



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI ROMA TRE

Facoltà di Scienze della formazione

Corso di Laurea in Formazione e Sviluppo delle Risorse

Umane

TESI DI LAUREA

**“La persona all’interno dell’organizzazione: tra
controllo e motivazione”**

Relatore:

Prof. *Antonio COCOZZA*

Correlatore:

Prof.ssa *Stefania CAPOGNA*

Candidata:

Giulia BULZOMÌ

Matricola n. 488981

Anno accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1.....	4
ORGANIZZAZIONI	4
1.1 – Organizzazione scientifica del lavoro	4
1.2 – Le risorse umane	8
CAPITOLO 2.....	11
LA MOTIVAZIONE	11
2.1 – Gli studi motivazionali	11
2.1.1 - Teorie motivazionali di contenuto	12
2.1.2 - Teorie motivazionali di processo.....	14
2.2 – Promuovere la motivazione	17
2.3 – Il Management by Objectives.....	19
2.4 – Bisogni dell’azienda e Corporate Social Responsibility	21
2.5 – Gli <i>stakeholders</i> e il welfare aziendale	23
2.6 – La leadership.....	25
2.7 – Total Quality Management	27
CAPITOLO 3.....	29
UMANIZZAZIONE DELLE IMPRESE.....	29
3.1 – Ferdinando IV di Borbone.....	29
3.2 – Luisa Spagnoli	31
3.3 – Camillo e Adriano Olivetti.....	33
3.4 – Brunello Cucinelli.....	35
CAPITOLO 4.....	38
<i>ImprendiRoma S.r.l.</i>	38
CONCLUSIONI	43
APPENDICE.....	46
BIBLIOGRAFIA	64

INTRODUZIONE

La persona all'interno del sistema impresa assume sempre maggiore importanza alla luce dei profondi cambiamenti che stanno interessando tanto l'ambito dei modelli organizzativi di gestione quanto quello umano e della vita sociale.

Tipicamente lo scopo di un'impresa è la realizzazione del profitto; di contro l'individuo è caratterizzato da bisogni propri che non coincidono con quelli dell'impresa.

L'allineamento di questi due set di bisogni, che per natura traggono origine da due binari differenti, ha fatto sì che la cultura aziendale abbia rivolto il proprio sguardo a una concezione degli obiettivi di più ampio raggio, spostando la propria attenzione dall'interesse per la mera produttività fine a sé stessa, alla produttività inquadrata nell'ambito di una *vision* sistemica e di lungo periodo che coinvolga anche il dipendente e il suo benessere, accertata la correlazione tra questo e la produttività stessa.

Il presente elaborato mira ad analizzare, a partire da una prospettiva storica fino all'attualità, il modo in cui la letteratura e le imprese hanno cercato di combinare i due differenti ordini di esigenze e come le trasformazioni storiche, economiche e sociali abbiano influenzato le riflessioni in materia.

La divisione scientifica del lavoro si è affermata di pari passo con la nascita della società di massa durante la seconda rivoluzione industriale.

Il paradigma economico utilitarista ha privilegiato e incoraggiato modelli organizzativi basati sulla micro-frammentazione del lavoro, che consentivano una razionalizzazione del ciclo produttivo: infatti, la

scomposizione non soltanto dei ruoli, ma anche delle operazioni lavorative comportava un esponenziale incremento della produttività. Un lavoratore portato alla costante ripetizione della medesima azione diventava automatizzato, un "ingranaggio" della macchina azienda, con risvolti positivi sui volumi e i tempi di produzione, eliminando gli sprechi di tempo legati allo spostamento da una postazione/attività all'altra.

D'altro canto, già Smith (1776) riscontrava i limiti di questa impostazione: l'assenza di coinvolgimento della forza lavoro nel sistema organizzativo nel quale è inserita penalizza lo sviluppo intellettuale e creativo della persona. Se da una parte questo *status* di alienazione favorisce una marcata gerarchizzazione della struttura e quindi un maggior controllo, dall'altra può rivelarsi inefficiente nel caso sopprima un potenziale individuale (e collettivo) che resta quindi inespresso.

Per questo motivo, a partire dai primi anni del Novecento, numerosi studiosi, economisti e sociologi, si sono focalizzati sulle motivazioni alla base dei comportamenti degli individui, riscontrando una compatibilità tra questi e il perseguimento degli obiettivi dell'impresa.

È stato con gli studi di Elton Mayo (1924) che si è cominciato a prendere coscienza dell'importanza esercitata dalla motivazione nelle persone, ed è proprio grazie a questa coscienza che le imprese hanno cominciato a trasformarsi in sistemi sociali più equilibrati, flessibili e volti ai bisogni dell'individuo. Questa nuova consapevolezza, tuttavia, non intende trascurare l'aspetto economico dell'azienda, che resta comunque un obiettivo (tra gli altri) centrale: il profitto, però, è da considerarsi come un mezzo e non come fine ultimo.

Questo ha portato, negli anni, all'affermazione di modelli di impresa che danno maggior rilevanza all'uomo lavoratore e ai suoi bisogni, passando

quindi da approcci tradizionali estremamente rigidi e gerarchici ad approcci nuovi di tipo antropocentrico.

Se è vero che il successo di un'azienda dipende in gran parte dal modo in cui è gestita, e a gestirla sono le persone, diventa essenziale dare a queste ultime l'importanza che meritano.

All'interno del Capitolo 1 del presente lavoro illustrerò il quadro teorico di riferimento, da Adam Smith agli studi sociologici di Federico Butera per quanto riguarda l'organizzazione basata sulla divisione scientifica del lavoro.

Il Capitolo 2 tratterà il più recente quadro motivazionale, da Abraham Maslow al Total Quality Management.

Nel Capitolo 3 darò spazio ad alcuni esempi imprenditoriali innovativi dove i principi motivazionali hanno trovato applicazione, ribaltando il paradigma produttivo Taylor-Fordista.

Il Capitolo 4 sarà incentrato sull'esperienza di una piccola azienda italiana operante nel settore edile, ImprendiRoma S.r.l. Dal confronto con il CEO e il suo team ho potuto toccare con mano la capacità di un'impresa etica di far coesistere crescita economica e benessere dei suoi lavoratori.

CAPITOLO 1

ORGANIZZAZIONI

1.1 – Organizzazione scientifica del lavoro

Per capire come negli anni sia cambiata l'organizzazione del lavoro nelle imprese, è necessario partire da un modello di riferimento: il modello di Adam Smith.

Adam Smith, economista e filosofo scozzese, ha individuato nella suddivisione del lavoro innumerevoli vantaggi in termini di produttività.

Elaborando la *teoria degli spilli*¹, Smith ha immaginato dettagliatamente le fasi che caratterizzano la frammentazione di uno spillo, ognuna svolta da un diverso operaio: trafilare il metallo, raddrizzare il filo, tagliarlo, fare la punta e schiacciare l'estremità per poi inserire la capocchia.

Terminato il lavoro di fabbricazione, altri operai si occupano di lucidare gli spilli ed avvolgerli nella carta per poter essere venduti.

In questo modo, la fabbricazione di uno spillo è suddivisa in circa 18 operazioni.

Smith ha potuto verificare la veridicità della sua teoria visitando una fabbrica di spilli: si trattava di una piccola impresa che impiegava dieci operai, ognuno dei quali produceva circa 48.000 spilli al giorno; nello stesso lasso di tempo, qualunque altra impresa che impiegasse una sola persona addetta a tutto il processo produttivo riusciva a fabbricarne soltanto 20.

¹ Adam Smith, *“La ricchezza delle nazioni”*, 1776

Era quindi empiricamente dimostrato che la quantità di oggetti prodotti tendeva ad aumentare in modo più veloce se la produzione veniva scomposta in una serie di operazioni elementari divise tra più persone.

Le ragioni di un tale incremento della produzione sono da ricercare principalmente in tre fattori:

1. la *specializzazione* generata dall'aumento dell'abilità manuale di ogni lavoratore, portato a ripetere costantemente e meccanicamente le stesse azioni;
2. la *riduzione dei tempi* di produzione dovuta all'eliminazione degli spostamenti da una postazione all'altra o da una mansione all'altra;
3. la diffusione di *nuovi macchinari* specifici per ogni singolo processo lavorativo.

Tuttavia, Smith ha potuto riscontrare delle criticità in un sistema produttivo così capillarizzato poiché l'estrema frammentazione nella suddivisione del lavoro porta con sé anche effetti negativi.

Infatti, l'eccessiva semplificazione e ripetitività dei gesti non consente alla persona di esprimere la propria creatività, a danno dello sviluppo intellettuale del lavoratore.

Gli studi di Adam Smith, circa sessant'anni dopo, sono stati oggetto di esame per Frederick Winslow Taylor, ingegnere e imprenditore statunitense.

Nei primi anni del Novecento Taylor ha perseguito la ricerca di metodi di miglioramento dell'efficienza nella produzione attraverso una pianificazione scientifica del lavoro.

Di qui, l'elaborazione del c.d. *Taylorismo*², termine con il quale ancora oggi viene identificato un lavoro, sia manuale sia impiegatizio, organizzato secondo criteri ripetitivi, parcellizzati e standardizzati.

La teoria afferma che, scomposti e parcellizzati i processi di lavorazione tra tutti i soggetti, a parità di tempo, la produzione dà il massimo ritorno produttivo.

Ogni singola operazione del ciclo produttivo può essere, dunque, scomposta e studiata: questo compito, secondo Taylor, spetta ai manager, che devono stabilire l'attinenza di ogni lavoratore a un determinato compito, le tempistiche entro le quali svolgerlo e le modalità da adottare.

Il processo viene suddiviso in tre fasi:

1. analisi delle caratteristiche delle mansioni da svolgere;
2. creazione del prototipo di lavoratore che sia adatto a svolgere ogni diversa tipologia di mansione;
3. selezione del candidato ideale che verrà formato e introdotto nell'azienda.

Al fine di migliorare e velocizzare il sistema produttivo, Taylor intendeva attuare una "*rivoluzione mentale*" che coinvolgesse tutte le persone all'interno della fabbrica, non soltanto gli operai, ma anche i centri manageriali.

Allo scopo di eliminare tutti i movimenti falsi, lenti ed inutili, Taylor ha elaborato l'ipotesi del "*One Best Way*"³, secondo la quale esiste soltanto un'unica soluzione ottimale e adatta alla risoluzione dei problemi. Tale soluzione, per l'operaio, consiste nell'ottenere il massimo rendimento con

² Frederick Winslow Taylor, "*The Principles of Scientific Management*", 1911

³ Ibidem

il minimo sforzo, e per questo motivo è indispensabile racchiudere tutti i movimenti in un'unica sequenza di gesti rapidi.

Il primo ad attuare su vasta scala i metodi tayloristici è stato *Henry Ford*, che nel 1913 ha realizzato la prima catena di montaggio.

Henry Ford è stato un ingegnere e progettista statunitense tra i fondatori della Ford Motor Company, società produttrice di automobili, tutt'oggi leader mondiale nel settore.

Fino ai primi anni del Novecento, l'automobile era destinata ad un pubblico molto limitato a causa dell'elevato costo.

Con l'invenzione del modello T, nel 1908, Ford rivoluzionò il mercato dell'auto rendendolo un oggetto semplice e standardizzato, ma soprattutto più economico, rivolto al consumo della famiglia media americana.

Per ridurre i costi di fabbricazione, egli introdusse il metodo della produzione in serie, il *fordismo*, che si può definire come il prodotto di nuove modalità organizzative della produzione e un modello di mercato totalmente rinnovato, caratterizzato da una politica di offerta che punta su prodotti standardizzati venduti a prezzi vantaggiosi.

La riduzione dei costi data dalla **catena di montaggio** consentì di aumentare gli stipendi degli operai, generando benefiche ripercussioni a livello sociale: infatti, gli stessi operai elevati a classe media diventarono potenziali consumatori del prodotto che fabbricavano.

