



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese

LA COMUNICAZIONE INTERNA.
GLI EFFETTI DEL DISCORSO MANAGERIALE SULLA
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Relatrice: Prof. ssa Federica Brunetta

CANDIDATA

Sara Candido

Matricola 178921

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

INDICE

INTRODUZIONE	1
Capitolo I.	6
LO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT E LA COMUNICAZIONE INTERNA	
1. L'evoluzione dell'HR Management	7
1.1. Storia e obiettivi dell'HRM	7
1.2. Dal comportamento individuale a quello organizzativo	8
1.3. La Resource Based View	9
1.4. Lo Strategic Human Resource Management	11
1.4.1. Lo SHR Management nella “Nuova Azienda”	13
1.4.2. Un nuovo contratto psicologico come vantaggio competitivo	14
2. La Comunicazione Interna	14
2.1. Il ruolo strategico nella comunicazione interna nelle prospettive imprenditoriali	14
2.2. Motivare gli stakeholder interni	16
2.3. Visione aziendale e leadership	21
2.4. Formare un contesto interno	25
2.5. Implicazioni operative manageriali	28
3. L'allineamento tra i dipendenti e gli obiettivi aziendali	31
3.1. Il ruolo di una prospettiva comune	31
3.2. Ispirare e incoraggiare una prospettiva comune attraverso la comunicazione	34
3.3. Prospettiva comune: arma a doppio taglio?	35

Capitolo II	36
LA COMUNICAZIONE COME RISORSA DELLE ORGANIZZAZIONI	
1. Il fenomeno azienda	37
2. Che cos'è un'organizzazione	38
2.1. L'organizzazione come sistema cooperativo	40
2.1.1. Ruolo delle risorse umane in ambito organizzativo	41
2.1.2. La cultura organizzativa	45
2.2. L'anima delle organizzazioni: la virata del discorso manageriale	46
3. La comunicazione è una risorsa	47
3.1. Teoria della dipendenza dalle risorse	47
3.2. Il modello di comunicazione di Watzlawick	48
3.3. Implicazioni dell'analisi del discorso nell'analisi organizzativa partendo da Foucault	50
3.4. "Siamo una famiglia". Il discorso per governare le risorse umane	53
3.4.1. Cos'è una famiglia?	54
3.4.2. La metafora della famiglia e l'azienda	54
Capitolo III	57
L'ANALISI DEL DISCORSO ORGANIZZATIVO E IL CASO DI STUDIO "BRUNELLO CUCINELLI"	
1. Analisi del discorso organizzativo	58
1.1. Introduzione	58
1.2. Il discorso aziendale nel contesto di rapida riprogrammazione organizzativa	59
1.3. I discorsi e la realtà	63
2. Il caso Cucinelli: l'imprenditoria umanistica	65
2.1. Brunello Cucinelli e la sua azienda	66
2.2. La filosofia	67
2.3. Eredità del modello Olivetti	69
3. Approccio analitico al discorso di Brunello Cucinelli	70
3.1. Analisi del discorso sul fattore umano	70
3.2. Analisi del discorso sul prodotto: il cashmere	72
4. Parte pratica. Proposta di intervista a Brunello Cucinelli sull'importanza della comunicazione interna	74

CONCLUSIONI	78
BIBLIOGRAFIA	81
SITOGRAFIA	86

INTRODUZIONE

La teoria dell'organizzazione è un campo di studi distinto da altri ambiti pratici come il *General Management*, l'*Organizational behaviour* e il *Management* delle risorse umane. È una scienza (per alcuni aspetti non ancora giunta a piena maturazione) che si occupa dello studio relativo ai modi in cui gli attori umani organizzano se stessi con vari gradi di complessità. La teoria dell'organizzazione non è dunque lo studio delle organizzazioni, ma investe una serie di altri campi di studio inclusi la sociologia, l'antropologia, l'educazione e la filosofia.

Fin dalla nascita dell'economia aziendale e anche all'interno del nostro Codice Civile l'azienda

può essere definita come un'organizzazione di persone e beni economici ovvero, con accento dinamico, come un sistema di forze economiche, che sviluppa nell'ambiente con cui interagisce processi di produzione e/o di consumo, a favore dei soggetti economici che vi cooperano¹.

Nel presente lavoro verranno vagliate alcune ipotesi avanzate nell'ambito dell'indagine scientifica consacrata alla comunicazione all'interno delle organizzazioni in generale; in particolare, analizzerò nel dettaglio l'idea per cui i membri di una specifica organizzazione debbano avere una condivisa visione della realtà, almeno in relazione alla porzione di realtà rilevante per i loro impegni comuni. Tale tendenza, come avrò modo di illustrare, scaturisce in seguito alle relazioni fondate sui nessi sociali, e non solo su un sistema di relazioni di puro scambio: l'economia aziendale propone una visione del mondo economico in cui tra lo Stato e gli individui si interpongono, in gran numero e varietà, i complessi istituti di azienda. In virtù di questi ultimi, di fatto, è necessario che gli uomini operino “in solidarietà di

¹ Cfr. la definizione in Enciclopedia Treccani, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma.

intenti, di sforzi e di mezzi con altri uomini” per il soddisfacimento dei loro bisogni², intrecciando “nessi numerosi e tenaci, estranei non di rado agli scambi di mercato”³.

Pertanto ritengo sia fondamentale avere una visione che tenti di andare al di là dell’ovvio; è necessario, cioè, affiancare alla tradizionale visione dell’azienda come un’organizzazione produttiva anche una visione rinnovata che concepisca l’azienda come una vera e propria organizzazione umana, capace di esplorare i complessi processi organizzativi dal basso verso l’alto e di osservare il modo di interagire tra gli individui anche e soprattutto attraverso la comunicazione.

Una delle modalità più pertinenti per analizzare le istituzioni e le organizzazioni è quella di focalizzare l’attenzione sulle pratiche discorsive attraverso le quali esse sono composte in quanto “strutture di potere e di controllo”.

L’organizzazione diventa l’arena di pratiche – provate e legittimate attraverso una serie di formazioni linguistiche a cui gli individui partecipano – tramite le quali la nostra identità, le nostre potenzialità e i nostri destini sono modellati e regolati.

Al fine di questo percorso di laurea triennale ho deciso, dunque, di approfondire la tematica della comunicazione nel mondo dell’impresa.

La tesi è strutturata in tre capitoli di cui, per chiarezza espositiva, ne circoscrivo precisamente il contenuto di seguito:

1. Nel primo capitolo l’attenzione è incentrata sull’elemento del personale e sulla sua gestione come leva strategica. Ho, dunque, deciso di analizzare tematiche quali la *learning organization*, il *knowledge management* e l’ “allineamento” con la *vision* aziendale. Nell’ambito di tale lavoro, il lettore avrà modo di appurare che l’aver dei collaboratori motivati ed efficaci sia la sfida più difficile per un dirigente. Tuttavia, proprio i procedimenti che sono posti alla base della formazione di simili collaboratori hanno ancora dei coni d’ombra e risultano essere i meno indagati.

Un’azienda altamente competitiva deve tenere in considerazione che la forza lavoro non è più misurabile in termini di sfruttamento ma di motivazione del personale alla riuscita individuale e collettiva, e che, con il singolo, cresce l’azienda nel suo complesso. La motivazione diviene così fattore sempre più legato a variabili organizzative e scelte in tema di gestione del personale.

² Cfr. Zappa Gino, *Le produzioni nell’Economia delle imprese Vol. I*, Giuffrè, Milano 1956.

³ Cfr. Idem, *L’economia delle Aziende di consumo*, Giuffrè, Milano 1962, pp. 700 s.

2. Nel secondo capitolo si tracciano i punti più significativi del cd. “paradigma del coinvolgimento” utilizzando come strumento anche l’analisi critica del discorso. L’uso tattico della formulazione e dell’uso del discorso ha notevoli implicazioni per l’analisi delle organizzazioni e focalizzare l’attenzione su di essi dà la possibilità di mettere in luce i punti di forza e di debolezza del management delle organizzazioni aziendali puntando altresì a una gestione delle risorse umane (ma forse bisognerebbe dire: persone) improntata ad una maggiore democraticità, coinvolgimento e creatività.

3. Nel terzo capitolo ho analizzato in modo specifico il fenomeno della comunicazione interna, delle sue funzioni, dei suoi strumenti e delle capacità distintive che forniscono all’azienda, soprattutto nell’importanza che riveste ai fini dell’innovazione produttiva e dell’evoluzione complessiva del sistema-azienda attraverso un caso di studio avente come oggetto la Brunello Cucinelli S.p.A. Ho scelto questa azienda in quanto, secondo il mio punto di vista, in tale contesto prende corpo ciò che afferma l’analisi del discorso organizzativo, secondo la quale anche i lavoratori della fabbrica sono chiamati ad avere migliori capacità relazionali e decisionali che finora sono state riservate solo ai dirigenti. Secondo le mie conclusioni nell’azienda di Cucinelli questa non è vuota retorica ma una modalità di gestione delle risorse umane improntata a una sana comunicazione e a una nuova attenzione al fattore umano, dimostrando che si possono fare profitti senza mortificare il lavoro dell’uomo.

L’argomento che ho scelto di trattare nella presente tesi comprende, dunque, l’area di studio della gestione delle imprese. La mia scelta deriva da una serie di ragioni che fanno capo sia a cause di carattere tecnico relativo all’interesse che ho nutrito per la materia, sia a profonde motivazioni di carattere prettamente personale.

In virtù dell’interesse “tecnico” nutrito per la materia, ho tentato di far sì che le mie riflessioni tenessero in considerazione il mondo dell’azienda nel contesto attuale: oggi, infatti, occorre ribadire che la vocazione industriale e il valore sociale del lavoro produttivo debbano essere cardini dell’economia reale, affinché l’Italia non finisca per abbandonarsi sulla china del declino e la società non diventi “liquida”, per dirla alla Bauman.

In particolare, solo per citare alcuni *case studies*, l'Italia può vantare come *exempla*, grandi manager, quali ad esempio Gino Martinoli⁴ e Adriano Olivetti. A titolo di esempio, l'azienda di quest'ultimo era stata una delle prime a tenere a battesimo in Italia alcuni dei principi dell'«organizzazione scientifica del lavoro». A mio parere, dunque, un lavoro di tesi a suggello di un triennio di studio potrebbe rappresentare un valido avamposto per rinnovare la memoria di alcuni manager italiani che hanno curato in modo particolare la comunicazione interna aziendale.

La comunicazione, infatti, ha il ruolo fondamentale della creazione di realtà e del coordinamento degli attori umani col fine del raggiungimento di determinati obiettivi, trasmettendo valori e pratiche che caratterizzano la specifica realtà di un'azienda e la contraddistingue dall'ambiente esterno, poiché espressiva di una cultura valoriale che guida tutti i componenti inclusi nei processi amministrativi, produttivi e di controllo⁵.

La comunicazione va acquisendo una sua autonomia anche sui piani della teoria del metodo; sta, cioè, “ormai diventando una disciplina essa stessa, il cui intento di fondo è di comprendere la produzione, l'elaborazione e gli effetti dei sistemi di simboli e segnali, sviluppando teorie verificabili che contengono generalizzazioni legittime in grado di spiegare i fenomeni associati”⁶.

Il secondo ordine di motivi a cui facevo prima riferimento è strettamente legato all'esigenza profonda di dare continuità a un interesse abbozzato nel passato (ma mai approfondito) relativo all'indagine del potere della parola, inteso come “arma” di gestione delle volontà e dell'approvvigionamento del consenso.

Nel passato avevo condotto un lavoro di analisi di alcuni testi e discorsi di uomini politici (dall'antica Grecia ai giorni nostri) provando soprattutto a cercare nei testi indagati il potere della parola, quello fatto sì dell'evanescente materia del suono, inafferrabile come l'inconsistenza del fumo e l'opacità della nebbia in cui il mondo si avvolge per nascondersi, ma dotato della capacità di vivificare l'essere umano e di organizzare le sue relazioni.

In questo lavoro, invece, sarà l'azienda il contesto a cui dedicherò il mio studio e la mia analisi. Tale affascinante mondo, dotato di carattere espressamente sociale,

⁴ Si veda di Marco Onado, *Umanista dell'industria*, Il Sole 24 ore, 29 Dicembre 2013.

⁵ Cfr. Grant, Keenoy, Osrick, *Discourse & Organization*, Sage Publications, London 1998, pp. 15 ss.

⁶ Cfr. Berger Charles – Roloff Michael – Ewoldsen David R. (eds.), *Handbook of Communication Science*, Newbury Park Sage, 1987.

diviene un “laboratorio” tramite cui vorrei dimostrare quanto sia fondamentale e, al contempo, costante il contributo che la comunicazione apporta alla *performance* aziendale e al perfezionamento del processo strategico.

Capitolo I

***LO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT E LA
COMUNICAZIONE INTERNA***

1. L'EVOLUZIONE DEL HR MANAGEMENT

1.1 Storia e obiettivi dell' HRM

In questo paragrafo ripercorrerò le tappe storiche della nascita e dello sviluppo di una funzione istituzionalmente dedicata alla gestione delle risorse umane. Generalmente si suole associare tale fatto all'affermarsi del sistema industriale statunitense nei primi del Novecento: l'accentrarsi di grandi quantità di uomini e mezzi aveva, infatti, imposto di focalizzare l'attenzione su tali fattori al fine di escogitare modalità di coordinamento degli stessi uomini e degli stessi mezzi per il raggiungimento di un obiettivo comune, tipico delle organizzazioni⁷.

Invece, è possibile convenire che una visione del genere è dovuta a una nuova cognizione del capitale umano, poiché fino agli anni Cinquanta del Novecento la funzione del personale è stata considerata nella misura in cui esso era strettamente subordinato al management. Segnale di tale subordinazione era che nelle imprese, avvantaggiate dalla grande eccedenza della domanda di lavoro sull'offerta, ci si preoccupava soltanto di avere i necessari afflussi di forza lavoro che doveva essere quanto più possibile "assoggettata" sotto il profilo ideologico e politico⁸.

Successivamente, negli anni Sessanta, il mercato del lavoro è diventato più dinamico ed è aumentata l'importanza del ruolo dei sindacati i quali raggiungeranno un'influenza molto rilevante nei successivi anni Settanta. Nato in seno al movimento operaio e affermatosi progressivamente in tutti i paesi sviluppati (a partire dalla prima fase della loro industrializzazione moderna⁹), il sindacalismo farà sì che l'HR Management abbia un ruolo man mano maggiore nell'attività di pianificazione delle organizzazioni. Negli anni Ottanta, poi, la funzione HR assumerà uno status di direzione, con dipendenza diretta dal vertice, ed inizierà a svolgere attività importanti in termini di selezione, valutazione, sviluppo e formazione¹⁰.

⁷ Si veda: Boldizzoni Daniele, *Management delle Risorse Umane*, Il Sole 24 Ore, Roma 2007.

⁸ Cfr. Unnia Mario, *Della virtù imprenditoriale. Dialogo*, All'insegna del Pesce d'oro, Milano 1975.

⁹ Cfr. la voce "sindacalismo" sul vocabolario on-line dell'Istituto Treccani: www.treccani.it.

¹⁰ Boldizzoni Daniele- Paolo Preti, *Relazioni sindacali e iniziativa manageriali. Testo e casi*, Edizioni Franco Angeli, Milano 1989.

Infine, più recentemente, negli anni Novanta del Novecento e nei primi decenni degli anni Duemila è nettamente aumentata la necessità di integrare l'innovazione nelle politiche di risorse umane. Tale richiesta è una conseguenza dell'evoluzione del fattore lavoro: esso, infatti, riveste un ruolo sempre più centrale all'interno delle organizzazioni¹¹. Fatte tali considerazioni di ordine storico, ben si comprende che l'HR management rivesta una funzione importante nell'architettura del sistema gestionale, principalmente in considerazione del fatto che la gestione delle risorse umane ha acquisito un ruolo prestigioso nell'ottica del raggiungimento del vantaggio competitivo.

Nel corso della sua storia, quindi, il ruolo dell'HR Management si è evoluto in maniera sostanziale, integrandosi dal punto di vista strategico, acquisendo nuove incombenze fino ad arrivare a far parte del vertice strategico dell'impresa.

Infatti, ai fini di sviluppare la propria strategia, le imprese, oltre al modello dell'analisi competitiva basato sulle ricerche di Michael Porter e sulle cinque forze competitive del mercato da lui individuate, hanno notevolmente potenziato anche il modello basato sulla valorizzazione delle proprie risorse interne.

1.2 Dal comportamento individuale a quello organizzativo

L'analisi relativa al tema del comportamento individuale all'interno delle organizzazioni pretende, dunque, una stretta e dinamica relazione con le strategie manageriali che abbracciano una serie di attività tipiche della funzione HR. Tali strategie riguardano aspetti fondamentali per il loro sviluppo (come la selezione, la formazione, l'organizzazione dei processi decisionali) e riguardano il cosiddetto *team work* o gestione dei conflitti. Questa necessità è dettata dalla crescita delle organizzazioni ed imprese denominate *personality intensive*, e cioè organizzazioni e aziende che basano la loro attività sugli individui, e quindi sui loro atteggiamento verso il lavoro e verso le loro motivazioni individuali. Il fine ultimo di una corretta gestione è, dunque, quello di impostare e coordinare le energie, le preferenze e gli obiettivi di un insieme di soggetti divergenti per armonizzarle in un gruppo

¹¹ Cfr. Costa Giovanni, *Economia e direzione delle Risorse umane*, UTET, Torino 1992.

organizzato che possa lavorare insieme, risolvere conflitti e raggiungere obiettivi comuni.

È importante che i manager credano fermamente nelle potenzialità delle *human resources* e che conoscano le dinamiche del comportamento umano per poterle adattare al meglio nel complesso organizzativo¹².

Per investigare questo ambito di studio non si può ignorare il cosiddetto filone dell'*Organizational Behaviour*¹³, in quanto il comportamento umano influenza tanto la performance individuale quanto quella complessiva dell'azienda: è significativo, dunque, cercare di introdurre un nesso che colleghi la gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano¹⁴.

1.3 La Resource Based View

La cosiddetta “Resource-Based View”, proposta da Barney e Grant si propone di cogliere il vantaggio competitivo spingendo il manager ad individuare tutti gli attributi caratteristici dell'impresa, tangibili, intangibili al fine di combinarli in un modo unico e vincente.

Fu Schumpeter, già alla fine del 1800, a riconoscere nelle risorse imprenditoriali l'elemento che caratterizza le imprese e il loro percorso di evoluzione e sviluppo.

Anche Penrose, economista industriale del '900, definì l'impresa come una “*collection of resources*”.

A partire da questi contributi appena citati e da altre successive e importanti analisi, iniziò a configurarsi la *Resource Based View of the firm*.

Disponiamo di varie definizioni di risorsa; secondo Wernfelt (1984), la risorsa è indicata come “tutto ciò che per l'organizzazione che la detiene e la utilizza può essere considerato un punto di forza o di debolezza”.

Sinteticamente, dunque, secondo la *Resource Based View of the firm* “l'impresa non è un contenitore statico di risorse da utilizzare in maniera più o meno efficiente, ma

¹² Cfr. Gabrielli G.-Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino 2012.

¹³ L'*organizational Behaviour* è lo studio del comportamento umano in contesti organizzativi.

¹⁴ Cfr. quanto affermano Daniele Boldizzoni e Paolo Preti in *Relazioni sindacali e iniziative manageriali*, cit.

un sistema che attiva meccanismi di generazione, utilizzazione e riproduzione di risorse, attraverso i quali si ottengono i risultati economici”¹⁵.

Non tutte le risorse sono capaci di generare vantaggio competitivo, per esserlo devono avere diverse caratteristiche. Tra queste è opportuno ricordare: l’essere fruibili e, di conseguenza, a disposizione dell’organizzazione, effettivamente di valore, e cioè migliori di quelle normalmente acquisibili sul mercato; essere scarsamente imitabili e sostituibili, dal momento che per i competitor¹⁶ dovrà essere difficile riprodurle e raggiungere lo stesso vantaggio; essere durevoli, affinché possano sostenere nel tempo il vantaggio prodotto, e quindi possano generare valore il più a lungo possibile¹⁷.



La figura sopra riportata, tratta dal volume di Franco Fontana e Matteo Caroli di *Economia e Gestione delle imprese*, rappresenta una valida chiave di lettura e

¹⁵ Fontana F.-Caroli M.G., (a cura di), *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill, Milano 2012 (4/ed), pag. 37.

¹⁶ Per la parola “competitor” si vedano: Il Vocabolario della Lingua Italiana Zingarelli 2007; Il Grande dizionario della Lingua Italiana di De Mauro e il Dizionario Specialistico di Neologismi Quotidiani di Giovanni Adamo e Valeria Della Valle.

¹⁷ Cfr. Fontana F.-Caroli M.G., (a cura di), *Economia e Gestione delle Imprese*, cit.

strumento sinottico per comprendere che le risorse (e le competenze distintive¹⁸) possono essere considerate, da un lato, il riferimento di base della strategia e dall'altro, il suo oggetto primario.

Quindi, secondo la *Resource Based View of the firm* la strategia e il successo della stessa dipendono dall'individuazione delle migliori modalità di acquisizione e integrazione delle risorse.

1.4 Lo Strategic Human Resource Management

Nel paragrafo precedente ho dato una breve presentazione della *RBV* per sottolineare e, in qualche modo, suggellare il ruolo di preminenza assoluta che rivestono le risorse al fine della messa in pratica delle strategie e il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Ora, partendo dalla definizione di risorsa è il caso di provare a fare riferimento a quella particolare tipologia di risorsa che è rappresentata dall'uomo.

Attualmente, le organizzazioni sono in una costante e spietata concorrenza. Proprio la rinnovata crescita in intensità della concorrenza che, di fatto, aumenta esponenzialmente di anno in anno, impone la necessità di migliorare e rinnovare le prestazioni organizzative.

Il lavoro dei manager, per adattarsi a tali difficoltà, è andato intensificandosi nella direzione tesa a ricercare le modalità più efficaci ed efficienti per massimizzare l'impiego delle risorse strategiche delle organizzazioni.

