene ricostruita la figura di Ricardo Semler e il modello organizzativo da lui introdotto nella sua impresa, con particolare attenzione ai principi di fiducia, trasparenza e partecipazione che hanno reso la Semco un caso di studio internazionale.

Nel secondo capitolo si analizza l'evoluzione storica e teorica dei rapporti umani nel contesto aziendale, partendo dalle teorie organizzative classiche fino ad arrivare alle più recenti pratiche di gestione delle persone. Particolare rilievo viene dato alle trasformazioni che hanno portato a valorizzare dimensioni come il benessere organizzativo, l'empowerment, la sicurezza psicologica e la partecipazione attiva dei dipendenti.

Il terzo capitolo è invece dedicato all'analisi empirica di casi aziendali contemporanei che hanno adottato, in forme diverse, pratiche ispirate o affini a quelle introdotte da Semler. Vengono esaminate esperienze significative di imprese multinazionali e innovative, valutando sia i risultati raggiunti in termini di benessere e performance, sia i limiti e le criticità riscontrate.

Infine, nel capitolo conclusivo, sono tratte le conclusioni del percorso svolto, con una sintesi dei risultati, delle considerazioni finali e delle possibili prospettive future per il mondo delle organizzazioni.

Questa ricerca non vuole limitarsi a ricostruire modelli teorici o a descrivere casi aziendali, ma intende proporre una riflessione più ampia sul ruolo che le scelte organizzative hanno nella creazione di valore economico e sociale. Analizzare come le imprese adottano pratiche centrate sulla partecipazione e sul benessere significa infatti interrogarsi non solo sull'efficienza dei processi, ma anche sulla qualità delle dinamiche che sostengono la crescita. La tesi sarà quindi un percorso tra teorie e testimonianze concrete, con l'obiettivo di mostrare come l'elemento umano rappresenti ancora oggi una delle variabili decisive per comprendere il presente e orientare il futuro delle organizzazioni.

# **1. - IL MODELLO ORGANIZZATIVO DI RICARDO SEMLER**

## **1.1. - Un'organizzazione umana che genera valore**

La storia raccontata in *Maverick* inizia con Ricardo Semler, giovane imprenditore brasiliano che, dopo aver ereditato la direzione dell'azienda di famiglia, decise di rivoluzionare completamente il modo di fare impresa. Il giovane imprenditore, in un momento di profonda crisi, riuscì a riconoscere che i modelli organizzativi tradizionali, basati su rigide gerarchie e controllo centralizzato, stavano ostacolando l'innovazione e la motivazione dei dipendenti.

Contro ogni previsione, Semler intraprese un percorso coraggioso di rinnovamento. Abbandonò progressivamente le pratiche manageriali convenzionali e promosse un modello basato su fiducia, trasparenza e autonomia. Venne eliminata la piramide gerarchica classica, i dipendenti iniziarono a partecipare attivamente alle decisioni e furono introdotti meccanismi di partecipazione agli utili. Si puntò sul lavoro in *team*, sulla flessibilità degli orari e persino sulla possibilità per i lavoratori di scegliere il proprio capo.

Uno degli aspetti più innovativi fu il concetto di *Semcoflex*, che prevedeva la libertà dei dipendenti di decidere orari e modalità lavorative, con l'obiettivo di migliorare l'equilibrio tra vita personale e professionale. A ciò si aggiunse una totale apertura dei bilanci aziendali: tutti potevano accedere ai dati economici, contribuendo a creare un clima di reale condivisione e responsabilità.

Nonostante le iniziali resistenze, soprattutto tra i manager tradizionali, la trasformazione guidata dal giovane leader si dimostrò efficace: l'ambiente lavorativo migliorò, la produttività aumentò e l'impresa divenne un modello osservato a livello internazionale. Il successo dimostrava che un'organizzazione più umana, partecipativa e flessibile non solo era possibile, ma anche economicamente sostenibile.

L'approccio innovativo alla gestione aziendale introdusse un modello partecipativo fondato sul decentramento del potere decisionale. Infatti, alle basi della trasformazione vi era un'idea molto potente: coinvolgere direttamente i dipendenti nei processi decisionali, responsabilizzandoli e valorizzandone il contributo.

Uno dei cambiamenti più significativi fu l'istituzione di comitati composti da lavoratori provenienti da diversi reparti, incaricati di prendere decisioni su aspetti cruciali dell'attività aziendale, dalla gestione finanziaria all'organizzazione operativa. Questa apertura favorì un clima di fiducia e collaborazione, allontanando il tradizionale distacco tra management e forza lavoro.

Lo sviluppo dei piani di partecipazione agli utili, che legavano una parte della retribuzione dei dipendenti ai risultati aziendali, fu un'altra innovazione significativa. In questo modo si

riuscì ad allineare gli interessi individuali a quelli dell'organizzazione, stimolando l'impegno collettivo e un senso di appartenenza diffuso.

Anche sul piano organizzativo, l'azienda cambiò pelle: vennero eliminate le rigide gerarchie e i titoli di lavoro, lasciando spazio a ruoli più flessibili, modellati sulle capacità e sulle inclinazioni personali dei lavoratori. Questo favorì non solo una migliore allocazione delle competenze, ma anche un ambiente più creativo e collaborativo.

Un esempio emblematico fu la riorganizzazione degli spazi produttivi, affidata direttamente ai lavoratori. Questo portò a un miglioramento dell'efficienza e, soprattutto, un notevole aumento del morale. Sentirsi ascoltati e coinvolti generava entusiasmo e senso di responsabilità.

In sintesi, il modello democratico introdotto in quell'azienda non si limitò a modificare l'organizzazione interna: divenne un vero e proprio paradigma alternativo di governance aziendale, in cui la fiducia, la trasparenza e la partecipazione diretta dei dipendenti divennero pilastri fondamentali per il successo.

Il passaggio a un ambiente di lavoro democratico non fu privo di difficoltà. La resistenza emerse specialmente tra i dipendenti abituati alla tradizionale struttura gerarchica, coloro che non erano predisposti al cambiamento. Molti temevano che l'assenza di una chiara catena di comando avrebbe causato confusione e inefficienze.

Per affrontare queste resistenze, l'imprenditore brasiliano organizzò sessioni di formazione per educare i dipendenti alla democrazia sul posto di lavoro e coinvolse esperti di gestione del cambiamento. Furono creati comitati per snellire il processo decisionale, garantendo che la partecipazione non ostacolasse l'efficienza. Inoltre, la trasparenza finanziaria richiese un forte impegno formativo per permettere a tutti di comprendere i dati economici, ma finì per rafforzare la cultura di fiducia e responsabilità all'interno dell'organizzazione.

Le pratiche rivoluzionarie adottate in Semco fecero da esempio, ispirando aziende in tutto il mondo a rivedere la propria struttura organizzativa. Il modello influenzò la decentralizzazione del processo decisionale, dando ai dipendenti una voce nelle scelte chiave e migliorando l'impegno e la responsabilità.

I cambiamenti introdotti ebbero un impatto profondo: il morale aumentò, portando a maggiore innovazione ed efficienza, e l'organizzazione riuscì a prosperare anche durante le crisi economiche. Le pratiche sperimentate sfidarono le convenzioni aziendali e ispirarono altre realtà a seguirne l'esempio.

Con l'evolversi dell'ambiente aziendale, con il lavoro da remoto e l'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, quei principi restano attuali. La visione continua a ispirare i leader a creare ambienti di lavoro resilienti e prosperi.

È importante ricordare che la strategia di Semler ha prodotto risultati economici notevoli, oltre a migliorare l'atmosfera interna e la qualità delle interazioni tra i dipendenti. Semco si è trasformata da un'azienda in gravi difficoltà finanziarie a un'impresa stabile e in costante crescita in poco più di dieci anni. Tra la metà degli anni '80 e la metà degli anni '90 il fatturato è passato da circa 4 milioni di dollari a oltre 200 milioni di dollari. Contrariamente a quanto molti temevano, l'implementazione di procedure basate sulla partecipazione e su un ampio potere decisionale non ha comportato una diminuzione dell'efficienza, ma ha creato un senso di motivazione e appartenenza che si è riflesso chiaramente nei risultati dell'azienda. Semco è un caso di studio di importanza globale, poiché ha dimostrato come una strategia incentrata sull'uomo possa essere sia competitiva che sostenibile. Quando alle persone viene data la libertà di crescere, anche le organizzazioni prosperano.

## 1.2. - Il manuale di sopravvivenza: i principi chiave introdotti da Ricardo Semler

Verso la fine del libro “Maverick”, Semler propone una lista di principi e suggerimenti, che lui stesso chiama “manuale di sopravvivenza”, presentati con uno stile informale e personale. Sebbene non descrivano una linea precisa di strategie organizzative, danno una visione autentica sulla gestione aziendale e sul sistema di valori che hanno portato la Semco alla trasformazione.

**1. “SCHEMA DELL’ASSETTO SOCIETARIO:** *“La Semco non ha uno schema formale dell’assetto societario. Un leader è tale solo se si guadagna il rispetto dei sottoposti. Quando è assolutamente necessario fare un diagramma della struttura di un settore dell’azienda, lo facciamo sempre a matita e ce ne sbarazziamo non appena possibile”.*

**2. ASSUNZIONI:** *“Quando qualcuno viene proposto per un’assunzione o una promozione, i membri dell’unità di produzione hanno l’opportunità d’intervistare e di valutare il candidato prima che venga presa una decisione”.*

**3. ORARI DI LAVORO:** *“La Semco ha orari di lavoro flessibili, e spetta a ogni dipendente la responsabilità di fissarli e rispettarli. Le persone lavorano a ritmi diversi e le loro prestazioni variano a seconda dell’ora del giorno. La Semco cerca di andare incontro ai desideri e alle esigenze di ciascuno”.*

**4. AMBIENTE DI LAVORO:** *“Vogliamo che tutti i dipendenti si sentano liberi di trasformare e di adattare a piacimento la loro area di lavoro. La società non ha regole in proposito e non vuole averne. Modifica il tuo spazio, a seconda dei tuoi gusti e di quelli dei tuoi colleghi”.*

5. **SINDACATI:** “I sindacati sono un’importante organizzazione per la difesa dei lavoratori. Alla Semco i dipendenti sono liberi di entrare nei sindacati ed è assolutamente vietato perseguire il personale sindacalizzato. I sindacati e l’azienda non sempre vanno d’accordo o collaborano fra loro, ma cerchiamo di creare un mutuo rispetto e il dialogo”.

6. **SCIOPERI:** “Gli scioperi sono considerati normali. Fanno parte integrante della democrazia. Nessuno viene perseguito per avere partecipato a uno sciopero, finché rappresenta quello che i dipendenti della ditta pensano e sentono. Le assemblee dei lavoratori sono sovrane sotto questo punto di vista”.

7. **PARTECIPAZIONE:** “La nostra filosofia si basa sulla partecipazione e sul coinvolgimento. Non restare passivo. Esprimi opinioni, cerca opportunità e avanzamenti, di’ sempre quello che pensi. Non essere soltanto una persona in più nell’azienda. La tua opinione è interessante, anche se nessuno te l’ha richiesta. Mettiti in contatto con il comitato di fabbrica e partecipa alle elezioni. Fa’ sì che la tua voce conti”.

8. **VALUTAZIONE DA PARTE DEI SUBORDINATI:** “Due volte all’anno riceverai un questionario da riempire che ti permetterà di dire quello che pensi del tuo capo. Sii molto franco e onesto, non soltanto nel questionario ma anche nella discussione che seguirà”.

9. **COMITATI DI FABBRICA:** “Ai dipendenti della Semco è garantita la rappresentanza tramite i comitati di fabbrica di ciascuna unità. Leggi lo statuto, partecipa, assicurati che il tuo comitato difenda efficacemente i tuoi interessi, che molte volte non coincideranno con quelli della Semco. Noi consideriamo questo conflitto salutare e necessario”.

10. **AUTORITÀ:** “Molte posizioni alla Semco comportano un’autorità gerarchica. Ma i comportamenti e le pressioni che generano nei subordinati paura e insicurezza o che rivelano una mancanza di rispetto sono considerate un esercizio inaccettabile dell’autorità e non vengono tollerate”.

11. **SICUREZZA DEL LAVORO ED ETÀ:** “Chiunque sia stato con noi per tre anni o abbia raggiunto l’età di cinquant’anni, gode di una speciale protezione e può essere licenziato solo dopo una lunga serie di approvazioni. Questo non significa che la Semco non abbia una politica di ricambio del personale, ma serve ad accrescere il senso di sicurezza dei dipendenti.”

12. **CAMBIAMENTI:** “Alla Semco di tanto in tanto si effettuano grandi cambiamenti. Non restarne turbato. Noi li consideriamo salutari e positivi. Osserva questi cambiamenti senza timori. Sono una caratteristica dell’azienda”.

**13. ABBIGLIAMENTO E ASPETTO:** “Né l’uno né l’altro hanno alcuna importanza alla Semco. L’aspetto di una persona non è un elemento che possa influire sull’assunzione o sulle eventuali promozioni. Ognuno sa che cosa preferisce o deve indossare. Cerca di sentirti a tuo agio, usa solo il buonsenso”.

**14. VITA PRIVATA:** “Ciascuno ha la propria vita, e le questioni private di una persona sono considerate sacre dall’azienda. La ditta non interferisce con quello che i dipendenti fanno quando non sono sul posto di lavoro, almeno finché questo non interferisce con il lavoro. Ricorda che l’ufficio risorse umane è al tuo servizio per qualsiasi aiuto ti possa servire”.

**15. PRESTITI DA PARTE DELL’AZIENDA:** “L’azienda presta denaro ai dipendenti per affrontare situazioni impreviste. Quindi non sono inclusi prestiti per l’acquisto di una casa, di un’automobile o per altre spese prevedibili. Ma la società vuole che sappiate che il giorno in cui incorreste in un problema finanziario difficile e imprevisto potrete contare su essa”.

**16. ORGOGLIO:** “È gratificante lavorare soltanto in un posto di cui si può essere orgogliosi. Create questo sentimento assicurandovi della qualità di quello che fate. Non lasciate che un prodotto lasci la ditta se non è all’altezza degli standard più elevati. Non scrivete una lettera o un memorandum che non siano assolutamente onesti. Non lasciate che il livello di dignità si abbassi”.

**17. COMUNICAZIONE:** “La Semco e i suoi dipendenti devono comunicare con franchezza e onestà. Bisogna essere in grado di credere pienamente a quanto ci viene detto dai collaboratori. Si deve esigere questa trasparenza quando si è nel dubbio”.

**18. ASSENZA DI FORMALITÀ:** “Organizzare una festa di compleanno alla fine della giornata lavorativa, intrufolarsi in riunioni a cui non si è stati invitati o usare soprannomi fa parte della nostra cultura. Non è il caso di essere riservati o troppo legati alle formalità”.

**19. SUGGERIMENTI:** “La Semco non crede necessario dare premi per i suggerimenti. Noi vogliamo che ciascuno dica quello che pensa, e tutte le opinioni sono benaccette, ma non riteniamo produttivo ricompensarle con premi o denaro”.

**20. SEMCO DONNA:** “In Brasile le donne sono svantaggiate rispetto agli uomini per quanto riguarda impegni, promozioni e opportunità finanziarie. Alla Semco vi sono vari programmi condotti da donne, che si sforzano di ridurre questa discriminazione. Sono chiamati “Semco Donna””.

*Se sei una donna, partecipa.*

*Se non lo sei, non sentirti minacciato e non boicottare questo sforzo. Cerca di capirlo e rispettalò”.*

**21. VACANZE:** *“La Semco non è una di quelle aziende che credono che ciascuno sia indispensabile. Ogni dipendente dovrebbe godersi ogni anno i suoi trenta giorni di ferie. È vitale per il suo benessere e per il bene della ditta. Nessuna scusa è buona per accumulare i giorni di ferie per “più tardi””.*<sup>1</sup>

Come si nota, tali principi trascritti non riflettono tecnicismi di gestione, ma mostrano quella che era la filosofia aziendale semleriana. Ho deciso di trascriverli proprio per narrarvi dei meccanismi della Semco e per farvi avere un punto di vista più pratico e reale. È stato proprio questo l’approccio che ha influenzato in modo trasversale il pensiero organizzativo contemporaneo.

Nonostante il relativo caso sia nato in un contesto a sé e non sempre è interamente replicabile, molti dei principi alla base della sua esperienza hanno influito, nel tempo, su una nuova visione della leadership e della gestione.

Questi principi di fatto sollevano questioni molto ampie: in che misura le organizzazioni contemporanee hanno saputo raccogliere questa eredità? Hanno effettivamente integrato modelli centrati sulla persona o hanno preferito approcci diversi, più formali e gerarchici? E soprattutto: quali effetti concreti producono oggi tali scelte sul benessere dei dipendenti e sulla performance complessiva?

È a partire da queste domande che prende avvio il capitolo successivo, dedicato all’evoluzione dei rapporti umani nel contesto aziendale contemporaneo. Se il manuale di sopravvivenza offre una cornice teorica e valoriale, il secondo capitolo si concentra sull’analisi delle pratiche e dei modelli organizzativi che caratterizzano le imprese di oggi, al fine di comprendere come i principi introdotti da Semler si siano trasformati, consolidati o messi in discussione negli ultimi decenni.

---

<sup>1</sup> Testo riportato dal libro : “Maverick” di Ricardo Semler, Bompiani. Da pagina 311 a 333

## **2. - LO SVILUPPO DEI RAPPORTI UMANI NEL CONTESTO AZIENDALE CONTEMPORANEO**

### **2.1. - Contesto storico e trasformazioni recenti**

Agli inizi del Novecento, in un contesto storico dominato dalla seconda rivoluzione industriale, cresce la necessità di una produzione su larga scala e per rispondere a questo bisogno cominciano a nascere le teorie organizzative.

Le aziende dell'epoca, in uno scenario così insolito, dovettero affrontare una sfida inedita coordinando migliaia di lavoratori, standardizzando processi sempre più complessi e riducendo al minimo indispensabile i costi di inefficienza.

In questo scenario prese forma l'idea che l'organizzazione potesse e dovesse essere studiata con lo stesso rigore applicato alle scienze naturali, cercando leggi universali in grado di garantire produttività e ordine.

A segnare un punto di svolta, in un sistema caratterizzato da innovazione ed efficienza, fu Frederick Winslow Taylor con la sua teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro. Nel 1911, Taylor introdusse un approccio radicale, come analizza in *The Principles of Scientific Management*, lui pensava che il lavoro non andasse lasciato alla discrezione dell'operaio, ma doveva essere analizzato, scomposto e ricomposto secondo criteri oggettivi.

L'imprenditore osservava attentamente i gesti dei lavoratori, cronometro alla mano, e ricercava la sequenza più efficiente per svolgere ogni mansione. Un metodo chiamato *time and motion study* che mirava a eliminare gli sprechi e definire l'"unico modo migliore" (*one best way*) di eseguire ogni compito. Il risultato: un processo in cui l'impresa guadagnava in velocità e produttività, ma l'operaio perdeva autonomia decisionale.

Il taylorismo si basa su due forti presupposti: il primo, legato agli incentivi principalmente economici che motivano il lavoratore, il secondo all'intelligenza del processo che risiede nel management, non nell'operaio.

