

# QUADRI DEL TERZIARIO \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ IN TRANSIZIONE

Indagine sulle trasformazioni organizzative e sul profilo



**Coordinamento della ricerca:** Anna Vaiasicca.

**Coordinamento editoriale:** Anna Vaiasicca.

**Contributi:** Valeria Amore (par.1.1), Anna Vaiasicca (Introduzione, par. 1.2; 1.3; 1.4, 1.4.1 ,1.4.2, 1.4.3; Cap.4, Conclusioni), Davide Lubian e Anna Vaiasicca coautori (Cap. 2, Cap. 3).

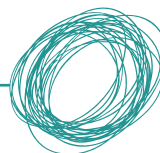
**Elaborazioni statistiche:**

TPinfinity - Davide Lubian.

Quadrifor – Valeria Amore, Anna Vaiasicca.

Testo chiuso marzo 2024.

Rivisto ad aprile 2025.



Premessa	5
Introduzione	7
<b>Cap. 1 Dinamiche organizzative</b>	<b>10</b>
1.1 Effetti della digitalizzazione nel settore terziario	11
1.2 Trasformazioni organizzative: modelli di cambiamento	17
1.3 Alcune stime del cambiamento organizzativo	22
1.4 Orientamenti e implicazioni per l'organizzazione delle imprese	26
1.5 Indicazioni di metodo	31
1.6 Le Learning Organization e il quadro teorico dell'indagine	33
1.6.1 Presentazione del Dimension of the Learning Organization Questionnaire	37
1.6.2 Il benessere organizzativo e il contributo in questo studio	39
<b>Cap. 2 Approccio metodologico e risultati dell'indagine</b>	<b>42</b>
2.1 Metodologia d'indagine	43
2.1.1 Lo strumento di rilevazione	43
2.1.2 Costruzione dei fattori latenti e lettura delle accentuazioni	43
2.1.3 Analisi con le reti Bayesiane	44
2.1.4 Indagine qualitativa presso le imprese	45
2.2 Dati descrittivi del campione e caratteristiche	45
2.3 Effetti rilevati con la rete Bayesiana tra le dimensioni d'indagine	50
2.4 Le tendenze rilevate attraverso gli indicatori	54
2.4.1. Risultati sulle aree del livello individuale	54
2.4.2. Risultati sulle aree del livello di team	59
2.4.3. Risultati sulle aree del livello organizzativo	62
2.4.4. Risultati sull'area del livello autoriferito	72
2.5 Approfondimento sulle strategie aziendali	73
<b>Cap. 3 Lo smart working: la prassi nel terziario.</b>	<b>76</b>
<b>Cap. 4 I risultati dell'indagine qualitativa con le imprese del Terziario</b>	<b>84</b>
4.1 Metodologia e campione	85
4.2 Le caratteristiche delle aziende coinvolte	85
4.3 Impatto della digital transformation sull'organizzazione e sul personale	86
4.4 lo scenario attuale	89
4.5 Ipotesi evolutive	89
<b>Conclusioni</b>	<b>90</b>
Bibliografia	96
Allegato	
Questionario intervista per i Quadri	99





La pubblicazione di questo lavoro sconta alcune difficoltà, alcune di natura organizzativa interna, altre dovute proprio alle attività di ricerca.

Infatti, la realizzazione dello studio ha incontrato degli ostacoli nella fase di raccolta dei dati, in particolare per quella condotta presso le imprese, e ciò ha comportato un ritardo nella programmazione della redazione del report.

Nel periodo di chiusura del testo presentato in questa pubblicazione il Parlamento italiano ha adottato con la L. 21/2/2024 la Direttiva europea (2022/2464) che promuove l'adozione di comportamenti sostenibili e responsabili da parte delle imprese, sia verso il sistema ambientale e sociale esterno sia sul versante interno con il proprio personale. Tale Direttiva comporta l'introduzione di una nuova serie di obblighi cui le imprese devono rispondere. Tra le novità rientra il tema della valorizzazione delle risorse umane, attraverso diverse misure che mirano a migliorare le condizioni di lavoro. Tra gli obiettivi del provvedimento rientrano l'incremento della qualità dell'occupazione, la promozione della diversità e dell'inclusione nei luoghi di lavoro, e il supporto alla salute e al benessere dei lavoratori. Inoltre, la direttiva incoraggia le aziende a investire nello sviluppo delle competenze dei propri dipendenti, riconoscendo l'importanza di una forza lavoro qualificata e motivata per la competitività e la sostenibilità economica. In questo modo, si mira a creare un ambiente di lavoro più equo e stimolante, dove le risorse umane possano esprimere al meglio il loro potenziale.

Al momento il provvedimento interessa solo le aziende più grandi, ma è già previsto un ampliamento nel 2026 alla platea delle PMI che abbiano almeno 250 dipendenti, oppure 25 milioni di stato patrimoniale e 50 milioni di ricavato e successivamente a tutte le imprese. Il nuovo obbligo prevede la redazione di un report annuale a cura delle imprese, in cui le medesime devono dichiarare cosa hanno realizzato negli ambiti Environmental, Social e Governance.

Si ritiene di un certo interesse per le finalità del lavoro presentato a seguito, chiarire che tale accenno si rende indispensabile in quanto, l'innovazione normativa incide sulle modalità di gestione delle imprese, come si evidenzia nel testo a seguire, ma

soprattutto entra in merito all'affermazione di un sistema interno alle imprese che si faccia carico di migliorare la gestione interna del personale in direzione di un maggior benessere.

Procediamo con ordine, innanzitutto la Commissione ha ritenuto importante focalizzare i contenuti dei report con cui le imprese dovranno fornire informazioni di sostenibilità, sia in merito all'impatto delle proprie attività sulle persone e sull'ambiente (approccio inside-out), sia riguardo al modo in cui i fattori di sostenibilità incidono su di esse e sui loro risultati (approccio outside-in) chiedendo specificatamente approfondimenti su tre ambiti: ambientale, sociale e governance.

La sezione ambientale deve riportare come ha operato l'impresa su cinque punti, in direzione di: cambiamento climatico, inquinamento, risorse idriche e marine, biodiversità ed ecosistemi, risorse ed economia circolare. Nella sezione dedicata al sociale si chiedono quattro specifici approfondimenti, in merito alle iniziative realizzate per la propria forza lavoro, per i lavoratori della catena del valore, per le comunità locali e infine per i clienti e utenti finali.

Sulla governance le imprese devono riferire sulla condotta aziendale in relazione al piano di sostenibilità, in particolare sono tenute a dimostrare le modalità di controllo e di gestione del piano di sostenibilità, specificando in relazione al raggiungimento degli obiettivi, le funzioni dedicate con ruoli e competenze specifiche, e attraverso quali cambiamenti intendono raggiungere gli obiettivi indicati.

In altre parole, le imprese sono tenute a documentare come hanno migliorato la sostenibilità del loro modello di business, mostrando l'impegno economico e organizzativo per ridurre i processi poco sostenibili, implementando e migliorando le loro performance sul versante organizzativo, a partire dalla condivisione dei cambiamenti necessari per arrivare ad implementare le attività distintive e sostenibili, migliorando i processi interni. Tutto questo porta a condividere un'identità aziendale, un piano in cui il progetto è il risultato e il frutto dell'esperienza delle persone e dei team che vi lavorano, e il processo sembra assumere un carattere di continuità, dal momento che gli eventi di

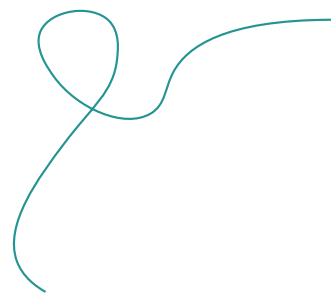
qualsiasi natura e di qualunque tipologia possono irrompere nel sistema produttivo e apportare nuove variazioni.

Il significato di sostenibilità è ritagliato sugli elementi peculiari della produzione, delle risorse produttive, economiche e umane, e infine locali, per questo motivo ogni sistema produttivo deve lavorare e riflettere sulle proprie risorse, come si osserva dall'indagine sul tema realizzata da Quadrifor<sup>1</sup> il processo richiede essenzialmente un lavoro rivolto alla gestione del cambiamento, che può essere realizzato se supportato dal coinvolgimento del personale interessato, al fine di ottenere dei feedback che fanno emergere il significato condiviso di sostenibilità e di benessere organizzativo, da diffondere internamente a tutto il personale. Pertanto, anche la diffusione delle pratiche di sostenibilità infine costituirà l'ennesima spinta ai cambiamenti, cui le imprese devono adeguarsi, che attualmente interessa con una certa urgenza quelle che non hanno intrapreso iniziative in questa direzione e che sono potenzialmente interessate dal provvedimento di legge, altre ne seguiranno nel breve termine. Quindi per quelle che dovranno far fronte agli impegni cui il confronto interno è basilare, le tematiche trattate in questa ricerca possono rappresentare occasione di spunti, di riflessione e anche di attenzione, verso le risorse e le dinamiche che possono essere "toccate" nel processo, e che possono orientare le attività fino agli esiti previsti. Il cambio di paradigma voluto dalla Commissione e l'adozione in Italia di tale normativa sono emersi da un altro studio realizzato dall'Istituto contemporaneamente a quello qui presentato, proprio sul tema della sostenibilità delle imprese del Terziario. La ricerca ha evidenziato che le imprese che si sono attivate in tale direzione, oltre a provvedere con piani di sostenibilità specifici per i loro business, anche molto interessanti per il taglio "creativo" delle soluzioni adottate, hanno dato un'importanza fondamentale alla capacità di attirare talenti e in un secondo momento di trattenerli, puntando a creare luoghi di lavoro dove i dipendenti stiano bene e vogliono continuare a restare, dove il rapporto di lavoro è sì una relazione che punta agli obiettivi, ma anche alla valorizzazione effettiva delle risorse umane.

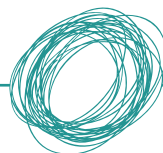
Le iniziative a sostegno del personale sono sostanzialmente di quattro tipologie, formazione, Diversity and Inclusion (D&I), Work life balance (WLB) e riduzione del Gender gap. Nel terziario quelle più diffuse sono quelle volte al WLB e lo smart working rientra tra le misure più adottate. Le aziende che migliorano la flessibilità hanno dei vantaggi sul-

le altre nel reperire più velocemente il personale con i requisiti di interesse, a tal fine rafforzano le politiche volte al personale progettando pacchetti benefit, che si aggiungono alle condizioni contrattuali, come ad esempio l'estensione del periodo di congedo per le neomamme e i neopapà oltre alla tempistica prevista dalla legge, la possibilità di utilizzare un pacchetto di ore di lavoro per attività sociali, oltre che l'adozione di misure che riducano l'abbandono del lavoro post-maternità.

Il contributo che questa pubblicazione può dare sul tema sono le indicazioni sugli ambiti organizzativi da attenzionare e su cui è possibile intervenire per migliorare i rapporti di lavoro e le relazioni organizzative; in particolare quando tutto il sistema aziendale è impegnato e coinvolto in un cambiamento che implica profondi cambiamenti di processo e di mission produttiva.



<sup>1</sup> La sostenibilità nel Terziario, (2024) Quadrifor, Roma.  
<https://www.Quadrifor.it/images/content/a4-ricerca-sostenibilita-terziario-rev2.pdf>



Le analisi condotte negli anni antecedenti, e più recentemente a seguito della crisi sanitaria, circa le principali tendenze delle imprese nel Paese, hanno focalizzato l'attenzione sugli elementi determinanti che hanno dato luogo a buone performance economiche, nel tentativo di individuare indicatori e caratteristiche peculiari che ne potessero identificare ed evidenziare le variabili che hanno determinato il loro successo. Ciò ha motivato studi e analisi sofisticate, al fine di fornire orientamenti utili agli osservatori e agli imprenditori. In breve, un tentativo di rintracciare nelle esperienze quelle intuizioni brillanti che hanno dato luogo a soluzioni inedite che alla prova dei fatti si sono rivelate valide e, con la giusta valorizzazione, in grado di fornire dei modelli con cui misurarsi e su cui puntare per fare crescere le imprese.

In linea generale, le imprese del Paese che nell'ultimo decennio hanno registrato un buon fatturato e che tendono a crescere anche nel numero del personale, a prescindere dalla loro dimensione di partenza, si caratterizzano per la presenza alla loro conduzione di alcune dimensioni dinamiche, quali: propensione ad innovare investendo in tecnologia, digitalizzazione e formazione del personale, capacità di formulare e gestire gli orientamenti strategici, per i quali tessono rapporti di network anche globali, che puntano alla ricerca di altre opportunità di crescita e sperimentano soluzioni organizzative nuove. Tutti elementi che, realizzati in un mix variabile, hanno permesso in questa cornice di crescere rispetto alla concorrenza.

Queste imprese ammontano ad un quinto del totale e realizzano circa la metà del valore aggiunto complessivo. La presenza di dinamismo alto e medio-alto dà luogo a livelli di produttività superiori a quelli delle grandi imprese, oppure appartenenti a dimensioni superiori, che presentano un dinamismo modesto o medio. Pertanto, il grado di dinamicità delle imprese permette di differenziare le performance a prescindere dalle loro dimensioni e tra queste sono incluse le piccole e medie imprese, quelle più performanti sembrano destinate ad una rapida crescita, vista la loro capacità di assorbire nuovo personale.

Da questa premessa e dal fatto consolidato che la digitalizzazione assumerà nel tempo una maggior

centralità nella produzione e nei servizi, scaturisce che la diffusione della cultura digitale continuerà a rappresentare il fulcro delle trasformazioni economiche e sociali, intorno al quale condurre le osservazioni che interesseranno per i prossimi anni gli sviluppi organizzativi e professionali nel mondo del lavoro e, con questi, i relativi contenuti di conoscenza.

Nei contesti di forte fluidità, come quelli in atto, è cruciale per le imprese dotarsi di un sistema che sia in grado di sostenere una capacità di decodifica delle informazioni di rilievo che possono riguardarle, rispetto a quanto accade nel contesto, e che permetta loro di acquisire e di mantenere quote di mercato. Quindi, comprendere i passaggi, le funzioni ed i fattori che facilitano la conoscenza e la relativa diffusione, diventa strategico per appropriarsi dei fattori specifici che possono contribuire alla formulazione di un nuovo concept di servizio, piuttosto che di prodotto, in quanto frutto di un sapere tecnico e specifico per l'azienda.

Il lavoro di indagine *Quadri in transizione* si inserisce all'interno dello studio volto a osservare le trasformazioni nel Terziario, e mira in particolare a conoscere attraverso le dimensioni di dotazione tecnologica e di capitale intangibile<sup>1</sup>, come si collocano le imprese del Terziario, rispetto alle tendenze dinamiche suddette, che evidenziano attraverso le capacità di stare nel mercato e in posizioni di rilievo, la presenza di "comportamenti virtuosi" quali, la propensione ad assorbire rapidamente i cambiamenti anche di tipo normativo, inglobare innovazione tecnologiche digitali, di investire nella formazione del personale, di formulare e gestire programmi strategici, di promuovere e collaborare in network di imprese. In relazione a questi trend si rende opportuno conoscere il contributo dei Quadri e le sfide, sia organizzative sia di ruolo, che si trovano ad affrontare nei propri contesti.

<sup>1</sup> Vaiasicca A., *L'innovazione come driver per il superamento della crisi*. In "Modelli di governance territoriale per sviluppare i risultati di un'indagine qualitativa in tre regioni italiane: innovazione e conoscenza nelle PMI". AA. VV., ISFOL, Libri FSE 204, 2015, Roma.



Si è inteso pertanto verificare attraverso l'esperienza dei Quadri le dimensioni che identificano le modalità di valorizzazione della conoscenza e delle risorse disponibili, se queste sono associate a capacità relazionali e di network, di comprensione del contesto e alla partecipazione ai processi che vi si svolgono. E ancora, se sono in grado di estrarre conoscenza dalla capacità dei propri team di lavoro, di utilizzare i mezzi di produzione in relazione alla loro abilità di individuare e creare nuove proposte.

La digitalizzazione dei processi di produzione e di erogazione dei servizi ha innescato nel sistema economico e sociale degli effetti che ne hanno progressivamente fatto crescere la dimensione relativa alla personalizzazione dei prodotti, rendendola centrale rispetto ad altre potenziali linee di sviluppo. In particolare, ciò ha avuto effetti amplificati presso le aziende fornitrici di servizi che hanno visto aumentare, di conseguenza, il numero delle variabili da governare per gestire il sistema organizzativo.

I sistemi produttivi sono stati organizzati, e per una quota minoritaria lo sono ancora, con procedure e soluzioni prescritte, con ruoli e specializzazioni, che si sono svuotate di senso a fronte del forte aumento della variabilità dei sistemi con cui si relaziona in questi anni l'impresa, e della rapidità e della complessità del mercato. In questo cambio di paradigma diviene centrale riuscire ad affrontare l'imprevisto e l'indeterminazione del contesto contemporaneo, disporre in maniera ottimale degli strumenti forniti dalla tecnologia digitale, per gestire la varietà di scenari che possono presentarsi nell'interazione con i sistemi di fornitura e di output delle imprese, per leggere e interpretare le nuove variabili che possono irrompere nelle relazioni con il mercato di riferimento, verificando il grado di adeguatezza della struttura organizzativa, relazionarsi e rispondere a questi cambiamenti che sono sempre più interdipendenti.

Nella situazione attuale molte imprese si muovono tra queste due forme polarizzate, tra sapere codificato e sapere generato nelle situazioni, e i due sistemi al momento convivono, adattando gli strumenti di produzione su un livello superiore di complessità, portando alcuni settori operativi su un livello di efficientamento maggiore, di cui gli effetti, nelle interazioni con gli altri settori interni, rimangono poco leggibili.

Molti ambiti lavorativi del Middle management sono supportati da strumenti digitali che permettono di misurare e simulare i risultati, di profilare i target per proporre le scelte di maggior interesse

per loro, e come abbiamo avuto modo di osservare con la precedente indagine<sup>2</sup>, il loro impiego in diverse sfere di attività cruciali comporta dei cambiamenti nelle attività del profilo, a volte anche con la perdita della rilevanza, come ad esempio è accaduto nelle funzioni di intermediazione commerciale, e che ragionevolmente possono essere estese anche nei servizi del turismo e nei servizi alle imprese.

La transizione alla digitalizzazione spinta evidenzia come la gestione della crescente complessità, paradigma della seconda modernità tecnologica, diventa lo spazio in cui occorre decodificare e comprendere le potenziali azioni orizzontali, interne all'organizzazione, in relazione alla verticalità in cui opera l'impresa, dove i sistemi di produzione cercano di relazionarsi nel mercato e più in generale con le tendenze sociali. La ricerca di nuovi significati e nuovi spazi investe tutta l'organizzazione delle aziende, incluso il top management, maggiormente responsabile nel generare il valore distintivo per l'impresa.

Con gli studi precedenti promossi da Quadrifor è stato possibile focalizzare per i Quadri, occupati in aziende impegnate nella trasformazione digitale, dei cambiamenti nel profilo e, specificatamente, nei processi relativi alle governance dei cambiamenti, indotti dalla maggiore complessità introdotta nei servizi offerti al mercato. In particolare, sono tre le funzioni che i Quadri si sono trovati a ricoprire con l'avvio della fase di transizione digitale<sup>3</sup>, che sembrano ritagliati sul ruolo e che nella nuova fase industriale sembrano destinati a divenire organici negli assetti futuri:

◆ **Implementazione e promozione del cambiamento strategico** - Gestione dello spazio di azione nel quale i Quadri assumono la responsabilità di contribuire alla definizione della strategia del cambiamento e la relativa condivisione ai differenti livelli organizzativi;

◆ **Rendere i confini organizzativi flessibili** - Peculiare funzione di ruolo che i Quadri avvertono nel cambiamento tecnologico, tenendo alta l'attenzio-

---

<sup>2</sup> Ricerca sul mercato del lavoro nel Terziario: Ebinter - Quadrifor, 2022.

[https://www.Quadrifor.it/images/content/rapporto\\_sull-evo-luzione\\_del\\_mercato\\_del\\_lavoro\\_completo.pdf](https://www.Quadrifor.it/images/content/rapporto_sull-evo-luzione_del_mercato_del_lavoro_completo.pdf)

<sup>3</sup> Richini P., (2020), *Crisi di significati e nuovi ruoli - La responsabilità del manager*, in *Partecipazione* - UILTuCS, 1, pp 21-23.



ne e la cura delle relazioni, anche nel regolare i processi di integrazione intra ed extra-organizzativa. In particolare, sentono di avere una responsabilità nel garantire l'integrazione con altre funzioni organizzative, sia per la ricerca di soluzioni congiunte ai problemi, sia per la cooperazione sugli obiettivi di cambiamento, ricercando anche con le expertise esterne elementi di miglioramento.

◆ **Creare e condividere significati** - Attività con la quale i Quadri mirano a promuovere un clima di fiducia e costruire il senso di appartenenza, grazie alla partecipazione di tutti collaboratori. Ciò rafforza la fiducia dei singoli nella possibilità di contribuire significativamente al lavoro di "squadra" e allo stesso tempo ne migliora gli scambi comunicativi. A questa fase hanno fatto seguito altri bisogni formativi dei Quadri, tendenti ad acquisire raffinate capacità di lettura che li mettesse in grado di decodificare i segnali deboli del mercato e di cogliere in anticipo i cambiamenti sociali<sup>4</sup>, ma anche ad accrescere il ricorso alla formazione per mantenere alta la ricettività verso nuove istanze, soprattutto per migliorare gli strumenti a disposizione, per affrontare la lettura della crescente complessità organizzativa interna all'azienda. In breve, se i Quadri individuano il bisogno di vedere rinnovato il significato del proprio ruolo, ridisegnando gli ambiti di competenza, le imprese probabilmente hanno cercato dal canto loro un nuovo assetto organizzativo, sicuramente necessario per l'introduzione del digitale, ma anche in grado di fronteggiare l'aleatorietà dei cambiamenti. Agendo in particolare sugli spazi di collaborazione interna tra i diversi settori, al fine di introdurre una forma diffusa di coordinamento nei nuovi processi via via individuati, e forse ancora, per lasciare spazio alla ridefinizione delle soluzioni ai differenti livelli, maggiormente consona ai nuovi bisogni della produzione, senza trascurare il clima interno e il benessere psicologico dei collaboratori, in quanto agenti del cambiamento. Ciò detto rende evidente come i Quadri si trovino ad occupare nelle organizzazioni aziendali un ruolo di *change agent*.

Maggiore è il grado di complessità che le imprese riescono ad incorporare nella propria organizzazione, per adattarsi alla digitalizzazione, e maggiore sarà il bisogno di rimettere al centro del sistema produttivo la conoscenza specifica dei singoli, la loro capacità di gestire lo stress generato dal disallineamento tra velocità di risposta delle organizzazioni e cambiamento tecnologico, così come la loro capacità creativa e la loro condivisione collaborativa, "in ecologie estese che comprendono sistemi auto-organizzatori e molte intelligenze per-

sonali orientate verso scopi comuni".<sup>5</sup>

Pertanto, capire come i sistemi aziendali stanno muovendosi in queste direzioni diventa importante per formulare proposte formative utili ai Quadri del Terziario iscritti a Quadrifor.

Il comparto, pur rappresentando il terreno in cui il digitale ha trovato fertile diffusione, contiene al suo interno un'ampia diversificazione di situazioni, pertanto un fattore rilevante di questo studio è rappresentato certamente dalla estensibilità delle rilevanze osservate e dalla trasversalità dei processi organizzativi e produttivi che sono stati indagati. Aniché approcciare le conoscenze digitali e la loro applicazione, attive ormai da diversi anni, sarà oggetto di studio e approfondimento in questa ricerca la dimensione culturale che la digitalizzazione comporta, come risultato dell'incorporazione, stratificazione e uso presso le comunità di lavoro. I processi digitalizzati non sono confinati nei gruppi di lavoro deputati all'utilizzo delle funzionalità, ma trasformano i processi estendendosi lungo la logica di produzione, quindi ad altri settori organizzativi. I diversi gruppi operativi prendono così parte attiva alla ricerca/ideazione, alla progettazione e alla individuazione di nuove soluzioni dei nuovi servizi da proporre al mercato, in un nuovo processo integrato. Come accade, ad esempio, nel caso delle imprese che hanno organizzato il proprio business di vendita con gli strumenti e le modalità per operare in omnicanalità, in cui diversi settori interni devono lavorare in maniera coordinata.

Emerge in pratica, come vero e proprio vantaggio, la capacità delle organizzazioni ad *auto-organizzarsi* per rispondere alle sollecitazioni del contesto, non solo del mercato, e di stabilire connessioni per partnership e network.

Le nuove dotazioni tecnologiche e i processi organizzativi che sono stati modificati per utilizzarle hanno mostrato grandi potenzialità.

---

<sup>4</sup> Richini P., (2019), *Innovazione digitalizzazione e competenze nelle PMI del Terziario*, Research Paper Quadrifor, Roma.

<sup>5</sup> A.F. De Toni, E. Rullani, (2018), *Uomini 4.0: Ritorno al futuro*, ed.F. Angeli, coll. Terziario Futuro Open Access, Milano.

# Capitolo 1

---

*Dinamiche organizzative*





Gli eventi degli anni più recenti hanno comportato grandi cambiamenti per i singoli cittadini e per i sistemi produttivi, pubblici e privati. Il comparto del Terziario è stato attraversato da massicce trasformazioni in tantissimi settori, con ricadute di un certo peso anche sulle abitudini di consumo e sui modelli sociali di comportamento. Le strutture di produzione e di servizi che hanno potuto riorganizzarsi nella crisi con le tecnologie digitali lo hanno fatto con una rapida accelerazione del processo, modificando definitivamente le strutture organizzative interne per adeguarle alle opportunità del momento, con modalità del tutto riviste e con soluzioni di business completamente rinnovate. Pertanto, al fine di individuare un quadro teorico adeguato, che ci permetta di cogliere gli elementi chiave in una cornice ragionata e plausibile, si intende osservare in questo capitolo come la cultura manageriale ha affrontato il cambiamento, esaminando ciò che si è consolidato in relazione al tema, individuando differenti schemi di approccio e in particolare quali dimensioni o leve nella gestione delle risorse umane risultano utilizzate nelle trasformazioni, in particolare sul piano delle relazioni e del funzionamento organizzativo.

## 1.1 Effetti della digitalizzazione nel comparto Terziario

È ormai noto come la *digital transformation* non rappresenti semplicemente una rivoluzione tecnologica, ma un fenomeno organizzativo e culturale. L'adozione delle nuove tecnologie infatti implica non soltanto la trasformazione dei processi lavorativi, ma anche un percorso di maturazione della cultura digitale che deve interessare tutti i livelli di un'organizzazione.

Con l'accelerazione nei processi di digitalizzazione imposta dalla pandemia, il raggiungimento della "maturità digitale" ha acquisito un'importanza vitale per le imprese di tutti i settori.

Nel settore terziario, la digitalizzazione ha impattato su numerosi aspetti del business e dei modelli organizzativi, premiando le aziende che sono state in grado di comprendere e cogliere le opportunità offerte dalle trasformazioni in atto. L'evoluzione delle tecnologie digitali ha inoltre innescato un

processo di disintermediazione, che consente ai consumatori di relazionarsi direttamente ai produttori e ai fornitori di servizi, aprendo la strada a nuove forme di concorrenza.

Con l'automazione dei processi si è assistito ad un aumento della produttività, ad una riduzione del margine di errore umano e all'efficientamento delle operazioni. Come evidenziato in uno studio condotto dall'INAPP nel 2017<sup>6</sup>, questo processo di transizione verso l'Industria 4.0, se da un lato ha determinato un efficientamento dei processi produttivi, dall'altro rappresenta una sfida dal punto di vista della sostenibilità sociale ed economica, dal momento che l'introduzione di processi automatizzati può in alcuni casi mettere a rischio determinate categorie di lavoratori. In tal senso, l'analisi condotta dall'INAPP evidenzia come un ruolo chiave nella relazione positiva tra innovazione e occupazione sia rappresentato dall'aggiornamento delle competenze, che consente ai lavoratori di tenersi al passo con le trasformazioni in atto. In relazione al tema della sostenibilità, la *digital transformation* è tuttavia considerata principalmente una risorsa, ad esempio rispetto alla riduzione dei costi operativi: fattori come la dematerializzazione dei documenti e la possibilità di lavorare e di gestire risorse da remoto hanno comportato un'importante riduzione dei costi per le imprese e un miglioramento dal punto di vista del work-life balance per i lavoratori. L'Agenda 2030 delle Nazioni unite, che definisce i 17 obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, individua nei processi di innovazione digitale un potentissimo strumento a disposizione dei *decision maker*.

La pandemia da COVID-19 ha accelerato l'adozione dello smart working in tutti i settori, aprendo la strada a nuove modalità flessibili e ibride, e ponendo al centro del dibattito sui modelli organizzativi questioni legate alla leadership, alla comunicazione, alla gestione delle relazioni, alla condivisione degli obiettivi e alla gestione della motivazione dei collaboratori<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Cfr. Guarascio, D, Sacchi, S. - Digitalizzazione, Automazione e Futuro Del Lavoro, Inapp Paper, 2017.

<sup>7</sup> Cfr. Valore D, Osservatorio Smart working Politecnico di Milano: Da smart a blended working: Come sarà il futuro del lavoro, 2021.



Un altro aspetto che ha acquisito un grande rilievo nei processi di digitalizzazione in tutti i settori riguarda la gestione della sicurezza informatica: la circolazione dei dati in rete ha condotto le imprese a porre sempre più attenzione alla salvaguardia dell'integrità e della riservatezza delle informazioni, e ad investire in soluzioni avanzate per la protezione dei dati sensibili. Al contempo, l'evoluzione della normativa europea sulla privacy ha prodotto numerose ricadute sui processi aziendali dal punto di vista della *compliance*.

L'importanza dei dati nell'economia digitale si è affermata anche in relazione agli strumenti messi a disposizione dall'intelligenza artificiale per conoscere e predire i comportamenti dei consumatori attraverso l'analisi dei dati. Da questo punto di vista, le aziende del settore terziario sono sempre più consapevoli delle potenzialità dei *tool* di *data analytics*. In uno studio condotto dal Politecnico di Milano<sup>8</sup> viene descritto il caso della catena di negozi Rinascente, che ha introdotto nella primavera del 2019 un sistema centralizzato che raccoglie in tempo reale i dati generati dal flusso degli scontrini emessi dai singoli negozi, incrociandoli con le informazioni relative ai clienti e alle campagne marketing già immagazzinate nel database aziendale. Il sistema trasmette i report e i grafici sull'andamento delle vendite ai direttori di ciascun negozio, che in tal modo sono in grado di prendere decisioni tempestive sulle strategie di vendita e sulla gestione del personale.

La *digital transformation* ha infine posto sotto una nuova luce il tema della gestione della *brand reputation*: le attuali strategie di marketing si basano su un ampio utilizzo dei canali digitali e dei social media, partendo dal superamento di un concetto tradizionale di *Brand Identity* gestito esclusivamente dall'azienda attraverso il filtro dei comportamenti mostrati all'esterno e i messaggi deliberatamente inviati al pubblico, e dal passaggio al nuovo concetto di *open-source* branding basato sulla co-costruzione dell'identità aziendale tra azienda e utenti/consumatori. In particolare, i feedback sui prodotti e servizi rilasciati sui siti e-commerce dai consumatori, così come i like o i commenti postati sui social network, influenzano fortemente i comportamenti dei potenziali clienti. Nello scenario europeo, l'Italia si posiziona tra i paesi meno performanti rispetto al livello di digitalizzazione. Tuttavia, l'analisi DESI (Digital Economy and Society Index) 2023<sup>9</sup> che misura l'evoluzione degli Stati membri dell'UE in ambito digitale, colloca il nostro paese al 18esimo posto sui 27 membri UE, due posizioni più avanti rispetto alla rilevazio-

ne del 2021. Le 4 aree di classificazione dei 33 indicatori (Capitale umano, Connettività, Integrazione delle tecnologie digitali e Servizi pubblici digitali) evidenziano una situazione di generale svantaggio, con alcune eccezioni:

1. Capitale umano - 25esimo posto. Solo il 46% delle persone possiede competenze digitali di base, un dato inferiore alla media UE 54%. Va un po' meglio rispetto alle competenze digitali superiori a quelle base (23% Italia, 26% UE). Tra i laureati, solo l'1,4% sceglie le discipline ICT (il dato più basso tra i paesi UE). Gli specialisti ICT rappresentano il 3,8% degli occupati totali, contro il 4,5% della media UE. Solo il 15% delle imprese italiane forma i propri dipendenti sulle materie ICT, contro il 20% della media UE. Un dato più confortante riguarda la presenza delle donne nel settore digitale: il 16% degli specialisti ICT è rappresentato da donne, rispetto alla media UE del 19%.

2. Connettività - Settimo posto. Il dato più positivo riguarda la copertura 5G, giunta al 99,7% delle zone abitate. Risultano tuttavia bassi sia l'utilizzo complessivo della banda larga fissa da parte delle famiglie (il 66% contro il 78% della media europea) sia della banda larga mobile (80% rispetto alla media UE dell'87%).

3. Integrazione delle tecnologie digitali - Ottavo posto. La maggior parte delle PMI ha raggiunto almeno un livello base di intensità digitale (60%, al di sopra della media UE del 55%). Il 95% delle imprese usa la fatturazione elettronica e più della metà (52%) servizi cloud, contro il 34% della media UE. Un dato più negativo emerge in riferimento ai big data (usati solo dal 9% delle imprese, contro la media UE del 14%) e all'Intelligenza Artificiale (6% contro 8%). Anche la diffusione dell'e-commerce al 13% delle PMI in Italia contro il 18% in UE.

4. Servizi pubblici digitali - 19esimo posto. Nonostante siano stati registrati dei progressi, solo il 40% degli utenti italiani usa i servizi pubblici digitali, un dato ben al di sotto della media UE del 65%. I risultati migliori riguardano gli open data (92% contro la media UE dell'81%), mentre per quanto riguarda la disponibilità di moduli precompilati l'I-



<sup>8</sup> Cfr. Politecnico di Milano - Osservatorio Big Data Analytics & Business Intelligence, Lastminute.com Group: Big data analytics alla base della corporate mission, Ricerca 2017. Business Case; [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

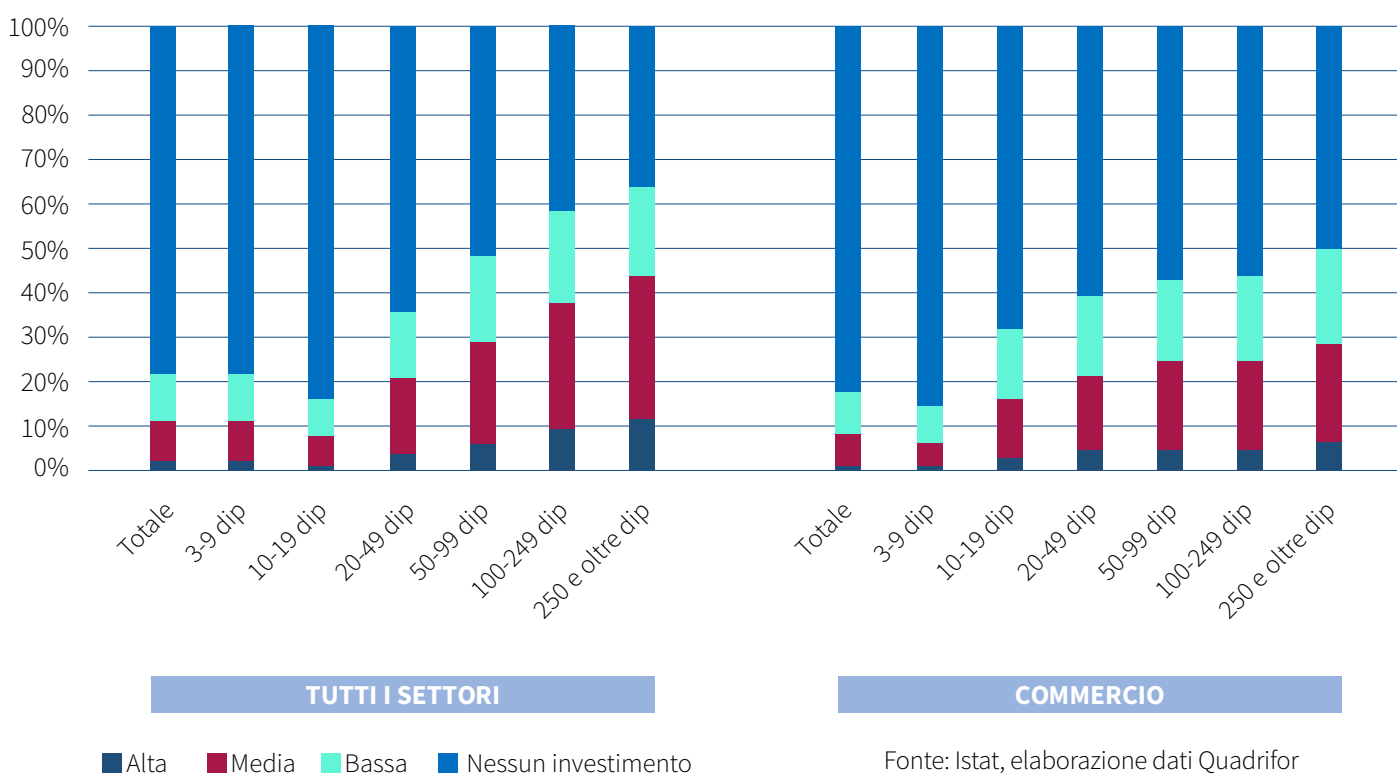
<sup>9</sup> Commissione Europea, Digital Decade Country Report 2023 Italy, Settembre 2023

talia è ancora al di sotto della media europea (con un punteggio di 48 rispetto a 64). Rispetto all'offerta di servizi pubblici digitali alle imprese, l'Italia si posiziona bene rispetto al dato UE (79% contro 82%). Leggermente al di sotto della media europea l'offerta di servizi pubblici digitali per i cittadini (67 in Italia rispetto a 75 nell'UE).