Si è verificato un'importante diminuzione della possibilità di sfruttamento delle fonti tradizionali del vantaggio competitivo, per cui l'attenzione è andata focalizzandosi sulle risorse umane, che fanno parte delle risorse intangibili dell'organizzazione. Questo per una serie di ragioni: l'utilizzo delle risorse umane consente un miglioramento delle prestazioni organizzative, contribuisce a mantenere il vantaggio competitivo e, da ultimo, ma non per importanza, il personale d'azienda rappresenta

¹⁸ Com'è risaputo, ciò che viene definito "competenze distintive" comprende una serie di vere e proprie caratteristiche intrinseche che contraddistinguono l'impresa (attitudini, abilità, conoscenze commerciali e scientifiche). Tali caratteristiche sono da pensare come qualità "speciali", in grado di garantire all'azienda di essere più competitiva sia sotto il profilo tecnico che sotto quello organizzativo. Le caratteristiche distintive, quindi, non sono facilmente imitabili e riproducibili.

la base per l'utilizzo di altre risorse¹⁹.

La gestione strategica delle risorse umane può essere definita come “l'insieme delle attività e delle decisioni relative alle risorse umane pianificate allo scopo di sostenere l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi”²⁰.

A titolo di esempio, valga la seguente asserzione: per migliorare la propria posizione competitiva, un'azienda può introdurre sistemi di produzione integrati che comprendono tecnologie di automazione avanzate, metodi di gestione *just in time* delle scorte e sistemi di qualità totale. Queste soluzioni, però, devono essere gestite dalle persone: l'approccio strategico alla gestione delle risorse umane richiede di descrivere le capacità necessarie al personale per gestire sistemi e procedure, e di introdurre leve gestionali e prassi (quali le valutazioni, la formazione, la selezione, la comunicazione interna) che assicurino lo sviluppo di competenze adeguate ed abbiano positive ricadute sul “sistema azienda”.

Accogliere un approccio strategico alla gestione delle risorse umane, però, non significa “solo” valutare l'esistenza di una relazione tra le pratiche gestionali ed i risultati d'impresa ma anche individuare le modalità attraverso cui misurare l'impatto degli investimenti in risorse umane, nel tentativo di stabilire se esistano, e quali siano, le pratiche che consentano di ottenere i migliori risultati sia per la funzione del personale che per l'azienda nel suo complesso.

Nell'ottica dello Strategic HRM, la comunicazione è stata autorevolmente interpretata come un incidente elemento deterministico dei rapporti interattivi tra individui (“Una comunicazione non soltanto trasmette informazione ma, al tempo stesso, impone un comportamento. [...] Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione”²¹). Altre volte, è stata intesa come il fattore che regola i rapporti tra individui e società (“la società è un sistema comunicativamente chiuso, e produce comunicazione attraverso comunicazione; solo la società può comunicare, può farlo in se stessa, su se stessa e sul suo ambiente, ma mai con se stessa né con il

¹⁹ Cfr. Shlomo M., *Executive Economics: Ten Essential Tools for Managers*, The Free Press, New York 1994, pag. 300.

²⁰ Wright P.- McMahan G. (eds.), *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, in «Journal of Management» 18 (1992) pp. 295-320.

²¹ Watzlawick P.-Beavin J. H.-Jackson D.D., *Pragmatica della Comunicazione Umana*, Astrolabio, Roma 1971 . Si vedano in particolare le pp. 43-46.

suo ambiente: questo perché la società è possibile solo come sistema autopoietico”²²). In ottica organizzativa, ed in via più pragmatica, la *Comunicazione Interna* è un processo comunicativo avente la finalità di far partecipare tutto il personale dell’azienda a qualsiasi tipo di informazione, sia di carattere esplicativo che funzionale; perché risulti efficace deve essere pianificata e coordinata in modo da rendere il flusso informativo organizzato in una serie di canali formali che consentano l’accesso alle notizie in modo sicuro, rapido e trasparente.

1.4.1 Lo SHR Management nella “nuova azienda”

Finora abbiamo dato per scontato che nelle aziende sia attualmente vigente una cultura basata sul comando e sul controllo a un nuovo modello organizzativo basato sui team e sulla condivisione delle conoscenze. In realtà, prima di arrivare all’instaurazione di una cultura di questo tipo vi è stato un lungo processo.

In questo processo ha giocato un ruolo molto influente l’informatica – posta elettronica, social network interni e il web - che ha consentito di lavorare superando limiti di tipo funzionale e anche geografico.

Grazie a questo genere di strumenti i manager hanno nuovi compiti, fra i quali quello di facilitare la diffusione delle conoscenze e fungere da *coach* per stimolare e apportare migliorie alle performance dei team.

La “nuova azienda”, dunque, si colloca in un contesto “globale” in tutti i sensi, il che rimette in discussione una serie di precetti riguardanti la gestione delle risorse umane. Essa ha acquisito un significato del tutto rinnovato che prescinde dai confini geografici e dai sistemi politici: al crescere della necessità di gestire le competenze è proporzionalmente cresciuta anche l’esigenza d’avere dei sistemi di supporto alle decisioni; la necessità di una *business intelligence* che permetta d’identificare i gap e le opportunità legati al capitale umano e il bisogno di avere delle pratiche efficaci di management.

²² Luhmann N.-De Giorgi R. (a cura di), *Teoria della società*, Franco Angeli, Milano 2003, pp. 30-40.

1.4.2 Un nuovo contratto psicologico come vantaggio competitivo

Nel contesto aziendale attuale il motto “*lean and mean*” degli anni '80 oramai sembra aver fatto il suo tempo.

Oggi, alla base della mentalità manageriale della “nuova azienda”, vi sono domande basilari; tra tutte: come può l'azienda capire cosa vogliono i collaboratori per garantire performance ottimali?

La risposta risiede nel saldare un contratto psicologico tra azienda e risorse umane. Quest'ultimo avrà la funzione di creare un ambiente ideale che faccia interiorizzare alle persone che le parole fedeltà e impegno assumono oggi un significato molto rilevante.

Aziende come la Microsoft hanno fatto loro questo discorso imparando così a tradurre il capitale umano in un'enorme fonte di ricchezza.

Nei giorni nostri l'importanza degli edifici, dei macchinari, delle materie prime e dei trasporti impallidisce rispetto all'intelligenza, alla proprietà intellettuale e ai dati. Al centro di questo universo c'è il capitale umano: le conoscenze, le competenze, l'esperienza, le capacità e i rapporti personali dei collaboratori. Questo patrimonio immateriale aiuta l'organizzazione a soddisfare i bisogni dei clienti e degli azionisti, e crea una maggior ricchezza per tutti.

2. LA COMUNICAZIONE INTERNA

2.1 Il ruolo strategico della comunicazione interna nelle prospettive imprenditoriali

La comunicazione interna è una questione complessa, in quanto implica una serie di fattori che devono essere gestiti contemporaneamente. Di fatto, talvolta, la si intende come un confuso e sfaccettato fenomeno che si verifica all'interno dell'organizzazione. È pertanto necessario cercare, nel primo approccio a questa tematica, di adottare una definizione ampia che possa descrivere la comunicazione

interna, asserendo che essa sia un componente strutturale e costitutivo dell'organizzazione.

Più specificamente, definiremo la comunicazione interna sia come l'insieme delle iniziative di comunicazione in programma eseguite all'interno di un'organizzazione, sia come l'insieme di tutte le interazioni che si verificano tra i membri dell'organizzazione. Queste iniziative e le interazioni sono destinate a orientare l'organizzazione e i suoi membri verso il loro sviluppo e il successo²³. Il prodotto della comunicazione interna sembra essere, dunque, una sorta di allineamento. Tale allineamento, però, opera nei due sensi: non si tratta solo di modellare il comportamento dei dipendenti in base alle prescrizioni di gestione e le motivazioni ma ha il potere di operare una esortazione sul management al fine di prendere sul serio le opinioni dei dipendenti, a includerli nella formulazione della strategia attraverso un'attività di ascolto continuo.

«I processi decisionali non avvengono in isolamento da coloro che rappresentano l'oggetto di tali processi, cioè i dipendenti»²⁴.

Questo si traduce in un continuo coinvolgimento e impegno delle persone nel dialogo strategico fin dall'inizio del processo decisionale, con lo scopo di trasmettere alle risorse umane un messaggio fondamentale, ossia quello di essere attori importanti nell'attuazione di decisioni strategiche. Mentre i risultati delle decisioni strategiche sono, come abbiamo detto, il prodotto di azioni collettive, la comunicazione garantisce la coerenza di tali azioni nel tempo, sostenendo la coordinazione reciproca tra gli attori attraverso la valutazione continua congiunta delle opzioni strategiche e delle azioni. Da questo processo tutto umano, che è inequivocabilmente teso al raggiungimento di obiettivi comuni, scaturisce l'allineamento, di cui dicevamo poc'anzi, il quale non avviene a posteriori, ma è piuttosto un processo iterativo, giacché i dipendenti impegnati tendono a esibirsi spontaneamente in comportamenti convergenti. A causa del ruolo fondamentale dell'agire umano, i dipendenti diventano veri e proprio partner (stakeholder interni) co-decisionali di fondamentale importanza per l'organizzazione, da coinvolgere e motivare per riuscire a raggiungere performance ottimali per l'azienda.

²³ Invernizzi E.-Biraghi S., *La comunicazione interna*, in «Relazioni Pubbliche e Corporate Communication» (2012), McGrawHill, Milano.

²⁴ Boswell W.R., *Aligning Employees with the Organization's Strategic Objectives: out of 'Line of Sight', out of Mind*, in «Human Resource Management» 17 (2006), pp. 1489-1511.

Un ulteriore fattore di estrema importanza è, inoltre, il fatto che la comunicazione interna sostiene la creazione e la conservazione di reti interne di fiducia reciproca, in cui le persone sono spontaneamente disposte a collaborare, esprimere la propria opinione, negoziare le priorità e superare conflitti.

In definitiva, la comunicazione è madre di tutti i valori interni. Questi ultimi, in un certo modo, qualificano la cultura interna all'azienda e fanno sì che le energie siano tutte tese verso il perseguimento di obiettivi strategici volti all'ottenimento del vantaggio competitivo.

Nell'ambito del fenomeno detto "allineamento", di cui abbiamo parlato finora, il ruolo chiave della comunicazione interna consiste, pertanto, nella creazione di interazioni simmetriche frequenti e di relazioni di scambio positive, sulla quale può essere costruita una collaborazione di fiducia tra l'organizzazione e i suoi membri.

Forti relazioni interpersonali tra dirigenti e dipendenti sono la chiave per trasformare i dipendenti in ambasciatori di impegno per obiettivi organizzativi diventando essi stessi una fonte di vantaggio competitivo²⁵.

2.2. Motivare gli stakeholder interni

Partendo dal presupposto che il vantaggio competitivo dovrebbe provenire "dai cuori e le menti dei dipendenti"²⁶, il potenziale creativo e intellettuale detenuto dalle persone interne all'organizzazione è rappresentato dalle attività *core* su cui un'organizzazione può costruire il suo differenziale competitivo e il successo. Da questa asserzione deriva l'intuizione che sbloccare il capitale di conoscenza e il potenziale di innovazione posseduta dai dipendenti è un'azione che potrebbe assumere la rilevanza di fattore critico per il successo in ambito agonistico.

Secondo gli studiosi di comunicazione, la comunicazione interna, attraverso i suoi supporti specializzati di *knowledge, learning and innovation communication*²⁷, ha la

²⁵ Cfr. Boswell W.R.-Bingham J.B., Colvin A.J.S., *Aligning Employees through "Line of Sight"*, in «Business Horizons» 49 (2006), pp. 499-509.

²⁶ Si veda a proposito: Quirke B. (1996), *Putting Communication on Management's Agenda*, in «Journal of Communication Management» 1 (1996), pp. 67-79.

²⁷ Damascelli N., Bosotti G., *Comunicazione e management. Introduzione alla comunicazione organizzativa*, FrancoAngeli, Milano 2003.

funzione di sostenere le persone nel rivelare, sviluppare e condividere il loro potenziale.

La comunicazione interna non può più essere considerata esclusivamente come un semplice vettore di informazioni, poiché il trasferimento di informazioni oggettive può essere banalmente dato per scontato in quanto premessa per la messa in pratica dei processi strategici di apprendimento e di creazione di conoscenza. Infatti, la comunicazione della conoscenza è *“a deliberate activity of interactively conveying and constructing insights, assessments, experiences, or skills”* (Lurati e Eppler)²⁸.

I fini di questa attività sono quelle di creare nuove conoscenze, di concretizzarle in azioni e, di conseguenza, di sviluppare nuove capacità per competere con successo.

L'orientamento all'apprendimento e alla formazione che l'azienda mette in pratica, è molto più di una serie di tentativi ed errori che occorrono casualmente o senza criterio. Piuttosto, si tratta di un preciso e programmatico atteggiamento che è distintivo dell'organizzazione dove le persone tendono continuamente ad aumentare le proprie potenzialità alla ricerca dei risultati che desiderano (sia a livello individuale che collettivo); dove i nuovi ed estesi modelli di pensiero sono incoraggiati e alimentati; e dove l'ambizione collettiva rompe i muri e si libera in quanto le persone sono tese continuamente all'apprendimento e modellano la propria visione per coordinarsi e crearne una comune.

La comunicazione interna assume un ruolo cruciale come incentivo a rinnovare i meccanismi (le cosiddette prassi che sembrerebbero immutabili) e per promuovere attività di apprendimento e prestazioni di alto livello.

L'apprendimento organizzativo consiste, sostanzialmente, nella interazione reciproca fra i soggetti appartenenti ad un'organizzazione, e questo si può verificare sia attraverso la “cooperazione”, sia attraverso la “competizione” per fare sì che gli interessati lascino margini d'ascolto al fine di trarne un vantaggio personale che poi può essere investito nella organizzazione di gruppo. Vi è, dunque, una circolarità del senso grazie al principio “stay in the pipeline” dove tutto viene messo in circolo e viene rinnovato, nonché arricchito, configurandosi come un processo di apertura/ascolto e restituzione.

²⁸ Lurati F., Eppler M.J., *Communication and Management: Researching Corporate Communication and Knowledge Communication in Organizational Settings*, in «Studies in Communication Sciences»² (2006), pp. 75-98. Di seguito la traduzione in italiano: “una libera attività di trasmissione e costruzione interattiva di intuizioni, valutazioni, esperienze e abilità”.

La comunicazione interna svolge un ruolo strategico nella mobilitazione imprenditoriale e ha il compito fondamentale di dare alle persone la possibilità di agire “in modo proattivo²⁹”, di condividere la loro conoscenza tacita, di lavorare in team e di cambiare il modo di fare le cose se il divenire e il cambiamento dell’ambiente lo richiede, rimuovendo così la staticità delle prassi che, com’è risaputo, sarebbe nocivo per l’azienda.

Dall’interazione e dallo scambio tra individui nasce (e cresce) una nuova conoscenza, quindi la ragnatela dei flussi prodotti dalla comunicazione interni deve continuamente ridisegnare e valorizzare le nuove connessioni tra team interfunzionali e auto-organizzavi, favorendo processi sociali, che sono il luogo prediletto per l’apprendimento e per la combinazione delle conoscenze. Dal momento che ogni persona è diversa dall’altra nel creare e nel direzionare le opportunità di innovazione, la comunicazione interna dovrebbe sostenere il team leader al fine di consolidare e incrementare la sua autorità carismatica per coordinare gli sforzi delle persone, per interrompere routine radicate riconoscendo il valore di innovazione.

Per fare tutto questo la comunicazione interna dovrebbe fomentare le volontà dei soggetti di consentire la creazione di un clima organizzativo ideale e dovrebbe far sì che il contesto sia il più adatto possibile “per permettere alle persone di interagire, arricchire la loro esperienza, e adottare un modello di innovazione aperta”³⁰.

Per concludere asserisco che le risorse umane, all’interno del contesto aziendale, sono il fulcro che concretizza in maniera sostanziale i processi innovativi. È innegabile che la comunicazione interna avrà, quindi, la funzione di trovare un equilibrio (in alternativa, sarebbe meglio dire una connessione) tra la conoscenza precedentemente codificata e una vera e propria delega che abiliti le risorse umane ad essere responsabili, stimolandole a svolgere i compiti nel miglior modo possibile e ad imparare ad affrontare i cambiamenti senza rimanere bloccati in una routine inefficiente

Riporto di seguito la porzione di un articolo scritto a più mani da Emanuele Invernizzi, Silvia Biraghi e Stefania Romenti intitolato “*Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication*” nel quale viene

²⁹ Mazzei A., *Promoting Active Communication Behaviours through Internal Communication*, in «Corporate Communications: an International Journal» 15 (2010), pp. 221-234.

³⁰ Zerfass A.-Huck S., *Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication*, in «International Journal of Strategic Communication» 1 (2007), pp. 107-122.

confermato quanto finora detto e ne viene riconosciuta l'importanza operativa ai fini del successo aziendale:

When Ferrari, the famous Italian sports car manufacturer, appeared to undergo a period of downturn in its success, CEO Luca Cordero di Montezemolo decided to launch an extensive project of corporate renewal inside the organization. Many aspects of this project called "Formula Uomo" dealt with the Energizing role of internal communication. Formula Uomo highlights the firm conviction that "people of excellence and working places of excellence are needed to make excellent cars"

Ferrari needed to look towards the future, starting with the product and the people. Formula Uomo consisted of a series of managerial, administrative, and organizational initiatives aiming at putting the "focus on people", which means placing value on the individual, listening to needs and rewarding good ideas, as well as encouraging the sense of belonging to a team with shared objectives. The slogan "putting People in centre stage", which from the very beginning of Formula Uomo personified the spirit of the project, was meant to involve company personnel in the company's plan for change and to create the best conditions that would allow them to work in a quality environment, where organizational members could perform at the maximum of their potential, both individually and collectively. Thanks to Formula Uomo, employees were encouraged to expand their expertise, experiment, and work out new ideas in an organizational environment which fosters and facilitates interaction and cooperation, as well as the expression of the taste for innovation and creativity.³¹

Per chiarezza riporto di seguito la traduzione della porzione di articolo appena citato:

quando la Ferrari, la famosa impresa costruttrice di vetture sportive italiane, sembrava subire un periodo di recessione durante il suo andamento vincente e di successo, l'amministratore delegato Luca Cordero di Montezemolo ha deciso di avviare un ampio progetto di rinnovamento aziendale all'interno dell'organizzazione. Molti aspetti di questo progetto denominato "Formula Uomo", affrontarono il ruolo

³¹ Invernizzi E.-Biraghi S.-Romenti S., *Entrepreneurial Communication and the Strategic Role of Internal Communication*, in «Sinergie rivista di studi e ricerche» 87 (2012), pp. 149-170.

stimolante che ha la comunicazione interna. Formula Uomo sottolinea la ferma convinzione che "la gente di eccellenza e di luoghi di lavoro d'eccellenza sono necessari per rendere le automobili eccellenti ". Ferrari aveva bisogno di guardare al futuro, a cominciare con il prodotto e con le persone.

Formula Uomo consisteva in una serie di iniziative gestionali, amministrative, ed organizzative volte ad applicare il "focus sulle persone", che significa riconoscere valore negli individui, ascoltare i bisogni e gratificare le buone idee, come pure favorire il senso di appartenenza in una squadra che possiede e si dota di obiettivi comuni. Lo slogan "Mettere le persone nel centro della scena", che fin dall'inizio della Formula Uomo ha personificato lo spirito del progetto, aveva lo scopo di coinvolgere il personale aziendale in un progetto comune per cambiare, se necessario, e per creare le migliori condizioni che permetterebbero loro di lavorare in un ambiente di qualità, dove i membri dell'organizzazione potessero esprimersi al massimo del loro potenziale, sia individualmente che collettivamente. Grazie a Formula Uomo, i dipendenti sono stati incoraggiati ad ampliare le loro competenze, sperimentare, e elaborare nuove idee in un contesto organizzativo che favorisce e facilita l'interazione e la cooperazione, nonché l'espressione del gusto dell'innovazione e della creatività (Traduzione mia).

Prendendo in prestito alcune parole appena citate, tale esempio dimostra che anche nel mondo delle grandi aziende di successo, facendo un gioco di parole, risulta determinante l'idea che la "Formula Uomo" debba essere intesa come presupposto fondamentale della "Formula Uno": senza una concezione umanistica del fare impresa non si può verificare l'indiscutibile vittoria decennale sulle piste e sui mercati di tutto il mondo della Ferrari.

È questa la sintesi del progetto di riqualificazione e ammodernamento che la Ferrari, con uno sguardo lungimirante di attenzione alle risorse umane, ha adottato.

È il caso di una azienda che ha cambiato volto nel segno della qualità della vita in fabbrica, dell'attenzione all'ambiente, del rispetto per quello che è l'ingrediente fondamentale di successo: l'Uomo, appunto.

Massima attenzione all'uomo, in coerenza con la filosofia del presidente Montezemolo che si è fatto spesso difensore della necessità di "fare squadra", anche per valorizzare al massimo le qualità e la passione dei singoli individui. Un'attenzione particolare è conferita alla persona; questa attenzione non è rivolta solo

a chi lavora in fabbrica ma anche alle rispettive famiglie. In particolare, queste ultime, secondo le prospettive che il progetto Formula Uomo si prefisse, potevano, per esempio, beneficiare di check-up medico-sportivi gratuiti, di mutui casa a tasso agevolato, di prestiti personali a condizioni concorrenziali, di sconti sui testi scolastici dalla scuola dell'obbligo all'università.

Tale proiezione e attenzione dedicate alle risorse umane e alla sicurezza del loro lavoro rappresentano, secondo il mio punto di vista, la “pistola fumante” e la conferma del fatto che le migliori prestazioni si possono ottenere solamente se i lavoratori si sentono responsabilizzati e apprezzati³².

2.3 Visione aziendale e leadership

L'organizzazione è da intendere come un vero e proprio meccanismo in cui ogni ingranaggio deve raggiungere il suo obiettivo in maniera ottimale tramite un preciso e armonioso funzionamento delle parti che lo compongono. Per tali ragioni, all'interno dell'organizzazione, la comunicazione (se gestita con efficienza) alimenta una buona sinergia tra i dipendenti migliorando le performances della stessa organizzazione.