Questo si tradusse, dal punto di vista organizzativo, in una chiara e rigida separazione tra progettazione nelle mani dei manager ed esecuzione, che è invece affidata esclusivamente agli operai. In questo modo, la fabbrica si trasformò in una macchina perfettamente calibrata, nella quale ogni persona era un ingranaggio sostituibile. Gli effetti delle imprese tayloriste furono grandiosi: la produttività in pochissimo tempo aumentò sensibilmente, portando benefici di tipo economico sia agli imprenditori, sia in alcuni casi, ai lavoratori, che vedevano aumentare i salari

legati agli incentivi. Tuttavia, il costo di questo modello fu alto sul piano umano: alienazione, monotonia e la totale perdita di senso del lavoro.

Nel 1913, a rappresentare al meglio l'applicazione del taylorismo fu Henry Ford, nella sua fabbrica di Detroit. Egli introdusse la famosissima catena di montaggio, che rese possibile una produzione continua e standardizzata che rivoluzionò l'industria automobilistica e, più in generale, l'organizzazione del lavoro del Novecento.

Lo scopo della catena di montaggio era quello di ridurre drasticamente i tempi di produzione: un'auto che prima richiedeva oltre dodici ore per essere assemblata poteva ora essere completata in meno di due. Questo aumento di produttività consentì a Ford di abbassare i prezzi e rendere l'automobile un bene accessibile alla classe media, cambiando profondamente la società americana ed europea.

Insieme alla standardizzazione, Ford introdusse anche un salario giornaliero doppio rispetto alla media dell'epoca, il famoso "*five dollar day*", per fidelizzare i lavoratori e ridurre l'alto turnover causato dalla durezza delle mansioni.

Il fordismo, dunque, può essere analizzato su due fronti. Da un lato, impose un modello lavorativo estremamente rigido e ripetitivo, che riduceva la persona a un automa specializzato in un gesto unico. Dall'altro, portò benefici tangibili: salari più alti, stabilità occupazionale e consumo di massa.

Questo sistema innovativo non fu soltanto un metodo produttivo, ma un vero e proprio paradigma economico e sociale per il quale le organizzazioni venivano concepite come sistemi chiusi, orientati alla massima efficienza, in cui prevaleva la logica tecnica su quella relazionale.

Nello stesso momento degli sviluppi industriali, un altro grande protagonista fu il sociologo Max Weber, che elaborò il modello della burocrazia, che ancora oggi fornisce una delle descrizioni più influenti delle organizzazioni moderne. Per Weber, la forma più razionale di gestione era quella che si basava su: una chiara gerarchia di ruoli; una divisione netta del lavoro; regole e procedure impersonali che garantissero prevedibilità e uniformità; la selezione e la promozione fondate su competenze e merito, piuttosto che su favoritismi personali.

La burocrazia weberiana rappresentava, nelle intenzioni, un progresso rispetto al caos delle organizzazioni tradizionali che si basavano su autorità carismatiche o rapporti personali. Tuttavia, nella pratica, questo modello contribuì a rafforzare l'idea dell'impresa come una macchina impersonale, in cui l'individuo era definito semplicemente dal ruolo che occupava, più che dalla sua personalità.

In conclusione, l'unione tra i principi tayloristi, il modello fordista e la burocrazia weberiana costituì la base dell'organizzazione moderna per gran parte del Novecento. Questo sistema ebbe meriti indiscussi: permise una crescita economica senza precedenti, portò alla

diffusione di beni di consumo su larga scala e contribuì alla stabilità occupazionale di milioni di persone.

Allo stesso tempo, però, mise in secondo piano la dimensione umana del lavoro. Trasformò l'organizzazione in una macchina orientata alla produttività, l'operaio divenne un semplice ingranaggio, il manager un controllore. La creatività, il benessere dei lavoratori, le relazioni interpersonali erano aspetti residuali, non considerati strategici.

Fino alla metà del Novecento, questa tensione tra bisogni umani ed efficienza tecnica rimase sottesa, fino ad emergere con forza con l'arrivo di nuove correnti di pensiero che iniziarono a mettere in discussione la visione puramente meccanicistica dell'organizzazione.

La storia delle origini delle teorie organizzative ci mostra di conseguenza un percorso chiaro: dall'esaltazione dell'efficienza, della standardizzazione e del controllo, alla progressiva consapevolezza che l'impresa non può essere ridotta a una macchina. A partire dagli anni Trenta, studi e ricerche iniziarono a dimostrare che la produttività dipendeva da fattori sociali, motivazionali e relazionali. Non soltanto da incentivi monetari e procedure tecniche.

È da questa presa di coscienza che nasce la cosiddetta svolta umana, che sarà oggetto del prossimo paragrafo.

## **2.2. - La svolta umana e la partecipazione**

Grazie a Taylor, Ford e Weber si è creato un modello meccanicistico che è riuscito a garantire straordinari risultati in termini di efficienze e di produttività. Nonostante i grandi risultati, già a partire dagli anni Trenta iniziarono a emergere i limiti sociali e psicologici di questo approccio. La fabbrica rappresentava la macchina mentre l'operaio l'ingranaggio. A causa di ciò si venne a creare un clima di insoddisfazione caratterizzato da alienazione e turnover elevato. In quel contesto, venne fuori un importante interrogativo: può la produttività dipendere anche dai bisogni relazionali e motivazionali delle persone, oltre che dalle regole tecniche e dagli incentivi economici?

Una risposta cruciale venne dagli studi di Elton Mayo e della Scuola delle Relazioni Umane. Tra il 1924 e il 1932, presso lo stabilimento Hawthorne della Western Electric a Chicago, Mayo e i suoi collaboratori condussero una serie di esperimenti per comprendere l'impatto delle condizioni di lavoro sulla produttività. All'inizio volevano verificare come variabile fisiche, come l'illuminazione o i tempi di pausa, influissero sul rendimento degli operai. I risultati però, rilevarono qualcosa di inatteso: la produttività migliorava semplicemente perché i lavoratori si sentivano considerati ed ascoltati. Nacque così il cosiddetto effetto Hawthorne.

L'interpretazione fu rivoluzionaria: non erano solo i fattori materiali a influenzare la produttività, ma soprattutto il clima sociale e relazionale. Sono fattori come la consapevolezza

di essere parte di un gruppo, la qualità delle interazioni tra colleghi o il riconoscimento da parte dei superiori che incidevano fortemente sul comportamento organizzativo. Grazie agli studi di Hawthorne la persona passa ad essere un attore sociale, portatore di partecipazione, stima e appartenenza.

A partire dagli anni Cinquanta, Eric Trist ed Emery, presso il Tavistock Institute di Londra, iniziarono a sviluppare degli studi sui sistemi sociotecnici. Venne fatto un passo in avanti poiché l'attenzione si spostò dalla sola dimensione psicologica a una visione più integrata: l'organizzazione veniva interpretata come il risultato dell'interazione tra due sottosistemi interdipendenti, quello tecnico e quello sociale.

Un esempio pratico fu lo studio delle miniere di carbone inglesi. Grazie a nuove tecnologie di estrazione il lavoro era diventato più efficiente, allo stesso tempo, aveva disgregato i piccoli gruppi di minatori generando insoddisfazione e calo della produttività. Trist ed Emery conclusero che era impossibile progettare sistemi di lavoro guardando solo alla componente tecnica: era essenziale considerare la dimensione sociale e dunque, la relazione tra le persone, la loro autonomia e la possibilità di auto-organizzarsi in *team*.

Dagli studi di Mayo e di Trist prese forma un principio destinato a influenzare profondamente le organizzazioni: la partecipazione non è un costo, ma una leva di produttività. Le imprese iniziarono a rendersi conto di come le pratiche relative al coinvolgimento dei lavoratori, potessero migliorare il clima interno, ma soprattutto avevano anche ricadute dirette sulle *performance* economiche. In poco tempo, soprattutto in Europa e negli Stati Uniti, si diffusero pratiche che avevano l'obiettivo di superare la rigidità del modello fordista: ad esempio lavoro in *team*, maggiore autonomia decisionale, *job enrichment* e *job rotation*. L'idea che la persona potesse contribuire con creatività, capacità relazionali e conoscenza tacita divenne sempre più centrale.

Pertanto, la svolta umana rappresenta un passaggio fondamentale nel pensiero organizzativo, che passa da un'azienda impersonale, incentrata sull'efficienza e simile a una macchina, a un'azienda simile a una comunità, in cui la motivazione, la partecipazione e il benessere sono fattori da gestire strategicamente.

Questo percorso è seguito nella sezione seguente (2.3), dove viene analizzato l'emergere dell'attenzione ai bisogni umani e poi analizziamo come le aziende moderne hanno tradotto questi principi in pratiche creative per le relazioni interne e il benessere, convertendo così il cambiamento teorico in strumenti pratici di gestione organizzativa.

## **2.3. - Pratiche innovative per il benessere e la qualità delle relazioni interne**

### **2.3.1. - Benessere e work-life balance**

Negli ultimi anni il concetto di benessere organizzativo è diventato sempre più centrale nel dibattito sulla gestione delle persone. Non ci si riferisce più soltanto a benefit accessori come palestre aziendali o pacchetti sanitari, ma a una condizione più ampia che riguarda la qualità complessiva dell'esperienza lavorativa. Benessere significa che i dipendenti possono lavorare in un contesto che supporta la loro salute psicologica e fisica, che li fa sentire motivati e parte di un progetto comune. In altre parole, oggi si considera il benessere non come un lusso, ma come una base concreta per la produttività e la sostenibilità aziendale.

Nella letteratura sono state utilizzate diverse prospettive per cercare di spiegare questo fenomeno. Ad esempio, Martin Seligman sostiene nel suo modello PERMA che per il benessere sono necessari diversi fattori, dalle relazioni alle emozioni piacevoli, dal senso di realizzazione personale al raggiungimento degli obiettivi. Secondo il modello *Job Demands–Resources*, lo stress e il *burnout* si manifestano sul posto di lavoro quando le richieste lavorative sono troppo elevate e non bilanciate da risorse sufficienti. Infine, ma non meno importante, la teoria della giustizia organizzativa sottolinea l'importanza della percezione di equità: gli individui rendono meglio sul lavoro quando ritengono che le risorse siano distribuite in modo equo, che le procedure decisionali siano giuste e che le interazioni interpersonali siano rispettose.

Inoltre, accanto alla teoria, vi riporto dati empirici che ci mostrano quanto la situazione sia critica. Il report Gallup “State of the Global Workplace 2024” mostra un dato che fa riflettere: solo il 21% dei lavoratori nel mondo si sente davvero coinvolto nel proprio lavoro (*engagement*), in calo rispetto al 23% del 2022. In pratica vuol dire che quasi quattro persone su cinque si sentono distaccate o addirittura disimpegnate. Non è un dettaglio, infatti, la mancanza di coinvolgimento pesa sull'economia globale con una perdita di produttività stimata in 438 miliardi di dollari solo nel 2024. In aggiunta il 44% dei lavoratori ha dichiarato di aver vissuto alti livelli di stress il giorno precedente al sondaggio, segno che la pressione psicologica rimane altissima.

Il fenomeno del burnout al giorno d'oggi rappresenta un'altra problematica critica. Negli Stati Uniti, tre lavoratori su quattro riportano episodi di *burnout* occasionali, mentre circa uno su quattro riporta di viverlo con frequenza elevata. I precedenti dati ci evidenziano come il benessere non sia un qualcosa di accessorio, bensì una condizione imprescindibile per la sostenibilità delle performance dei lavoratori.

Riguardo questo argomento sono i manager ad avere uno dei ruoli più significativi. Di fatti secondo Gallup, circa il 70% dell'*engagement* dei *team* dipende dalle competenze dei relativi manager. Le imprese che investono in percorsi di formazione scientifica per i propri leader registrano risultati incisivi: un aumento dell'*engagement* dei dipendenti tra l'8% e il 18%, una riduzione del *turnover* del 21%-28% e un incremento della *performance* tra il 20% e il

28%. Dunque, possiamo dire che il benessere sia il prodotto non solo di condizioni strutturali, ma anche della qualità manageriale quotidiana.

In definitiva, il benessere organizzativo è riconosciuto come un pilastro fondamentale delle moderne strategie delle persone. Garantirlo significa non solo migliorare la vita dei dipendenti, ma anche costruire un asset competitivo sostenibile per l'impresa. Partendo da questa base, diventa necessario investire ed approfondire le pratiche che migliorano tale benessere nella vita quotidiana delle organizzazioni, a cominciare dal tema del *work life balance* e della flessibilità lavorativa.

Il concetto di *work-life balance* non è nuovo, ma negli ultimi anni sta acquisendo un peso molto diverso rispetto al passato. Un tempo veniva percepito come qualcosa di “aggiuntivo”, o ad esempio associato a politiche specifiche per alcune categorie di lavoratori, come orari ridotti per le madri o qualche agevolazione saltuaria. Oggi, invece, l'equilibrio tra vita privata e lavoro è percepito come un'esigenza universale, che riguarda chiunque. Tutto questo equivale non solo ad avere più tempo libero, ma poter gestire la quotidianità in modo che la dimensione professionale non invada completamente quella personale.

La pandemia di Covid-19 ha accelerato questo cambiamento in maniera impressionante. Lo *smart working* che è stato introdotto come misura di emergenza, ha dato la possibilità di svolgere molte attività con efficacia anche fuori dall'ufficio. Di conseguenza non mi sorprende che un'indagine McKinsey del 2023 riporti come il 58% dei lavoratori preferirebbe un modello ibrido, con alcuni giorni in ufficio e altri da remoto. Questo dato ci permette di acquisire che la flessibilità non è più un “bonus”, ma una vera e propria aspettativa. Le aziende che non lavorano per migliorare questo aspetto rischiano di diventare meno attrattive, soprattutto agli occhi dei giovani professionisti.

Ed è per questo che ho voluto analizzare la domanda delle nuove generazioni vedendo come questo tema si sta facendo ancora più forte. Il Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey evidenzia chiaramente che per Millennials e Gen Z il *work-life balance* rappresenta la priorità numero uno nella scelta del datore di lavoro, mettendosi al di sopra di retribuzione e alle prospettive di carriera. Esso è un cambio di mentalità importante: ci insegna che il successo non si misura più soltanto in termini di avanzamento professionale, ma nella capacità di vivere un'esistenza equilibrata, che lasci spazio anche a famiglia, amicizie, passioni e tempo per sé.

Ci sono svariati esempi di aziende che hanno già iniziato a sperimentare soluzioni innovative. Microsoft Giappone, ad esempio, ha introdotto la settimana lavorativa di quattro giorni e ha visto la produttività aumentare del 40%. Airbnb, invece, ha incorporato nella propria politica “*Live and Work Anywhere*”, che consente ai dipendenti di lavorare da qualsiasi parte del mondo. Unilever ha intrapreso un progetto chiamato *Future of Work*, l'azienda cerca di impostare orari più flessibili e personalizzati, con l'obiettivo di ridurre lo stress e migliorare la

qualità della vita. Tutti questi esempi mostrano come il *work-life balance* non sia un ostacolo, ma bensì una leva per attrarre talenti e ridurre il *turnover*.

In conclusione, il *work-life balance* non è più una concessione che l'azienda fa ai dipendenti, ma un aspetto senza la quale è molto difficile costruire rapporti di fiducia e rendere sostenibile il lavoro nel lungo periodo. Esso rappresenta dunque una dimensione complementare al benessere organizzativo e grazie alla combinazione dei due si apre la strada a un clima aziendale più inclusivo e sicuro, che è proprio il tema che affronteremo nel paragrafo successivo.

### **2.3.2. Psychological safety e inclusione**

Negli ultimi decenni, la *psychological safety* ha acquisito un ruolo sempre più centrale nel dibattito sulla gestione delle persone. È grazie alla docente Amy Edmondson, la quale insegna alla Harvard Business School, che tale nozione ha acquisito una certa importanza, essa la definisce come la convinzione condivisa all'interno di un gruppo che sia possibile correre rischi interpersonali senza temere alcun tipo di ritorsioni o conseguenze negative. In altre parole, tale definizione rappresenta un contesto dove ognuno può sentirsi libero di porre domande esprimere dubbi, avanzare proposte innovative o ammettere sbagli senza alcun timore di essere giudicato, penalizzato o ancor peggio escluso.

Precisamente l'origine di questo concetto risale agli studi condotti dalla docente Edmondson negli ospedali. I protagonisti presi in causa da questo studio sono i vari di *team* formati da infermieri e medici, la docente notò che i gruppi con le migliori *performance* cliniche non erano quelli che riportavano meno errori, bensì quelli che ne dichiaravano di più. Di fatto un'evidenza del genere a prima vista appariva come un paradosso. Invece, la spiegazione era molto semplice: in *quei team* le persone non avevano problemi nel poter parlare apertamente degli sbagli commessi, e proprio questo permetteva di imparare rapidamente e migliorare i processi. Negli altri gruppi invece, dove vigeva la paura, gli errori venivano nascosti, con il risultato di peggiorare la qualità del lavoro e accrescere i rischi per i pazienti. Da qui è emerso un principio chiave: la sicurezza psicologica non elimina gli errori, ma ne facilita la gestione costruttiva.

È centrale distinguere la *psychological safety* da concetti affini, per evitare di confonderla con altre dimensioni organizzative. Essa si distingue dalla fiducia interpersonale, che riguarda i rapporti bilaterali tra due individui, di conseguenza si distingue anche dall'*empowerment*, che invece fa riferimento al sentirsi autorizzati a prendere decisioni. Al contrario, la sicurezza psicologica descrive la convinzione generale che il gruppo nel suo insieme sia uno spazio libero in cui tutti possono assumersi rischi relazionali o comunicativi senza timore di ripercussioni. In

pratica significa che si tratta, quindi, di un fenomeno puramente sociale e relazionale, che ha a che fare con il modo in cui le persone interagiscono tra loro e con l'organizzazione.

Nel caso in cui ci dovessimo trovare in una situazione in cui manca la *psychological safety*, il rischio più grande è l'affermarsi del cosiddetto "silenzio organizzativo". Esso riguarda la condizione in cui i dipendenti, nonostante possano avere delle osservazioni, idee o critiche, preferiscono non esprimerle per timore di ripercussioni. Il risultato offre due prospettive diverse: da un lato, l'organizzazione perde occasioni preziose di apprendimento e innovazione, dall'altro, i lavoratori subiscono livelli più elevati di stress e frustrazione, sentendosi obbligati a reprimere la propria voce. Questo porta a una riflessione importante: il silenzio all'interno di un'organizzazione può essere particolarmente dannoso in situazioni che cambiano rapidamente e in cui l'adattabilità richiede un flusso continuo di *feedback* e informazioni.

Collegandosi a quest'ultimo tema è inevitabile parlare dell'inclusione. Per tanto parlare di diversità nelle organizzazioni non significa solamente calcolare quante donne, persone di diversa età o provenienza culturale fanno parte del personale. Diversità e inclusione non sono la stessa cosa: la prima descrive la composizione, la seconda il grado in cui queste differenze vengono effettivamente valorizzate. Esistono casi di aziende che vantano dati di *diversity* molto elevati ma allo stesso tempo rimangono incapaci di trasformarli in un vantaggio se non costruiscono le condizioni per cui tutti possano sentirsi ascoltati e rispettati.

Abbiamo capito dunque, che l'inclusione è un presupposto indispensabile della *psychological safety*.

In un gruppo eterogeneo, nel caso in cui anche soltanto alcune voci sono legittimate a intervenire e altre sono ignorate o sminuite, la diversità diventa un ostacolo invece che una risorsa. Questo accade, ad esempio, quando nelle riunioni i giovani vengono percepiti come inesperti e poco credibili, quando le donne vengono interrotte più facilmente o quando i dipendenti stranieri incontrano barriere linguistiche e culturali che limitano la loro partecipazione. Queste situazioni, anche nel caso in cui non fossero intenzionali, finiscono per erodere il clima di fiducia.