L'Istat con la seconda edizione della Rilevazione multiscopo, parte integrante del Censimento permanente delle imprese, riferita al 2022<sup>10</sup>, ha pubblicato dei dati utili per questo studio. I risultati provenienti dalle imprese di tutti i settori evidenziano un calo del 2,1% nel 2022 rispetto al 2018 delle imprese che hanno svolto almeno un'attività di innovazione. Tra i vari ambiti di attività innovative presi in considerazione, emerge un calo particolarmente significativo di investimenti per acquisizione di nuovo hardware e per acquisizione o sviluppo di software. Una tendenza diversa, tuttavia, si registra in riferimento all'introduzione delle tecnologie cloud e dei software gestionali nei processi aziendali di digitalizzazione e automazione. In entrambe aree di investimento, infatti, si osserva una crescita tra 2018 e 2022: l'utilizzo di soluzioni *cloud* per il deposito o l'elaborazione dei dati aziendali registra un aumento dal 18,1% nel 2018 al 40,8% nel 2022 per le imprese con 10 addetti

e oltre, raggiungendo nello stesso anno il 26,5% anche tra le imprese con 3-10 addetti; l'adozione di sistemi di gestione digitale delle attività supera il 50% nelle imprese con almeno 10 dipendenti. Il Censimento Permanente delle Imprese condotto dall'Istat consente di misurare il grado di maturità digitale e il dinamismo strategico delle imprese, attraverso la rilevazione dell'intensità degli investimenti condotti dalle aziende italiane, suddivise per settore di attività e classe dimensionale, in vari ambiti tra cui *ricerca e sviluppo, tecnologie e digitalizzazione, capitale umano e formazione*. I dati riferiti al triennio 2020-2022 evidenziano in generale, nei settori del Commercio e degli Altri Servizi, un livello di dinamismo al di sotto della media totale delle imprese di tutti i settori. Il grafico 1.1 mette a confronto i dati riferiti agli investimenti in ricerca e sviluppo, inerenti le imprese di tutti i settori e quelle del commercio, classificate per dimensione e intensità degli investimenti. Le aziende del commercio registrano, rispetto alle medie generali, percentuali più alte di imprese di tutte le classi dimensionali che non hanno effettuato nessun investimento, ed un'incidenza nettamente più bassa di imprese di tutte le dimensioni che rientrano nelle fasce di investimento *media e alta*.

**Graf. 1.1 - Intensità degli investimenti in Ricerca e Sviluppo nel triennio 2020-2022 in imprese con almeno 3 dipendenti (Tutti i settori - Commercio).**

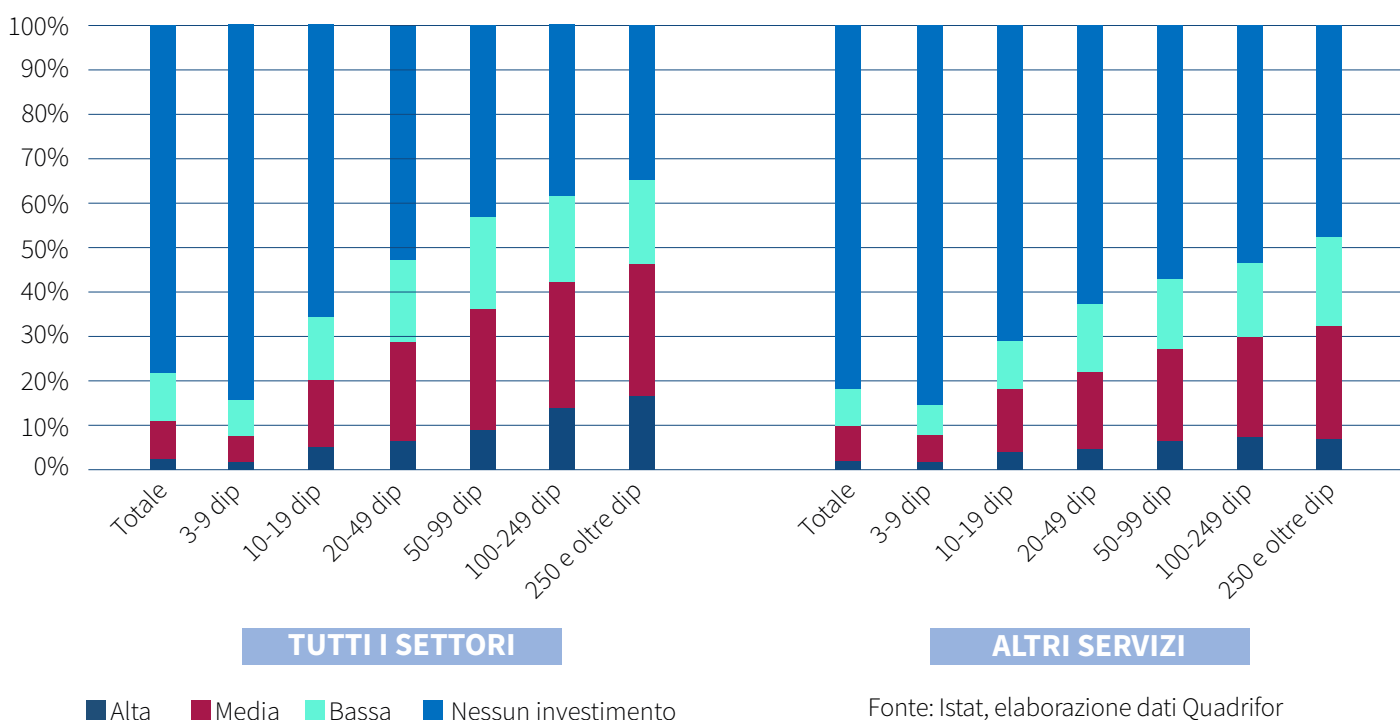


<sup>10</sup> Istat, Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati, Novembre 2023

Anche il settore *altri servizi* registra percentuali più alte di imprese di tutte le classi dimensionali che non hanno effettuato nessun investimento in ambito *ricerca e sviluppo*, ed una percentuale più bas-

sa di imprese di tutte le dimensioni che rientrano nelle fasce di investimento media e alta, rispetto alle imprese di *tutti i settori* (Graf.1.2):

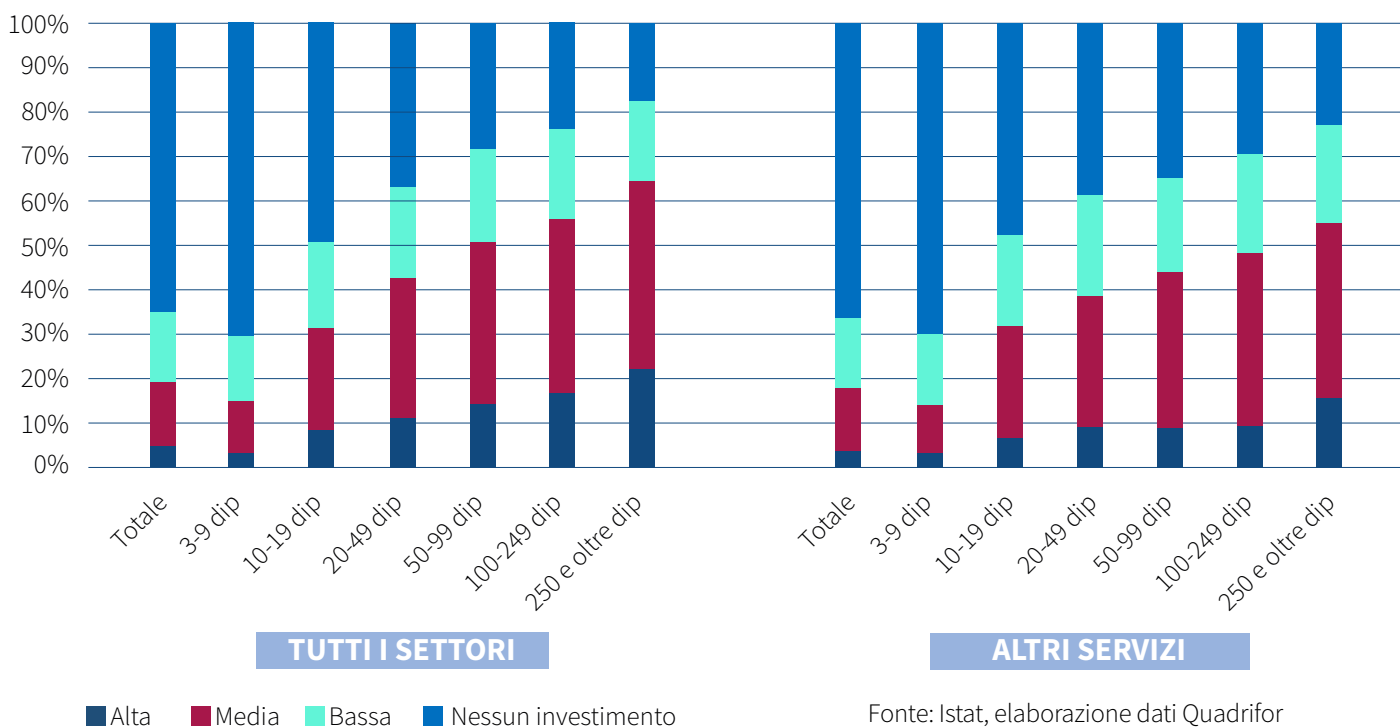
**Graf. 1.2 - Intensità degli investimenti in Ricerca e Sviluppo nel triennio 2020-2022 in imprese con almeno 3 dipendenti (Tutti i settori - Altri Servizi).**



Il Grafico 1.3 mostra gli stessi confronti tra imprese di *tutti i settori* e *commercio*, in relazione agli investimenti legati alle tecnologie e alla digitalizzazione: anche in questo caso si registra una presenza

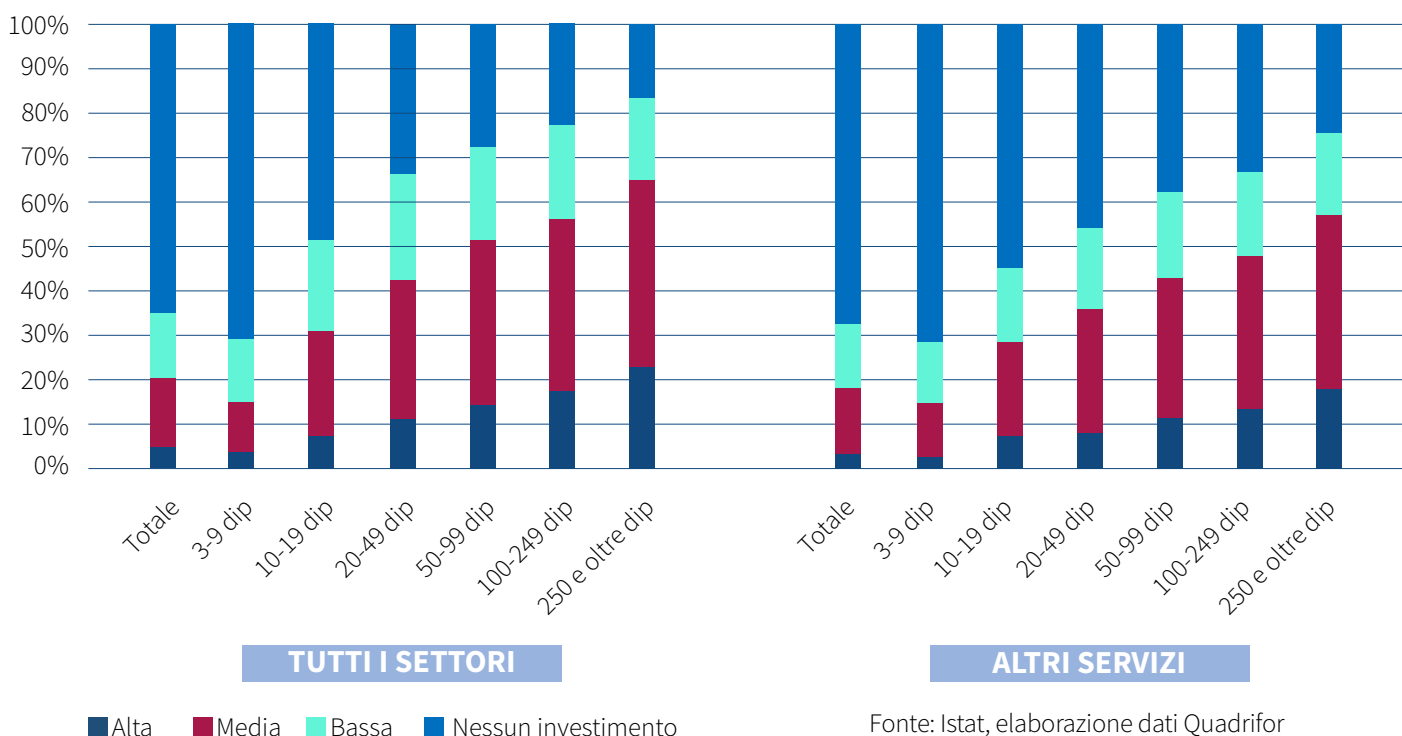
maggior di imprese di tutte le classi dimensionali che non hanno effettuato nessun investimento, ed una percentuale più bassa di imprese nelle fasce di investimento *media* e *alta*.

**Graf. 1.3 - Intensità degli investimenti in Tecnologie e Digitalizzazione nel triennio 2020-2022 in imprese con almeno 3 dipendenti (Tutti i settori - Commercio).**



La stessa tendenza si osserva nel confronto tra le imprese di *tutti i settori* e quelle del settore *altri servizi* (Graf. 1.4).

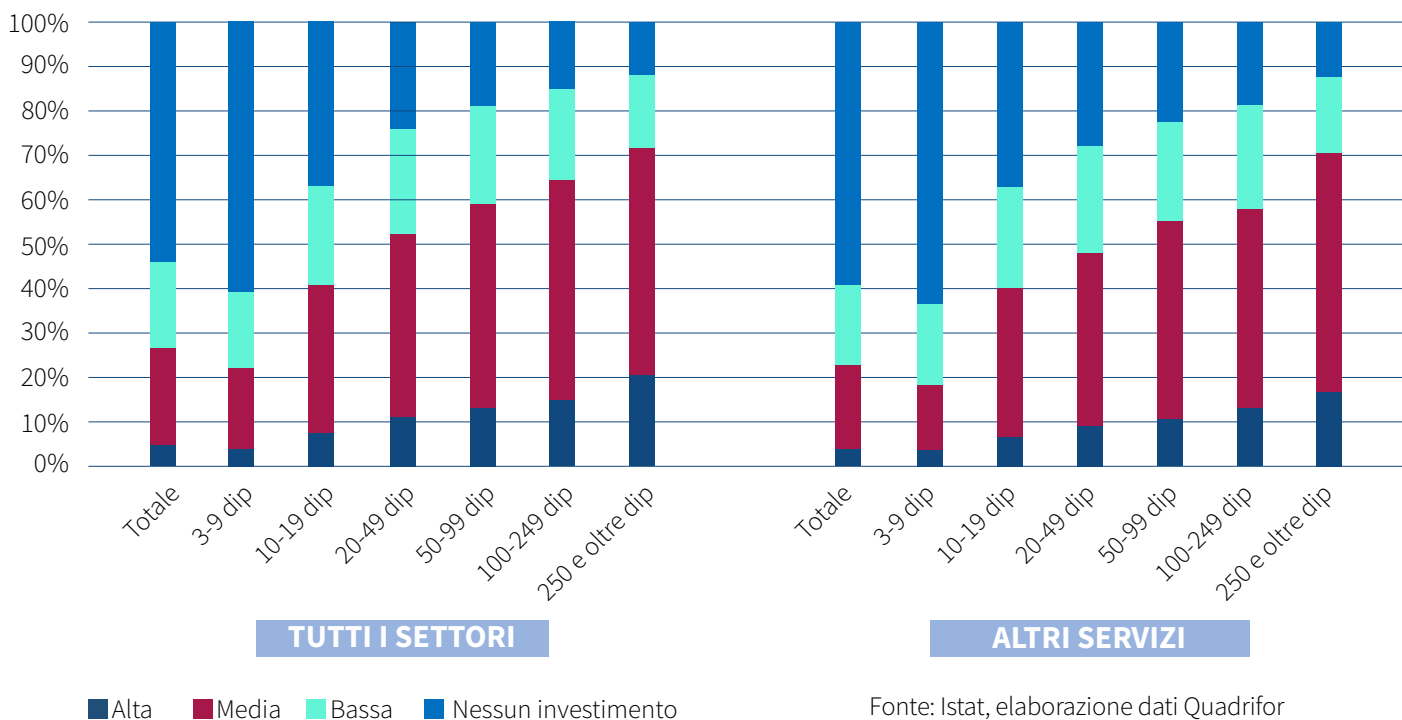
**Graf. 1.4 - Intensità degli investimenti in Tecnologie e Digitalizzazione nel triennio 2020-2022 in imprese con almeno 3 dipendenti (Tutti i settori - Altri Servizi).**



Il grafico 1.5 mette a confronto la distribuzione per classe dimensionale e gli investimenti in ambito *capitale umano e formazione* delle imprese di *tutti i settori* e di quelle del *commercio*. Anche in questo

caso il settore del commercio segue il trend negativo di dinamismo già registrato in riferimento ai precedenti ambiti di investimento.

**Graf. 1.5 - Intensità degli investimenti in Capitale Umano e Formazione nel triennio 2020-2022 in imprese con almeno 3 dipendenti (Tutti i settori - Commercio).**

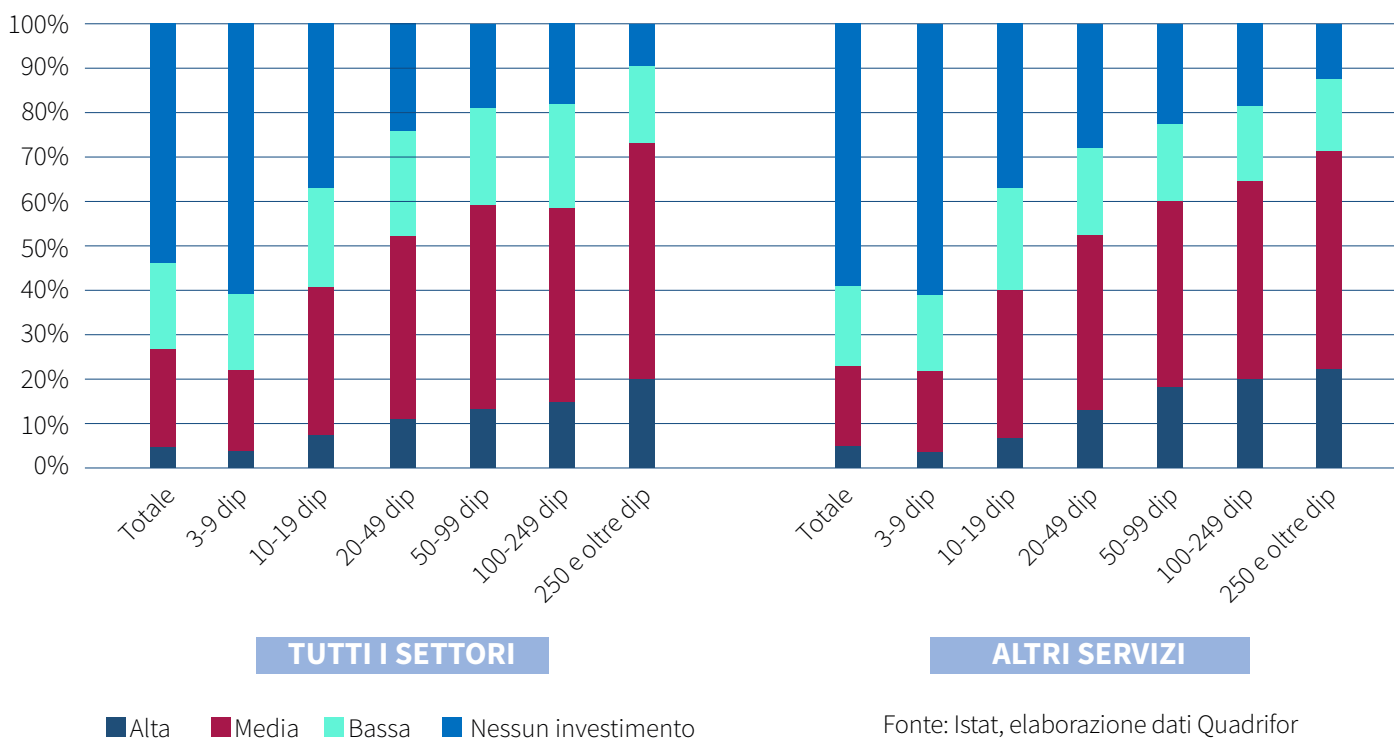




Sempre nell'ambito degli investimenti in *capitale umano e formazione* (Graf. 1.6), nella categoria *altri servizi* si registrano, rispetto alle medie di *tutti i settori*, percentuali più alte per le imprese di tutte le dimensioni con investimenti di fascia *alta*, una

presenza minore di medie e grandi imprese sia nella fascia di investimento *media* che in quella *bassa*, e percentuali più alte di medie e grandi imprese nella fascia *nessun investimento*.

**Graf. 1.6 - Intensità degli investimenti in Capitale Umano e Formazione nel triennio 2020-2022 in imprese con almeno 3 dipendenti (Tutti i settori - Altri Servizi).**



Il Rapporto Istat sulle imprese ICT riferito all'anno 2023<sup>11</sup> delinea il quadro generale della digitalizzazione delle imprese italiane, evidenziando come le piccole e medie imprese siano ancora indietro nelle attività specialistiche di digitalizzazione. L'analisi condotta in base alle 12 attività digitali che compongono il Digital Intensity Index (DII), evidenzia un significativo interesse delle imprese verso l'adozione di tecnologie digitali: il 60,7% delle PMI ha adottato almeno 1 delle 12 attività (contro il 57,7% della media Ue27); il 47,9% delle PMI (48,7% media UE27) utilizza almeno un software gestionale; le imprese con almeno 10 addetti hanno fatto ricorso ad una tecnologia di cloud computing (61,4%, 45,2% media Ue27), o di fatturazione elettronica (97,5%, 38,6% Ue27). Tuttavia, solo il 13,6% delle PMI condivide i dati elettronicamente con i fornitori o i clienti (23,5% media Ue), solo il 26,6% delle imprese con almeno 10 addetti esegue l'analisi dei dati all'interno o all'esterno (33,2% nell'Ue27), e il 55,1% delle imprese ha preso in considerazione l'utilizzo delle tecnologie AI senza poi adottarle, a causa della carenza di competenze

nell'utilizzo delle stesse.

Tra i 12 parametri del DII, quello legato all'e-commerce evidenzia la stessa percentuale di imprese che hanno effettuato vendite online nell'anno precedente, per almeno l'1% del fatturato totale (13%), ma registra al contempo un aumento dal 17,7% del 2022 al 18,5% del 2023 delle imprese attive nell'e-commerce, e dal 13,5% al 18,5% delle PMI che hanno realizzato online il 15,5% dei ricavi totali. Per quanto riguarda le differenze settoriali, il valore totale delle vendite online si concentra per il 37,9% nel settore energetico, per il 26,7% nel comparto manifatturiero e per il 24,7% nel settore del commercio. Dal punto di vista dimensionale, il 52,9% del valore online proviene da vendite da grandi imprese e il 47,1% da PMI, con un divario inferiore rispetto a quello riportato nel 2022 (rispettivamente 60% e 40%). Ciò significa che la perdita delle vendite dalle grandi imprese è passata alle imprese di minore dimensione che dimostrano

<sup>11</sup> ISTAT, Imprese e ICT, Dicembre 2023 - [download del report](#)

così di aver acquisito una maggiore capacità di rispondere al servizio richiesto e di aver guadagnato una maggior fiducia presso i clienti.

Tra le imprese con almeno 10 addetti che vendono online, il 74,5% utilizza canali e siti web propri o del gruppo di appartenenza, mentre il 57,7% (42,9% in Ue27) utilizza piattaforme online. Il 74,2% delle imprese con almeno 10 addetti dichiara di avere un sito web (contro il 92,2% delle grandi imprese), ma solo il 16,2% offre la possibilità di effettuare ordinazioni o prenotazioni online.

Rispetto alle relazioni online con la clientela, il 57,3% delle imprese utilizza social media, mentre solo il 7,2% offre una app mobile ai clienti (ad es. per programmi fedeltà, e-commerce, assistenza clienti).

Tra i dati appena illustrati, quelli riferiti al ricorso all'Intelligenza Artificiale e all'analisi dei dati nelle PMI evidenziano come i maggiori ostacoli alla digitalizzazione siano individuabili nella mancanza di competenze specialistiche e nella difficoltà a passare dall'adozione delle tecnologie allo sviluppo di una cultura digitale.

Dunque colmare il gap di competenze appare indispensabile per la crescita delle singole risorse, ma per lo sviluppo delle imprese e l'uso appropriato delle tecnologie nelle strategie di business occorre adeguare anche la dimensione organizzativa.

## **1.2 Trasformazioni organizzative: modelli di cambiamento**

In generale, i cambiamenti organizzativi sono messi in atto nei sistemi aziendali al fine di rispondere alle sollecitazioni esterne, come ad esempio per gli effetti e le influenze provenienti dal mercato, oppure per l'adozione di normative, acquisizioni societarie, innovazioni tecnologiche, ma anche per esigenze interne, per correggere anomalie, per introdurre nuove procedure o nuove strutture, revisione degli stili relazionali, della motivazione lavorativa, ed altro.

Nella definizione di Quaglino<sup>12</sup>, riportata di seguito, si superano i diversi approcci teorici avvicinandosi negli ultimi decenni, razionalisti e sistemici, e il cambiamento organizzativo è inteso come un insieme di azioni orientate verso un obiettivo di mutamento. Si tratta di un "percorso che conduce l'organizzazione dallo stato A allo stato B: nel duplice aspetto di ciò che individua il secondo per differenza rispetto al primo e di ciò che viene agito per passare dal primo al secondo".

La differenza tra lo stato A e lo stato B costituisce il contenuto del cambiamento, mentre ciò che viene "agito" per raggiungere il secondo punto è il processo di cambiamento. Il punto B rappresenta la soluzione ricercata per tornare in una fase di nuovo equilibrio.

Questa descrizione pone l'attenzione sull'aspetto dinamico del processo, dal punto A al punto B, da una situazione ad un'altra come in due "fotografie", come due istantanee a confronto. La differenza tra i due stati rappresenta lo spazio in cui ristabilire una prestazione efficace e, contemporaneamente, costituisce il percorso del cambiamento, evidenziando i ruoli che hanno in questa transizione i contenuti e il processo dinamico. Si fa osservare che questa descrizione, pur efficace nella sintesi rappresentata, non accenna alle implicazioni dovute alle dinamiche soggettive e di sistema, a quelle di gruppo e più in generale agli aspetti relazionali, di socializzazione dei significati e alla condivisione di senso, su cui far convergere gli obiettivi e i contributi dei soggetti implicati. Trattandosi infatti di un processo "agito" è scontato che ci sia un coinvolgimento degli individui, senza il quale il raggiungimento del punto B non sarebbe possibile, soprattutto in riferimento ai differenti contributi per ruolo e responsabilità: individuali, di gruppo/team e dell'organizzazione complessiva.

Come ha affermato Schein<sup>13</sup> "Il cambiamento ha come risultato il conseguimento di nuove modalità di azione, di nuovi valori e atteggiamenti per significativi gruppi di individui, membri dell'organizzazione", per cui la cultura interna è creata e modificata attraverso le interazioni e i comportamenti dei soggetti che vi agiscono e dal quale prende forma il nuovo corso, come effetto della condivisione tra i soggetti e della rivisitazione dei significati che tale processo ha comportato.

Pertanto, il passaggio dallo stato A a B avviene a condizione di compiere un lavoro profondo a tutti i livelli implicati, che prende avvio dalla messa in discussione delle rappresentazioni personali del contesto lavorativo, mettendole a confronto con gli altri e agendo sul sistema dei valori condivisi, al fine di crearne insieme dei nuovi e riformulare la propria percezione di ruolo nel nuovo ambito di lavoro.

---

<sup>12</sup> Quaglino, G. P. (1990). Appunti sul comportamento organizzativo. Torino: Tirrenia Stampatori, p. 325.

<sup>13</sup> Schein E.H. (1985). Organizational culture and leadership, San Francisco: Jossey-Bass, (trad. it. Cultura d'azienda e leadership, Roma: Guerini e Associati, 1990).

Tanto più il cambiamento è importante e radicale rispetto allo status iniziale, con il coinvolgimento dei diversi livelli operativi, i sistemi di relazioni implicati (interni ed esterni con i partner), e maggiore sarà allora il carico di lavoro e il volume dei processi da trasformare.

Il cambiamento organizzativo è un evento evolutivo che scaturisce dalla combinazione di istanze che provengono dal contesto ambientale e da quello organizzativo interno. Per questo motivo è un processo continuo di ridefinizione dei compiti e degli ambiti relazionali, nonché di autoregolazione attraverso l'apprendimento, di evoluzione delle conoscenze e di tutti quei meccanismi organizzativi che danno luogo alla creazione e condivisione dei sistemi simbolici culturali.

Prendendo atto dei tempi con cui molte imprese hanno adottato il digitale, soprattutto per le tante che lo hanno fatto in risposta all'emergenza, è ragionevole ipotizzare che il processo interno di elaborazione della trasformazione non abbia avuto modo di compiersi appieno, oppure, che possa essersi realizzato in maniera più o meno sufficiente per avviare una nuova procedura in presenza di peculiari condizioni, e che il cambiamento a livello profondo, quello che interessa le dinamiche del sistema organizzativo, possa essere ancora in lento divenire.

Introdurre nuove soluzioni può implementare le organizzazioni, ma può anche accadere che, in un primo momento, si verifichi una perdita di efficacia e ciò dipende da una parte dalle modalità con cui sono introdotti gli elementi di novità da parte del management e, dall'altra, dalle modalità con cui sono elaborati e messi in atto tali cambiamenti da parte del personale. La letteratura in merito ha evidenziato come alcuni lavoratori trovino attrattivo il cambiamento tecnologico, altri si pongono in modo neutrale, mentre altri ancora, più tradizionalisti, vorrebbero evitarlo e lo accettano solo quando sarà accolto e adottato da tutti.

La strategia adottata dal change management per ottenere il cambiamento, si basa sulla motivazione dei soggetti più inclini alle novità, in modo da rendere più semplice prefigurare le ricadute e dimostrare loro di poter guidare il processo, supportando il personale nelle criticità. Tutto questo al fine di raggiungere l'adesione più ampia al progetto di innovazione organizzativa.

Tuttavia, il cambiamento personale rappresenta per molti lavoratori la perdita della sicurezza acquisita attraverso l'esperienza lavorativa e le resistenze al cambiamento che possono manifestarsi, sono dovute più facilmente al timore di non saper

rispondere adeguatamente alla trasformazione. Per altri potrebbe subentrare la paura di un peggioramento delle condizioni di lavoro, altri ancora possono avvertire il cambiamento come peggiorativo delle prestazioni precedenti. Pertanto, le modificazioni organizzative possono rappresentare per il personale fonte di reazioni differenti: rabbia, ansia, paura, preoccupazione, e poiché le organizzazioni sono costituite da persone, il management deve saper riconoscere queste reazioni e pianificare i cambiamenti con una certa attenzione, dando al personale il tempo di elaborare il cambiamento e trovare le modalità di adattamento ai nuovi assetti.

Tra i primi e più significativi contributi teorici sul cambiamento organizzativo si evidenzia quello di Kurt Lewin<sup>14</sup> proposto nel 1947, che ha conservato nel tempo tutta la sua validità, visti i continui ricorsi. In questo modello teorico il cambiamento è spiegato come una temporanea instabilità che agisce sull'equilibrio esistente, e considera le conseguenze che tale processo comporta, sia per gli aspetti dovuti alle implicazioni psicologiche personali (approccio percettivo), sia per quelli che scaturiscono dalla modalità di realizzazione del processo (approccio strutturale).

Il suo modello di cambiamento è riassumibile in tre fasi, *Unfreeze-Change-Refreeze*. La suddivisione rappresenta una facilitazione per il management nella gestione del processo e guida le azioni da mettere in campo al fine di raggiungere gli step individuati nel programma di cambiamento, per realizzare appieno l'intero ciclo.

Con la prima si punta a "Scongellare" la situazione in essere, mettendo gradualmente in discussione gli automatismi, gli stili di comportamento e di pensiero esistenti all'interno dell'organizzazione. Pertanto, comporta la comprensione dello stato in vigore nel momento in cui si effettua l'analisi e si identificano gli elementi che si dovranno cambiare per raggiungere il risultato desiderato. In questa fase si focalizzano gli elementi strutturali e comportamentali-relazionali esistenti nell'organizzazione che devono mutare per realizzare il cambiamento. Ciò comporta l'identificazione di qualsiasi ostacolo, come ad esempio politiche obsolete, tecnologia superata e, nel caso di resistenza da parte dei dipendenti, azioni dedicate all'elaborazione del loro superamento, con lo sviluppo di un piano

---

<sup>14</sup> Lewin K., *Field theory in social science: selected theoretical papers*, Harper, 1951

per raggiungere l'obiettivo e l'implementazione dei nuovi comportamenti.

Quando il piano è stato in buona parte realizzato e l'obiettivo del "cambiamento" ha raggiunto un buon avanzamento, allora l'organizzazione può passare alla terza fase del processo: il "ricongelamento". In questa fase si valorizzano i nuovi comportamenti attraverso programmi di riconoscimento da parte dell'organizzazione, al fine di sostenerne la diffusione. Infine, si valuta l'efficacia del cambiamento e dei benefici effettivamente raggiunti.