Questa indispensabile connessione è realizzata attraverso tre fattori: in primo luogo, la diffusione della *vision* aziendale; in secondo luogo, la divulgazione della *mission* organizzativa e, infine, la trasmissione e la condivisione con i dipendenti delle informazioni della società in relazione ai suoi obiettivi ed, eventualmente, al loro cambiamento/trasformazione.

Così come all'interno della famiglia il linguaggio e lo scambio veicolano l'educazione e i valori familiari, allo stesso modo all'interno di una organizzazione aziendale la comunicazione interna rappresenta l'inequivocabile vettore di diffusione della missione aziendale, della storia, della cultura e dei valori, che sono contenuti all'interno della continua narrazione di storie aziendali³³.

Sto qui facendo riferimento a dinamiche di “*storytelling*” e ritengo non sia scorretto affermare che il management possa essere anch'esso definito tale, cioè *story-teller*.

³² Cfr. il sito internet dell'Accademia di Formazione e Consulenza aziendale “Benessere”: www.accademiadelbenessere.eu.

³³ Cfr. Van Riel C.B.M.- Fombrun C.J., *Essentials of corporate communication. Implementing practices for effective reputation management*, Routledge, Oxon 2007.

Gli attori danno senso alle loro azioni e agli eventi attraverso la creazione e il reciproco scambio di vere e proprie “storie”, cioè dei racconti³⁴. Questi formano una *humus* fertile per la lettura di fatti cognitivi e fanno un ritratto degli elementi di senso che contribuiscono ad identificare l’azienda. Ma le storie servono anche per cambiare questo senso, poiché sono dotate di un’ampia capacità di impattare sul comportamento delle persone.

Queste storie altro non fanno che contenere i valori fondamentali, le credenze e le competenze che hanno avuto origine all’interno dell’organizzazione e forniscono un quadro affidabile per orientare azioni e comportamenti organizzativi. Notiamo che la trama di queste storie sono sempre in divenire e in costruzione; pertanto, anche il tentativo di descrivere la logica di tale trama è anch’esso un processo cangiante e diacronico come ogni altro aspetto che riguarda l’organizzazione.

I soggetti interni alle organizzazioni partecipano alla creazione e narrazione di storie, in quanto queste ultime da una parte sono in grado di produrre coesione sociale e ideologico-cognitiva, dall’altra implicano la condivisione della disciplina da parte di chi li diffonde. Di conseguenza gli ascoltatori-dipendenti prendono atto delle direttive aziendali, che vengono normalizzate e accettate in seguito all’adesione ideologica-emotiva alla narrativa dirigenziale.

Le storie aiutano a umanizzare l’ambiente, creando uno scenario adatto alla condivisione delle conoscenze, ispirano emozioni che a loro volta provocano impegno personale e stimolano l’esternalizzazione. La comunicazione interna, tuttavia, spesso incontra numerosi ostacoli, affinché possa essere efficace, all’interno delle organizzazioni. La più importante problematica in questo campo è, la maggior parte delle volte, la difficoltà di codificare un linguaggio comune e accettabile per tutti i membri che, di solito, provengono da contesti culturali diversi.

La scelta di un approccio basato sullo *storytelling* è, dunque, giustificato dalla semplicità e dall’incentivo naturale ad ascoltare una narrazione. Raccontando storie utilizzando un “linguaggio naturale”, gli utenti sono in grado di riportare la loro conoscenza in uno stile semplice e lineare. Senza imporre regole e formati predefiniti, gli individui sono liberi di raccontare le loro storie e, dunque, non sono obbligati ad attenersi a modelli prestabiliti oppure a limiti di tempo.

³⁴ Cfr. Peverelli P., Verduyn K., *Understanding the Basic Dynamics of Organizing*, Eburon, Amsterdam 2010, p. 91.

Questo genere di linguaggio e queste modalità di trasmissione plasmano la mentalità dei dipendenti e fanno sì che si crei in loro un punto di vista comune sugli obiettivi organizzativi, sulla creazione di un senso positivo di appartenenza e sull'identificazione nell'organizzazione³⁵. In tal modo, l'organizzazione stessa viene concepita e vissuta come un unico corpo in cui tutti compartecipano al fine di assicurarne la sua salute. A questo proposito, mi preme precisare che la comunicazione forgia, in un certo qual modo, la mente stessa dei membri dell'organizzazione, facendo sì che possa essere conciliato il potenziale conflitto tra obiettivi personali e aziendali³⁶.

In questo senso lo *storytelling* è una frequente e costante trasmissione del contenuto della strategia aziendale a tutti i componenti dell'organizzazione che supporta i manager nel coinvolgere i dipendenti dalla loro parte e nel diffondere i semi della cooperazione e del consenso necessari per attuare la strategia³⁷.

I manager rivestono un ruolo molto importante nell'ispirare i dipendenti. Tale meccanismo si concretizza attraverso la leadership comunicativa, che crea una voce per le decisioni del management e spiega a tutti i membri dell'organizzazione in toto le ragioni che vi sono dietro una strategia.

Lo stile di comunicazione di leadership può profondamente influenzare la natura dei rapporti tra manager e i loro collaboratori, poiché rappresenta un elemento chiave al fine di spronare la volontà dei lavoratori per contribuire agli obiettivi aziendali e per farli sentire coinvolti nei processi decisionali.

Gli amministratori delegati ed alti dirigenti sono gli artefici principali della strategia aziendale: sarebbe, dunque, necessario che la comunicazione della missione e della visione aziendale siano condivise ed esplicitate in primo luogo proprio da loro³⁸.

La leadership comunicativa è un dispositivo di estrema efficacia e rappresenta un vero e proprio meccanismo di orientamento. Mi spiego meglio: essa, in particolare,

³⁵ Smidts A.-Pruyn A.T.H.-Van Riel C.B.M, *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*, in «Academy of Management Journal» 49 (2001), pp. 1051-1062.

³⁶ Si vedano a questo riguardo le analisi proposte in Christensen L.T.-Morsing M.-Cheney G. (eds.), *Corporate Communication. Convention, Complexity, and Critique*, Sage Publication, London 2008.

³⁷ Per tale tematica si consiglia, per un primo approccio, la lettura di: Rapert M.I.-Velliquette A.-Garretson J.A., *The Strategic Implementation Process. Evoking Strategic Consensus through Communication*, in «Journal of Business Research» 55 (2012), pp. 301-310.

³⁸ Cfr. Argenti P.A.-Forman J., *The Employee Care Revolution*, in «Leader to leader» (2004), pp. 45-52.

fa sì che i messaggi interni che provengono dai leader siano trasformati in una concreta prospettiva da condividere sul futuro dell'organizzazione; prospettiva che si incarna attraverso i più alti ideali quali la fiducia, l'ammirazione, la lealtà e la volontà di sacrificarsi e compiere sforzi eccezionali per il bene dell'organizzazione e tutto questo viene comunicato a tutti i membri in generale.

In questo modo, la comunicazione interna non solo diffonde la visione aziendale, ma promuove anche un processo di trasformazione interna affidando (implicitamente) agli individui il compito di realizzare le aspirazioni visionarie dei leader³⁹.

Si aggiunge, inoltre, che fare *visioning* non significa solamente modellare (e in un certo senso "manipolare") la mentalità dei dipendenti data la *mission* aziendale, ma essa è anche una sorta di programma che si concretizza nel trarre vantaggio dalle iniziative dei dipendenti, nel coordinare comportamenti individuali discrezionali in maniera tale da facilitare la realizzazione delle decisioni strategiche.

Secondo van Riel, importante teorico dell'organizzazione nonché professore alla Rotterdam School of Management, al giorno d'oggi, il valore aggiunto dei contributi all'organizzazione reso dai dipendenti risiede nella loro capacità di prendere spontaneamente parte alle iniziative che contribuiscono all'attuazione della strategia⁴⁰.

Ecco perché risulta essere rilevante, dal punto di vista strategico-comunicativo, che le organizzazioni non impongano rigorose e strette prescrizioni sulle attività ai loro dipendenti perché questo significherebbe porre dei limiti alla spontaneità e al valore potenziale delle loro azioni.

Occorrerebbe, per trarre vantaggio dalla spontaneità e dall'autonomia comportamentali dei dipendenti, dai quali può derivare vantaggio competitivo, che le organizzazioni trovino il giusto equilibrio tra la posizione di coordinamento-controllo organizzativo e la chiamata individuale all'autonomia e alla creatività⁴¹.

Questo discorso è molto importante in quanto la leadership e l'operazione di diffusione della *vision* risultano essere essenziali al fine di coordinare e guidare i

³⁹ Invernizzi E.-Biraghi S.-Romenti S., *Entrepreneurial Communication and the Strategic Role of Internal Communication*, cit.

⁴⁰ Van Riel C.B.M.-Berens G.-Dijkstra M. (2009), *Stimulating Strategically Aligned Behaviour among Employees*, in «Journal of Management Studies» 46 (2009), pp. 1197-1226.

⁴¹ Cfr. Cornhillissen J., *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks 2008.

membri dell'organizzazione verso gli obiettivi dell'organizzazione, lasciandoli liberi (parallelamente) di esprimere il loro potenziale.

Bisogna ammettere che nell'ambito di questa riflessione si inserisce molto bene un discorso facente capo alla pedagogia e alla formazione delle risorse umane.

Tentare di operare un collegamento tra le due sfere sarebbe un'operazione assolutamente fondamentale, in particolare perché il complesso di significati educativi di una cultura legata alla dignità del lavoro e al capitale prodotto dall'operosità umana non può essere depauperato del valore della partecipazione stessa delle persone alle decisioni cruciali per la vita economica delle organizzazioni. Probabilmente un approfondimento di questo tipo allontana l'attenzione dal carattere tecnico dell'argomento circoscritto in questo paragrafo, ma chissà se nel futuro non si possa approfondire e mettere in pratica un filone di ricerca trasversale che investa management e pedagogia.

2.4 Formare un contesto interno

Il discorso che rimanda alla *costituzione* ci ricorda che le organizzazioni non sono mai a priori delle strutture oggettive nelle quali la comunicazione semplicemente avviene e si diffonde.

A questo proposito bisogna asserire che si rileva la necessità di considerare la comunicazione interna molto seriamente; questo significa, cioè, domandarsi: come la comunicazione costruisce le realtà della vita organizzativa? Senza comunicazione, è bene ribadirlo, non può esservi l'organizzazione stessa.

Come dice Chester Barnard (spesso riconosciuto quale fondatore degli studi sulla comunicazione organizzativa):

An organization comes into being when there are persons able to communicate with each other who are willing to contribute to action to accomplish a common purpose. These elements are necessary and sufficient conditions initially, and they are found in all such organizations⁴².

⁴² Barnard C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938, pag. 80. Di seguito la traduzione in italiano: «un'organizzazione esiste nel momento in cui ci sono persone in grado di comunicare tra di loro e che sono disposte a contribuire all'azione per realizzare uno scopo comune. Questi elementi sono condizioni necessarie e sufficienti, allo stadio iniziale, e sono

Da questa definizione ne traiamo un'asserzione inoppugnabile: la comunicazione è, dunque, sinonimo di organizzazione.

All'interno dell'organizzazione una moltitudine di flussi comunicativi partecipa alla costituzione di un ambiente interno attraverso la semplice costruzione di un contesto interno, la negoziazione dei diritti di appartenenza all'organizzazione il coordinamento dei ruoli degli attori interni.⁴³ Questi flussi comunicativi, che formano delle reti di comunicazione, sono diventati strumenti indispensabili per i manager, i quali sono impegnati alla formazione di gruppi di lavoro di supporto, cioè alla raccolta e alla mobilitazione di gruppi di supporto formati da partecipanti, la cui azione improntata alla *vision*, è finalizzata alla continua ricerca e creazione di valore strategico⁴⁴.

Dopo aver passato in rassegna alcuni articoli di Gupta e Colvin, penso che si possa essere concordi nel concludere asserendo che, dal momento che la creazione di un gruppo di sostenitori è importante per la diffusione della *vision* aziendale, affinché l'azienda raggiunga il successo è necessario dare vita ad una forza lavoro di sostegno che sia valida. In questo modo gli scambi comunicativi sono in grado di fornire un'anima all'organizzazione, che nella pratica è un'identità comune che unisce gli impiegati e dà supporto un piano organizzativo cui tutti fanno riferimento. Al suo interno le persone intrattengono le loro attività e i loro compiti in conformità a una comune interpretazione della *vision* aziendale e tale interpretazione indotta, a sua volta, ha la facoltà di trasformare i contenuti della comunicazione in realtà.

Nell'ottica di corroborare il teorico con il pratico e con degli eloquenti *case studies*, mi sembra pertinente a questo punto fare riferimento al programma di Fiat Auto che ebbe il nome di "Avanti e Veloci". Tale progetto, voluto da Marchionne, è stato da alcuni definito come programma di "rinnovamento culturale".

"Avanti e Veloci" fu lanciato con il fine di provvedere il personale Fiat di un piano organizzativo credibile capace di supportare le risorse umane valorizzando il loro impegno, sulla base del progetto dell'azienda.

riscontrabili in tutte le organizzazioni».

⁴³ Putnam L.L.-Pacanowsky M.E., *Communication and Organization is a Question: an Interpretive Approach*, Sage Publications, Beverly Hills 1983.

⁴⁴ Gupta V.-Macmillan I.C-Surie G., *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct*, in «Journal of Business Venturing» 19 (2004), pp. 241-260.

Il programma comprendeva una serie di iniziative di comunicazione interna, basate sul coinvolgimento degli impiegati nella creazione e nella condivisione di una “storia” aziendale che fosse in grado di raccogliere un gruppo di impiegati impegnato nell’ esecuzione della nuova *vision* aziendale.

Riporto di seguito parte del Rapporto di Sostenibilità del 2007 della Fiat:

Da segnalare inoltre il programma “Avanti e Veloci” di Fiat Group Automobiles. Un progetto nato con l’obiettivo di far comprendere come la necessità di un cambiamento culturale immediato fosse una condizione indispensabile per la sopravvivenza dell’azienda e per far crescere leader capaci di proporsi come agenti del cambiamento. Il programma si articola su 16 principi: otto riguardano la capacità di guidare il cambiamento (*Leading change*) e otto quella di guidare le persone (*Leading people*). Il programma opera mediante progetti di miglioramento (i cantieri) e condividendo esperienze e informazioni tramite un portale dedicato. Sempre Fiat Group Automobiles nel 2007 ha dedicato ai temi dell’ambiente, della salute e della sicurezza un nuovo portale intranet, con l’obiettivo di diffondere con tempestività ed efficacia al personale la conoscenza su specifici temi di rilevanza aziendale in tema di sostenibilità. Energia, ecologia, sicurezza, ergonomia e facility management, sono integrati in un unico strumento di lavoro, in accordo con la politica ambientale di Gruppo. Il portale è diviso in aree trasversali, tra le quali si evidenziano gli standard tecnici, le procedure e i dati. È presente la normativa di settore, i rapporti di sostenibilità sia di Fiat Group sia dei principali competitor e le informazioni sulle certificazioni ambientali. Iveco ha avviato una campagna di comunicazione e di cambiamento verso i dipendenti con il nome “Iveco is You”. L’iniziativa risponde alle esigenze, che i dipendenti hanno evidenziato in una survey condotta in tutte le sedi Iveco nel mondo, di essere maggiormente aggiornati su strategie, risultati e obiettivi aziendali. Obiettivo di “Iveco is You” è non solo aumentare il livello di informazione attraverso nuovi e più efficaci strumenti di comunicazione, ma soprattutto incrementare il senso di appartenenza e il coinvolgimento attraverso attività finalizzate al miglioramento della qualità della vita in azienda.

Il programma ha permesso alla Fiat di aggiudicarsi il prestigioso premio “Platinum

Intranet Innovation Award 2007” e la giuria ha giudicato “Avanti e Veloci” come il progetto più originale e innovativo nell'approccio, il più efficace nel supportare il processo di "change management" e il più concreto nell'apportare un contributo tangibile all'organizzazione e allo sviluppo dei suoi membri.

2.5 Implicazioni operative manageriali

Quanto detto in questo capitolo intende contribuire al dibattito attuale sul tema del ruolo strategico della comunicazione interna nella gestione delle risorse umane tentando di identificare cosa dovrebbe essere considerato strategico all'interno delle organizzazioni e come la comunicazione interna rappresenta il mezzo per eccellenza per identificare ciò che è strategico da quello che non lo è.

Cercando di riassumere il percorso finora tracciato, possiamo concludere che la Comunicazione Interna agisce su tre principali livelli:

1. Innanzitutto rappresenta un valido strumento per aiutare l'organizzazione nell'operazione programmatica di costruzione di un legame più saldo con il contesto organizzativo.

Ciò significa che la comunicazione interna, intesa come mezzo di creazione e gestione dei flussi comunicativi, consente agli alti dirigenti di entrare in contatto con la conoscenza incapsulata in contesti circoscritti. Da ciò deriva la possibilità di intercettare le aspettative e le opinioni dei dipendenti, tenendoli in considerazione nei processi decisionali.

Teoricamente, questa inclusione produce come risultato delle decisioni più realistiche, più consapevoli e più efficaci, poiché discendono dall'acquisizione della conoscenza che i dipendenti possiedono.

Includere i membri dell'organizzazione nel processo aziendale incrementa la legittimità organizzativa dei manager e aumenta il consenso dei lavoratori.

2. La Comunicazione Interna, improntata ad un approccio partecipativo alla gestione aziendale, supporta la organizzazione nel compito di costruire una rete comunicativa e cooperativa tra i suoi membri, i quali saranno maggiormente

motivati ad impegnarsi in vista della *vision* aziendale e degli obiettivi strategici.

Il ruolo di stimolo, che la Comunicazione Interna detiene, facilita la creazione delle condizioni strutturali e psicologiche ideali per fare sì che gli impiegati siano motivati nel compiere le loro attività, lavorando quasi con il “gusto” di essere essi stessi imprenditori nello svolgimento del loro lavoro quotidiano.

Allo stesso tempo, il ruolo di palesare la *vision* aziendale della Comunicazione Interna fa sì che questi “impiegati-imprenditori” siano incoraggiati e motivati nel direzionare la propria attività coerentemente con la *vision*, la *mission* e gli obiettivi che l’azienda si è prefissa.

3. Il terzo e ultimo livello, attraverso cui la Comunicazione Interna rivela la sua efficacia, è quello relativo al suo ruolo di sostegno al management nello sviluppo e nella detenzione della leadership. Per essere più precisi rappresenta uno strumento ausiliario di cui i manager possono disporre per dare voce e solidità alle loro decisioni, per diffondere la *vision* all’interno dell’organizzazione raggiungendo lo scopo di condividere le loro ambizioni e le loro aspirazioni con gli impiegati.

Abbiamo poi aggiunto che il ruolo costitutivo (o di costruzione) della Comunicazione Interna serve al management per trasformare i contenuti comunicativi in azioni attraverso il consolidamento di un’interpretazione condivisa e una prospettiva comune che riguarda il futuro dell’azienda. E questo si rende possibile orientando l’impegno dei dipendenti verso questa prospettiva fatta di obiettivi strategici.

La comunicazione interna è l’elemento chiave intorno al quale ruota il ruolo strategico della “*Entrepreneurial Communication*” in quanto gioca un ruolo di stimolo energizzante. Questo, dunque, significa che con l’utilizzo della Comunicazione Interna è possibile mobilitare le persone per incoraggiarle ad avviare il cambiamento piuttosto che adattarsi passivamente ad esso: “incoraggiare i dipendenti a diventare ambasciatori di processi di innovazione”⁴⁵ anziché accettare passivamente l’innovazione.

⁴⁵ O’Brien M.-Aud J.B., *Ambassadors of Innovation*, in «Marketing Health Services» 30 (2010), pp. 20-23.

Attraverso lo strumento interno di comunicazione si avvia un processo per il quale i dipendenti possono incrementare il loro impatto creativo, accrescere il loro ruolo attivo e il senso di responsabilità nei riguardi dell'azienda per cui lavorano⁴⁶.

Nella dimensione di *visioning*, la Comunicazione Interna è un percorso che parte dai dirigenti per modellare l'insieme degli animi e delle attitudini dei membri dell'organizzazione, che ha come fine quello di diffondere il contenuto della *mission* aziendale e di comunicare la struttura entro la quale essa si dovrà realizzare garantendo così maggiore probabilità di successo.

Questo, volendo rendere il più fruibile possibile il concetto, è una consistente traduzione degli obiettivi aziendali nelle intenzioni degli stakeholder interni.

In conclusione, per quel che concerne la dimensione costitutiva della Comunicazione Interna, essa mette in luce le implicazioni discendenti dalle decisioni e permette il processo di emanazione del contesto competitivo.

La comunicazione interna alimenta queste attività, sostenendo i processi attuativi ai livelli più bassi delle organizzazioni e raccoglie in sé la funzione di guida organizzativa per dirigere gli sforzi interpretativi dei membri verso una comprensione condivisa dell'organizzazione, verso i suoi obiettivi e le sue decisioni.

Riporto di seguito le conclusioni di Paul A. Argenti nel suo articolo *Strategic employee communication*:

Managers need to get out from behind their desks, put down their telephones, get away from their computers, and go out and get to know the people who are working for them. No other method works as well, and no quick fix will satisfy the basic need for interaction with other people.

With all of the sophisticated technology available to communicate with employees today, such as electronic mail, newsgroups, desktop publishing, and satellite meetings to far-flung places, the most important factor in internal communications begins with the manager who has a responsibility to his/her employees. That responsibility is to listen to what they have to say and to get to know who they really are as human beings. Today's employees want more high tech and sophisticated communications, but they also want more human interaction than ever before.

⁴⁶ Campbell D.J., *The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative*, in «Academy of Management Executive» 14 (2000), pp. 52-66.

Understanding that fact is the key to an effective employee communications program⁴⁷.

3. L'ALLINEAMENTO TRA I DIPENDENTI E GLI OBIETTIVI AZIENDALI

Sono molti i termini facenti parte del gergo aziendale che rimandano a quello militare. Alcuni di questi sono: strategia, minaccia, obiettivo, operazioni e posizionamento.