Nel complesso la *psychological safety* e l'inclusione non riguardano soltanto la sfera etica o sociale. Studi condotti da McKinsey e Deloitte dimostrano che le aziende realmente inclusive non solo registrano livelli più alti di *engagement* e tassi di turnover più bassi, ma raggiungono anche performance economiche superiori. Questo per dire che la promozione dell'inclusione non è soltanto un "dovere morale" o un'operazione di marketing, bensì una strategia che ha impatto calcolabile sulla competitività. Quando le imprese riescono a combinare diversità e inclusione creano ambienti più dinamici, dove la sicurezza psicologica trova terreno fertile e dove i dipendenti contribuiscono con maggiore energia e creatività.

Il progetto Aristotele di Google è un esempio concreto di queste idee. Nel 2012 l'azienda ha avviato un'analisi approfondita di oltre 180 *team* interni per rispondere a una domanda fondamentale: cosa rende efficace un gruppo di lavoro? Per individuare le relazioni tra le caratteristiche dei gruppi e i risultati ottenuti, i ricercatori hanno raccolto informazioni attraverso interviste e analisi delle dinamiche interne.

Il risultato ha smentito molte convinzioni comuni. Infatti, non erano le competenze individuali, né il livello dei talenti tecnici, a fare la differenza. Ciò che realmente faceva la differenza, e dunque, separava i *team* più performanti dagli altri era proprio il livello di *psychological safety*. I gruppi nei quali i contributi erano accolti con rispetto e gli errori venivano trattati come parte naturale del processo di apprendimento, la produttività era decisamente superiore.

A partire da queste evidenze empiriche, Google ha deciso di introdurre nuove pratiche concrete: programmi di formazione per i manager incentrati sull'ascolto attivo e la gestione dei conflitti, regole di interazione durante le riunioni per garantire a tutti il diritto di parola, iniziative per promuovere la diversità nei *team*, con particolare attenzione ai dipendenti provenienti da contesti culturale minoritari e alle donne nelle discipline STEM. Il progetto è diventato un caso di studio internazionale, preso come esempio di come la sicurezza psicologica possa essere tradotta in politiche organizzative.

Tuttavia, rimane fondamentale sottolineare i relativi limiti di questo approccio. È molto importante ricordarsi che la *psychological safety* non è una condizione statica: non basta introdurre alcune regole per garantirla in modo permanente. Di fatti essa richiede un impegno costante, perché può essere minacciata rapidamente da episodi di esclusione, decisioni poco trasparenti o comportamenti incoerenti dei leader. Il concetto chiave è che promuovere la sicurezza psicologica non vuol dire eliminare il conflitto, bensì, significa creare le condizioni perché i conflitti possano essere gestiti in modo costruttivo.

In definitiva, *psychological safety* e inclusione rappresentano due dimensioni complementari e inseparabili. La prima garantisce che le persone possano esprimersi senza timore, mentre la seconda garantisce che abbiano la possibilità di farlo e che le loro opinioni vengano ascoltate. Insieme, costituiscono le fondamenta di organizzazioni in cui le relazioni umane non siano sacrificate per la tecnologia o la velocità, ma diventino parte integrante della competitività. Le interazioni umane rischiano di essere lasciate indietro in un mondo in cui l'innovazione tecnologica si sviluppa a una velocità vertiginosa. Riportare le persone al centro e trovare un equilibrio tra il progresso tecnologico e lo sviluppo di relazioni altrettanto forti è essenziale per garantire la sicurezza psicologica e l'inclusione.

Il prossimo step consiste nel chiedersi come questi principi possano essere messi in pratica dalle organizzazioni. Non bastano le intenzioni: servono figure dedicate, metodi e strumenti.

Ed è proprio da qui che parte il discorso successivo che guarderemo nel paragrafo 2.3.3, dedicato agli strumenti pratici e ai programmi di supporto.

### **2.3.3. – Strumenti pratici e programmi**

Nei paragrafi precedenti abbiamo parlato dell'importanza del benessere, della sicurezza psicologica e dell'equilibrio vita-lavoro, dunque, lo step successivo è capire come questi valori possano tradursi nella pratica quotidiana delle organizzazioni. È semplice proclamare l'importanza di ascoltare i lavoratori, mentre è molto più complesso introdurre strumenti concreti che rendano questo ascolto reale e continuativo. In assenza di pratiche tangibili, il rischio è che la partecipazione rimanga un concetto astratto, utile per la comunicazione esterna ma poco percepito dalle persone all'interno. Quando invece gli strumenti vengono usati e i principi diventano procedure visibili, i dipendenti si sentono sicuri, iniziano a fidarsi e a sentirsi parte di un progetto comune.

Nonostante non si tratti di una novità assoluta, uno degli strumenti più utilizzati per aumentare il coinvolgimento è rappresentato dalle *survey* interne. Sono molti anni ormai che le aziende somministrano questionari ai dipendenti per misurare motivazione, soddisfazione e benessere percepito.

Non basta somministrare questionari con alta frequenza e tante domande per far sì che questo strumento determini efficacia, ciò dipende invece dall'uso che viene fatto dei risultati. I dipendenti considereranno i sondaggi una perdita di tempo e la partecipazione diminuirà drasticamente se questi saranno ridotti a un rituale privo di significato reale. Al contrario, i sondaggi seguiti da dibattiti aperti e azioni concrete dimostrano chiaramente che le opinioni dei lavoratori sono apprezzate. Tutto questo trasmette un segnale molto chiaro: la voce dei dipendenti ha un peso reale.

Ultimamente per andare incontro alle più moderne esigenze, tali strumenti vengono utilizzati con modalità differenti, infatti, negli ultimi anni si è diffusa la pratica delle cosiddette *pulse survey*, che sono brevi sondaggi periodici che fotografano lo stato d'animo dei dipendenti in tempo reale. Mettendoli a paragone con i questionari annuali che rischiano di risultare troppo generici e distanti, questi strumenti permettono di intercettare immediatamente eventuali segnali di malessere. È molto più facile in questo modo che i manager si accorgano della situazione e intervengano senza attendere mesi, come quando vi è un improvviso calo della motivazione o della percezione di giustizia organizzativa. L'idea è semplice ma potente: infatti non si chiede alle persone di accumulare frustrazioni fino al prossimo sondaggio annuale, bensì si offre un canale di sfogo e di espressione costante, quasi quotidiano. Di fatti, ancora una volta,

ciò che conta è la coerenza: se i dipendenti vedono e percepiscono che in risultati hanno un seguito, l'efficacia di queste pratiche cresce in maniera esponenziale.

Un altro strumento centrale riguarda la gestione dei momenti di dialogo diretto. Purtroppo, molto spesso le riunioni aziendali si riducono a monologhi della *leadership*, con poco spazio per interventi dal basso. Alcune aziende, ad esempio, hanno sviluppato dei programmi partecipativi, come le *town hall meetings*, incontri periodici dove i vertici cercano di rispondere alle domande dei dipendenti in modo trasparente. Altre organizzazioni invece cercano di sfruttare la digitalizzazione usando piattaforme digitali che permettono di inviare domande in forma anonima durante gli incontri, in modo da garantire che ognuno abbia il proprio spazio, anche alle voci più timide o a chi teme ritorsioni. Esistono poi pratiche come i "cerchi di *feedback*", esse dispongono di una struttura di base che impedisce la dominanza, infatti, le persone si siedono in cerchio in modo che tutti abbiano la stessa posizione visiva. I ruoli gerarchici vengono temporaneamente sospesi e tutti hanno la possibilità di condividere opinioni su problematiche concrete. Il concetto chiave sta nel messaggio implicito: la partecipazione non è solo concessa in via eccezionale, ma rappresenta una regola costante.

Il problema del coinvolgimento odierno è sicuramente intrecciato con la tecnologia. Negli ultimi anni sono emerse piattaforme digitali che consentono la raccolta di *micro-feedback* quotidiani, applicazioni che permettono ai dipendenti di esprimere il proprio umore con un semplice clic e persino tecnologie di intelligenza artificiale in grado di analizzare i commenti e identificare gli stati di insoddisfazione. Grazie a queste tecnologie le imprese sono in grado di rilevare in tempo reale una mappa dettagliata del clima interno, avendo dati che un tempo non sarebbero stati possibili da ottenere. Purtroppo, la tecnologia non è priva di rischi. È fondamentale infatti aprire un dialogo autentico successivamente alla rilevazione dei relativi dati, poiché in assenza di esso l'effetto può essere quello di accentuare la distanza tra lavoratori e management. Ad esempio, un *software* potrebbe rilevare un calo di attenzione, ma solo attraverso un confronto è possibile spiegare le ragioni e proporre soluzioni condivise. La tecnologia deve essere vista come un supporto, non come un sostituto delle relazioni umane. Penso che questa dovrebbe essere una regola universale che vale per tutto e per tutti.

Un altro argomento che può sembrare di secondaria importanza e che spesso viene sottovalutato ma di enorme impatto è il design dei luoghi di lavoro. Gli spazi delle aziende, nella quale i dipendenti trascorrono buona parte della propria giornata, non hanno un impatto neutro, ma influiscono profondamente sul modo in cui i lavoratori collaborano, interagiscono e si sentono parte di qualcosa. Di fatti, negli ultimi anni, le aziende stanno abbandonando il modello di ufficio chiuso e rigido, puntando su ambienti più flessibili e aperti. Nonostante possa sembrare un aspetto semplice, non si tratta solamente di abbattere le pareti: uno spazio aperto se gestito o progettato in malo modo può generare più distrazione e stress che collaborazione. È

proprio per questo motivo che sempre più organizzazioni cercano di trovare un equilibrio tra aree comuni dedicate al dialogo e spazi individuali dedicati alla concentrazione.

Esistono vari esempi di come un'azienda può migliorare l'esperienza complessiva dei lavoratori attraverso il design: spazi all'aperto che favoriscono pause rigeneranti, zone relax informali dove i colleghi possono tranquillamente scambiare idee in modo spontaneo, sale riunioni attrezzate per il brainstorming creativo, tutto questo può avere un impatto enorme sul clima di fiducia e partecipazione. Questo ragionamento vale anche per l'utilizzo di strumenti di collaborazione digitale come lavagne virtuali e piattaforme di lavoro ibride, che creano spazi digitali e reali che promuovono l'inclusività e la comunicazione. Ciò rende il design uno strumento organizzativo alla pari di un sondaggio o di una riunione ben gestita.

Un esempio simbolo di come un'impresa è riuscita ad avere successo all'interno dell'azienda grazie al design degli spazi è quello del Lego Group. Il gruppo danese mantenendo la propria identità creativa e facendo leva su di essa, ha ripensato i propri spazi partendo da un'idea molto semplice: gli ambienti di lavoro non sono solo contenitori neutri, ma veri e propri facilitatori di collaborazione. Nel creare questi spazi i dipendenti sono stati parte attiva del processo di progettazione. Grazie a *focus group* e svariate indagini sono riusciti a definire quali ambienti fossero realmente utili alla collaborazione e quali, di contro, rischiassero di ostacolarla. Nei nuovi spazi, infatti, non esistono postazioni fisse, bensì, i dipendenti possono decidere liberamente dove lavorare relativamente alle attività che devono svolgere e alle persone con cui devono collaborare quel relativo giorno. Sono state create aree informali, zone colorate per aiutare il *brainstorming* e persino spazi che richiamano il gioco coerenti con il core del marchio. Il risultato è stato un modello di ufficio che ha rafforzato il senso di appartenenza e l'iniziativa individuale riflettendo i valori dell'azienda.

Non sono solo le grandi multinazionali a poter pensare che strumenti di questo tipo siano accessibili. Ci sono molte piccole e medie imprese che pur non disponendo di risorse ingenti, spesso sono in grado di costruire forme di partecipazione altrettanto efficaci attraverso pratiche semplici e vicine alle persone. Chat interne più dinamiche che consentono di raccogliere suggerimenti e implementarli tempestivamente, riunioni settimanali dove ogni membro del *team* cerca di esser aperto alla condivisione, momenti conviviali che sono occasioni di confronto spontaneo: tutte soluzioni relativamente a basso costo, ma con un impatto enorme.

Se si va oltre alla facciata di queste pratiche, penso che il messaggio che emerge sia chiaro: i lavoratori non chiedono strumenti che possano risolvere tutto, bensì, essi cercano autenticità. I lavoratori chiedono di sapere che la loro voce non è solo raccolta, ma anche valorizzata, e soprattutto che i luoghi sia fisici che digitali in cui vivono la loro esperienza lavorativa siano progettati per sostenerla. Ormai viviamo in un'epoca in cui la tecnologia avanza esponenzialmente, di conseguenza questi strumenti fungono da "ancora umana",

ricordando a tutti che le aziende non sono fatte solo di obiettivi e processi, ma di persone vogliono partecipare attivamente. In definitiva, è questa la condizione per far sì che l'innovazione non diventi disumanizzante, ma cammini di pari passo con lo sviluppo delle relazioni.

## **2.4. Strumenti organizzativi per potenziare il coinvolgimento umano**

### **2.4.1. Feedback continuo e peer evaluation**

Nel paragrafo precedente ci siamo concentrati più sugli strumenti generali, come le *survey* e le piattaforme digitali, capendo così come le aziende possano dare voce ai propri dipendenti. In questo paragrafo invece, ci concentriamo su un aspetto più specifico: come le organizzazioni valutano le *performance* e supportano la crescita dei lavoratori.

Per molto tempo, il modello predominante era quello della valutazione annuale. Attraverso questo modello i dipendenti venivano convocati per un colloquio formale con il proprio manager solo una volta l'anno. Esso spesso veniva accompagnato da valutazioni con punteggi standardizzati e giudizi poco personalizzati. Tale strumento sebbene potesse servire per fini amministrativi, si è rivelato inefficace nel promuovere uno sviluppo reale. Infatti, non risulta ambiguo il fatto che molti lavoratori lo percepivano come un esercizio burocratico, che consistesse più nella compilazione di moduli che a un reale percorso di crescita.

La trasformazione degli ultimi anni va nella direzione opposta: si sta passando dal *feedback* annuale al *feedback* continuo. Tale strumento consiste nel creare un dialogo costante tra manager e collaboratori, capace di intercettare in tempo reale gli stati d'animo, le difficoltà e i punti di forza che i dipendenti vogliono comunicare. Esso si adatta meglio a un contesto in continua evoluzione, dove i progetti cambiano spesso e dove risulta sbagliato attendere mesi per un confronto.

Un esempio emblematico è proprio quello di Adobe, il quale nel 2012 ha presentato il programma *Check-in*. Grazie a questo programma sono stati introdotti incontri regolari, la cui frequenza veniva concordata direttamente tra manager e collaboratori. Il focus si sposta dunque sul dialogo: l'obiettivo è quello di trovare soluzioni immediate e concrete. I risultati sono stati abbastanza evidenti: *turnover* volontario ridotto e un clima organizzativo percepito come più attento e costruttivo.

Un'altra invenzione significativa è rappresentata dalla *peer evaluation*, cioè la valutazione tra pari. L'idea alla base è che i colleghi che lavorano fianco a fianco possono dare dei punti di vista più accurati e fornire osservazioni preziose, spesso più precise di quelle dei manager. Questo permette di evitare giudizi distorti da parte delle alte gerarchie e riesce anche

a valorizzare aspetti meno visibili ma fondamentali, come la capacità di supporto e la collaborazione.

Una tecnica simile è stata testata da Deloitte, essa semplifica notevolmente la procedura di valutazione. Ai manager e ai colleghi viene chiesto occasionalmente di rispondere ad alcune domande mirate, come: “Ha bisogno di supporto immediato?”, “Sta dimostrando un potenziale di crescita?” e “Lavorerei di nuovo con questa persona?”. Solo le domande più importanti che promuovono risposte sincere e utili, senza più lunghi moduli da compilare.

Ciò che realmente importa per far sì che questi strumenti siano efficaci, è il contesto culturale in cui vengono adottati. Il *feedback* continuo può trasformarsi in un controllo costante se non è gestito con attenzione, mentre la *peer evaluation* rischia di generare tensioni in mancanza di un clima di fiducia reciproca. Il requisito chiave è rappresentato da un quadro valoriale chiaro dove poter inserire i relativi strumenti: un'organizzazione che punta a far crescere le persone e non a esercitare un monitoraggio perenne.

In definitiva, queste due nuove pratiche non sono solo strumenti di valutazione, ma segnali di un cambio di paradigma. Non consiste più nel “giudicare” una volta l'anno, ma consiste nel costruire un percorso continuo di apprendimento. Al centro di questo passaggio c'è la persona: non dei dati in una griglia, bensì una persona in costante evoluzione, accompagnato e riconosciuto nel suo contributo quotidiano.

#### **2.4.2. Open-book management e trasparenza delle decisioni**

Fino a poco tempo fa le informazioni finanziarie e strategiche sono sempre state un patrimonio riservato al vertice. Dunque, era molto difficile per i dipendenti capire davvero come l'impresa stesse andando. Ad essi arrivavano solo comunicazioni selettive che venivano filtrate da frasi motivazionali o da messaggi generici. A causa di questa asimmetria informativa si creava distanza tra le due categorie di lavoratori: da una parte c'erano i manager con il potere di decidere, dall'altra i lavoratori che si limitavano ad eseguire.

*L'open-book management* nasce come conseguenza di questa distanza. Il principio consiste semplicemente nel condividere con i dipendenti i principali dati economici. Questo però implica che i vertici devono investire per insegnare ai dipendenti a leggere e interpretare i libri contabili. Se si riflette attentamente si tratta di un passaggio tutt'altro che banale, poiché si implica il superamento di una visione gerarchica tradizionale: i numeri non sono più uno strumento di potere diventano una risorsa comune. I lavoratori si trasformano in partecipanti attivi e si rafforza la capacità di sentirsi parte di un progetto condiviso.

SRC Holdings, un'azienda americana spesso considerata la pioniera della gestione trasparente, ne è un esempio perfetto. Durante un periodo di grande turbolenza negli anni '80,

l'azienda ha preso la coraggiosa decisione di rendere completamente trasparenti i propri conti a tutti i dipendenti. Ha avviato una campagna informativa e organizzato sessioni di formazione per spiegare i fondamenti della finanza aziendale, oltre a pubblicare i propri bilanci. A tutti i dipendenti, da quelli delle fabbriche a quelli degli uffici, è stato chiesto di informarsi sui margini, sulle spese e sui profitti e su come il loro lavoro influisse su di essi.

Il risultato fu che da una parte aumentò il senso di responsabilità dei dipendenti: grazie ad aver sviluppato la capacità di comprendere l'impatto diretto delle proprie azioni sui risultati, essi svilupparono un atteggiamento più attento e proattivo. Dall'altra parte, rafforzò la fiducia interna: l'azienda dimostrò che non aveva nulla da nascondere, così generando un clima di maggiore fiducia. Questo fu un caso che con il tempo, da situazione di crisi divenne un modello di gestione innovativa, studiato e replicato in tante altre organizzazioni.

*L'open-book management* è una soluzione che, naturalmente, comporta dei rischi. Nei momenti di difficoltà economica, ad esempio, la condivisione dei dati può generare ansia, soprattutto se i numeri non vengono spiegati correttamente. Un'adeguata formazione diventa essenziale: il pericolo è che i bilanci siano fraintesi o che i dipendenti reagiscano con preoccupazione. La trasparenza richiede, dunque, un accompagnamento costante, fatto di dialogo e di educazione.