Mentre il taylorismo scomponeva i compiti in operazioni elementari, cercando di riprodurre una sequenza logica nella loro realizzazione, il fordismo ha portato agli estremi la teoria di divisione del lavoro: gli operai eseguivano mansioni talmente limitate, indipendenti l'una dall'altra e

distribuite in modo aleatorio tra le postazioni che non erano più in grado di rendersi conto neppure della fase di produzione in cui si trovavano.

Il risultato era una completa alienazione a causa del controllo e dei ritmi serrati della produttività che continuava ad incalzare.

Negli anni immediatamente successivi alla Seconda guerra mondiale, con l'affermarsi del consumismo di massa, il fordismo ha raggiunto il culmine ed è rimasto dominante nel mondo delle industrie fino agli anni Settanta.

Da allora, questo modello di produzione si è evoluto verso un nuovo modello chiamato convenzionalmente *post-fordista*.

1.2 – Le risorse umane

Il termine **risorse umane** subentra con l'avvento delle nuove teorie organizzative post-fordista, dove l'azienda si pone nell'ottica di dover investire sulle figure professionali tenendo conto di un punto di vista relazionale, psicologico e motivazionale, ma anche della salute psicofisica dei lavoratori.

Le risorse umane assumono, quindi, un valore centrale per le imprese che investono sempre di più sulla *qualità* dei propri dipendenti. Per mantenere e consolidare questa linea di pensiero, ci sono alcune componenti da tenere in considerazione.

In primo luogo, è fondamentale mantenere la linea di pensiero che considera "le risorse umane come l'asset più importante dell'azienda" ad un livello non solo teorico.

Concretamente, occorre anzitutto tracciare un percorso strutturato della gestione delle risorse umane all'interno della vita aziendale. In tal senso è

importante che il personale non venga abbandonato a sé stesso e che non vi sia un clima in cui il lavoratore si possa sentire esclusivamente dedito al lavoro ed impossibilitato a far sentire la propria opinione.

I risultati non possono che essere negativi poiché i lavoratori presto sarebbero demotivati e non assumerebbero iniziative; la loro produttività diminuirebbe, i conflitti sociali aumenterebbero e di conseguenza anche il business ne verrebbe influenzato in termini di risultati.

Questo richiede un modo diverso di considerare e coinvolgere i dipendenti: bisogna portare realmente al centro il “fattore umano”, far scorrere nell’organizzazione la linfa di un impegno che non è più solo la prestazione di un dipendente verso il suo datore di lavoro, ma è la compartecipazione consapevole ed attiva ad un progetto.

In quest’ottica si inseriscono gli studi sull’organizzazione di Federico Butera⁴ all’interno della Olivetti, importantissima azienda italiana operante nel settore informatico.

Butera ha contribuito al passaggio dalla meccanica all’elettronica nella produzione delle macchine per il calcolo e per la scrittura, elaborando un diverso metodo produttivo più efficace e flessibile.

Allora la Olivetti era un’azienda di quarantamila dipendenti che si trovava a dover far fronte alla concorrenza delle macchine elettroniche giapponesi. Grazie a Butera si sono superate le catene di montaggio e si è data vita alle *isole di produzione* o *unità di montaggio integrate (UMI)*.

⁴ Federico Butera (Milano, 9 Gennaio 1940) è un sociologo, ricercatore e docente italiano. I temi che hanno caratterizzato i suoi studi sono stati l’analisi e la progettazione del lavoro e delle organizzazioni, la formazione e la qualità della vita lavorativa. Parte di questi studi è contenuta nel suo libro *“I frantumi ricomposti. Struttura e ideologia nel declino del taylorismo in America”* del 1971.

Le isole di produzione erano delle piccole strutture formate da circa venti operai con il compito di realizzare una parte della macchina o, a seconda della complessità del prodotto, una macchina intera e completa, collaudata e vendibile al cliente.

Butera ha quindi segnato il passaggio da una concezione del lavoro a catena frantumato in operazioni elementari ad una di lavoro riorganizzato in compiti più complessi che richiedevano competenza e responsabilità, acquisite tramite la partecipazione da parte degli operai a corsi di formazione volti all'apprendimento di nuove mansioni.

Questa scelta è stata una vera e propria rivoluzione sia dal punto di vista organizzativo sia dal punto di vista del processo di formazione del personale: le mansioni richieste al lavoratore non sono più di tipo elementare e ripetitivo, ma richiedono lo sviluppo di molteplici capacità e autonomia nella gestione delle diverse operazioni.

Si è arrivati quindi a una rivoluzione che ha portato alla valorizzazione del lavoro e responsabilizzazione dei lavoratori, capovolgendo totalmente il paradigma produttivo taylor-fordista e ponendo i cardini per i successivi sviluppi dei processi motivazionali aziendali.

CAPITOLO 2

LA MOTIVAZIONE

2.1 – Gli studi motivazionali

“Perché gli individui si comportano nel modo in cui si comportano?”⁵

È con un quesito come questo che Charles S. Carver⁶ e Michael F. Scheier⁷ hanno dato vita al concetto di *“motivazione”*.

Questo interrogativo può essere scomposto in due punti cruciali che verranno analizzati nei due paragrafi successivi, ovvero:

1. l'individuazione degli stati interni della persona da cui ha origine la motivazione, di cui si sono occupate le **teorie motivazionali di contenuto**;
2. il processo che ne governa attivazione, direzione, intensità e persistenza, di cui si è parlato nelle **teorie motivazionali di processo**.

⁵ Piergiorgio Argentero, Claudio G. Cortese, Claudia Piccardo, *“Psicologia del lavoro”*, 2014, p. 113

⁶ Charles S. Carver (1947-2019) è stato un ricercatore e professore statunitense di psicologia presso la University of Miami. Durante la sua carriera ha condotto ricerca in merito a temi quali psicologia della personalità, sociale, della salute e psicopatologia.

⁷ Michael F. Scheier (1963) è un professore statunitense di psicologia presso la Carnegie Mellon University. Ha condotto studi di notevole importanza riguardo la motivazione, più precisamente cosa spinge le persone a lavorare in maniera funzionali agli obiettivi desiderati.

Con il termine motivazione si intende “un’energia che alimenta i comportamenti e li orienta verso una meta.

Può essere analizzata in termini di attivazione (condizioni di avvio del comportamento), direzione (obiettivo a cui si rivolge), intensità (forza dell’investimento energetico) e persistenza (disponibilità a insistere nel tentativo di conseguire l’obiettivo anche a fronte di difficoltà e ostacoli).”⁸

2.1.1 - Teorie motivazionali di contenuto

La teoria di Maslow⁹ afferma che la motivazione si caratterizza in cinque bisogni – tra primari e secondari- e può essere sintetizzata in uno schema piramidale.

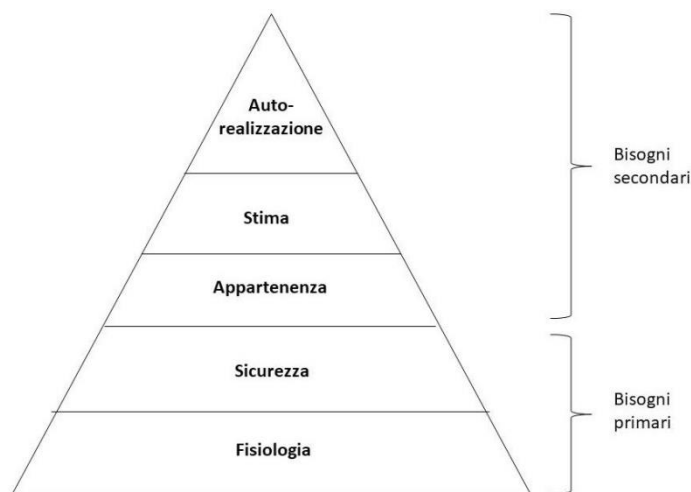


Figura 1 – Piramide di Maslow

Alla base di questa piramide ci sono i bisogni primari: il primo è la **fisiologia**, che corrisponde alla *conservazione di sé* (respirazione,

⁸ Piergiorgio Argentero, Claudio G. Cortese, Claudia Piccardo, “*Psicologia del lavoro*”, 2014

⁹ Abraham Harold Maslow (Brooklyn, 1908-1970) è stato uno psicologo statunitense. È stato uno dei principali esponenti della psicologia umanistica, ed è diventato noto per l’ideazione della *Piramide dei bisogni*.

alimentazione, sonno, desiderio sessuale, omeostasi), seguita dalla **sicurezza** (protezione, evitamento del dolore, salute).

La seconda parte della piramide è scomposta in tre bisogni definiti secondari e caratterizzati da una maggiore variabilità interpersonale: il terzo gradino è quello dedicato all'**appartenenza** (bisogno di affetto, di amicizia, di approvazione) ed è seguito dalla **stima** (forza, successo, realizzazione); infine, al vertice, c'è l'**autorealizzazione**, e cioè il massimo sviluppo delle possibilità individuali (accettazione di sé, spontaneità, creatività, moralità).

Questi bisogni seguono un principio di dinamismo gerarchico: i bisogni secondari saranno considerati importanti solo se i bisogni primari saranno stati almeno parzialmente soddisfatti.

Sulla base della teoria di Maslow circa venti anni dopo David McClelland¹⁰, seguendo lo stesso filone di ricerca, ha elaborato la *teoria dei bisogni*, che ha suddiviso in tre punti:

1. La **motivazione al potere**, ovvero la tendenza ad influenzare le persone e a modificare le situazioni secondo le proprie intenzioni;
2. La **motivazione all'affiliazione**, ovvero l'orientamento a creare un'ampia rete di legami sociali;
3. La **motivazione al successo**, ovvero il raggiungimento delle mete desiderate, la realizzazione delle proprie capacità e il costante miglioramento delle proprie prestazioni.

Tra le motivazioni elaborate da McClelland, contrariamente allo schema di Maslow, non vi è alcun rapporto gerarchico.

¹⁰ David McClelland (1917-1998) è stato uno psicologo statunitense. È noto soprattutto per i suoi studi sulla motivazione.

Tra le principali teorie motivazionali di contenuto merita menzione anche quella di Frederick Herzberg¹¹.

A suo parere, esistono due tipi di fattori che incidono sulla motivazione delle persone:

1. I fattori di **igiene**, che comprendono la retribuzione, le condizioni lavorative, la sicurezza e le relazioni interpersonali. Questi fattori sono la base per la soddisfazione dei bisogni primari, e sono considerati i prerequisiti per poter costruire contesti di lavoro motivanti.
2. I **fattori motivazionali**, tra cui il riconoscimento, l'attribuzione di responsabilità, la carriera, l'apprendimento e la crescita professionale.

Questi fattori soddisfano i bisogni secondari, e agiscono direttamente a sostegno della motivazione; se sono assenti generano insoddisfazione.

2.1.2 - Teorie motivazionali di processo

Le teorie motivazionali di processo studiano l'*iter* che governa attivazione, direzione, intensità e persistenza della motivazione degli individui.

Victor Vroom¹² ha formulato la teoria dell'aspettativa (1964), secondo la quale il processo motivazionale è fondato su tre elementi:

¹¹ Frederick Herzberg (1923-2000) è stato uno psicologo statunitense che ha condotto numerose ricerche riguardo la soddisfazione nel contesto lavorativo. Ha formulato la *Teoria dei due fattori*, sostenendo che la soddisfazione porta a una maggiore motivazione e quindi ad un incremento della produttività.

1. La **sequenza comportamentale**, cioè il corso d'azione che tende a un certo obiettivo;
2. La **motivazione**, cioè l'insieme di energie che vengono messe in moto al fine di compiere il corso d'azione;
3. La **ricompensa**, cioè i benefici ottenuti al raggiungimento dell'obiettivo.

La forza della motivazione associata a ogni sequenza comportamentale è il risultato della combinazione lineare di tre variabili differenti.



Figura 2 – Formula della teoria dell'aspettativa di Vroom

1. La **valenza**, ovvero quanto la ricompensa è attrattiva per l'individuo;
2. L'**aspettativa**, ovvero la probabilità percepita che uno sforzo conduca ad una buona performance;
3. La **strumentalità**, ovvero la probabilità che una buona performance consenta di ottenere i risultati desiderati e una ricompensa.