Tra i vari termini aziendali di derivazione anglosassone mi preme sottolineare il seguente: Line Of Sight⁴⁸.

Durante gli addestramenti militari, tale locuzione designa la linea retta tra un missile e il suo bersaglio.

Metaforicamente possiamo intenderla come una prospettiva comune che va nella stessa direzione (cioè un obiettivo strategicamente importante per l'organizzazione) e che sia condivisa da tutti.

3.1 Il ruolo di una prospettiva comune

Le risorse umane, lo abbiamo più volte detto, possono rappresentare un'importante risorsa per il raggiungimento del vantaggio competitivo dell'azienda.

Questa asserzione ci consente di avere due punti cardine di riferimento:

⁴⁷ Di seguito la traduzione in italiano: «è necessario che i manager vadano oltre le loro scrivanie, posino i loro telefoni, si allontanino dai loro computer, ed escano e conoscano le persone che stanno lavorando per loro. Nessun altro metodo funziona così, e nessuna soluzione rapida in grado di soddisfare il bisogno primario per l'interazione con le altre persone. Con tutte le sofisticate tecnologie disponibili per comunicare con i dipendenti di oggi, come la posta elettronica, i newsgroup, desktop publishing, e gli incontri via satellite per le persone che vivono addirittura in luoghi lontani, il fattore più importante nella comunicazione interna inizia con il direttore che ha la responsabilità dei suoi dipendenti. Tale responsabilità è quella di ascoltare ciò che hanno da dire e conoscere chi essi siano veramente come esseri umani. I dipendenti di oggi pretendono con rinnovato interesse l'alta tecnologia e i sistemi sofisticati di comunicazione, ma al contempo vogliono anche più interazione umana. Capire questo fatto è la chiave per dare vita ad un programma di comunicazione efficace per i dipendenti».

⁴⁸ Per una comprensione più chiara dell'argomento si rimanda all'articolo citato: *Aligning Employees through "Line of Sight"*, di Boswell W.R., Bingham J.B. e Colvin A.J.S (2006).

- Integrare un coinvolgimento delle risorse umane durante la formulazione e l'implementazione della strategia è un fatto di grande valore per l'azienda;
- Gli impiegati possiedono il potenziale intrinseco per il raggiungimento di una strategia data.

Un'altra assunzione dalla quale bisogna partire per capire quale sia il ruolo di una *Line Of Sight* ("prospettiva comune" d'ora in avanti) è il fatto in base al quale gli impiegati capiscono e poi agiscono in base alla conoscenza che si rivela poi necessaria per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

C'è da dire che, di per sé, avere buoni impiegati non rappresenta un fatto determinante per il vantaggio competitivo; piuttosto quest'ultimo deriva direttamente dalla gestione di questi impiegati e da come si riesce a far loro comprendere come contribuire alla strategia dell'organizzazione.

Allineare (o adeguare) gli impiegati rispetto agli obiettivi produce una condizione ideale che permette di lavorare sinergicamente e compatibilmente. Questo sembrerebbe il contesto ideale all'interno del quale è possibile realizzare performance di successo.

Gli studi confermano che, dalle fabbriche manifatturiere alle banche, il ruolo delle risorse umane è determinante per vari indicatori della performance aziendale.

Diviene dunque importante allineare i comportamenti del personale con la conoscenza specifica dell'azienda; per questo motivo, secondo alcuni studiosi⁴⁹ implementare una prospettiva comune ha un impatto sui risultati finanziari.

Il raggiungimento di una prospettiva comune passa per una trasmissione profonda delle modalità attraverso le quali gli obiettivi strategici possono essere ottenuti e attraverso una condivisione collettiva della conoscenza dei comportamenti idonei per contribuire al successo strategico.

Quanto detto finora è certamente coerente con l'idea che una *vision* condivisa è funzionale per modellare la mentalità degli impiegati e per incoraggiare un processo

⁴⁹ Huselid M.A-Becker B.E., *Comment on "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How much Error Is there and how does it Influence Effect Size Estimates?"*, in «Personnel Psychology» 53 (2000), pp. 835-854.

decisionale che sia coerente con gli obiettivi aziendali⁵⁰.

Poiché le azioni degli impiegati sono discrezionali per natura, la costruzione di una prospettiva comune può essere di grande valore. Essendo essi agenti indipendenti hanno la facoltà di compiere delle azioni che sono difficilmente monitorabili. Questo carattere spontaneo, tuttavia, fa di esse uno strumento molto efficace e potente, garantendo un vantaggio competitivo sostenibile.

La crescita della comprensione degli obiettivi aziendali dovrebbe essere direttamente proporzionale a risultati migliori; dunque, più sono compresi gli obiettivi dell'azienda maggiormente i risultati saranno migliori e quindi gli impiegati divengono performanti nello svolgere le loro attività. Di contro *“lack of understanding may adversely affect performance as workers may work on low-priority goals”*⁵¹.

Non bisogna pensare all'attività di condivisione e diffusione di una prospettiva comune come un compito tipico ed esclusivo dei livelli più alti della dirigenza aziendale. Soprattutto perché nel mondo aziendale attuale, connotato da un altissimo grado di competizione, da mercati turbolenti e da condizioni di business in continua trasformazione, non si potrà a lungo ignorare che il fattore umano è indiscutibilmente quello più flessibile per dare continuità in situazioni di cambiamento. Di conseguenza la prospettiva comune è importante soprattutto ai livelli più bassi dell'organizzazione, laddove gli impiegati hanno i contatti più ravvicinati con i prodotti e i clienti.

Ed è proprio a questi livelli che la cognizione di una prospettiva che sia comune e condivisa, invece, è purtroppo ancora fragile e vaga; si aggiunge a questo difetto la riluttanza dei manager a condividere informazioni con gli impiegati che, di conseguenza, saranno disinteressati a comprendere gli imperativi strategici ed incapaci di interiorizzarli.

Quanto detto finora non sta a significare che definire una prospettiva comune sia l'unico fattore determinante per il raggiungimento di obiettivi strategici, piuttosto ho provato ad asserire che la motivazione, le competenze e anche l'opportunità di agire sentendosi indispensabili al successo dell'organizzazione, fanno sì che le risorse

⁵⁰ Nelson J., *The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment and Selection*, in «Human resource Planning» 20 (1997), pp. 39-49.

⁵¹ Witt L.A., *Enhancing Organizational Goal Congruence: a Solution to Organizational Politics*, in «Journal of Applied Psychology» 83 (1998), pp. 1052-1074. Di seguito la traduzione del passaggio citato: “La mancanza di comprensione potrebbe influenzare negativamente la performance in quanto i lavoratori si concentrerebbero su obiettivi a bassa priorità”.

umane siano determinanti per l'andamento positivo e sostenibile dell'azienda⁵².

3.2 Ispirare e incoraggiare una prospettiva comune attraverso la comunicazione

La prospettiva comune, in fondo, altro non è che una cultura organizzativa che renda possibile una base per effettuare un'interpretazione corale del futuro dell'organizzazione.

La domanda è: perché è necessaria una cultura che favorisca tale prospettiva?

Perché abbiamo visto che facilitare la sua diffusione può essere difficile e che le persone nelle organizzazioni hanno bisogno di una guida e di un supporto per allinearsi agli obiettivi dell'organizzazione. I leader possono fornire una struttura di orientamento, facilitando i sistemi formali e informali di comunicazione. Comprendere meglio come la comunicazione può generare allineamento è un passo fondamentale che il management deve compiere per fare in modo che le organizzazioni possano meglio beneficiare dell'immenso potenziale insito nelle risorse umane.

In quest'ottica, il top management deve avere una visione molto chiara in relazione alla direzione verso cui l'organizzazione è diretta e in relazione a quali siano gli imperativi strategici necessari per orientarsi verso il successo. Dati questi due elementi per assodati, acquisisce notevole importanza comunicare la visione stessa ai dipendenti.

Molte organizzazioni hanno tentato di comunicare efficacemente gli obiettivi organizzativi ai dipendenti per esempio attraverso *l'open book management* o con assemblee generali che sono sicuramente strumenti validi che mirano a migliorare la comprensione della direzione strategica dell'azienda tra i dipendenti.

È certo più importante di comunicare la direzione strategica dell'azienda, la necessità dei dipendenti di capire con precisione come contribuire in modo efficace. A questo scopo la comunicazione *one-to-one*, diretta specificamente a creare un saldo legame tra i ruoli e i comportamenti dei dipendenti con gli obiettivi organizzativi più importanti, è un fatto determinante.

⁵² Questa conclusione discende dai lavori di ricerca di T. Bailey (1993), J.E. Delaney e M.A. Huselid (1996).

I manager con capacità più interattive, che credono nelle capacità dei loro "subordinati" e forniscono loro informazioni e risorse, hanno probabilmente più possibilità di contare su delle risorse umane maggiormente allineate.

Diffondere e implementare una direzione strategica aziendale richiede un numero maggiore di sistemi di rete, in cui i manager possono diffondere le informazioni. In questo modo, il top management garantisce un'efficace "cascata" degli obiettivi strategici attraverso la gerarchia organizzativa incrementando la visione condivisa della prospettiva tra tutti i dipendenti.

3.3 Prospettiva comune: arma a doppio taglio?

Finora abbiamo parlato della prospettiva comune come un fattore da cui discendono solo risultati positivi, ma per dare maggiore completezza alla questione bisogna anche riconoscere che i manager devono prestare molta attenzione nell'implementazione e nella diffusione di tale prospettiva.

Infatti, in un gruppo altamente allineato si può verificare che gli impiegati siano impegnati nella esecuzione finale di tali obiettivi e perdano di vista i mezzi per raggiungere tale fine. Infatti, è anche possibile per i membri di un'organizzazione perseguire una causa persa direzionando la loro dedizione verso risultati improduttivi o addirittura non etici.

Ecco perché la messa in pratica di sforzi di socializzazione all'interno delle organizzazioni deve essere curato attraverso una buona ed efficiente comunicazione.

Capitolo II

***LA COMUNICAZIONE COME RISORSA DELLE
ORGANIZZAZIONI***

1. IL FENOMENO “AZIENDA”

L'azienda rappresenta un fenomeno complesso e ancora non del tutto definito ed esplorato. Provando ad adottare uno sguardo diverso e mettendo da parte per un istante le analisi tecniche e contabili, si riesce a delineare quel quadro esplicativo di impostazione metodologica unificante (che si pone quindi al di sopra dei singoli fenomeni concreti che si possono osservare) che configura l'azienda come un vero e proprio organismo vivente⁵³.

Esattamente come un organismo vivente l'azienda può essere valutata in base alle seguenti caratteristiche:

- Natura sistemica dell'azienda;
- Organizzazione interna chiusa che opera attraverso processi cognitivi di elaborazione ed interpretazione dei dati;
- Autopoiesi ed autoreferenzialità⁵⁴;
- Diversificazione della struttura organizzativa interna come reazione alla complessità ambientale;
- Auto-organizzazione spontanea;
- Incessante riduzione della complessità da parte del sistema cognitivo chiuso all'azienda, in modo da rendere più semplice e manipolabile la “realtà” esterna.

Proprio come in un organismo vivente capace anche di dare luogo a fenomeni creativi di realtà organizzative (sia all'interno che all'esterno di esso), la comunicazione gioca un ruolo fondamentale in tutti questi processi vitali. Tale fatto si realizza in virtù della capacità di negoziare significati ed identità dentro e fuori il sistema aziendale, chiuso ed auto-referenziale, in cui la conservazione della realtà organizzativa, sebbene sia sottoposta ad incessanti cambiamenti ambientali ed

⁵³ In questo caso faccio riferimento all'analogia biologica delle organizzazioni. Tale impostazione ha riscontrato, in ambito accademico, ormai molti riconoscimenti e rappresenta un buon modo per osservare il fenomeno aziendale nella sua dinamicità.

⁵⁴ Faccio riferimento a una lezione della Prof.ssa Clara Bassano, docente dell'Università di Napoli “Parthenope”. Per autopoiesi e autoreferenzialità intendo la capacità del sistema di produrre i propri componenti rigenerando la propria organizzazione, il carattere di autonomia dal contesto e, infine, il carattere di unità e di chiusura operativa.

interni, rappresenta la modalità privilegiata per favorire ed assicurare la sua stessa esistenza (e aggiungerei sopravvivenza) come organismo attivo in un determinato *habitat*. L'organizzazione è data dall'insieme interconnesso di relazioni di interdipendenza tra individui che comunicano. Tali relazioni evolvono nella stabilità, ossia tenendo costante il “fattore organizzazione” (quindi la propria identità). Il management, che ha in mano le redini dell'impresa, è deputato a sostenere, implementare e correggere i meccanismi comunicazionali interni ed esterni, poiché è proprio in tali sedi che nasce il vantaggio competitivo e, come conseguenza, il successo. Le dimensioni dei processi di decisione strategica, infatti, dipendono dalle caratteristiche del top management e da fattori di contesto riferibili sia all'ambiente sia alle caratteristiche dell'impresa stessa.

2. CHE COS'È UN'ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione è uno strumento usato dalle persone per coordinare le proprie azioni al fine di ottenere qualcosa che desiderano o apprezzano – vale a dire, per raggiungere i propri obiettivi. Nuove organizzazioni nascono quando si rendono disponibili nuove tecnologie e si scoprono nuovi bisogni: le organizzazioni muoiono o si trasformano quando i bisogni che soddisfacevano non sono più importanti o sono stati sostituiti da altri bisogni⁵⁵. In linea generale, possiamo affermare che imprenditorialità è il termine che viene utilizzato per descrivere il processo attraverso il quale le persone individuano opportunità che consentono loro di soddisfare dei bisogni e, quindi, assemblano e utilizzano risorse a tale scopo.

Recentemente l'organizzazione è stata così definita:

La riduzione di ambiguità da parte degli attori attraverso continue interazioni sociali al fine di combinare i loro comportamenti in maniere che si adattano alle performance combinate di certe attività⁵⁶.

⁵⁵ Cfr. Jones Gareth R., *Organizzazione-Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, Milano 2012.

⁵⁶ Cfr. Peverelli P., Verduyn K., *Understanding the Basic Dynamics of Organizing*, Eburon, Amsterdam 2010, p. 5.

A questo proposito, ritengo necessario provare ad analizzare da più vicino i concetti chiave che attraversano tale definizione.

Riduzione di ambiguità

Il termine fu introdotto da Karl Weick⁵⁷ nel 1979. Secondo lo studioso gli attori umani sono costantemente esposti a un largo quantitativo di informazioni che è da essi difficilmente gestibile. Gli attori che hanno bisogno di cooperare nell'esecuzione di certi compiti avranno inizialmente interpretazioni differenti relativamente ai vari aspetti dell'incarico da eseguire. Durante la loro interazione iniziale, gli attori si scambieranno le loro interpretazioni attraverso l'interazione sociale e reciprocamente tenteranno di adattare le loro percezioni del compito fino a quando non arriveranno ad una comune. Questo non è un processo deliberato o deciso a priori, ma semplicemente accade.

La nuova interpretazione cui si è pervenuti è quella derivante dalle varie interpretazioni individuali ed è ritenuta essenziale per eseguire al meglio il compito. In questo senso, questo processo di *sense-making* (concetto chiave di Weick) è riduttivo per natura e permette agli attori di stabilire se le informazioni sono importanti o meno al fine di stabilire una strategia.

Continue interazioni sociali

Abbiamo precedentemente affermato che il comportamento di una persona è legato al comportamento degli altri. Secondo Weick, il processo di *sense-making* ha bisogno di un minimo di attori, e il numero minimo in questione è due.

Durante l'interazione si verifica una reciproca influenza.

Combinazione di comportamenti

L'organizzazione è una ripetizione infinita di doppie interazioni tra attori. Nel corso delle interazioni sociali ripetute, gli attori gradualmente sviluppano simili percezioni sulla parte di realtà che è avvertita come rilevante per il tema della loro interazioni.

⁵⁷ È un teorico organizzativo americano che ha introdotto i concetti di "accoppiamento lasco", "consapevolezza", e "la creazione di senso" in studi organizzativi. Faccio specifico riferimento al suo libro *The Social Psychology of Organising*, McGraw Hill, New York 1979.

Queste percezioni condivise porteranno ad adattare e combinare reciprocamente il loro comportamenti.

I comportamenti combinati non devono essere confusi con la cooperazione così come è intesa nei discorsi di tutti i giorni. La cooperazione si riferisce a un modo deliberato e condiviso di combinare e gestire i comportamenti, mentre il modo di cooperare nelle organizzazioni si fonda sulla formazione di un senso comune della realtà.

2.1. L'organizzazione come sistema cooperativo

Barnard, definendo l'organizzazione come sistema cooperativo e, insieme, come luogo in cui gli individui operano insieme per il raggiungimento di un fine comune ha dichiarato che non è possibile pensare l'organizzazione senza pensarla in relazione alle persone (anzi, sembra quasi che egli asserisca che "l'organizzazione sia le persone"). Secondo lo studioso, l'organizzazione possiede un vero e proprio scopo e, pertanto, le organizzazioni hanno dei fini verso cui indirizzano e orientano tutte le proprie attività e decisioni.

Quello che mi preme mettere in evidenza è il fatto che esistono differenti moventi personali che muovono ciascuno dei partecipanti all'interno di un'organizzazione. Tali moventi non possono essere ignorati; al contrario, occorre che a questi sia data soddisfazione proprio al fine di attestare un migliore perseguimento dei fini dell'organizzazione. L'autore citato ricorre nel suo ragionamento ad una metafora, la cosiddetta immagine del "masso" che, nell'ambito di questo ragionamento, mi sembra essere molto appropriata ed efficace. Una persona, nel suo itinerario, si imbatte in un enorme masso che le impedisce di proseguire il cammino. Tale masso rappresenta un ostacolo difficile da superare tant'è che non riesce a spostarlo da sola. Il bisogno invita la persona a ricercare la collaborazione di altri. Questi ultimi, continuando a spiegare la metafora di Barnard, sono sopraggiunti nel frattempo e sono ugualmente impediti a proseguire nel cammino, oppure – nel caso in cui coloro che sono giunti non fossero sufficienti - sono altri ancora che, pur non avendo alcun interesse diretto alla rimozione del masso si convincono ad aiutare (per ragioni le più varie, non ultima l'entità della ricompensa), vengono coinvolte dalla prima persona nell'impresa di spostare il masso.

La cooperazione di più persone interessate a spostare quel masso riesce, dunque, a raggiungere lo scopo e l'obiettivo finale⁵⁸. Ciò che non avrebbe potuto fare una persona da sola è stato compiuto, in virtù di capacità organizzative e gestionali del team work, da un gruppo di persone trovatosi a collaborare per un fine comune.

2.1.1 Ruolo delle risorse umane in ambito organizzativo

La nostra è un'era storica caratterizzata da una capacità di cambiamento repentina e spesso incontrollabile dovuta in particolar modo alla tecnologia e allo sviluppo degli strumenti dell'informatica. Tutti i settori, da quello economico a quello culturale, passando per quello sociale, sono evidentemente colpiti dal susseguirsi di eventi di rinnovamento che portano a cambiamenti spesso difficili da decifrare e, quindi, da affrontare. In particolare, mi viene da dire, il mondo delle organizzazioni in maniera ancora più rilevante richiede una struttura molto flessibile ed esige pratiche manageriali che siano pronte a riconoscere, interpretare e far fronte a tali cambiamenti spesso imprevedibili.

La vita degli individui e delle organizzazioni è dunque pervasa da queste profonde trasformazioni socio-economiche e dalla instabilità e frammentarietà che gli scenari caratterizzati da tali accelerazioni di cambiamenti prospettano loro.

Se da un lato questo “fattore modernità” mette in discussione la sicurezza della sopravvivenza delle organizzazioni, da un altro lato, invece, permette di adeguare strutture ormai consolidate alle necessità che si vanno formando nei contesti organizzativi.

Allora l'organizzazione aziendale è assimilabile in tutto e per tutto a un corpo umano che deve affrontare un processo di adattamento ad un ambiente diverso e mette a lavoro tutte gli organi per gestire il processo di adeguamento.

Volendo proseguire sulla scorta di tale metafora, non esiste risorsa più flessibile su cui fare perno per affrontare i flussi trasformativi che interessano l'azienda se non la risorsa “UOMO”.

Il mondo delle organizzazioni sta, dunque, rivolgendo la sua attenzione alle risorse umane, poiché la qualità e le competenze di queste ultime costituiscono un reale

⁵⁸ Cfr. Bernard Chester, *Organization and Management*, 1948.

vantaggio competitivo in tutti i settori aziendali.

Enzo Rullani, professore di Strategie di impresa ed Economia e gestione della conoscenza presso la Facoltà di Economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia scrive: "Il ruolo delle risorse umane nella costruzione del vantaggio competitivo è fondamentale e assume un significato più pregnante nell'economia della conoscenza"⁵⁹.

La precedente asserzione situa la conoscenza (e, nell'ambito di quest'ultima, la gestione, la condivisione e lo sfruttamento) come chiave in grado di aprire la porta del successo. Di conseguenza appare evidente che le imprese abbiano direzionato il proprio interesse verso il capitale umano.

Infatti, in un contesto sociale è necessario che gli individui non abbiano solo conoscenze ma, anzi, devono sviluppare nuove conoscenze e competenze per poter divenire artefici del proprio sviluppo professionale e sociale.

Si sta qui facendo riferimento a conoscenze che non siano solo superficiali o che riguardino saperi specifici, ma conoscenze, sapere e competenze che afferiscono ad abilità tecniche, sociali, relazionali, fondamentali per garantire un'efficace partecipazione nei contesti di vita e di lavoro.

L'andamento incrementale, cui abbiamo fatto precedentemente accenno, della complessità che interessa lo scenario economico e sociale motiva la necessità di accumulare e acquisire nuove informazioni, ma anche e soprattutto richiede un'inedita capacità di produrre nuove conoscenze e competenze necessarie per lo sviluppo individuale, professionale e civile⁶⁰.