In definitiva questo esempio ci insegna come la trasparenza non è solo un atto di pura comunicazione, ma uno strumento di coinvolgimento reale. La condivisione di dati di rilevante importanza significa riconoscere la maturità dei lavoratori e trattarli come partner, non come semplici destinatari di decisioni. È uno strumento che rafforza il legame tra impresa e persone e ci ricorda un'altra volta che in un'epoca di rapida digitalizzazione, la tecnologia da sola non basta.

### **2.4.3. Partecipazione a budget, hiring e definizione degli obiettivi**

Prima abbiamo parlato di uno strumento che si concentra sulla trasparenza dei numeri, ora invece, parleremo della possibilità che i lavoratori vengano coinvolti nelle decisioni strategiche. Oltre all'istruzione e all'informazione, la partecipazione implica avere voce in capitolo nelle decisioni organizzative importanti, come quelle relative al bilancio, alle procedure di assunzione e alla definizione degli obiettivi.

La partecipazione ai processi di budget è una delle forme più significative di responsabilizzazione. In molte aziende, la decisione dei budget appartiene esclusivamente al top management e poi comunicati dall'alto sui vari reparti. Questo crea spesso distanza, come se risorse e le priorità non avesse nulla a che fare con chi lavora quotidianamente sul campo. Al contrario, quando i *team* vengono coinvolti attivamente nella costruzione del budget, cambia

la percezione degli obiettivi che da imposizioni divengono risultati condivisi. Ci sono stati dei casi in cui le imprese hanno introdotto meccanismi di *co-budgeting*: i vari reparti discutono insieme le priorità di spesa e evidenziano i bisogni reali. Il risultato si traduce in un aumento del senso di *ownership* e in una diminuzione degli sprechi, poiché chi utilizza le risorse è anche chi contribuisce a pianificarle.

Un altro ambito cruciale è quello delle decisioni di assunzione. Di solito sono gli uffici HR e i manager di linea a occuparsi della selezione del personale, ruolo molto importante poiché influenza in modo diretto la cultura e le dinamiche di un'organizzazione. Esistono, invece, alcune aziende che hanno iniziato a sperimentare forme di *hiring* partecipativo: i *team* ai quali sarà destinato il candidato, verranno coinvolti nei colloqui o comunque avranno voce nelle valutazioni finali. I vantaggi sono: il più importante è l'aumento della probabilità di trovare candidati realmente compatibili con il gruppo. Di conseguenza il secondo vantaggio sta nel trasmettere ai nuovi assunti un messaggio chiaro: la decisione non è di pochi, bensì, è il frutto di una scelta collettiva. Il processo risulterà più lungo e complesso, ma il guadagno derivante da integrazione e fiducia reciproca copre ampiamente i costi.

Per ultimo abbiamo la definizione degli obiettivi. Tale pratica può essere resa più partecipativa grazie al modello degli OKR (*Objectives and Key Results*). Essa venne prima introdotta da Intel e poi resa celebre da Google, gli OKR non si limitano a fissare obiettivi annuali imposti dall'alto, bensì, incoraggiano un processo aperto e iterativo. In pratica tutti gli obiettivi strategici vengono resi pubblici, mentre i *team* e i singoli lavoratori definiscono i propri contributi specifici ( i "*key results*" ) per sostenerli. Un aspetto fondamentale degli OKR riguarda la dinamicità, essi sono rivisti con cadenza regolare, favorendo adattamento e dialogo continuo. Essi rappresentano una bussola che orienta l'azione comune.

In conclusione, possiamo affermare che l'apertura a questo tipo di processi qui rappresenta una delle forme più concrete di coinvolgimento umano. Questi sono i momenti in cui viene valutato il grado di allineamento tra le dichiarazioni di centralità delle persone e le attività effettive. Costruire fiducia e costruire un senso di comunità attraverso un coinvolgimento autentico nei processi strategici è essenziale affinché le organizzazioni rimangano competitive e sostenibili nell'era moderna.

## **2.5. – Tecnologie che favoriscono (o ostacolano) la relazione**

### **2.5.1. Piattaforme collaborative**

Le piattaforme collaborative digitali sono state fondamentali nella trasformazione in profondità dei modelli di coordinamento nelle organizzazioni contemporanee. Strumenti come Microsoft Teams, Asana, Slack o Trello ormai sono parte integrante della quotidianità

lavorativa e costituiscono una vera e propria infrastruttura organizzativa. L'integrazione di queste piattaforme fa parte di un processo più ampio di digitalizzazione aziendale, che ha reso possibile la gestione di *team* distribuiti, l'adozione di modelli di lavoro flessibili e il superamento di alcune rigidità tipiche delle strutture gerarchiche tradizionali.

Se vogliamo analizzare il punto di vista puramente organizzativo, il principale effetto di queste piattaforme è la riduzione dei costi di transazione interna. Esse permettono di abbattere i tempi e le risorse necessarie per sincronizzare attività, condividere informazioni e monitorare lo stato di avanzamento dei progetti. In poche parole, tali strumenti contribuiscono a una maggiore efficienza operativa e a un accesso più veloce al capitale conoscitivo distribuito all'interno dell'impresa.

Tuttavia, la loro adozione massiva ha portato a nuove forme di inefficienza. Penso che tra di esse, vi siano due in particolare che meritano attenzione: *l'information overload* e la crescente superficialità degli scambi comunicativi.

Il primo riguarda la quantità eccessiva di flussi informativi che caratterizza le piattaforme collaborative. Tale fenomeno non è solo un problema psicologico individuale, ma un vero e proprio tema di governance governativa. Infatti, *l'overload* informativo innalza i costi di coordinamento: i lavoratori rischiano di perdere informazioni rilevanti, impiegano più tempo per filtrare i contenuti e tendono a dare risposte affrettate, riducendo la qualità delle decisioni.

L'iperconnessione comporta inoltre una dilatazione dei confini temporali del lavoro. Questo vuol dire che l'iperconnessione porta a una reperibilità continua che riduce direttamente l'efficienza marginale della comunicazione: un flusso costante di interazioni, non filtrato, genera più rumore che valore. In questo senso, le piattaforme collaborative mostrano una natura ambivalente: strumenti pensati per semplificare la cooperazione possono, se non gestiti, produrre nuove inefficienze organizzative.

Il secondo aspetto riguarda invece il punto di vista qualitativo degli scambi. Infatti, la comunicazione digitale, per sua natura, predilige messaggi rapidi, frammentati e spesso privi di contesto. Il risultato è una riduzione della ricchezza semantica degli scambi e l'indebolimento del capitale sociale interno, inteso come quell'insieme di legami fiduciari e relazionali che favoriscono la cooperazione oltre gli obblighi contrattuali.

Dal punto di vista organizzativo, tale superficialità causa due effetti principali. Da un lato, riduce la capacità dei *team* di generare conoscenza tacita, che richiede interazioni dense e informali. Dall'altro, riduce la coesione dei gruppi di lavoro, trasformando le relazioni in meri scambi strumentali orientati al compito. Dunque, quando manca una dimensione relazionale abbastanza ricca, la cooperazione rischia di essere meno sostenibile nel lungo periodo.

Le imprese, a causa di queste criticità, hanno avviato sperimentazioni volte a regolare l'uso delle piattaforme collaborative. Ad esempio, in primis, è essenziale regolamentare i tempi

di connessione. Alcune aziende hanno introdotto *policy* che limitano l'invio di messaggi al di fuori dell'orario lavorativo o che prevedono fasce di silenzio digitale. Un esempio emblematico è quello di Volkswagen, il quale ha messo in atto, per un determinato periodo, il blocco automatico delle e-mail dopo una certa ora per evitare fenomeni di reperibilità continua. Tali misure, dunque, evitano che l'*overload* informativo comprometta la produttività complessiva.

Una seconda linea d'azione è la definizione di un insieme di regole di buona condotta dal punto di vista organizzativo, volte a strutturare il flusso comunicativo e a distinguere i canali urgenti da quelli non urgenti. Per esempio, Deloitte ha definito delle linee guida che raccomandano di concentrare le discussioni su *thread* unici e di utilizzare tag specifici per segnalare il grado di priorità dei messaggi. Grazie a queste pratiche le interazioni divengono più leggibili e prevedibili, riducendo così il sovraccarico informativo.

Infine, un terzo punto importante riguarda la reintegrazione di momenti di confronto sincrono. Troviamo esempi come GitLab, pioniere del lavoro completamente remoto, la quale ha introdotto rituali digitali (*coffee chat virtuali*, *daily stand-up meeting*) che oltre a monitorare i progetti, si focalizza anche sul coltivare il capitale sociale. Questi momenti strutturati aiutano a limitare la perdita di spontaneità, restituendo una dimensione di appartenenza e rafforzando la coesione dei *team*.

Le piattaforme collaborative rappresentano veri e propri meccanismi di coordinamento organizzativo. Di conseguenza il loro impatto non può essere interpretato solo in termini di vantaggi o rischi individuali, ma va interpretato nel quadro più ampio della gestione delle risorse e dei processi aziendali.

Esse abbassano i costi di transazione interna, ma se non governate generano nuove inefficienze; favoriscono la cooperazione, ma rischiano di indebolire il capitale sociale.

In questo caso, le organizzazioni devono affrontare la difficoltà di integrare questi strumenti nei loro modelli di lavoro in modo sostenibile, piuttosto che decidere se utilizzarli o meno. È qui che entra in gioco la *leadership*: le persone che guidano *team* dispersi si distinguono per la loro capacità di filtrare, interpretare e convertire il flusso di comunicazione in coesione. Il tema del paragrafo seguente, dedicato alla *leadership* a distanza, è introdotto da questa transizione.

### **2.5.2. Leadership a distanza**

La diffusione delle piattaforme collaborative e dei modelli di lavoro distribuiti ha modificato radicalmente il modo in cui le organizzazioni esercitano la leadership. In passato i manager avevano sempre la possibilità di monitorare direttamente l'operato dei collaboratori, e di conseguenza, cogliere i segnali informali sulla loro motivazione. Oggi il contesto digitale

richiede un rinnovamento sulle funzioni stesse della guida organizzativa. Di fatto, è essenziale ridefinire i meccanismi attraverso i quali il leader assicura coordinamento, coesione e orientamento strategico.

Uno degli aspetti più rilevanti riguarda la relazione tra fiducia e controllo. A causa dell'assenza fisica dei manager sul posto, diventa difficile applicare forme di supervisione diretta, che tradizionalmente garantivano la disciplina e l'allineamento delle attività. Questo passaggio obbliga le aziende a spostare il focus sulla responsabilizzazione dei collaboratori, valorizzando l'autonomia e la capacità di autogestione. Nel risultato economico, ciò riduce i costi di monitoraggio, ma dall'altra parte, servono sistemi alternativi per assicurare accountability, come l'uso di indicatori di performance (KPI) o di report periodici.

Il leader a distanza si trasforma in colui che ha la funzione di ridurre l'incertezza. Colui che definisce obiettivi chiari, stabilisce priorità e fornisce criteri di valutazione condivisi. Egli non è più la figura che controlla costantemente. Per questo il capitale fiduciario diventa un asset organizzativo fondamentale, che consente di sostituire i meccanismi di sorveglianza tradizionali con pratiche di coordinamento basate sulla responsabilità reciproca.

Un secondo ambito riguarda la gestione del clima organizzativo. È comune che il lavoro a distanza, attraverso l'isolamento e la riduzione delle interazioni informali, può minare il senso di appartenenza, con effetti negativi su motivazione ed *engagement*. In questo contesto, il leader svolge un ruolo centrale come architetto di pratiche relazionali che riducano il rischio di turnover e favoriscano la *retention*.

Le aziende che sono riuscite ad adattarsi meglio sono quelle che hanno introdotto rituali virtuali come: *check-in* regolari, celebrazioni condivise o momenti informali online. Questo non solo per coltivare relazioni, ma come leve strategiche per mantenere la coesione dei *team* e ridurre i costi di sostituzione del personale qualificato. Il risultato economico è misurabile: migliorando l'*engagement*, si abbassano i rischi di abbandono e si preservano le competenze critiche.

Il manager funge propriamente da hub informativo, selezionando i contenuti rilevanti, assegnando significato ai dati e trasformando la comunicazione frammentata in orientamento strategico. La capacità di "dare senso" al rumore informativo rappresenta un vantaggio competitivo, perché riduce i costi di coordinamento e aumenta la produttività del *team*.

Le imprese si sono impegnate ad investire nella formazione manageriale sulla *digital leadership*, focalizzandosi su competenze di comunicazione mediata, gestione dei conflitti online e motivazione a distanza. Altre imprese hanno sperimentato modelli di leadership distribuita, dove la funzione di coordinamento risiede nelle mani di più membri del *team*, proprio per ridurre i rischi di sovraccarico e aumentare la resilienza organizzativa.

Al contempo, le imprese stanno investendo in sistemi di *people analytics*, che permettono ai manager di monitorare i livelli di partecipazione e produttività in modo meno invasivo, trasformando i dati digitali in strumenti di supporto decisionale.

La leadership a distanza rappresenta un cambiamento significativo nella logica di coordinamento organizzativo che va oltre la semplice riproduzione di modelli preesistenti in un contesto virtuale. Richiede infatti un equilibrio tra controllo e fiducia, la creazione di pratiche relazionali che proteggano dal capitale umano e la partecipazione attiva alla gestione del flusso di informazioni. In questo modo, il leader assume il ruolo primario di garantire la coerenza organizzativa in un contesto frammentato e mediato dalla tecnologia.

Tuttavia, se finora abbiamo considerato la tecnologia come un semplice mezzo di coordinamento e comunicazione, occorre affrontare ciò che accade quando la tecnologia stessa interferisce direttamente con il processo decisionale. Situazioni nuove e impegnative derivano dall'uso sempre più diffuso di algoritmi e intelligenza artificiale nelle assunzioni, nelle valutazioni delle prestazioni e nella gestione delle risorse umane. Questo è il tema che sarà esaminato nella sezione seguente.

### **2.5.3. Decisioni: intelligenza artificiale e automazione**

La progressiva digitalizzazione, oltre ad aver trasformato i canali di comunicazione e le modalità di coordinamento, ha influenzato direttamente la sfera decisionale. L'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale e di automazione algoritmica ha portato a una crescente delega di scelte aziendali a strumenti tecnologici, che operano non più come semplici supporti, ma come veri e propri attori del processo decisionale.

Questi sistemi sono particolarmente presenti nell'ambito della gestione delle risorse umane. Algoritmi di *people analytics* vengono sempre più utilizzati per monitorare la produttività, selezionare i candidati e persino prevedere i rischi di abbandono. Parallelamente, nei processi produttivi e logistici, i sistemi di automazione decidono in tempo reale come pianificare i turni, allocare le risorse o ottimizzare catene di fornitura. Invece, dal punto di vista economico-organizzativo, i relativi sistemi permettono una significativa riduzione dei costi di elaborazione delle informazioni, migliorando la rapidità e l'accuratezza delle decisioni in contesti complessi.

Il crescente affidamento di responsabilità alle tecnologie autonome solleva interrogativi critici. Il primo riguarda il rischio di bias algoritmico. Le decisioni prese da un sistema IA riflettono la qualità dei dati su cui è addestrato: ciò vuol dire che se sono presenti distorsioni storiche o culturali, l'algoritmo rischia di replicare e amplificare tali discriminazioni. Di

conseguenza, è possibile che in ambito HR, ciò può tradursi in processi di selezione meno equi, con effetti negativi sulla diversità organizzativa e sulla reputazione dell'impresa.

Un secondo elemento critico è la spersonalizzazione delle decisioni. Nel caso in cui valutazioni delicate come la promozione di un dipendente o la risoluzione di un conflitto vengono affidate a sistemi automatizzati, si riduce lo spazio di ascolto umano e la possibilità di considerare dimensioni qualitative difficilmente quantificabili. Mentre, dal punto di vista organizzativo, ciò può compromettere il senso di giustizia percepita dai lavoratori, alimentando particolarmente la sfiducia nei confronti del management.

Il terzo aspetto riguarda la trasparenza decisionale. L'intelligenza artificiale spesso opera come se fosse una "scatola nera", fornendo risultati senza spiegazioni facilmente comprensibili. Questo comporta una grande difficoltà per i manager nel giustificare determinate scelte e per i dipendenti accettarne la legittimità. La mancanza di *accountability* ha effetti non solo etici ma anche economici: aumenta il rischio di conflitti interni e cala l'*engagement*.

Molte aziende stanno sperimentando modelli di decisione ibrida, in cui l'IA non sostituisce il giudizio umano, ma lo affianca. L'algoritmo fornisce dati e analisi predittive, mentre il manager mantiene l'ultima parola, integrando elementi qualitativi e relazionali. Alcune imprese, ad esempio, utilizzano sistemi di *screening* automatizzato per ridurre i tempi di selezione dei candidati, ma garantiscono che i colloqui finali restino affidati a recruiter umani.

Questi sistemi ci evidenziano come sia importante la scelta di come governare l'integrazione. L'automazione offre vantaggi in termini di efficienza e velocità, ma allo stesso tempo deve essere bilanciata con meccanismi di controllo umano che preservino legittimità, equità e trasparenza. La sfida, dunque, sta nel ridefinire i confini tra ciò che può essere automatizzato e ciò che deve restare nell'ambito della deliberazione umana.

In definitiva, l'introduzione dell'intelligenza artificiale e dell'automazione segna una svolta nei processi decisionali, riducendo i costi di elaborazione delle informazioni ma generando nuove forme di rischio: opacità, spersonalizzazione e bias. Le imprese potranno trarne vantaggio nel momento in cui riusciranno ad ottimizzare una metodologia ibrida, in cui la potenza analitica degli algoritmi si combina con la sensibilità umana dei leader.

## **2.6. Il gap tra sviluppo tecnologico e sviluppo umano: una sfida aperta**

L'analisi condotta nel paragrafo 2.5 ha mostrato come l'introduzione delle tecnologie nei contesti organizzativi produca effetti ambivalenti: da una parte favorisce rapidità, accesso alle informazioni e riduzione dei costi di coordinamento; dall'altra genera nuove criticità, che spaziano dall'*overload* comunicativo alla fragilità della leadership a distanza, fino ai rischi di bias e spersonalizzazione connessi all'automazione delle decisioni.

Nonostante la loro diversità nella manifestazione, questi fenomeni sembrano condividere una radice comune: l'assenza di una crescita parallela della dimensione umana e relazionale. La tecnologia evolve a un ritmo incalzante, mentre le pratiche organizzative volte a rafforzare il capitale sociale, procedono con maggiore lentezza. Ne deriva un gap strutturale tra ciò che le imprese investono in strumenti digitali e ciò che investono nello sviluppo delle persone.

Questo squilibrio si traduce in implicazioni concrete per la sostenibilità dei modelli organizzativi. Se il progresso tecnologico non è accompagnato da un rafforzamento delle capacità umane di governarlo, comprenderlo e integrarlo, i benefici immediati rischiano di essere minacciati nel lungo periodo da calo di *engagement*, tensioni relazionali e perdita di fiducia.

Dunque, la domanda che mi pongo è: le aziende contemporanee stanno davvero colmando questo divario, o la centralità della tecnologia ha preso il sopravvento sulla centralità delle persone?

È una sfida ancora aperta, che richiede di osservare non solo i principi teorici, ma soprattutto le pratiche effettive adottate dalle organizzazioni. Il prossimo capitolo sarà dedicato a verificare attraverso l'analisi empirica, se e come le imprese di oggi stiano cercando di bilanciare lo sviluppo tecnologico con quello umano.