Tra le tre variabili c'è una relazione di tipo moltiplicativo: la forza della motivazione è definita dal loro prodotto.

¹² Victor Vroom (1932) è un professore di Business school presso la Yale School of Management. Il suo studio, a differenza di quelli di Maslow ed Herzberg, si focalizza sui risultati e non sui bisogni delle persone.

John Stacy Adams¹³ ha elaborato la *teoria dell'equità*, affermando che la variabile che interviene nella regolazione del processo motivazionale è costituita dall'equità percepita, ovvero la percezione che il soggetto ha riguardo l'equità presente nel proprio contesto lavorativo.

La valutazione di equità implica che siano verificate due condizioni:

1. L'equità interna, che si ottiene confrontando il risultato ottenuto e il contributo fornito:
2. L'equità esterna, mediante il confronto tra sé stessi e gli altri individui.

Se gli individui percepiscono un equilibrio tra equità interna ed equità esterna, il livello di motivazione sarà costante; al contrario, se viene percepita iniquità la motivazione sarà ridotta.

Edwin A. Locke¹⁴ con la sua teoria del *Goal Setting and Task Performance*, ovvero definizione degli obiettivi ed esecuzione delle attività, ha sostenuto che gli obiettivi sono una variabile capace di influenzare in molteplici modi i comportamenti motivati.

Le caratteristiche degli obiettivi che influenzano maggiormente il comportamento sono cinque:

1. La **consapevolezza** (il riconoscimento dell'obiettivo in quanto tale);
2. La **forza** (il valore attribuito all'obiettivo);

¹³ John Stacy Adams (1925) è uno psicologo e comportamentista belga. Nel 1963 formula la *Teoria dell'equità*, che mette a confronto il contributo fornito nella prestazione lavorativa e il risultato ottenuto.

¹⁴ Edwin A. Locke (1938) è uno psicologo americano e professore di motivazione e leadership presso la Robert H. Smith School of Business dell'Università del Maryland. Secondo la sua teoria del *Goal Setting and Task Performance* (1990), gli obiettivi sono i regolatori della condotta umana.

3. **L'aspettativa di successo** (autostima nel raggiungimento dell'obiettivo);
4. La **specificità** (chiarezza e vicinanza dell'obiettivo);
5. La **difficoltà** (la sfida da affrontare per poter arrivare all'obiettivo).

L'individuo, quindi, secondo Locke attribuisce molta importanza agli obiettivi sfidanti per cui: quanto più questi sono difficili, stimolanti, chiari e ben individuati, collegati ad una ricompensa, tanto più l'individuo fornisce la migliore prestazione di cui è capace pur di raggiungerli.

Locke è convinto che i fattori che dirigono il comportamento sono proprio gli obiettivi che suscitano interesse, stimolano lo sviluppo di strategia e incoraggiano alla persistenza.

2.2 – Promuovere la motivazione

Allo scopo di sostenere e promuovere la motivazione alcuni autori hanno sviluppato degli approcci organizzativi e gestionali volti al pragmatismo.

In questo cambio di paradigma la sfida delle organizzazioni è diventata quella di condurre i propri dipendenti a lavorare in funzione del raggiungimento di obiettivi prefissati.

Herzberg ed Argyris¹⁵, ad esempio, hanno parlato della motivazione insita nelle persone all'interno di qualsiasi attività lavorativa, sottolineando

¹⁵ Chris Argyris (1923-2013) è stato un teorico commerciale greco e professore alla Harvard Business School. Nel 1964, insieme ad Herzberg, ha messo in luce il contrasto tra esigenze del lavoratore e quelle dell'organizzazione e ha, quindi, studiato nuovi approcci alla progettazione del lavoro.

come sovente la motivazione venga limitata a causa di errori nella progettazione dei compiti assegnati a ciascun dipendente.

Per questo hanno proposto una ri-progettazione delle attività lavorative seguendo tre diverse ma fondamentali strategie:

1. Il *job enlargement*, l'attribuzione di più compiti con contenuti professionali differenti ma stesso potere decisionale;
2. Il *job enrichment*, l'acquisizione di responsabilità rispetto al compito precedente e il passaggio ad un livello gerarchico superiore;
3. La *job rotation*, un'integrazione a lungo periodo realizzabile mediante l'assegnazione a differenti posizioni organizzative che richiedono competenze simili per essere svolti.

Hackman e Oldham¹⁶, riprendendo gli studi di Herzberg, hanno proposto una versione più attuale: il *Job Characteristics Model*, secondo il quale i fattori motivanti sono costituiti dal significato del lavoro, dalla responsabilità e dalla conoscenza dei risultati.

Le attività devono quindi essere progettate seguendo alcuni punti:

- **Combinare i compiti**, che devono essere raggruppati dando origine a un compito più complesso;
- **Organizzare unità di lavoro naturali**, perché non è utile dividere le attività che possiedono al loro interno un senso;
- **Stabilire una relazione con i clienti**, in modo che i lavoratori possano percepire che ciò che fanno abbia un'utilità, ottenendo poi dei feedback sulle loro prestazioni;

¹⁶ J. Richard Hackman e Greg R. Oldham sono psicologi del lavoro e delle organizzazioni che si sono occupati della progettazione delle attività lavorative. Nel 1980, all'interno del loro libro "*Work Redesign*", hanno presentato il *Job Characteristics Model*.

- **Attribuire responsabilità** personali;
- **Incrementare la discrezionalità**, e cioè dare agli individui potere decisionale e di controllo;
- Aprire diversi canali di **feedback**.

2.3 – Il Management by Objectives

Una chiara definizione degli obiettivi condivisi tra manager e dipendenti è la chiave del *Management by Objectives* proposto da Peter Ferdinand Drucker¹⁷.

Si tratta di un modello gestionale articolato secondo i seguenti passaggi:

- Individuare gli **obiettivi condivisi** partendo da un confronto tra capi e collaboratori e definendo le modalità di misurazione per la verifica del raggiungimento;
- Specificare in termini misurabili il **risultato atteso**, sulla base di ore lavorative o percentuali;
- Assegnare dei **traguardi temporali** entro i quali l'obiettivo deve essere raggiunto;
- **Monitorare** a intervalli regolari e **fornire feedback**.

Gli obiettivi possono essere **di contributo**, ovvero le prestazioni da fornire, e **di competenza**, ovvero l'acquisizione di conoscenze necessarie per arrivare al risultato atteso.

¹⁷ Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) è stato un economista e saggista austriaco. Nel 1954, nel suo libro *"The Practice of Management"*, propone un sistema manageriale chiamato *Management by Objectives* o più semplicemente *MBO*, che punta ad allineare tutte le risorse coinvolte nell'impresa attorno a determinati obiettivi.

Questo nuovo approccio contribuisce al superamento delle rigide gerarchie delle imprese: adottare una politica MBO vuol dire vedere l'organizzazione come un organo unito, coeso, nel quale gli obiettivi dei lavoratori e quelli dell'azienda viaggiano sullo stesso binario.

Si instaura, così, una democrazia partecipativa nella quale tutti si sentono coinvolti e di conseguenza si impegnano maggiormente per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Visione diversa è quella data da Adams¹⁸, che ha come scopo la promozione della percezione di *equità* nei contesti lavorativi.

Il senso di giustizia si articola in tre componenti:

1. La **giustizia distributiva**, che riguarda l'equità con cui le ricompense vengono assegnate;
2. La **giustizia procedurale**, ovvero il processo attraverso il quale vengono assegnate le ricompense;
3. La **giustizia interazionale**, ovvero la qualità della relazione tra manager e collaboratori.

Ancora diversa, rispetto alla precedente, è la prospettiva fornita da McGregor¹⁹ che ha proposto di cambiare la concezione per cui un individuo inserito nel contesto lavorativo non è più inquadrato secondo una "filosofia a X", uno stile gestionale di tipo autoritario, ma in una "filosofia a Y", uno stile gestionale di tipo partecipativo.

¹⁸ Adams, nel 1963, formula la teoria della "*Giustizia organizzativa*", che riflette la misura in cui le persone percepiscono di essere trattate in maniera equa nel contesto lavorativo.

¹⁹ Douglas Murray McGregor (1906-1964) è stato uno psicologo industriale americano, professore di management presso la MIT Sloan School of Management. È qui che crea e sviluppa nel 1960 due teorie, la "*Teoria X*" e la "*Teoria Y*", che spiegano come il comportamento individuale influenzi quello collettivo.

La forma più nota di partecipazione è rappresentata dai circoli di qualità, ovvero dei gruppi di lavoro creati per far fronte ai problemi qualitativi dei processi presi in esame. Un altro esempio sono i gruppi di lavoro autogestiti, che sono in grado di prendere decisioni in modo autonomo circa le modalità e le regole di esecuzione del lavoro.

Negli ultimi anni, il tema della partecipazione è stato più volte collegato a quello dell'*empowerment*. Questo termine è sinonimo di orientamento gestionale finalizzato alla valorizzazione delle risorse umane presenti nell'organizzazione, dando loro la possibilità di avere una reale influenza sui processi e contesti lavorativi.

2.4 – Bisogni dell'azienda e Corporate Social Responsibility

È in quest'ottica che Howard Bowen²⁰, considerato il fondatore della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)²¹, ha sostenuto che le decisioni degli uomini d'affari sarebbero dovute essere socialmente desiderabili, e cioè in linea con i bisogni e i valori della società.

Tale affermazione è data dalla consapevolezza che le imprese condizionano la vita della collettività.

²⁰ Howard Rothmann Bowen (1908-1989) è stato un economista americano. Nel 1953 ha dato la definizione di *Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)*.

²¹ La *Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)* o *Corporate Social Responsibility (CSR)* è, secondo la Comunicazione UE n. 681 del 2011, "la responsabilità delle imprese per gli impatti che hanno sulla società"; si può quindi definire come la volontà delle imprese di gestire con efficacia, attraverso le proprie strategie, le problematiche di impatto sociale ed etico.

Milton Friedman²², economista statunitense, ha criticato il pensiero di Bowen affermando che l'unico scopo alla guida delle scelte aziendali dovrebbe essere quello di ottenere il maggior profitto alle migliori condizioni di efficienza possibili.

Alla fine degli anni Settanta, Archie Carroll²³ introduce il suo modo di intendere la RSI, ovvero un processo che deve essere inglobato nel *decision making* dell'impresa. Classificò le relazioni che possono intercorrere tra impresa e società, teorizzando la *piramide della Corporate Social Responsibility*, comunemente chiamata *piramide di Carroll*.

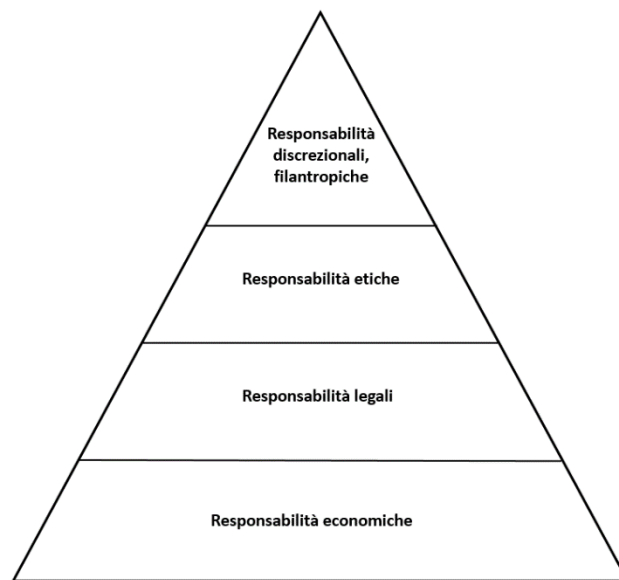


Figura 3 – Piramide di Carroll

²² Milton Friedman (1912-2006) è stato un economista statunitense e fondatore del pensiero monetarista. Secondo lui, l'unica responsabilità sociale d'impresa è quella di massimizzare il profitto.