Le organizzazioni sono gli uomini. Nascono, vivono, sopravvivono, si sviluppano o muoiono, anche per merito o demerito di una delle risorse fondamentali cioè quella umana. E, dunque, proprio a partire da quest'ultima che prende corpo l'assimilazione dell'azienda come un vero e proprio organismo vivente.

Le risorse umane hanno iniziato così ad occupare un ruolo sempre più centrale negli scenari attuali in quanto costituiscono ricchezza per le aziende e le aiutano in vista dell'ottenimento del vantaggio competitivo.

Il rapporto tradizionale tra lavoratore e datore di lavoro si è modificato nel tempo ed

⁵⁹ Cfr. E. Rullani, *Economia della conoscenza, creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma 2004.

⁶⁰ Alberici A., *L'educazione degli adulti*, Carocci, Roma 2006, pp. 10-74.

è cambiato il modo in cui le aziende gestiscono le risorse umane; in questo progetto di rinnovamento nella gestione trova ruolo fondamentale la Comunicazione Interna. Boldizzoni e Paoletti hanno descritto l'evoluzione delle risorse umane nelle organizzazioni dagli anni Cinquanta ai nostri giorni distinguendo cinque fasi:

1. Negli anni Cinquanta la funzione di direzione del personale era parte della funzione di amministrazione. Ne derivava un utilizzo di strumenti tecnici molto semplici, una scarsa cultura professionale ed una sporadicità nei rapporti con i vertici. Si trattava di una funzione amministrativo-disciplinare totalmente subalterna, in una logica di impresa che traeva profitto dalla non criticità del fattore umano;
2. Negli anni Sessanta il mercato del lavoro diventa più dinamico. La funzione del personale acquisisce maggiore autonomia e specializzazione, giustificati dall'utilizzo di tecniche di gestione più sofisticate. Le funzioni del personale acquistano alcune responsabilità dirette;
3. Negli anni Settanta, periodo in cui divenne florida l'attività dei sindacati e, di conseguenza, il peso assunto dalle rappresentanze sindacali divenne crescente, la funzione del personale assunse visibilità e rilevanza soprattutto in seguito ai sempre maggiori interventi da parte dei sindacati stessi su problematiche sino ad allora di esclusiva pertinenza aziendale. Il dipendente acquisiva nuove responsabilità e sviluppava nuovi strumenti tecnici. Questa fase si caratterizza per il nuovo ruolo di mediazione tra il personale e la direzione generale basato sulla gerarchia;
4. Negli anni Ottanta si ha lo sviluppo della diffusione delle tecnologie informatiche, che hanno portato al ripensamento della funzione in termini di maggiore proattività⁶¹ per il recupero di produttività e flessibilità. Si realizzò così la completa istituzionalizzazione della funzione di gestione delle risorse umane, che cambiava il proprio ruolo, passando dall'ottica di potere ad una di servizio, che gestisce le persone;

⁶¹ Con "proattività", come leggiamo nel Vocabolario della Lingua Italiana Treccani, l'attività inerente a chi è "proattivo" ossia «nel linguaggio aziendale, di chi opera con il supporto di metodologie e strumenti utili a percepire anticipatamente i problemi, le tendenze o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo».

5. Negli anni Novanta, in relazione alla qualità e alla produttività, principalmente si andò definendo la valorizzazione dei bisogni, rivolgendo particolare attenzione alla comunicazione interna ed alle potenzialità delle risorse umane⁶².

Solo negli ultimi anni la maggior parte dei manager ha cominciato a considerare conoscenze e competenze come risorse strategiche che dovrebbero essere gestite allo stesso modo delle risorse tangibili. E specialmente per le organizzazioni che puntano ad essere “*learning organizations*”, ovvero “sistemi cognitivi” in grado di strutturare le conoscenze e i comportamenti di coloro che ne fanno parte, che tali prerogative divengono un obiettivo strategico (e quindi critico).

Ben sapendo che le tecnologie da sole non possono garantire l'utilizzo ottimale del capitale umano e intellettuale e che l'elemento chiave più rilevante per un pieno utilizzo (o, se vogliamo, per un efficace “sfruttamento” produttivo) delle conoscenze e delle capacità è costituito dal consolidamento di una cultura organizzativa volta a incoraggiare e supportare la condivisione delle conoscenze e delle competenze, il ruolo delle risorse umane all'interno delle aziende va via via aumentando di rilevanza per le scienze manageriali.

Le parole del “futurologo” Toffler, che di seguito si riportano, offrono un valido spunto di analisi e ci fanno riflettere sulla grande importanza del ruolo delle risorse umane nelle organizzazioni:

Un tempo, la ricchezza era semplice. O la possedevi oppure no. Era concreta, materiale. Ed era facile comprendere che la ricchezza dava potere ed il potere ricchezza. Era facile perché si fondavano entrambi sulla terra. La terra era il capitale più importante. La terra era qualcosa di finito, nel senso che se qualcuno la usava, nessun altro poteva usarla contemporaneamente. Meglio ancora, era tangibile [...]. Nelle economie avanzate [...] ciò che conta non sono gli immobili o le macchine dell'azienda, ma i contatti e la potenzialità della sua struttura di marketing e della sua forza di vendita, la capacità organizzativa del suo management e la genialità delle idee dei

⁶² Boldizzoni D. - Paoletti F. (a cura di), *Gestione delle Risorse Umane*, Apogeo Education, Milano 2010.

membri del personale [...]. A differenza della terra o delle macchine, che possono essere usate solo da una persona o da una impresa alla volta, la conoscenza può essere impiegata contemporaneamente da molti differenti utilizzatori, e se viene usata con intelligenza, può persino generare maggiore conoscenza. E' intrinsecamente inesauribile e non esclusiva...⁶³.

2.1.2 La cultura organizzativa

Oggi la cultura organizzativa è uno dei temi principali nella ricerca accademica dedicata al campo della teoria delle organizzazioni e nel management; questo perché la dimensione culturale è centrale in tutti gli aspetti della vita organizzativa; perfino in quelle organizzazioni dove i valori culturali sembrano ricevere poca attenzione, il modo in cui si pensa, si sente, si valuta e si agisce è guidato da idee, significati e credenze appartenenti ad una visione culturale (socialmente condivisa).

Secondo Schein, la cultura organizzativa è:

un modello di assunzioni di base (inventate, scoperte, sviluppate da un gruppo determinato nel momento in cui apprende come far fronte ai suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna) che ha funzionato abbastanza bene da poter essere considerato valido, e perciò tale da essere insegnato ai nuovi membri come modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a situazioni analoghe⁶⁴.

Si può dire che la cultura organizzativa consiste nella parte non scritta e difficilmente osservabile dell'organizzazione. Tutti partecipano alle dinamiche culturali, ma generalmente la cultura passa inosservata. Solo quando l'impresa prova ad intraprendere nuove strategie, oppure a perseguire obiettivi incompatibili con le norme e i valori della cultura aziendale, ci si trova faccia a faccia con il potere esercitato dalla cultura.

Vi è una profonda connessione tra la cultura e quanto detto nel precedente capitolo a proposito di allineamento, leadership e comunicazione.

⁶³ Si veda Toffler A., *La Dinamica del Potere*, Sperling e Kupfer, Milano 1991.

⁶⁴ Cfr. Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1985.

Infatti nella gestione dei significati e dei simboli è decisivo il ruolo giocato dalla leadership come processo capace di influire sulle idee e sulle mappe di significati. Le persone per agire hanno bisogno di comprendere come le cose funzionano e, quindi, di attribuire senso alla realtà che le circonda. L'attività del leader, dal punto di vista culturale, contribuisce in primo luogo a facilitare tale processo aiutando il gruppo a capire come la cultura possa essere una reale risorsa. E' infatti sulla base della cultura e del modo in cui viene costruita che l'organizzazione nel suo complesso è in grado di reagire all'incertezza e agli imprevisti, di affrontare le sfide per crescere, durare e cambiare, fornendo ai propri membri identità, riconoscimento, significati per l'esperienza quotidiana e per la progettazione del futuro.

2.2 L'anima delle organizzazioni: la virata del discorso manageriale

Quelle da me illustrate nel capitolo primo del presente elaborato sono le principali linee guida che caratterizzano il discorso manageriale del periodo post-fordista.

F.W. Taylor con la sua opera "Organizzazione scientifica del lavoro" del 1911, può essere considerato il fondatore del management moderno.

Tale scritto rappresenta il contributo principe per una nuova concezione della gestione delle risorse umane in quanto pone al centro del lavoro in fabbrica una nuova forma di sapere tecnico: la scienza organizzativa del lavoro. Rappresentò la rivoluzione per mezzo della quale si introdussero tecniche ingegneristiche di organizzazione e di controllo sui processi produttivi.

Il taylorismo trova piena applicazione nella fabbrica fordista, dando luogo a un modello produttivo – quello taylorfordista – che dominerà la teoria e la pratica dell'organizzazione del lavoro su scala globale lungo tutto l'arco del Novecento.

Da questo paradigma si è verificata una vera e propria virata che ha improntato la gestione aziendale sull'allestimento di un sistema culturale organizzativo e sul mutamento delle tecniche e degli stili di leadership. Tutto ciò si è tradotto in una filosofia di gestione che avesse come oggetto l'aspetto immateriale, emotivo e simbolico del lavoro in azienda. All'interno di un discorso manageriale, il lavoratore smette di essere parte integrante della meccanismo di produzione ma diventa centro

emozionale e creativo sul quale operare un procedimento di *empowerment* e *commitment*⁶⁵.

Il discorso manageriale si configura come un dispositivo interpretativo che attraverso una serie di pratiche organizzative, la valorizzazione e il governo delle risorse umane produce un lavoratore *committed* rispetto alla cultura dell'impresa. Far sentire l'impiegato utile e indispensabile alla buona performance aziendale attraverso il discorso è un ottimo strumento di controllo che produce, consuma e gestisce libertà, scommettendo così sul fattore umano che è quello più flessibile ai cambiamenti ambientali e del mercato (A questo proposito si potrebbe parlare di "Management della soggettività"⁶⁶).

3. LA COMUNICAZIONE È UNA RISORSA

3.1 Teoria della dipendenza dalle risorse

La teoria dell'adattamento strutturale alle contingenze ambientali aveva raggiunto la conclusione secondo la quale, in condizioni di efficienza, le organizzazioni tendono ad adattarsi alle sollecitazioni o alle richieste dell'ambiente. La prospettiva della *dipendenza dalle risorse* parte dalla considerazione che l'adattamento non è l'unica forma di risposta alle sollecitazioni ambientali: l'elusione delle richieste ambientali ed il controllo delle loro fonti costituiscono due risposte strategiche alternative ai problemi posti all'incertezza ambientale. Pfeffer e Salancik sviluppano l'analisi delle strategie organizzative rivolte ad influenzare e controllare l'ambiente, allo scopo di minimizzare la dipendenza dalle risorse esterne.

La teoria della *dipendenza dalle risorse* riconduce al centro dell'analisi organizzativa alcune variabili trascurate negli approcci più diffusi, come il potere e le scelte strategiche delle organizzazioni, superando gli assunti deterministici della teoria delle contingenze strutturali.

⁶⁵ "Stimolazione delle facoltà, dei desideri e delle aspirazioni degli individui (empowerment), in modo da responsabilizzare le risorse sul raggiungimento dei risultati" e sviluppare "un interesse spontaneo e genuino nei confronti dell'azienda (commitment)" da Costa G.-Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw Hill, Milano 2005, pp.8-9.

⁶⁶ Cfr. Rose N., *Governing the Soul. The shaping of the Private Self*, Free Association Books, London 1999.

In questa prospettiva anche la comunicazione interna (e inter-organizzativa, quando il centro dell'analisi si sposta a livello di reticolo di organizzazioni) merita un occhio di riguardo e alcune considerazioni.

La comunicazione rappresenta una risorsa strategica per l'impresa: di fatto, avere il controllo su di essa e sui risultati che essa può raggiungere permette all'azienda di sopravvivere facendo circolare informazioni, idee, cultura.

3.2 Il modello di comunicazione di Watzlawick

Watzlawick, Beavin e Jackson hanno riassunto i loro ampi e fondamentali studi in un lavoro intitolato «*Pragmatica della comunicazione umana*» (1967). I due studiosi hanno notato che le relazioni fanno parte di un complesso sistema in cui i partecipanti costantemente definiscono i loro ruoli creando, adattando, rinforzando o correggendo il loro schema comportamentale. Questo modello è affine al modello di Weick della riduzione di ambiguità attraverso continue relazioni sociali⁶⁷.

L'interagire è generalmente considerato l'unità basilare per l'analisi della comunicazione interpersonale, della costruzione delle relazioni e dell'organizzazione in generale. Sebbene gli attori non abbiano necessariamente bisogno di essere *face-to-face* nello stesso spazio fisico, ci deve essere una vicendevole consapevolezza dell'altro affinché un'interazione venga ad esistenza. Quindi, è possibile intrattenere un'interazione attraverso dei canali mediati purché entrambe le parti siano consapevoli che il loro partner stia percependo la sua influenza.

In ogni interazione c'è un'assegnazione simultanea di ruoli basata su tre fattori:

1. L'immaginazione o l'aspettativa del comunicatore del ruolo dell'altro;
2. Il contesto;
3. Segnali comportamentali durante la transazione.

Inoltre, è bene ricordare che ogni transazione è governata da un implicito insieme di regole che evolve in ogni tipo di relazione: un amico con un altro, la madre con i figli, il lavoratore con il proprio capo, tra sconosciuti e tra organizzazioni. Tutte

⁶⁷ Cfr. Peverelli P., Verduyn K., *Understanding the Basic Dynamics of Organizing*, Eburon, Amsterdam 2010, p. 17.

queste relazioni implicano un implicito set di regole di comunicazione che permette di stringere relazioni e di raggiungere obiettivi.

I presupposti teorici elencati nel primo capitolo del libro a cui sto facendo riferimento aprono la strada a quelli che, ancora attualmente, vengono considerati i fondamentali assiomi della comunicazione umana:

1. L'impossibilità di non-comunicare
2. Livelli comunicativi di contenuto e di relazione
3. La punteggiatura della sequenza di eventi
4. Comunicazione numerica e analogica
5. Interazione complementare e simmetrica.

La premessa fondamentale da cui partire è che la comunicazione all'interno delle organizzazioni (a maggior ragione, nelle aziende) rappresenta, in prima istanza, un processo strategico, in quanto per raggiungere obiettivi un'organizzazione necessita di dotarsi di una strategia ben precisa.

In questo senso la comunicazione può essere intesa come una componente fondamentale dell'approccio strategico. Il *problem solver* deve, infatti, utilizzare un linguaggio suggestivo che porti i soggetti a mutare le proprie percezioni riguardo alla realtà; il *problem solver* deve, dunque, tentare di trovare una soluzione per "aggirare" l'inevitabile resistenza al cambiamento dei suoi uditori.

Un modello di *problem solving* strategico richiede un modo di porsi e di comunicare del tutto diverso da quello basato sulla spiegazione e sull'argomentazione ragionevole. In un'ottica strategica, gli aspetti retorici e persuasori della comunicazione sono considerati elementi fondamentali dell'intervento e utilizzati in forma deliberata e consapevole. Il *problem solver* si assume in prima persona la responsabilità di influenzare direttamente il comportamento e le concezioni dei suoi clienti, dei suoi dipendenti e degli attori umani con cui interagisce utilizzando le strategie comunicative e i mezzi più efficaci per ottenere il cambiamento⁶⁸.

⁶⁸ Watzlawick P., *Pragmatics of Human Communication A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, W.W. Norton And Co, New York 1967.

3.3 Implicazioni dell'analisi del discorso nell'analisi organizzativa partendo da Foucault

L'analisi del discorso è una disciplina relativamente recente e nell'area dell'organizzazione aziendale e della gestione delle risorse umane sta prendendo via via sempre più piede negli ultimi anni.

L'analisi del discorso può essere sommariamente definita come lo studio del linguaggio in uso, visto come un tipo di pratica sociale (cfr. Fairclough)⁶⁹.

All'origine dell'orientamento verso il "linguaggio in uso" vi è l'opposizione, che risale al "Corso di linguistica generale" di De Saussure del 1916, tra "langue" e "parole", che si è finita per interpretare come una distinzione tra un sistema di regole universali (langue), e la libertà del soggetto di produrre enunciati contingenti (parole). Le regole della lingua sono una cosa, l'uso che ne fanno i soggetti un'altra. Il linguaggio è una risorsa che può essere impiegata secondo disparate modalità e nel suo uso ogni soggetto compie continuamente delle scelte con le quali si esprime la sua libertà. Mentre in questa libertà De Saussure non vedeva nulla di sociale, nell'attuale concetto di discorso gli individui sono concepiti come coinvolti, e in qualche misura, determinati dalle situazioni, dalle istituzioni, dall'ordine sociale in cui si trovano.

L'uso tattico della formulazione e dell'uso del discorso ha notevoli implicazioni per l'analisi delle organizzazioni, secondo Mike Reed, professore di "Organization Theory" nel dipartimento di *Behaviour in Organizations* all'Università di Lancaster.⁷⁰

In particolare, secondo quanto si sta sostenendo nell'ambito della presente ricerca, esso ha forti implicazioni anche per quanto concerne il settore dello Human Resource Management (HRM).

⁶⁹ Fairclough, professore emerito dell'Università di Lancaster, è uno dei maggiori studiosi dell'analisi critica del discorso. Lo cito in quanto ero a conoscenza dei suoi lavori già prima di avvicinarmi al campo della gestione delle imprese e le sue analisi su Foucault probabilmente sono quelle che meglio si adeguano all'accostamento con l'analisi delle organizzazioni. Inoltre aggiungo che il libro che mi ha ispirato il presente lavoro di tesi, *Discourse & Organization*, è basato su molta bibliografia di Fairclough.

⁷⁰ Jones Gareth R., *Organizzazione-Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, Milano 2012, pp. 193 ss.

L'insieme delle teorie e delle pratiche di gestione e di valorizzazione delle risorse assume un rilievo strategico indiscutibile in azienda, obbligando le organizzazioni di qualsiasi ordine e grado a costituire funzioni manageriali specifiche. Al contempo, l'HRM diviene la cornice dentro cui si esercita un'attenzione per la soggettività del lavoratore e una cura per la cultura dell'impresa: questi due fattori rappresentano l'urgenza dei modelli manageriali contemporanei che hanno alimentato una fioritura di pratiche di consulenza centrate sull'elemento tecnico-organizzativo e sempre più focalizzate sull'individuo e sul suo "sviluppo"⁷¹. Nell'ambito dell'HRM confluiscono, senza dubbio, apporti teorici che provengono dalla psicologia (del lavoro), dalla sociologia delle organizzazioni così come dalle discipline dell'economia aziendale e della gestione di impresa⁷².

Il manager o il consulente che lavora all'esplicitazione di una *mission* aziendale, con tanto di carta etica dei valori, maneggia parole e concetti "filosofici" che entrano, da quel momento in poi, nel linguaggio aziendale.

Il "ciclo" di gestione delle risorse umane, a cominciare dalla selezione e dall'inserimento di personale qualificato e motivato mette all'opera un complesso di strumenti atti a sondare le pieghe della soggettività, o meglio, a sollecitare un tipo di rapporto dell'individuo con se stesso che sia dell'ordine della conoscenza profonda di sé, della ricerca del sé autentico, del contatto con la propria verità, il proprio "buried secret".

Così, l'antico principio delfico del γνῶθι σεαυτόν (conosci te stesso) sembra trovare un'ennesima concretizzazione storica nelle pratiche di gestione delle risorse umane.

Difficile non riconoscere nella cornice dell'HRM la costituzione di uno spazio di soggettivazione in cui l'individuo è invitato – se vuole lavorare – a fare di se stesso oggetto di conoscenza e centro di informazione. Questo spazio di soggettivazione è definito dalle pratiche di sviluppo individuale elaborate e collaudate nei contesti

⁷¹ A questo proposito faccio riferimento anche a interessanti lavori su Adriano Olivetti. Come ad esempio l'articolo *Adriano Olivetti e la concretezza del possibile* a cura di Alberto Peretti, che dice: «Secondo la concezione di Olivetti il fine dell'impresa è 'irriducibile' al puro profitto. L'impresa nasce per responsabilmente allargare il suo sguardo sul mondo e si sviluppa per poter ridistribuire gran parte dei profitti facendoli ritornare alla comunità circostante. E ciò non solo attraverso il semplice aumento dei salari, ma promuovendo in tutti i suoi aspetti, sia materiali che spirituali, l'armonico sviluppo dell'essere umano. Per Adriano la fabbrica esiste innanzitutto per creare e diffondere, al proprio interno e nella realtà circostante, una sempre maggiore qualità di vita, qualità che egli articola in valori scientifici, etici, estetici, economici».

⁷² Si veda su tale questione: Nicoli Massimiliano, "Io sono un'impresa". *Biopolitica e capitale umano*, in «Aut Aut» 356 (2012), pp. 85-99.

organizzativi che a loro volta sono l'humus perfetto per delineare i confini di uno spazio di "produzione" del sé che è governato dal manager, dal professionista delle risorse umane, dal "confessore", cioè quella personalità che gestisce (manages) quel rapporto di potere che è la confessione – verso cui il rapporto di lavoro, nell'epoca del contratto psicologico, minacciosamente converge.⁷³

Ecco perché si ritiene necessario che la comunicazione rivesta un ruolo rinnovato nel contesto dell'HRM, proprio affinché essa faccia sì che i dipendenti non siano in un certo senso più subordinati, ma collaboratori, "cioè persone che utilizzano la propria personalità per il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, indipendentemente da ciò che la gerarchia riesce a pianificare e controllare utilizzando le classiche tecniche manageriali"⁷⁴.

Il dibattito scientifico ha portato negli ultimi anni a uno spostamento del focus della materia dell'HRM verso altre direzioni, una delle quali è sicuramente una accresciuta autonomia da parte delle imprese nella gestione di relazioni dirette con i lavoratori rispetto al peso della mediazione sindacale.⁷⁵ Questo fa sì che acquisti notevolmente senso l'asserzione e la convinzione secondo la quale "il capitale umano è la fonte primaria del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni".

Quello che si nota è una tendenza a dare maggiore rilevanza alla risorsa umana e alla sua valorizzazione, nonché allo sviluppo professionale e umano.