## **3. EVIDENZE EMPIRICHE**

### **3.1 Introduzione al capitolo**

Questo capitolo intende offrire un'analisi empirica che fa seguito alle linee guida delineate nei capitoli precedenti sullo sviluppo delle relazioni umane in ambito aziendale e sui principali quadri teorici che hanno definito lo sviluppo organizzativo moderno. L'obiettivo è quello di verificare se e in che misura le aziende abbiano implementato pratiche innovative incentrate sulle persone e se tali iniziative abbiano prodotto risultati osservabili in termini di standard di vita aziendale e termini economici.

L'analisi si focalizza su sei casi aziendali appartenenti a settori differenti: Google, Zappos, Patagonia e Unilever. La scelta delle aziende non è stata casuale: tali organizzazioni si distinguono per l'adozione di pratiche innovative nella gestione delle persone, per il loro forte impegno nello sviluppo tecnologico e per la disponibilità di dati e studi che consentono di valutare in maniera comparativa i risultati ottenuti.

Per ciascuna azienda verranno presi in esame:

1. La storia dell'azienda e la mission e la vision, al fine di chiarire i valori fondanti e gli obiettivi strategici;
2. Le pratiche organizzative basate sulla persona, ossia le iniziative finalizzate a promuovere inclusione, partecipazione, autonomia e benessere;
3. Lo sviluppo tecnologico, menzionando le innovazioni che caratterizzano il modello di business e che incidono sul funzionamento organizzativo;
4. Le evidenze empiriche relative all'impatto delle pratiche considerate, facendo una distinzione tra: qualità della vita aziendale (*engagement*, soddisfazione, *turnover*, clima organizzativo) e risultati economici (produttività, crescita, attrazione e *retention* dei talenti). Questo punto comprende anche una valutazione critica dei dati, volta a mettere in relazione le due dimensioni.

In questo modo, il capitolo rappresenta il cuore empirico della ricerca, fornendo i dati necessari per determinare se l'innovazione organizzativa accompagnata al progresso tecnologico possa effettivamente migliorare la vita dei dipendenti, aumentando al contempo le prestazioni economiche complessive.

## **3.2. Google (Alphabet)**

### **3.2.1. Google - La storia dell'azienda**

Google nasce nel 1998 dalla collaborazione tra Larry Page e Sergey Brin, due studenti dell'Università di Stanford che svilupparono un motore di ricerca innovativo, inizialmente chiamato Backrub. L'innovazione principale riguardava un nuovo algoritmo chiamato PageRank, capace di ordinare i risultati non solo sulla base delle parole chiave, ma anche della loro rilevanza e popolarità attraverso i collegamenti ipertestuali. Questa fu l'intuizione che rese il motore di ricerca straordinariamente efficace in confronto ai concorrenti, infatti, in pochi anni trasformò Google da piccola start-up californiana in un attore centrale di Internet.

Negli anni Duemila arrivò il vero salto di qualità, quando l'azienda mise a punto un modello di business attraverso la pubblicità online. Grazie all'introduzione di AdWords (oggi Google Ads), gli inserzionisti poterono acquistare spazi pubblicitari direttamente legati alle ricerche degli utenti, pagando con un semplice click. Poco dopo, Google decise di aggiungere la possibilità per i proprietari di siti web di ospitare annunci pertinenti e condividere ricavi. Questa doppia innovazione trasformò radicalmente il mercato della pubblicità digitale e garantì a Google un flusso di entrate stabile, grazie al quale le permise di finanziare una rapida espansione verso nuovi servizi e mercati.

Negli anni a seguire, l'azienda costruì un vero e proprio ecosistema digitale. Lanciò prodotti come Gmail e Google Maps, sviluppò il browser Chrome e acquisì YouTube nel 2006, divenuta la principale piattaforma video su scala globale. In aggiunta, con l'acquisizione di Android nel 2005, Google entrò anche nel settore mobile, ponendo le basi per la diffusione mondiale del suo sistema operativo, oggi il più utilizzato al mondo negli smartphone.

Nel 2015, in seguito a una crescita sempre più diversificata, nacque Alphabet Inc., una holding che raggruppa sotto un'unica struttura Google e altre società controllate. L'idea era distinguere il core business (pubblicità, cloud, ricerca, YouTube, Android) dagli altri progetti più sperimentali come Verily (salute digitale), Waymo (guida autonoma), DeepMind (intelligenza artificiale) e X (innovazioni radicali). Questa riorganizzazione diede maggiore trasparenza finanziaria e più autonomia ai vari settori, permettendo a Google di continuare a innovare senza compromettere la stabilità del business principale.

La mission di Google è rappresentata da una frase ufficiale e molto chiara: "to organize the world's information and make it universally accessible and useful". Google, dunque, si propone di organizzare le informazioni del mondo e renderle universalmente accessibili e utili, con l'obiettivo di migliorare la vita delle persone attraverso la tecnologia. La sua vision guarda a un futuro in cui gli strumenti digitali non solo semplificano le attività quotidiane, ma

favoriscono anche una connessione più profonda tra individui e conoscenza, contribuendo a rendere la società più inclusiva e interconnessa.

Oggi Google è una delle aziende tecnologiche più influenti al mondo, con oltre 180.000 dipendenti e un fatturato che nel 2024 ha superato i 300 miliardi di dollari. I suoi vari servizi come Gmail, Youtube, Maps, Google Cloud e i prodotti hardware, sono utilizzati tutti i giorni da miliardi di persone, rendendo Google non solo un gigante economico, ma anche un attore determinante nel modo in cui la società accede e utilizza le informazioni.

### **3.2.2. Google - Pratiche organizzative innovative basate sulla persona**

Fin dai principi Google cercò di costruire un modello organizzativo che tenesse insieme innovazione tecnologica e centralità delle persone. Il concetto chiave che i fondatori volevano trasmettere era che la creatività non potesse essere imposta dall'alto, ma dovesse essere favorita attraverso la libertà, la collaborazione e un ambiente di lavoro stimolante. Questa filosofia ha contribuito a definire diverse pratiche organizzative, alcune divenute iconiche e altre oggetto di revisione critica, che hanno contribuito a definire la cultura di Google.

Nei primi anni 2000, è stata introdotta una delle iniziative più note: "20% time". Tale pratica dispone di una logica molto semplice: permettere ai dipendenti di dedicare fino a un quinto del proprio tempo a progetti personali, anche non direttamente legati alle responsabilità assegnate. Il fulcro dell'idea era rappresentato dalla libertà creativa, con la convinzione che essa potesse generare innovazioni inattese e di grande valore.

La pratica, di conseguenza, ha contribuito ad accrescere l'attrattiva di Google come datore di lavoro, alimentando la percezione di un contesto che valorizzava le idee dei singoli e la loro autonomia. Tuttavia, con il passare degli anni sono emersi svariati limiti: non tutti i manager concedevano davvero questa possibilità e, con la crescita dimensionale dell'azienda, diventa sempre più difficile garantire lo stesso livello di libertà a tutti i *team*. Di fatto, già alla fine degli anni 2010 la *policy* era stata ridimensionata, rimanendo più come simbolo culturale che come pratica realmente diffusa.

Un altro pilastro delle pratiche HR di Google è stato lo sviluppo di una cultura aziendale fortemente incentrata sul benessere dei dipendenti. I campus dell'azienda a Mountain View e in altre sedi globali sono stati progettati per stimolare la connessione e l'innovazione, offrendo spazi ricreativi, aree comuni e servizi interni come mense gratuite, palestre e un'ampia assistenza sanitaria. Questa strategia ha attirato i migliori talenti da tutto il mondo e rafforzato la reputazione di Google come "*Great Place to Work*".

Google ha aumentato gli investimenti nella politica di diversità e inclusione nel corso del tempo. Nel 2014 pubblica un rapporto annuale sulla diversità, che descrive in dettaglio le

questioni importanti e i progressi compiuti nella rappresentanza delle minoranze di genere ed etniche. I dati indicano sia i limiti attuali (la percentuale di donne e dipendenti appartenenti a minoranze in posizioni dirigenziali è ancora inferiore alla media prevista) sia i progressi incrementali, in particolare l'aumento del numero di donne nei settori tecnici. Nel corso degli anni si sono verificate anche controversie interne; l'esempio più eclatante è stato lo sciopero del 2018, in cui circa 20.000 lavoratori di tutto il mondo hanno manifestato contro la gestione da parte dell'azienda ai casi di molestie sessuali. Questo episodio ha dimostrato quanto possano essere gravi i conflitti e le tensioni che possono emergere dietro la facciata dell'inclusività.

L'intervento più significativo e sistematico di Google dal punto di vista organizzativo è arrivato con il Progetto Aristotele, avviato nel 2012 per capire cosa rende efficace un *team* di lavoro. La ricerca ha coinvolto più di 180 team interni, combinando l'utilizzo di analisi quantitative (risultati, performance) e qualitative (survey, interviste).

I risultati hanno ribaltato alcune convinzioni tradizionali: non era la leadership verticale o le competenze individuali a spiegare il successo dei *team*, bensì la presenza di *psychological safety*. I gruppi più performanti erano quelli nel quale i membri si sentivano liberi di esprimere dubbi, fare domande e condividere idee senza timore di ripercussioni. La *psychological safety* non fu l'unico fattore determinante: l'affidabilità dei membri, la struttura e chiarezza degli obiettivi, il significato personale attribuito al lavoro e la percezione di un impatto reale delle proprie attività ebbero un impatto molto importante.

Dopo il progetto, Google integrò queste evidenze nei programmi di formazione manageriale e nella gestione quotidiana dei *team*. Le survey interne mostrarono miglioramenti tangibili: i *team* nei quali erano state adottate pratiche per favorire la *psychological safety*, la produttività aumentò sostanzialmente, accompagnata da una crescita del livello di soddisfazione e engagement dei dipendenti. Tuttavia, sono stati rilevati anche limiti e sfide. Ci sono stati dei casi in cui la competizione o la pressione erano molto forti, di conseguenza i *team*, non riuscivano a mantenere elevati livelli di *psychological safety*, con il rischio di tornare a dinamiche gerarchiche e orientate alla performance immediata. Questo dimostra come i principi individuati dal Progetto Aristotele, pur validi richiedano un'applicazione costante e adattata ai contesti.

Abbiamo visto che il percorso di Google nelle pratiche organizzative mostra un'evoluzione significativa: si è passati dalle politiche più visionarie e simboliche (20%time) alle iniziative più strutturate e misurabili (Progetto Aristotele). L'azienda ha dimostrato una grande capacità di sperimentare approcci innovativi, che però ha evidenziato anche i limiti legati alla crescita e alla complessità di una multinazionale globale.

Sebbene vi siano incongruenze interne che sollevano dubbi sull'allineamento tra i principi dichiarati e la realtà organizzativa, la *workplace culture* rimane comunque un punto di forza in grado di attrarre e trattenere i talenti.

### **3.2.3. Google - Sviluppo tecnologico**

Nell'analisi dell'evoluzione tecnologica di Google, ho deciso di attingermi a dati relativi agli investimenti sostenuti in Ricerca e Sviluppo (R&D) e nelle spese in conto capitale (CapEx), indicatori che riflettono rispettivamente le risorse destinate all'innovazione software, all'intelligenza artificiale e al capitale umano, e quelle dedicate all'infrastruttura tecnologica (data center, server, hardware per l'AI).

Grazie ai dati possiamo osservare una crescita costante e “a gradini”, con incrementi significativi in corrispondenza delle fasi più rilevanti dello sviluppo aziendale. Nel 2011 Google destinava 5,2 miliardi USD a R&D (13,7% dei ricavi) e circa 3,4 miliardi USD a CapEx (9% dei ricavi). Questi valori crescono progressivamente fino al 2013, con R&D a 8 miliardi USD e CapEx intorno ai 3,6 miliardi USD, questo prova l'impegno nel consolidare il core business e potenziare i servizi consumer, come Search, Gmail e Youtube.

Tra il 2012 e il 2014, Google procede con l'avvio del Progetto Aristotele. In questo periodo gli investimenti tecnologici sostengono la nascita di progetti di intelligenza artificiale come Google Brain e DeepMind, e si intrecciano con nuove pratiche organizzative orientate alla collaborazione e *alla psychological safety*.

Il salto più grande è stato fatto con la riorganizzazione in Alphabet (2015) e con la successiva spinta sul Cloud: nel 2019 le spese in R&D raggiungono circa 26 miliardi USD, mentre il CapEx sale a oltre 23 miliardi USD (14% dei ricavi). Questa crescita riflette una espansione generale dell'azienda che va dalle infrastrutture per i servizi cloud al potenziamento della struttura interna, che richiede nuove modalità di governance e maggiore chiarezza nei ruoli aziendali.

Dall'introduzione dell'IA generativa quattro anni fa, gli investimenti hanno raggiunto livelli senza precedenti. Alphabet ha investito 49,3 miliardi USD in ricerca e sviluppo e 52,5 miliardi USD in spese in conto capitale nel 2024; tali spese hanno rappresentato circa il 14-15% del fatturato totale. Secondo le previsioni, nel 2025 sono previsti fino a 75-85 miliardi USD di spese in conto capitale, il che indica una crescente enfasi sugli investimenti infrastrutturali per l'IA e i data center di nuova generazione.

Dai meccanismi di innovazione bottom-up (20% time) alla codificazione dei fattori che determinano l'efficacia del *team* (Progetto Aristotele), alla governance multi-divisionale introdotta con Alphabet e alle recenti politiche volte ad attrarre e trattenere i migliori talenti nel

campo dell'IA, questa dinamica dimostra come l'evoluzione organizzativa abbia accompagnato ogni salto tecnologico. In altre parole, un'analisi degli investimenti tecnologici mostra che l'espansione di Google non è stata solo una questione di fatturato, ma ha anche richiesto continui adeguamenti delle pratiche organizzative e della gestione del personale per garantire che il progresso tecnologico fosse sostenibile e in linea con la cultura aziendale.

### 3.2.4. Google - Evidenze empiriche

Evento / Pratica	Anno	Indicatori economici	Indicatori organizzativi
<b>20% time</b>	2003 (prima)	Ricavi: 1,5 mld USD; Utile netto: 0,1 mld USD; Dipendenti: ~1.600	Avvio della cultura della sperimentazione; nessun dato quantitativo ufficiale disponibile.
	2006 (dopo)	Ricavi: 10,6 mld USD; Utile netto: 3,5 mld USD; Dipendenti: ~10.600	Clima di entusiasmo organizzativo: dal 20% time sono nati progetti come Gmail e Google News.
<b>Project Aristotele</b>	2011 (prima)	Ricavi: 37,9 mld USD; Utile netto: 9,7 mld USD; Dipendenti: ~33.000	Assenza di un approccio sistematico alla team <i>effectiveness</i> .
	2015 (dopo)	Ricavi: 74,5 mld USD; Utile netto: 16,3 mld USD; Dipendenti: ~61.814	Introduzione dei “5 driver” ( <i>psychological safety</i> , affidabilità, chiarezza, significato, impatto). Evidenze interne: miglioramento della collaborazione e engagement; benchmark Gallup: +17% produttività e +21% profitti nei team ad alto engagement.
<b>Alphabet reorganization</b>	2014 (prima)	Ricavi: 66,0 mld USD; Utile netto: 14,4 mld USD; Dipendenti: ~53.800	Crescita rapida con necessità emergente di maggiore trasparenza organizzativa.
	2017 (dopo)	Ricavi: 110,8 mld USD; Utile netto: 12,6 mld USD; Dipendenti: ~80.000	Maggiore chiarezza nei ruoli e autonomia alle <i>Other Bets</i> .
<b>Walkout globale</b>	2017 (prima)	Ricavi: 110,8 mld USD; Utile netto: 12,6 mld USD; Dipendenti: ~80.000	Engagement percepito alto, ma con tensioni latenti su etica e governance.
	2019 (dopo)	Ricavi: 161,9 mld USD; Utile netto: 34,3 mld USD; Dipendenti: ~118.899	Protesta di oltre 20.000 dipendenti (2018) contro la gestione interna delle molestie sessuali. Evidenziate criticità su inclusione e trasparenza.

Dalla tabella è chiaramente visibile come le pratiche organizzative innovative di Google abbiano coinciso con momenti di forte crescita economica e di espansione della forza lavoro. Grazie all'introduzione del 20% time, nei primi anni Duemila, si è creato un clima di

entusiasmo e innovazione diffusa, che ha aiutato lo sviluppo di prodotti iconici come Gmail e Google News. Il salto nei ricavi e nel numero di dipendenti tra il 2003 e il 2006 è indicativo della capacità di questa pratica di generare valore sia economico che organizzativo.

La qualità della vita aziendale è stata influenzata direttamente anche dal Progetto Aristotele (2012-2014), che ha dimostrato come le pratiche incentrate sulle persone possano tradursi in un reale vantaggio competitivo, sottolineando l'importanza della sicurezza psicologica e aumentando le prestazioni *del team* del 35%. Il rapporto tra innovazione organizzativa e progresso tecnico è supportato dalla crescita del fatturato e dal numero di dipendenti dal 2011 al 2015.

Invece, nel 2015, la riorganizzazione in Alphabet mostra un consolidamento economico ma anche necessità di maggiore trasparenza interna. La creazione di entità autonome per le *Other Bets* ha permesso di conciliare sperimentazione e controllo, mentre l'organico continuava ad aumentare.

In conclusione, è importante evidenziare il limite emerso dal *Walkout* globale del 2018. Si può notare come, nonostante i ricavi record e un'espansione significativa, oltre 20.000 dipendenti scesero in piazza contro la gestione interna delle molestie e delle politiche di inclusione. Questo episodio, nonostante la crescita economica, segnala una frattura tra i principi dichiarati e la percezione dei lavoratori. Inserire il *Walkout* nella tabella, seppure come evidenza qualitativa, arricchisce l'analisi mostrando che le pratiche organizzative non sono statiche né universalmente efficaci, ma richiedono adattamento costante.

### **3.3. Zappos**

#### **3.3.1. Zappos - La storia dell'azienda**

Zappos è un'azienda statunitense fondata nel 1999 da Nick Swinmurn come piattaforma di vendita online di calzature. L'idea imprenditoriale nasceva dalla difficoltà riscontrata nel trovare nei negozi fisici il modello e la misura desiderata, e si è rapidamente trasformata in un modello di business interamente orientato all'e-commerce. Nel giro di pochi anni l'azienda si è affermata come una delle realtà più innovative nel panorama retail digitale, grazie a un'offerta inizialmente concentrata sulle scarpe e progressivamente estesa all'abbigliamento, agli accessori e ad altri segmenti *lifestyle*.

Nel 2009 Zappos è stata acquisita da Amazon, mantenendo però un'elevata autonomia gestionale e culturale. Questo aspetto è cruciale per comprendere l'evoluzione del suo modello organizzativo: pur essendo parte di un colosso globale, l'impresa ha continuato a sperimentare pratiche radicalmente innovative nella gestione delle persone e nella cultura aziendale.

L'acquisizione ha inoltre fornito a Zappos risorse tecnologiche e infrastrutturali più solide, senza intaccarne l'identità distintiva.

Un elemento peculiare di Zappos è l'attenzione alla cultura organizzativa come vero e proprio vantaggio competitivo. Il fondatore e CEO storico, Tony Hsieh, ha guidato l'azienda secondo una filosofia centrata sulla felicità dei dipendenti e dei clienti. Il concetto di *customer happiness* non era solo uno slogan commerciale, ma rappresentava una strategia di lungo periodo per garantire qualità del servizio, fidelizzazione e innovazione interna.

Oltre all'orientamento al cliente, Zappos si è distinta per l'adozione di modelli organizzativi alternativi a quelli tradizionali. Tra questi spicca l'adozione, a partire dal 2013, dell'Olocrazia, un sistema di autogestione aziendale basato sulla riduzione delle gerarchie, la distribuzione delle responsabilità e la creazione di ruoli dinamici. Questa scelta radicale ha attirato grande attenzione nel dibattito internazionale sul management, generando allo stesso tempo entusiasmo e critiche.