²³ Archie B. Carroll, professore di management all'Università della Georgia, ha applicato il tema della responsabilità sociale d'impresa all'interno delle teorie di management, creando la piramide che da lui prende il nome: la *Piramide di Carroll*.

Questa piramide si sviluppa su quattro livelli: alla base troviamo le **responsabilità economiche**, ovvero sul dovere da parte di un'azienda di generare profitto; al gradino successivo ci sono le **responsabilità legali**, che prevedono il rispetto della legge; al seguito le **responsabilità etiche**, per cui l'impresa dovrà comportarsi in maniera etica e quindi soddisfare le aspettative sociali espresse dalla comunità; infine, al vertice, si parla di responsabilità **discrezionali e filantropiche**, cioè mettere a disposizione risorse per la comunità ed aumentare la qualità della vita.

Secondo Carroll, si può parlare di responsabilità sociale d'impresa solo se sono state soddisfatte tutte e quattro le responsabilità.

2.5 – Gli *stakeholders* e il welfare aziendale

Tutte le teorie finora analizzate, hanno portato a un cambiamento epocale del mondo del lavoro; in questo nuovo quadro, che vede protagonista la persona, l'impresa non è più considerata una "macchina" ma un sistema indispensabile per raggiungere determinati obiettivi, un organismo intelligente al cui interno agiscono persone con proprie strategie, logica di azione e sistemi di valori.

Grazie a una ricerca condotta da Mayo²⁴, nei primi anni del Novecento nasce il movimento delle *Human Relations*. L'ipotesi è che persone lavorativamente soddisfatte tenderanno ad avere una motivazione

²⁴ Elton Mayo (1880-1949) è stato uno psicologo e sociologo australiano. Il suo pensiero è fortemente contrapposto ai principi del taylorismo: Mayo fa dei *fattori umani* l'elemento centrale del processo produttivo, sostenendo che un'impresa ha il dovere di garantire il benessere dei propri dipendenti all'interno del contesto lavorativo.

maggiore e ad offrire prestazioni migliori sia a livello quantitativo che qualitativo.

I fattori antecedenti alla soddisfazione lavorativa fanno riferimento alle caratteristiche del lavoro e alle caratteristiche individuali²⁵.

Il concetto di soddisfazione lavorativa è inscindibile da quello di *locus of control* (LOC), ovvero la percezione che ogni individuo ha di poter controllare o meno le situazioni.

Si parla di locus of control **interno** se l'individuo attribuisce a sé stesso la possibilità di influenzare gli eventi che lo riguardano, e di locus of control **esterno** se ritiene che il controllo derivi da circostanze a lui esterne.

In caso di insoddisfazione lavorativa si possono verificare comportamenti di ritiro quali assenteismo e turnover.

Pochi anni dopo nasce e si diffonde l'uso del termine *stakeholder* di cui Freeman²⁶ ha dato la prima definizione: "soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere"²⁷.

Secondo la teoria di Freeman, il processo produttivo di un'azienda deve soddisfare delle soglie critiche di costo, servizio e qualità che sono diverse e specifiche per ogni stakeholder.

Per lo stakeholder, raggiungere i propri obiettivi dipende dall'impresa, che deve tenere conto anche delle persone che non hanno potere diretto sui processi decisionali ma che ne subiscono passivamente le conseguenze:

²⁵ Sono altrettanto rilevanti altre variabili quali ruolo, controllo sul proprio lavoro, orari e conflitto lavoro-famiglia.

²⁶ Robert Edward Freeman (1951) è un filosofo statunitense e professore di business administration presso l'Università della Virginia. È noto soprattutto per la sua *Teoria degli stakeholder*, che vede l'impresa come il centro intorno al quale ruotano gli stakeholder interni (proprietari, manager e impiegati) e quelli esterni (clienti, fornitori, collaboratori, comunità e finanziatori).

²⁷ Robert Edward Freeman, "Strategic Management: A Stakeholder Approach", 1984

deve, quindi, mantenere costante il benessere delle persone e accrescere la ricchezza generale.

Il welfare aziendale nasce proprio per garantire questo benessere e si fonda su tre pilastri: **l'investimento in capitale umano** (un'azienda che investe sul futuro dei propri dipendenti li rende più motivati); **l'equità** (stabilire all'interno dell'organizzazione una "giustizia" che si fondi sulla meritocrazia); **responsabilità civile** (far sì che l'uomo lavoratore diventi parte integrante dell'azienda e della società).

2.6 – La leadership

A questo punto della disamina è opportuno chiedersi come possa l'individuo fornire il contributo più efficace ed efficiente possibile alla sua azienda.

Per questo è di notevole importanza la figura del *leader*, una guida utile ad accompagnare e motivare il suo *team*, conscio del fatto che risorse motivate non saranno solo più produttive ma creeranno un ambiente di lavoro più armonioso e anche le decisioni da prendere saranno più semplici.

Nel contesto aziendale, spesso si usano i termini *leader* e *manager* riferendosi allo stesso soggetto, ma c'è una netta distinzione tra le due categorie.

Il *leader* è colui che conduce il gruppo al raggiungimento di determinati obiettivi, esercitando un potere di influenza; emerge e trae il suo potere dalla sua capacità di autorevolezza, ma il suo non è un ruolo formale.

Il *manager*, al contrario, trae il potere dalla sua autorità e quindi dal suo ruolo, che è istituzionalizzato; ha competenze tecniche e si occupa di

gestire le risorse e i problemi legati all'organizzazione, esercitando un potere formale.

La leadership può essere osservata sia come una qualità che come un processo. Nonostante per alcuni individui l'attitudine alla leadership sembra una qualità innata, è possibile migliorare e apprendere nuove competenze per valorizzare le proprie qualità.

Rensis Likert²⁸ (1967) ha individuato quattro sistemi manageriali:

1. *Autoritario*. I subordinati vengono raramente coinvolti nei processi decisionali perché è il vertice ad assumere le decisioni; il rapporto tra manager e dipendente è quindi basato sulla sfiducia e sulla paura.
2. *Paternalistico*. L'approccio è padrone-servitore; i sottoposti possono fare delle scelte entro schemi prefissati, e la motivazione è basata su premi più che su punizioni. Questo crea da parte degli individui un timore reverenziale nei confronti del capo.
3. *Consultivo*. Il capo ha un'elevata fiducia verso i suoi dipendenti, ma non completa; essi possono partecipare alle decisioni, vengono coinvolti negli obiettivi organizzativi e gli viene fornita la possibilità di acquisire responsabilità essendo delegati alle funzioni organizzative e di controllo.
4. *Democratico*. Tra i membri dell'organizzazione vige un rapporto di fiducia reciproca, con un'equa distribuzione dei processi decisionali. Questo porta a un allineamento tra i rapporti formali e quelli informali.

²⁸ Rensis Likert (1903-1981) è stato uno psicologo e accademico statunitense, considerato uno dei principali studiosi del comportamento umano legato al contesto organizzativo. Nel 1967, influenzato dagli studi di Mayo e di Herzberg, elabora la *Teoria comportamentale* che evidenzia il rapporto tra lo stile di leadership adottato e il rendimento ottenuto.

Una volta definite le differenze di approccio manageriali, Likert evidenzia come gli stili autoritari ottengano dei risultati maggiori in minor tempo rispetto agli stili partecipativi, ma sostiene che siano meno duraturi nel tempo: i rendimenti tendono a rimanere costanti o a decrescere, mentre quelli degli stili democratici tenderanno ad aumentare.

Per le aziende, quindi, sono da preferire approcci di tipo partecipativo.

2.7 – Total Quality Management

Un esempio concreto di partecipazione è il Total Quality Management (TQM) o Qualità Totale.

Nato in Giappone e poi diffuso negli Stati Uniti intorno agli anni Cinquanta, si tratta di un approccio manageriale centrato sulla qualità e basato sul coinvolgimento attivo di tutti i membri di un'organizzazione, con il fine di ottenere un successo durevole nel tempo e benefici che vadano a vantaggio sia dei lavoratori che della società.

Una vera e propria rivoluzione nella produzione industriale ha trovato attuazione con Deming²⁹, che ha adottato un metodo che da lui prende il nome: il ciclo di Deming (o ciclo di PDCA, dall'inglese Plan-Do-Check-Act).

²⁹ William Edwards Deming (1900-1993) è stato un ingegnere, saggista e docente statunitense. È noto per la creazione del *Ciclo di Deming*, volto a migliorare la qualità dei processi di produzione e a farla durare nel tempo.

Un esempio di applicazione del ciclo di Deming si trova nella norma internazionale ISO 9001, ovvero *“una serie di normative e linee guida sviluppate dall'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO - International Organization for Standardization) che definiscono i requisiti per la realizzazione all'interno di un'organizzazione di un sistema di gestione della qualità, al fine di condurre i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza e nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio, ottenere e incrementare la soddisfazione del cliente.”* (Si veda: https://it.wikipedia.org/wiki/Norme_della_serie_ISO_9000)

Questo metodo è volto a organizzare e far procedere il lavoro in team puntando sulla qualità dei processi, e prevede quattro step:

1. *Plan* (pianificare). In questa fase, si analizza il contesto di riferimento e si avvia la pianificazione;
2. *Do* (mettere in pratica). Il piano di lavoro deve essere elaborato per poter poi passare alla concreta messa in pratica;
3. *Check* (controllare). I risultati devono essere misurati e, se necessario, sottoposti a revisioni;
4. *Act* (generalizzare la procedura). Si verifica se c'è corrispondenza con i risultati attesi e se è possibile generalizzare la procedura.

La Qualità Totale diventa quindi una serie di strategie integrate in una logica di sistema, che produrrà cambiamenti strutturali sia nei modelli organizzativi che nei comportamenti produttivi professionali.

CAPITOLO 3

UMANIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Il cambiamento del paradigma economico-sociale, unito al focus sugli stakeholder e di conseguenza sul welfare aziendale, ha cambiato il modo di vedere l'impresa: la "nuova" organizzazione ha reso obsoleta la *mission* incentrata quasi esclusivamente sul profitto (e quindi ai bisogni dell'imprenditore), evolvendosi e focalizzando sempre di più l'attenzione verso il benessere dei propri lavoratori.

Il ruolo dell'imprenditore diventa, a questo punto, fondamentale, poiché a lui spetta il compito di individuare le necessità sociali, di mercato e tecnologiche, riflettere su tali realtà e trovare soluzioni adeguate a soddisfare i bisogni della collettività.

Alla luce di tutto questo, imprenditori "illuminati" daranno una nuova impronta alla loro azienda, accrescendo eticamente lo scenario aziendale italiano.

3.1 – Ferdinando IV di Borbone

Ferdinando IV di Borbone³⁰ nel 1789 firmò lo *Statuto di San Leucio* o *Codice Leuciano*, una raccolta di leggi redatta da Antonio Planelli³¹ che regolava la lavorazione su scala industriale della seta.

³⁰ Ferdinando IV di Borbone (1751-1825) è stato re di Napoli e re di Sicilia. Il suo regno è durato oltre sessantacinque anni ed è uno dei più lunghi nella storia degli Antichi Stati Preunitari italiani.

³¹ Antonio Planelli (1737-1803) è stato un musicista e musicologo italiano, nominato da Ferdinando IV di Borbone "Maestro della Zecca".

Il testo, che rispecchia il dispotismo illuminato di fine Settecento, sancisce le modalità comportamentali degli abitanti della Real Colonia ed espone gli ideali di **meritocrazia** e di **uguaglianza sociale ed economica** con particolare attenzione rivolta alla figura della **donna** che, per la prima volta nella cultura occidentale, viene considerata al pari dell'uomo.

Il "patto" tra il re ed i sudditi di San Leucio era quello di rendere al massimo dal punto di vista produttivo partendo, però, da una premessa: garantire ai lavoratori condizioni ottimali per poter svolgere al meglio i loro compiti. Le industrie di seta di San Leucio arrivarono ad esportare le loro produzioni in Gran Bretagna e in America, e il successo fu frutto dei profondi cambiamenti attuati nella vita lavorativa dei dipendenti.