A titolo di esempio riporto alcune dichiarazioni tratte dal sito internet di "Inspire", importante società di consulenza aziendale, formazione e coaching: "Inspire evidenzia le opportunità delle situazioni e valorizza il potenziale delle persone all'interno delle organizzazioni, lavorando con le domande. La sfida di Inspire è far emergere e valorizzare l'anima all'interno delle organizzazioni, nella convinzione che ovunque ci siano uomini e donne ci sia anima"⁷⁶.

⁷³ Nell'ambito della gestione delle risorse umane possa trovare collocazione l'asserzione di Foucault secondo la quale "l'uomo, in Occidente, è diventato una bestia da confessione". Secondo tale prospettiva, il discorso (e la comunicazione che lo produce) mette in pratica l'identificazione con l'impresa da parte delle persone che, di conseguenza, sono spinte ad attuare comportamenti imprenditoriali e proattivi.

⁷⁴ Cfr. Bergami Massimo, *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1996, p. 36.

⁷⁵ A questo proposito suggerisco il riferimento al caso di studio su Brunello Cucinelli (esposto nel presente lavoro nel terzo capitolo) in cui faccio presente che tra i numerosissimi collaboratori dell'azienda nessuno è iscritto a un sindacato.

⁷⁶ Si veda il sito internet: www.in-spire.biz.

Ovviamente non sostengo che è oro tutto ciò che luccica. Questo genere di enfasi manageriali (se così posso definirla) non è solo il segno di un rinnovato passo avanti nell'ideologia e nella retorica aziendale, ma è anche, e soprattutto, un vero e proprio sviluppo storico che ha a che fare con un cambiamento profondo realizzatosi nell'organizzazione del lavoro e della produzione nel capitalismo postfordista e nelle tecniche di controllo e di produzione di soggettività (Foucault direbbe assoggettamento) nei luoghi di lavoro.

3.4. “Siamo una famiglia”. Il discorso per governare le risorse umane

Nel discorso manageriale occupa uno spazio decisivo, tanto da prendere talvolta il sopravvento, il tema della famiglia. Tale discorso detiene un ruolo inestimabile nell'intento di costruire un senso non solo di relazioni pragmatiche all'interno delle organizzazioni ma anche di costruire una vera e propria “illusione” di una intensa esperienza emozionale all'interno dell'organizzazione.

“Siamo una famiglia” effettivamente funziona sia come slogan sia come credenza indotta, poiché è risaputo che il contesto familiare nell'esperienza umana rappresenta un po' come il luogo in cui si apprendono i comportamenti. La letteratura della scienza delle organizzazioni ha evidenziato come a determinare i comportamenti individuali vi siano alcuni concetti fondanti, tra i quali rinveniamo la fiducia, i conflitti, l'impegno, la cultura e il sentirsi parte integrante. Questi fanno parte di una categoria di elementi in cui vi è sempre un senso affettivo relativo alla psicologia umana e la sua esigenza di essere, in un certo senso, accettato.

Una volta associato quanto finora detto, è naturale (oltre che necessario per la sopravvivenza dell'organizzazione) che i manager operino tutte quelle pratiche necessarie nell'intento di usare l'aspetto emozionale per rendere i loro impiegati più performanti e fedeli all'impresa.

La metafora della famiglia è uno strumento molto utile soprattutto nell'ottica di implementare l'ipotesi che possa essere usata nel discorso manageriale per una gestione delle risorse umane più efficace.

In questo caso si tratta di una precisa metafora ricca di valore che è in grado di mettere nero su bianco ideologie e visioni e che, quindi, sortisce determinanti effetti su cosa pensare e come pensare.

La metafora della famiglia, in definitiva, è tale in quanto trasporta alcune caratteristiche di un contesto (la famiglia) in un altro (l'organizzazione), con l'obiettivo di creare un senso della realtà condivisa che risulti più possibile "familiare"

3.4.1. Cos'è una famiglia?

L'Enciclopedia Treccani definisce la famiglia come "istituzione fondamentale in ogni società umana, attraverso la quale la società stessa si riproduce e perpetua, sia sul piano biologico, sia su quello culturale"⁷⁷.

Nel linguaggio di tutti i giorni la famiglia è definita come un gruppo sociale che è legalmente, biologicamente e affettivamente unita, mentre, tramite un'altra espressione quotidiana, essa può essere un contesto che include due o più persone che vivono nella stessa casa e che sono reciprocamente legati da nessi di sangue, parentali, affettivi o adottivi.

Tutte queste definizioni ci fanno capire cosa implica la parola "famiglia": esistono, cioè, dei punti in comune, come la parentela, un legame emotivo, aspetti giuridici ed economici che formano una famiglia. Inoltre, tali definizioni ci fanno capire meglio il significato letterale di "famiglia" così da essere meglio consapevoli di come tale metafora possa funzionare in relazione alla realtà aziendale.

3.4.2. La metafora della famiglia e l'azienda

Secondo Casey "molte aziende, dalla manifatturiere alle catene di supermercato, dagli ospedali alle compagnie aeree, propongono ai loro impiegati un modello di comunità familiari"⁷⁸.

⁷⁷ Cfr. Enciclopedia Italiana Treccani.

⁷⁸ Casey C., *Come, Join Our Family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture*, in «Human Relation» 52 (1999), pp. 155- 178.

La famiglia rappresenta un fattore positivo e motivante che fa sì che i dipendenti attribuiscono all'azienda di cui fanno parte un senso affettivo tipico del contesto famiglia. Questo fatto non solo produce la convinzione psicologica di appartenere a un contesto sociale caratterizzato da intensi nessi sociali in modo tale che nessun conflitto possa essere percepito come così duro da non poter essere risolto e ogni divergenza possa trovare una pacifica soluzione.

Tuttavia, non bisogna celare anche il fatto che l'immagine della famiglia introdotta nelle organizzazioni potrebbe dare luogo a relazioni di tipo "patriarcale" all'interno delle quale i manager possono essere visti come una figura paterna di cui fidarsi e i dipendenti come dei bambini⁷⁹.

Considerando anche l'aspetto normativo della famiglia, essa può essere usata anche come metafora del controllo all'interno delle organizzazioni. Questa cognizione potrebbe, dunque, dare vita nelle dinamiche interne al senso della gerarchizzazione.

La domanda focale a questo punto è: a chi beneficia di questo tipo di discorso che poggia le sue fondamenta sul concetto e sulla sfera di significati che implica la parola "famiglia"?

"Il discorso è definito come un insieme strutturato di testi e pratiche che viene prodotto, distribuito e consumato da attori in un modo che costruisce oggetti e soggetti dei contesti sociali"⁸⁰. Sull'onda di tale affermazione, ritengo che si possa affermare che il discorso della famiglia è un insieme di testi e pratiche impiegato in un'organizzazione con l'obiettivo di creare un contesto relazionale in tutto e per tutto simile ideologicamente a quello della famiglia.

L'analisi critica del discorso sarà utile al fine di comprendere quale dinamiche si nascondono dietro l'uso di una così potente metafora.

Il metodo di approcciare al "discorso" come "pratica discorsiva" implica il fatto che, nell'analizzare il vocabolario, la grammatica, la coesione e la struttura del testo, l'attenzione dovrebbe essere anche restituita agli atti linguistici, alla coerenza discorsiva, e all'intertestualità. Queste pratiche discorsive rivelano all'interno dell'azienda un vero e proprio fermento "politico" e "culturale" messo in atto per

⁷⁹ Legge K., *Representing People at Work* in «Organization» 6 (1999), pp. 247-264.

⁸⁰ Fairclough N., *Critical Discourse Analysis: The Critical study of language*, Longman, New York, 1995.

dare luogo a pratiche disciplinari che non sono palesate esplicitamente o razionalmente ma hanno anche una natura implicita.

È ammissibile, secondo il mio punto di vista, che la metafora della famiglia possa essere considerata come una pratica discorsiva che porta con sé una serie di immagini e significati che siano in grado di disciplinare l'ambiente famiglia-azienda. I principali destinatari di un tale "programma" sono le risorse umane.

Come il padre e la madre sono i principali amministratori di una famiglia, i manager hanno il compito di dirigere e supervisionare i dipendenti. In un'organizzazione di questo tipo, il discorso della famiglia attecchisce con successo poiché produce un sentimento di piena fiducia nei confronti dei manager.

Di conseguenza, le persone valutano la realtà organizzativa dal punto di vista di un membro della "famiglia", piuttosto che dal punto di vista di un operaio contrattualmente assunto" e bisogna ammettere che questa diversità di prospettiva fa sì che si producano significative differenze in ambito operativo.

Infatti, utilizzando l'aspetto sentimentale/affettivo, i bisogni emotivi dei dipendenti potrebbero essere ignorati ed i dipendenti stessi, senza essere consciamente consapevoli di tale situazione, si impegnano a lavorare anche oltre il necessario di buon grado e sono meno incentivati a dare voce alle loro lamentele nei confronti delle politiche di gestione in quanto vivificati da questo sentimento di appartenenza familiare.

Tale discorso legittima la dominazione e la struttura formativa dell'azienda su ogni aspetto della vita dei dipendenti⁸¹.

⁸¹ Per una comprensione migliore del tema Cfr. Alakavuklar O. N., "We are Family" - A Critical Organizational Discourse Analysis, in «International Journal Of Business and Management» 1 (2009), pp. 1-10.

Capitolo III

***L'ANALISI DEL DISCORSO ORGANIZZATIVO E IL CASO DI
STUDIO "BRUNELLO CUCINELLI"***

1. ANALISI DEL DISCORSO ORGANIZZATIVO

Il discorso, in apparenza, ha un bell'essere poca cosa, gli interdetti che lo colpiscono rivelano ben tosto, e assai rapidamente, il suo legame con il desiderio e con il potere. [...] il discorso non è semplicemente ciò che traduce le lotte o i sistemi di dominazione, ma ciò per cui, attraverso cui, il potere di cui si cerca di impadronirsi⁸².

1. Introduzione

Questo paragrafo vuole soffermarsi essenzialmente sui cambiamenti e sulle innovazioni che le nuove tecnologie, le ristrutturare linee di prodotti o di servizi e i nuovi bisogni del mercato hanno prodotto nel contesto delle organizzazioni aziendali, sui nuovi compiti e responsabilità dei manager ed inoltre sulle implicazioni di tali trasformazioni sui dipendenti.

Come sostenuto più volte all'interno del presente lavoro, oggi giorno ad avere grande preminenza nel mondo del business è il cosiddetto “*knowledge work*” che, in italiano, possiamo rendere con l'espressione “lavoro della conoscenza”, cioè il lavoro che trova perno basilare sulla produzione, sulla condivisione e applicazione di dati e di informazioni. Le imprese hanno bisogno dei “lavoratori della conoscenza” proprio in virtù dei cambiamenti a cui sopra si faceva accenno. Tali cambiamenti hanno dato luogo ad una crescente informatizzazione, al networking e alla globalizzazione dell'economia.

La causa per la quale il lavoratore della conoscenza assume un ruolo indiscutibilmente rilevante non è un mistero: la creazione di conoscenza porta a tassi sempre più rapidi di ristrutturazione organizzativa e produttiva e concede di ridisegnare nuove strutture che siano flessibili e adattabili ad eventuali cambiamenti.

⁸² Foucault Michel, *L'ordine del discorso*, Einaudi, Torino 2004 [prima edizione: Paris 1971].

Gli studiosi hanno coniato il termine “*capitalismo veloce*” al fine di descrivere la rapidità con cui queste dinamiche si instaurano.

Il capitalismo veloce ha notevoli conseguenze per i lavoratori e per ciò che i lavoratori possono essere, possono fare e possono dire. Per accogliere questo ritmo trasformativo sempre più veloce, le loro concezioni statiche e tradizionali del tempo, di se stessi e del loro lavoro devono cedere il passo a nuove concezioni che hanno come caratteristica principale maggiore flessibilità.

Non solo l'assertività, l'iniziativa e la capacità di adattamento danno sempre più valore al lavoro ma, vista la contingenza contemporanea, le competenze emotive e di ascolto stanno guadagnando predominanza:

la nuova economia richiede sempre più le competenze che erano state confinate al dominio privato del lavoro relazionale per essere portate alla ribalta della gestione e del trattamento delle informazioni e delle persone⁸³.

Nel prossimo paragrafo mi impegno ad illustrare le modalità attraverso cui l'analisi del discorso ha approcciato a questi cambiamenti.

1.2. Il discorso aziendale nel contesto di rapida riprogrammazione organizzativa

Accanto al lavoro intellettuale come spiegazione di ciò che sta accadendo nella nuova economia, il lavoro emozionale è una nozione usata per far luce sui nuovi modi di relazionarsi sul e con il luogo di lavoro. Infatti, la tendenza delle aziende a muovere la loro rotta verso la produzione flessibile, il miglioramento continuo e la ricerca dell'unicità del prodotto ha un impatto molto incisivo sui lavoratori. Questo, in pratica, si concretizza nel richiedere agli stessi lavoratori maggiori sforzi e maggior tempo da investire nel ripensamento dei processi lavorativi e nella costruzione delle relazioni (a questo proposito Barley e Kunda sostengono: “Anche i

⁸³ Castells M. *The Power of Identity. The Information Age: Economy, Society and Culture*, volume 2, Blackwell, Oxford 2004.

lavoratori della fabbrica sono chiamati ad avere migliori capacità relazionali e decisionali che finora sono state riservate solo ai dirigenti”⁸⁴).

Ad un livello generale, l'analisi del discorso relativo alle organizzazioni e alle imprese prende due forme. Da un lato, esiste una tipologia il cui principale interesse è fare generalizzazioni riguardo a ciò che caratterizza i testi dell'attività organizzativa. Questi testi possono essere “parlati”, scritti, visuali o appartenenti ad altre forme semiotiche. Tale approccio al discorso analitico mira “a delineare ciò che è tipico, gli schemi e le regolarità, così come i limiti e i confini” che sono visibili in ogni testo, e – al contempo – “appoggia le fondamenta dei suoi argomenti in dati empiricamente derivati (dalla linguistica) al fine di formulare le sue affermazioni”⁸⁵. Gli studiosi che utilizzano questo tipo di analisi del discorso tendono a postulare che le caratteristiche linguistiche di specifici testi sono tipici del discorso sull'organizzazione e che è necessario che la conoscenza discorsiva sia capace di riprodurre quei testi.

Dall'altro lato, esiste un tipo di ricerca del discorso che cerca di trovare tensioni e differenze in ciò che gli uomini e le donne d'affari e gli impiegati dicono e “significano”. Questo approccio “è orientato verso la scoperta di possibilità di cambiamenti dell'organizzazione e di innovazione”⁸⁶. A partire dalle tensioni e dai contrasti evidenziati in ciò che le persone fanno e dicono, i significati sono rivelati (e, invece, avrebbero potuto non essere conosciuti) e ciò contribuisce a far sì che si aprano nuove vie per il lavoro e per fare affari.

Uno dei più illustri sostenitori del primo tipo di analisi del discorso è Norman Fairclough. Iniziò a scrivere sulle tematiche relative ai mutamenti sociali e organizzativi alla fine degli anni Ottanta. A quel tempo, la sua analisi rappresentò un punto di svolta per l'analisi del discorso nell'ambito della vita sociale e dell'organizzazione. Fu capace di mettere in correlazione il cambiamento discorsivo con il cambiamento sociale e dell'organizzazione, e articolò i trends dominanti nell'ambito delle relazioni tra impresa e impiegati. Egli correlò l'analisi del discorso imprenditoriale nella sua tesi secondo la quale molteplici aspetti della vita sociale e interpersonale sono messi al servizio della produzione capitalistica e della

⁸⁴ Barley S. R. -Kunda G., *Bringing Work Back in*, in «Organization Science» 12 (2001), pp. 17-28.

⁸⁵ Iedema R., *Discourses of Post-Bureaucratic Organization*, John Benjamins, Amsterdam e Philadelphia 2003.

⁸⁶ Cfr. *Ivi* pag. 58.

generazione di profitto, con l'attività di impresa che sempre più colonizza il mondo della vita del dipendente. Il ragionamento di Fairclough privilegiò una narrativa critica e distopica: gli sviluppi del mercato e del mondo imprenditoriale seguono una singolare e prevedibile traiettoria, raggiungendo le vite sociali e interpersonali degli impiegati fino a quando queste sono totalmente sottomesse agli interessi dell'impresa.

Dato il corrente tasso del cambiamento sociale e dell'organizzazione, è ora il tempo di riassetare i principi che Fairclough iniziò ad articolare più di dieci anni fa. Sebbene la sua analisi fornisca un'importante prospettiva sul discorso contemporaneo, appare che il terreno stia registrando dei cambiamenti, – il cambiamento può essere spiegato come una crescente colonizzazione dei mondi personali delle persone – e che l'assunzione centrale che ispira il suo lavoro (il posto di lavoro: workplace) sia sempre più difficile da difendere. Una recente ricerca suggerisce che la premessa base di Fairclough – la somma zero dell'opposizione tra interessi degli impiegati e quelli del business – ha cominciato ad andare in fumo a causa del modo in cui gli impiegati sono inclusi e vogliono essere inclusi nel modo delle imprese di condurre la propria attività.

Per essere sicuri, noi non stiamo svalutando il potere del capitalismo di distruggere gli ambienti e di marginalizzare le persone⁸⁷, ma non si può dare per assodato che l'essere impiegati in un'impresa o l'imprenditorialità siano per definizione sinonimo di annullamento dell'etica e del sé.

Descrizioni più recenti dell'organizzazione imprenditoriale hanno invece messo in evidenza dei *trends* piuttosto differenti. E questo è ciò che incontriamo nel secondo tipo di analisi del discorso – un ramo che non è direttamente connesso puramente con una regolarità linguistica e una prevedibilità discorsiva, ma si immerge nella complessità per ritrovare le tracce di nuovi *trends*. In contrasto con il primo tipo, quest'ultima analisi discorsiva evita che il ricercatore inquadri le analisi delle pratiche di impresa in termini distopici (o utopici).

L'obiettivo di questo approccio non è quello di far assurgere a “potere e controllo” il ruolo di lenti di comprensione del discorso d'impresa, e non si ritiene che il suo

⁸⁷ Knights D.-McCabe D., *Organisation and Innovation: Guru Schemes and American Dreams*, Open University Press, Maidenhead 2003.

fulcro sia quello di identificare in “ciò che funziona” la risposta analitica del discorso al successo dell’impresa.

Questo approccio dà particolare importanza a ciò che in realtà passa inosservato: esso si basa sulla necessità di “*to read worldwide developments in non-obvious traces*”⁸⁸. Come funziona, dunque?

Il cambiamento dell’organizzazione tende ad essere legittimato con riferimento al continuo miglioramento, all’apprendimento e alla reattività del mercato. Noi imponiamo il continuo cambiamento al fine di rendere le cose migliori, per aumentare il profitto, o per estendere il nostro potere.

In realtà, nel mondo dell’impresa, palcoscenico per eccellenza di rapide trasformazioni, il cambiamento è diventato, per usare un’espressione efficace, “il nome del gioco”. Le organizzazioni imprenditoriali cambiano perché questa è diventata la norma e il principale comandamento a cui l’azienda deve mirare: non cambiare, invece, rappresenta una opzione irrimediabilmente svantaggiosa per un’impresa. Questo avviene non solo perché i prodotti diventano obsoleti e “fuori moda” molto più rapidamente rispetto al passato o perché i competitori sono abili nel riprogrammare i processi della loro produzione grazie ad una maggiore efficienza delle tecnologie. In effetti, il cambiamento è diventato una risorsa in sé e per se stessa, un modo di identificare l’impresa e il suo saper stare al passo coi tempi mantenendo la propria forza e il proprio successo.

Nigel Thrift va oltre tale ragionamento affermando “nessun progresso o evoluzione necessari si realizzano nel campo imprenditoriale: piuttosto è il campo imprenditoriale stesso che periodicamente subisce delle continue trasformazioni influenzato da una nuova configurazione di profittabilità”.

Questa nuova configurazione, dunque, è essa stessa “quasi sempre instabile e può quasi sempre sostenere solo una certa quantità di apprendimento prima che gli eventi cambino e prima che diventino necessari anche nuovi motivi di apprendimento”⁸⁹.

In base a questa analisi, il cambiamento dell’impresa ha a che fare con la necessità di stabilire “nuove modalità di credibilità economica”⁹⁰ la cui essenza è strettamente legata alla contemporaneità.

⁸⁸ Iedema R., *On the Materiality, Contingency and Multi-Modality of Organizational Discourse*, in «Organization Studies» 28 pp. 931-946 (2007).

⁸⁹ Thrift N., *Thick Time* in «Organization» 11 (2004), pp. 873-880.

⁹⁰ Cfr. *Ibidem*.

Nella moderna organizzazione d'impresa, dunque, è possibile ritrovare dei crescenti "instabili sistemi di interazione"⁹¹. I dipendenti devono continuamente re-inventare norme per lavorare, relazionarsi, comportarsi e parlare. Non è facile contestualizzare in modo chiaro i *trends* e i discorsi come Fairclough fece più di quindici anni fa. Ciò che noi possiamo mettere in risalto sono le "tracce" della frequenza di forte aumento e dell'intensità di comunicazione nel posto di lavoro nell'impresa di oggi.

1.3. I discorsi e la realtà

La vita sociale nella quale siamo immersi è formata da una rete di pratiche sociali di diverso tipo (economiche, politiche, culturali, ecc.), costituite dall'articolazione di vari elementi. Tra queste pratiche sociali è fondamentale la produzione di senso in riferimento a persone, eventi, idee e cose, che avviene appunto utilizzando il linguaggio delle parole e delle immagini. Attraverso questo si producono concetti, categorie e teorie che sono funzionali alla nostra comprensione del mondo e al modo in cui ci rapportiamo con esso. Quando i concetti sono usati per dare senso alle cose, essi aiutano a costituire le cose stesse, dando un significato al mondo materiale: le cose hanno senso solo in relazione ai concetti che sono ad esse associati. E se i concetti cambiano nuovi oggetti e nuove pratiche vengono prodotti e nuove azioni vengono create.