Il cambiamento modellizzato da Lewin, in breve, tiene insieme il processo di cambiamento a livello individuale, avente valore sociale, e i cambiamenti organizzativi che si rendono via via opportuni. Tuttavia si ritiene utile aggiungere che tale modello è stato sviluppato per promuovere i cambiamenti sociali, come il superamento dei pregiudizi e la trasformazione delle relazioni sociali, come ad esempio il razzismo. Nonostante il suo contesto di origine, è stato ampiamente utilizzato nel tempo per pianificare il cambiamento nelle organizzazioni produttive, dimostrando la sua validità, confermata anche dallo sviluppo di una ricca letteratura di settore.

Questo modello in tre fasi è stato individuato in un'epoca in cui le trasformazioni erano certamente meno rapide e repentine rispetto ai ritmi che stiamo sperimentando in questi ultimi anni, nel quale si stanno susseguendo velocemente non solo radicali trasformazioni dei mercati e delle tecnologiche, ma anche la ricomparsa di eventi drammatici, come pandemie e guerre in territori prossimi al cuore dell'Europa. Eventi che fino a pochissimi anni fa si potevano ritenere appartenenti al passato e che hanno aggiunto maggiore incertezza su tutti gli scenari, rendendo più complessa qualsiasi prefigurazione degli obiettivi e ampliando i margini di errore nelle opzioni da adottare e la relativa scelta della strategia.

Se volgessimo lo sguardo a qualche decennio addietro potremmo osservare che le tecnologie fino allo scorso secolo rispetto a quelle odierne si sono avvicinate con ritmi decisamente più dilatati e con modalità diverse, hanno richiesto infatti forme di riorganizzazione dei processi di lavoro meno radicali, come quello che ha fatto seguito all'ingresso dell'informatica. Realizzato con una tempistica che ne ha permesso un accomodamento sociale diffuso che ha comportato un cambiamento adattivo sicuramente meno impattante.

In quel frangente storico sono state poste le basi per portare all'attenzione la necessità di un siste-

ma di rigenerazione delle conoscenze interne alle organizzazioni, sia per ragioni sociali sia produttive; dapprima puntando sulle conoscenze tecniche molto specializzate, per passare successivamente a un sistema diversificato e multidisciplinare. Questi eventi hanno reso necessario promuovere politiche di sostegno al Life long learning, finalizzate anche a velocizzare il ricambio dei saperi a sostegno dei cambiamenti organizzativi.

In breve, rispetto al passato in cui i mutamenti potevano essere realizzati in modo intenzionale e programmato, ovvero episodici, negli ultimi anni ha preso il sopravvento una modalità cumulativa di nuove conoscenze, continua e stratificata, che necessita di maggiore attenzione. Molte aziende hanno scelto più frequentemente di migliorare tecnologicamente i propri processi in maniera incrementale, e sono state le prime ad aver adottato ed esplorato l'impiego delle tecnologie digitali, ciò ha permesso loro di avere un vantaggio e, allo stesso tempo, di capire che il processo avviato non si sarebbe fermato, al più potrebbe rallentare ma non arrestarsi. Allo stesso modo anche le conoscenze del personale necessitano di rigenerarsi frequentemente.

Quindi, gli accadimenti recenti narrano di circostanze che hanno spinto l'acceleratore verso un cambio di paradigma e per alcune organizzazioni la trasformazione è stata più radicale. Nel precedente studio di Quadrifor<sup>15</sup> è emerso in modo evidente come questa dinamica abbia investito molti settori del Terziario.

Attualmente, non possiamo considerare la trasformazione organizzativa dovuta al fattore digitale come un processo che si compie con un termine, un "approdo", anche se al management delle imprese potrebbe risultare gradita la possibilità di un orizzonte, soprattutto in relazione agli investimenti che rappresentano una voce quasi costante di spesa. Piuttosto, appare naturale prospettare un cambiamento continuo<sup>16</sup>, con il quale le organizzazioni possono guidare la trasformazione, per non arretrare dalle posizioni di mercato presidiate, attraverso piccole e continue correzioni che scaturiscono dai membri impegnati al proprio interno, attraverso l'agire proattivo.

---

<sup>15</sup> Ricerca sull'evoluzione del mercato del lavoro nel Terziario, a cura di Vaiasicca A., Roma, Ebinter - Quadrifor, 2022. (<https://www.Quadrifor.it/Studi-e-ricerche>)

<sup>16</sup> B. Burnes, Managing change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics. Harlow: Prentice Hall, 2009.

Tuttavia, il cambiamento può essere discontinuo, possono verificarsi cambiamenti non pianificati come quelli conosciuti in questi ultimi anni, e in questi casi occorre limitare le conseguenze negative che possono aver luogo, per massimizzare quelle in grado di rispondere in modo adattivo.

Come accennato prima, all'interno del cambiamento organizzativo i soggetti rispondono con atteggiamenti diversi. Sicuramente tra gli elementi chiave che incidono sulle differenze c'è quello relativo alle peculiarità delle risorse umane che sono chiamate in causa. Chi promuove il cambiamento è solitamente il management, ma coloro che lo realizzano ricoprono più frequentemente ruoli intermedi. Sono i *change agents*<sup>17</sup>, fondamentalmente dei facilitatori, che devono essere dotati di buone capacità comunicative e relazionali, in quanto informano sul cambiamento, guidano i team e sono coloro che assicurano che il processo si compia al meglio.

Il consenso dei diversi sottosistemi o livelli organizzativi è raggiunto soprattutto con un buon piano di comunicazione interno, in cui gli agenti esplicitano con chiarezza cosa intendono cambiare, come intendono raggiungere determinati risultati e quali responsabilità hanno rispetto alla realizzazione degli obiettivi. Il percorso promuove il cambiamento dei comportamenti individuali, nella misura in cui questi sono agiti nella dimensione sociale e assorbiti nella sfera lavorativa.

I cambiamenti interessano sempre i gruppi e le singole posizioni, solo la comunicazione, la partecipazione e la condivisione tra i soggetti che interagiscono consente un confronto dell'esperienza adattiva individuale, se i livelli di interazione intermedi riguardano gruppi numerosi questi scambi non sono possibili e quindi la risposta adattiva è solo individuale.

Le dimensioni personali e il contesto interno alle imprese costituiscono la base di informazioni che orientano le condizioni su cui programmare la trasformazione. Tra le caratteristiche personali troviamo: gli stili di coping<sup>18</sup>, la motivazione, le variabili demografiche e i tratti di personalità (autoefficacia, locus of control<sup>19</sup>, resistenza al cambiamento, cinismo).

L'autoefficacia<sup>20</sup> è intesa come meta-capacità di orientare le singole abilità cognitive, sociali, emozionali e comportamentali in maniera efficace per raggiungere determinati risultati o scopi. Il senso dell'autoefficacia innesca nei soggetti l'esperienza di benessere psicologico, ma ciò viene meno nei processi di cambiamento, quando a prevalere è la sensazione di "confusione", e l'assenza di infor-

mazioni chiare sul futuro è sentita come minaccia, causando l'insorgenza di resistenze verso i nuovi assetti anche se possono essere ritenuti utili.

La motivazione costituisce un'altra leva importante. Coloro che cercano di realizzarsi tendono ad impegnarsi in misura maggiore nel cambiamento: l'impegno con il quale il soggetto ritiene di essersi impegnato per il risultato è commisurato con quello messo dall'organizzazione. Anche la variabile demografica acquisisce un peso tra le dimensioni personali in gioco, e in questa chiave di lettura è in relazione alla percezione dell'equità distributiva. Sul versante del contesto interno si ritrovano altri elementi che supportano il cambiamento, come la cultura, il clima organizzativo e lo stile manageriale o di leadership, in breve i tasselli che, a certe condizioni, migliorano le performance e fanno crescere il personale.

Le organizzazioni sono sistemi in grado di promuovere e alimentare crescita e sviluppo, e nel farlo puntano alla qualità dei processi e alle modalità con cui le persone partecipano, se queste sono motivate e condividono con l'organizzazione il senso di ciò che fanno, allora si instaura un certo benessere organizzativo.

Se i destinatari del cambiamento sentono di essere supportati e rispettati, e avvertono l'ambiente di lavoro organizzato, socievole e "confortevole", sviluppano un senso di appartenenza alla struttura aziendale e mostrano una maggiore propensione ai cambiamenti e a collaborare ai progetti. Diversamente cresce la tensione emotiva, cresce l'assenteismo, lo stress e il burn-out, cresce la sfiducia nelle capacità del management e il processo di cambiamento non progredisce.

In breve, laddove si crea un circolo virtuoso tra organizzazione, forza-lavoro e commitment, anche i progetti di cambiamento più impegnativi risultano gestibili. Pertanto, la presenza di alcune proprietà del sistema, come ad esempio la partecipazione diffusa dei membri, la comunicazione aperta e sin-

---

<sup>17</sup> Merlyn, V., Parkinson, J., Il cambiamento organizzativo nell'information technology: la vision per processi per lo sviluppo efficace dei sistemi informatici. Milano, Franco Angeli, 1995.

<sup>18</sup> Modalità con cui le persone affrontano le situazioni avverse.

<sup>19</sup> Percezione soggettiva relativa alle proprie capacità di controllo degli eventi, che si correla positivamente con reazioni positive al cambiamento - come la soddisfazione lavorativa e il benessere psicologico, negativamente con l'insoddisfazione lavorativa - problemi di disagio, tensione e insoddisfazione lavorativa.

<sup>20</sup> Bandura, A. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman, 1997.



cera fra i differenti livelli, procedure chiare e trasparenti, sistemi di premialità con regole facilmente intelleggibili, fino all'opportuna anticipazione dei risultati attesi, hanno il pregio di far conseguire particolari vantaggi nel superare le resistenze al cambiamento organizzativo.

Le resistenze, quando presenti, possono essere a livello individuale, di gruppo/i e dell'organizzazione intera, e potrebbero riferirsi alla mancanza di adesione ad un progetto avviato dal management perché avvertito come troppo distante, rispetto a quanto condiviso fino a quel momento con l'organizzazione e con il medesimo management. Le opposizioni risulterebbero inconsuete per le organizzazioni che invece monitorano le loro risorse, che valutano il loro capitale intangibile, che aggiornano il loro catalogo di competenze e conoscenze interne, che regolano i modelli di comportamento sui propri "tratti culturali", che Schein<sup>21</sup> ha distinto in valori e in "proprietà culturali di collettivi", o "assunti di base".

La cultura organizzativa è l'elemento più importante, condiziona le strategie, gli obiettivi e i comportamenti adottati, e poiché queste sono decise dal management capire le modalità di adozione equivale a comprendere la valenza delle relazioni, delle attese, dell'interpretazione dei codici e dei valori proposti.

Gli assunti di base riguardano le relazioni tra le persone e i colleghi dell'organizzazione, sono i modi di pensare impliciti, quelli meno noti agli stessi individui, che influenzano le decisioni e le azioni, e in parte riguardano le aspettative relativamente all'ambiente di lavoro e le risposte organizzative ad esse.

Si riportano in sintesi i tratti culturali maggiormente trattati in letteratura:

◆ Procedure - L'insistenza sulla necessità di svolgere le attività seguendo precise procedure.

◆ Regolamentazione - La percezione che i dirigenti siano attenti al funzionamento dell'azienda e ai risultati.

◆ Empowerment - Quanto le persone sentono di essere ben gestite dall'organizzazione.

◆ Identità - Quanto l'organizzazione è in grado di conferire alle persone un senso di appartenenza.

◆ Lealtà - La percezione che i dirigenti sono leali verso i dipendenti.

◆ Fiducia - Il grado di fiducia che le persone manifestano verso chi governa l'azienda.

Rilevare questi tratti in un'organizzazione consente di misurare la frequenza delle situazioni e le tipicità del sistema di relazione percepite dalle risorse, al fine di delineare e osservare la performance or-

ganizzativa e cogliere i punti di forza e di debolezza. Per le finalità di questo studio, riconoscere questi sistemi per la loro valenza e il loro significato, ci dà modo di evidenziare come alcuni di questi tratti rappresentino le dimensioni dove le percezioni e i vissuti dei lavoratori emergono, e dove acquisisce significato il senso di appartenenza ad un'impresa. E in relazione al momento storico attuale, quello in cui le trasformazioni organizzative hanno visto rapidi e repentini aggiustamenti, è naturale chiedersi se le evoluzioni compiute permettano loro di mantenere la loro funzionalità strutturale, oppure, con il ritorno alla socialità, si sono evidenziate delle aree su cui si è reso necessario un ripensamento, oppure una diversa soluzione, per proseguire con maggiore accordo nei processi di business. In breve, con questo studio, si è voluto fotografare la situazione nel momento in cui si comincia a superare la fase emergenziale, al fine di tracciare come le imprese hanno risposto dal punto di vista organizzativo, e in particolare se i Quadri, a seguito delle trasformazioni realizzate, sentono di partecipare alle attività, se ci sono delle aspettative che in quella fase si sono attivate e che sono rimaste disattese, se avvertono di essere supportati nello svolgimento del proprio lavoro dalle organizzazioni.

Infatti, se la crisi ha imposto alle imprese di rivedere con tempi rapidi le organizzazioni, con soluzioni decise più frequentemente in modo unilaterale dal management, senza la possibilità di valutare e condividere con altri livelli le scelte da effettuare, per i lavoratori si è trattato di accettare il cambiamento con il senso di urgenza, con i limiti e le modalità forzate della crisi, rispetto alle quali i propri vissuti personali e professionali potrebbero essere rimasti estranei e distanti. Questa potrebbe essere stata la motivazione alla base di migliaia di casi di licenziamento che si sono registrati nel 2022 e nel 2023. I Quadri, che gestiscono i flussi informativi top down e che coordinano l'operatività, hanno dovuto anche loro fare fronte alle novità, probabilmente con scarsi margini per condividere le riflessioni e le scelte operative di quel periodo, e con la ripresa delle attività prevalentemente in presenza, non sono note quali situazioni stanno affrontando.

---

<sup>21</sup> Schein E. H., *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass ed., 1985, (trad. It. *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano, 1990).

### 1.3 Alcune stime sul cambiamento organizzativo

In tema di cambiamento organizzativo non ci sono dati statistici rappresentativi e sistematici che possono rendere osservabile il fenomeno, ma solo descrittivi di un diversificato universo di riferimento. Si tratta per lo più di studi avviati oltreoceano ed estesi a livello globale, rintracciabili nella letteratura aziendale, che propongono dati puramente indicativi sui possibili scenari. Queste osservazioni realizzate nell'ambito di diversi studi hanno stimato che la quota di imprese che non riesce a portare a termine in modo soddisfacente la trasformazione organizzativa sia molto alta, quantificata intorno al 70%<sup>22</sup> dei casi. Si tratta pertanto di una percentuale molto importante e ciò dimostra quanto sia difficile realizzare un cambiamento fino al raggiungimento degli obiettivi prefigurati.

Tra le principali cause di fallimento delle iniziative, in cui ricade la maggior parte dei casi, troviamo che il management che dovrebbe guidare e ispirare i collaboratori è il primo livello a mostrarsi impreparato ad affrontare il cambiamento. Un'ulteriore indicazione di interesse che emerge da questi studi è rappresentata dal fatto che le imprese che intraprendono progetti di cambiamento, sono portate a gestirne diversi in pochi anni, in media 5 progetti in 3 anni. E ciò rafforza la tendenza evidenziata precedentemente, circa le trasformazioni di tipo cumulative e continue.

In breve, sembra che si stia consolidando la tendenza che le imprese che abbiano avuto modo di chiudere con successo un progetto di cambiamento organizzativo, siano portate a replicare le iniziative anche su aspetti organizzati molto circoscritti, mettendo in atto un meccanismo basato su micro-cambiamenti stratificati. Il caso aziendale di Infosys<sup>23</sup> presentato da due top manager<sup>24</sup>, impegnati anche nella struttura di ricerca studi e formazione a livello globale, è rappresentativo in tal senso. Il management, prima di affrontare una ennesima trasformazione organizzativa e prima di decidere quale strategia mettere in campo, ha preferito guardare quali fossero le esperienze di cambiamento organizzativo di altre aziende leader globali, e cosa queste avessero fatto per coinvolgere i loro dipendenti.

Questo studio ha permesso di capitalizzare che piccoli e persistenti cambiamenti costituiscono un valido modo per guidare un ampio e duraturo cambiamento.

Questi piccoli interventi realizzati in continuità e

in un arco di tempo programmato, permettono di compiere trasformazioni complesse. Si tratta in sintesi di partire dalla decostruzione del cambiamento atteso e da lì ideare una serie di iniziative piccole, ciascuna con un obiettivo ben definito, che culmineranno nel tempo nella realizzazione dell'obiettivo finale. Quelli intermedi sono individuati di volta in volta da piccoli team di talenti ibridi, con competenze inter-funzionali, con il compito di elaborare un intervento risolutivo dedicato al singolo problema.

Per la gestione dei micro-cambiamenti è stata utilizzata una combinazione di suggerimenti sui suggerimenti, ricompense e riconoscimenti mirati, che ha portato al cambiamento definitivo delle procedure, grazie anche al programma di formazione interna ideato per supportare con l'apprendimento le nuove soluzioni, con brevi lezioni caricate nella piattaforma aziendale.

Nel nostro Paese dal 2003 opera ASSOCHANGE<sup>25</sup>, un'associazione cui prendono parte aziende, consulenti e studiosi universitari con l'intento di osservare e rilevare periodicamente come le imprese si attivano sul tema del cambiamento organizzativo. A tal fine, dal 2014 conduce una rilevazione presso le aziende aderenti, in media circa 160 l'anno, con cui classifica e analizza i progetti di cambiamento che le medesime hanno promosso e realizzato. Ciò che emerge a livello macro, dalle informazioni riportate, è che negli ultimi anni è aumentata la percentuale di imprese che hanno realizzato più progetti in direzione di un cambiamento organizzativo. Nel 2022 sono stati diffusi i risultati relativi al 2021 che hanno confermato la tendenza verso un aumento del numero di progetti, sono infatti il 23% delle imprese quelle che, in quel periodo, hanno portato avanti più di 10 progetti; il 22% si posiziona tra i 5 e i 10, e il 55% ha avuto meno di

---

<sup>22</sup> Morelli C, Masper M., Costruire nuove organizzazioni. Il ruolo del change management. In Prospettiveinorganizzazione, rivista trimestrale, aprile 2023 <https://shorturl.at/ia0L9>

<sup>23</sup> Infosys Technologies Limited è un'impresa di servizi informatici con sede a Bangalore, India. Infosys è una delle più grandi compagnie informatiche in India con più di 242.371 dipendenti nel 2020. Ha uffici in 22 stati e centri di ricerca e sviluppo in India, Cina, Australia, Regno Unito, Canada e Giappone.

<sup>24</sup> Kavanaugh J., Tarafdar R., The Live Enterprise: Create a Continuously Evolving and Learning Organization (McGraw-Hill, 2021).

<sup>25</sup> Si precisa che i report prodotti in formato integrale sono distribuiti dall'associazione esclusivamente tra le aziende aderenti, mentre è possibile trovare online il Report 2022 al seguente link <https://assochange.it/wp-content/uploads/2022/02/REPORT-2021-imp-DEF.pdf>



4 progetti. Il 42% dei progetti promossi hanno un orizzonte temporale tra i 7 e i 12 mesi, il 30% tra i 13 e i 18, e il 9% oltre i 18 mesi. Solo il 23% dei progetti di cambiamento sostenuti raggiunge almeno l'80% degli obiettivi prefissati, mentre il resto si è arenato in corso.

Diversi ricercatori si sono dedicati in questi ultimi anni allo studio dei fattori determinanti per il buon esito degli interventi dedicati al cambiamento. In particolare, tra i più recenti, un caso studio ha fornito nel 2021 a Errida e Lofti<sup>26</sup> l'occasione di esaminare e confrontare i diversi modelli prodotti e pubblicati nella letteratura di settore. I singoli schemi analizzati considerano nel loro approccio alcuni fattori specifici e ne tralasciano altri, pertanto diversi modelli di cambiamento potrebbero essere combinati tra loro per adattarsi meglio alle particolari circostanze organizzative, ma in questo caso sono presentati nel loro quadro di impostazione. Al termine dell'approfondita disamina e dopo aver eliminato le ridondanze, gli autori hanno identificato 12 categorie che focalizzano le variabili salienti che influenzano l'esito del processo di cambiamento organizzativo, e sono riportate di seguito:

1. *Visione e strategia di cambiamento chiara e condivisa;*
2. *Prontezza al cambiamento e capacità di cambiamento;*
3. *Cambia le prestazioni della squadra;*
4. *Attività per la gestione della gestione del cambiamento;*
5. *Gestione delle resistenze;*
6. *Comunicazione efficace;*
7. *Motivazione dei dipendenti e agenti di cambiamento;*
8. *Coinvolgimento degli stakeholder;*
9. *Leadership e sponsorizzazione;*
10. *Rafforzamento e sostegno del cambiamento;*
11. *Approccio e pianificazione del cambiamento:*
  - I. *Progettazione di processi/procedure*
  - II. *Pianificazione*
  - III. *Integrazione della gestione del progetto;*
12. *Monitoraggio/misurazione.*

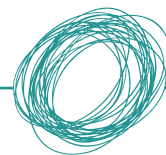
Un secondo e significativo contributo<sup>27</sup>, per il lavoro di disamina e di sistematizzazione degli studi e delle teorie elaborate sulla tematica, sposta l'osservazione dalle variabili che favoriscono il successo dei progetti di trasformazione, ai modelli e alle strutture di gestione dedicate alle strategie. Lo studio è stato condotto, oltre che sull'analisi e sulla comparazione dei modelli applicati dal change management, anche da un'indagine destinata a questi professionisti e ai dirigenti d'azienda de-

dicati al compito, dal quale emerge che le cinque strategie maggiormente utilizzate sono riconducibili alle seguenti attività:

- ◆ Comunicare il cambiamento;
- ◆ Coinvolgere le parti interessate a tutti i livelli dell'organizzazione;
- ◆ Concentrarsi sulla cultura organizzativa;
- ◆ Incoraggiare con incentivi;
- ◆ Considerare la mission e la vision dell'organizzazione.

La comunicazione dunque è essenziale per la gestione del cambiamento. Tutti i modelli esaminati suggeriscono che i consulenti e i dirigenti impegnati nel processo di cambiamento dovrebbero fornire ai membri dell'organizzazione una comunicazione chiara sul processo che si intende avviare in tale direzione. Su questo punto converge un terzo degli intervistati che ha indicato come spesso, piuttosto che quasi sempre, ha provveduto ad informare tutti i membri dell'organizzazione in merito al progetto, comunicando ai responsabili del cambiamento, ai leader dell'organizzazione e ai Quadri intermedi.

I risultati indicano inoltre che i responsabili del cambiamento nel promuovere e realizzare un progetto dovrebbero coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione, manager, middle manager, dipendenti e leader, al fine di utilizzare i feedback e adattare i relativi interventi; questa strategia è stata utilizzata dal 50% o più degli intervistati. Si tratta semplicemente di attività volte a mantenere da un lato una corretta interpretazione dei suggerimenti/indicazioni raccolti presso gli attori organizzativi, dall'altro mantenere una coerente continuità con gli obiettivi, adeguando le strategie in base al contributo delle parti interessate. È interessante notare che, mentre nello studio dei modelli e delle strutture si identificano strategie che riguardano la leadership dei senior e dei dipendenti, i risultati di questo studio indicano come maggiormente



<sup>26</sup> Errida A., Lotfi B., The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International Journal of Engineering business management <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/18479790211016273>

<sup>27</sup> Phillips J., Klein J. D., Change Management: From Theory to Practice. TechTrends 67, 189–197 (2023) <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>

frequenti le strategie che coinvolgono il middle management nella promozione del cambiamento. Infatti i Quadri intermedi, come evidenziato in letteratura e nei precedenti studi di Quadrifor<sup>28</sup>, sono importanti comunicatori del cambiamento e forniscono all'organizzazione feedback utili in relazione all'attuazione dei piani di cambiamento. Benché dalle evidenze emerse in questi studi la leadership risulti essenziale per promuovere il cambiamento, sembra che nella fase esecutiva del processo non sia tenuta adeguatamente in considerazione, non sembrano esserci feedback sul percorso, come se il possibile contributo fosse limitato alla fase di avvio.

Tutti i modelli e i framework analizzati, ad eccezione di uno, hanno indicato che il change management dovrebbe concentrarsi sul cambiamento della cultura di un'organizzazione, e oltre il 75% degli intervistati ha implementato quasi sempre questa strategia.

La cultura organizzativa influenza l'accettazione del cambiamento, pertanto cambiarla significa rendere il ritorno alla situazione precedente, da parte del personale, poco probabile. Alcuni teorici del cambiamento spingono sull'idea che i responsabili dei progetti dovrebbero concentrarsi su coloro che sembrano resistenti al cambiamento, mentre altri indicano la necessità di supporto e impegno da parte dei manager per guidare un cambiamento culturale. I fautori di questo modello spingono nel creare una cultura dell'inclusione in cui le diversità dei punti di vista aiutano l'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi organizzativi. Tuttavia, nella pratica questo approccio è applicato in maniera meno efficace, infatti solo la metà dei rispondenti ha dichiarato di concentrarsi spesso su diversità, equità e inclusione.

Molti dei modelli e dei framework che sono stati analizzati vedono i manager del cambiamento impegnati nel cercare di allineare il progetto con la mission e la vision dell'organizzazione. Questa soluzione è quella più frequente e ricorrente per le aziende e si posiziona come la seconda strategia più utilizzata dagli intervistati. La mission di un'organizzazione può includere convinzioni proprie, valori, priorità, punti di forza e l'immagine pubblica desiderata che i leader, in primis, dovrebbero fare propria. Quindi la valutazione e i contributi informativi di queste dimensioni dovrebbero rientrare nella progettazione e nella attuazione del processo di cambiamento.

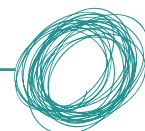
La maggior parte dei modelli e dei framework di gestione osservati suggeriscono che le organizzazioni dovrebbero premiare e incentivare i compor-

tamenti consoni ai cambiamenti promossi. Tuttavia, sembra che coloro che gestiscono i progetti di cambiamento abbiano affermato di non fornire incentivi al cambiamento. Sembra inoltre, che la formazione dei dipendenti sia spesso considerata un incentivo, più che una necessità o una leva utile, e molti partecipanti all'indagine hanno confermato di aver fornito formazione ai dipendenti e ai dirigenti.

In sintesi, a prescindere dal riferimento ai modelli, il successo del cambiamento è legato ad un mix di leve da utilizzare che possono insieme implementare le probabilità di successo. La comunicazione costante che coinvolge tutti i livelli organizzativi, dai leader al personale, che informa sulle strategie e che permette lo scambio di pareri e delle valutazioni, alla luce degli studi citati, diviene centrale per condividere la mission organizzativa e per progettare la vision con cui motivare il personale, dando loro modo di sperimentare nel breve termine dei successi nel nuovo processo, e riconoscendo adeguatamente il loro impegno.

Assume inoltre un certo peso, per il buon esito del progetto, la possibilità di mettere in comune anche le valutazioni sull'impatto e le ricadute, in particolare modo se si evidenziano le parti migliorate, in maniera che ognuno possa riconoscere il proprio contributo e il ritorno fattuale. Ciò al fine di mantenere i risultati del cambiamento e segnare delle *milestone* nella storia organizzativa, per valutare i benefici e il percorso del cambiamento. Infine, questo studio evidenzia che l'efficacia di un processo di cambiamento è dato dal numero di strategie che sono messe in atto, maggiore è la quantità dei modelli utilizzati nel medesimo progetto e più grande sarà la probabilità di successo.

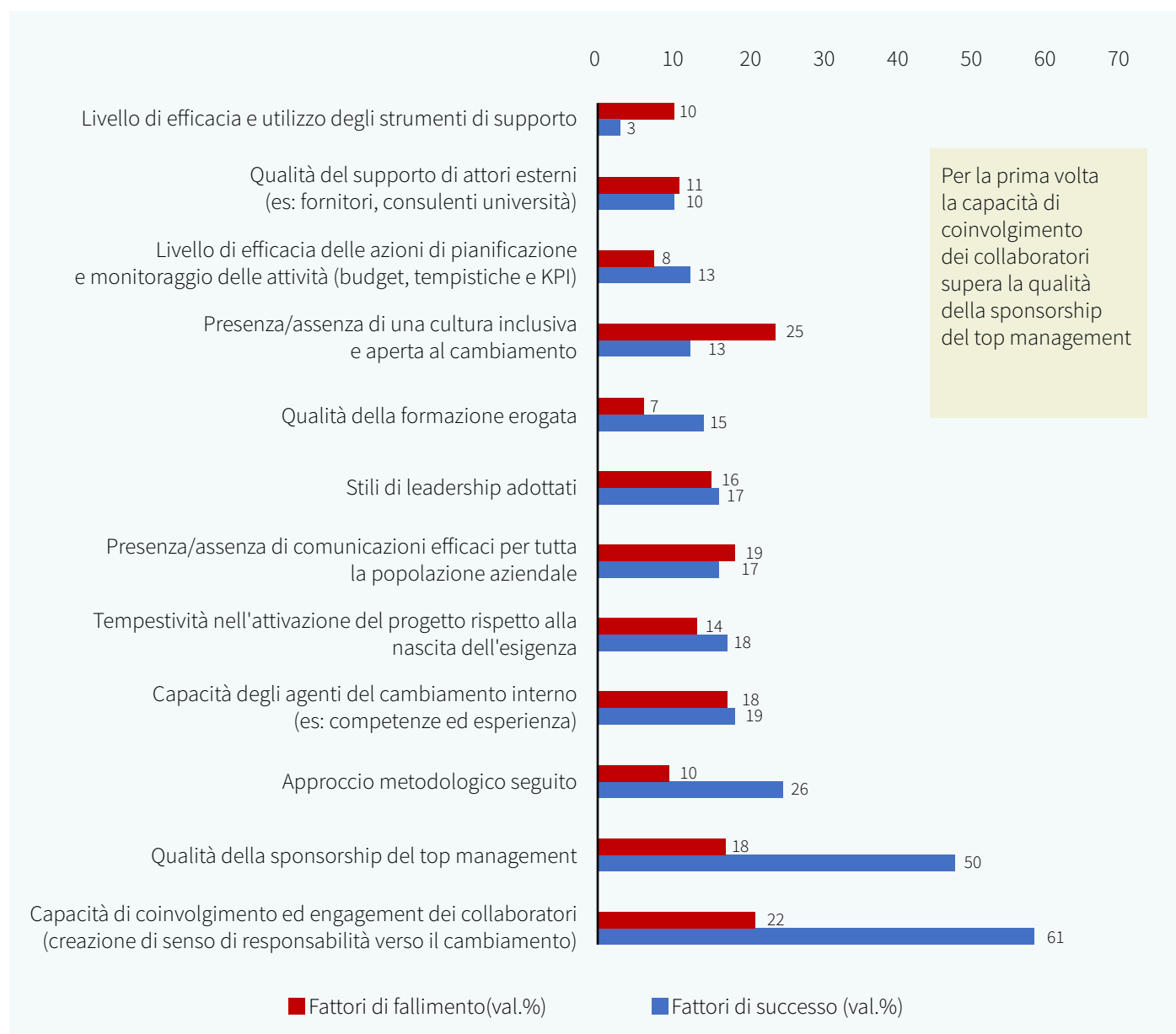
Tornando sul lavoro svolto da ASSOCHANGE con l'indagine annuale, è possibile osservare nel grafico originale, riprodotto a seguire, quali modelli sono stati utilizzati dalle imprese attraverso gli indicatori descrittivi, ripresi anche dagli studi appena citati. Per ogni indicatore sono state riportate due percentuali: in rosso quando l'indicatore riveste il ruolo di causa del fallimento e in blu invece quando ha facilitato le trasformazioni.



<sup>28</sup> Richini P., La figura del Quadro in Italia e in Europa. Report pubblicato da Quadrifor, 2014, Roma.

[https://www.Quadrifor.it/images/content/ricerca\\_2014.pdf](https://www.Quadrifor.it/images/content/ricerca_2014.pdf)

Fig. 1.3.1 Le principali cause di successo o di fallimento dei progetti di cambiamento - Fonte: Osservatorio Assochange, 2022



Come si può notare i valori più alti degli indicatori che ostacolano il successo si riferiscono alla “Presenza/assenza di una cultura inclusiva e aperta al cambiamento” con il 25%, e alla “Capacità di coinvolgimento dei collaboratori” al 22%, entrambi riconducibili alla strategia di conduzione della azienda decisa dal management, in particolare alle modalità di engagement.

Al primo posto, tra gli indicatori che risultano favorire i progetti di cambiamento, si evidenziano esattamente le leve che caratterizzano lo stile personale del management rispetto alla conduzione dell’organizzazione, “Capacità di coinvolgimento ed engagement dei collaboratori”, seguita dalla “Qualità della sponsorship del top management”. Nel grafico, tra altri indicatori, si nota che la “Qualità della formazione erogata” ha il più delle volte una

ricaduta in positivo nel processo di cambiamento. A tal proposito Frigelli<sup>29</sup> osserva che gli imprenditori e il management dovrebbero rivedere le proprie azioni in termini di produttività, redditività, qualità, soddisfazione del cliente e innovazione, investendo sulle persone e sullo sviluppo organizzativo. L’azienda, d’altronde, si distingue dalla sua concorrenza anche per la portata del cambiamento dei processi e della cultura organizzativa e, in modo meno evidente, per le ricadute della formazione e per i consulenti che possono aiutare il processo, “... nulla potrà mai essere utile, senza

<sup>29</sup> Frigelli U., Il cambiamento organizzativo: potere, razionalità, emozioni. F. Angeli, Mi, 2017.

la consapevolezza individuale di dover affiancare, alle competenze che hanno garantito il successo nel passato, quelle che possono garantire il successo anche nel futuro”<sup>30</sup>. Quindi il cambiamento organizzativo ha basi maggiormente solide dove gli apprendimenti e gli atteggiamenti si modificano contestualmente.

È quindi abbastanza evidente che l’elemento centrale del processo è il fattore umano, in quanto è in grado di interpretare e attivare il valore distintivo dell’impresa, ma il motore della trasformazione è nella trasmissione dei significati dai singoli all’organizzazione, che avviene a condizione che ci sia tra le capacità di leadership quella di infondere entusiasmo per motivare e ridare senso agli sforzi che ciascuno mette nel processo, e nella corretta interpretazione delle istanze dei collaboratori. La valenza funzionale di un’organizzazione può essere dunque osservata dai comportamenti prevalenti tra i suoi membri, dai tratti culturali, dallo stile decisionale, dalla distribuzione dei centri decisionali piuttosto dalle deleghe, dalle modalità di reclutamento, dai valori e dalle potenzialità ricercate, in quanto tutto ciò agisce nell’architettura organizzativa.

Quando invece occorre valutare le potenzialità di impatto dei cambiamenti sui processi di regolazione, sui sistemi di comunicazione, sulla disponibilità delle persone a prendere parte attiva rispetto al cambiamento, oppure valutare le ricadute della formazione rispetto al cambiamento promosso, allora subentrano altre dimensioni, altri sistemi di riferimento. In particolare, entrano in causa quelli che hanno un legame con il patrimonio di conoscenze condivise e quelle riferite al sapere consolidato, al sapere tacito. Perché nessun cambiamento organizzativo è possibile, a livello collettivo/organizzativo e a livello individuale/personale, se non c’è la disponibilità a far spazio al nuovo, se non s’intende apprendere nuove conoscenze senza rinunciare a quelle che sono state funzionali fino ad allora, e se non si trovano motivazioni per prendere parte al cambiamento.

In questo processo entra quindi in gioco il rinnovamento del mindset, “in cui diventa essenziale fare proprie le capacità di disapprendere e di apprendere ad apprendere, ... i modelli mentali, di credenze e assunti su sé stessi, il contesto in cui si è calati, le sfide che si intende intraprendere”<sup>31</sup>. Pertanto, possiamo dire che a livello collettivo si confrontano i modi con cui si approcciano le situazioni, i modi con cui si dà valore alle esperienze e alle conoscenze, a quelle personali e a quelle con-

I dati relativi ai successi dei progetti di cambiamento organizzativo ci indicano che la riuscita dipende da molti fattori e da un sistema sofisticato di coordinamento e di promozione, ma si potrebbe affermare senza possibilità di smentita che gli esiti sono fortemente condizionati dalla capacità di apprendimento dell’organizzazione complessiva, a tutti i livelli.