A ciascun operaio fu assegnata una casa costruita con solidi criteri strutturali e dotata di acqua corrente e servizi igienici, aspetti non scontati se si guarda alle condizioni di vita dell'epoca.

I cittadini avevano un fondo cassa destinato all'assistenza medica, al quale contribuivano facendo delle donazioni al termine della Messa; bisognava fare delle offerte anche per la Cassa della Carità, un organo creato per assistere anziani, malati e invalidi. Inoltre, fu introdotto l'obbligo vaccinale per il vaiolo.

Per quanto riguarda l'istruzione, i bambini a partire dai sei anni di età erano tenuti a frequentare la scuola dell'obbligo gratuita nella quale imparavano a leggere e a scrivere. A partire dai quindici anni si poteva accedere al mondo del lavoro, un mondo nel quale i turni erano di otto ore lavorative giornaliere e il salario era adatto a vivere dignitosamente.

Altro importante tema affrontato è quello del matrimonio. Per la prima volta venne vietato il coinvolgimento da parte dei genitori nella scelta dei propri compagni di vita: sposarsi diventò quindi una decisione libera; fu

abolita anche l'usanza della dote, perché andava contro lo spirito egualitario della società.

Il Codice Leuciano ha mirato ed è riuscito a realizzare un cambiamento sociale eludendo la miseria e la disuguaglianza e dando vita a una "società giusta".

3.2 – Luisa Spagnoli

Luisa Spagnoli è stata un'impresaria italiana famosa per la catena di negozi di abbigliamento che porta il suo nome e per l'ideazione del famoso *Bacio* della Perugina, azienda della quale fu socia assieme al marito Annibale.

Ha anticipato di mezzo secolo l'evoluzione della donna nel mondo del lavoro, sia per l'inserimento femminile nelle industrie che per la sua figura di impresaria.

Nel 1907 insieme ad un socio, Francesco Buitoni, hanno aperto nel centro storico di Perugia la Perugina, azienda che allora aveva quindici dipendenti.

Quando a causa della Prima guerra mondiale molti operai furono chiamati al fronte per combattere, Luisa Spagnoli si occupò da sola della direzione dell'azienda e decise di assumere le loro mogli e figlie.

L'azienda crebbe e alla fine della guerra la fabbrica contava oltre cento dipendenti. Quando gli uomini tornarono dalla guerra si aspettarono il licenziamento delle donne per poter essere riassunti, ma Luisa Spagnoli non abbandonò le operaie che le avevano consentito di mandare avanti la sua azienda.

Iniziò a battersi in prima persona per apportare miglioramenti alla vita dei suoi dipendenti, con particolare attenzione proprio alle donne e alla loro indipendenza: presso lo stabilimento di Fontivegge aprì un asilo nido aziendale e una nursery per permettere alle sue operaie di allattare, retribuendo anche quelle ore. Inoltre, istituì la cassa mutua per le malattie, introdusse il servizio mensa e organizzò corsi serali di lingue straniere.

Luisa Spagnoli trascorreva molte ore in laboratorio per cercare dei prodotti innovativi che riuscissero a contenere i costi di produzione, dando così vita al *Bacio Perugina*.

Negli anni successivi alla guerra, Luisa Spagnoli decise di non puntare su un solo prodotto: cominciò ad allevare pollame e conigli d'angora, poiché scoprì che il pelo dei conigli era un'ottima materia prima per realizzare tessuti di qualità a prezzi contenuti, accessibile anche alle donne che non godevano di un'elevata disponibilità economica.

I conigli non venivano né tosati né uccisi per ricavare la lana, ma pettinati: fu tra le prime a produrre in un'ottica "cruelty free".

Nacque così intorno al 1928 l'Angora Spagnoli, un'impresa che creava indumenti di moda utilizzando appunto l'angora, una fibra tessile che in Italia era quasi del tutto sconosciuta.

Nel 1937 l'azienda divenne una ditta individuale, e pochi anni dopo venne riconosciuta come l'industria europea più grande e moderna del settore abbigliamento: aveva ottomila allevamenti di conigli d'angora e cinquecentoventicinque dipendenti e si occupava interamente del ciclo produttivo, dalle materie prime al confezionamento dei capi.

Negli anni Cinquanta fu incrementata la meccanizzazione, fu ampliato lo stabilimento ed aumentarono i dipendenti.

Per andare incontro alle esigenze e alla serenità dei dipendenti, Luisa progettò assieme al figlio Mario la “Città dell’Angora”, uno stabilimento con case a schiera per gli operai, nursery e asilo per i loro figli, scuole, strutture ricreative e una piscina.

Luisa Spagnoli morì nel 1935, e non vide mai la completa realizzazione di quello stabilimento, che avvenne nel 1947.

Il figlio Mario e il nipote Annibale portarono avanti la sua missione, e ancora oggi sia il marchio “Luisa Spagnoli” che la Perugina sono eccellenze internazionali.

Siamo sempre agli inizi del Novecento quando in Italia, sebbene in ritardo rispetto ad altri paesi, si avvia un processo di industrializzazione sempre più in espansione.

3.3 – Camillo e Adriano Olivetti

In questo periodo Camillo Olivetti fondò la Olivetti S.p.A.

Dopo un viaggio negli Stati Uniti in cui visitò la fabbrica di Ford, da un lato rimase colpito per l’organizzazione del lavoro molto efficace dal punto di vista produttivo, ma dall’altro si accorse della profonda alienazione umana causata dalla ripetitività delle operazioni che era alla base della catena di montaggio. Provò quindi a cercare dei sistemi alternativi a quelli fordisti: per lui gli operai erano esseri umani e non “parti della macchina”, perciò le loro condizioni di lavoro meritavano molta più attenzione di quella che ricevevano da Ford.

Sarà il figlio Adriano dopo il 1932 a gestire l'azienda fondata dal padre cercando dei sistemi alternativi a quelli fordisti, e sotto la sua direzione l'azienda poté concorrere con i colossi del mercato mondiale dell'epoca.

Uno dei primi passi fu quello di variare le mansioni dei lavoratori: intorno agli anni Settanta con l'introduzione delle Unità di Montaggio Integrate (UMI) gli operai vennero divisi in piccoli gruppi, ognuno dei quali aveva la responsabilità di completare e controllare il proprio lavoro prima di inviarlo al gruppo addetto alla fase successiva. Ciò permise di sviluppare le competenze degli operai e arricchirli dal punto di vista professionale senza intaccare la produttività dell'azienda.

A questo si aggiunse anche una ridefinizione degli orari di lavoro, ridotto da quarantotto a quarantacinque ore settimanali a pari salario, e la creazione di nuovi servizi sociali e assistenziali per gli operai e le loro famiglie.

Di notevole importanza è l'attenzione che Olivetti focalizzò sulla sfera della salute dei propri dipendenti. Per le donne il periodo di maternità retribuita venne fissato a nove mesi e mezzo all'80% del salario; venne istituita l'ALO (Assistenza Lavoratrici Olivetti) e un consultorio sia prenatale che pediatrico; per i figli dei dipendenti furono creati degli spazi appositi all'interno dell'azienda, che poi diventarono asilo nido e scuola materna.

Altro aspetto rilevante è quello posto sulla competenza tecnica: fu aperto il Centro di formazione meccanici in cui gli operai poterono seguire un corso di studi comprendente insegnamenti di vario genere, seguito da percorsi formativi più articolati e specifici; venivano inoltre fornite borse di studio per i dipendenti dell'azienda.

Dal 1946 al 1958 la capacità produttiva della Olivetti crebbe del 580%, risultato ineguagliabile nel mercato italiano e internazionale e del quale i lavoratori si sentirono positivamente responsabili.

Quello di Adriano Olivetti fu un progetto fondato sul rispetto e sulla valorizzazione delle persone che riuscì perfettamente a far combaciare gli interessi dell'impresa e quelli della comunità.

3.4 – Brunello Cucinelli

Questa stessa attenzione ai bisogni di chi lavora in azienda si trova ai nostri giorni nel modello organizzativo dell'impresa di Brunello Cucinelli, stilista e imprenditore italiano fondatore dell'omonima azienda.

L'azienda nasce a Solomeo, un piccolo borgo in provincia di Perugia, e si occupa di produzione di maglieria.

Il successo iniziale è dovuto soprattutto a un'intuizione di Cucinelli, ovvero quella di utilizzare il cachemire colorato. Riprende questa idea da Luciano Benetton, che già negli anni Sessanta aveva provato a tingere i capi soltanto a prodotto finito, utilizzando quindi il materiale grezzo anziché i filati colorati. Per valutare la reazione del mercato decide di testare il suo prodotto nel mercato tedesco, considerato molto affidabile nei pagamenti. La sua strategia si rivela vincente e l'impresa diventa operativa in Italia, in Europa e successivamente nel mercato estero.

Nel 2012 quota la sua azienda in borsa a Milano incrementando i suoi profitti del 52%, ma nel presentare la sua proposta non parla di numeri ma di persone, di ideali e di dignità.

“Ho sempre coltivato un sogno, quello di un lavoro utile per un obiettivo importante. Sentivo che il profitto da solo non bastava e che doveva essere

ricercato un fine più alto, collettivo. Ho capito che a fianco del bene economico si pone il bene dell'uomo, e che il primo è nullo se privo del secondo."

Questa affermazione di Cucinelli è l'emblema della sua azienda, fortemente incentrata sulle persone e sul miglioramento della loro vita.

La struttura organizzativa è tutt'altro che gerarchizzata: certamente ci sono delle persone a cui far riferimento, ma si predilige il lavoro in team e ogni individuo ha la responsabilità del proprio operato.

All'interno dell'azienda ci sono vari consigli e comitati, tra i quali il "Comitato Risorse Umane" e il "Consiglio dei Cinquanta" che organizza riunioni con cadenza annuale per mettere al corrente i dipendenti delle strategie e degli obiettivi, creando così uno spirito di coinvolgimento.

Il rispetto della dignità delle persone e del loro lavoro è premiato con delle retribuzioni più elevate rispetto alle aziende concorrenti; il loro orario lavorativo non prevede la timbratura del cartellino ed è ridotto per permettere ai dipendenti di dedicare più tempo a loro stessi e alle loro famiglie: non si lavora mai oltre le 17:30, perché si punta sul lavorare meno ma meglio.

In azienda non c'è un servizio mensa ma un vero e proprio ristorante aperto anche ad esterni e a prezzi agevolati, nel quale gli impiegati possono trascorrere la loro ora e mezza di pausa di pranzo.

Hanno a disposizione una libreria e come ultima novità è stato introdotto il bonus per la cultura che prevede il rimborso da parte dell'azienda di spese per libri, musei, teatro e cinema.

Brunello Cucinelli è riuscito a mettere in atto un'etica del lavoro nella quale la persona è sempre protagonista, ed è questo che si intende con l'espressione "impresa umanistica": un'impresa che non perda di vista il

profitto ma che operi nella valorizzazione e nel rispetto della dignità umana.

CAPITOLO 4

ImprendiRoma S.r.l.

È possibile migliorare la qualità del lavoro?

Per rispondere a questa domanda i danesi hanno coniato un termine: "*arbejdsglaede*" che significa letteralmente "*felicità sul lavoro*" e non riguarda né stipendi, né benefit concessi sempre di più dalle aziende per allettare i lavoratori.

Oggi è stato dimostrato che migliorare la qualità della vita in azienda equivale a migliorare la qualità del lavoro con vantaggi sia personali che professionali.

Esistono diversi studi che mostrano come aumenti il fatturato nelle aziende dove si lavora meglio. Dagli Stati Uniti, infatti, si sta affermando la figura del "*Chief Happiness Officer*", ovvero il "*Manager della felicità*" il cui compito è garantire quest'ultima a tutti i dipendenti o fare in modo che l'ambiente di lavoro possa contribuire a rendere i lavoratori più felici e soddisfatti.

La felicità rende più creativi, empatici, efficienti, fa in modo che i gruppi di lavoro siano più coesi ma soprattutto più produttivi.