Il linguaggio, dunque, è un elemento che contribuisce in modo decisivo a edificare la realtà in cui viviamo: "è esso stesso una pratica sociale", come dice Fairclough.

Le relazioni di potere, che si stabiliscono sia a livello delle specifiche istituzioni sociali sia a livello della società nel suo complesso, producono gli *ordini del discorso* che sovrastano i testi che noi produciamo e le ideologie⁹² che essi stessi rappresentano.

Le relazioni di potere sono strettamente legate al modo in cui la società organizza la sua produzione economica; da essa discende la natura delle relazioni stabilite tra le classi nella produzione. Questi elementi, la natura del processo produttivo e le relazioni di potere tra le classi, costituiscono le caratteristiche strutturali

⁹¹ Deetz S., *Authoring as a Collaborative Process through Communication*, Sage, London 2003, pp. 121-138.

⁹² L'ideologia è quell'insieme di credenze condivise da un gruppo e dai suoi membri che guidano l'interpretazione degli eventi e che quindi condizionano le pratiche sociali (Van Dijk, 2004).

fondamentali (da cui derivano tutte le altre) di una società; tali caratteristiche permeano le istituzioni sociali. La scuola, la legge, le religioni, la famiglia, ecc., collettivamente, assicurano la “continuità” della classe in quel momento dominante (oggi non a caso la classe capitalistica). Questo succede perché le persone per agire (discorsivamente e praticamente) si basano su discorsi e pratiche, relative all’istituzione all’interno della quale agiscono, e che spesso assumono posizioni che direttamente o indirettamente legittimano le relazioni di potere esistenti. Così la classe dominante viene “naturalizzata”.

Questo risultato deriva dal fatto che un discorso viene fatto circolare nella sfera pubblica, cioè diviene parte delle persone che arrivano ad agire, pensare, parlare e vedere se stessi in relazione e nei termini espressi da questo discorso, diviene “senso comune”.

Il potere, essenzialmente esercitato attraverso il discorso, veicolo di trasmissione privilegiato dell’ideologia, è basato sul consenso. Fairclough, riprendendo da Antonio Gramsci la distinzione tra il “potere che agisce per via coercitiva” e il “potere che opera attraverso il consenso”, cioè attraverso l’acquisizione di una acquiescenza più o meno generalizzata, sottolinea come nell’esercizio del potere attraverso il consenso i discorsi e il linguaggio siano determinanti.

Anche all’interno dell’impresa, come istituzione economica fondamentale all’interno della società, il discorso della classe dominante riesce a sostenere quest’ultima in ambito organizzativo grazie all’acquisizione del consenso del cosiddetto capitale umano.

In virtù della sua capacità di imporre una certa visione del mondo sociale, piuttosto che altre, il discorso assume quindi un ruolo significativo per la produzione, il mantenimento e il cambiamento delle relazioni di potere. I discorsi includono non solo *rappresentazioni* di come sono le cose o di come sono state, ma anche *visioni* di come le cose potrebbero o dovrebbero essere.

2. IL CASO CUCINELLI: L'IMPRENDITORIA UMANISTICA

Nella mia organizzazione il punto di riferimento è il bene comune, come strumento per il perseguimento di azioni prudenti e coraggiose. Nella mia impresa ho messo l'uomo al centro di qualsiasi processo produttivo, perché sono convinto che la dignità umana ci sia restituita solo attraverso la riscoperta della coscienza. Il lavoro eleva la dignità dell'uomo e l'affettività che ne deriva.

(Brunello Cucinelli)

La Brunello Cucinelli, fondata nel 1978 dall'omonimo stilista e imprenditore, ha riportato ricavi netti nel 2013 pari a 322,5 milioni di Euro (+15,5% rispetto all'anno precedente), di cui il 79,3% fatturato all'estero, e un EBITDA di 58,2 milioni di Euro (in crescita del +18,5% rispetto all'EBITDA normalizzato del 2012), con la presenza attuale di oltre 1.200 addetti.

Il Gruppo è attivo a livello internazionale in 60 Paesi attraverso 100 boutique monomarca nelle più importanti capitali e città mondiali (Milano, Roma, Venezia, Parigi, Londra, Madrid, Barcellona, Berlino, Monaco, Ginevra, Zurigo, New York, Los Angeles, Miami, Chicago, Città del Messico, Mosca, Tokyo, Hong Kong, Shanghai e Pechino) e nelle più esclusive località resort (ad es. Capri, St. Tropez, Porto Cervo, Cannes, Cortina, St. Moritz, Sylt, East Hampton, Aspen), con una presenza significativa in circa 1.000 selezionate porte, compresi i principali *department stores* del lusso⁹³.

L'impresa di Brunello Cucinelli risponde a una sua etica: tanto al suo interno – nei rapporti interpersonali – quanto all'esterno, pone sempre il valori umano al primo posto. Questo, secondo l'imprenditore umbro, fa sì che ci si senta responsabili del proprio lavoro senza bisogno di fiscalismi e senza penalizzare la propria

⁹³ Tali informazioni sono tratte dal sito internet <http://www.meetingrimini.org/default.asp?id=673&m=partecipanti&value=5587> (consultato in data 9 Gennaio 2016). Nel link indicato si accede all'apposita sezione in cui l'azienda Cucinelli ha curato la propria presentazione come partecipante al meeting di Rimini 2015.

individualità. Si valorizza la libertà e si crea, come sostiene Cucinelli, “un gruppo unito dove ognuno ha un ruolo da svolgere per il bene di tutti”⁹⁴.

2.1. Brunello Cucinelli e la sua azienda

Brunello Cucinelli è un imprenditore umbro, piuttosto noto non solo per i risultati conseguiti dalla sua azienda che produce abbigliamento pregiato in cashmere ma anche per le modalità di gestione dell’azienda, il luogo dove essa svolge la propria attività, gli originali rapporti instaurati con i dipendenti.

Cucinelli è nato a Castel Rigone, un piccolo paese situato nella provincia di Perugia, nel 1953 e fondò la sua azienda nel 1978.

Nel 1985 acquistò il castello trecentesco di Solomeo, piccolo borgo nelle vicinanze di Perugia, dove nel 1987, dopo due anni di restauri, venne trasferita la sede dell’azienda.

Brunello Cucinelli è un imprenditore illuminato. È stato recentemente insignito del premio Ernst&Young come miglior imprenditore dell'anno 2009, per la sua creatività ed intraprendenza nella guida aziendale. La motivazione che gli ha permesso di vincere è la continua ricerca del benessere psicofisico e della qualità della vita negli ambienti di lavoro, l'importante azione svolta per il recupero ed il restauro di costruzioni storiche, e la forte attenzione dimostrata per l'educazione e la cultura.

L'obiettivo che Cucinelli persegue è, infatti, il raggiungimento del bene comune per i suoi dipendenti e per l'ambiente in cui lavorano, più che il profitto ad ogni costo. Per l'imprenditore "umanista" il denaro riveste un valore vero solo se è investito per migliorare la condizione materiale e spirituale delle persone.

In una recente intervista apparsa su *L'imprenditore* Cucinelli ha dichiarato: «È necessario tornare a mettere al centro dell'impresa l'uomo. Il rispetto dell'uomo e del suo lavoro prima di tutto rendono un'impresa speciale».

Queste parole ricordano quelle di un altro grande imprenditore italiano come Adriano Olivetti, che nella sua carriera pose grande attenzione per la crescita umana e professionale dei suoi dipendenti, e dell'ambiente in cui operavano.

⁹⁴ Si vedano, ad esempio, le ampie analisi della specifica analisi dedicata dalla rivista “Qualità” n.6 (Novembre-Dicembre) 2014 all'azienda di Cucinelli e alla innovativa modalità in cui egli ha saputo coniugare rispetto per la tradizione e progettualità al futuro insieme ad una buona dose di profetismo. Nello specifico si vedano le pp. 3-5 del numero della rivista sopra citata.

Cucinelli destina infatti il 20% del fatturato annuale per la ristrutturazione del borgo di Solomeo in Umbria, un gesto che conferma la dimensione umanistica del suo stile imprenditoriale, ed un modo di "fare impresa" capace di armonizzare profitto e sostenibilità.

La visione dell'imprenditore umbro è costellata di valori non strettamente materiali, che hanno permesso ai suoi dipendenti di sviluppare un'etica del lavoro utile alla propria crescita individuale e all'intero ecosistema aziendale, senza forzature e meccanismi di controllo pressanti.

Un approccio molto attuale che valorizza la *Corporate Social Responsibility* come leva competitiva per il miglioramento delle performance aziendali, del benessere dei propri dipendenti e dei luoghi di lavoro.

Oggi la Brunello Cucinelli SpA, oltre al core business rappresentato dal cachemire, produce collezioni complete di abbigliamento e accessori ed è uno dei marchi più affermati nel settore del lusso e della moda post-chic. Dà lavoro a circa 1300 dipendenti interni e a circa 3500 collaboratori esterni e produce un fatturato di oltre 200 milioni di euro, di cui ben 65 percento arriva dalle vendite all'estero, soprattutto Stati Uniti, Giappone, Russia e Estremo Oriente.

2.2. La filosofia

Brunello Cucinelli è stato insignito dall'Università degli Studi di Perugia, giorno 11 Novembre 2010, della laurea *honoris causa* in Filosofia ed Etica delle Relazioni. Nell'ambito della sua *lectio doctoralis* "La dignità come forma dello Spirito", è lo stesso Cucinelli che dichiara che la sua formazione sia principalmente legata alla "scuola del bar", luogo tipico dove si verifica l'aggregazione umana, dove si condivide, si dialoga e ci si incontra⁹⁵.

Che si tratti di interviste dirette o pezzi di repertorio o, ancora, navigando sul sito della sua azienda, ricorrono innumerevoli volte le parole "etica", "umanesimo",

⁹⁵ La *lectio doctoralis* di Cucinelli si può trovare online, scaricabile direttamente dal sito dell'azienda. Io l'ho ricevuta dalla responsabile delle relazioni esterne dal momento che, come spiegherò più avanti, avevo provato a richiedere un'intervista con Brunello Cucinelli – al fine di dare alla presente tesi anche un riscontro pratico che potesse essere tangibile tramite un *case study* attuale. Purtroppo, da quando l'azienda è quotata in borsa, per esigenze di policy, il Presidente e i soci non possono rispondere ad alcune domande che toccano direttamente la *vision* aziendale di Cucinelli stesso.

“filosofia” e non per ultima “dignità umana”. Cucinelli finanzia molti corsi di formazione presso Atenei e Istituti di riconosciuta qualità.

Che le citazioni colte dell’imprenditore possano essere viste come un’azione di marketing o una semplice posa è un legittimo dubbio. I fatti, però, sembrano toglierne qualunque ombra.

Come più volte sostenuto nel presente elaborato, l’attività di comunicazione rappresenta uno strumento strategico essenziale per rendere competitiva un’impresa, nel momento in cui i contenuti legittimano l’esistenza stessa dell’azienda, il suo prodotto e il suo movimento nel mercato.

È essenziale però che la comunicazione e chi se ne occupa abbiano come punto di partenza e di arrivo i valori dell’impresa, ne rispecchino la natura e perseguano gli obiettivi indicati da chi guida l’organizzazione.

Da questo punto di vista, è fin troppo ovvio come tutta la strategia di comunicazione d’impresa di Brunello Cucinelli sia una manifestazione di identità e di valori che esistono a priori. Identità e valori talmente radicati nell’imprenditore e nella sua impresa da passare facilmente ai diversi portatori di interessi, che a loro volta li fanno propri e li indirizzano all’esterno.

Comunicare diventa quindi operare un “consapevole governo delle relazioni che agiscono quale forza trainante dello sviluppo dell’impresa-organizzazione, protesa a costruire un’immagine forte e attrattiva, un clima di consenso e di fiducia, nonché una solida reputazione presso i pubblici rilevanti o semplicemente influenti” (G. M. Golinelli).

Sostiene Cucinelli: “Nella mia vita ho sempre coltivato un sogno: quello del lavoro utile per un obiettivo importante. Sentivo che il profitto d’azienda non bastava a realizzare questo mio sogno, e che un fine più altro doveva essere ricercato [...]. Ho capito che il valore economico è nullo senza quello umano”⁹⁶.

Ecco quello che questo *case study* vuole dimostrare: fare attività imprenditoriale è possibile partendo dal presupposto che l’impetuosa ideologia capitalista non debba per forza inficiare le relazioni umane, ledere il rispetto per il lavoro dell’uomo e impoverirne la dignità.

⁹⁶ Per un inquadramento più puntuale si consiglia di visitare l'apposita sezione dedicata al “company profile”, presente nel sito online dell'azienda di Brunello Cucinelli.

Nella Brunello Cucinelli S.p.A. la comunicazione fa parte in maniera organica della struttura data dall'imprenditore alla sua azienda etica: è intesa come la voce naturale assegnata al corpo aziendale del capitalismo umanistico che influisce positivamente sulla motivazione dei dipendenti, sul senso di appartenenza e di condivisione dei valori guida ispirati dall'imprenditore e, sul versante della monetizzazione, sulla loro produttività e sui profitti.

2.3. Eredità del modello Olivetti

Nel 2009 Brunello Cucinelli ha ricevuto il premio "Imprenditore Olivettiano" per avere creato e sviluppato un gruppo industriale italiano di grande successo sui mercati internazionali, basandosi su valori fondamentali quali il rispetto delle persone, la ricerca costante della bellezza dei prodotti, l'amore per l'ambiente e per il territorio umbro, la promozione dell'arte e l'impegno per la rinascita del borgo di Solomeo, non lontano da Perugia.

Nella sua esperienza imprenditoriale, in forte sintonia, sia pure senza un diretto contatto, con i valori che hanno caratterizzato l'azione di Adriano Olivetti, si ritrovano i segni e l'inconfondibile traccia dell'energia spirituale espressa dai gradi santi umbri, Francesco d'Assisi e Benedetto da Norcia⁹⁷.

Quando si parla di eredità e di memoria passato, presente e futuro si fondono tra loro e finiscono per costruire un vero e proprio "spazio temporale" lungo il quale disporre i dati raccolti e farli dialogare tra loro per poterne comprendere la dinamica evolutiva.

Ciò che è stato vero nella Olivetti reale, quanto rimane nella Olivetti della memoria, e quanto a sua volta la Olivetti della memoria tramanda e insegna qualcosa di attuale, replicabile e desiderabile al nostro tempo?

Alla base dell'esperienza olivettiana vi era uno sfondo culturale molto forte in cui spiccavano una serie di valori, tra i quali il valore delle persone, della libertà di pensiero, della apertura verso la diversità e della partecipazione.

In Olivetti le persone sono al centro di ogni decisione e azione, verso le persone si nutre solidarietà e se ne rispettano e valorizzano le specificità individuali. Verso le

⁹⁷ Per questa suggestiva immagine si veda la sezione apposita del sito online: <http://www.brunellocucinelli.com>.

persone vi è rispetto e questo vale sia per le persone che operano in Olivetti sia per chi sta fuori dall'azienda. Il fattore umano, dunque, è meritevole di rispetto e di attenzione in ambito organizzativo.

Questo messaggio, effettivamente, è un vero e proprio motivo ricorrente nelle mission delle aziende e in un certo senso possiamo riconoscervi un'eredità del modello olivettiano.

La verità, però, ritengo sia molto lontana da questa illusione. Oggi è ampiamente riconosciuto come questo approccio alle risorse umane sia stato “sdoganato” e adottato solo ed esclusivamente nella retorica delle imprese italiane e multinazionali.

A mio avviso, Cucinelli potrebbe essere però l'eccezione che conferma la regola.

“Ora che la fabbrica è compiuta a noi dirigenti spetta quasi tutta la responsabilità di farla divenire a poco a poco una cellula operante rivolta alla giustizia d'ognuno, sollecita del bene delle famiglie, pensosa dell'avvenire dei figli e partecipe infine della vita stessa del luogo che trarrà dal nostro stesso progetto alimento economico e incentivo di elevazione sociale” diceva Adriano Olivetti il 23 Aprile 1955.

Da queste parole si evince che la lezione dell'imprenditore Adriano Olivetti, che dedicò le sue energie alla propria azienda, è ancora molto attuale.

Luciano Gallino, a tal proposito, fa notare: “I rilevanti profitti dell'Olivetti non si trasformarono, come invece avviene ai giorni nostri, nella maggior parte delle imprese, in larghi dividendi per gli azionisti, né in compensi per i massimi dirigenti pari a tre o quattrocento volte il salario di un operaio, né in spericolate operazioni finanziarie. Diventavano, come si è visto, alti salari, magnifiche architetture, una buona qualità del lavoro, una crescente occupazione, servizi locali senza paragoni”.

3. Approccio analitico al discorso di Brunello Cucinelli

3.1. Analisi del discorso sul fattore umano

“La spiritualità dei grandi pensatori del passato, dei santi e dei poeti, al di là dei dogmi e delle discipline, indicava senza ombre e senza eccezione un unico valore davvero grande: quello dell'uomo. [...] Soltanto riconoscendo la natura spirituale

della realtà umana è possibile assegnare all'uomo, nel mondo, il suo giusto ruolo e capirne la vera dimensione. Il lavoro, inteso così come espressione del valore umano, diviene anch'esso partecipe di spiritualità, e consegue il fine superiore del vero bene, anche attraverso il rispetto rigoroso dell'azienda”.

Quelle che vengono a galla dall'analisi delle parole di Brunello Cucinelli sono due anime: quella dell'imprenditore e quella del filosofo.

Queste due anime hanno portato l'imprenditore umbro a localizzare la sua attività nel piccolo borgo di Solomeo, in provincia di Perugia e a darsi le vesti non solo di Presidente e Amministratore Delegato, ma anche di “custode” in cui riesce a calarsi con un misto di orgoglio, appagamento e disinvoltura.

La filosofia aziendale di Cucinelli si ispira a un “capitalismo etico” e all'immagine di una “impresa umanistica”: una teoria coraggiosa che nella pratica si concretizza in un'attenzione per l'Uomo. A questo proposito rilevanti sono le sue attenzioni: “Dare all'impresa un senso che vada oltre il profitto e reinvestire per migliorare la vita di chi lavora per valorizzare e recuperare le bellezze del mondo”.

Benché egli ammetta che la creazione del profitto è congenita al tipo di attività, ciò che comunica con forza è la volontà di reinvestire i profitti per migliorare l'esistenza e la crescita dell'uomo. Questo è un obiettivo focale della Brunello Cucinelli S.p.A.

“Nella mia impresa ho messo l'uomo al centro di qualsiasi processo produttivo, perché sono convinto che la dignità umana ci sia restituita solo attraverso la riscoperta della coscienza”.

In questa convinzione di tipo etico trova pragmatica attuazione il proposito di creare un prodotto di qualità, poiché “non esiste qualità senza umanità” e questo spiega il successo mondiale dei suoi capi, i risultati positivi dell'azienda e la fiducia degli investitori che gli ha concesso nel 2012 di quotarsi in Borsa.

In termini tecnici l'imprenditore umbro ha interiorizzato e applicato le tecniche di allineamento del personale. Appare visibile che per la Brunello Cucinelli S.p.A le persone rappresentano il patrimonio più importante di un'azienda.

Prima dell'informatizzazione dei processi organizzativi molte informazioni erano custodite dalle persone più anziane che per anni le avevano elaborate, analizzate e archiviate e oggi, nonostante gli archivi informatici e la disponibilità di dati in rete, la presenza delle persone rimane in ogni caso insostituibile.

Nell'analisi dei rischi di un'azienda è fondamentale prendere in considerazione la possibilità che i sistemi informativi, pur affidabili e tecnologicamente complessi, possano andare in crisi e in questo caso le procedure d'emergenza manuali e le capacità e le abilità del personale sono l'ancora di salvezza per la continuità dell'operato di un'organizzazione. Possiamo, quindi, affermare che il successo di un'azienda è senza dubbio il risultato della sinergia delle conoscenze, capacità, abilità e attitudini delle persone che collaborano e si relazionano per il raggiungimento di obiettivi comuni, mentre i sistemi informatici sono lo strumento che consente di raggiungere i risultati con efficienza.

Nella norma UNI EN ISO 9001 le risorse umane rivestono una posizione centrale e, in particolare nel paragrafo 6.2, si parla di: istruzione, addestramento, abilità, esperienza, competenza e consapevolezza.

Ognuno di questi concetti è importante per rispondere alle esigenze delle organizzazioni aziendali e tracciare una rotta precisa verso il raggiungimento del vantaggio competitivo.

La competenza è l'insieme delle conoscenze, abilità, attitudini ed esperienze acquisite. Tutto ciò che si sa, che si sa fare, che piace fare e che si sa fare meglio rappresentano il bagaglio culturale del singolo.

Come tutte le cose anche le potenzialità vanno coltivate e, soprattutto, stimolate affinché si possano manifestare.

Una persona, pur avendo grandi potenzialità cognitive, può non essere in grado di esprimerle o, alla peggio, non volerle esprimere se il contesto in cui lavora non è stimolante e non favorisce la crescita personale.

Analogamente le proprie convinzioni, i pregiudizi, le aspettative e i progetti di vita personali possono influenzare la disponibilità di una persona nel mettersi in gioco.

Dunque, la prestazione professionale di una persona è il risultato delle sue competenze modulate dall'organizzazione in cui lavora e dalle motivazioni personali.

Un buon capo deve essere vigilante e attento alle proprie risorse per garantire sempre quell'attenzione e quello stimolo necessario affinché il gruppo di lavoro maturi nelle competenze e nelle relazioni.

Nella norma UNI EN ISO 9000 troviamo gli otto principi di base dei sistemi della qualità tra i quali spicca al secondo posto la leadership e al terzo il coinvolgimento delle persone.

3.2 Anali del discorso sul prodotto: il cashmere

“La nostra qualità integrale è il frutto della qualità interiore di ognuno” sostiene l’imprenditore di Solomeo.

Brunello Cucinelli si reca annualmente in Mongolia e in Cina per selezionare il cashmere di migliore qualità insieme al filatore “Cariaggi”, azienda con la quale collabora da sempre.