## **1.4 Orientamenti e implicazioni per l’organizzazione delle imprese**

Quanto osservato nel secondo paragrafo riguarda i cambiamenti organizzativi programmati e pianificati dal management secondo l’approccio metodologico prevalente, quello riduzionista, in cui le modifiche organizzative sono finalizzate al miglioramento delle prestazioni delle imprese, per rispondere alle esigenze emerse nelle medesime, oppure per rispondere a sollecitazioni esterne, in una fisiologica conduzione delle attività.

Gli avvenimenti recenti hanno messo in evidenza i limiti delle metodologie e delle analisi utilizzate dell’approccio positivista, relativamente ai sistemi di gestione organizzativa e delle risorse. La chiave riduzionista adottata che ha caratterizzato il modo in cui l’uomo moderno costruisce il suo sapere, le tecniche e le metodologie d’utilizzo, ha mostrato tutti i suoi limiti al verificarsi della crisi pandemica. La differenziazione dello scibile in discipline scientifiche da un lato, e la formulazione della metodologia di ricerca sperimentale dall’altro, hanno risposto in primis al bisogno di pervenire alla comprensione dei fenomeni in modo osservabile, schematico e riproducibile. Il processo conoscitivo delle discipline, ha facilitato la comprensione dei fenomeni attraverso la scomposizione del sistema osservato in sottosistemi, fino all’individuazione di regole, enunciati e funzioni delle sue parti elementari. A loro volta queste assumono un senso se osservate all’interno della cornice metodologica prescelta per le osservazioni.

Questo modo di procedere nella costruzione della conoscenza negli ultimi due secoli ha giovato sicuramente a definire dei codici linguistici fra gli osservatori, ha aiutato a studiare i campi di osserva-

---

<sup>30</sup> Ibidem

<sup>31</sup> Richini P., Apprendere a disapprendere – Il mindset per la società VUCA. *Persone&Conoscenze* N. 125, 11/2017. Ed. Este. Milano.

zione disciplinari e a conoscerli in maniera diffusa, ma i limiti di questo approccio si sono evidenziati nel corso del tempo e via via sempre più profondamente. A partire dagli anni '70 il fisico Anderson<sup>32</sup> ne ha definitivamente sottolineato i limiti con una pubblicazione, con la quale ha posto la necessità di esplorare la realtà ricorrendo ad un altro metodo, da lineare (basato su causa-effetto) a uno complesso, basato su un nuovo paradigma.

Senza approfondire qui le tematiche addotte a sostegno della posizione anti-riduzionista si accennano due punti cardine del nuovo paradigma scientifico basato sui sistemi complessi: la capacità di ogni sistema ad autoorganizzarsi – ogni elemento del sistema è in grado di influenzare gli altri e insieme di svilupparsi, e il concetto di “emergenza” che si manifesta all’interno di un sistema a partire dalle proprietà che governano le sue componenti prese singolarmente, che scaturiscono dalle interazioni lineari e non-lineari tra le stesse.

La diffusione della Teoria della Complessità ha preso avvio negli anni '80, nonostante molti segnali fossero arrivati già agli inizi del secolo scorso, aprendo un dibattito sulla rilettura e revisione del metodo scientifico, del processo di costruzione della conoscenza e delle teorie organizzative.

Un sistema complesso è basato sugli elementi inclusi che agiscono tra loro, detti agenti, e la dinamica globale che ne emerge è una proprietà collettiva, sostanzialmente diversa da quella insita nelle parti che la costituiscono.

I sistemi collettivi sono sistemi complessi e tra questi le organizzazioni acquisiscono una posizione di rilievo che non possiamo ignorare, pena una visione impoverita e limitata del sistema, con una perdita di informazioni e delle potenzialità che il medesimo può esprimere se fosse correttamente compreso.

Le imprese, in quanto sistemi collettivi, sono dunque sistemi adattivi complessi e come organizzazioni sono sistemi che interagiscono di continuo con l'ambiente a cui si rivolgono. L'interazione spinge alla necessità di prepararsi e prefigurare gli scenari con cui si confronterà, e ciò dà luogo a immaginare il futuro e contemporaneamente a organizzare il presente, azionando rispettivamente la leva della capacità creativa e quella della capacità relazionale. Con la prima si esplorano le possibilità in cui il sistema può continuare a esistere e si apporta discontinuità, al fine di creare nuovi scenari, in cui l'impresa può “esistere” con una nuova forma, che può essere realizzata a condizione che tra i soggetti agenti, interni ed esterni, vi siano le capacità relazionali in gra-

do di attivare l'organizzazione verso l'obiettivo. L'equilibrio dinamico che alterna continuità e discontinuità, come esplorazione delle nuove possibilità da una parte e dall'altra il lavoro relazionale dei team e dei soggetti esterni, attraversa la storia e i cicli delle imprese; se le due forze agiscono contemporaneamente allora l'organizzazione è in una situazione sì di ordine caotico, ma con possibilità di sviluppo. L'eccessiva discontinuità, di contro, porterebbe alla disintegrazione organizzativa (a causa della elevata attenzione alla fase creativa e pochissima alle relazioni); mentre, viceversa, un'organizzazione che gestisce i propri processi ma non riesce a essere creativa rischia di fossilizzarsi. De Toni<sup>33</sup> ritiene che le imprese sono portate naturalmente ad amplificare la complessità, attraverso la diversificazione e la personalizzazione dei prodotti, e per governarla è dunque necessario strutturare un “equilibrio del potere, sia a livello micro (tra i lavoratori), sia a livello macro (tra proprietà e lavoratori)”<sup>34</sup>.

A tal proposito Morieux e Tollman<sup>35</sup>, individuano due azioni chiave che le organizzazioni possono utilizzare per rispondere alla crescente complessità competitiva e ambientale: per un verso aumentare l'autonomia decisionale periferica, decentrando il potere decisionale e dall'altro promuovere lo spirito di cooperazione tra le persone. Il micro-potere diffuso in forma equilibrata favorisce la cooperazione, ciò permette di accrescere le prestazioni.

L'ambiente incerto in cui agiscono le imprese, volatile, complesso e ambiguo (sintetizzato già in precedenza nell'acronimo VUCA - Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) preme per l'individuazione di modelli e strumenti che possano sostenere gli interventi sulle dimensioni gestionali, strategiche, organizzative e tecnologiche.



<sup>32</sup> Anderson P.W., More is different, Science, 1972, vol. 177, pp. 393-396.

<sup>33</sup> De Toni A. F., Furlan A., Guidare le imprese sull'onda della complessità, Marsilio Editori (2020), Venezia.

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Morieux Y., Tollman P., Smart simplicity. Sei regole per gestire la complessità senza diventare complicati. Ed. Egeco, (2015), Milano.



Un contributo di Rullani<sup>36</sup> suggerisce a tal fine di considerare cinque elementi o dimensioni, su cui sono impegnate le imprese e su cui esplorano la propria capacità di navigare nella complessità, misurandosi su: globalizzazione, digitalizzazione, attività di networking, prefigurazione di nuovi concept di consumo e ripersonalizzazione, dimensioni intese come capacità generativa di valore che prendono avvio dalle esperienze, dai valori e dai legami personali. Le prime tre soluzioni sono esterne e sono “incorporate” nelle attività e nel sistema organizzativo, mentre le ultime due sono quelle che “emergono” a partire dalla peculiare natura organizzativa, e sono facilitate nel flusso se a monte il management ha accettato di lavorare basandosi sulla rilevanza delle relazioni, sul contributo delle persone e sui loro processi creativi di ricostruzione di senso, in cui i cambiamenti strutturali sono elaborati attraverso la lettura dei paradossi e delle contraddizioni che si sono generati. In estrema sintesi, sulla base dei significati emergenti dalla condivisione delle esperienze e delle visioni. Il nuovo paradigma scientifico riconosce che tutti i concetti e le teorie sono limitati e approssimati, per questo motivo la scienza non può mai fornire alcuna comprensione completa e definitiva. Ed è per questo motivo che il nuovo paradigma si basa sull’incertezza e sulla non prevedibilità del futuro. In questo contesto l’organizzazione delle imprese è un sistema complesso adattivo in un ambiente turbolento. Il management in questa situazione dinamica può solo scegliere se rimanere ancorato al modello classico, ricorrendo a forme di controllo rigide che non tengono conto delle nuove dinamiche, bloccando l’emersione dal basso di forme nuove, oppure, lasciare che le forme conflittuali e disarmoniche possano emergere.

In breve, si tratta di lasciare emergere un’auto-organizzazione basata sulle interazioni che si svolgono tra le parti costituenti, che possono essere anche caotiche, ma che assumono un significato e una forma come risultato dell’operatività, emergendo nell’output finale. Così come le caotiche catene neuronali hanno un significato evidente al termine delle connessioni, anche il sistema organizzativo può fronteggiare delle deformazioni senza perdere la sua identità e mostrarsi come organismo. È nell’emersione dell’atto volontario, che si tratti di un progetto o l’individuazione di una nuova mission, che si evidenzia il dominio dei cambiamenti nel quale l’organizzazione esiste come unità. Le relazioni al suo interno possono cambiare, tenendo conto che ogni interazione dà luogo ad una retroazione e, grazie alla dimensione collettiva e

alla circolarità dei processi, ognuno è rafforzato nella sua appartenenza dal prendere dentro di sé parti di ciò che è divenuto comune.

L’organizzazione vincola le sue parti costituenti privandole di alcune potenzialità e ciò è verificabile in tutte le organizzazioni, anche di tipo sociale e non solo economiche, in cui i vincoli agiscono inibendo alcune potenzialità. Al contempo, il tutto organizzato è qualcosa di differente dalla somma delle parti, perché è l’insieme che fa emergere delle qualità che senza l’organizzazione non potrebbero esistere, le stesse che agiscono retroattivamente sulle parti che, a loro volta, incrementano le potenzialità inesprese.

L’organizzazione nel modello classico è riconducibile a una mente, mentre nel modello complesso è considerata come sistema a più menti. Nel modello classico regna la gerarchia, nel secondo esiste una rete organizzativa orizzontale.

Oggi il modello classico con i suoi sistemi gerarchizzati, la ricerca del controllo della variabilità del contesto e dell’equilibrio, mostra i propri limiti di fronte al costante aumento di complessità ambientale e dei mercati; mentre il modello orizzontale a rete si mostra in grado di rispondere meglio agli input, approcciando le difficoltà in modo da ridurre i margini di aleatorietà.

In particolare, le auto-organizzazioni possiedono principi distintivi, rispetto al modello classico, che consentono migliori capacità di risposta. Il primo principio è riconducibile alle proprietà delle reti: come le reti sociali hanno dei nodi fortemente connessi con altri gruppi o reti, in grado di attivare interconnessioni favorevoli e migliorare i flussi informativi e gli scambi, mentre internamente le interconnessioni favoriscono la diffusione dell’informazione. Ciò comporta una forte riduzione delle gerarchie interne, a vantaggio di logiche di condivisione e coordinamento, con deleghe diffuse e una maggiore autonomia operativa.

Il secondo principio è la ridondanza. La strutturazione autonoma delle unità e il coordinamento permettono di diffondere le conoscenze e le attività grazie alla maggiore comunicazione, ottenendo un eccesso funzionale che dà luogo, in qualche misura, alla possibilità che “tutti imparano a fare tutto”. Ciò costituisce un vantaggio adattivo per l’auto-organizzazione perché consente di poter rispondere prontamente alle situazioni critiche.

---

<sup>36</sup> Rullani E., De Toni A.F., Uomini 4.0: Ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità. Ed. Franco Angeli, (2018).

La condivisione, già accennata, costituisce il terzo principio. Le unità agiscono in autonomia e “sono efficaci se lo fanno in maniera coordinata, se preservano la chiusura organizzativa selezionando gli input che mettono a rischio l’identità mediante forti meccanismi di condivisione interna”<sup>37</sup>. E ciò è possibile solo se è insita una forte condivisione dei valori e della vision che costituiscono gli elementi guida per lo sviluppo del gruppo aziendale e dei singoli.

Il quarto principio è costituito dal *world-making*, relativo alla necessità più che al trend, di elaborare proposte o idee sulla visione di nuovi modelli di consumo, stili di comportamento e di vita, maggiormente orientati alla valorizzazione dei beni comuni, alla sostenibilità, alla valorizzazione delle risorse della comunità.

L’ultimo dei principi, la ri-personalizzazione, riguarda il valore che passa dalla centralità dei contributi soggettivi. L’interpretazione e la lettura del nuovo può avvenire solo a condizione che le persone all’interno delle organizzazioni contribuiscono con le proprie capacità interpretative, basate sul proprio ambito di osservazione e sull’elaborazione dei segnali, e su questi prendere decisioni suggerite dalle condizioni aleatorie. Si tratta, pertanto, di fare emergere valore a partire dal senso condiviso di ipotesi e idee. Il processo prende avvio da una posizione iniziale di caos, per continuare alla ricerca di un ordine e di una lettura/ricostruzione del senso/significati dei segnali.

In breve, il management in quest’epoca di grande incertezza deve favorire l’elaborazione della complessità e l’emersione di strategie dal basso, come prodotto complessivo, come visione condivisa.

Il processo di creazione implica anche la distruzione delle forme organizzative adottate in precedenza, senza il quale non sarebbe possibile l’introduzione di qualsiasi innovazione. Le organizzazioni di successo sono quelle che si rinnovano continuamente attraverso un lavoro creativo comune o condiviso, mixando nelle giuste proporzioni gli elementi nuovi con la dotazione acquisita. Per Rulph D. Stacey, docente universitario alla Hertfordshire Business School ed esperto in management, le imprese di successo lavorano con tensione, sia che guardino al futuro come “prevedibile”, sia che lo vedano come “imprevedibile”, provocando una certa tensione che porta al conflitto, ed è proprio su questo terreno che prende avvio l’apprendimento.

L’organizzazione deve muoversi su due schemi di gioco con due forme di intelligenza, una sfrutta la conoscenza esistente (exploitation) – qui si collo-

cano le imprese che attuano politiche adattive e realizzano innovazioni di tipo incrementale; l’altra forma/crea nuova conoscenza (exploration) – riguarda le imprese più innovative, che basano il proprio business sulla ricerca per la creazione di prodotti nuovi per il mercato, disposte anche a cambiamenti radicali.

Queste due modalità per De Toni e Furlan<sup>38</sup> devono essere integrate: “un processo di efficientamento del noto, affiancato a un processo di esplorazione dell’ignoto. È questo il modello dell’organizzazione ambidestra che si muove abilmente tra processi di exploration (del possibile) e exploitation (del certo)”<sup>39</sup>.

Entrambi i processi opposti sono fondamentali, il primo conduce l’impresa in una posizione di equilibrio, l’altra verso il disordine, in una interazione dinamica. Nella fase di creazione parte dell’organizzazione continuerà a presidiare il circolo dello sfruttamento, mentre un’altra parte potrà occuparsi dell’esplorazione di nuove soluzioni/prodotti, lavorando alla continuità che porta all’efficienza operativa, rafforzando in seguito le soluzioni ottenute, grazie alla condivisione interna. La condivisione, a sua volta, è possibile grazie ad un costante lavoro di miglioramento. “Prendendo in prestito il modello biologico del comportamento degli sciame, modulato anche dall’ingegneria robotica, si può notare come nei sistemi auto-organizzati le azioni complesse derivano da una intelligenza collettiva in cui le interazioni tra gli agenti si focalizzano su strategie di problem solving distribuite e agite a livello locale favorendo l’emersione di pattern globali, funzionali e coerenti”<sup>40</sup>. In breve, si tratta di far convergere l’organizzazione dell’impresa su un equilibrio dinamico, tra discontinuità e continuità, tra rinnovamento e fossilizzazione, tra integrazione e disintegrazione.

---

<sup>37</sup> Comello L., De Toni A. F., Ioan L., Complessità e leadership, in Quaderni di management (2011) n. 54 pp 14-24.

<sup>38</sup> De Toni A.F., Furlan A., Guidare le imprese sull’onda della complessità. Marsilio Editori (2020), Venezia p.23

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Vaissica A., “Innovazione come driver per il superamento della crisi”, P. Richini (a cura di) Modelli di governance territoriale per sviluppare innovazione e conoscenza nelle PMI”, n.204 I libri del FSE, Isfol (2015) Roma, p.15.



		<b>Modello manageriale</b>	
		<b>Classico</b>	<b>Complesso</b>
<b>Caratteristiche</b>	Ambiente	Prevalentemente stabile	Prevalentemente turbolento
	Approccio al futuro	Basato su proiezioni di serie storiche	Basato su megatrend
	Natura dell'organizzazione	A una mente	A molte menti
	Gestione prevalente	Organizzazione sulla base di principi e regole	Auto-organizzata sulla base di una visione condivisa
	Ruolo prevalente dei manager	Pianificazione e controllo	Creazione e presidio del contesto
	Orientamento prevalente del personale	Svolgimento di compiti	Assunzione di responsabilità
	Processi decisionali	Iter determinato	Iter indeterminato
	Sovra-sistema d'impresa	Sistema industriale	Eco-sistema
	Interazione con il contesto	Adattamento	Co-evoluzione
	Successo	Equilibrio e stabilità	Non equilibrio e cambiamento
	Obiettivo	Stabilità (ridurre la complessità)	Elasticità (ridurre la complessità)

*Tab. 1.4.1 Schema elaborato da Comello e De Toni, 2005<sup>41</sup>*

L'auto-organizzazione non è anarchia o autogestione e non è la perdita di controllo. Piuttosto è una logica diversa di organizzazione che deve essere trovata dal vertice delle organizzazioni, dando modo alle risorse interne di individuare, elaborare e percepire chiaramente una motivazione personale che possono rintracciare e riconoscere negli obiettivi organizzativi.

In particolare, la gestione del valore e del potenziale umano nelle organizzazioni complesse gioca un ruolo importante, dal momento che i team devono disporre di autonomia e capacità organizzative che funzionano da nodo della rete organizzativa nella sua interezza, che per loro natura si trovano ad operare con diversi altri nodi interni per realizzare gli obiettivi organizzativi. In questo sistema, la motivazione ricopre una funzione importante per orientare l'impegno di tutti, e come evidenzia Lowney<sup>42</sup>, la vera motivazione è l'auto-motivazione, specialmente se si tratta del risultato di una visione condivisa, poiché è la leva per orientare i team e liberare le energie creative.

Un esempio evidente in tal senso è rintracciabile nel caso Toyota, dove la cultura emersa dall'adozione dei circoli di qualità ha contribuito a cambiare le prestazioni dell'organizzazione. Ciò che attira e che caratterizza questo modello organizzativo è esattamente ciò che ha evidenziato Lowney, ovvero, che i risultati emergono come condivisione della motivazione a livello di team: "i lavoratori non sono più fornitori di tempo di lavoro, sempre uguale a sé stesso, bensì di un'opera... cioè di un prodotto/servizio in cui si incorpora un contributo di miglioramento e di intervento sui processi produttivi"<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> De Toni A.F., Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l'auto-organizzazione. Sinergie Italian Journal Management, n.81/10. Pag 82.

<sup>42</sup> Lowney C., Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i gesuiti, Il Sole 24 ore Libri, (2003), Milano.

<sup>43</sup> Mariotti S., Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo. Etas libri (1994), Milano.

L'auto-organizzazione ha una propria logica che si realizza ad alcune condizioni, è poi compito dei leader delle organizzazioni cercarle e fare in modo che si concilino anche in modo creativo, alle esigenze per le quali prendono parte alla produzione. Il ruolo del leader nelle auto-organizzazioni si trasforma, divenendo il costruttore di contesti e il facilitatore di processi, non più quindi il semplice controllore e pianificatore, ma è il co-ideatore delle condizioni che rendono possibile l'auto-organizzazione, e assicura il presidio dei processi per garantire lo scambio.

La prospettiva dell'auto-organizzazione non propone un modello definito, quanto piuttosto un modello emergente dagli elementi che compongono il sistema. Nel caso delle imprese si può partire dalle risorse, oppure dagli obiettivi per cui esiste nel mercato e dai vincoli del sistema/contesto in cui opera. La struttura che permette il suo funzionamento interagisce con la struttura degli obiettivi, che interessa una gradualità di sotto-obiettivi che sono sviluppati all'interno e che convergono verso la realizzazione del prodotto/servizio, reso all'esterno.

In breve, si tratta di creare le condizioni di contesto che consentono l'emergenza e il funzionamento dell'auto-organizzazione basata sulle capability di interconnessione, ridondanza, condivisione e riconfigurazione, e ciò richiede una leadership capace di creare una visione in grado di connettere gli obiettivi personali e gli obiettivi dell'impresa, e una forte energia da infondere affinché i sistemi complessi adattivi si auto-organizzino. Come ha evidenziato il Nobel Anderson<sup>44</sup>: "L'auto-organizzazione non ha luogo se non vi è flusso continuo di energia all'interno del sistema. Ciò nonostante, studi su come i manager portano energia all'organizzazione sono stati separati dagli studi su come le strutture emergano ed evolvono. Il livello di sforzo delle organizzazioni muta se i manager le spingono verso nuove attività, portano nuove sfide e obiettivi all'attenzione dei membri, formano e rompono connessioni al loro interno e all'esterno". Come già accennato, questi processi prendono vita dagli scambi tra i membri di un team o tra team differenti che lavorano ad un obiettivo e i soggetti si fanno carico di affrontare l'individuazione degli strumenti e delle modalità necessarie per operare in direzione del loro obiettivo. I processi interni che sono attivati in questa direzione comportano, specialmente in una fase di cambiamento organizzativo, la mobilitazione di energie che puntano alla mediazione e collaborazione, allo sviluppo di codici linguistici condivisi e, in relazione alla necessità,

all'adeguamento della comunicazione, massimizzando con la condivisione le conoscenze che sono prodotte nel sistema e la loro diffusione.

Quindi, la conoscenza che emerge dal sistema contribuisce a spiegarne la complessità, inserendola in un processo circolare come parte compresa nel tutto. In altre parole, il sistema auto-organizzato esalta la conoscenza lì prodotta perché entra in risonanza funzionale tra sistema organizzativo e ambiente/contesto. Il processo conoscitivo scaturisce dal reticolo di interessi che si attivano tra organizzazione-individuo-ambiente ed è da questo sistema che prende forma la creazione di senso. L'informazione da sola non ha valore, ma se sono elaborate e condivise le implicazioni che possono interessare le parti in causa, grazie alla consapevolezza che le parti acquisiscono, le stesse risponderanno come sistema auto-organizzandosi.

## 1.5 Indicazioni di metodo

La letteratura sullo studio delle organizzazioni basati sull'auto-organizzazione, ha individuato che le pratiche manageriali che si sono sviluppate a partire dai nuovi assunti, sono fondamentalmente tre<sup>45</sup>: la delega del potere e dell'autorità, l'arricchimento delle mansioni (job enrichment) e la de-regulation.

Con la prima pratica il controllo tradizionalmente accentrato su poche persone è invece distribuito, comportando un decentramento e una diffusione verticale e orizzontale dei feedback. I membri che prendono parte all'organizzazione sono interconnessi.

L'arricchimento personale implica la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze di ogni collaboratore, fornendo loro tutte le informazioni che possono utilizzare, non solo per arricchire le conoscenze di ognuno, ma anche per accrescere il loro ambito di lavoro nel team e nell'organizzazione, e ancora, per utilizzarle per formare reti con i clienti, con i fornitori e altri interlocutori del sistema. Infine, la pratica della de-regulation prevede una forte riduzione delle norme e delle procedure interne.

---

<sup>44</sup> Anderson P.W., Complexity theory and organization science. Organization science, vol.10, n.3, pp 216- 232

<sup>45</sup> De Toni A.F., Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l'auto-organizzazione. Sinergie n. 81 2010.

Un'auto-organizzazione per funzionare deve avere infatti regole semplici e condivise, maggiormente simili a delle linee guida che facilitino e orientino i comportamenti e le scelte degli uomini che vi agiscono, lasciando fluire l'intelligenza dei singoli e quella collettiva in modo che si misurino con la complessità.

Le gerarchie manageriali in queste pratiche sono certamente riviste nei compiti e nelle logiche d'intervento; da una modalità top-down si passa ad un'altra bottom-up, con una forte riduzione della parte gestionale poiché con questa modalità è stata distribuita e condivisa. Se ciò significa liberare creatività, intelligenza collettiva ed emotiva, idee da condividere che consentano migliori performance e migliori interazioni del sistema impresa con l'ambiente esterno, allora, è auspicabile che tutto ciò possa realizzarsi attraverso una continuità di cambiamento, senza retromarcie.

In fondo, il concetto di leadership co-evolve insieme ai modelli organizzativi, e il modello dei sistemi complessi applicato alle organizzazioni introduce un sistema completamente rovesciato, dove i significati condivisi sono l'equivalente funzionale dei meccanismi di controllo esercitati attraverso norme e procedure, sostituendo al controllo centrale la diffusione dei centri di decisione in connessione tra loro; ottenendo così una struttura orizzontale, dove il controllo è prodotto dall'interno. Sarebbe limitativo e fuorviante da parte del management avvertire questo cambiamento come una perdita di prestigio o una diminuzione del proprio ruolo, poiché si tratta di una trasformazione che investe tutti i soggetti del sistema aziendale.

Dal momento che negli ultimi anni si sono verificati degli eventi globali che hanno reso evidenti i limiti del ponderabile e dell'approccio deterministico, sono diversi e consistenti i motivi che inducono a porre l'attenzione a nuove chiavi interpretative, a cercare nuove letture in grado di cogliere trasversalmente le peculiarità e le relazioni dei molteplici elementi da analizzare. Il paradigma della complessità dei sistemi sicuramente ha quelle proprietà in cui tutta l'incertezza degli scenari può trovare una risonanza dinamica: la consapevolezza dell'imprevedibilità del futuro, la non linearità tra causa ed effetto e l'evoluzione tramite apprendimento e auto-organizzazione, spostano su un altro piano l'agire in azienda, per il raggiungimento degli obiettivi, sia sul versante dei processi interni sia dei sistemi che si devono auto-organizzare.

Nel paragrafo precedente sono stati riportati i modelli maggiormente impiegati dalle imprese e le principali implicazioni nel mettere in pratica un

cambiamento organizzativo, quando il quadro complessivo delle circostanze interne ed esterne si mantiene stabile, sostanzialmente all'interno di un framework di aspettative. In tal caso, per le aziende è possibile affrontare un cambiamento pianificandolo e valutando con anticipo le differenti implicazioni che possono aver luogo, al verificarsi della nuova condizione.

Com'è noto, l'evento pandemico nella storia recente ha costretto le imprese a riorganizzare rapidamente, e in maniera profonda, i processi di produzione. In quella occasione è stato possibile osservare che la limitazione delle funzioni di controllo non ha determinato conseguenze dannose all'interno delle aziende, tali da essere state degne di nota. Piuttosto, l'evento ha dato modo di "provare" cosa accade nelle organizzazioni quando occorre dare più spazio all'auto-organizzazione e a forme di coordinamento e condivisione. Quell'esperienza nella maggioranza dei casi ha dato modo, al termine della crisi, di ispirarsi alle soluzioni individuate come temporanee, per adottarle in modo sistematico e in maniera maggiormente consona ai bisogni specifici, con funzionalità migliorate. In questo senso la diffusione dello smartworking, che ha interessato quasi tutti i settori, economici e organizzativi, è l'esempio più evidente di una pratica condivisa che dopo la fase di emergenza è stata confermata in molte aziende, in quanto risponde a diverse istanze, organizzative e sociali, contribuendo in diversi casi a migliorare gli equilibri di vita lavorativa e familiare.

Un altro esempio dell'adozione di un nuovo assetto emerso durante la crisi, è stato riscontrato nell'ultima ricerca dell'istituto<sup>46</sup>, studiando l'impatto del digitale nel settore del retail. In particolare, ci si riferisce all'introduzione di alcune modifiche nell'operatività dei venditori che hanno reso necessario il collegamento della loro attività, per l'appunto in maniera orizzontale, ai settori del marketing e della logistica. In questo caso si tratta di cambiamenti attivati per rispondere ad una emergenza non prevedibile, che hanno consentito alle organizzazioni di reagire alla complessità del contesto e di operare nell'interconnessione delle produzioni e degli approvvigionamenti.

Non sfuggirà al lettore come, sia dall'osservazione del cambiamento organizzativo al primo paragrafo, sia dall'auto-organizzazione dei sistemi com-

---

<sup>46</sup> Ricerca sull'evoluzione del mercato del lavoro nel Terziario, a cura di Vaiasicca A., Ebinter - Quadrifor, 2022.

plexi, si dipana all'interno di entrambi i modelli di osservazione il medesimo filo rosso. Un tema sotteso che non può essere sottovalutato in quanto richiede attenzioni dedicate, si tratta del processo di apprendimento, elemento chiave per entrambi i sistemi interpretativi.

I cambiamenti non sono possibili se non passano dall'elaborazione personale, emotiva e cognitiva: l'essere vivente apprende per evolvere e evolve apprendendo. Nei sistemi complessi, secondo Rullani, l'apprendimento "sottrae [...] complessità libera all'ambiente e la metabolizza nelle strutture del sistema sotto forma di complessità governata"<sup>47</sup>. Gli agenti, ovvero i soggetti, decidono tra i diversi elementi di incertezza quelli che acquisiscono un senso, nel reticolo tra quelli disponibili nel contesto. Conoscere è, in ultima analisi, l'attribuzione di significati per chi è in grado di cogliere i tratti di novità, quindi per coloro che ri-costruiscono la realtà a partire dagli elementi che hanno a disposizione, e che nella strutturazione del senso/significato ricostruiscono la realtà e il rapporto soggetto-oggetto, valutando quest'ultimo nel suo "ambiente". Per Morelli nelle situazioni nuove e insolite, "il soggetto è chiamato a ricostruire il senso di ciò che fa, ad attribuire significati convincenti ai diversi attori ... alle azioni da svolgere e alle caratteristiche ambientali e organizzative"<sup>48</sup>.

In questa direzione, Argyris e Schön<sup>49</sup> dieci anni prima descrivono l'apprendimento organizzativo come un processo mediato dall'agire collaborativo dei suoi membri. Gli "agenti" attraverso la pratica contribuiscono ai cambiamenti organizzativi correggendo gli errori, incorporando gli elementi di conoscenza che sono stati condivisi e che hanno ricevuto una certa attenzione dalla comunità interna all'organizzazione.

In queste due ultime osservazioni si introducono alcune prime riflessioni sull'importanza delle interconnessioni del soggetto che apprende e le sue relazioni con gli eventi ambientali e organizzativi, riconoscendo centralità alla gestione della conoscenza, individuale e organizzativa, quest'ultima in particolare ha attirato l'attenzione di molti studiosi delle teorie manageriali.

Piaget, qualche decennio prima, nell'ambito dei suoi studi pedagogici, ha evidenziato che l'apprendimento è strettamente connesso all'azione. L'individuo nella crescita costruisce attivamente strutture che gli permettono di relazionarsi in ambienti anche complessi, via via che affina la sua riflessione astratta. Anche Dewey, prima di Piaget, ha evidenziato che l'intelligenza e l'apprendimento sono frutto dell'«esperienza» e non possono che mani-

festarsi ed esprimersi «in situazione».

Si tratta dunque di rendere osservabili le occasioni che favoriscono e sostengono i processi di costruzione della conoscenza, valorizzando i momenti riconosciuti dai membri dell'organizzazione. Su questo assunto muove la teoria della Learning organization.

## 1.6 Le Learning Organization e il quadro teorico all'indagine

Diversi approcci teorici si sono concentrati sulla capacità delle organizzazioni di apprendere e adattarsi, mettendo a valore l'apprendimento organizzativo. In questa direzione assume una particolare rilevanza il lavoro di Peter Senge<sup>50</sup>, che ha dato evidenza ad un filone di studi denominato *Learning organization*.

L'approccio ha fatto emergere che le implicazioni organizzative, quando sono chiaramente comprese, spronano negli individui lo sviluppo, l'acquisizione di nuove capacità e l'adozione di soluzioni creative. Per Senge "Più il mondo diventa interconnesso e più le aziende diventano complesse e dinamiche, più il lavoro deve diventare ricco di apprendimento. ... le organizzazioni che riusciranno effettivamente a eccellere saranno quelle che avranno scoperto come utilizzare l'impegno dei singoli e la capacità di apprendere a tutti i loro livelli"<sup>51</sup>.

Le pratiche di apprendimento organizzativo, dagli anni '90 ad adesso, si sono diffuse e radicate nelle organizzazioni. Le imprese quotidianamente affrontano gli accadimenti esterni che, come abbiamo visto, possono minare la loro esistenza e comunque sono in grado di condizionare le

---

<sup>47</sup> Rullani E., Il distretto industriale come sistema adattivo complesso. In Quadrio Curzio A. e Fortis M., *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*. Il Mulino, 2002. Bologna.

<sup>48</sup> Morelli U., *Relazioni sociali e trasmissione del sapere*, in "La formazione: modelli e metodi", Morelli U. (a cura di). Franco Angeli, 1988. Milano.

<sup>49</sup> Argyris C., Schön D.A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, 1978. Boston, MA. (tradotto in Italia Argyris C., Schön D.A., *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*. Guerini, 2005. Milano).

<sup>50</sup> Docente al Massachusetts Institute of Technology a Boston e fondatore della Society for Organizational Learning.

<sup>51</sup> Senge P., *La quinta disciplina*. (A cura di Sicca M.L.) Editoriale Scientifica, edizione rivista nel 2019. Napoli.

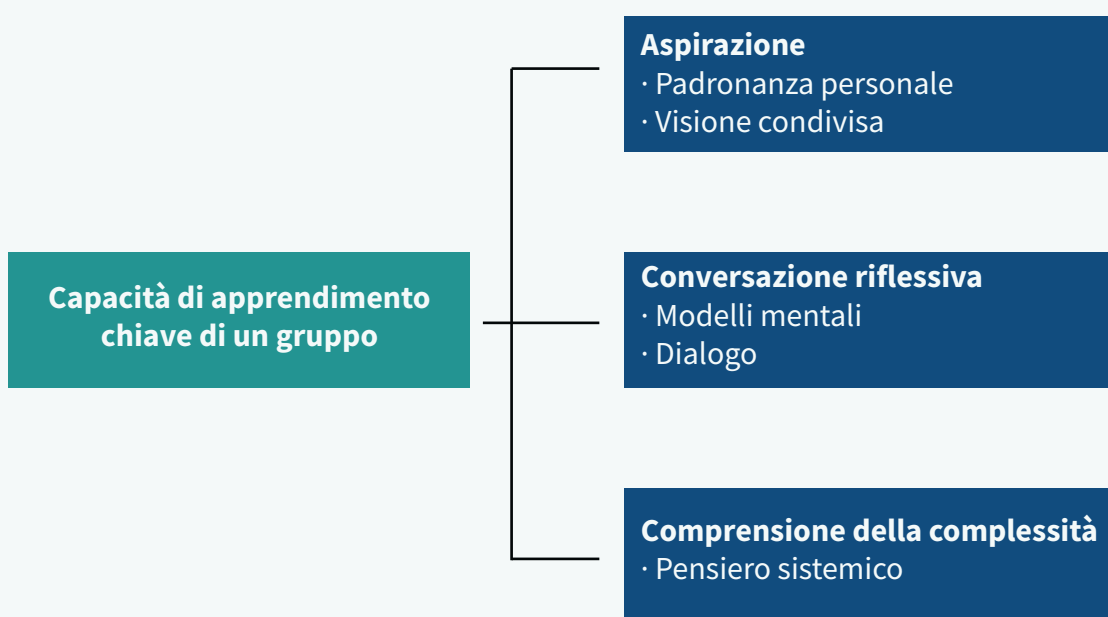
loro attività.