Per un'impresa, avere collaboratori soddisfatti significa trattenere i propri talenti e renderli più coinvolti nella missione aziendale, facendo in modo che il dipendente tenga all'azienda stessa come se fosse sua e che sia veramente soddisfatto e orgoglioso di lavorarci.

In virtù di questo, ho deciso di fare un'indagine all'interno di una piccola impresa, *ImprendiRoma S.r.l.*, con il fine di esaminare il cambiamento strutturale delle organizzazioni e di indagare sul welfare aziendale.

ImprendiRoma S.r.l. è un'impresa nata a Roma nel 2008 che si occupa di ristrutturazioni e manutenzioni in campo edilizio.

Nasce da un'intuizione dell'Ing. Guerino Cilli, CEO e socio fondatore, con la volontà di fornire un approccio innovativo in un ambito da lui definito estremamente "tradizionale".

In quanto leader si è assunto dei rischi: primo tra tutti il fatto di aver fondato la sua impresa nel primo decennio del duemila, periodo caratterizzato da una forte crisi che ha colpito soprattutto il mercato edilizio.

L'Ing. Cilli proviene da tutt'altro mondo, quello militare. Nonostante sia un ambito caratterizzato da strutture estremamente rigide, la sua formazione è stata di tipo collaborativo e ha tutt'ora mantenuto lo stesso approccio nel rapporto con i suoi dipendenti.

Nonostante lasci loro molta libertà e autonomia, rendendoli responsabili, tutti sanno che per ogni esigenza o difficoltà hanno sempre una guida a cui far riferimento; l'Ing. Cilli, infatti, tiene molto all'accezione che assume la parola leader se intesa come guida.

È fortemente convinto che sia essenziale creare un ambiente lavorativo sereno soprattutto nelle piccole e medie imprese, dove è più facile costruire un rapporto diretto con le persone che ruotano attorno all'azienda e con le quali si arriva a stabilire un clima quasi familiare. Ciò è più facile con il team d'ufficio perché lavorando quotidianamente a stretto contatto si crea una naturale coesione e sinergia, mentre risulta un po' più complicato stabilire lo stesso tipo di rapporto con le maestranze che lavorano all'esterno dell'azienda: per questo è fondamentale coinvolgere a livello emotivo tutti i dipendenti facendoli sentire parte integrante della stessa.

Nonostante lui sia il vertice, si mette al pari dei suoi dipendenti definendosi un *collega*.

Ha voluto dare un nuovo volto al settore edilizio lavorando in maniera etica e *pulita* come lui stesso afferma:

“[...] c'è stato un periodo di riscossa dei clienti nei nostri confronti: fare edilizia, purtroppo, è sempre stato sinonimo di fare qualcosa di “poco pulito”. Nel tempo abbiamo avuto la necessità di far capire al mercato, e quindi ai clienti, che l'edilizia non fosse necessariamente sinonimo di imbroglio e di conseguenza abbiamo voluto dare un risvolto etico che stiamo portando avanti. Vogliamo far capire al cliente che c'è un modo diverso e più etico, appunto, di lavorare nell'edilizia, come ad esempio il voler porre maggiore attenzione all'aspetto ambientale. Spero davvero che questo contribuisca a portare ad avere una diversa visione di quello che è il nostro ambito.”

ImprendiRoma S.r.l. ha ricevuto numerosi riconoscimenti, tra cui:

- Premio “FT 1000 Europe Fastest Growing Companies 2018” riconosciuto da *The Financial Times* e *Statista*
- Premio “Leader della crescita 2019” riconosciuto da *Il Sole 24 Ore* e *Statista*
- Premio “Impresa dell'anno – categoria Ristrutturazioni Edilizie” riconosciuto da *Le Fonti Awards*
- Premio “Leader della crescita 2020” riconosciuto da *Il Sole 24 Ore* e *Statista*

Considerando le esperienze raccontate da un campione di dipendenti di ImprendiRoma S.r.l. possiamo dedurre che i propositi dell'Ing. Cilli risultano pienamente realizzati. Infatti, tutti i collaboratori hanno espresso piena soddisfazione riguardo la propria crescita professionale nell'ambito di un team coeso e pienamente orientato agli obiettivi aziendali.

La platea di intervistati comprende giovani professionisti under-40 che hanno sperimentato un arricchimento delle competenze e di ruolo, sia chi di loro fosse alla prima esperienza in ImprendiRoma, sia gli altri già formati in precedenza in altre società.

“[...] in parte ha giocato la fortuna perché ho a che fare con persone che avevano già insita una forte ambizione: io sin da subito mi sono orientato su persone, perlomeno per quanto riguarda l'ambito d'ufficio, che avessero una preparazione culturale “elevata” e attinente ai ruoli da ricoprire. La bravura dell'azienda sta nel capire che la motivazione nei dipendenti si crea giorno dopo giorno.”

(Ing. Cilli)

L'incontro tra le personalità già altamente formate e motivate dei collaboratori dell'Ing. Cilli e un'azienda capace di mantenere elevata tale motivazione attraverso le opportunità di crescita ha fatto sì che tutti, responsabilizzati e premiati, abbiano incanalato le proprie energie e competenze verso gli obiettivi condivisi.

Elementi chiave del successo risultano:

- selezione di profili aderenti ai ruoli
- fiducia nella catena dei collaboratori
- suddivisione dei ruoli e organizzazione del lavoro
- definizione chiara degli obiettivi

- disponibilità e flessibilità

Dagli intervistati emerge inoltre l'affiatamento, non solo sul piano professionale, ma anche sul piano umano e relazionale che rende la vita in azienda un elemento perfettamente incastonato nell'ambito della vita personale, che non risulta mai sacrificata, casomai arricchita.

CONCLUSIONI

Nel presente elaborato ho voluto evidenziare l'evoluzione del rapporto tra persona e organizzazione dapprima attraverso un breve excursus delle principali dottrine che hanno guidato lo sviluppo delle imprese nella loro evoluzione storica, sottolineando le innovazioni e i mutamenti principali riguardo gli aspetti motivazionali e sociali.

Il passaggio da modelli organizzativi esclusivamente correlati all'incremento di produttività e profitto a modelli che mettono l'uomo al centro (antropocentrici) è stato graduale e si è avvalso dei contributi provenienti da molteplici settori delle scienze umane: economisti, sociologi, psicologi, ma anche gli stessi imprenditori hanno apprezzato e promosso lo sviluppo di modelli "rivoluzionari" nei quali il benessere e la motivazione della persona diventano condizioni essenziali.

Ci sono molteplici modi per definire la motivazione, e ciascuno degli studiosi a cui ho fatto riferimento ha elaborato una propria teoria. Ciascuna di esse conferma, di fatto, che è proprio la motivazione delle persone a fare da traino all'interno del sistema produttivo impresa, sia in termini qualitativi che quantitativi.

La spinta motivazionale è innescata quando un individuo avverte un bisogno, quindi quando si verifica uno scollamento tra la situazione vissuta e la situazione desiderata. Quindi possiamo dire che con il termine "motivazione" si indica l'insieme dei bisogni, ovvero le ragioni e i desideri che determinano l'agire umano.

Proprio per rispettare i bisogni della persona tanto quanto quelli dell'impresa, è nato il concetto di *Corporate Social Responsibility*, ovvero la volontà delle imprese di gestire con efficacia, attraverso le proprie strategie, le problematiche d'impatto sociale ed etico.

L'uomo non è più soltanto "una macchina" che fa muovere le macchine, ma è parte attiva dell'impresa perché trae dall'attività lavorativa un soddisfacimento personale che lo rende più motivato e di conseguenza più produttivo.

Dal punto di vista strettamente pratico/operativo è emersa così la figura del *manager* atta a gestire le risorse umane a disposizione dell'impresa, mettendo in atto strategie sempre nuove che garantiscano una conciliazione tra i risultati d'impresa e il benessere dei lavoratori.

Protagonisti di approcci imprenditoriali pionieristici nelle loro epoche sono stati Ferdinando IV di Borbone, Luisa Spagnoli, Camillo e Adriano Olivetti e Brunello Cucinelli, che rappresentano solo alcuni esempi di chi ha fatto impresa creando modelli organizzativi che hanno posto al centro la persona nel rispetto dei ruoli all'interno dell'azienda, ma anche nel rispetto della dignità dell'uomo.

È il loro tratto distintivo, che dovrebbe diventare modello in ogni realtà lavorativa, anche se esiste tra gli imprenditori contemporanei chi ha già raccolto questa eredità.

In virtù di questo, all'interno dell'ultimo capitolo ho raccolto le testimonianze del CEO - fondatore e di alcuni dei dipendenti dell'impresa edile ImprendiRoma S.r.l.

Obiettivo di tale indagine è stata l'analisi dei mutamenti nella struttura delle organizzazioni, prendendo come esempio empirico una giovane realtà italiana di piccolo-medie dimensioni (55 dipendenti).

Ciò che ne è emerso è una forte coesione interna tra tutti i collaboratori e trasversale ai loro ruoli e livelli. Questa condizione è determinata, innanzitutto, dal welfare aziendale garantito, che incide sulla motivazione dei dipendenti stimolando un processo virtuoso sia dal punto di vista dei

risultati ottenuti dall'azienda (o meglio, dal team), sia dal punto di vista di benessere e soddisfazione professionale e personale dei singoli.

Credo sia questo l'obiettivo da perseguire: creare coesione all'interno dei team per un ottimale sviluppo delle risorse umane; solo così la persona resta "PERSONA" con notevoli benefici in termini di profitto e umani.

APPENDICE

Con il fine di esaminare il cambiamento strutturale delle organizzazioni e di indagare sul welfare aziendale ho deciso di fare un'indagine all'interno di una piccola impresa: *ImprendiRoma S.r.l.*

A tal fine ho somministrato al CEO e ad alcuni dei suoi dipendenti un'intervista strutturata con l'obiettivo di analizzare da un lato il modello imprenditoriale e il conseguente coinvolgimento degli altri soggetti all'interno dell'impresa, dall'altro il grado di motivazione e di benessere dei lavoratori.

Le interviste sono state effettuate a Gennaio 2020 e sono di seguito riportate.

NOME: Guerino Cilli

RUOLO: CEO e socio fondatore

1. La sua è un'impresa che opera nel settore edile da circa dieci anni.

Qual è la motivazione che l'ha spinto a fondare quest'impresa e quali obiettivi si è prefissato nel breve e lungo termine?

Io non nasco imprenditore ma vengo da un'altra esperienza completamente differente, ovvero quella del mondo militare.

Circa 15 anni fa ho deciso di provare con questa attività che io definisco "di prima generazione", cioè nata da zero, e che sto portando avanti insieme al team che nel tempo ho ampliato.

Se dovessi dire quale motivazione mi ha spinto a fondare questa impresa direi sicuramente la follia. Noi siamo nati nel 2008, quindi in piena crisi

finanziaria e in generale in un periodo di crisi che ha investito in particolar modo il mondo dell'edilizia, perciò in questo momento storico fare impresa è abbastanza impegnativo. Attualmente, tra personale d'ufficio e operai di cantiere, ci sono circa 55 dipendenti.

2. Per raggiungere gli obiettivi che si è prefissato avrà bisogno del supporto di un team altamente motivato. In che modo coinvolge i suoi dipendenti nello svolgimento delle attività e nelle decisioni che riguardano la sua impresa?

Creare nel tempo un team che abbia determinate caratteristiche e la conseguente gestione di esso è forse uno degli aspetti lavorativi più difficili che deve affrontare un imprenditore. Per quanto riguarda la mia esperienza personale, devo dire che in parte ha giocato la fortuna perché ho a che fare con persone che avevano già insita una forte ambizione: io sin da subito mi sono orientato su persone, perlomeno per l'ambito d'ufficio, che avessero una preparazione culturale "elevata" e attinente ai ruoli da ricoprire.