Il processo di lavorazione avviene poi nei laboratori di Solomeo dove quelle che lui definisce “sapienti mani” dei maestri artigiani trasformano il prezioso filato in bellissimi capi da indossare.

Il prodotto è frutto della persona, dei suoi pensieri, dei suoi bisogni, del suo tentativo di ottenere qualità. In questa asserzione prende corpo ciò che sostengo nel paragrafo 3.4 del secondo capitolo, in quanto la strategia di creare un ambiente familiare può essere realizzata solamente con la piena valorizzazione delle risorse umane.

La Brunello Cucinelli S.p.A è *maison* di moda italiana operante nel settore dei beni di lusso assoluto, specializzata nel cashmere e divenuta nel tempo uno dei *brand* più esclusivi nel settore del *pret-à-porter “informal luxury”* a livello mondiale.

Il successo dell’azienda affonda le sue radici in una cultura del “Made in Italy” fatta di grande qualità, artigianalità, contemporaneità ed esclusività dei prodotti.

Infatti i futuri dipendenti che lavoreranno nei laboratori si formano all’interno dell’azienda stessa, dove Cucinelli ha creato una vera e propria scuola di maglieria ed elargisce borse di studio per i giovani attratti dall’arte del cucito e del lavoro a maglia.

A tal proposito, in un servizio di “Report” su RAI 3 è (“*Back to Italy*”, andato in onda il 2 Novembre 2014), dedicato al “modello Cucinelli” e al far impresa in Italia nell’ottica del giusto profitto capace di rispettare la dignità dell’uomo, si vede che è direttamente il Presidente Cucinelli a conferire gli attestati (ogni attestato riporta il giudizio relativo al livello di formazione conseguito durante i mesi di tirocinio). Le

ragazze intervistate comunicano grande gratificazione nell'aver effettuato un'esperienza tanto importante che ha concesso loro l'opportunità di riversare la loro passione sul prodotto.

Tale idea, in cui si coniugano abilità artigiane e filosofia imprenditoriale e in cui passato e presente si mescolano e si proiettano al futuro, rappresenta – molto probabilmente – il nuovo modello a cui bisogna guardare se si vuole fare impresa oggi in Italia e all'estero.

4. Parte pratica. Proposta di intervista a Brunello Cucinelli sull'importanza della comunicazione interna

Questo paragrafo, come già accennato, era stato pensato al fine di illustrare – tramite un'intervista – quali fossero alcuni dei punti nodali che caratterizzano la visione aziendale di Cucinelli, soprattutto tenendo conto dell'importanza che egli attribuisce alle “umane risorse” e alla “comunicazione”.

A tal proposito, difatti, ho avuto la possibilità - nel mese di Gennaio - di contattare l'azienda che, rispettosa dei codici di comunicazione fissati anche per i rapporti con l'esterno, ha dimostrato gratitudine per l'interessamento manifestato nei riguardi dell'azienda e, in particolare, delle specifiche tematiche che sono state analizzate e discusse in questo elaborato di tesi.

Sebbene, per policy, i responsabili (Brunello Cucinelli incluso) e i dipendenti non siano autorizzati a concedere interviste dirette o a rispondere a questionari, sono stata invitata a mandare il questionario al fine di sottoporlo all'attenzione dell'azienda in maniera da valutarne la fattibilità e potermi dare un riscontro.

Dall'aprile 2012, cioè dalla quotazione in borsa della Brunello Cucinelli S.p.a., le restrizioni poste sulla divulgazione di politiche, strategie e informazioni interne all'azienda sono divenute più rigide, anche al fine di tutelare gli investitori e, pertanto, dopo aver visionato il mio questionario mi è stato risposto che proprio per le motivazioni sopra accennate non era possibile dare un seguito alle mie domande.

Tuttavia, ritengo che il lavoro da me impiegato per la preparazione delle domande, tutte pensate dopo un previo e attento studio dei materiali attinenti alla *vision* e alla filosofia alla base dell'impresa di Solomeo, non debba andare perso.

A tal fine, dunque, includo al presente paragrafo il questionario da me approntato a cui seguiranno una serie di considerazioni conclusive.

Questionario

1. L'epoca moderna ha segnato profondamente il nostro modo di stare al mondo, di relazionarci con gli altri e il modo in cui "consumiamo". Mi chiedo, a tale proposito, Lei come si relaziona con i suoi dipendenti? Come ha trovato "il coraggio" di andare controcorrente privilegiando la dimensione emotiva e diffondendo l'idea del lavoro dignitoso ed economicamente gratificante?
2. Quest'anno il festival della filosofia di Modena, Carpi e Sassuolo è stato consacrato all'Eredità. Ereditare è un compito difficile e Remo Bodei, nella sua *lectio magistralis*, disse: "La morte dei genitori implica la trasmissione dei beni materiali da una generazione all'altra, il passaggio alle persone di cose che hanno spesso una vita più lunga di loro. Non si tramandano solo i beni materiali, si tramandano affetti, valori, relazioni. Le cose materiali, passate attraverso il lavoro umano, sono cariche di simboli immateriali (personali, materiali e sociali) che vengono trasmessi e rielaborati attraverso le generazioni". Lei cosa sente di aver ereditato dal passato e in che modo, attraverso la comunicazione, intende tramandare il suo "patrimonio" etico-culturale riferito in particolare al modo di fare impresa?
3. Spesso la vita in azienda è una vita "ridotta al calendario", il lavoro è visto come il conto salato da pagare per vivere una vita autentica che poi in effetti non si ha la forza e la serenità di vivere appieno.
Quanto è importante per la Sua azienda, in termini anche di profitti, dare respiro all'esigenza umana degli impiegati di lavorare il giusto per garantirgli serenità e tempo per la vita autentica?
4. Probabilmente "mettere l'uomo al centro dell'azienda" o "in questa impresa siamo una grande famiglia" sono più slogan e vuota retorica.

Sente di poter dire che nella Brunello Cucinelli S.p.A l'impiegato è considerato importante nelle decisioni dell'impresa e che questo contribuisce a motivarlo a svolgere sempre meglio il suo lavoro?

5. Per Lei non sono risorse umane, ma Umane Risorse. Mi può spiegare che senso dà a queste parole? E operativamente in che tipo di azioni traduce questa visione di umanità delle risorse?
6. Che ruolo hanno la Comunicazione Interna e le relazioni all'interno della Sua organizzazione?
7. Per molti giovani l'avvenire è diventato un incubo più che una speranza. Le cause sono molte, ma due sembrano decisive: l'accelerazione impressa alle nostre esistenze dalle nuove tecnologie e la crisi finanziaria. Una miscela esplosiva che ha cambiato l'esperienza individuale e collettiva del tempo. Facendo dilagare l'incertezza, rendendo epidemico il timore di ciò che ci aspetta.
Che consigli dà a chi desidera fare l'imprenditore in questo periodo tanto complicato?
8. La mia tesi analizza il ruolo della comunicazione interna nelle organizzazioni aziendali e la forza del messaggio che passa attraverso di essa per armonizzare il lavoro di tutti (impiegati, manager e dirigenti) verso un obiettivo comune. Di cosa è fatta la Sua comunicazione? Quali messaggi arrivano al cuore e alle menti di chi lavora per Lei?

Cucinelli ha dichiarato di credere "in un'impresa umanistica, un'impresa che risponda nella forma più nobile a tutte le regole di Etica che l'uomo ha definito nel corso dei secoli". Egli ha provato ad inserire nell'ambito del settore dell'economia del lusso una modalità alternativa di fare e pensare l'azienda: tale visione non è banalmente piegata al mero profitto ma, anzi, mira a pensare l'azienda stessa nel futuro lontano. L'idea forte, che finora ha reso giustizia al modello Cucinelli, risiede nell'intuizione che tutte le persone che fanno parte dell'impresa insieme ai luoghi dove l'impresa

nasce e perpetua il suo lavoro debbano condividere il sentiero di un medesimo itinerario.

Il tempo valuterà se, in termini di profitto, di crescita, di mantenimento e innalzamento della qualità e degli standard, le idee di Cucinelli avranno la meglio.

Quel che oggi noi possiamo dire – nei limiti delle tematiche affrontate in questo elaborato - è che coinvolgendo a trecentosessanta gradi l'umana risorsa che lavora all'interno dell'azienda e implementando le capacità e le modalità della comunicazione interna, l'impresa si appresta a vivere un'era nuova che finora non aveva conosciuto *tout court*.

È questa, dunque, l'era della “impresa umanistica”.

CONCLUSIONI

Giunti al termine di questo lavoro di studio e di analisi è opportuno, adesso, elaborare alcune note conclusive.

Come il lettore avrà senz'altro percepito, ho provato a lavorare e a riflettere, al contempo, su due traiettorie. Da un lato ho voluto tenere presente l'evoluzione storica del fenomeno dello *Human Resource Management* e, dunque, ho considerato i passaggi salienti che hanno contraddistinto questo percorso mettendone in luce e discutendone le fasi storiche principali. Dall'altro lato, ho proposto un'indagine che tiene fortemente conto dell'impresa oggi, all'interno del complesso meccanismo che domina il mercato e che non sempre è facile da comprendere e, di conseguenza, da descrivere.

All'interno di queste due linee guida, è stata la questione relativa alla "comunicazione" la tematica principale che ha tenuto insieme la *matassa* e sulla quale ho posto l'accento, dal momento che sono convinta che non vi sia nulla più importante di essa in questa epoca storica.

Sono stati messi in evidenza i limiti e, contemporaneamente, le enormi potenzialità insite in un "buon uso" della comunicazione all'interno dell'azienda; si è discusso, poi, su come la comunicazione stessa possa essere proficua per le persone e insieme per il complesso organizzativo; ho, infine, proposto una serie di riflessioni relative al *case study* della Brunello Cucinelli S.p.a., impresa in cui comunicazione, valorizzazione delle umane risorse e profitto sembrano procedere alla stessa velocità. Oggi siamo abituati a considerare il manager quasi come fosse una marionetta nelle mani degli azionisti, il cui unico scopo è il miope tentativo di fare sempre più profitto.

Secondo il mio punto di vista rispondere alla chiamata del profitto non è certo un peccato, anzi esso rimane sicuramente tra i principali obiettivi dell'azienda, ma sono convinta che attraverso la comunicazione possa prendere corpo una visione aziendalistica stakeholder-oriented e una gestione degli impiegati che siano dotate di

un volto più umano e attraverso le quali riuscire nell'intento di comunicargli fiducia, riconoscergli importanza e dimostrare ad essi la rilevanza del loro lavoro per il successo dell'impresa.

La mia analisi è partita anche dall'introduzione, risalente agli anni Ottanta, di concetti come Etica e Responsabilità sociale nel mondo delle aziende.

La fabbrica non è più vista come una struttura in cui sono presenti macchinari e operai, ma una cellula sociale dove la vita all'interno di essa è anch'essa *vita autentica*. Lo stile aziendale, dunque, verso il quale bisognerebbe convergere è basato sulla valorizzazione delle risorse umane, su un rapporto tra azienda e cultura e tra l'impresa e la sua Responsabilità sociale ed etica con il territorio.

Dice Gramsci nella lettera 12 del Quaderno numero 22 «[...] Quando il processo di adattamento è avvenuto, si verifica in realtà che il cervello dell'operaio, invece di mummificarsi, ha raggiunto uno stato di completa libertà. Si è completamente meccanizzato solo il gesto fisico; la memoria del mestiere, ridotto a gesti semplici ripetuti con ritmo intenso, si è «annidata» nei fasci muscolari e nervosi che ha lasciato il cervello libero e sgombro per altre occupazioni. Come si cammina senza bisogno di riflettere a tutti i movimenti necessari per muovere sincronicamente tutte le parti del corpo, in quel determinato modo che è necessario per camminare, così è avvenuto e continuerà ad avvenire nell'industria per i gesti fondamentali del mestiere; si cammina automaticamente e nello stesso tempo si pensa a tutto ciò che si vuole. Gli industriali americani hanno capito benissimo questa dialettica insita nei nuovi metodi industriali. Essi hanno capito che «gorilla ammaestrato» è una frase, che l'operaio rimane «purtroppo» uomo e persino che egli, durante il lavoro, pensa di più o per lo meno ha molte maggiori possibilità di pensare, almeno quando ha superato la crisi di adattamento e non è stato eliminato: e non solo pensa, ma il fatto che non ha soddisfazioni immediate dal lavoro, e che comprende che lo si vuol ridurre a un gorilla ammaestrato, lo può portare a un corso di pensieri poco conformisti».

Questa citazione dei Quaderni del Carcere di Antonio Gramsci vuole essere una provocazione: già con decenni di anticipo lo Studioso si accorse con incredibile

lucidità degli effetti del taylor-fordismo sugli operai e sulle pieghe poco etiche che l'imprenditoria stava prendendo.

Le risorse umane sono, dunque, al centro anche di questi pensieri di Gramsci il quale gli riconosce il potere effettivo di dirigere il loro lavoro verso obiettivi strategici che potrebbero rivelarsi importanti per il successo aziendale.

Tali obiettivi, a mio modo di vedere, passano per un corretto coinvolgimento delle risorse umane che non siano mai più viste come "gorilla addestrate", ma come vero motore propulsivo della società.

E partire dal dare rilevanza al fattore umano può essere sicuramente il trampolino di lancio per iniziare un discorso concreto che abbia come fulcro il ruolo sociale dell'azienda nel territorio in cui è inserita.

Ciò che a mio giudizio è auspicabile è fare in modo che l'azienda sviluppi le sue capacità comunicative nel suo ambiente di riferimento in quanto è una cellula sociale imprescindibile per un miglioramento economico e culturale che coinvolga uomini e luoghi in modo equo, efficiente ed etico alla ricerca di quella che Brunello Cucinelli chiama "Bellezza"...

BIBLIOGRAFIA

(in ordine alfabetico)

- Alakavuklar Ozan Nadir, *"We are Family" - A Critical Organizational Discourse Analysis*, in «International Journal Of Business and Management» 1 (2009), pp. 1-10.
- Alberici Aureliana, *L'educazione degli adulti*, Carocci, Roma 2006.
- Argenti Paul A.-Forman Jenis, *The Employee Care Revolution*, in «Leader to leader» (2004), pp. 45-52.
- Barley Stephan R. - Kunda Gideon, *Bringing Work Back in*, in «Organization Science» 12 (2001), pp. 17-28.
- Barnard Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.
- Bergami Massimo, *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1996.
- Berger Charles – Roloff Michael – Ewoldsen David R. (eds.) *Handbook of Communication Science*, Newbury Park Sage, 1987.
- Boldizzoni Daniele - Paoletti Francesco (a cura di), *Gestione delle Risorse Umane*, Apogeo Education, Milano 2010.
- Boldizzoni Daniele - Paolo Preti, *Relazioni sindacali e iniziativa manageriali. Testo e casi*, Edizioni Franco Angeli, Milano 1989.
- Boldizzoni Daniele, *Management delle Risorse Umane*, Il Sole 24 Ore, Roma 2007.
- Boswell Wendy R. - Bingham John B., Colvin Alexander., *Aligning Employees through "Line of Sight"* in «Business Horizons» 49 (2006), pp. 499-509.

- Boswell Wendy R., *Aligning Employees with the Organization's Strategic Objectives: out of 'Line of Sight', out of Mind* in «Human Resource Management» 17 (2006), pp. 1489-1511.
- Campbell Donald J., *The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative*, in «Academy of Management Executive» 14 (2000), pp. 52-66.
- Casey Catherin, *Come, Join Our Family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture*, in «Human Relation» 52 (1999), pp. 155- 178.
- Castells Manuel, *The Power of Identity. The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. 2, Blackwell, Oxford 2004.
- Christensen Lars Thøger. - Morsing Mette - Cheney George (eds.), *Corporate Communication. Convention, Complexity, and Critique*, Sage, London 2008.
- Cornellissen Joep, *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*, Sage Publications, London 2008.
- Costa Giovanni - Gianecchini Martina, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw Hill, Milano 2005.
- Costa Giovanni, *Economia e direzione delle Risorse umane*, UTET, Torino 1992.
- Damascelli Nino, Bosotti Giancarla, *Comunicazione e management. Introduzione alla comunicazione organizzativa*, Franco Angeli, Milano 2003.
- Deetz Stanley, *Authoring as a Collaborative Process through Communication*, Sage, London 2003.
- Fairclough Norman, *Critical Discourse Analysis: The Critical study of language*, Longman, New York, 1995.
- Fontana Franco - Caroli Matteo (a cura di), *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill, Milano 2012 (4/ed).
- Foucault Michel, *L'ordine del discorso*, Einaudi, Torino 2004 [Ed. Or. 1971].

- Gabrielli Gabriele - Profili Silvia (a cura di), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino 2012.
- Grant David - Keenoy Tom - Oswick Cliff (eds.), *Discourse & Organization*, Sage Publications, London 1998.
- Gupta Vipin - Macmillan Ian - Surie G., *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct*, in «Journal of Business Venturing» 19 (2004), pp. 241-260.
- Huselid Mark A. - Becker Brian E., *Comment on "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How much Error is there and how does it Influence Effect Size Estimates?"*, in «Personnel Psychology» 53 (2000), pp. 835-854.
- Iedema Rick, *Discourses of Post-Bureaucratic Organization*, John Benjamins, Amsterdam and Philadelphia 2003.
- Idem, *On the Materiality, Contingency and Multi-Modality of Organizational Discourse*, in «Organization Studies» 28 (2007), pp. 931-946.
- Invernizzi Emanuele - Biraghi Silvia - Romenti Stefania, *Entrepreneurial Communication and the Strategic Role of Internal Communication*, in «Sinergie rivista di studi e ricerche» 87 (2012), pp. 149-170.
- Invernizzi Emanuele - Biraghi Silvia, *La comunicazione interna*, in «Relazioni Pubbliche e Corporate Communication» (2012), McGrawHill, Milano.
- Jones Gareth R., *Organizzazione-Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, Milano 2012.
- Knights David - McCabe Darren, *Organization and Innovation: Guru Schemes and American Dreams*, Open University Press, Maidenhead 2003.
- Legge Karen, *Representing People at Work*, in «Organization» 6 (1999), pp. 247-264.
- Luhmann Niklas - De Giorgi R., *Teoria della società*, Franco Angeli, Milano 2003.

- Lurati F., Eppler M.J., *Communication and Management: Researching Corporate Communication and Knowledge Communication in Organizational Settings*, in «Studies in Communication Sciences»2 (2006), pp. 75-98.
- Mazzei Alessandra, *Promoting Active Communication Behaviours through Internal Communication*, in «Corporate Communications: an International Journal» 15 (2010), pp. 221-234.
- Nelson J., *The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment and Selection*, in «Human resource Planning» 20 (1997), pp. 39-49.
- Nicoli Massimiliano, “*Io sono un’impresa*”. *Biopolitica e capitale umano*, in «Aut Aut» 356 (2012), pp. 85-99.
- O’Brien M.-Aud J.B., *Ambassadors of innovation*, in «Marketing Health Services» 30 (2010), pp. 20-23.
- Peverelli Peter, Verduyn Karen, *Understanding the Basic Dynamics of Organizing*, Eburon, Amsterdam 2010.
- Putnam Linda L. - Pacanowsky M.E. (eds.), *Communication and Organization is a Question: an Interpretive Approach*, Sage Publications, Beverly Hills 1983.
- Quirke B., *Putting Communication on Management’s Agenda* in «Journal of Communication Management» 1 (1996), pp. 67-79.
- Rapert M.I.-Velliquette A.-Garretson J.A., *The Strategic Implementation Process. Evoking Strategic Consensus through Communication*, in «Journal of Business Research» 55 (20012), pp. 301-310.
- Rose Nikolas, *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*, Free Association Books, London 1999.
- Rullani Enzo, *Economia della conoscenza, creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma 2004.
- Schein Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1985.

- Shlomo Maital, *Executive Economics: Ten Essential Tools for Managers*, The Free Press, New York 1994.
- Smidts Ale - Pruyn Ad T.H. - Van Riel C.B.M, *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification* in «Academy of Management Journal» 49 (2001), pp. 1051-1062.
- Toffler Alvin, *La Dinamica del Potere*, Sperling e Kupfer, Milano 1991.
- Thrift Nigel, *Thick Time*, in «Organization» 11 (2004), pp. 873-880.
- Unnia Mario, *Della virtù imprenditoriale. Dialogo, All'insegna del Pesce d'oro*, Milano 1975.
- Van Riel C.B.M.- Berens G.-Dijkstra M., *Stimulating Strategically Aligned Behaviour Among Employees*, in «Journal of Management Studies» 46 (2009), pp. 1197-1226.
- Van Riel C.B.M.- Fombrun C.J. (eds.), *Essentials of Corporate Communication. Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Routledge, Oxon, 2007.
- Watzlawick Paul - Beavin Janet H. - Jackson Don D. (eds.), *Pragmatica della Comunicazione Umana*, Astrolabio, Roma 1971.
- Watzlawick Paul, *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, W.W. Norton And Co, New York 1967.
- Weick Karl, *The Social Psychology of Organising*, McGraw Hill, New York 1979.
- Witt L.A., *Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics*, in «Journal of Applied Psychology» 83 (1998), pp. 1052-1074.
- Wright P. - McMahan G., *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, in «Journal of Management» 18 (1992) pp. 295-32.
- Zappa Gino, *L'economia delle Aziende di consumo*, Giuffrè, Milano 1962.

Idem, *Le produzioni nell'Economia delle imprese Vol. I*, Giuffrè, Milano
1956.

Zerfass A.-Huck S., *Innovation, Communication, and Leadership: New
Developments in Strategic Communication*, in «International Journal of
Strategic Communication» 1 (2007), pp. 107-122.

SITOGRAFIA

1. www.treccani.it (ultima consultazione data 4 Febbraio 2016)
2. <http://www.ilsole24ore.com/> (ultima consultazione data 31
Gennaio 2016)
3. www.accademiadelbenessere.eu (consultato in data 20 Dicembre
2015)
4. www.in-spire.biz (consultato in data 8 Gennaio 2016)
5. www.meetingrimini.org (consultato nelle date 9 Gennaio e 7
Febbraio 2016)
6. www.brunellocucinelli.com (ultima consultazione data 6 Febbraio
2016)