Le organizzazioni per fronteggiarli hanno bisogno di avere al loro interno dei gruppi che siano in grado di leggere e reagire agli eventi, perché sono le persone e la collaborazione tra i membri dell'organizzazione, le risorse distintive che mettono in condizione di rispondere adeguatamente alle nuove situazioni.

Pertanto, i gruppi di lavoro rappresentano le uni-

tà di apprendimento fondamentali delle organizzazioni e la loro capacità di capitalizzare la conoscenza emerge dalla capacità di collaborazione. È dunque in questo spazio che Senge ha individuato la capacità chiave del gruppo, che si fonda su tre elementi: incoraggiare l'aspirazione, sviluppare la conversazione riflessiva e comprendere la complessità.

Fig. 1.6.1 Modello di apprendimento organizzativo elaborato da P. Senge



La prima di queste capacità poggia sulla padronanza personale e sulla *visione condivisa*. La padronanza personale è intesa come dote individuale nell'affrontare gli impegni e realizzare gli obiettivi. Si riferisce alla familiarità dell'individuo nel determinare le cose che importano maggiormente per sé stesso e che sono essenziali per realizzare le proprie aspirazioni; in particolare questa capacità assume una certa rilevanza quando è utilizzata nei processi di apprendimento organizzativo. La visione è da ricondurre alla condivisione della mission, spesso promossa dalla leadership aziendale, e rappresenta in breve l'incontro tra aspirazioni personali e i "desiderata" aziendali. Questo punto rappresenta una dimensione importante nella teoria, in quanto mette in evidenza la continuità del percorso professionale scelto dall'individuo, otte-

nuto con impegno e investimento di risorse, che trova modo di essere utilizzato e messo in pratica all'interno della produzione. Quando l'interesse dei lavoratori trova modo di esprimersi nella pratica lavorativa allora c'è una continuità di visione, che facilita quei meccanismi di implementazione e arricchimento della conoscenza legata ai processi. Per Senge "La pratica della visione condivisa implica la capacità di fare venire in superficie le immagini del futuro condivise, che promuovono un impegno genuino e volontario"<sup>52</sup>.



<sup>52</sup> Ibidem



La conversazione riflessiva è costituita dai modelli mentali e dalla capacità di dialogo. Su quest'ultima volge l'attenzione per l'apprendimento di gruppo, che si fonda sulla capacità individuale di porsi in relazione, di mettere in standby le proprie posizioni ed essere aperti al dialogo, affrontando le diversità e i modelli difensivi che ostacolano l'apprendimento basato sul dialogo. Per acquisire questa capacità ci deve essere un lavoro di regia che promuova questo genere di scambi oppure che li renda possibili, perché senza questa condizione la comunicazione delle nuove pratiche si arresterebbe sul nascere.

Ogni essere vivente ha un proprio «modello interno» che si è strutturato nel tempo che gli permette di interagire con l'ambiente, fatto di sensibilità, sensazioni, riflessioni ed emotività. I modelli mentali fanno riferimento alle rappresentazioni interne che ognuno ha e con la quale spiega come funziona il mondo, che subentrano nella valutazione della realtà il più delle volte in modo inconsapevole.

Dal momento che nelle organizzazioni l'apprendimento di gruppo rappresenta una componente consistente, occorre considerare ciò come elemento in grado di determinare anche la qualità e le proprietà dell'apprendimento organizzativo. Pertanto mettere in comune i modelli mentali significa aprirsi ad uno scambio autentico, attraverso il dialogo e la condivisione dei significati rappresentativi per ognuno, al fine di collaborare in vista dell'obiettivo organizzativo.

Le organizzazioni apprendono tramite le loro risorse e i gruppi di lavoro, il risultato in termini di adattamento e sviluppo costituisce l'elemento chiave visibile dell'apprendimento e, così come osservato in precedenza con il paradigma della complessità, il risultato degli elementi del sistema sarà diverso dalla somma delle sue parti. Dunque, quando sono i gruppi ad apprendere i risultati, le capacità che si possono sviluppare sono straordinarie e, allo stesso tempo, anche i singoli riescono ad accrescere le loro capacità con una tempistica apprezzabile. L'elemento di novità che Senge introduce con la teoria dell'apprendimento organizzativo è la presenza della *quinta disciplina*, che consiste nel processo di integrazione delle precedenti capacità dinamiche individuate, in un unico corpo di pratiche. Se le "discipline" fin qui esposte possono essere applicate per migliorare il funzionamento organizzativo, quella che fa emergere un cambiamento sostanziale è proprio la visione complessiva del sistema, ovvero quella che fornisce un orientamento, una visione prospettica, che sia contemporaneamente facente parte dei singoli, del gruppo e

dell'organizzazione, che risulta trasversale a tutte le pratiche di apprendimento indicate dall'autore. È quindi necessario che le cinque discipline si sviluppino come un insieme teorico-pratico integrato, riconoscendo che è più difficile "integrare" i nuovi strumenti, piuttosto che utilizzarli separatamente. Inoltre, la costruzione di una visione condivisa e integrata è favorita da visioni a lungo termine, perché le organizzazioni che apprendono espongono continuamente la loro capacità di creare il loro futuro.

Questa succinta presentazione della teoria delle Learning Organization (da qui in poi LO) ha l'obiettivo di fissare due elementi importanti della analisi che è stata condotta con questo studio. Il primo è che l'apprendimento è un'attività di persone inter-dipendenti, inseriti in un sistema complesso quale è l'impresa; l'altro elemento è relativo ai cambiamenti organizzativi, che avvengono in un dominio in cui le persone si focalizzano sul senso che attribuiscono alle loro pratiche di lavoro.

Sembra evidente da queste osservazioni che l'individuo e l'organizzazione, come direbbe Ralph Stacey, sono soggetti a processi paradossali, in cui gli individui formano il sociale e allo stesso tempo ne sono formati. "L'apprendimento organizzativo diventa una forma di sviluppo culturale e il compito diventa quello di identificare le caratteristiche organizzative che consentono o ostacolano tale sviluppo culturale o apprendimento organizzativo. Diventa il compito dei leader identificare la visione o la missione in base alla quale l'organizzazione e la sua cultura dovrebbero svilupparsi"<sup>53</sup>.

Da quando 16 anni fa ha cominciato a diffondersi dagli USA la teoria delle LO, gli studiosi e i manager di imprese interessati a questo orientamento hanno avviato la sperimentazione di pratiche di cambiamento guidato dall'apprendimento organizzativo, che sono state diffuse e dibattute all'interno della stessa comunità. Nei primi anni del millennio, dopo qualche anno di esperienze sul campo, è sorta per le imprese e più in generale per le organizzazioni che lo hanno adottato l'esigenza di osservare attraverso strumenti appositamente convalidati, i risultati delle diverse esperienze, nel tentativo di tracciare un cambiamento collettivo. Pertanto, nel tempo la comunità di studiosi e di

---

<sup>53</sup> Stacey R., Learning as an activity of interdependent people, The learning organization journals, Vol.10, N°6, 2003.

manager ha sviluppato pratiche in tal senso, sono stati elaborati anche degli strumenti, più frequentemente dedicati alla parte diagnostica, al fine di strutturare al meglio gli interventi. Dopo una fase di studio basato su scambi, proposte di modifiche e osservazioni, è stato predisposto all'interno della comunità degli osservatori uno strumento che è stato migliorato sul campo, fino ad averlo definito nella stesura conclusiva, denominandolo il Dimension of the Learning Organization Questionnaire (da qui in poi DLOQ).

Il dispositivo è stato sviluppato sulla base di un quadro teorico che integra quattro strutture generali: apprendimento organizzativo, apprendimento sul posto di lavoro, clima di apprendimento e prospettiva della struttura di apprendimento.

Alla base dello strumento vi è la convinzione che "L'apprendimento continuo a livello individuale è necessario ma non sufficiente per influenzare i cambiamenti percepiti nelle conoscenze e nelle performance", infatti "l'apprendimento deve essere catturato e incorporato nei sistemi, pratiche e strutture in corso in modo che possa essere condiviso e utilizzato regolarmente per migliorare i cambiamenti nelle prestazioni della conoscenza."<sup>54</sup>

Lo strumento è in grado di misurare i cambiamenti nel clima organizzativo, nella cultura interna, nei sistemi e nelle strutture organizzative che influenzano l'apprendimento degli individui. In breve, si presta per differenti letture, infatti in una analisi circoscritta può essere di un certo interesse anche per i responsabili delle risorse umane, al fine di rilevare i cambiamenti nei gruppi e nell'organizzazione. L'apprendimento si realizza, oltre che nei setting pianificati dedicati (formazione in aula, a distanza e in asincrono), anche nei momenti informali, nei gruppi durante una pausa attraverso le conversazioni. Per supportare tale modalità occorre costruire un clima e una cultura di apprendimento, predisporre gli strumenti di comunicazione e i setting per gli scambi informali.

Inoltre, dal momento che il questionario può rilevare cambiamenti interni alle organizzazioni, usarlo in questo studio potrebbe fare sorgere degli interrogativi sulla sua utilità in un contesto in cui lo strumento rileva esperienze di provenienza differente. In realtà, si tratta di uno strumento che si presta a rilevare l'esperienza soggettiva ed è per questo motivo che diviene interessante un impiego diverso.

Quante imprese in questi anni hanno avviato modifiche di assetto più o meno volontariamente, mettendo insieme cambiamenti che hanno interessato diverse aree e livelli organizzativi? Quante

imprese hanno avviato processi di digitalizzazione, scoprendo successivamente che gli assetti richiedevano trasformazioni maggiormente consone ai nuovi prodotti/servizi?

In breve, rispetto a questi possibili scenari, quale è stata l'esperienza dei Quadri?

Come avvertono l'esperienza di lavoro a seguito dei cambiamenti? E in particolare, quali sono i cambiamenti che avvertono maggiormente tra i sistemi di regolazione interni della propria organizzazione?

Le imprese che in questi ultimi otto anni hanno rivisto i loro assetti sono tantissime e, come abbiamo visto, portare a buon fine un intervento di cambiamento organizzativo riesce in proporzioni limitate.

Diverse leve esterne ai sistemi produttivi si sono susseguite rapidamente nell'ultimo decennio. Una prima è stata l'arrivo delle tecnologie digitali per migliorare le produzioni, integrare le informazioni e i servizi, per migliorare la competitività dell'azienda nei mercati. La successiva è stata l'accelerazione della loro diffusione con l'arrivo della pandemia. Pertanto, in questi anni quasi tutte le imprese hanno realizzato dei cambiamenti al loro interno e non è scontato che questi siano avvenuti con una strategia predisposta e ragionata sui relativi vincoli e opportunità, e con modalità di partecipazione diffusa.

Laddove è stata pianificata una strategia di successo per l'adozione di tecnologie digitali, il risultato ottenuto è da ricondurre all'ingaggio delle risorse interne impegnate ad adattare e migliorare l'impatto della novità nei processi, alla capacità dei singoli di agire e alla capacità dei leader che hanno guidato la trasformazione.

Gli individui sono anche portatori di una propria rappresentazione interna dell'organizzazione, ma anche di valori e di modelli interni, in base alla quale regolano gli interventi di adattamento. Sono anche portatori di processi di apprendimento autodiretto che emerge dal sistema e in occasione dei cambiamenti regolano le condizioni per realizzare i nuovi obiettivi. Laddove c'è la possibilità per le risorse di elaborare le conoscenze e trasformarle da tacite a esplicite, allora queste si possono usare



<sup>54</sup> Marsick V.J., Watkins K.E., Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimension of the learning organization questionnaire. Advanced in Developing Human Resources, 2003. Vol. 5 (2).



nella dimensione collettiva e divengo patrimonio dei gruppi e dell'organizzazione. In assenza di indicazioni, la cultura o l'ideologia dell'organizzazione fungono da bussola per orientare l'attenzione dei membri interni.

È quindi necessario un apprendimento individuale per ottenere una nuova capacità organizzativa e una nuova comprensione di ciò che non funziona. Quindi l'apprendimento organizzativo scaturisce come risultato dell'elaborazione dei singoli, posti nella situazione di cambiamento.

Un'organizzazione, in cui il personale collabora come una squadra, può sviluppare l'apprendimento in modo naturale e può creare continuità fornendo opportunità per ulteriori sviluppi attraverso domande e scambi. Quindi, se l'apprendimento è continuo e viene promosso per diventare cultura organizzativa, allora l'organizzazione sarà più efficace.

Si tratta di portare all'interno dell'organizzazione una filosofia, una prassi, che consiste nel creare soluzioni e risultati sostenibili, nonché di integrare e scambiare opinioni/prospettive anche con i partner al fine di promuovere l'organizzazione. La cultura aziendale consiste nel creare consapevolezza dell'apprendimento e sviluppare le conoscenze in relazione alle strategie dell'organizzazione.

Il DLOQ è uno strumento che si presta anche all'autovalutazione dei manager e dei Quadri poiché si basa sul cambiamento che avviene a tutti i livelli, dal singolo al gruppo e dal gruppo all'organizzazione. Le nuove pratiche introdotte diventano prassi e routine, permettendo così che altri membri che le apprendono di migliorare le loro prestazioni. Più aumenta la capacità di apprendere e più cresce la capacità di usare l'apprendimento, implementando le prestazioni organizzative.

Il questionario è anche in grado di raccogliere le percezioni soggettive del cambiamento quando questo scaturisce dalle nuove pratiche, e raggiunge risultati significativi se utilizzato per rilevare cosa succede nei soggetti, in termini di cambiamenti percepiti, prima e dopo l'introduzione di un cambiamento, così da cogliere la portata dell'apprendimento organizzativo.

Dal momento in cui il questionario è stato diffuso nella comunità scientifica i casi di applicazione in tutto il mondo sono tantissimi e con molteplici finalità. Per quanto riguarda il nostro Paese nella fase di preparazione dell'indagine è stata condotta una ricerca per accertare che siano stati pubblicati studi precedenti con l'impiego del DLOQ, dal quale non sono emersi risultati in merito alla sua applicazione.

### **1.6.1 Presentazione del Dimension of the Learning Organization Questionnaire**

Si premette che lo strumento di rilevazione è stato validato statisticamente dalle autrici, ossia si è dimostrato in grado di misurare effettivamente le dimensioni fin qui presentate. Inoltre, si è mostrato significativamente valido per rilevare i costrutti latenti, ovvero gli indicatori di sintesi riportati nella tabella a seguire. Questi indicatori, ricostruiti indirettamente, rappresentano le dimensioni della nostra analisi, ognuna determinante per identificare le esperienze personali dei Quadri nelle organizzazioni che apprendono.

Il questionario predisposto dalle ricercatrici Marsick e Watkins è costruito su sette aree tematiche, per ciascuna è stato elaborato un indicatore di sintesi e ognuno raccoglie informazioni tramite diversi item che concorrono a costruirlo. Per le autrici il DLOQ si basa sostanzialmente sul fatto che il cambiamento avviene a tutti i livelli di apprendimento organizzativo, dall'individuo al gruppo, dal gruppo all'organizzazione, e dall'organizzazione all'ambiente, dove per ambiente si intende il network di referenti dell'impresa, ad esempio i partner del ciclo di produzione oppure i referenti istituzionali. Per Garvin<sup>55</sup> un'organizzazione che apprende è abile nel creare, acquisire e trasferire conoscenza e nel modificare il proprio comportamento, al fine di riflettere sulle nuove conoscenze e intuizioni. Pertanto, le pratiche che si generano dai cambiamenti sono assorbite nella routine lavorativa e da lì si diffondono nell'organizzazione.

Dal momento che il cambiamento e l'apprendimento ai diversi livelli costituiscono le variabili che il questionario è in grado di cogliere, allora si presta bene alla finalità di questa indagine. Ovvero, è in grado di osservare la variabilità delle esperienze dei Quadri in relazione ai cambiamenti introdotti, più o meno volontariamente in modo attivo dalle organizzazioni, di cogliere inoltre come le tecnologie digitali stanno agendo in relazione ai contesti organizzativi, e cosa è cambiato nel loro profilo in relazione ai cambiamenti adottati negli ultimi anni.



<sup>55</sup> Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, 71(4), 78-91.

*Tav. 1.6.1.1 Definizioni dei costrutti/indicatori per le dimensioni dell'apprendimento organizzativo.*

1	CREARE OPPORTUNITÀ DI APPRENDIMENTO CONTINUO	L'APPRENDIMENTO È PROGETTATO NEL LAVORO IN MODO CHE LE PERSONE POSSANO IMPARARE SUL LAVORO CON CONTINUITÀ. OPPORTUNITÀ DI FORMAZIONE CONTINUA.
2	PROMUOVERE L'INFORMAZIONE E IL DIALOGARE	LE PERSONE ACQUISISCONO CAPACITÀ DI RAGIONAMENTO PRODUTTIVO PER ESPRIMERE LE PROPRIE OPINIONI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ASCOLTO E DI ESAMINARE LE OPINIONI DEGLI ALTRI. LA CULTURA È MODIFICATA PER RAFFORZARE LE DOMANDE, I FEEDBACK E LE SPERIMENTAZIONI.
3	INCORAGGIARE LA COLLABORAZIONE E L'APPRENDIMENTO DI GRUPPO	IL LAVORO È PROGETTATO PER FARE LAVORARE I GRUPPI E IN QUESTI COLTIVARE L'INTERESSE PER APPROFONDIRE LE VISIONI DIFFERENTI E I DIVERSI MODI DI PENSARE. LA COLLABORAZIONE È VALORIZZATA ALL'INTERNO DEL CICLO DI APPRENDIMENTO.
4	CREARE SISTEMI PER ACQUISIRE E CONDIVIDERE L'APPRENDIMENTO	IL LAVORO IMPLICA LA CREAZIONE DI SISTEMI DOTATI CON ALTA O BASSA TECNOLOGIA, INTEGRATI PER CONDIVIDERE L'APPRENDIMENTO.
5	RESPONSABILIZZARE LE PERSONE VERSO UNA VISIONE COLLETTIVA	LE RISORSE SONO COINVOLTE NELL'IMPOSTAZIONE, NELLA PREFIGURAZIONE E NELLA REALIZZAZIONE DI UNA VISIONE COMUNE; LA RESPONSABILITÀ È DISTRIBUITA COSÌ CHE OGNUNO SENTE DI POTER PARTECIPARE AL PROCESSO COMPLESSIVO.
6	CONNETTERE L'ORGANIZZAZIONE ALL'AMBIENTE	LE PERSONE SONO GUIDATE A VEDERE L'EFFETTO DEL LORO LAVORO SULL'INTERA IMPRESA; LE PERSONE ANALIZZANO L'AMBIENTE E UTILIZZANO LE INFORMAZIONI PER ADATTARE LE PRATICHE DI LAVORO; L'ORGANIZZAZIONE È COLLEGATA CON LA SUA COMUNITÀ.
7	FORNIRE UNA LEADERSHIP STRATEGICA PER L'APPRENDIMENTO	I LEADER MODELLANO, PROMUOVONO E SUPPORTANO L'APPRENDIMENTO, LA LEADERSHIP UTILIZZA STRATEGICAMENTE L'APPRENDIMENTO PER I RISULTATI AZIENDALI.

RISULTATO CHIAVE	
PERFORMANCE FINANZIARIA	FINANZA SANA E RISORSE DISPONIBILI PER LA CRESCITA.
PERFORMANCE DELLA CONOSCENZA	MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO/SERVIZIO GRAZIE ALL'APPRENDIMENTO E AL PATRIMONIO DI CONOSCENZA (INDICATORI GUIDA DEL CAPITALE INTELLETTUALE)

La tabella sopra propone le sette dimensioni che costituiscono i costrutti peculiari delle organizzazioni che apprendono, individuati da Marsick e Watkins<sup>56</sup>: il dispositivo, quindi, raccoglie un ventaglio ampio dei significati che qualificano l'esperienza lavorativa degli intervistati, sia in rapporto all'organizzazione sia rispetto al clima organizzativo percepito. Il DLOQ non prevede di raccogliere la percezione dell'adeguatezza della propria performance e nemmeno il rapporto di fiducia del soggetto con l'organizzazione, dimensioni che invece concorrono a caratterizzare non solo il clima organizzativo, ma anche il benessere organizzativo. Pertanto, a seguito del vaglio di altri contributi su questi temi, è stato valutato utile integrare i costrutti della tabella con altri approfondimenti che restituissero in continuità una chiave di interpretazione personale, che insieme agli altri indicatori arricchissero gli elementi di valutazione, in particolare nel caratterizzare l'esperienza di cambiamento nell'ambito della propria organizzazione.

### **1.6.2 Il benessere organizzativo e il contributo in questo studio**

Le opportunità di sviluppo interessano sia il sistema impresa, sia gli uomini e le donne che vi sono impegnati. È abbastanza noto che molti lavoratori, nel periodo a ridosso della crisi sanitaria, hanno mostrato molta attenzione a migliorare la qualità complessiva della vita, cercando nuovi equilibri fra tempo di lavoro e quello da dedicare alla propria vita privata e alla famiglia. In questa chiave, l'interesse di quanti sono alla ricerca di un nuovo lavoro è rivolto in particolare alla possibilità di disporre di nuove opportunità professionali, di investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi; questi sono diventati elementi di attrazione importanti dell'esperienza lavorativa, al punto tale da essere decisivi per un cambiamento occupazionale.

Più in generale queste valutazioni soggettive sono di sfondo nell'esperienza di lavoro, anche quando il rapporto è costante e consolidato. Quando osserviamo queste valutazioni all'interno della relazione di lavoro, attraverso l'interpretazione del clima organizzativo, assumono altri significati, sono riferiti all'assunzione di rischio e di investimento

emotivo, di valori da trasmettere, di codici morali da rispettare, di molteplici scelte da valutare. Possiamo sintetizzare la ricerca personale di benessere nella sfera lavorativa come benessere organizzativo.

Storicamente il benessere organizzativo ha radici nel cammino che la cultura d'impresa ha fatto in direzione della prevenzione degli incidenti sul lavoro, quando Elton Mayo negli anni '30 pose all'attenzione i problemi umani nella civiltà industriale, in particolare sulla motivazione, l'alienazione e il malessere dei lavoratori dovuti alle condizioni di lavoro. Nel ventennio '50-'60, in continuità con l'approccio deterministico, il lavoratore assume un ruolo più interattivo con l'ambiente di lavoro e appaiono i primi studi sull'ergonomia, la formazione/l'addestramento e la selezione. Gli interventi di quegli anni hanno mirato alla cura e alla prevenzione dei disagi quali l'affaticamento e i disturbi psicosomatici. Nel ventennio a seguire si è affermato un orientamento centrato sulla conservazione della qualità della salute, cui ha fatto seguito un interesse ampliato anche al benessere psichico. Gli approfondimenti sulla cultura di impresa in questa direzione e sul management diventano sempre più interessanti, fino a richiamare l'attenzione anche al ruolo del management e alla risonanza che dal questo livello si trasmette all'intera organizzazione, per ottenere dei comportamenti iscritti nella cultura sulla sicurezza. Daniel Pratt<sup>57</sup> nel 2000 fa notare come si sia passati da una cultura per la sicurezza ad una rivolta alla salute all'interno delle organizzazioni, e di un'attenzione al bilanciamento tra la vita lavorativa e quella privata.

Dieci anni prima, insieme alla graduale attenzione che gli studi hanno rivolto al clima e alla cultura organizzativa, si è celebrata la nascita di un nuovo orientamento disciplinare: la psicologia della salute negli ambienti di lavoro, da cui prendono avvio gli studi sullo stress lavorativo, in particolare sulle ricadute del burnout e del turnover.

Queste conseguenze non sono solo dannose per il lavoratore perché possono scatenare delle malattie, ma anche per la diminuzione della produttività e dell'efficacia sul lavoro.

Questo orientamento teorico ha arricchito negli

---

<sup>56</sup> Vedi nota 53

<sup>57</sup> Pratt D., Creating healthy organizations, CMA Management, 74, 2000.

anni gli ambiti di osservazione e studio in cui rilevare i fattori di benessere organizzativo, come ad esempio il senso di giustizia procedurale e amministrativa, la percezione dell'autoefficacia e dell'autostima<sup>58</sup> all'interno dell'organizzazione. In breve, gli spunti divengono via via più interessanti, tra questi il lavoro di Albert Bandura riceve una certa attenzione da parte della comunità di ricerca sulle organizzazioni.

Nell'approccio di analisi utilizzato da Avallone e Bonaretti<sup>59</sup>, basato sui contributi di Bandura, il benessere organizzativo è definito come "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative".

A tale definizione, il Ministero dell'Istruzione e del Merito<sup>60</sup> aggiunge che "la motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività".

Emerge, dunque, che il benessere organizzativo include sia elementi di interesse individuale, come possono esserlo la progressione di carriera, l'autonomia, la responsabilità, i riconoscimenti e la soddisfazione; sia elementi riguardanti l'organizzazione nel suo complesso, tra cui la cooperazione, la sicurezza, la fiducia e la capacità di innovarsi.

Dunque, fattori come la partecipazione, la motivazione, lo status, la sicurezza e la remunerazione sono bisogni che le organizzazioni sono in grado di soddisfare e con il quale possono coinvolgere i soggetti che vi lavorano, incidendo fortemente sul benessere organizzativo.

Includere queste dimensioni dell'esperienza lavorativa vuol dire tenere conto degli aspetti che condizionano i processi di apprendimento che normalmente avvengono nei sistemi produttivi. Precedentemente, è stato più volte rimarcato come nelle LO è importante che i membri abbiano una motivazione che sia in continuità con quella dell'organizzazione, in quanto, diversamente, i necessari processi di innovazione attraverso la diffusione della conoscenza non potrebbero realizzarsi. Pertanto, come nel caso delle LO, è possibile rilevare la presenza del benessere organizzativo attraverso l'esperienza diretta dei Quadri, con la loro percezione soggettiva. Come nelle imprese basate sulla LO, alcune dimensioni della cultura

e del clima organizzativo, costituiscono una base informativa importante per conoscere il benessere organizzativo; infatti, concorrono a identificarlo sia il livello personale (propri valori e motivazioni) sia quello del sistema impresa, come indicatore di continuità con le scelte operate dall'azienda.

In merito a questo tema sono stati condotti diversi studi e tra quelli utilizzabili e riferibili al contesto nazionale, si citano i lavori di Francesco Avallone e Alessia Paplomatas. Con lo studio è stato validato e messo a punto uno strumento di rilevazione di un certo interesse, il questionario MOHQ<sup>61</sup> (Multidimensional Organizational Health Questionnaire), che ha contribuito ad avviare nella comunità un dibattito intorno al tema del benessere organizzativo e della prevenzione del disagio.

Nell'ambito di un progetto per la Funzione pubblica il dispositivo è stato tarato sulla platea di impiegati nella P.A. utilizzando 10 fattori di analisi.

Per questo studio si è scelto di ricorrere al questionario pubblicato dagli autori<sup>62</sup>, peraltro impiegato in altre indagini. Lo strumento è basato su 15 indicatori e per le finalità del nostro studio ne sono stati utilizzati solo una selezione, al fine di integrare e armonizzare gli item di interesse con quelli del questionario per le LO.

Questi gli indicatori utilizzati:

1. Ascolto – con la quale si rileva sia la disponibilità ad accogliere le istanze dei collaboratori, di altri interlocutori organizzativi e del management, sia il vissuto rispetto alle richieste avanzate all'organizzazione.
2. Informazione – del quale sono stati selezionati solo 2 item su 4, in quanto le due domande riproponevano dati già richiesti nel questionario LO. Con questa dimensione si esplora la disponibilità per gli intervistati di disporre delle informazioni necessarie per lo svolgimento delle proprie attività lavorative.
3. Conflittualità – esplora la presenza di difficoltà relazionali.

---

<sup>58</sup> Bandura, A., Autoefficacia: teoria e applicazioni. Erickson. 2000

<sup>59</sup> Avallone, F. e Bonaretti, M., Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche. A cura della Presidenza del Consiglio dei Ministri 2003. Rubettino editore, Catanzaro.

<sup>60</sup> <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>

<sup>61</sup> Avallone F. Paplomatas A., Salute Organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi. Raffaello Cortina Editore. 2005, Milano.

<sup>62</sup> Ibidem

4. Operatività – rileva la percezione relativa alla capacità dell'organizzazione di trovare le soluzioni. Per questo fattore sono stati usati 3 item su 4.

5. Equità – rappresenta la percezione della giustizia, della correttezza del trattamento e dei rapporti di lavoro che l'organizzazione esercita con il personale.

6. Stress – analizza l'esperienza relativa allo stress correlato allo svolgimento delle attività di lavoro e al possesso di competenze adeguate.

7. Utilità sociale – usati 3 item sui 4 previsti. Questa dimensione rileva la consapevolezza di contribuire ai risultati con il proprio operato, anche in relazione ai risultati organizzativi.

8. Propensione all'innovazione – Questo fattore individua il vissuto degli intervistati relativamente alle capacità di innovazione e di cambiamento che l'organizzazione mostra con la programmazione delle attività. Per questo approfondimento sono stati usati 9 indicatori: innovazione tecnologica, miglioramento dei processi, benchmarking, apprendimento organizzativo, orientamento al cliente, professionalità innovative, competenze innovative, reti inter-organizzative, innovazione organizzativa.

Entrambi i questionari sono stati costruiti con risposte su scala Likert<sup>63</sup>, ciò non solo ha consentito e facilitato l'utilizzo di entrambi i questionari, in unico strumento di rilevazione, ma ha permesso di realizzare tecniche di analisi dei dati omogenee.

---

<sup>63</sup> La scala Likert è una tecnica psicometrica di misurazione dell'atteggiamento inventata dallo psicologo Rensis Likert. Tale tecnica si distingue principalmente per la possibilità di applicazione di metodi di analisi degli item basati sulle proprietà statistiche delle scale di misura a intervalli o rapporti.



# Capitolo 2

---

*Approccio metodologico e risultati dell'indagine*



## 2.1 Metodologia d'indagine

Per questo studio sono state previste due rilevazioni, la prima diretta ai Quadri iscritti a Quadrifor di tipo quantitativo e una seconda di tipo qualitativo rivolta alle imprese.

Il questionario impiegato per l'indagine con i Quadri<sup>64</sup> è il risultato dell'integrazione di due strumenti già validati, come illustrato nel paragrafo 1.4: il DLOQ e il MOHQ. I questionari originali presentavano un'elevata quantità di item, e la loro unione senza una selezione oculata delle aree e degli item di interesse non era praticabile. Questa operazione è stata essenziale per evitare la creazione di un questionario eccessivamente lungo, con il rischio di interruzioni nella compilazione e una diminuzione dell'attenzione dei rispondenti, con conseguente compromissione dell'affidabilità delle risposte. L'operazione ha richiesto anche un affinamento terminologico, ovvero un adattamento al contesto italiano per il DLOQ, e riformulazioni di alcune frasi per il MOHQ in base alle osservazioni prefigurate dall'altro strumento, scelto come questionario principale.

### 2.1.1 Lo strumento di rilevazione

Nel processo di integrazione, si è scelto di incorporare tutte le sette dimensioni proposte da Marsick e Watkins, inclusi gli item per la misurazione della performance organizzativa, e di limitare la selezione delle aree dallo strumento di Avallone e Paplomatas per i motivi specificati in precedenza. Nella sezione che indaga il punto di vista individuale, sono state aggiunte le tematiche dell'ascolto, della conflittualità e dell'utilità sociale, nella sezione che adotta la prospettiva del team è stato incluso lo stress nelle attività di gruppo, mentre nel blocco riferito al livello organizzativo di impresa sono state inserite le aree dell'informazione, dell'operatività, dell'equità e della propensione all'innovazione. È stata inoltre inserita una sezione specifica relativa all'esperienza e alle opinioni personali dei Quadri, che riprende le domande di Avallone e Paplomatas rispetto alla sostenibilità dei compiti lavorativi.

Oltre alle domande rilevate con la scala Likert, utilizzate per misurare i tratti dei due questionari DLOQ e MOHQ, sono state aggiunte alcune domande specifiche sull'adozione dello smart working in azienda, considerato un aspetto rilevante per le organizzazioni contemporanee. Altre domande a completamento del questionario hanno riguarda-

to i nuovi profili ricercati, la tipologia di strategia aziendale (prezzo vs. qualità vs. innovazione) e la partecipazione dell'azienda ad attività di network. Dopo la fase iniziale di strutturazione del questionario, è stato effettuato un pre-test dello strumento attraverso interviste a Quadri condotte da un ricercatore qualitativo, al fine di valutare la comprensibilità delle domande e correggere eventuali ambiguità. Al termine della fase di collaudo, il questionario è stato somministrato online tramite modalità CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) a Quadri iscritti a Quadrifor, con inviti spediti a dicembre 2022 e chiusura della fase di raccolta dei dati a febbraio 2023.

### 2.1.2 Costruzione dei fattori latenti e lettura delle accentuazioni

L'indagine ha esaminato complessivamente 17 aree dimensionali. Mediante l'applicazione della tecnica di Analisi delle Componenti Principali (ACP) per ciascuna di tali aree, è stato generato un indicatore sintetico rappresentato da un fattore latente che rifletteva in modo ottimale ciò che accomunava tutti gli item riferiti a una specifica area d'indagine. L'ACP, come tecnica statistica multivariata, mira a ridurre la dimensionalità del dataset, sintetizzando diverse variabili in un numero ridotto di componenti principali non correlate.

Durante il processo di ACP, si è evidenziato che alcune risposte a determinati item non presentavano una correlazione significativa con le risposte alle altre domande all'interno della stessa area. Di conseguenza, tali item con bassa comunaltà sono stati esclusi dalla creazione dell'indicatore sintetico. In alcuni casi, invece di eliminare completamente gli item, si è scelto di associarli ad altre aree simili per significato, arricchendo e consolidando ulteriormente la dimensione presa in esame.

Successivamente, i fattori così ottenuti sono stati analizzati per identificare le caratteristiche dei rispondenti e delle loro esperienze organizzative che mostravano correlazioni significative, sia positive (innalzamento del punteggio del fattore) sia negative (bassi punteggi sul fattore). Questa lettura



<sup>64</sup> La rilevazione dei dati è stata curata da Teleperformance.

ra dei dati è stata agevolata dall'utilizzo dell'Analisi della Varianza (ANOVA), una tecnica statistica che permette di valutare variazioni statisticamente significative nelle medie delle variabili dipendenti tra i gruppi, scomponendo la varianza totale dei dati in componenti attribuibili alle differenze tra i gruppi e all'interno dei gruppi. L'ANOVA si rivela particolarmente utile quando si desidera esaminare l'effetto di una variabile indipendente categorica su una variabile dipendente continua, come nel nostro caso, fornendo un'osservazione completa e dettagliata delle differenze tra gruppi rispetto ai tradizionali test di confronto binario. Si riportano a seguire le dimensioni indagate:

#### **A) LIVELLO INDIVIDUALE**

1. CONTINUOUS LEARNING
2. INQUIRY AND DIALOG
3. ASCOLTO
4. BASSA CONFLITTUALITÀ
5. UTILITÀ SOCIALE

#### **B) LIVELLO DI TEAM**

6. COLLABORATION & TEAM
7. BASSO STRESS

#### **C) LIVELLO ORGANIZZATIVO D'IMPRESA**

8. CREATE SYSTEMS
9. INFORMAZIONI
10. EMPOWER PEOPLE
11. CONNECT THE ORGANIZATION
12. STRATEGIC LEADERSHIP
13. OPERATIVITÀ
14. EQUITÀ
15. PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE

#### **D) PERFORMANCE D'IMPRESA**

16. PERFORMANCE

#### **E) ESPERIENZA E OPINIONI PERSONALI**

17. COMPITI LAVORATIVI

Approfondimenti

**f) Smart working, nuovi profili e competenze, strategia e collaborazioni aziendali.**

### **2.1.3 Analisi con le reti Bayesiane**

Un obiettivo fondamentale di questo studio è stato di identificare il sistema di relazioni che connette i diversi fattori di LO e di benessere organizzativo. Per ricostruire il modello sottostante alla percezione dei Quadri sulla realtà organizzativa di appartenenza, è stata scelta la tecnica delle reti Bayesiane, uno strumento statistico avanzato che esplora e

comprende le complesse relazioni tra variabili.