La bravura dell'azienda sta nel capire che la motivazione nei dipendenti si crea giorno dopo giorno. Io credo che il passo fondamentale sia creare un clima sereno, soprattutto nelle piccole e medie imprese in cui focalizzarsi sull'aspetto umano è essenziale perché c'è un contatto quotidiano col datore di lavoro, che nel tempo "perde" un po' le caratteristiche tipiche di questo ruolo: noi ci definiamo *colleghi* e questo per me è fondamentale. Per quanto riguarda le scelte aziendali e le decisioni da prendere, tendenzialmente ognuno cerca di seguire un ambito specifico e di conseguenza è responsabile delle decisioni all'interno del suo ambito, anche se poi ovviamente determinate problematiche vengono valutate e

sviscerate a fattor comune. La nostra non è, quindi, un'azienda che ha un'impostazione di tipo verticistico: si tenta sempre di ascoltare l'opinione di tutti perché una delle mie priorità è proprio far sentire coinvolte le persone che ruotano attorno a questa realtà, oltre al fatto che più idee si tramutano in più opportunità da valutare.

3. Avere un team coeso e ben organizzato necessita sicuramente di una guida capace. Lei che tipo di leader ritiene di essere per i suoi dipendenti?

Se diamo alla parola leader il significato di *guida*, a me piace pensare di esserlo. Come dicevo, ognuno ha il suo ambito da seguire nel quale è autonomo, ma nel momento in cui si presenti un problema che loro ritengono di non saper o non poter risolvere autonomamente fanno riferimento a me.

Prima della mia vita da imprenditore sono stato un ufficiale delle forze armate, e questo mi ha consentito di sapere che approccio avere nei confronti delle persone, anche se fare il leader si impara sul campo giorno dopo giorno. Ritengo di aver avuto, nella mia vita da militare, la fortuna di essere stato formato non con un approccio di tipo autoritario ma di tipo collaborativo; sicuramente questo è stato possibile perché il militare del 2000 è molto diverso dal militare del secolo scorso. Ormai l'ambito militare è un ambito professionale e di conseguenza lo scambio tra le persone è assolutamente differente.

Se penso al leader che sono oggi sicuramente posso affermare di essere una persona molto diversa rispetto a quella che ero dieci anni fa: credo di essere una persona più pacata ed equilibrata nelle decisioni, e di riflesso questo equilibrio si trasferisce sugli input che vengono dati al team.

4. Il profitto, in un'azienda, non è un aspetto da sottovalutare. Quali sono le strategie e le scelte imprenditoriali adottate per ottenere benefici in termini di produttività?

Per rispondere a questa domanda mi devo spostare dall'ambito d'ufficio a quello operativo. Le persone che lavorano con me in ufficio hanno un'alta motivazione di fondo e tra di noi c'è una naturale coesione perché lavorando tutti i giorni a stretto contatto si crea sinergia e il nostro rapporto si coltiva quotidianamente, quindi è un compito relativamente semplice motivare il personale per garantirsi a livello imprenditoriale un'elevata produttività.

Per quanto riguarda le persone con cui non c'è un contatto diretto tutti i giorni, quindi gli operai di cantiere, sicuramente la questione si fa un pochino più complicata perché non è facile mantenere un rapporto con persone con cui c'è una conoscenza "di volto" ma non approfondita come accade qui in ufficio. Qui secondo me deve avvenire un passaggio fondamentale, e cioè creare collante all'interno dell'azienda coinvolgendo a livello emotivo tutte le persone che ne fanno parte: ciò significa far capire a tutti quanti che far parte di un'azienda stabile è fondamentale anche per il loro futuro, e poi sicuramente la questione salariale assume un'importanza elevatissima. Non vorrei essere poco "romantico" rispetto a questo approccio, però la motivazione personale passa anche dalla serenità dei dipendenti che è data dalla consapevolezza di avere di un beneficio costante dal punto di vista economico. Gli stipendi sono sempre garantiti e sempre puntuali, ed è importantissimo soprattutto per le figure che non hanno uno scambio quotidiano diretto con l'imprenditore avere la certezza che c'è e ci sarà sempre e comunque un riscontro economico per il

lavoro che svolgono. Questo è il passaggio fondamentale della vita lavorativa di tutti noi.

5. Un'azienda così giovane sicuramente ha tante idee e progetti per il futuro. Cosa crede che manchi nel panorama imprenditoriale attuale e in che modo crede di poter fornire il suo contributo?

Quando ho cominciato con questa nuova esperienza indubbiamente fare impresa edile non rappresentava una novità per il mercato: come la nostra ce n'erano tante, ce n'erano di organizzate, ce n'erano tante di seconda, terza generazione e di conseguenza sarei stato uno tra i tanti. Lavorando in un ambito "tradizionale" avrei dovuto seguire delle linee "tradizionali" appunto, perché era ciò che il mercato richiedeva e dieci anni fa era un mercato non ancora pronto a interfacciarsi con l'edilizia in maniera 2.0.

Ciò che mi riconosco sono due grosse capacità dal punto di vista imprenditoriale: saper scegliere il team e il saper essere adeguatamente *visionario*. Questo mio essere visionario mi ha portato a pensare che la cosa fondamentale in un mercato già saturo fosse dare un prodotto diverso.

Nonostante sia nata in tempi di crisi, in dodici anni abbiamo creato un'azienda ben posizionata sul mercato e di conseguenza una serie di attività ad essa correlate: abbiamo costituito un'associazione di imprese, di cui la nostra azienda è una delle promotrici, per aiutare gli imprenditori del nostro settore a vedere in maniera differente il nostro mestiere; abbiamo cominciato a cambiare l'approccio nei confronti dei clienti e abbiamo visto che molte imprese adesso si sono allineate all'imprinting che noi abbiamo dato al mercato. Tutto sommato possiamo dire di aver fatto tante cose e di aver contribuito a un cambiamento, perlomeno nel

territorio romano, dettato dal fatto che avendo rappresentato dieci anni fa il “nuovo” molte imprese si sono dovute allineare.

Da qui c'è stato un periodo di riscossa dei clienti nei nostri confronti: fare edilizia, purtroppo, è sempre stato sinonimo di fare qualcosa di “poco pulito”. Nel tempo abbiamo avuto la necessità di far capire al mercato, e quindi ai clienti, che l'edilizia non fosse necessariamente sinonimo di imbroglio e di conseguenza abbiamo voluto dare un risvolto etico che stiamo portando avanti. Vogliamo far capire al cliente che c'è un modo diverso e più etico, appunto, di lavorare nell'edilizia, come ad esempio il voler porre maggiore attenzione all'aspetto ambientale. Spero davvero che questo contribuisca a portare ad avere una diversa visione di quello che è il nostro ambito.

Io e il mio team andiamo particolarmente fieri del fatto di essere un'azienda completamente differente dalle altre. Abbiamo sempre lavorato in questa direzione e alla fine è il mercato a stabilire il funzionamento o il non funzionamento dell'approccio adottato. Noi abbiamo avuto una risposta assolutamente positiva.

Se dovessi immaginare la mia azienda tra dieci anni non la vedrei tanto diversa da come siamo oggi per quanto riguarda gli approcci finora adottati; spero che sarà diversa da un punto di vista operativo perché ovviamente è fondamentale stare al passo con i tempi e captare le esigenze di mercato.

NOME: Valentina C.

RUOLO: Ufficio progettazione

1. Lei lavora presso ImprendiRoma S.r.l, un'azienda in vita da dieci anni e composta da un team molto giovane e dinamico. Cosa la ha spinta a scegliere di lavorare proprio per quest'azienda?

Io mi sono laureata a maggio 2012 in ingegneria edile-architettura, e a gennaio 2013 ho cominciato a lavorare qui. Ho avuto sin da subito un'impressione positiva perché l'ambiente è giovane e dà buone prospettive. Sento racconti di alcuni amici che dicono di sentirsi soffocati dall'ambiente in cui lavorano, tutto questo è opprimente. Io, invece, quando mi sveglio la mattina sono contenta di venire al lavoro, quindi posso dire di ritenermi fortunata perché rispetto ad altri io vivo una situazione molto serena. Anche se non ho avuto altre esperienze lavorative al di fuori di questa non cambierei assolutamente il mio lavoro.

2. Affinché ci sia un clima sereno all'interno del contesto lavorativo ci sono numerose variabili da tenere in considerazione. Lei quali crede siano gli aspetti fondamentali per il raggiungimento del proprio benessere?

Sicuramente la collaborazione tra colleghi e la condivisione dei propri obiettivi e dei propri compiti. Ognuno di noi è responsabile nel proprio ruolo ma chi come me si occupa dell'area tecnica, quindi di impostazione del cantiere, ha i miei stessi compiti e quindi gli obiettivi sono più o meno gli stessi. Ovviamente non posso affermare che tutti sappiano far tutto ma c'è un grande condivisione del processo dinamico di evoluzione del lavoro

e questo porta ad avere una profonda fiducia tra colleghi e grande collaborazione con gli stessi.

3. Fa parte di una squadra molto unita e coinvolta nella vita dell'azienda. Questo influisce sulla sua motivazione e sulla possibilità di realizzare a pieno il suo percorso di crescita professionale?

Avere a che fare con persone fortemente motivate e che si avvicinano in maniera positiva al lavoro automaticamente accresce anche la mia motivazione personale. In ufficio le attività sono molto condivise e più che un'azienda ci sentiamo quasi una famiglia, anche un po' più piccolina, quindi sicuramente l'essere coinvolti nella vita dell'azienda dà motivazione ad accrescere la propria professionalità. Quando ho cominciato a lavorare qui dovevo affrontare problematiche totalmente diverse da quelle con cui ho a che fare oggi, perché nel tempo ho acquisito maggiori responsabilità e ora sono in grado di far fronte a questioni differenti e di maggiore importanza.

4. Spesso accade che i dipendenti delle aziende si sentano demotivati a causa di ritmi di lavoro troppo serrati che non permettono di trovare un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. La sua azienda come si adopera per fare in modo di conciliare questi due aspetti?

Ritmi di lavoro serrati qui da noi non ci sono. Le tempistiche di consegna di un lavoro sono dettate da fattori esterni, ovvero da delle scadenze che ci vengono dettate esternamente, quindi tranne piccole emergenze che possono capitare in qualsiasi lavoro, non si vengono mai a creare situazioni di caos o panico. Tra di noi c'è molto dialogo, ci mettiamo d'accordo per organizzare insieme e di comune accordo il programma

ferie cercando di alternarci senza imporsi gli uni sugli altri. La condivisione e la collaborazione tra noi sono una costante, quindi riusciamo tutti a trovare il giusto equilibrio tra lavoro e vita privata senza difficoltà.

5. Cosa pensa possa fare la sua azienda per rendere più efficace, se necessario, il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda stessa?

Un grande punto di forza che ha la nostra azienda è l'adozione del sistema di qualificazione *ISO 9001*, che è un sistema di gestione della qualità.

Noi lavoriamo seguendo quelle linee guida, e questo ci ha portato a focalizzarci non tanto sul modo in cui si possono raggiungere gli obiettivi, ma come questi si possano condividere con gli altri; ciò significa che l'obiettivo non è fine a sé stesso. Talvolta può capitare che un obiettivo non venga raggiunto, ma la condivisione dei risultati è motivo di miglioramento e di crescita sia professionale che personale.

In virtù di questo non credo che l'azienda debba fare nulla di più di quello che già sta facendo.

NOME: Martina T.

RUOLO: Ufficio progettazione

1. Lei lavora presso ImprendiRoma S.r.l, un'azienda in vita da dieci anni e composta da un team molto giovane e dinamico. Cosa la ha spinta a scegliere di lavorare proprio per quest'azienda?

Io ho iniziato a lavorare in questa azienda prima di laurearmi in ingegneria edile-architettura. Inizialmente sono entrata perché c'era bisogno di personale per sostituire una collega durante il suo periodo di maternità, poi ho avuto l'opportunità di dimostrare le mie capacità lavorative e dopo la mia laurea mi è stato chiesto di rimanere e sono stata assunta.

Qui c'è un ambiente tranquillo, sereno, molto familiare nel quale mi sono trovata bene sin da subito e questo mi ha spinto a non cercare altro.

2. Affinché ci sia un clima sereno all'interno del contesto lavorativo ci sono numerose variabili da tenere in considerazione. Lei quali crede siano gli aspetti fondamentali per il raggiungimento del proprio benessere?