La mission dichiarata di Zappos è: “*To live and deliver WOW*”, ovvero vivere e offrire “effetto wow” attraverso il servizio al cliente, l'innovazione e la cultura interna. La vision dell'azienda si concentra invece sull'essere leader globale nella *customer experience*, non solo nel settore e-commerce ma come modello organizzativo capace di ispirare altre realtà. In questa prospettiva, la tecnologia è intesa come strumento per abilitare relazioni umane più autentiche, sia tra dipendenti sia tra azienda e clienti.

### **3.3.2. Zappos - Pratiche organizzative innovative basate sulla persona**

L'elemento più distintivo della cultura organizzativa di Zappos è senza dubbio l'adozione dell'Olocrazia. Essa consiste in un sistema di autogestione codificata formata da un insieme di ruoli dinamici e procedure formalizzate. L'autorità non risiede più nelle mani delle persone o delle posizioni, bensì è distribuita all'interno di processi e regole definite da una “Costituzione”, il documento fondativo che disciplina l'intero funzionamento del modello.

Alla base di questo sistema vi è la sostituzione dei *job title* tradizionali con i ruoli. Tutti i ruoli sono comunemente descritti da tre elementi fondamentali: le responsabilità (*accountabilities*), che rappresentano le attività ricorrenti di cui il titolare del ruolo è responsabile; e i domini (*domains*), ossia le aree su cui il ruolo esercita controllo esclusivo; lo scopo (*purpose*), che ne definisce il contributo all'organizzazione. Un singolo dipendente può ricoprire più ruoli contemporaneamente in diversi contesti, il che garantisce flessibilità e un migliore adattamento alle esigenze dell'impresa.

I ruoli sono organizzati in cerchi, che fungono da unità indipendenti dedicate a un determinato obiettivo. Due individui collegano ogni cerchio a un cerchio di livello superiore: il

Lead Link, scelto dal livello superiore per garantire l'allineamento strategico e l'allocazione delle risorse, e il Rep Link, scelto dal cerchio inferiore per segnalare ai livelli superiori nuove "tensioni" o esigenze. Questo modello permette di mantenere coerenza con la missione chiave dell'azienda pur lasciando ampia autonomia operativa ai *team*.

In questo modello organizzativo vi sono due tipi principali di riunioni. Le *tactical meetings* si concentrano sugli aspetti operativi, ciò significa che permettono di coordinare il lavoro quotidiano, monitorare metriche e assegnare azioni immediate. Diversamente, le *governance meetings* sono dedicate alla ridefinizione della struttura organizzativa: i partecipanti hanno la possibilità di creare nuove *policy*, modificare ruoli o ridistribuire responsabilità. In queste riunioni è applicato il principio del *decision-making*, che non punta al consenso unanime ma all'integrazione delle obiezioni rilevanti. Infatti, ogni proposta viene valutata sulla base dei potenziali rischi e, se le obiezioni sono risolvibili, viene adattata fino a trovare una versione accettabile per tutti. In questo modo l'organizzazione può essere più dinamica attraverso piccoli aggiustamenti, evitando le riorganizzazioni massicce tipiche delle imprese gerarchiche.

In Zappos, l'implementazione dell'Olocrazia ha avuto un effetto dirompente. Nel 2015, quando l'azienda ha abolito formalmente le posizioni manageriali tradizionali, ha offerto ai lavoratori la possibilità di dimettersi con una buonuscita. Circa il 14% dei dipendenti ha deciso di accettare e, nei mesi successivi, tale percentuale è salita a circa il 18%. Questi dati illustrano empiricamente il livello di opposizione che potrebbe derivare dall'implementazione di un sistema radicale: alcuni dipendenti trovavano difficile sentirsi al sicuro in un contesto privo di gerarchie chiare, altri percepirono il nuovo modello come eccessivamente complesso.

Le evidenze raccolte nei tempi successivi resero possibile analizzare la natura ambivalente dell'esperimento. Da una parte i *team* guadagnarono autonomia e la possibilità di occuparsi delle proprie modalità di lavoro, coerentemente con la filosofia di centralità del cliente e del *customer happiness*. Dall'altra parte, inevitabilmente, emersero difficoltà legate alla complessità del sistema. Nel 2016, Zappos venne rimossa dalla classifica Fortune 100 Best Companies to Work For, nella quale, l'azienda statunitense fu inclusa per otto anni consecutivi e, a dimostrazione di ciò, le *survey* interne mostrarono un calo del clima organizzativo.

Questo nuovo sistema organizzativo, pur offrendo potenziali benefici, richiede un forte investimento nella formazione e nella comprensione delle regole, altrimenti rischia di tradursi in confusione e perdita di engagement.

In conclusione, il caso Zappos evidenzia sia i vantaggi che gli svantaggi di un sistema di autogestione radicale. L'Olocrazia consente di adattarsi rapidamente e continuamente, distribuisce la responsabilità all'interno dell'organizzazione e migliora l'allineamento con i clienti. Tuttavia, riduce anche i tradizionali punti di riferimento e aumenta la complessità

procedurale, con implicazioni quantificabili sul benessere e sul turnover dei dipendenti. Si tratta di un utile esempio concreto di come l'innovazione organizzativa possa avere effetti contrastanti a seconda della capacità di un'azienda di gestire il cambiamento e fornire le risorse necessarie per sostenerlo.

### **3.3.3. Zappos - Sviluppo tecnologico**

Lo sviluppo tecnologico, all'interno della relativa azienda, non rappresenta un pilastro centrale quanto piuttosto un abilitatore della cultura organizzativa e del modello di business. Il progetto nasce infatti come e-commerce, dunque, la dimensione digitale è sempre stata imprescindibile per il funzionamento operativo e per la gestione del rapporto con i clienti.

A livello interno, lo sviluppo tecnologico è stato adottato per favorire trasparenza e collaborazione. Parallelamente all'esperimento del nuovo sistema organizzativo, l'azienda ha fatto ricorso alla piattaforma GlassFrog, uno strumento digitale dedicato alla gestione dei "cerchi" e dei ruoli dinamici. Questa piattaforma ha permesso ai dipendenti la possibilità di accedere alle informazioni su compiti, responsabilità e decisioni, rafforzando la logica di autogestione. Al contempo, Zappos ha investito in sistemi HR digitali e in canali di comunicazione interna volti a mantenere alto il coinvolgimento dei dipendenti.

Analizzando il fronte esterno, vediamo come gli investimenti tecnologici sono concentrati maggiormente sull'esperienza del consumatore. L'azienda ha sviluppato sistemi di gestione delle relazioni con i clienti, piattaforme per l'assistenza in tempo reale e strumenti di analisi dei dati per monitorare la soddisfazione e fidelizzazione. Nonostante questo, possiamo notare come l'azienda continua a privilegiare l'interazione umana rispetto all'automazione, banalmente, le chiamate ai call center non sono soggette a limiti di tempo, proprio per enfatizzare la qualità relazionale rispetto all'efficienza numerica.

L'approccio tecnologico può essere definito funzionale ma non dominante: la tecnologia funge da strumento a supporto delle esigenze dei clienti e della cultura aziendale piuttosto che come obiettivo fine a sé stesso. Aniché creare progressi tecnologici esclusivi, gli investimenti sono stati indirizzati verso il raggiungimento dell'obiettivo aziendale, ovvero "*Delivering Happiness*" (offrire felicità). Tra i vantaggi figurano la trasparenza e la coerenza degli ideali, ma vi sono anche degli svantaggi, quali la dipendenza da piattaforme esterne e la sfida di integrare sistemi complessi senza sacrificare la facilità delle interazioni interne.

### **3.3.4. Zappos - Evidenze empiriche**

L'implementazione dell'Olocrazia in Zappos mostra effetti misurabili soprattutto nel breve periodo su turnover e engagement, e nel medio periodo una stabilizzazione tramite modello ibrido. Dal punto di vista economico, risulta più difficile reperire dati pubblici, poiché l'azienda essendo controllata da Amazon non pubblica bilanci disaggregati; dove possibile, riporto ordini di grandezza e target interni, con le dovute cautele.

Nel 2015 Zappos offrì un *buy-out* (circa 3 mesi di retribuzione + benefit) ai dipendenti non allineati alla transizione:  $\approx 14\%$  della forza lavoro (circa 210/1.500 addetti) accettò; un secondo *buy-out* a fine 2015 (*team* tecnico "Super Cloud") aggiunse  $\approx 50$  uscite, portando le separazioni legate al passaggio a  $\approx 18\%$  del personale ( $\approx 260$  persone). Nello stesso anno il turnover complessivo salì a  $\approx 30\%$ , circa +10 p.p. rispetto a livelli storici attorno a  $\approx 20\%$ . Questi dati indicano un costo di transizione elevato in termini di capitale umano e una forte selezione culturale dei rimanenti.

Clima organizzativo (indicatori esterni). Nel 2016 Zappos è uscita dalla lista Fortune 100 Best Companies to Work For dopo otto anni; nella *employee survey* interna collegata al ranking, i punteggi sono calati in 48 su 58 item (in particolare su "visione e direzione" del management), segnalando uno shock di breve periodo sul morale. Valutazioni pubbliche e casi accademici riportano, nello stesso arco, un leggero miglioramento delle recensioni dei dipendenti nel 2015 (es. Glassdoor 3,6 $\rightarrow$ 3,8/5 tra marzo–dicembre 2015). Notiamo dunque, un segnale ambivalente: più autonomia e trasparenza percepite, ma anche stress da complessità dei processi.

Performance economica (ordini di grandezza disponibili). Per il 2014 è riportato un *operating profit* di \$54,5 mln; per il 2015 Zappos comunicò un target di \$97 mln (+77,9% a/a) dichiarando in seguito di aver raggiunto gli obiettivi dell'anno, salvo ridurre i target 2016 durante la prosecuzione della trasformazione. Per il 2015 circolano stime di vendite > \$2 mld; si tratta però di stime non additate e non attribuibili causalmente all'Olocrazia. Dopo il 2015 non risultano serie storiche pubbliche 2016–2019 su ricavi/profitti separati per Zappos, come confermano i 10-K Amazon.

Tra il 2017 e il 2019, è stato integrato con l'Olocrazia, un modello ibrido che combinava autonomia diffusa e accountability economica più stringente. Le principali innovazioni sono:

- Market-Based Dynamics : ogni *team* o cerchio viene trattato come un micro-business interno, dotato di un piccolo conto economico. I *team* hanno la possibilità di "vendere" servizi ad altri reparti simulando una logica di mercato interna: chi crea valore viene premiato, al contrario, chi non lo fa perde risorse. L'obiettivo rimane quello di preservare la flessibilità dell'autogestione, ma vincolandola a responsabilità economiche concrete.

- Customer-Generated Budgeting: i budget non sono più allocate top-down, ma generate dai client interni o esterni. Una regola chiave prevedeva che il 50% dei ricavi aggiuntivi di ciascun *team* fosse restituito al budget centrale, mentre il restante 50% poteva essere reinvestito direttamente dal team per innovazione e crescita. Questo meccanismo ha introdotto un forte incentivo alla produttività e alla creazione di valore.
- Triangle of Accountability: un sistema volto a bilanciare autonomia, trasparenza e responsabilità, evitando che la libertà dei cerchi degenerasse in mancanza di coordinamento.

Questi strumenti hanno segnato un cambio sostanziale: rispetto all'Olocrazia "pura", molto formalizzata e percepita come eccessivamente complessa, il modello ibrido ha ridotto la rigidità procedurale, aggiunto segnali economici chiari e reintrodotta figure manageriali selettive in aree critiche, senza abbandonare la logica circolare e gli strumenti digitali di governance (es. GlassFrog).

Lettura d'insieme (2017–2019). L'evoluzione *post-shock* mostra una stabilizzazione organizzativa tramite il modello ibrido, con segnali di mercato interni (MBD/CGB) e maggiore *accountability*. Tuttavia, per il triennio 2017–2019 mancano dati finanziari pubblici comparabili (ricavi, margini, produttività) che consentano di stimare in modo causale l'effetto duraturo della ibridazione. Le evidenze più solide restano: (i) uscite cumulate  $\approx 18\%$  e *turnover*  $\approx 30\%$  nel 2015; (ii) caduta 48/58 item survey nel 2016; (iii) target profit 2015 = \$97 mln centrato (+77,9% vs 2014); (iv) dal 2017 introduzione di meccanismi economici interni (CGB: regola 50/50) e riduzione della rigidità olocratica, con re-introduzione selettiva di management. In assenza di *disclosure* contabili 2017–2019, questi proxy strutturali indicano un assestamento orientato a preservare autonomia con maggiore disciplina economico-finanziaria.

### **3.4. Patagonia**

#### **3.4.1. Patagonia - La storia dell'azienda**

Patagonia è un'impresa statunitense fondata nel 1973 da Yvon Chouinard, surfista, scalatore e imprenditore, con l'obiettivo di produrre abbigliamento e attrezzature tecniche per gli sport outdoor. L'azienda nasce grazie alle esperienze precedenti di Yvon il quale fondò Chouinard Equipment, società artigianale di attrezzature da arrampicata che negli anni Sessanta si era già distinta per l'attenzione all'innovazione e alla sostenibilità: Chouinard, introdusse per primo nel mercato statunitense i chiodi da arrampicata in acciaio riutilizzabili, sostituendo quelli a espansione che danneggiavano in modo permanente le pareti rocciose. Questo fu un episodio che viene oggi considerato un momento fondativo per la cultura aziendale di

Patagonia, poiché mostra come l'attenzione alla tutela ambientale fosse presente sin dalle origini, prima ancora della formalizzazione del brand.

Durante gli anni Settanta e Ottanta l'azienda cresce rapidamente, espandendo la propria offerta dall'attrezzatura tecnica all'abbigliamento outdoor. Durante questo periodo Patagonia si distingue subito per scelte pionieristiche: nel 1985 decide di destinare l'1% del fatturato annuo al sostegno di iniziative ambientali, contribuendo alla nascita del movimento globale "*1% for the planet*". Nel 1996 decide di sostituire l'intera linea di cotone con cotone organico certificato, nonostante l'aumento dei costi, riuscì a rafforzare la reputazione del marchio come impresa responsabile e coerente con i propri principi.

Durante gli anni Duemila, Patagonia consolida ulteriormente il proprio ruolo di azienda attivista implementando varie iniziative innovative: il programma Common Threads Initiative (2011), per promuovere il riciclo e la riduzione dei consumi; la campagna Don't Buy This Jacket (2011), in cui l'azienda invitava i consumatori a riflettere sul proprio impatto ambientale prima di acquistare un nuovo capo; la crescente adozione di materiali riciclati e processi produttivi a basse emissioni. Queste iniziative, nonostante fossero rischiose sul piano commerciale, hanno rinforzato il posizionamento culturale di Patagonia come impresa etica.

Un momento cruciale fu quando Yvon Chouinard, annunciò nel 2022 il trasferimento della proprietà di Patagonia a due enti non profit: la Holdfast Collective e il Patagonia Purpose Trust. Questa operazione ha definito in maniera definitiva la volontà di "trasformare il capitalismo dall'interno", garantendo che tutti i profitti non reinvestiti nell'impresa vengano destinati alla lotta contro la crisi climatica e alla difesa della biodiversità.

Questa identità è racchiusa nella dichiarazione ufficiale della mission aziendale, rivista nel 2018 e che ora recita: "*We're in business to save our home planet*". La vision è quella di incoraggiare un paradigma di capitalismo rigenerativo in cui le aziende contribuiscano attivamente al progresso sociale e alla conservazione dell'ambiente.

Di conseguenza, la cultura organizzativa di Patagonia riflette un persistente conflitto etico: l'obiettivo di bilanciare la responsabilità ambientale con i risultati economici influenza ogni decisione, dalla selezione delle materie prime alla struttura proprietaria. Oltre ad essere leader di mercato nell'abbigliamento outdoor, l'azienda è considerata un modello di business attivista in grado di ridefinire il legame tra profitto, persone e ambiente. La chiave per comprendere le tecniche organizzative innovative che saranno trattate in modo più dettagliato nei prossimi paragrafi è proprio questo posizionamento identitario.

### **3.4.2. Patagonia - Pratiche organizzative innovative basate sulla persona.**

Patagonia, con le sue pratiche organizzative, rappresenta un caso unico nel panorama aziendale globale, poiché essa traduce i valori fondativi in politiche concrete a sostegno dei dipendenti. L'impresa non si limita unicamente nel proclamare principi di sostenibilità e centralità della persona, ma li implementa nei processi interni, dando vita a un modello che ha anticipato molte delle attuali tendenze di *human resource management*.

Yvon introdusse una pratica innovativa basata sulla flessibilità oraria, rappresentandola con un'unica frase: "Let my people go surfing". A livello pratico questo sistema è basato su tre principi:

1. Autonomia individuale nella gestione degli orari: l'importante è il completamento delle proprie attività, dunque, ogni dipendente può organizzare la propria giornata lavorativa in funzione delle condizioni ambientali o delle esigenze personali. No badge e no controlli di ingresso/uscita, ma sistemi di project management che monitorano i risultati
2. Allineamento con gli obiettivi dei *team*: Le attività vengono pianificate settimanalmente in riunioni di coordinamento, così che la libertà individuale non comprometta l'efficienza collettiva. Di fatto la flessibilità è vincolata al rispetto delle scadenze concordate con il gruppo di lavoro.
3. Responsabilità reciproca: l'organizzazione incentiva un clima di fiducia, ma prevede anche che eventuali abusi vengano affrontati attraverso feedback diretti tra colleghi e manager.

In questo modo la pratica stimola la responsabilizzazione individuale e punta ad aumentare *retention* e a ridurre l'assenteismo.

Patagonia, nel 1983, ha istituito un sistema di *childcare* interno che ha aiutato molti dipendenti nell'impegno con i propri figli. In pratica, l'azienda gestisce direttamente questi asili nido, con il coordinamento delle risorse umane e gli educatori retribuiti da Patagonia. La struttura può ospitare decine di bambini all'anno e i figli dei dipendenti hanno diritto di accesso prioritario. L'azienda si occupa della logistica e paga una percentuale elevata delle spese (fino al 50% anche per coloro che non utilizzano le strutture interne), consentendo ai genitori di lavorare a breve distanza dai propri figli.

Questo metodo ha dato risultati misurabili: oltre il 90% delle mamme torna al lavoro dopo il congedo di maternità, rispetto a meno del 75% negli Stati Uniti. Questa ricerca dimostra che l'asilo nido è uno strumento di fidelizzazione piuttosto che un bonus "aggiuntivo". Inoltre, al fine di personalizzare i servizi, il reparto risorse umane di Patagonia utilizza sondaggi interni per monitorare la soddisfazione dei genitori e i tassi di fidelizzazione post-parto.

Nel 1993 è stato introdotto l'Environmental Internship Programm, questo programma consente ai dipendenti di trascorrere fino a due mesi retribuiti in ONG ambientali. Il processo funziona in questo modo:

- I dipendenti presentano una candidatura con la ONG scelta e un piano di attività.
- L'HR e il dipartimento ambientale di Patagonia approvano il progetto e definiscono un accordo con l'organizzazione ospitante.
- Durante il periodo di internship, i dipendenti continuano a percepire stipendio e benefit completi, mentre la ONG beneficia di forza lavoro qualificata.
- Al rientro, i dipendenti devono redigere un report interno e condividere in riunioni aziendali quanto appreso.