Basata sulla teoria delle probabilità, la tecnica delle reti Bayesiane fornisce un modello che evidenzia le interdipendenze tra le variabili. Il modello può essere impiegato per esaminare l'impatto delle variabili su una specifica variabile dipendente, isolando gli effetti delle relazioni complesse presenti nel modello probabilistico. Nel nostro studio, la variabile obiettivo è l'indicatore di performance organizzativa, permettendo così di individuare le variabili che influenzano maggiormente i risultati delle organizzazioni.

Le reti Bayesiane si sono dimostrate idonee per questa analisi grazie alla loro capacità di modellare relazioni complesse e non lineari tra variabili. A differenza delle analisi di regressione lineare, le reti Bayesiane considerano la natura composita ed interconnessa dei fenomeni organizzativi. La loro natura probabilistica gestisce efficacemente l'incertezza e la variabilità nei dati, fornendo stime robuste anche in presenza di dati non palesemente coerenti tra loro. Questo aspetto è cruciale in contesti organizzativi, dove le variabili sono influenzate da molteplici fattori difficili da misurare direttamente.

Nell'analisi dei fattori tramite reti Bayesiane si è adottato un approccio sia non supervisionato sia supervisionato. Queste due modalità condividono il principio fondamentale della rappresentazione di relazioni probabilistiche tra variabili, ma differiscono nel modo in cui utilizzano i dati.

Le reti Bayesiane non supervisionate si focalizzano sulla modellazione della struttura probabilistica dei dati senza l'utilizzo di informazioni di output predefinite. Spesso impiegate per conoscere la struttura latente dei dati, favoriscono un approccio di ricerca di tipo esplorativo.

D'altra parte, le reti Bayesiane supervisionate mirano ad identificare i predittori di una variabile obiettivo basandosi su un insieme di variabili di input. Questo modello viene "addestrato" su un dataset, in cui le risposte attese della variabile obiettivo sono conosciute, individuando una dipendenza probabilistica tra le variabili di input e la variabile obiettivo.

In sintesi, l'utilizzo delle reti Bayesiane nell'analisi dei dati ha fornito uno strumento flessibile ed efficace per esplorare le complesse relazioni tra variabili e misurare il loro impatto sulla performance organizzativa. Questo approccio ha contribuito ad una maggiore comprensione dei cambiamenti organizzativi, offrendo spunti preziosi per promuovere l'apprendimento organizzativo e adottare strategie mirate in questo nuovo contesto.

## 2.1.4 Indagine qualitativa presso le imprese

L'indagine è stata estesa anche alle imprese, preferendo in questo ambito una rilevazione di tipo qualitativo. La rilevazione ha mirato a cogliere la percezione e la lettura dell'impatto della trasformazione digitale sui contesti organizzativi, presso il management delle imprese, in modo da cogliere come si sono collocate rispetto alle tendenze dinamiche in atto, in termini di:

- adeguamento ad assorbimento dei cambiamenti anche di tipo normativo;
- applicazione ed integrazioni di innovazioni tecnologiche digitali;
- investimento nella formazione del personale;
- formulazione e gestione di programmi strategici;
- creazione e contributo a network di imprese.

Infine, in questo contesto, come i Quadri siano coinvolti o guidino i cambiamenti organizzativi e di ruolo che si trovano ad affrontare.

Per raggiungere gli obiettivi appena citati sono state condotte 10 interviste individuali in profondità, della durata di un'ora circa ciascuna, con i responsabili delle Risorse Umane nelle aziende coinvolte. La metodologia impiegata ha mirato a evidenziare le motivazioni e le spiegazioni sui contenuti strettamente correlati agli obiettivi dell'indagine.

Le interviste sono state condotte da remoto tramite piattaforma Zoom™ o Teams™; la scelta di condurre le interviste da remoto, in digitale, ha consentito anche di pianificare le interviste in modo da combinarsi meglio con l'agenda degli intervistati, in modo dunque da favorire un clima d'intervista rilassato e collaborativo, contribuendo alla raccolta di risultati.

Con l'intervista sono stati approfonditi i seguenti ambiti:

1. Percezione del proprio ruolo e della propria azienda;
2. Impatto della digital transformation sull'organizzazione e sul personale;
3. Ipotesi evolutive e soluzioni formative auspicate;
4. Indicazioni e raccomandazioni per Quadrifor.

Le interviste hanno visto il coinvolgimento di aziende di diversa collocazione geografica (centro e nord Italia), e differenziate per dimensioni, data di fondazione, età media dei dipendenti e settore di attività. I dati di questa rilevazione sono dettagliati al 4° capitolo.

## 2.2 Dati descrittivi del campione e caratteristiche

L'obiettivo primario dello studio è stato di esplorare le opinioni, gli atteggiamenti e le valutazioni dei Quadri del Terziario iscritti a Quadrifor sulle dimensioni rilevate con gli strumenti presentati al paragrafo 2.1.1. Il nostro universo di riferimento è stato delineato dai 42.569 Quadri del terziario iscritti a Quadrifor e operanti nei settori Ateco selezionati e specificati a seguito:

- Codice 45 commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli;
- Codice 46 commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli);
- Codice 62 produzione di software, consulenza informatica e attività connesse;
- Codice 63 attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici;
- Codice 64 attività di servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione);
- Codice 70 attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale;
- Codice 71 attività degli studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche;
- Codice 82 attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese;
- Codice 85 istruzione.

Per la raccolta dei dati come accennato, è stata utilizzata l'intervista auto-compilata online (Computer Assisted Web Interviewing) per raggiungere un campione esteso e per consentire agli intervistati la massima autonomia nella scelta dei momenti più opportuni per dedicarsi alla compilazione del questionario. Questo approccio ha permesso di raccogliere informazioni dettagliate e rappresentative, offrendo una panoramica completa delle prospettive e delle dinamiche in gioco.

Al fine di ottenere, al termine della fase di raccolta dati, un campione solido che permettesse di effettuare con un buon livello di confidenza le analisi multivariate prefigurate dagli obiettivi di ricerca, si è deciso di non selezionare a priori un campione rappresentativo dell'universo per alcune caratteristiche predefinite. Si è preferito invitare a partecipare al sondaggio tutti i nominativi disponibili dell'universo a cui fosse associato un indirizzo di posta elettronica: sono stati invitati 37.359 Quadri a partecipare all'indagine. Nel complesso, gli inviti sono andati quasi tutti a buon fine, infatti si è registrato un tasso di consegna avvenuta del 95,8 (35.781 Quadri). La comunicazione inviata ha in-

formato in dettaglio i Quadri sulle finalità dell'indagine e i relativi obiettivi conoscitivi, e oltre a contenere il link al questionario online ha informato sulla possibilità di interrompere la compilazione e di riprenderla in qualsiasi momento, ciò per evitare la perdita di questionari interrotti.

Il field di raccolta dati è iniziato il 14 dicembre 2022 ed è proseguito fino al 19 Febbraio 2023. Nel corso della rilevazione sono state inoltrati dei reminder ai nominativi che non avevano ancora compilato

il questionario, sollecitandone la partecipazione. Durante il field si è monitorata la rappresentatività del campione rispetto all'universo per i codici ATECO e per l'indicatore di numerosità dei Quadri in azienda (cfr. in tabella 2.2.1) e il tasso di copertura su ciascuna componente. Non si sono riscontrate sottorappresentazioni di porzioni dell'universo tali da richiedere solleciti mirati su sotto-target specifici o ponderazioni dei dati ex-post.

*Tab. 2.2.1 Rappresentatività del campione per codice ATECO*

Ateco	Descrizione	Universo	Campione	Copertura
45	Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione autoveicoli e motocicli	1935	23	1.2
46	Commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e motocicli)	15803	296	1.9
62	Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	11283	147	1.3
63	Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	1858	23	1.2
64	Attività di servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)	1750	18	1.0
70	Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale	5846	72	1.2
71	Attività degli studi di architettura e d'ingegneria collaudi e analisi tecniche	1433	25	1.7
82	Attività di supporto per le funzioni di ufficio e altri servizi di supporto alle imprese	2353	32	1.4
85	Istruzione	308	6	1.9
<b>Totale</b>		<b>42569</b>	<b>642</b>	<b>1.5</b>

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

*Tab. 2.2.2 Rappresentatività del campione per numerosità Quadri in azienda*

Quadri in azienda	Universo	Campione	Copertura
1-5	5965	104	1.7
6-10	5874	84	1.4
11-25	8779	132	1.5
26-50	6075	100	1.6
51-100	5520	89	1.6
Maggiore di 100	10356	133	1.3
<b>Totale</b>	<b>42569</b>	<b>642</b>	<b>1.5</b>

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance



Al termine dello studio sono state raccolte 642 interviste complete che garantiscono alla ricerca una buona affidabilità dei risultati stimando un errore

campionario massimo del  $\pm 3,8$  (con un livello di confidenza del 95%).

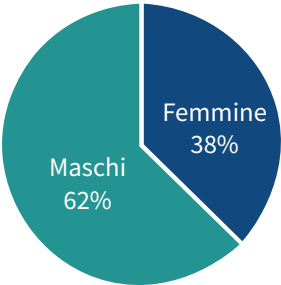
Caratteristiche del campione

Il campione, come indicato, comprende 642 Quadri che hanno scelto di partecipare all'indagine. La maggioranza è rappresentata da uomini, il 62% rispetto al 37% delle donne, e quasi la metà hanno un'età compresa tra i 46 e i 55 anni (48%). Riguardo all'istruzione, la maggior parte ha conseguito una laurea di secondo livello Magistrale o un titolo superiore, coprendo il 54% del campione. Sotto il profilo lavorativo, quasi tutti i Quadri sono

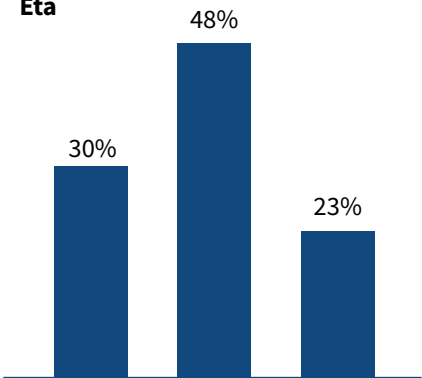
assunti con contratto a tempo indeterminato impegnandosi a tempo pieno nelle attività lavorative. Il livello di esperienza come Quadro si distribuisce principalmente agli estremi: il 26% ha oltre 15 anni di esperienza, mentre il 36% ha un'esperienza in questo ruolo compresa tra 1 e 5 anni. I rispondenti di più recente inserimento nel ruolo di Quadro sono più marcati tra le donne e tra i Quadri più giovani.

Fig. 2.2.1 Dati strutturali

Genere



Età



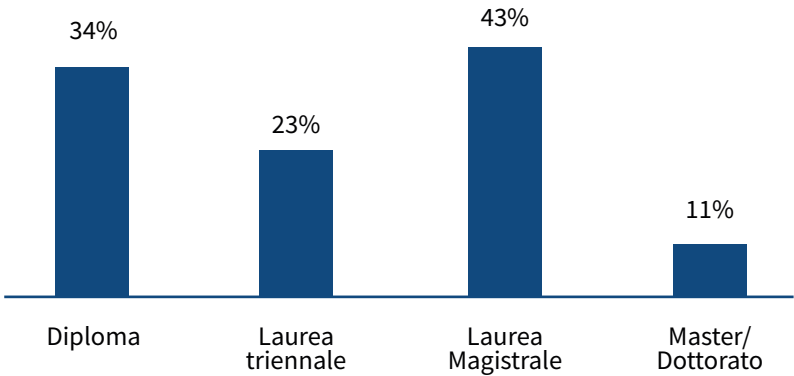
Regime orario

Full time	99%
Part time	1%

Tipologia contrattuale

Tempo Indeterminato	99%
Tempo Determinato	1%

Titolo di studio



Anni di esperienza nel ruolo di Quadro

1-5 anni	36%
6-10 anni	19%
11-15 anni	19%
16 anni e oltre	26%

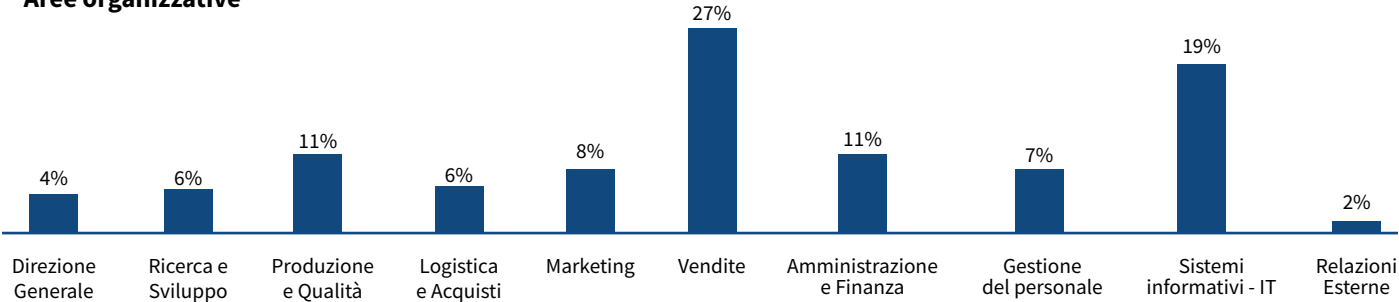
Guardando più da vicino alcune caratteristiche prettamente lavorative del campione, possiamo riscontrare che i settori del Terziario con maggiore consistenza di Quadri sono quelle delle vendite e dei sistemi informativi, rispettivamente 27% e 19% degli intervistati. Quasi la metà dei rispondenti dichiara di appartenere a realtà organizzative grandi, con più di 250 addetti (49%).

Un aspetto rilevante riguarda le ore dedicate alla formazione. Il tempo utilizzato per l'autoformazione sembra prevalere rispetto a quello dedicato ad

occasioni formative fornite dall'azienda. Si nota che per un quarto dei Quadri le ore di formazione organizzate dall'azienda sono pressoché assenti (23%). Questo dato potrebbe suggerire che la formazione organizzata, specialmente se connotata da una particolare formalizzazione e strutturazione, potrebbe talvolta non essere ottimale per le esigenze di Quadri che, sempre più, ricoprono ruoli dinamici e flessibili nelle organizzazioni, richiedendo maggiore autonomia non solo nella fruizione ma anche nella scelta dei contenuti formativi.

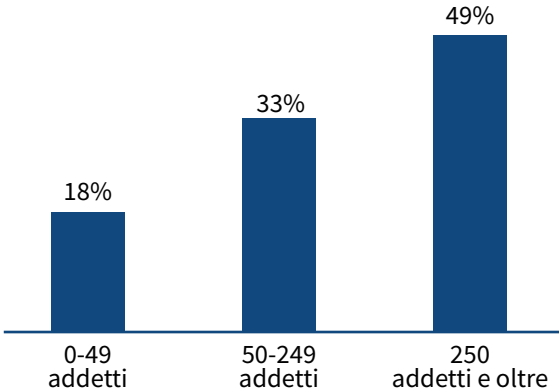
Fig. 2.2.2 Dati strutturali

Aree organizzative



Quante ore in un trimestre dedicata ad attività di...

	Formazione organizzata	Autoformazione
0 ore a trimestre	36%	9%
1-10 ore a trimestre	19%	57%
11+ ore a trimestre	19%	34%



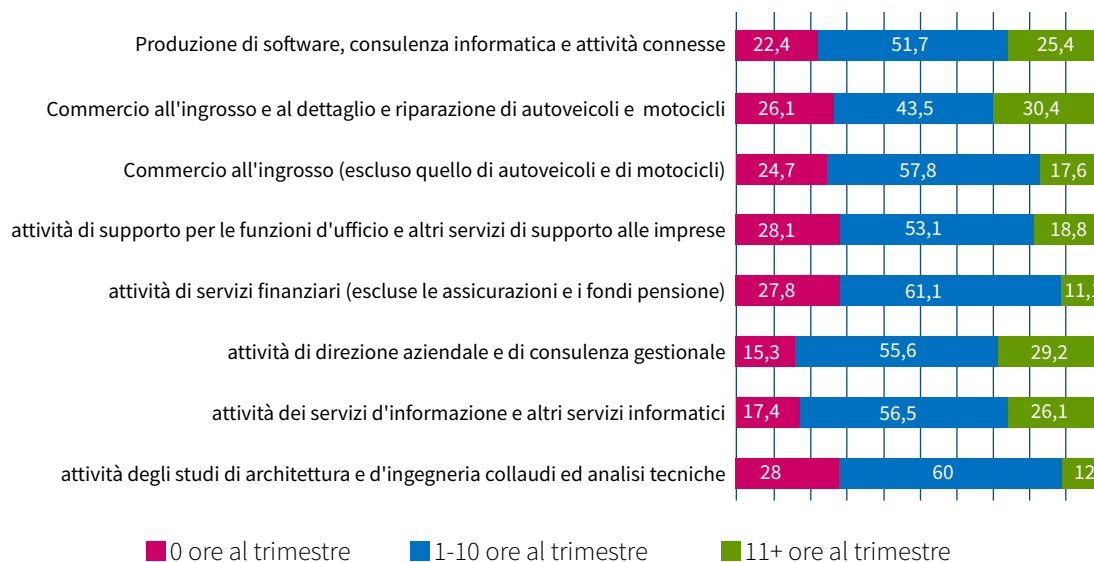
Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

L'analisi evidenzia una maggiore partecipazione alle attività formative organizzate dall'azienda tra i Quadri delle grandi imprese, in particolare per coloro che operano nella vendita, nella ricerca e sviluppo, nonché nella produzione e qualità. Al contrario, tale coinvolgimento è minore tra i Quadri del marketing, dell'amministrazione e finanza, e in aziende consulenziali come gli studi di architettura, ingegneria e analisi tecniche (vedi Fig. 2.2.3.). Infine i Quadri intervistati che si occupano di istruzione essendo solo in 6 finiscono per rappresentare in tutte le osservazioni un dato marginale, che è sembrato trascurabile.

Un altro aspetto rilevante è la connessione significativa tra l'indicatore degli anni di esperienza nel ruolo di Quadro e la frequenza con cui i Quadri

partecipano ad occasioni di formazione organizzate dall'azienda. Da un lato, è comprensibile che i Quadri con esperienza limitata ricevano maggiore stimolo dall'azienda per partecipare a momenti formativi, mentre, dall'altro lato, si conferma per i Quadri con oltre 15 anni di esperienza la funzione di aggiornamento delle conoscenze. La maggiore offerta formativa resa disponibile alle figure più mature si verifica sia per esigenze di aggiornamento, sia per un maggiore investimento dell'azienda su figure con posizioni e relazioni lavorative consolidate, che potrebbero rivestire un ruolo di "rappresentanza" per l'azienda oppure ricoprire funzioni e compiti maggiormente esposte ai cambiamenti e alle innovazioni.

**Fig. 2.2.3 Formazione aziendale fruita dai Quadri per settore economico in ore a trimestre (val.%)**

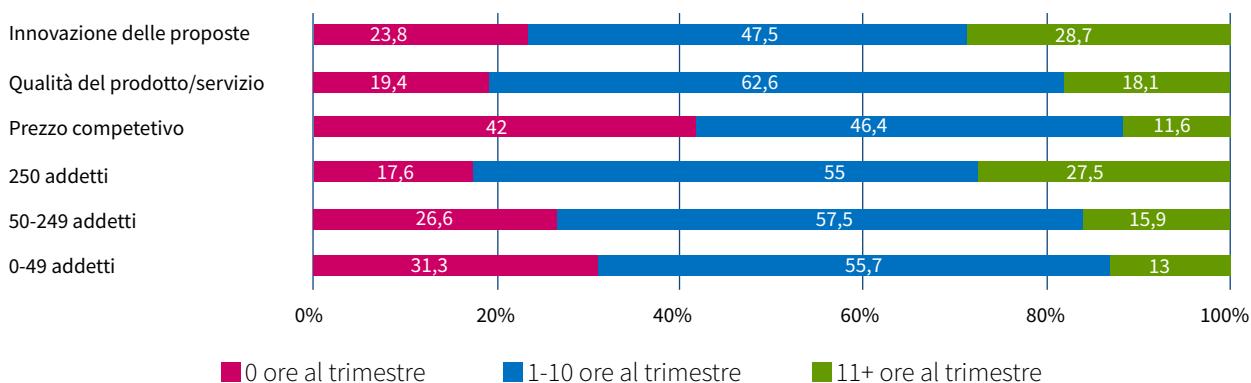


Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Inoltre, la strategia chiave di un'azienda risulta strettamente connessa alla sua propensione ad attivare iniziative formative. Quindi, un'azienda che adotta principalmente una strategia incentrata sul prezzo competitivo mostra una forte caratterizzazione per la mancanza di proposte formative. Al contrario, l'azienda orientata alla qualità è as-

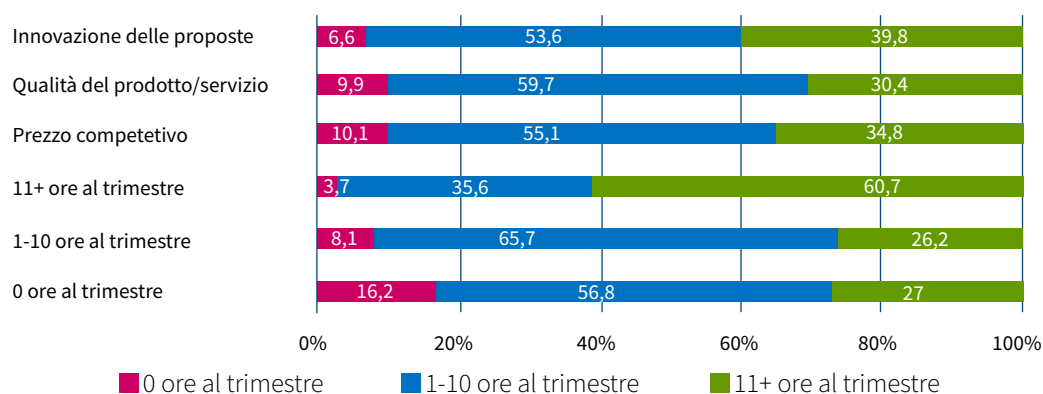
sociata a una propensione intermedia nel fornire opportunità di formazione, mentre un'azienda che punta ad implementare e assorbire gli sviluppi innovativi mostra un maggiore impegno nell'offerta di percorsi formativi costanti e diversificati per i propri Quadri (Fig. 2.2.4).

**Fig. 2.2.4 Formazione organizzata dall'azienda per numero di addetti e per strategia aziendale (val.%)**



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

**Fig. 2.2.5 Autoformazione dei Quadri in relazione al contesto di provenienza, numero di addetti e strategia aziendale (val%)**



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

I Quadri che affiancano l'autoformazione alla formazione aziendale sono la maggioranza, quasi il 66% dedica tra 1 e 10 ore al trimestre e quasi il 61% sono coloro che dedicano più di 11 ore. In particolare, nelle aziende che organizzano la formazione al loro interno e che si trovano impegnate su una delle tre strategie specificate, sono oltre il 46.4% quelli che dedicano da 1 a 10 ore, mentre è abbastanza contenuto il dato relativo ai Quadri che non si concedono alcun momento per lo studio e l'aggiornamento in modo autonomo.

Se approfondiamo la frequenza con cui i Quadri si ritagliano autonomamente dei momenti di formazione si nota che si tratta di una tendenza maggiormente sviluppata nei settori della produzione di software, delle attività di servizi finanziari, oppure del commercio all'ingrosso di autoveicoli e motocicli, mentre l'assenza di autoformazione è più marcata per il genere femminile. I Quadri impiegati negli studi di architettura e d'ingegneria, collaudi ed analisi tecniche, recuperano autonomamente la carenza formativa erogata dalle aziende.

Un effetto simile a ciò che abbiamo riscontrato sopra, circa la formazione diretta dall'azienda, si ripropone nella relazione tra gli anni di esperienza come Quadro e le ore adibite all'autoformazione. C'è una maggiore propensione a studiare ed aggiornarsi da parte dei neo-Quadri e da parte dei rispondenti con più di 15 anni di esperienza nel ruolo. Dal momento che tra i primi rientrano Quadri di differenti fasce di età, è possibile ipotizzare che la formazione sia funzionale a familiarizzare con le tematiche specifiche del settore. Inoltre, si evidenzia un maggiore impegno nell'autoformazione quando la strategia aziendale è incentrata sull'utilizzo delle innovazioni per migliorare i prodotti o servizi e ottimizzare i processi interni.

## 2.3 Effetti rilevati con la rete Bayesiana tra le dimensioni di indagine

L'indagine rende disponibili i dati di diverse variabili riferite alle esperienze dei Quadri nei loro contesti organizzativi. Per comprendere l'effetto delle relazioni tra le variabili ci serviamo di uno strumento che permette di cogliere i nessi in termini di probabilità, ovvero, relativamente allo scenario di dati e osservazioni possiamo delineare le relazioni di causa-effetto con un margine di incertezza contenuto.

Le reti bayesiane rappresentano uno strumento interessante per analizzare i dati in presenza di incer-

tezza, in particolare quando le relazioni di probabilità causa-effetto non sono semplici da affrontare, per la variabilità delle numerose condizioni, ma possono fornire un modello di interazione tra le variabili utile per orientare delle scelte. Nel nostro caso vedremo come si connettono tra loro i diversi indicatori presenti nell'indagine e quali condizioni dell'apprendimento individuale, di gruppo/team e organizzativo, nonché di benessere organizzativo, favoriscono la performance aziendale.

La rappresentazione di una rete bayesiana consiste in un insieme di variabili, dette nodi, che nel nostro grafico si riferiscono agli indicatori di sintesi elencati in precedenza alla Tav. 1.6.1.1. Questi nodi si trovano in connessione tra loro in un numero finito di stati/condizioni mutuamente esclusivi, che vuol dire che ogni nodo è in rapporto di causa-effetto solamente con l'indicatore collegato, indicato con una freccia.

Dall'analisi emerge un modello con 4 gruppi di variabili (Fig. 2.3.1). Ad un estremo abbiamo i fattori della *conflittualità* in azienda e dello stress che riguardano il livello di analisi nei team, che si posizionano distanti dagli altri fattori. Entrambi mostrano di essere collegati a *Inquiry and dialog*, ciò significa che nell'esperienza degli intervistati quando il gruppo di lavoro all'interno dell'organizzazione ha acquisito una buona capacità di dialogo, di ascolto e di valorizzazione dei contributi, i livelli di stress correlati sono bassi e ognuno si sente libero di esprimere la propria idea e il proprio ragionamento. Queste condizioni determinano all'interno del team basso stress e poca conflittualità, che si riflettono sulla performance complessiva. Tuttavia, si fa notare che la distanza di questi indicatori rispetto ad altri potrebbe indicare per gli intervistati anche una distanza dagli altri focus tematici.

Al passaggio successivo *Inquiry and dialog* si relaziona con due indicatori di carattere individuale: la capacità di *Ascolto* attivo e *Continuous learning*. Il primo è inteso come capacità di decodifica dei suggerimenti, di ricerca di elementi utili ma anche di comprensione degli atteggiamenti degli interlocutori, per bilanciare le esigenze organizzative e dei colleghi con le proprie, ed è in relazione diretta ed esclusiva con l'altro indicatore, *Continuous learning*, inteso come sapere acquisito sia attraverso la pratica sia con la formazione e come attività progettata e integrata nell'organizzazione, con la quale è possibile imparare anche attraverso scambi reciproci. La connessione dei due elementi con *Strategic leadership* suggerisce che nella percezione degli intervistati l'associazione potrebbe scaturire dall'influenza dei primi due indicatori su

quest'ultimo, come risultato d'insieme, una performance del sistema che può scaturire se anche le leve organizzative sono utilizzati nel giusto modo (sostenibilità dei compiti lavorativi, operatività e informazioni necessarie per svolgere il lavoro), e se la leadership dedica del tempo a valorizzare la conoscenza.

Infatti, è compito della *Leadership strategica* finalizzare le attività per l'apprendimento, fornire indirizzi strategici e indicare l'apprendimento da integrare a supporto del loro sviluppo, in breve, utilizzano l'apprendimento dei singoli e l'apprendimento organizzativo per il raggiungimento dei risultati aziendali.

Questo indicatore ha delle influenze dirette sull'*Operatività* e sulla *Sostenibilità dei compiti lavorativi*, entrambi sono indicatori organizzativi. Il primo esplora la capacità dell'organizzazione di trovare soluzioni adeguate. In questa direzione sono analizzati: la capacità di problem solving a livello macro, la funzione di facilitatori dei dirigenti, la rapidità decisionale e la capacità di problem solving a livello del team di lavoro.

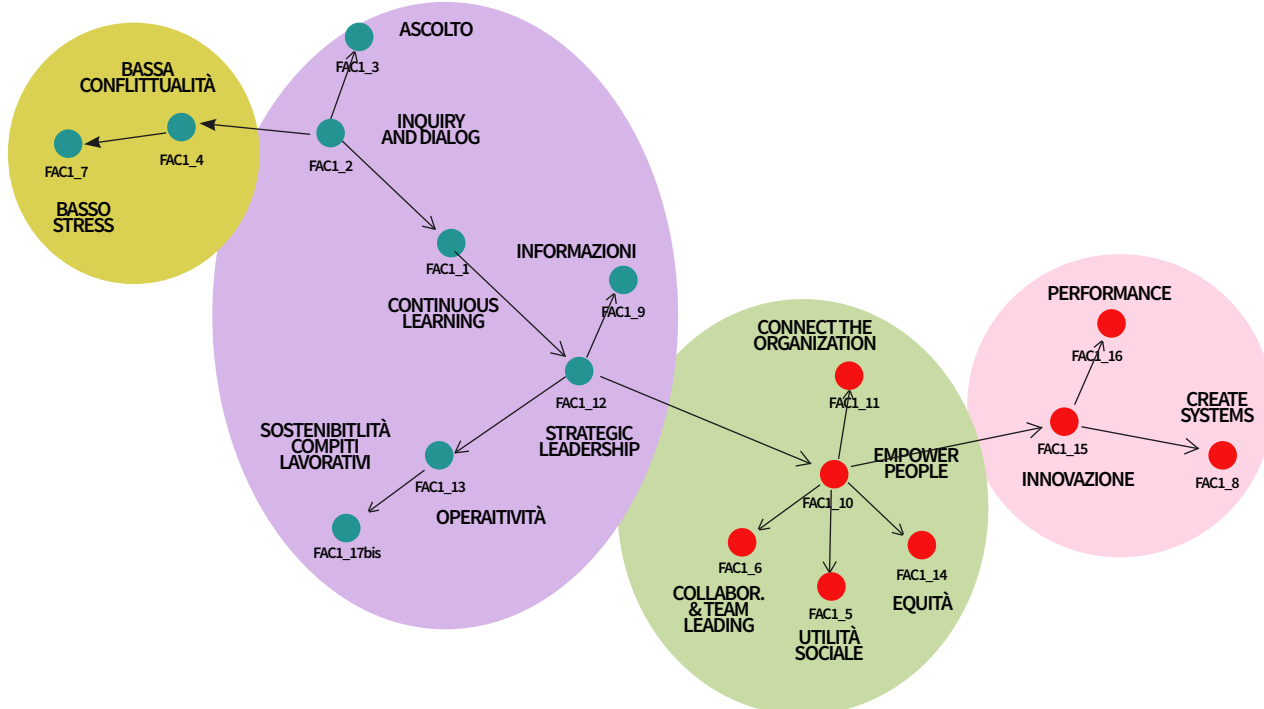
Nella *Sostenibilità dei compiti lavorativi* si esplora il senso di adeguatezza rispetto alla prestazione lavorativa, con particolare riguardo agli aspetti da ritenere meno desiderabili, come ad esempio la fatica mentale, l'eccessivo carico di lavoro, la monotonia, l'eccessivo coinvolgimento emotivo, l'isolamento, e la sovraesposizione al pubblico.

Infine, la leadership si collega unilateralmente con l'*Informazione*, che permette la prefigurazione di una strategia di uso delle conoscenze attraverso la facilità di accesso, la disponibilità di informazioni e gli strumenti di condivisione delle medesime, evidenziando così come questa sia percepita come importante, in relazione alla gestione organizzativa.

Un terzo gruppo di indicatori contiene tutti e tre i livelli di osservazione, individuali, di team e organizzativi, e tutti ruotano attorno all'indicatore *Empower people*, inteso come coinvolgimento organizzato delle risorse nella realizzazione di una visione/progetto. Questo indicatore risulta avere influenze dirette sugli altri quattro, come a dire che per gli intervistati la capacità di condurre un progetto e di sentirsi coinvolti su questo, assume un peso centrale rispetto agli altri indicatori. È quindi in connessione con *Utilità sociale*, in quanto collega le motivazioni e il significato personale con ciò che rappresenta la mission dell'organizzazione e, come esposto nel paragrafo 1.3 sugli orientamenti delle imprese, ogni Quadro è spinto nella propria esperienza a prendere parte attiva a qualcosa se ciò può avere continuità al fuori di sé, se ciò che fa può trovare un senso comune e forme di condivisione di significato.

Connesso con *Empower people* troviamo l'indicatore *Collaboration and team learning*, che rappresenta la percezione degli intervistati relativamente

Fig. 2.3.1 Rete Bayesiana non supervisionata



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance



all'impegno che l'organizzazione mostra nel valorizzare l'apporto dei e nei team nel ciclo dell'apprendimento, nel favorire le visioni differenti e nel valorizzare i contributi.

Nel medesimo gruppo troviamo altri indicatori a livello organizzativo che sono, *Connect the organization e Equità*. Il primo, riguarda la percezione del proprio contributo di lavoro in relazione a quanto e come l'organizzazione lo utilizza, ne promuove le connessioni con il contesto in cui opera (ambiente-comunità). Infine, *l'Equità* rappresenta per i Quadri la percezione del trattamento, inteso come correttezza riservata alle persone in relazione ai rispettivi comportamenti ed apporti lavorativi. Pertanto, per la performance organizzativa complessiva, la collaborazione e la capacità di apprendimento che si sviluppa nei team, la visione di sviluppo con il contesto, la comunità esterna e l'equità, contribuiscono tutte a definire l'incisività dell'*empower people*, per il successo della performance e a identificare la capacità della LO.

All'altro estremo si colloca il quarto gruppo costituito dall'*Innovazione*, dall'attenzione a *Create system* e dalla *Performance*. L'interrelazione si sviluppa a partire dalla propensione all'innovazione, su questo indicatore convergono diversi aspetti qualificanti l'organizzazione, come ad esempio l'attenzione a sviluppare competenze innovative nei dipendenti, valorizzare le richieste dei clienti, porre attenzione ai processi di lavoro e alle forme di collaborazione, ed altro ancora. Ciò che l'organizzazione trasmette a partire da queste posizioni determina cosa e come si può imparare nel sistema e, come ci si può attendere, il modo in cui qualifica la scelta tecnologica condiziona anche il sistema di regolazione interno sulla programmazione, sulle attività produttive e sulla comunicazione.

In quest'ultimo gruppo si evidenzia la relazione tra *Innovazione e Create system* che valorizza l'apprendimento, ricordando che si tratta di un rapporto causa-effetto si richiama l'attenzione del lettore su quanto premesso nei capitoli precedenti. Questa tipologia di rapporto, infatti, conferma che i processi di apprendimento nelle imprese sono funzionali non solo nei momenti cruciali di cambiamento organizzativo e tecnologico, ma anche nella fisiologica attività di impresa si rivela come importante meccanismo di regolazione del sistema che lo sostiene nell'ambiente in cui opera.

Al netto delle relazioni che emergono dall'analisi della rete bayesiana non supervisionata, nell'analisi supervisionata, come mostra la tabella 2.3.1, tutti i fattori contribuiscono al miglioramento della performance complessiva dell'organizzazione.

In particolar modo, l'innovazione, il potenziamento della fiducia e dell'autonomia dei lavoratori e l'operatività, spiegano quasi il 23% del peso di tutti gli indicatori sul risultato della performance.