Sicuramente un aspetto importantissimo è il rapporto con i colleghi e quindi che si venga a creare un clima di familiarità. La nostra è un'azienda di piccole dimensioni per quanto riguarda il team di ufficio e questo contribuisce moltissimo alla nostra coesione, poi ci sono gli operai che però lavorano esternamente quindi per forza di cose con loro c'è un rapporto diverso perché li vediamo molto poco.

Qui in ufficio l'ambiente è molto tranquillo, c'è molta calma. Troviamo il tempo per scambiarci una battuta ma allo stesso tempo rimaniamo concentrati e lavoriamo seriamente, in maniera pacata e senza caos.

Calma e clima familiare per me sono essenziali.

3. Fa parte di una squadra molto unita e coinvolta nella vita dell'azienda. Questo influisce sulla sua motivazione e sulla possibilità di realizzare a pieno il suo percorso di crescita professionale?

Assolutamente sì. Proprio perché siamo molto uniti, ognuno fa la sua parte per far "vivere" e crescere l'azienda. Ci sentiamo parte di essa e perciò vogliamo essere presenti, essere partecipi e dare anche soltanto una piccola parte di aiuto perché ci sentiamo responsabili. Questo ci sprona a dare il meglio di noi e di conseguenza anche a crescere a livello professionale oltre che personale.

4. Spesso accade che i dipendenti delle aziende si sentano demotivati a causa di ritmi di lavoro troppo serrati che non permettono di trovare un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. La sua azienda come si adopera per fare in modo di conciliare questi due aspetti?

Nel mio ruolo c'è bisogno di molto impegno mentale perché dovendo fare continuamente calcoli è necessario rimanere concentrati.

I nostri orari di lavoro non sono mai lunghi: lavoriamo per otto ore giornaliere dal lunedì al venerdì, quindi quaranta ore settimanali, e abbiamo il weekend libero, quindi riusciamo tranquillamente a conciliare vita privata e vita lavorativa. Tra l'altro, parlando proprio di vita lavorativa, va sottolineato il fatto che le nostre giornate lavorative sono molto flessibili perché abbiamo la possibilità di fare delle piccole pause

per prendere un caffè oppure di uscire qualche minuto per andare a comprare il pranzo. La pausa pranzo si fa tutti insieme in una sala apposita, e anche questo trovo sia un aspetto molto bello che contribuisce a creare unità tra noi.

5. Cosa pensa possa fare la sua azienda per rendere più efficace, se necessario, il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda stessa?

È vero che essendo la mia prima e unica esperienza lavorativa non ho termini di paragone, ma io qui ho tutto ciò che cerco per poter lavorare serenamente: calma, tranquillità, assenza di pressione. Non abbiamo neanche un cartellino da timbrare.

L'azienda cresce sempre di più, sta andando avanti e sta raggiungendo tutti gli obiettivi che avevamo prefissato, quindi non cambierei assolutamente nulla.

NOME: Mauro B.

RUOLO: Responsabile amministrativo

1. Lei lavora presso ImprendiRoma S.r.l, un'azienda in vita da dieci anni e composta da un team molto giovane e dinamico. Cosa la ha spinta a scegliere di lavorare proprio per quest'azienda?

Io lavoro in ambito amministrativo da dodici anni e ho avuto esperienze lavorative prima di questa: il primo lavoro era in una bella azienda in cui mi trovavo bene, ma purtroppo il rapporto lavorativo si è concluso a causa della crisi del 2009 alla quale hanno conseguito una serie di licenziamenti, mentre le altre due esperienze erano in aziende più piccole e nelle quali c'era meno possibilità di fare carriera e quindi di costruirmi un futuro.

Ho conosciuto questa azienda nel 2015 tramite un fornitore del cliente presso il quale lavoravo. Ho colto al volo questa nuova opportunità perché c'è stato subito feeling con l'azienda, l'ambiente era più tranquillo e sapevo che avrei ricoperto un ruolo migliore rispetto al precedente. Infatti, ad oggi posso dire di aver avuto la possibilità di fare dei passi in avanti, cosa che con il mio lavoro precedente non sarebbe stata possibile.

2. Affinché ci sia un clima sereno all'interno del contesto lavorativo ci sono numerose variabili da tenere in considerazione. Lei quali crede siano gli aspetti fondamentali per il raggiungimento del proprio benessere?

Io credo sia indispensabile avere un buon rapporto sia con chi ti sta "sopra" che con chi ti sta "sotto". Far parte di un team collaborativo significa anche sapere di poter delegare ad altre persone compiti per i quali si perderebbe troppo tempo e si dovrebbero impegnare troppe

risorse; è questo che intendo con l'espressione "sotto", ovvero la consapevolezza di avere a che fare con persone in grado di gestire determinate situazioni senza il mio intervento diretto. Questo mi permette di stare tranquillo e senza la preoccupazione di dover controllare il loro operato, e la mia vita lavorativa ne trae beneficio. Parlando di chi mi sta "sopra", invece, è molto importante riuscire a costruire un buon rapporto con chi sta al vertice per evitare un approccio troppo gerarchizzato; credo che chi si trova alla guida di un'azienda, e di conseguenza di un team, debba essere in grado di ascoltare e lasciare a tutti la libertà di poter esprimere le proprie opinioni.

3. Fa parte di una squadra molto unita e coinvolta nella vita dell'azienda. Questo influisce sulla sua motivazione e sulla possibilità di realizzare a pieno il suo percorso di crescita professionale?

Sicuramente sì. Quando si riesce a creare un rapporto anche di amicizia tra colleghi ti senti parte dell'azienda, quindi non si tratta più di andare sul posto di lavoro, fare otto ore, andarsene a casa e tutti i problemi sono magicamente spariti. Per me sarebbe impensabile. Ho in mano informazioni che mi danno una panoramica continua dell'andamento dell'azienda, quindi per me è normale sentirmi parte di questa realtà e sarebbe impossibile non trarre motivazione da questo: io sento che lavorando bene non sto dando di più solo all'azienda ma anche a me stesso, perché l'azienda diventa qualcosa di "mio" e non un ente esterno; è un meccanismo mentale, ci si sente sempre coinvolti a livello emotivo e spronati a dare il massimo.

Essere stati in grado di aver creato tutto ciò è un grande valore aggiunto che ha la mia azienda.

4. Spesso accade che i dipendenti delle aziende si sentano demotivati a causa di ritmi di lavoro troppo serrati che non permettono di trovare un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. La sua azienda come si adopera per fare in modo di conciliare questi due aspetti?

Questa è una realtà estremamente tranquilla e flessibile. Ci sono aziende che per necessità produttive fanno lavorare i propri dipendenti anche dodici ore al giorno, ma qui tutto questo non esiste.

Sicuramente bisogna essere in grado di organizzare il proprio lavoro perché è normale che se si trascura il lavoro poi arriva il momento in cui tutto si accumula, ma se quotidianamente ognuno fa la sua parte per portare a termine i propri compiti è difficile che si verifichino situazioni di “emergenza” che portano a lavorare oltre il proprio orario di ufficio. Certo, può capitare che per finire o non lasciare in sospeso delle attività io esca dall’ufficio mezz’ora più tardi ma lo faccio più per avere una libertà a livello mentale, quindi questo non va assolutamente ad intaccare la mia vita privata. Un altro *pro* è il fatto che lavorando dal lunedì al venerdì so di avere sempre il fine settimana libero, e questo mi dà la libertà di potermi organizzare più tranquillamente per gli aspetti che riguardano la mia vita fuori dall’ufficio.

5. Cosa pensa possa fare la sua azienda per rendere più efficace, se necessario, il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall’azienda stessa?

Io non penso ci sia nulla di necessario da fare. Di recente, ad esempio, sono stati dati i *fringe benefits* e sono state fatte delle modifiche per quanto riguarda gli stipendi. Questo per molti operai è stato un incentivo per fare in modo che anche loro si sentano parte di quest’azienda e che capiscano

che se lavorano bene vengono adeguatamente ripagati e hanno la possibilità di fare carriera.

Nella nostra azienda ci sono cambiamenti e miglioramenti continui, e abbiamo tutti quanti la consapevolezza che impegnandoci, anche se il punto di arrivo è lontano, potremo scalare la vetta. Io sto bene, sono motivato quotidianamente e non chiedo nulla di più di quello che ho.

NOME: Alessandro Z.

RUOLO: Project manager

1. Lei lavora presso ImprendiRoma S.r.l, un'azienda in vita da dieci anni e composta da un team molto giovane e dinamico. Cosa la ha spinta a scegliere di lavorare proprio per quest'azienda?

Ciò che mi ha scritto a lavorare in quest'azienda è stato il taglio innovativo che ha, ho trovato questo aspetto molto stimolante. Il *core business* dell'azienda è incentrato su delle lavorazioni che non avevo mai visto prima e quindi per me hanno rappresentato una sfida e un'occasione per mettermi in gioco su qualcosa che non avevo mai affrontato finora.

2. Affinché ci sia un clima sereno all'interno del contesto lavorativo ci sono numerose variabili da tenere in considerazione. Lei quali crede siano gli aspetti fondamentali per il raggiungimento del proprio benessere?

La fiducia nei propri colleghi, il confronto costruttivo e il cercare di affrontare ogni situazione con serenità.

Il confronto per me è mirato alla crescita e al superamento delle difficoltà, ed è indispensabile sia per il raggiungimento del proprio benessere che degli obiettivi aziendali.

3. Fa parte di una squadra molto unita e coinvolta nella vita dell'azienda. Questo influisce sulla sua motivazione e sulla possibilità di realizzare a pieno il suo percorso di crescita professionale?

L'essere parte di un'azienda molto unita sicuramente è un modo per mettersi in gioco in tutto e per tutto. Far parte di una realtà medio-piccola

contribuisce alla visione che l'azienda ha dei suoi dipendenti: non sei un numero ma una persona, e questa è una grande occasione di crescita.

Tra colleghi ci possiamo valutare sia dal punto di vista professionale che personale, quindi credo fortemente che sia un'ottima occasione anche per poter crescere professionalmente.

4. Spesso accade che i dipendenti delle aziende si sentano demotivati a causa di ritmi di lavoro troppo serrati che non permettono di trovare un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. La sua azienda come si adopera per fare in modo di conciliare questi due aspetti?

Qui da noi non ci sono ritmi serrati, la nostra è un'azienda molto tranquilla. Sicuramente ci sono giornate a tratti più intense ed impegnative ma comunque non parliamo di orari pesanti, si lavora il giusto. Anche quando a ognuno di noi è capitato di avere la necessità di prendere qualche giorno di ferie non ci sono mai stati problemi di nessun tipo, c'è molta disponibilità e flessibilità, quindi non ci sono motivi che ci impediscono di trovare un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

5. Cosa pensa possa fare la sua azienda per rendere più efficace, se necessario, il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda stessa?

Al momento non credo ci sia bisogno di nessun cambiamento.

La nostra azienda ha un'impostazione tale che laddove si dovessero presentare nuove sfide o dovessimo far fronte a nuove problematiche sarebbe sufficiente riunirsi, avere un confronto tra vertici e collaboratori in modo da analizzare e valutare insieme la situazione e poi arrivare ad una soluzione. In questo modo l'azienda migliora e cresce.

BIBLIOGRAFIA

Alessandrini G. (2017). "Atlante di pedagogia del lavoro", Franco Angeli

Argenterì P., Cortese C.G., Piccardo C., (2008). "Psicologia del lavoro", Raffaello Cortina Editore.

Caggiano V., (2012). "Educazione imprenditoriale. Aspetti psicologici dell'imprenditore", Anicia.

Cocozza A., (2016). "Organizzazioni. Culture, modelli, governance", Franco Angeli.

Cocozza A., (2016). "Persone, organizzazioni, lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane", Franco Angeli.

Frollà A., (09/12/2012). "Smart working e capitani digitali, il nuovo welfare punta alla felicità", Affari e Finanza – La Repubblica

Taylor F.W., (1997). "The principles of scientific management", Dover Pubns.