Più di 1000 collaboratori sono riusciti a partecipare a questo programma, impattando sull'azienda in due modi diversi: rafforzando la mission ambientale dell'azienda e sviluppare competenze di rappresentanza organizzativa e di gestione dei progetti.

Patagonia non ha eliminato la gerarchia, ma ha introdotto pratiche che ne attenuano gli effetti verticali. I manager sono valutati non solo sulla base dei risultati economici, ma anche sulla capacità di favorire il coinvolgimento dei *team*. Questo avviene attraverso:

- Riunioni strategiche aperte, in cui i dipendenti possono intervenire e proporre modifiche alle campagne aziendali o ai processi interni.
- Feedback strutturato: vengono organizzate sessioni periodiche in cui i dipendenti valutano i propri superiori, con indicatori di trasparenza, ascolto e coerenza con i valori.
- Processo decisionale condiviso: campagne iconiche come Don't Buy This Jacket (2011) sono state precedute da consultazioni trasversali, dove i rischi commerciali sono stati valutati collettivamente.

Questi meccanismi fanno in modo che nel modello di *leadership* si riduca la distanza gerarchica, i manager si trasformano in facilitatori e i dipendenti sono partecipi delle scelte strategiche.

Le pratiche di Patagonia mostrano un livello di strutturazione raro: orari flessibili supportati da sistemi di coordinamento settimanale, *childcare* gestito direttamente dall'impresa con impatti misurabili sul ritorno post-maternità, programmi di volontariato ambientale regolati da procedure interne e *leadership* basata su *feedback* sistematici.

### **3.4.3. Patagonia - Sviluppo tecnologico**

Per Patagonia la tecnologia non rappresenta un fine in sé, bensì uno strumento al servizio della missione aziendale: ridurre l'impatto ambientale, aumentare la trasparenza della *supply chain* e promuovere un modello di consumo responsabile. In questo senso, lo sviluppo tecnologico è selettivo e funzionale alla sostenibilità, ma negli ultimi decenni l'azienda ha anche promosso innovazioni proprietarie che l'hanno resa un punto di riferimento globale nel settore tessile.

Tecnologia per la tracciabilità e la supply chain sostenibile. Patagonia è stata tra le prime aziende a introdurre sistemi di monitoraggio digitale dell'intera filiera produttiva. Attraverso piattaforme come i Footprint Chronicles (lanciati nel 2007 e successivamente integrati nell'e-commerce), i clienti possono accedere a dati dettagliati sul ciclo di vita dei prodotti: materie prime, stabilimenti di produzione, certificazioni ambientali e condizioni di lavoro. Questo sistema rappresenta un'innovazione pionieristica nell'ambito della trasparenza digitale, anticipando tendenze oggi adottate da molte imprese della moda e dell'outdoor.

E-commerce e interazione digitale con i consumatori. Patagonia ha sviluppato un ecosistema digitale che non si limita alla vendita online, ma integra campagne di sensibilizzazione e strumenti educativi. Attraverso il sito web e i canali social, l'azienda promuove iniziative come Don't Buy This Jacket (2011) e The Cleanest Line, blog aziendale che diffonde contenuti ambientali. In questo senso, la tecnologia diventa un mezzo per costruire comunità e rafforzare la coerenza tra consumatori e missione aziendale.

Programmi di riciclo e logistica inversa. Con l'iniziativa Worn Wear, Patagonia ha implementato soluzioni tecnologiche per la raccolta, la riparazione e la rivendita di capi usati. Questo programma richiede sistemi di *reverse logistics*, piattaforme per la gestione delle riparazioni e strumenti digitali per la rivendita online. L'approccio mostra come la tecnologia venga utilizzata per sostenere un modello di economia circolare, riducendo la dipendenza dalla produzione di nuovi capi.

Sviluppo tecnologico esclusivo e ricerca sui materiali. A differenza di molte imprese che si limitano ad adottare certificazioni esterne, Patagonia ha investito in ricerca e sviluppo (R&D) di soluzioni proprietarie. Tra le innovazioni più significative si segnalano:

- L'introduzione, negli anni '90, della prima pile in poliestere riciclato, sviluppata in collaborazione con Malden Mills.
- L'uso del nylon riciclato proveniente da reti da pesca dismesse, sviluppato in partnership con Bureo.
- La ricerca su materiali alternativi a basso impatto come la canapa organica e la lana certificata *Responsible Wool Standard*.
- L'investimento in *regenerative organic cotton*, un cotone coltivato con pratiche agricole che mirano a migliorare la fertilità del suolo e sequestrare carbonio.

Questi esempi dimostrano che Patagonia non si limita a recepire tecnologie esterne, ma partecipa attivamente allo sviluppo di materiali innovativi, posizionandosi come pioniere nel settore del tessile sostenibile.

Sintesi. Nel complesso, la traiettoria tecnologica di Patagonia si differenzia da quella di aziende come Google o Zappos: la tecnologia non è il centro della strategia, ma un mezzo strategico per raggiungere obiettivi ambientali e sociali. Tuttavia, le iniziative di ricerca su

materiali innovativi mostrano come l'azienda sia anche produttrice di innovazione tecnologica esclusiva, capace di influenzare l'intero settore dell'abbigliamento outdoor. In tal modo, Patagonia unisce trasparenza digitale, logistica circolare e R&D sostenibile, confermando la centralità della tecnologia come leva di coerenza tra valori e pratiche organizzative.

#### **3.4.4. Patagonia - Evidenze empiriche**

Le evidenze empiriche relative a Patagonia offrono un quadro particolarmente ricco e misurabile degli effetti generati dalle pratiche organizzative innovative basate sulla persona. A differenza di altre imprese che comunicano soprattutto valori e principi, Patagonia rende pubblici dati concreti che permettono di analizzare l'impatto delle proprie politiche interne su *engagement, retention e performance*.

Dal 1983 Patagonia gestisce un asilo aziendale interno, il Great Pacific Child Development Center di Ventura (California), al quale si è aggiunto un secondo centro a Reno (Nevada). Queste strutture servono oltre 125 bambini ogni anno, organizzati in 10 classi, con il supporto di circa 35 educatori professionisti (ICRW, 2019). Il costo netto annuo del programma, al netto delle rette versate dalle famiglie, si aggira intorno a 1 milione di dollari (Fast Company, 2016).

Ciò che rende questa politica innovativa non è soltanto la sua esistenza, rara nel contesto statunitense, ma l'accurata valutazione del suo impatto economico. Patagonia stima che il *childcare onsite* generi un Return on Investment (ROI) del 91%, suddiviso in tre componenti principali:

- 50% recuperato tramite crediti e deduzioni fiscali federali;
- 30% attribuibile alla maggiore *retention* dei genitori che utilizzano il servizio;
- 11% derivante dal miglioramento dell'*engagement* e della *loyalty* dei dipendenti (ICRW, 2019).

Un dato particolarmente rilevante riguarda il tasso di rientro delle madri dopo la maternità, che in Patagonia raggiunge valori compresi tra il 98% e il 100%, a fronte di una media nazionale statunitense inferiore al 75%. Questo significa che quasi tutte le madri tornano a lavorare in azienda, garantendo la continuità delle competenze e riducendo i costi di turnover. Inoltre, il tasso di turnover dei genitori che usufruiscono del *childcare* risulta 25% più basso rispetto al resto della forza lavoro (Fast Company, 2016). Questi dati dimostrano come un investimento percepito come "sociale" sia in realtà anche un efficace strumento economico di *retention*.

La politica di *flextime*, resa celebre dallo stesso fondatore Yvon Chouinard, consente ai dipendenti di gestire in modo autonomo i propri orari, con la possibilità di uscire per attività

personali o sportive purché vengano rispettate le scadenze e non vengano penalizzati i colleghi. Questa prassi, che si basa sulla fiducia reciproca e su sistemi di coordinamento settimanale dei *team*, non ha generato dati quantitativi paragonabili a quelli del *childcare*, ma è stata oggetto di survey interne e riconoscimenti esterni. Con un indice di soddisfazione superiore al 90% sui criteri relativi all'allineamento con i principi aziendali, Patagonia si classifica costantemente tra i migliori luoghi di lavoro (Forbes, GPTW). Inoltre, questa politica ha contribuito allo sviluppo di un forte marchio come datore di lavoro, attirando candidati motivati dal desiderio di lavorare per un'azienda che valorizza l'autonomia e l'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Dal 1993 Patagonia ha un programma che consente ai membri del personale di lavorare per ONG ambientaliste per un massimo di due mesi con permesso retribuito, continuando a ricevere lo stipendio e i benefici. Nel corso degli anni hanno partecipato più di 1.000 lavoratori, sostenendo iniziative per combattere il cambiamento climatico, preservare la biodiversità e salvaguardare gli oceani (Circle Economy, 2022). Solo nel 2022, 34 dipendenti, 12 negozi e un intero reparto hanno partecipato all'iniziativa, contribuendo con circa 10.000 ore a 43 organizzazioni (Patagonia, 2022). Il programma ha un impatto organizzativo interno oltre ai suoi benefici ambientali. I partecipanti tornano nell'organizzazione con nuove competenze e un rinnovato senso di appartenenza, che rafforza l'allineamento tra le loro convinzioni personali e la missione dell'azienda.

Dal punto di vista economico, Patagonia ha registrato una crescita costante fino a superare 1 miliardo di dollari di fatturato nel 2017, pur mantenendo una strategia di comunicazione che scoraggia il consumo eccessivo (Don't Buy This Jacket, Worn Wear). La capacità di coniugare valori e performance si riflette anche nella reputazione: Patagonia è stata inclusa in più edizioni delle classifiche Great Place to Work e Forbes Best Employers, con tassi di engagement interni stimati oltre il 90%. La decisione del 2022 di trasferire la proprietà al Patagonia Purpose Trust e alla Holdfast Collective ha ulteriormente rafforzato la percezione di coerenza e responsabilità, garantendo che tutti i profitti non reinvestiti siano destinati a cause ambientali.

Le evidenze empiriche mostrano come le politiche di Patagonia producano effetti tangibili e quantificabili: il *childcare* garantisce *retention* quasi totale e un ROI del 91%; la flessibilità aumenta engagement e reputazione; l'Environmental Internship Program lega direttamente il lavoro quotidiano alle finalità ambientali; le performance economiche confermano la sostenibilità del modello. In sintesi, Patagonia dimostra che l'investimento nelle persone non è in contrasto con la redditività, ma può rappresentare un vantaggio competitivo strutturale, capace di unire benessere interno, coerenza culturale e risultati economico-finanziari.

## **3.5. Unilever**

### **3.5.1. Unilever - La storia dell'azienda**

Unilever è una delle più grandi multinazionali al mondo nel settore dei beni di largo consumo, con un portafoglio che comprende oltre 400 marchi diffusi in più di 190 Paesi. Le sue radici risalgono al 1929, anno in cui avvenne la fusione tra la britannica Lever Brothers, produttrice di saponi, e la olandese Margarine Unie, attiva nel comparto alimentare. Questa unione nacque attorno al denominatore comune riguardante le materie prime oleose, e fu uno dei primi esempi di multinazionale europea integrata, caratterizzata da una vocazione internazionale fin dalle origini.

Durante il XX secolo Unilever si impegnata progressivamente nel diversificare il proprio portafoglio, posizionandosi in tre aree principali: alimenti e bevande, prodotti per la pulizia della casa e prodotti per la cura della persona. Tra i marchi più conosciuti globalmente figurano Dove, Lipton, Knorr, Cif, Magnum e Ben & Jerry's che hanno reso l'azienda presente nella quotidianità di miliardi di consumatori. A partire dagli anni Novanta, l'attenzione di unilever ha iniziato a spostarsi dal puro profitto a una visione più ampia di responsabilità sociale e ambientale, anticipando temi che oggi sono al centro del dibattito pubblico. Nel 2010, venne lanciato l'Unilever Sustainable Living Plan, un piano strategico decennale nel quale è stata posta al centro la sostenibilità, questo per la riduzione dell'impatto ambientale e per il miglioramento delle condizioni di vita lungo tutta la catena del valore.

Oggi la mission di Unilever è sintetizzata nello slogan "*Make sustainable living commonplace*", che riflette la volontà di rendere la sostenibilità una pratica quotidiana e accessibile a tutti. La vision si concentra sul ruolo dell'impresa come motore di valore condiviso per azionisti, consumatori e comunità, con l'obiettivo di coniugare progresso sociale e crescita economica.

Sotto la figura di Paul Polman, CEO dal 2009 al 2019, Unilever si è affermata come modello di impresa orientata allo scopo, con l'obiettivo di ridefinire il dibattito sul ruolo delle multinazionali nella società contemporanea.

### **3.5.2. Unilever - Pratiche organizzative innovative basate sulla persona**

Aniché ricorrere a modelli di governance radicali, l'approccio di Unilever alle pratiche organizzative creative e incentrate sulle persone si concretizza in una serie di politiche sistemiche volte a integrare lo sviluppo professionale, l'inclusività e il benessere in un contesto internazionale altamente complesso. Con oltre 150.000 dipendenti in tutto il mondo, l'azienda

ha deciso di fare della gestione delle risorse umane un pilastro strategico, trasformando i propri ideali in strumenti organizzativi tangibili ed espandibili.

Unilever ha implementato programmi di lavoro flessibile organizzati sin dai primi anni 2000, diventando una delle prime grandi aziende a sperimentare pratiche di lavoro agili in tutto il mondo. La logica del posto fisso in ufficio è stata progressivamente sostituita da modelli di *activity-based working*, con spazi condivisi, sale di collaborazione e aree silenziose, mentre la postazione individuale non è più assegnata. Inoltre, l'azienda ha insegnato ai manager a valutare il successo in base ai risultati piuttosto che alle ore lavorate e ha implementato strumenti digitali di gestione dei progetti. A causa della pandemia, questi comportamenti sono diventati così comuni che oltre il 70% dei lavoratori ha dichiarato di utilizzare modalità di lavoro ibride nel 2021.

L'impegno per la diversità e l'inclusività si riflette in obiettivi quantificabili. Con un rapporto 50/50 tra uomini e donne in posizioni dirigenziali, l'azienda ha raggiunto la completa parità di genere nel 2020, un risultato notevole per un'azienda di queste dimensioni. Oltre a promuovere la parità di genere, Unilever ha lanciato iniziative interne ed esterne per sostenere la rappresentanza della diversità in termini di orientamento sessuale, cultura ed etnia. L'azienda ha anche creato gruppi di risorse per i membri del personale che appartengono a comunità specifiche, come LGBTQ+, minoranze etniche o persone con disabilità. I rispettivi gruppi hanno un ruolo consultivo e contribuiscono ai processi decisionali in materia di politiche HR e comunicazione aziendale. Per questo, i manager vengono anche valutati sulla base della loro capacità di costruire *team* inclusivi, con indicatori di performance che influenzano direttamente i sistemi di incentivazione.

Lo sviluppo del talento e della leadership è un'altra caratteristica distintiva. I giovani ad alto potenziale vengono selezionati dall'azienda attraverso iniziative come l'Unilever Future Leaders Program e l'Unilever Leadership Internship Program, che comprendono programmi internazionali triennali che prevedono rotazioni tra varie funzioni e sedi geografiche. Questi programmi fungono sia da opportunità di formazione che da vera e propria pianificazione della successione; infatti, una percentuale considerevole dell'attuale *team* dirigenziale è il risultato di questi programmi, a dimostrazione della loro importanza strategica nello sviluppo della prossima generazione di leader.

Riconoscendo la salute mentale come una componente fondamentale della sostenibilità interna, Unilever ha anche aumentato la sua attenzione al benessere fisico e mentale. Nel 2019 ha avviato il programma globale “Heads Up” con l'obiettivo di ridurre lo stigma associato ai problemi di salute mentale e offrire ai dipendenti un'assistenza utile attraverso formazione, consulenza e risorse online. Ogni nazione ha designato dei campioni della salute mentale, membri del personale che hanno ricevuto una formazione specializzata per fornire assistenza e

mettere in contatto i colleghi con le migliori risorse disponibili. Inoltre, le principali misure di rendimento dell'azienda includono strumenti di monitoraggio inseriti nei principali KPI aziendali e linee di assistenza telefonica attive 24 ore su 24.

Anche i sistemi di *feedback* diffusi garantiscono il coinvolgimento dei dipendenti. I risultati delle frequenti indagini condotte da Unilever in tutto il mondo vengono diffusi a tutti i livelli e utilizzati per creare piani di miglioramento. Inoltre, sono state create piattaforme digitali per raccogliere input in tempo reale sulla leadership, sui progetti e sui processi. Questo *feedback* viene poi incorporato in *dashboard* che i manager consultano per affrontare problemi importanti e riallineare gli obiettivi operativi.

Unilever, così facendo, ha dimostrato di aver scelto di tradurre la centralità della persona in strumenti organizzativi concreti e misurabili. Attraverso i programmi di sviluppo dei talenti, la flessibilità lavorativa, l'inclusione rafforzata da obiettivi verificabili, il supporto alla salute mentale e i meccanismi di ascolto continuo, l'azienda è riuscita a rendere coerente la propria missione di sostenibilità anche nella gestione interna delle persone.

### **3.5.3. Unilever - Sviluppo tecnologico**

Per un'azienda come Unilever, la tecnologia non costituisce il cuore identitario del modello di business, ma rappresenta una leva strategica indispensabile per gestire la complessità di un portafoglio composto da centinaia di marchi e distribuito in oltre 190 Paesi. In un contesto caratterizzato da mercati instabili, preferenze dei consumatori in rapido cambiamento e crescente pressione per ridurre l'impatto ambientale, l'impresa ha scelto di focalizzare i propri investimenti tecnologici in aree mirate, capaci di generare ritorni tangibili sia sul piano operativo sia su quello della sostenibilità. Tre direttrici risultano particolarmente rilevanti: la digitalizzazione della *supply chain*, il marketing basato sui dati e l'innovazione nei *packaging*.

La prima direttrice riguarda la catena di fornitura, che in un'azienda delle dimensioni di Unilever rappresenta una sfida critica. L'impresa ha adottato piattaforme di intelligenza artificiale e *advanced analytics* per migliorare la capacità di previsione della domanda e ottimizzare la distribuzione. Gli algoritmi predittivi in grado di gestire i dati relativi alle vendite, alla logistica, alle condizioni meteorologiche e ai fornitori locali sono stati integrati nel programma Connected 4 Growth sin dal suo avvio nel 2016. Ciò ha migliorato l'efficienza della distribuzione e ridotto gli sprechi di produzione. Questa transizione ha consentito una maggiore resilienza di fronte a interruzioni come quelle verificatesi durante l'epidemia di Covid-19,

rendendo possibile la gestione quasi istantanea dei flussi di approvvigionamento. Non si tratta dunque di un'adozione tecnologica marginale, ma di un ridisegno strutturale della *supply chain*, che ha reso Unilever meno vulnerabile a shock esterni e più capace di garantire continuità ai consumatori.

Un secondo fronte è costituito dal marketing digitale e dall'utilizzo dei dati dei consumatori. Per un'azienda che gestisce centinaia di brand, comprendere e anticipare le tendenze è vitale. A questo scopo, Unilever ha creato una rete globale di *People Data Centres*, situati in Europa, Asia e America, che analizzano quotidianamente milioni di interazioni digitali provenienti da social media, e-commerce e piattaforme online. Questi centri funzionano come veri e propri *hub di intelligence*: raccolgono dati non solo quantitativi (volumi di menzioni, vendite online, recensioni), ma anche qualitativi, come *sentiment analysis* e preferenze emergenti. I dati elaborati consentono di adattare le campagne pubblicitarie in tempo reale, sviluppare nuovi prodotti in linea con le tendenze e personalizzare le strategie di comunicazione. L'approccio *data-driven* riduce i rischi di campagne inefficaci e permette una maggiore vicinanza ai consumatori, rafforzando il legame tra i valori dei brand e le aspettative della società. In questo senso, la tecnologia diventa un canale attraverso cui Unilever riesce a coniugare la scala globale con la capacità di rispondere a esigenze locali e specifiche.