Osservando infatti la tabella, si può notare come i valori di quasi tutti gli indicatori si differenziano poco tra loro, a riprova del fatto che ogni indicatore contribuisce a spiegare il risultato della performance organizzativa. Inoltre, i valori del p-value, che stabilisce la significatività del singolo indicatore relativamente all'impatto che ha sulla variabile indipendente, quasi tutti sono statisticamente significativi. Ciò conferma che quasi tutti gli indicatori considerati nella rete bayesiana pesano in maniera importante sulla performance organizzativa. In sintesi, per gli intervistati tutti i fattori contribuiscono al miglioramento della performance organizzativa, in particolar modo l'innovazione, l'*empower people* e l'operatività.

Per le piccole e medie aziende impattano maggiormente la connessione organizzativa -ovvero la capacità di connettere l'effetto del proprio lavoro con le finalità a livello organizzativo e con il contesto, la creazione di sistemi per valorizzare l'apprendimento e la collaborazione nei team. Per le grandi aziende è più forte il peso del successo della performance, dell'equità e della sostenibilità dei compiti lavorativi.

Dall'analisi delle valutazioni medie, date da ciascun rispondente sugli item afferenti ai diversi fattori, per mezzo della tecnica di confronto ANOVA, emergono delle macro-evidenze riferite ad alcune caratteristiche dei rispondenti o delle aziende a cui appartengono.

Registrano un impatto positivo trasversalmente su tutte o quasi tutte le aree tematiche, con una media significativamente più alta:

- Una numerosità di Quadri che appartengono ad aziende con un numero maggiore ai 100 Quadri, per lo più operanti nell'area qualità e gestione del personale. Questo riscontro è molto allineato alle aspettative secondo cui una realtà altamente strutturata necessita di meccanismi che inneschino positivamente tutte le aree trattate dallo studio, al fine di potere non solo sopravvivere nel contesto attuale, ma soprattutto prosperare.
- Poter lavorare da casa tutti i giorni della settimana. La concessione del massimo livello di libertà di scelta del contesto lavorativo che può essere anche svolto totalmente a domicilio, identifica per i Quadri una realtà organizzativa estremamente aperta e innovativa, capace di sfruttare al meglio le risorse e gli strumenti organizzativi.
- Ricevere una formazione organizzata dall'azien-

**Tabella 2.3.1 Impatto sulla performance - rete bayesiana supervisionata**

Fattore	TOTAL (n=642)			AZIENDE PICCOLE/MEDIE (n=329)			AZIENDE GRANDI (n=313)		
	Standardized Total effect	Weight (%)	p-value	Standardized Total effect	Weight (%)	p-value	Standardized Total effect	Weight (%)	p-value
Innovazione	0,573	<b>7,7%</b>	0,00%	0,561	<b>7,8%</b>	0,00%	0,560	<b>7,5%</b>	0,00%
Empower people	0,555	<b>7,5%</b>	0,00%	0,543	<b>7,6%</b>	0,00%	0,560	<b>7,6%</b>	0,00%
Operatività	0,544	<b>7,4%</b>	0,00%	0,531	<b>7,4%</b>	0,00%	0,553	<b>7,5%</b>	0,00%
Connect the organization	0,525	<b>7,1%</b>	0,00%	0,525	<b>7,3%</b>	0,00%	0,511	<b>6,9%</b>	0,00%
Utilità sociale	0,521	<b>7,1%</b>	0,00%	0,507	<b>7,1%</b>	0,00%	0,536	<b>7,2%</b>	0,00%
Continuous learning	0,521	<b>7,1%</b>	0,00%	0,483	<b>6,7%</b>	0,00%	0,538	<b>7,2%</b>	0,00%
Strategic Leadership	0,512	<b>6,9%</b>	0,00%	0,504	<b>7,0%</b>	0,00%	0,505	<b>6,8%</b>	0,00%
Ascolto	0,508	<b>6,9%</b>	0,00%	0,500	<b>7,0%</b>	0,00%	0,499	<b>6,7%</b>	0,00%
Equità	0,506	<b>6,9%</b>	0,00%	0,453	<b>6,3%</b>	0,00%	0,545	<b>7,3%</b>	0,00%
Create Systems	0,499	<b>6,8%</b>	0,00%	0,509	<b>7,1%</b>	0,00%	0,444	<b>6,0%</b>	0,00%
Collaboration & Team Leading	0,498	<b>6,7%</b>	0,00%	0,525	<b>7,3%</b>	0,00%	0,456	<b>6,1%</b>	0,00%
Informazioni	0,496	<b>6,7%</b>	0,00%	0,480	<b>6,7%</b>	0,00%	0,514	<b>6,9%</b>	0,00%
Inquiry and dialog	0,495	<b>6,7%</b>	0,00%	0,472	<b>6,6%</b>	0,00%	0,500	<b>6,7%</b>	0,00%
Bassa conflittualità	0,304	<b>4,1%</b>	0,00%	0,302	<b>4,2%</b>	0,00%	0,306	<b>4,1%</b>	0,00%
Sostenibilità compiti lavorativi	0,170	<b>2,3%</b>	0,01%	0,131	<b>1,8%</b>	<b>14,53%</b>	0,206	<b>2,8%</b>	0,04%
Basso stress	0,161	<b>2,2%</b>	0,04%	0,156	<b>2,2%</b>	<b>2,81%</b>	0,185	<b>2,5%</b>	<b>1,41%</b>

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

da per almeno tre ore al mese. Ciò è una evidente conferma dello stretto legame che collega il concetto di learning organization con la salute e il benessere organizzativo.

- Far parte di un'azienda che nutra particolare interesse per i profili professionali con spiccate capacità relazionali o discorsive. La ricerca di personale con soft skills capaci di migliorare le relazioni, la comunicazione e l'integrazione aziendale, è per gli intervistati una caratteristica distintiva di un'impresa che presta attenzione alla crescita, alla condivisione del sapere aziendale e al miglioramento delle interazioni.

- Lavorare per un'azienda che si occupa di direzione aziendale/consulenza gestionale oppure di produzione di software/consulenza informatica. Il primo settore vive in osmosi con le funzioni decisionali di grandi organizzazioni e necessita la condivisione degli assetti organizzativi per affinità. Il secondo settore deve essere innovativo per la sua stessa conformazione, costantemente attento a mettere in atto sviluppi e favorire il cambiamento.

- Essere Quadro con pochi anni di esperienza nell'organizzazione, a prescindere dall'età anagrafica, comporta un impegno a partecipare attiva-

mente alla costruzione di una leadership strategica e nelle attività di team, ma soprattutto un impegno all'ascolto attivo. Riguarda in particolare i Quadri impegnati nell'amministrazione del personale, nella direzione generale, nella ricerca e qualità. I medesimi, oltre ad essere direttamente interessati nei processi di definizione della performance, risultano attenti alla presenza di trattamenti equi. Alcune dimensioni indagate nel modello ottengono invece nell'analisi multivariata, risposte con un orientamento negativo, su tutte o quasi tutte le aree tematiche. In particolare, le medie significativamente più basse rilevano:

- L'assenza di auto-formazione da parte del Quadro. Quando il Quadro non ha tempo e risorse a disposizione, o peggio ancora interesse, per dedicarsi autonomamente ad attività formative, allora si delinea un contesto di assenza dello spirito di aggiornamento e di continuous learning, e da ciò deriva per lo più malessere organizzativo.

- L'assenza di formazione organizzata dall'azienda. Questa risultanza è complementare con quanto già osservato al punto precedente.

- L'appartenenza del Quadro alle funzioni di Logistica, Marketing e Acquisti. Sulla base dei dati si

potrebbe affermare che attualmente in Italia chi si occupa di acquisti e logistica nel settore terziario sia un anello “debole” nel processo di integrazione organizzativa, una figura prevalentemente esclusa nei processi di cambiamento in azienda, che avverte una certa distanza e poco coinvolgimento nei processi organizzativi. Tuttavia, i Quadri del marketing hanno espresso risposte sotto media, mostrandosi maggiormente critici nelle valutazioni, probabilmente, a causa del fatto che chi lavora in quest'area funzionale tende a proiettare possibilità diverse sul futuro, mentre vede la propria azienda arrancare rispetto ad aspettative più ambiziose.

- Una strategia aziendale focalizzata sul prezzo competitivo. Un business model che punta sulla competitività dei prezzi necessariamente ha bisogno di intervenire sulla riduzione dei costi e sull'efficientamento dei processi. Poco si adatta la ricerca di ricchezza organizzativa e di benessere organizzativo con questo tipo di approccio tradizionale alla produzione/scambio di beni e servizi.
- L'appartenenza ad una azienda che non adotta lo smart-working. Non aprirsi allo smart-working è avvertito come chiusura organizzativa, mancanza di visione prospettica e basso interesse verso gli interessi dei propri dipendenti.
- Far parte di un'azienda che non sta cercando personale (l'unico impatto positivo è sul basso stress). Anche in periodi di difficoltà economica non cercare personale è sintomo di stagnazione e incapacità di reazione.
- L'appartenenza ad un'azienda che non ha collaborazioni con alcun network. Non puntare ai network

con imprese o istituti di ricerca/università significa procedere in modo isolato incapaci di arricchirsi dalla contaminazione e quindi innovare e migliorare l'organizzazione e i beni e servizi che vengono prodotti/scambiati.

- Lavorare per un'azienda che si occupa di supporto alle funzioni d'ufficio oppure di commercio all'ingrosso. Entrambi i settori possono essere poco influenzati dai cambiamenti contestuali che abbiamo accennato nell'introduzione.

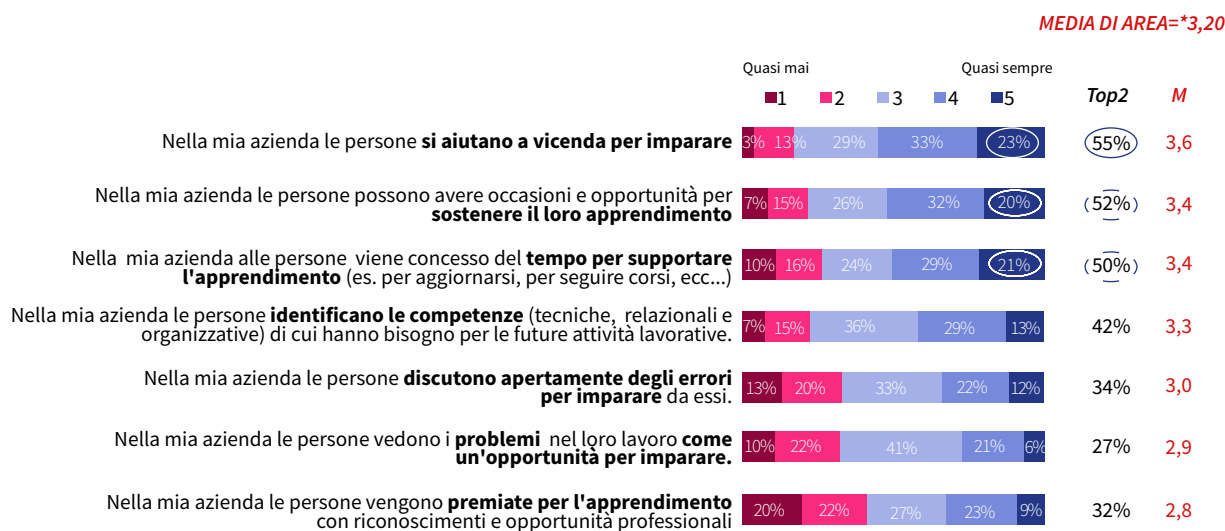
## 2.4 Le tendenze rilevate attraverso gli indicatori

In questo paragrafo si presentano i risultati ottenuti dai singoli indicatori che, sotto differenti raggruppamenti, hanno contribuito al quadro di analisi su livelli informativi differenti, individuale, di team e organizzativi.

### 2.4.1 Risultati sulle aree a livello individuale

In questa sessione sono presentati i risultati di 5 indicatori che nell'insieme indagano e ricompongono l'esperienza organizzativa a livello individuale. Il primo indicatore, *Continuous Learning*, si riferisce alla percezione dei Quadri relativamente all'apprendimento progettato e integrato nelle attività organizzative e gestito a livello strategico.

Fig. 2.4.1.1 Continuous Learning



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

In questo grafico sono rappresentate le componenti del fattore Continuous Learning, che è stato costruito partendo da una batteria di sette item. Dagli aspetti che hanno ottenuto maggior riconoscimento da parte dei Quadri intervistati e su cui si sono più o meno ritrovati, si evince che in azienda:

- Accade spesso che i Quadri intervistati percepiscano buoni livelli di collaborazione tra i colleghi nell'acquisire conoscenze e a discutere internamente le esperienze e le riflessioni personali. L'item ha ottenuto il 55% di voti molto positivi (4 e 5 della scala);

- Metà dei Quadri percepisce le organizzazioni in cui sono impegnati, come attente nel sostenere le occasioni e le opportunità del loro apprendimento, attraverso corsi di perfezionamento e formazione. L'item si posiziona di poco al secondo posto, ottenendo il 52% di voti molto positivi. Nell'ambito dell'analisi fattoriale, questo è anche l'item che contribuisce maggiormente alla definizione dell'indicatore, con un peso di 0,838;

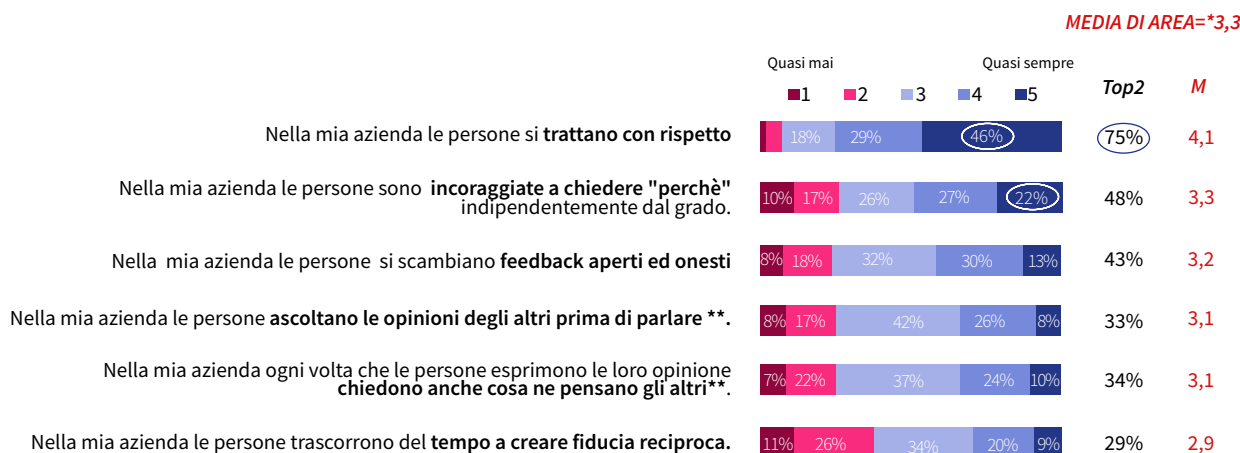
- L'attenzione delle organizzazioni per alimentare l'asset dell'apprendimento a livello individuale si concretizza anche attraverso la gestione attenta del tempo necessario a supportare il processo, per aggiornarsi e seguire corsi di avanzamento. L'item è terzo in graduatoria, anche qui con uno scarto minimo rispetto al precedente, ottiene infatti il 50% di voti molto positivi, a conferma di quanto questi ultimi aspetti siano ampiamente collegati tra loro.

È opportuno sottolineare la presenza di un item che, al contrario, si distingue per valutazioni molto negative (1 e 2 della scala), che nell'insieme raccolgono il 42%. Si tratta del riconoscimento in azienda di premialità corrisposte alle risorse che

si impegnano maggiormente nei processi di apprendimento e che contribuiscono con il loro impegno all'efficienza organizzativa. Gli intervistati sentono che l'impegno nell'apprendimento e nel miglioramento delle competenze lavorative non sembra essere valorizzato dalle organizzazioni, e le medesime non sono dotate di sistemi di valutazione dedicati, oppure lo sono in un numero limitato (32%). Infine, si richiama l'attenzione del lettore sul terzultimo item, che in sostanza mette in evidenza una situazione di parità i Quadri che in azienda discutono apertamente degli errori per imparare da essi (34%), rispetto a coloro che avvertono questa possibilità come un rischio (33%), con l'implicazione per le organizzazioni che l'errore, che può diventare occasione di apprendimento, rimanga non solo sconosciuto ma anche replicabile da altri. In breve, questa domanda rende evidente che sono moltissime le organizzazioni che evitano di affrontare gli errori e di usarli come potenziale fonte di informazione, che da ciò invece può derivarne.

Il secondo indicatore a livello individuale, che contribuisce a qualificare l'esperienza degli intervistati in organizzazioni che apprendono, mira a rilevare se i rispondenti avvertono di possedere le capacità di ascolto, se esprimono le proprie opinioni e se sanno confrontarsi con quelle degli altri, al fine di usare queste informazioni per riflettere sulle modalità di produzione. In altre parole, l'indicatore è riferito alle attività della comunicazione funzionale per l'apertura al lavoro in team, ponendo attenzione alla capacità di approfondire le opinioni e le esperienze degli altri colleghi, condizioni che concorrono allo sviluppo della conversazione riflessiva.

Fig. 2.4.1.2 Inquiry and Dialog



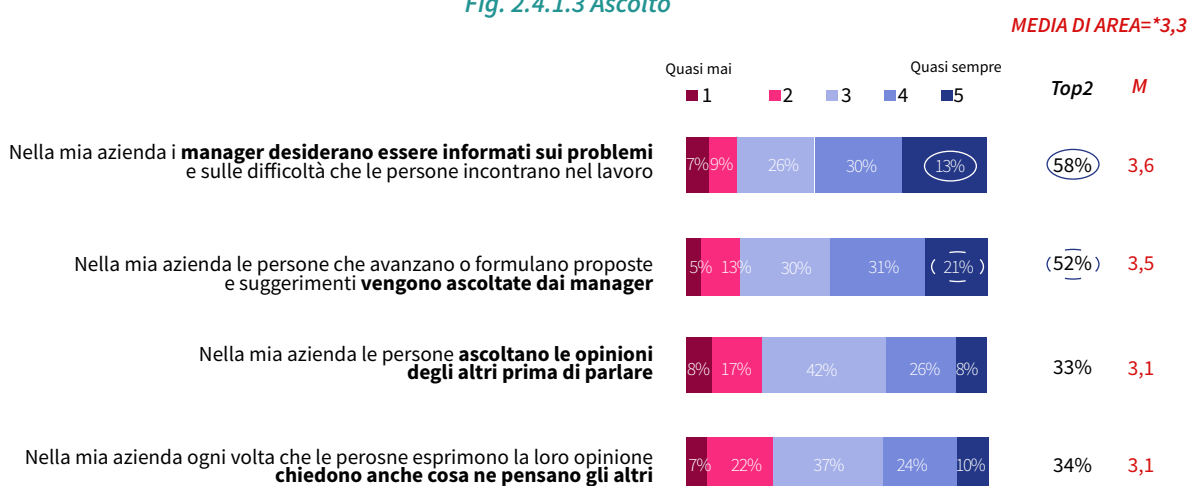
Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

In questo secondo grafico è rappresentata la sezione relativa all’Inquiry and Dialog, composta da una batteria di sei item, che indaga la propensione con cui le risorse in azienda tendono a scambiarsi feedback, ascoltarsi e, più in generale, a convivere insieme civilmente. L’item che ottiene maggiore riconoscimento, con uno stacco netto su tutti gli altri, riguarda quanto spesso, in azienda, i dipendenti si trattino con rispetto, totalizzando il 75% di voti positivi. Si può pertanto osservare che la qualità delle relazioni è una variabile chiave nella valutazione personale dell’esperienza organizzativa, in grado di assumere un certo peso nella percezione complessiva della qualità organizzativa. Mentre la seconda domanda, “Nella mia azienda le persone sono incoraggiate a chiedere “perché” indipendentemente dal grado”, non raggiunge con il 48%

un risultato evidente in senso positivo. Se a questo associamo quelli raggiunti negli altri quattro item, parzialmente in negativo, allora possiamo ipotizzare che sugli scambi franchi e sull’apertura alle opinioni altrui sui temi lavorativi, nella maggioranza dei casi non sembra essere stata individuata una prassi accettabile. Benché ci sia un certo numero di esperienze diverse in tal senso, occorre constatare che non costituiscono la tendenza della maggioranza, e su cui i Quadri sembrano mostrare un certo interesse. Questo punto potrebbe costituire un versante di interesse per la formazione e il management.

L’indicatore dell’“Ascolto” esplora quegli atteggiamenti che possono rappresentare la disponibilità a conciliare le esigenze personali con quelle organizzative.

Fig. 2.4.1.3 Ascolto



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

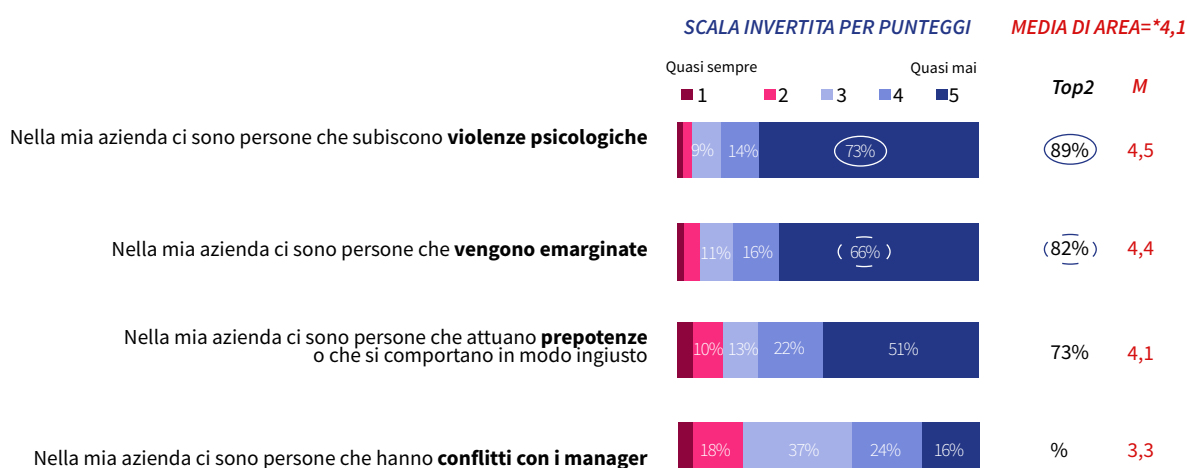


Per questo indicatore, è stata utilizzata una batteria di quattro item. Come si può osservare sono due gli aspetti che sembrano aver ottenuto maggior riconoscimento, con uno stacco anche abbastanza netto di voti positivi. In ordine riguarda “La volontà e il desiderio dei manager di essere tenuti al corrente dei problemi e delle difficoltà riscontrate sul lavoro dalle persone”, l’item si posiziona al primo posto col 58% di preferenze molto positive. E “La disponibilità dei manager nell’ascoltare le proposte e i suggerimenti formulati dalle persone” che ottiene il 52% di voti molto positivi. Nell’ambito dell’analisi fattoriale, questo è anche l’item che contribuisce maggiormente alla definizione del fattore, con un peso di 0,844.

Nel complesso, dunque, i due item che i Quadri

hanno riscontrato positivamente si collegano alla volontà del management di essere informati sui problemi, sulle difficoltà e alla loro disponibilità di incontrare, ascoltare le persone e di coglierne i suggerimenti, mostrando disponibilità nei loro confronti; tutto ciò è apprezzato poiché fa percepire agli intervistati che i contributi sono in continuità con le decisioni che afferiscono da altri livelli. Mentre, riguardo all’ascolto e alla richiesta delle opinioni altrui sui temi lavorativi permangono tendenze molto contrastanti, anche se nelle esperienze di una minoranza di Quadri si osservano posizioni orientate a valorizzare le opinioni degli altri. In breve, si rileva dalle esperienze una disponibilità organizzativa limitata alla richiesta di gestire opinioni contrastanti al suo interno.

Fig. 2.4.1.4 Conflittualità



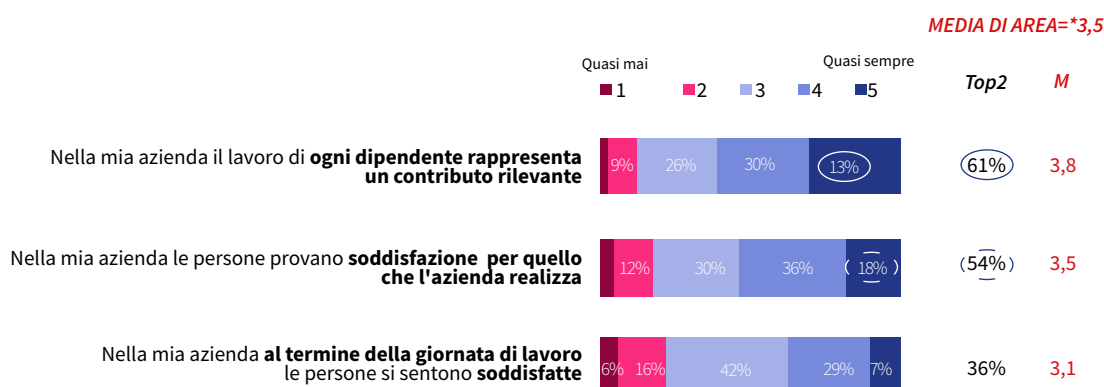
Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

La dimensione *Conflittualità* esplora la presenza di difficoltà nei rapporti con gli altri, dovute a situazioni di contrapposizione.

Per la sezione relativa alla *Conflittualità*, derivante da una batteria di quattro item, occorre precisare che, nella rappresentazione grafica e nel calcolo dei punteggi medi, la scala di risposta è stata invertita rispetto all’effettiva modalità di somministrazione, che ha rispettato lo stesso ordinamento della scala di risposta utilizzato dalle altre batterie. Quindi in corrispondenza del valore più alto, il 5, si avrà la risposta “Quasi mai” anziché “Quasi sempre”. In questo caso specifico si nota come i Quadri percepiscano un livello di conflittualità molto basso in azienda, infatti sul fronte della violenza psicologica l’item ottiene l’89% di preferenze sulla po-

sizione “quasi mai”, riconoscendo che sono molto rare le violenze psicologiche in azienda. Anche sul fronte dell’emarginazione, il cui item ottiene l’82% di voti positivi, molti Quadri sembrano convinti del fatto che sono estremamente rari i casi in cui qualche collega venga emarginato. Infine, sembrano abbastanza rari i casi in cui gli intervistati abbiano riscontrato ingiustizie e prepotenze in azienda, visto che il 73% riferisce di non averne evidenza. Questi risultati insieme a quelli raggiunti con l’ascolto, delineano che in relazione alle variabili individuali utilizzate per conoscere l’esperienza dei Quadri, il riscontro sul clima di lavoro sembra confacente alle attività lavorative e alle attese personali.

Fig. 2.4.1.5 Utilità Sociale



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Nel grafico 2.4.1.5 è rappresentata l'ultima sezione dello studio dedicata all'investigazione del livello individuale, quella relativa all'*Utilità Sociale*, ricreata partendo da una batteria di tre item. La dimensione indaga il vissuto personale relativo alla soddisfazione per il contributo positivo apportato alla propria organizzazione e verso la collettività. Si posiziona come primo item la consapevolezza che il proprio apporto è rilevante, così come il lavoro di ogni singola risorsa nel sistema aziendale, ottenendo il 61% di voti positivi. Al secondo posto si posiziona la soddisfazione provata dai dipendenti per ciò che viene realizzato dall'azienda, che ottiene il 54% di voti positivi. Se colleghiamo l'elevato riconoscimento attribuito a questo aspetto insieme a quello accordato al primo item, appare chiaro che i Quadri percepiscono in prevalenza di trovarsi inseriti in aziende in cui possono condividere la soddisfazione per il loro contributo e il senso del proprio lavoro, e probabilmente anche in continuità con la mission aziendale, come praticamente enunciato nel quadro teorico delle LO. Le aziende del terziario che riescono a costruire con i Quadri un feeling di intesa, che mostrano rispetto per la persona e che valorizzano i circuiti interni di apprendimento, contribuiscono alla creazione di un clima organizzativo positivo. Tuttavia, per una quota significativa di rispondenti questi rappresentano elementi da migliorare per crescere a livello organizzativo.

Dall'analisi ANOVA emergono per il gruppo di fattori individuali alcune particolarità.

Analizzando l'area del *Continuous Learning* si individua una propensione:

- positiva per i Quadri impiegati nella produzione/qualità e quelli che si occupano di gestione del personale, per le grandi aziende con 250 addetti e

oltre, per chi lavora prevalentemente da casa (3-4 giorni a settimana);

- negativa per chi lavora nelle funzioni di Marketing, Vendite, Amministrazione e Finanza, per chi lavora in aziende interessate a profili professionali che abbiano conoscenze tecniche specialistiche, per chi lavora nel commercio/riparazione di auto-veicoli e motocicli.

Proseguendo l'osservazione nell'area dell'*Inquiry and Dialog* emerge un orientamento:

- positivo per le grandi aziende con 250 addetti e oltre, per chi lavora prevalentemente da casa (3-4 giorni a settimana);
- negativo per i Quadri più maturi (over 55).

Invece con riferimento alla somigliante area dell'*Ascolto* riscontriamo una tendenza:

- positiva per chi è diventato Quadro da poco (1-5 anni), quelli con Laurea del Nuovo Ordinamento e per chi lavora in aziende con un numero contenuto di Quadri (fino a 10 Quadri);
- negativa per i Quadri più maturi (over 55) e quelli con più di 15 anni di esperienza come Quadro.

L'area della *Bassa Conflittualità* è caratterizzata da un orientamento:

- positivo nella percezione di chi lavora nella Gestione del personale e di chi lavora in aziende con un numero contenuto di Quadri (fino a 10 Quadri);
- negativo nella percezione di chi ha un titolo di studio elevato (Master di secondo livello / Dottorato).

Infine, nell'area dell'*Utilità Sociale* si riscontra una propensione:

- positiva per chi lavora nella Gestione del personale;
- negativa per chi lavora in aziende con un numero

intermedio di Quadri (11-50 Quadri).

In sintesi, sembra che i Quadri di grandi aziende del terziario, impiegati nei settori produzione, qualità e gestione del personale, oltre che nei settori produttivi di software e informatica, e che lavorano in smart working per 3-4 giorni a settimana, abbiano un atteggiamento particolarmente attivo negli indicatori riferiti ai processi di produzione di conoscenze e di riflessione interna all'organizzazione. Il dato dell'alto livello di utilizzo dello smart working, come modalità lavorativa utilizzata da questi Quadri, fa supporre che d'altra parte le aziende in cui lavorano si siano organizzate con una serie di utility che permetta loro di comunicare e scambiare rapidamente con i colleghi, collaboratori e management, le riflessioni e le osservazioni in merito al contenuto del loro lavoro.

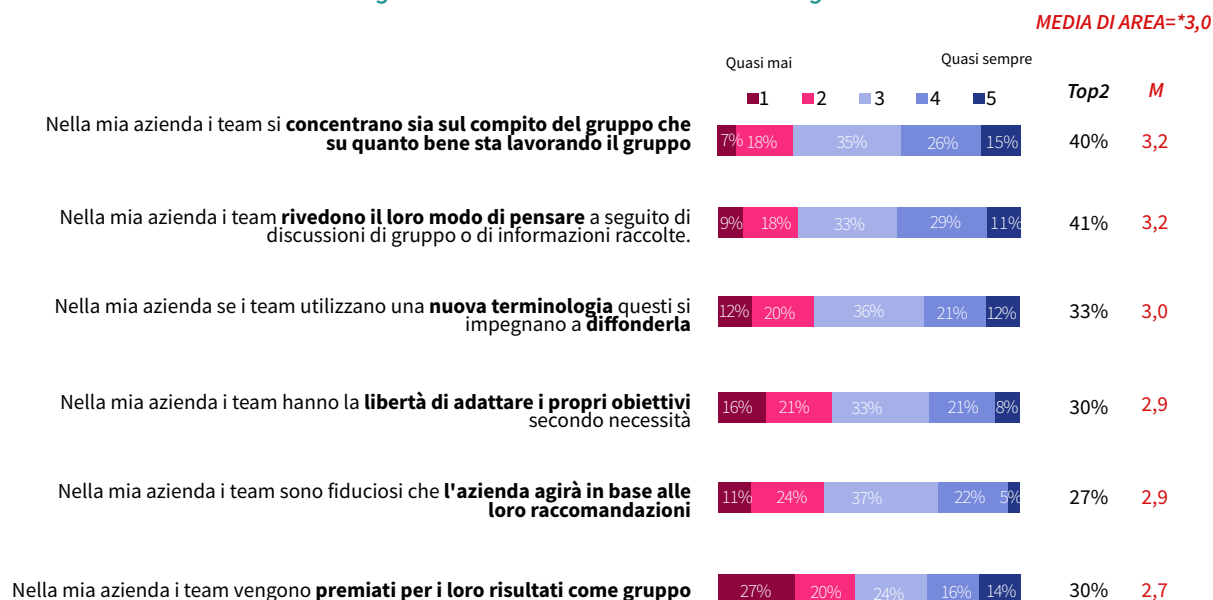
Si distinguono in particolare, tra i Quadri maggiormente attivi in questi indicatori, coloro che hanno acquisito una laurea con il nuovo ordinamento e nello specifico nei settori dell'ICT, che occupano la posizione da poco tempo, max 5 anni, e che lavorano in imprese non molto grandi con al massimo 10 Quadri. In questo caso la capacità di queste aziende risulta in linea con le attese lavorative ma anche di sviluppo e crescita. Di contro, chi trova difficoltà ad adottare procedure di lavoro basate sulla messa in comune della conoscenza interna o che comunque non ne sono interessati, sono i Quadri inseriti in aziende che forniscono consulenza tecnico specialistica, come società di ingegneria e studi di architettura, attività di supporto per le funzioni di ufficio e le imprese di commercio all'ingrosso e dettaglio. Per il primo gruppo di imprese la causa potrebbe risiedere sull'organizzazione del lavoro basato sulla gestione delle commesse, in cui l'esecuzione per differenti motivi, per cultura oppure per la mole di lavoro, non prevede situazioni di valutazione in comune. Pertanto, non avrebbe luogo nessun nuovo apprendimento organizzativo nelle situazioni di lavoro. Il secondo gruppo di Quadri afferenti dal commercio all'ingrosso e al dettaglio, come rilevato prima, riguarda nello specifico quel-

li che operano nel settore del marketing, vendite, amministrazione e finanza che sono in tendenza negativa, che potrebbero scontare l'appartenenza a dimensioni aziendali più piccole e poco attente nella gestione degli asset. Si tratta di Quadri poco coinvolti nei temi d'indagine, afferiscono da imprese con dimensioni medie piccole con 11-50 Quadri, con 15 anni di esperienza e over 55. Probabilmente si tratta di soggetti operanti in aziende in cui le innovazioni e i cambiamenti sono molto limitati, e dunque avvertono la criticità esprimendo basse valutazioni rispetto al loro contesto lavorativo.

## 2.4.2 Risultati sulle aree al livello di TEAM

Nella sezione dei risultati dedicata al Team, sono stati osservati due indicatori. Il primo è *Collaboration & Team Leading*, grafico a seguire, derivante da una batteria di sei item. Questo fattore intende rilevare come viene percepita la collaborazione nel gruppo di lavoro e se l'attività a questo livello, importante per il contributo di conoscenza che lì può svilupparsi, sia sostenuta e valorizzata a livello organizzativo. Nel complesso, come si nota dalle varie scale, non ci sono particolari evidenziazioni, in quanto non sono stati riscontrati valori molto positivi tra gli item; in breve, non abbiamo situazioni che riescono ad avere una posizione di rilevanza. Di conseguenza, è possibile affermare che in generale i Quadri tendono a non esporsi, positivamente o altrettanto negativamente, rispetto al modo in cui i team lavorano e si interfacciano con i loro obiettivi, con i risultati e le aspettative. Inoltre, guardando al risultato del quarto item non sembra che nelle organizzazioni di appartenenza dei Quadri intervistati, ci sia la tendenza a coinvolgere i team nella definizione degli obiettivi di struttura, per cui i team fanno fatica ad adattare i propri obiettivi con quelli organizzativi, prefigurando così con queste condizioni un'organizzazione di tipo verticale, in cui gli obiettivi sono decisi a livello verticistico.