La terza direttrice di sviluppo tecnologico riguarda il *packaging sostenibile*, il quale diventa un tema centrale nel momento in cui l'azienda produce miliardi di confezioni all'anno. L'impegno di Unilever è duplice: ridurre drasticamente l'uso di plastica vergine e introdurre materiali innovativi riciclati o compostabili. L'azienda ha sperimentato soluzioni come bioplastiche derivate da fonti rinnovabili e sistemi di riciclo chimico in grado di rigenerare plastica altrimenti non riciclabile. Un esempio emblematico è il progetto Loop, sviluppato in collaborazione con TerraCycle, che introduce contenitori riutilizzabili e un sistema di logistica inversa per il loro recupero, pulizia e riutilizzo. Questo modello non solo riduce i rifiuti, ma promuove un cambiamento nelle abitudini di consumo, trasformando il rapporto tra azienda e cliente in una relazione basata sulla circolarità. Parallelamente, Unilever ha lanciato linee di prodotti con *packaging* compostabile e sperimentato l'uso di materiali derivati da rifiuti post-consumo, ponendosi come leader nell'innovazione tecnologica applicata alla sostenibilità ambientale.

L'insieme di queste iniziative mostra come Unilever utilizzi la tecnologia come fattore abilitante, non come scopo in sé. La digitalizzazione della *supply chain* consente di affrontare la complessità e l'incertezza dei mercati globali; l'analisi dei dati dei consumatori permette di connettere in modo più diretto i brand alle esigenze della società; l'innovazione nel packaging traduce l'impegno ambientale in soluzioni concrete e scalabili. In questo senso, l'approccio di Unilever differisce da quello di aziende come Google, per cui la tecnologia è la sostanza stessa

del business, o Zappos, che la utilizza per sperimentare nuovi modelli di governance. Nel caso di Unilever, la tecnologia è uno strumento trasversale, selezionato e applicato in funzione della coerenza con la missione di rendere la sostenibilità un'abitudine quotidiana.

#### **3.5.4. Unilever - Evidenze empiriche**

L'analisi delle evidenze empiriche relative a Unilever mostra come l'azienda sia riuscita a integrare pratiche organizzative basate sulla persona e innovazioni tecnologiche con risultati concreti in termini di performance, engagement e sostenibilità. A differenza di realtà più piccole come Zappos o Patagonia, Unilever opera con oltre 150.000 dipendenti e un portafoglio di centinaia di brand globali: ciò rende particolarmente rilevante la capacità di tradurre politiche valoriali in risultati scalabili e misurabili.

Sul fronte delle pratiche *people-centered*, i dati più significativi riguardano l'inclusione e la parità di genere. Nel 2020 Unilever ha raggiunto la piena parità nei ruoli manageriali globali, con una distribuzione 50/50 tra uomini e donne su circa 14.000 posizioni di responsabilità. La percentuale di donne in settori precedentemente dominati dagli uomini, come la finanza e la catena di approvvigionamento, ha superato il 40%, indicando un cambiamento fondamentale. Le iniziative di diversità sono supportate da *Employee Resource Groups* attivi in oltre 70 Paesi, che coinvolgono decine di migliaia di dipendenti e hanno un ruolo consultivo nella definizione delle policy. Parallelamente, il programma Unstereotype ha portato alla revisione di oltre 1.000 campagne pubblicitarie, contribuendo a eliminare stereotipi e ad allineare comunicazione esterna e pratiche interne.

L'attenzione al benessere si traduce nel programma Heads Up, che dal 2019 ha coinvolto oltre 40.000 dipendenti con training, counseling e strumenti digitali per la salute mentale. In UK sono stati formati più di 4.000 *Mental Health Champions*, che svolgono oltre 2.000 ore annue di supporto *peer-to-peer*. Nei reparti in cui il programma è stato implementato in maniera più capillare, i report aziendali segnalano un calo delle giornate di assenza per malattia, evidenziando un impatto misurabile anche sulla produttività.

Un altro aspetto riguarda la flessibilità. Oltre il 70% della *workforce* globale utilizza oggi modalità di lavoro agile o ibrido. Le survey interne hanno mostrato un aumento dell'engagement del 15% nei team che adottano pienamente queste pratiche, con effetti positivi su *retention* e soddisfazione. I programmi di *talent development*, come l'Unilever Future Leaders Programme e l'Unilever Leadership Internship Programme, hanno inserito negli ultimi anni oltre 800 giovani in pipeline di carriera, molti dei quali hanno assunto posizioni manageriali. La formazione è quindi non solo un investimento individuale, ma uno strumento strategico di successione.

Queste pratiche trovano riscontro anche nei dati di *engagement* complessivi. Le survey aziendali registrano un *Employee Engagement Score* del 79%, mentre l'87% dei dipendenti dichiara di essere orgoglioso di lavorare per Unilever. Si tratta di livelli particolarmente elevati per una multinazionale delle dimensioni del gruppo, che confermano la correlazione tra politiche inclusive e motivazione interna.

Alle evidenze legate alle persone si affiancano i risultati tecnologici. Nella supply chain, l'adozione di IA ha interessato 35 fabbriche di gelati e oltre 3 milioni di congelatori connessi in 60 Paesi. In mercati pilota come la Svezia, l'accuratezza delle previsioni di domanda è migliorata del 10%. In Polonia, la collaborazione con H2Ok Innovations ha ridotto del 20% i tempi di pulizia delle linee e del 10% i consumi di utilities, con risparmi stimati in circa 100.000 euro annui. Sul fronte marketing, i *People Data Centres* hanno elaborato nel 2022 oltre 4 milioni di interazioni dirette con i consumatori, riducendo i tempi di lancio dei prodotti e consentendo una maggiore reattività alle preferenze locali. In ambito sostenibilità, il 55% del packaging Unilever è oggi riciclabile, riutilizzabile o compostabile, con una riduzione del 18% dell'uso di plastica vergine rispetto al 2018 e l'obiettivo di raggiungere il 100% entro il 2025.

Questi risultati organizzativi e tecnologici si accompagnano a una performance economica solida. Nel 2024 Unilever ha registrato un *underlying sales growth* del 4,2%, con volumi in aumento del 2,9%, e un *underlying operating profit* in crescita del 12,6%. L'utile per azione (EPS) è salito del 14,7%, mentre il turnover ha raggiunto circa 60,8 miliardi di euro, nonostante gli effetti negativi di cambi e dismissioni. Nel primo semestre 2025 l'azienda ha confermato una tendenza positiva, con *underlying sales growth* del 3,4% e margine operativo del 19,3%. Questi dati dimostrano che le politiche basate sulla persona e la tecnologia non hanno compromesso la redditività, ma hanno contribuito a rafforzare resilienza e competitività.

Nel complesso, le evidenze empiriche su Unilever confermano che la centralità della persona, combinata con innovazione tecnologica mirata, produce benefici misurabili sia in termini di benessere interno sia di performance economica. La parità di genere, il supporto alla salute mentale, il lavoro flessibile e i programmi di *talent development* si riflettono in alti livelli di *engagement e retention*; al tempo stesso, l'adozione di IA e soluzioni sostenibili ha migliorato efficienza e ridotto costi. L'esperienza di Unilever dimostra che un modello *people-centered* può essere scalato in una multinazionale complessa, generando valore condiviso per dipendenti, consumatori e azionisti.

## **CONCLUSIONE**

Il percorso di questa tesi ha sottolineato come, nonostante i progressi tecnologici abbiano ridefinito profondamente le organizzazioni, la dimensione umana resti un punto critico e allo stesso tempo imprescindibile per lo sviluppo sostenibile delle imprese. Partendo dall'analisi dei principi introdotti da Ricardo Semler fino allo studio di casi aziendali contemporanei, emerge con chiarezza che partecipazione, fiducia e autonomia non sono più temi secondari, ma elementi sempre più centrali nelle strategie organizzative.

Le imprese oggi non possono più ignorare la necessità di integrare modelli orientati al benessere e alla valorizzazione delle persone. I casi analizzati mostrano che molte realtà hanno intrapreso questo percorso, sperimentando strumenti volti a rafforzare il coinvolgimento, forme di leadership partecipativa e pratiche innovative di gestione delle risorse umane. Alcune hanno ottenuto risultati significativi, riuscendo a coniugare performance economiche e qualità della vita dei dipendenti. Altre, invece, hanno incontrato limiti evidenti, dimostrando quanto sia complesso tradurre i principi in pratiche durature e coerenti.

Una delle conclusioni più rilevanti è che, sebbene vi sia una crescente attenzione verso l'aspetto umano, risulta ancora difficile misurare concretamente quanto e come le aziende stiano realmente investendo in questo ambito. Spesso, infatti, le iniziative rischiano di rimanere superficiali, più legate alla comunicazione esterna che a un effettivo cambiamento culturale. La valutazione dell'impatto reale di queste pratiche sul benessere e sulle performance rimane quindi una sfida aperta, che richiede strumenti più affidabili e un approccio meno frammentato.

Il lavoro svolto ha così confermato che il progresso tecnologico e lo sviluppo delle relazioni umane non sono due forze contrapposte, ma due dimensioni che devono trovare equilibrio. Le imprese che sapranno affrontare questa sfida con coerenza ed equilibrio avranno maggiori possibilità di crescere in modo resiliente e sostenibile, creando valore non solo economico ma anche sociale. In questa prospettiva, il futuro dell'organizzazione aziendale non dipenderà soltanto dalla capacità di innovare processi e strumenti, ma soprattutto dalla volontà di investire seriamente nelle persone, riconoscendole come il vero motore di ogni trasformazione.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Semler, R. (1994). *Maverick (libro): Lo straordinario successo di un'azienda che ha stravolto tutte le regole di gestione*. Sperling & Kupfer.
- Achievers. (2025). *The top 8 benefits of employee pulse surveys*. Achievers. <https://www.achievers.com/blog/benefits-of-pulse-surveys/>
- Airbnb. (2022, April 28). *Our design to live and work anywhere*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/our-design-to-live-and-work-anywhere-and-live-and-work-anywhere-initiative/>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Deloitte. (2023, May 25). *Inclusive or isolated? New DEI considerations when working from anywhere*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/diversity-equity-inclusion/diversity-and-inclusion.html>
- Deloitte. (2024). *Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Denning, S. (2015, May 23). Is holacracy succeeding at Zappos? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/05/23/is-holacracy-succeeding-at-zappos>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Employee-Engagement-Trends. (2024). *How town hall meetings boost employee communication and engagement*. <https://www.employee-engagement-trends.com/blog/how-town-hall-meetings-boost-employee-communication-and-engagement>
- Forbes. (n.d.). *Best employers by state*. Forbes. <https://www.forbes.com/lists/best-employers-by-state/>

Gallup. (2024). *State of the global workplace: 2024 report*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gallup. (2025). *Employee surveys: Types, tools and best practices*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/692474/workplace-employee-surveys.aspx>

Gensler. (2025). *How the future of work is influencing workplace design*. Gensler. <https://www.gensler.com/blog/how-the-future-of-work-is-influencing-workplace-design>

GlassFrog. (n.d.). *About holacracy*. GlassFrog. <https://www.glassfrog.com>

Google. (2024). *Diversity annual report*. Google. <https://belonging.google/diversity-annual-report/2024>

Google re:Work. (n.d.). *Understanding team effectiveness*. Google. <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understanding-team-effectiveness>

Google U.K. (2023, June). *Team dynamics: Five keys to building effective teams*. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/future-of-marketing/management-and-culture/five-dynamics-effective-team/>

Hawthorne Studies. (n.d.). *The Hawthorne experiments*. Harvard Business School. <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/09.html>

IMR Press. (2020). [Article title unavailable]. *Management Revue*, 31(1), 81–[da completare]. <https://article.imrpress.com/journal/MRev/31/1/10.5771/0935-9915-2020-1-81/27d1ce449ba3a0d4a19b76bd686f9065.pdf>

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Originally published in *Psychological Review*. Retrieved from <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Management30. (2017). *Creating your own feedback circle*. Management 3.0. <https://management30.com/blog/importance-of-feedback/>

McKinsey & Company. (2020, May 19). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

McKinsey & Company. (2023). *The future of hybrid work*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-hybrid-work>

McKinsey & Company. (n.d.). *Patagonia shows how turning a profit doesn't have to cost the earth*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/patagonia-shows-how-turning-a-profit-doesnt-have-to-cost-the-earth>

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

National Humanities Center. (n.d.). *Frederick Winslow Taylor, The Principles of Scientific Management (1911), excerpts*. National Humanities Center.  
<https://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>

New York Times. (2016, February 28). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times*.  
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Open University. (n.d.). *Socio-technical theory*. Newcastle University Open Learning.  
<https://open.ncl.ac.uk/theories/9/socio-technical-theory/>

Patagonia. (n.d.). *Company history*. Patagonia. <https://www.patagonia.com/company-history>

Patagonia. (n.d.). *Ownership*. Patagonia. <https://www.patagonia.com/ownership>

Patagonia. (n.d.). *Let my people go surfing*. Patagonia Stories.  
<https://www.patagonia.com/stories/let-my-people-go-surfing/story-30910.html>

Patagonia. (n.d.). *Introducing the new footprint chronicles on patagonia.com*. Patagonia Stories. <https://www.patagonia.com/stories/introducing-the-new-footprint-chronicles-on-patagoniacom/story-18443.html>

Patagonia. (n.d.). *Our footprint: Corporate social responsibility history*. Patagonia.  
<https://www.patagonia.com/our-footprint/corporate-social-responsibility-history.html>

Patagonia. (n.d.). *Our footprint: NetPlus recycled fishing nets*. Patagonia.  
<https://www.patagonia.com/our-footprint/netplus-recycled-fishing-nets.html>

Patagonia. (n.d.). *Our footprint: Regenerative organic certification*. Patagonia.  
<https://www.patagonia.com/our-footprint/regenerative-organic-certification.html>

Patagonia Careers. (n.d.). *Benefits*. Patagonia.  
<https://careers.patagonia.com/us/en/benefits>

Patagonia Stories. (n.d.). *Let my people go surfing*. Patagonia.  
<https://hrexecutive.com/let-people-go-surfing>

Patagonia Stories. (2020, April 24). Ocean plastic recycling in Patagonia, Chile. *Patagonia*. <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/24/ocean-plastic-recycling-patagonia-chile>

Sustainable Business Network of New Zealand. (n.d.). *Let my people go surfing: 8 philosophies from Patagonia for your business*. Sustainable.org.nz.

<https://sustainable.org.nz/learn/news-insights/let-my-people-go-surfing-8-philosophies-from-patagonia-for-your-business>

The Guardian. (2022, September 14). Patagonia's billionaire owner gives away company to fight climate crisis. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/us-news/2022/sep/14/patagonias-billionaire-owner-gives-away-company-to-fight-climate-crisis-yvon-chouinard>

The Guardian. (2020, April 24). Ocean plastic recycling in Patagonia, Chile. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/24/ocean-plastic-recycling-patagonia-chile>

UC Berkeley Center for the Built Environment. (n.d.). *The impact of team space design on collaboration*. University of California, Berkeley. <https://cbe.berkeley.edu/research/impact-team-space-design-collaboration/>

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Simplr. (n.d.). *What is a town hall meeting in a company?* Simplr. <https://www.simplr.com/glossary/town-hall-meeting/>

Springer. (2018). <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-018-0069-z>

Springer. (2024). <https://link.springer.com/article/10.1007/s12063-024-00528-7>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers. <https://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>

The Guardian. (2018, November 1). Google walkout: Global protests over sexual harassment scandals. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2018/nov/01/google-walkout-global-protests-employees-sexual-harassment-scandals>

The Guardian. (2019, November 4). Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity>

Time. (2016, January 4). Zappos employees take buyouts after struggling with holacracy. *Time*. <https://time.com/4180791/zappos-holacracy-buyouts>

Unilever. (n.d.). *Future of work*. Unilever. <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/>

Unilever. (n.d.). *Our company: History and archives (2010–2020)*. Unilever. <https://www.unilever.com/our-company/our-history-and-archives/2010-2020>

Unilever. (n.d.). *Sustainability*. Unilever. <https://www.unilever.com/sustainability>

- Unilever. (n.d.). *Sustainability: Engaging with stakeholders*. Unilever. <https://www.unilever.com/sustainability/responsible-business/engaging-with-stakeholders>
- Unilever. (n.d.). *Sustainability: Plastics*. Unilever. <https://www.unilever.com/sustainability/plastics>
- Unilever. (n.d.). *Sustainability: Responsible business and employee wellbeing*. Unilever. <https://www.unilever.com/sustainability/responsible-business/employee-wellbeing>
- Unilever. (n.d.). *Sustainability: Responsible business and health & wellbeing*. Unilever UK. <https://www.unilever.co.uk/sustainability/health-wellbeing>
- Unilever. (2020, March 8). *Nine ways we are making Unilever a more gender-balanced business*. Unilever. <https://www.unilever.com/news/news-search/2020/nine-ways-we-are-making-unilever-a-more-gender-balanced-business>
- Unilever. (2020, March 9). *Unilever achieves gender balance across management globally*. Unilever. <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2020/unilever-achieves-gender-balance-across-management-globally>
- Unilever. (2024). *Q4 2024 results presentation*. Unilever. <https://www.unilever.com/investors/results-presentations-webcasts/overview-q4-2024/>
- Unilever. (2025a, January 15). *How AI is transforming Unilever Ice Cream's end-to-end supply chain*. Unilever. <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/how-ai-is-transforming-unilever-ice-creams-end-to-end-supply-chain>
- Unilever. (2025b, February 3). *How we're unlocking operational efficiencies and net productivity through AI*. Unilever. <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/how-were-unlocking-operational-efficiencies-and-net-productivity-through-ai>
- Unilever. (2025c, February 10). *Unilever's 100+ Accelerator partnership unlocks AI innovation across supply chain*. Unilever. <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/unilevers-100-accelerator-partnership-unlocks-ai-innovation-across-supply-chain>
- Wittenberg-Cox, A. (2021, May 23). *Flexibility for all – Unilever's vision of the future of work*. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2021/05/23/flexibility-for-all--unilevers-vision-of-the-future-of-work>
- Willis, S. (2025). *Measuring the impact of pulse surveys: How top companies translate feedback into business results*. *Great Place to Work*.

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/measuring-the-impact-of-pulse-surveys-how-top-companies-translate-feedback-into-business-results>

Zappos. (n.d.). *About Zappos*. Zappos. <https://www.zappos.com/c/about>

Zappos. (n.d.). *Delivering happiness presentation (2019)*. Mohawk Valley Community College. <https://www2.mvcc.edu/shn/pdf/presentations/2019-11-las-vegas/delivering-happiness.pdf>

Zappos. (n.d.). *Experiment in holacracy*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/330125812\\_Zappos\\_An\\_Experiment\\_in\\_Holacracy](https://www.researchgate.net/publication/330125812_Zappos_An_Experiment_in_Holacracy)

Zappos. (n.d.). *Holacracy at Zappos*. Corporate Rebels. <https://www.corporate-rebels.com/blog/zappos-market-dynamics>

Zappos. (2016, January 5). 50 Zappos employees left before super cloud project finished. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/50-zappos-employees-left-before-super-cloud-project-finished-2016-1>