Fig. 2.4.2.1 Collaboration & Team Leading



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Sebbene dal punto di vista funzionale la letteratura di settore e le pratiche affermino come importante la componente di lavoro organizzata sui team, alla luce del riscontro degli intervistati riportato nel grafico, si deve constatare come tutto ciò che è emerso dal campione di questo studio sembra abbastanza diverso dalle teorizzazioni. Nel complesso, come si nota dai risultati dei diversi item, non ci sono risultati con particolari evidenze. Di conseguenza è possibile affermare che in generale i Quadri rimangono neutrali riguardo alla sfera di lavoro dei team, e cercano di esporsi poco, sia positivamente sia negativamente, rispetto al modo in cui i team lavorano e si interfacciano con i loro obiettivi, risultati e aspettative.

Tra i Top item positivi tutto è molto allineato, tuttavia, gli ultimi item mostrano una tendenza dei risultati in negativo; in particolare nell'ultima domanda sommando i voti 1 e 2 si ottiene il 47% dei pareri a sostegno della mancanza di riconoscimento da parte dell'organizzazione dei risultati raggiunti dal team. Queste condizioni aprono alla possibilità che le difficoltà dei team possano risiedere sulla loro effettiva visibilità organizzativa. In merito si possono fare alcune supposizioni, ad esempio nel passaggio organizzativo Quadro-manager alcune condizioni potrebbero impedire l'emersione del loro contributo. In questa condizione il Quadro che rileva problemi interni al team, come pure di eventi positivi, potrebbe preferire non ri-

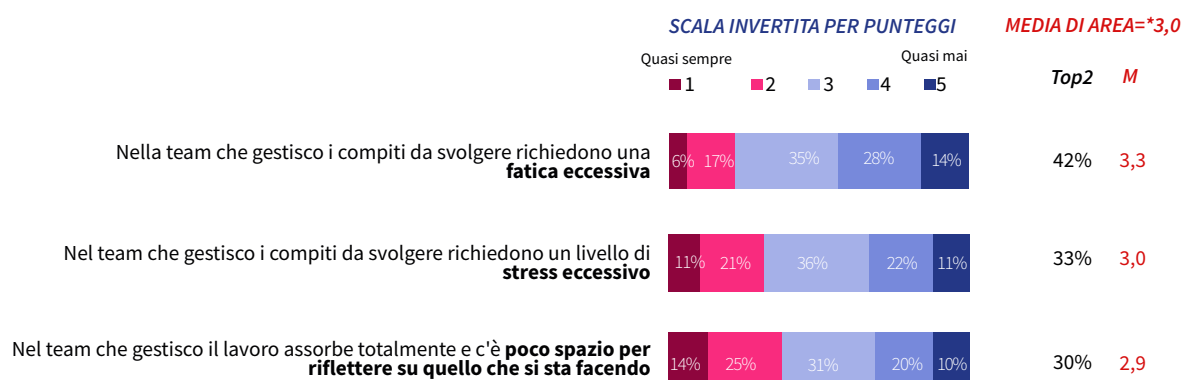
ferire al management sull'argomento; così come viceversa, potrebbe essere che il management in modo più o meno esplicito preferisca non entrare nel merito, sia di problematiche interne ai gruppi sia di attività particolarmente positive.

Al di là delle reali motivazioni, si constata che trascurare questi aspetti di fatto depotenzia le possibilità di rendimento di un gruppo di lavoro, e potrebbe rappresentare un limite per i cambiamenti organizzativi e per i processi di apprendimento organizzativo che da lì prendono avvio.

Ciò mette in luce da una parte la "neutralità" dei Quadri espressa nelle prime domande, relativamente agli aspetti legati al modo di lavorare dei Team, dall'altra gli stessi non fanno mistero di come, a loro avviso, ci sia una mancanza di riconoscimento nel momento in cui ottengono risultati soddisfacenti.

Nel grafico successivo, invece, a completamento della sezione dei risultati a livello di Team, si trova la sezione dedicata allo *Stress*, composta da tre item, in cui si analizza il vissuto dei Quadri relativamente alla tensione nel contesto organizzativo, in particolare rispetto alla fatica, lo stress derivato dal sentirsi adeguato rispetto al compito e alla possibilità di avere uno spazio di riflessione per decidere sull'agire.

Fig. 2.4.2.2 Stress



\*Lista item usati: AP20 tolta per bassa comunalità

Base: 642

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Come già accaduto nella sezione che affrontava l'area della conflittualità (pag. 75), occorre precisare che per questa variabile nella rappresentazione grafica e nel calcolo dei punteggi medi la scala di risposta è stata invertita, rispetto all'effettiva modalità di somministrazione. Nel complesso, come si nota dalle varie scale, non sono state fatte particolari evidenziazioni, rispetto ai valori molto positivi; infatti, non abbiamo un item che sugli altri riesce ad avere una posizione di rilevanza.

Si potrebbe sostenere che i Quadri, tendenzialmente, avvertano livelli di stress abbastanza fisiologici all'interno della routine del lavoro in team. Va comunque sottolineato che, nell'ambito dell'analisi fattoriale, l'item che si riferisce al livello di fatica dei compiti da svolgere è quello che contribuisce maggiormente alla definizione del fattore, con un peso di 0,868. Infine, si può osservare che l'ultimo item ottiene il 39% di voti molto negativi. Sembra quindi che i Quadri segnalino che il lavoro in Team molte volte assorba completamente e non lasci spazio per riflettere su ciò che si sta facendo. Probabilmente questo fronte insieme alle implicazioni della variabile precedente, costituiscono aspetti che necessitano di crescere e svilupparsi in modo coerente con quanto percepito rispetto alle caratteristiche peculiari delle organizzazioni di appartenenza, altrimenti si rischia di fare mancare quegli anelli che facilitano l'apprendimento e lo sviluppo delle medesime organizzazioni.

L'analisi ANOVA è stata applicata anche a questo secondo gruppo di aree tematiche. Analizzando l'area del Collaboration and Team Leading emerge un orientamento:

- positivo per chi è diventato Quadro da poco (1-5 anni) e lavora in aziende con più di 100 Quadri;
- negativo per chi lavora nel Marketing e per chi lavora in aziende interessate a profili professionali che abbiano conoscenze tecniche specialistiche. Guardando invece i risultati dell'area del Basso Stress si nota un orientamento:
- positivo nella percezione dei Quadri che lavorano in piccole aziende (meno di 50 addetti) e di chi lavora in aziende con un numero molto contenuto di Quadri (fino a 5 Quadri) e di chi lavora in aziende che non stanno cercando personale;
- negativo nella percezione di chi lavora in aziende con un numero intermedio di Quadri (11-50 Quadri), e di chi lavora in aziende che cercano profili professionali con resistenza e gestione dello stress e con esperienze lavorative continuative.

Queste ultime informazioni ci aiutano a mettere a fuoco altre considerazioni sui Quadri che si trovano in difficoltà nella gestione dei team di lavoro e inseriti in aziende di medie dimensioni. I dati specificano che sono operativi nelle aree del marketing e della logistica e nel settore del commercio. Probabilmente ci troviamo davanti ad una difficoltà dovuta alla costruzione di un nuovo assetto oppure di cambiamenti continui; quindi, potrebbe

trattarsi di una trasformazione ancora in atto. Si ricorda infatti che questi profili sono stati interessanti, negli anni recenti e per un gran numero di aziende da importanti trasformazioni, come la messa a regime del sistema dell'e-commerce durante la fase di crisi pandemica. Per altre invece potrebbe trattarsi di riorganizzazione con l'inserimento di tecnologie digitali e dello smart working. Quindi è probabile che con il ritorno in presenza il processo di ibridazione della vendita oppure del lavoro tra presenza e distanza, tra la modalità online e in presenza, abbia attraversato fasi di assestamento impegnative.

Già nello studio precedente di Quadrifor si è osservato che per le aziende che hanno scelto l'e-commerce nell'emergenza, a causa della rapidità della sua adozione, potrebbero non aver curato tutti gli aspetti di coordinamento organizzativo tra le diverse aree organizzative, e ciò avrebbe potuto mostrare i propri limiti con la ripresa piena delle attività. È probabile quindi che l'organizzazione non sia stata rivista e che possa aver comportato qualche difficoltà che si evidenzia con lo stress, come rilevano i dati sul coordinamento dei gruppi, soprattutto per aziende con un numero di Quadri tra 11-50 di medie dimensioni. Inoltre, è probabile che in queste tipologie di imprese possa esserci anche un alto turnover tra queste posizioni, vista la richiesta di capacità di gestione dello stress.

La situazione cambia in positivo per i Quadri che lavorano in strutture numericamente più contenu-

te, e per coloro che hanno assunto il ruolo da pochissimi anni, presso aziende con oltre 100 Quadri.

### 2.4.3 Risultati sulle aree del livello Organizzazione

In questa sezione si osservano i dati relativi alla percezione dei Quadri rispetto alle loro esperienze con alcune peculiari dimensioni organizzative quali, ad esempio, le strategie, la propensione all'innovazione, l'efficacia della comunicazione. Questi indicatori forniscono in particolare informazioni rispetto alla percezione di prendere parte ad un progetto e di potervi contribuire con le proprie capacità, anche creando e integrando apprendimento a supporto dei processi di lavoro.

Passando all'analisi dei risultati a livello Organizzativo d'impresa, la prima sezione che osserviamo è quella dedicata al *Create Systems*, ossia il modo in cui l'azienda incentiva la diffusione della mission, comunica i cambiamenti e integra i sistemi a bassa o alta tecnologia per condividere l'apprendimento e fronteggiare eventi ed incertezze.

Qui emerge al primo posto l'item interessato alla promozione e alla diffusione della cultura digitale in azienda, che ottiene il 65% di voti positivi, chiarendo così quanto i Quadri apprezzino questo

Fig. 2.4.3.1: Create Systems



\*Lista item usati: MV20, MV21, MV24 tolte per bassa comunalità

Base: 642

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance



aspetto nell'organizzazione aziendale.

Tuttavia, se da una parte è chiaro che l'azienda si impegna nella diffusione della cultura digitale dall'altro appare altrettanto evidente come, nell'ambito della comunicazione interna e di attenzione sulle prestazioni, ci siano dei pareri negativi. Infatti, il 37% dei Quadri ritengono che la loro azienda:

- Non riesca a mantenere un database aggiornato sulle competenze dei dipendenti.
- Non misuri adeguatamente i risultati relativi al tempo e alle risorse che sono state investite nella formazione.

Con ciò si afferma che, considerando i risultati di tutti gli item ad eccezione del primo, sia piuttosto diffusa tra gli intervistati la sensazione che una serie di attività, che nel modello delle LO dovrebbero essere di gestione del management, non siano sufficientemente tenute in considerazione. Infatti, non sembrano esserci riscontri sulla valorizzazione delle competenze che i Quadri acquisiscono nel corso degli anni, che pertanto non sono tenuti presenti e valorizzati. Inoltre, attività come: fronteggiare le incertezze e risolverle attraverso la condivisione delle conoscenze, dotare l'organizzazione di un database sulle competenze delle risorse interne, utili in momenti di forte incertezza, sembrano mancare di una regia e una visione. Questa mancanza mostra alle aziende una direzione da intraprendere, in cui poter aumentare lo spazio di engagement.

L'ANOVA nell'area Create System è caratterizzata da un orientamento:

- positivo per i Quadri uomini, per chi si occupa di Produzione e di Qualità presso grandi aziende (250 addetti e oltre) perché entrano nel merito dei pro-

cessi e sono quindi abbastanza coinvolti, per chi lavora prevalentemente da casa (3-4 giorni a settimana), per chi lavora nel settore dei servizi d'informazione;

- negativo per i Quadri donne, per chi si occupa di Marketing, per le aziende che cercano profili professionali con esperienze lavorative diversificate.

Infine, questo indicatore nella tabella baesiana supervisionata (pag. 53) si trova, in relazione alla performance, con un peso maggiore per le piccole imprese con 7,3, rispetto al dato delle grandi imprese di 6,9. Ciò significa che la creazione di sistemi, a supporto della diffusione dell'apprendimento nelle piccole e medie organizzazioni, ha un'incidenza maggiore nel determinare la qualità della performance. D'altronde, la dimensione contenuta dovrebbe facilitare la diffusione interna del know-how e i processi decisionali per fronteggiare le incertezze.

Il secondo indicatore, *Informazioni*, esplora la percezione della loro disponibilità e dei dati nell'organizzazione in cui opera l'intervistato, e se queste siano funzionali allo svolgimento delle proprie attività lavorative. Rendere disponibile ai diversi membri le informazioni e le esperienze relative ad un certo argomento vuol dire gestire ed implementare la conoscenza in un'organizzazione, in modo tale che le persone che lavorano sulle stesse problematiche, in tempi e luoghi diversi, possano confrontarsi e condividere idee e strategie. Questo consente sia una crescente conoscenza, grazie ad una continua innovazione dei prodotti/servizi, sia un miglioramento dei processi organizzativi e decisionali.

Fig. 2.4.3.2: Informazioni



\*Lista item usati sono state aggiunte MV20, MV21 come da questionario e MV24 per affinità tutte e tre le variabili aggiunte provengono dall'area "create system"

Base: 642

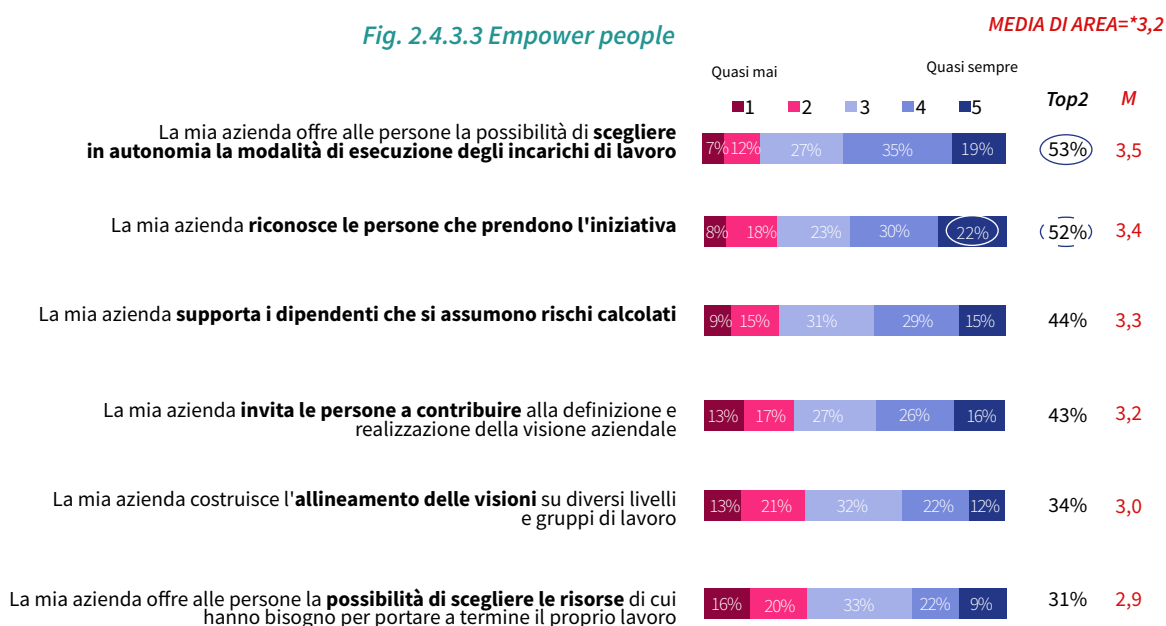
Nel complesso come si può notare non ci sono risultati particolari da evidenziare, difatti non spiccano item che riescano ad avere posizioni di rilevanza in positivo nell'area. Quindi è possibile affermare che secondo i Quadri, in generale, ci sarebbe molto margine per migliorare l'accesso e la condivisione delle informazioni, sia quelle di cui necessitano sia quelle relative ai contenuti di conoscenza acquisita con la pratica. I punti su cui intervenire per migliorare questa funzionalità sono diversi, ma soprattutto l'accesso alle informazioni e la possibilità di condividere le conoscenze internamente restano basilari. In fondo, la ridondanza delle informazioni all'interno dell'organizzazione complessa è una di quelle peculiarità che permette, soprattutto alle piccole e medie imprese, una certa intercambiabilità nelle posizioni lavorative, e l'attività di riflessione sulle pratiche può portare all'individuazione da parte delle risorse di nuove soluzioni, oltre che migliorarle e arricchirle con altri contenuti.

Tornando alla batteria di domande si fa notare che l'ultimo item della sezione che totalizza in nega-

tivo il 42% dei pareri espressi, nello specifico per l'interesse di scambiare con il management suggerimenti e pareri, evidenzia il bisogno degli intervistati di rafforzare le funzionalità e le attività di comunicazione bidirezionali, funzionali alle attività. Dall'ANOVA della sezione *Informazioni* si distingue una predisposizione:

- positiva per chi lavora in aziende con un numero molto contenuto di Quadri (fino a 5 Quadri);
- negativa per chi si occupa di Marketing.

L'indicatore *Empower people*, costituito da una batteria di sei domande, restituisce la rappresentazione degli intervistati in merito al loro coinvolgimento e partecipazione nell'individuazione di una vision organizzativa, dove la collaborazione con le proprie competenze, in vista dell'obiettivo, è vissuta come complementare alla realizzazione del processo complessivo. In sintesi, ci si riferisce alla percezione della tendenza aziendale di dare merito alle risorse che si mettono in gioco esponendosi, prendendo iniziative ed assumendosi dei rischi.



\*Lista item usati come da questionario

Base: 642

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

I due aspetti che sembrano aver ottenuto maggiori riconoscimenti, marcatamente positivi riguardano:

- La possibilità, offerta dall'azienda, di scegliere in autonomia la modalità di esecuzione degli incarichi di lavoro. L'item si posiziona al primo posto, con il 53% di voti positivi;
- La propensione dell'azienda a riconoscere e valorizzare le persone che prendono iniziativa, al secondo posto con il 52% di voti positivi. Nell'ambito dell'analisi fattoriale, inoltre, questo è anche l'item che contribuisce maggiormente alla definizione del fattore, con un peso rispetto al fattore di 0,833. I risultati dei primi due item rispetto agli altri segnano un solco; infatti, entrambi sono accomunati dal fatto di accentuare i tratti dell'iniziativa autonoma, ma come si può osservare dagli item successivi i Quadri non ritengono di ricevere dalle organizzazioni un sostegno continuativo nella catena delle attività, nel portare avanti le strategie e tanto meno avvertono la possibilità di decidere sugli elementi che costituiscono i loro team. Nelle LO l'empowerment dei dipendenti comporta autonomia operativa per consentire loro di contribuire all'organizzazione in modo significativo, facendo emergere le loro specifiche risorse. I dipendenti responsabilizzati che hanno libero arbitrio si

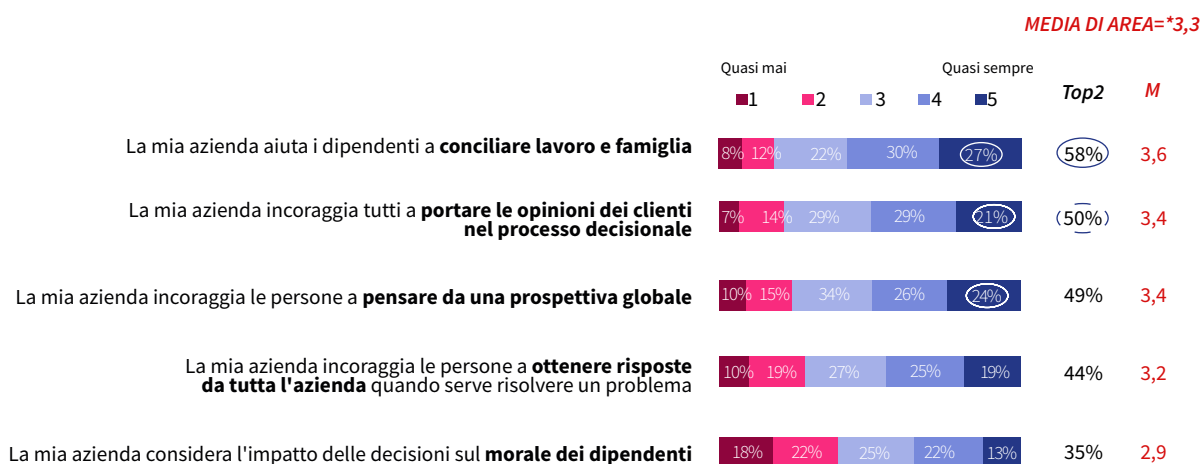
assumono la responsabilità di affrontare i problemi. Dalle risposte emerge un orientamento in cui le risorse sentono che le loro proposte e i loro input sono apprezzati, possono effettivamente contribuire a migliorare l'organizzazione e possono utilizzare il proprio talento per promuovere gli obiettivi dell'organizzazione e per essere la versione migliore di sé stessi sul lavoro.

Osservando le medie dell'ANOVA per l'area del Empower people si individua una accentuazione:

- positiva per chi è diventato Quadro da poco (1-5 anni), appartiene ad organizzazioni con più di 100 Quadri che valorizzano le risorse con capacità relazionali e discorsive e i Quadri che lavorano in smart working per 3-4 giorni a settimana;
- negativa per le aziende nel commercio/riparazione di autoveicoli e motocicli, che non cercano personale.

L'indicatore *Connect the Organization* si riferisce alla percezione degli intervistati di sentirsi guidati ad osservare l'effetto del loro lavoro sull'intera organizzazione e dall'esterno verso il contesto, a utilizzare le informazioni/spunti/stimoli che possono cogliere nella realtà per arricchire le pratiche di lavoro.

Fig. 2.4.3.4 Connect the Organization



\*Lista item usati come da questionario

Base: 642

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

In questo grafico è rappresentata la percezione che i Quadri intervistati hanno rispetto alla capacità dell'azienda di entrare in contatto con loro. Questa area è ottenuta da una batteria di cinque item. Complessivamente, analizzando le prime posizioni, possiamo affermare che l'azienda:

- È ritenuta in grado di consentire ai dipendenti un corretto bilanciamento vita-lavoro. L'item si posiziona al primo posto, con il 58% di voti positivi;
- Incoraggia a portare le opinioni dei clienti nel processo decisionale. Ciò si collega con particolare attenzione al processo di fidelizzazione della propria Customer Base. L'item è secondo per voti positivi, con il 50%.

Guardando gli altri risultati l'attenzione ricade sull'ultimo item del grafico, che ottiene il 40% di voti negativi: in questo caso prevale per i Quadri la percezione che le aziende non mostrano attenzione all'impatto delle loro decisioni sul morale dei dipendenti.

Ciò potrebbe scaturire dal fatto che nelle attese dei Quadri l'azienda dovrebbe considerare le implicazioni delle proprie decisioni organizzative sulle relazioni con i loro dipendenti. Se, quindi, da un lato i Quadri ammettono di godere di un corretto bilanciamento vita-lavoro, e come abbiamo visto molti dei pareri positivi provengono da coloro che usano lo smart working per 3-4 giorni a settimana, dall'altro sentono un'attenzione limitata nei loro

confronti da parte dell'azienda, quando compie delle scelte che potrebbe riguardarli direttamente. Nello specifico questo item assume ancor più rilevanza in quanto è anche quello che, nell'ambito dell'Analisi Fattoriale, incide maggiormente nella definizione del fattore, con un peso di 0,826.

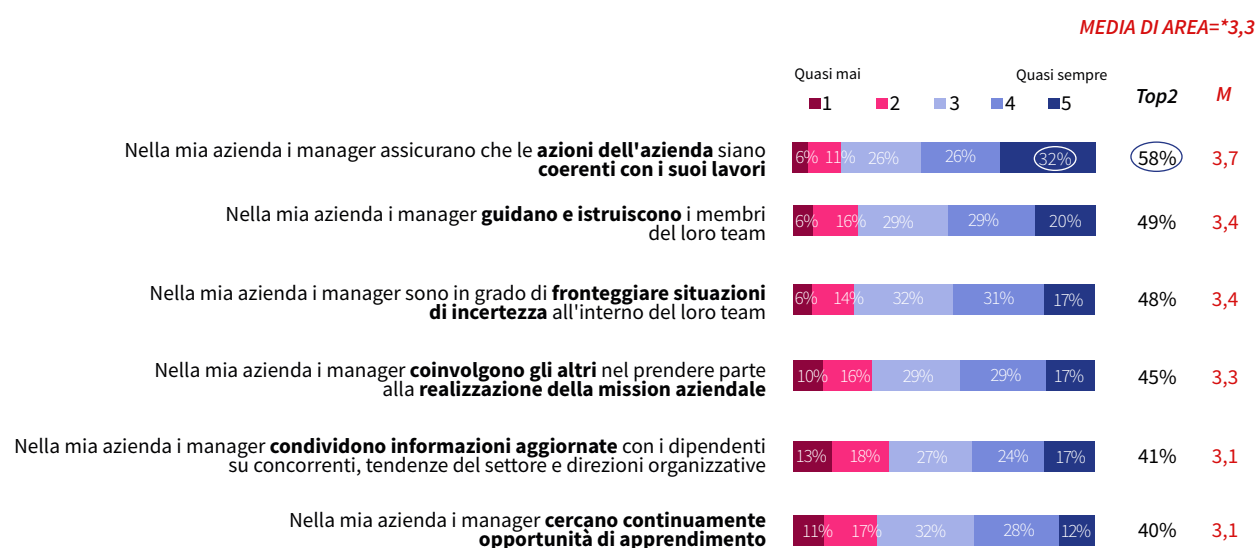
L'ANOVA relativa all'indicatore Connect the Organization riscontra una tendenza:

- positiva per le aziende che occupano più 100 Quadri e che cercano profili professionali con conoscenze multidisciplinari;
- negativa per chi si occupa di Marketing, per le aziende nel settore architettura, ingegneria e analisi tecniche oppure nel commercio/riparazione di autoveicoli e motocicli.

Si ricorda infine che nella tabella baesyana supervisionata questo indicatore ha un peso maggiore, in relazione alla performance, per le piccole e medie imprese con 7.3, rispetto al dato delle grandi imprese di 6.9. Ciò significa che questo asset nelle medie e piccole organizzazioni condiziona maggiormente l'esito della performance.

Il quinto indicatore del livello organizzativo è la *Leadership* strategica, qui intesa nelle modalità con cui i leader modellano, promuovono e sostengono l'apprendimento utile per il raggiungimento dei risultati.

Fig. 2.4.3.5 Strategic Leadership



\*Lista item usati come da questionario

Base: 642

Il leader nella LO deve saper individuare le leve personali per realizzare una visione condivisa, in cui tutte le risorse siano in grado di espandere le proprie capacità. L'osservazione di queste capacità nei manager aziendali è ottenuta da una batteria di sei item. In questo caso si nota come l'unico item che ottiene un punteggio positivo alto, pari al 58% dei pareri espressi, è quello che riconosce l'abilità del manager di assicurare che le azioni dell'azienda siano coerenti con i valori diffusi.

Nell'insieme i dati raccolti su questo indicatore non restituiscono una situazione che ritrae in modo esteso il contributo da parte dei manager, rispetto alla conduzione delle attività organizzative qui evidenziate. Occorre comunque osservare che i Quadri hanno mediamente una formazione di base di tipo terziario, pertanto le attese sulla conduzione a livello manageriale e un giudizio verso il medesimo potrebbero risentire di visioni personali diverse che potrebbero portare ad atteggiamenti

interpretativi.

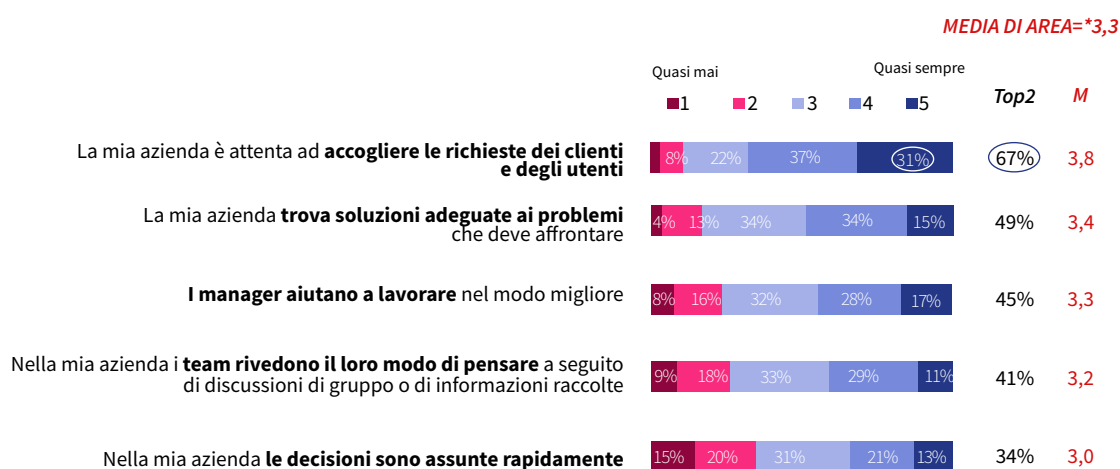
Si osserva inoltre che altri due item si avvicinano alla soglia del 50% e riguardano l'attenzione del management a orientare il lavoro dei team e affrontare le condizioni di incertezza sostenendo il loro lavoro.

L'area *Strategic Leadership* mostra nell'ANOVA un orientamento:

- positivo per chi è diventato Quadro da poco (1-5 anni) e lavora in imprese che hanno più di 100 Quadri, e coloro che lavorano in smart working per 5 giorni a settimana;
- negativo per chi lavora in aziende con un numero intermedio di Quadri (26-50 Quadri) e l'azienda non è in crescita col personale.

La dimensione successiva è l'*Operatività* ed esplora l'esperienza degli intervistati in merito alla capacità dell'organizzazione di trovare soluzioni adeguate. La capacità di problem solving è analizzata a livello macro (organizzazione) e a livello di team.

Fig. 2.4.3.6 Operatività



\*Lista item usati come da questionario

Base: 642

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Qui emerge al primo posto, con uno stacco di quasi 20 punti percentuali dal successivo, l'item interessato all'attenzione dell'impresa nell'accogliere le richieste dei propri clienti e degli utenti con cui interagisce, con il 67% di voti positivi. Alla domanda successiva sulla capacità dell'impresa di trovare soluzioni adeguate ai problemi, i Quadri tendenzialmente concordano positivamente anche se tuttavia il risultato si ferma al 49%.

Sugli aspetti di conduzione interna, riferiti negli altri tre item, l'esperienza dei Quadri si discosta. Nell'ultimo in particolare, in merito alla rapidità con cui sono assunte le decisioni, le opinioni in negativo sono il 35%, superando di un punto quelle in positivo.

Questo posizionamento è sintomo di una diversa percezione dei tempi di vita aziendale, tra le diverse figure. Si delinea in tal modo una divergenza, sia nelle attese dei rispondenti rispetto al ruolo dei manager, sia nella distanza delle iniziative che queste figure dovrebbero assumere rispetto al modello organizzativo delle LO.

Proseguendo l'analisi delle medie nell'ANOVA si riconosce nella sezione dell'Operatività una propensione:

- positiva per chi lavora in Direzione Generale o in Ricerca e Sviluppo, chi è in smart working 5 giorni a settimana e lavora in un'azienda che ha più di 100 Quadri;
- negativa per chi si occupa di Marketing, per le

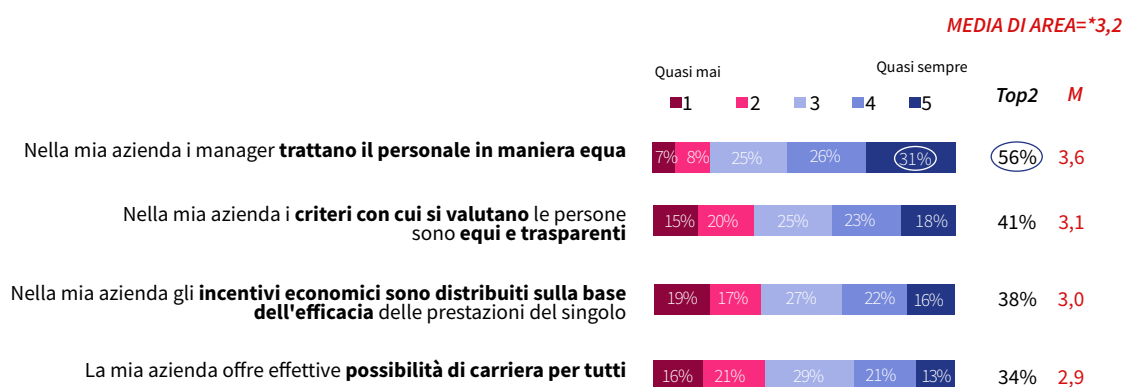
aziende con dimensioni comprese tra i 26 e 50 addetti, e che non prevedono assunzioni. I settori in cui si rileva questa tendenza sono gli studi di architettura, ingegneria e collaudi, attività di supporto per le funzioni di d'ufficio e le imprese di commercio all'ingrosso.

Probabilmente, le modalità di lavoro in questi contesti risentirebbero delle difficoltà di crescita del personale che si riflettono sul carico di lavoro e sulla capacità di tenuta dell'operatività di intere organizzazioni.

L'Equità riguarda un altro aspetto organizzativo in relazione alla gestione delle risorse umane, che esplora la percezione della giustizia e della correttezza del trattamento che gli intervistati hanno della propria organizzazione in relazione alla valutazione interna degli apporti lavorativi. Sono pertanto analizzati quattro item.

Nel gruppo quello che si distacca dagli altri e che risulta essere maggiormente avvertito dai Quadri, è inerente alla modalità di trattamento equo, che viene riservato al personale; questo aspetto ottiene il 56% di voti positivi. Se si riconosce diffusamente l'attenzione all'equità in azienda dal punto di vista umano, tale equità non è altrettanto presente sotto un profilo remunerativo e carrieristico, ultimi due item in figura. Questa sezione sembrerebbe evidenziare quindi, una doppia realtà per i Quadri. Certamente una buona parte sente che

Fig. 2.4.3.7 Equità



\*Lista item usati come da questionario

Base: 642



il personale è trattato in modo adeguato e senza discriminazioni, allo stesso tempo è quasi altrettanto diffuso un clima di incertezza a causa della mancanza di leggibilità dei criteri adottati, la medesima percezione emerge quando si parla di valorizzazione del lavoro.

Osservando, poi, l'area dell'Equità si individua una predisposizione:

- positiva per chi è diventato Quadro da poco (1-5 anni), per chi lavora in Direzione Generale o Gestione del Personale, per le grandi aziende (250 addetti e oltre);

- negativa per chi lavora in aziende con un numero intermedio di Quadri (11-50 Quadri), per le aziende nel settore architettura, ingegneria e analisi tecniche.

I motivi di quest'ultimo risultato potrebbero essere ricondotti in parte alla caratteristica della dimensione organizzativa: per quelle di medie dimensioni è difficile prefigurare la possibilità di carriera per i limiti intrinseci, d'altra parte le società che forniscono servizi di consulenza specializzata, dotate di un'organizzazione di tipo orizzontale in cui ogni unità segue un certo numero di clienti, potrebbero reclamare in modo genuino la distribuzione di incentivi per l'efficacia del loro lavoro.

Il penultimo indicatore per il livello organizzativo è la *Propensione all'innovazione* che esplora l'area relativa alla capacità dell'organizzazione di

innovarsi e di impegnarsi per un cambiamento. Si tratta dell'indicatore che nell'analisi bayesiana si trova prossimo alla Performance, in grado quindi di incidere per i rispondenti in maniera diretta sul risultato finale.

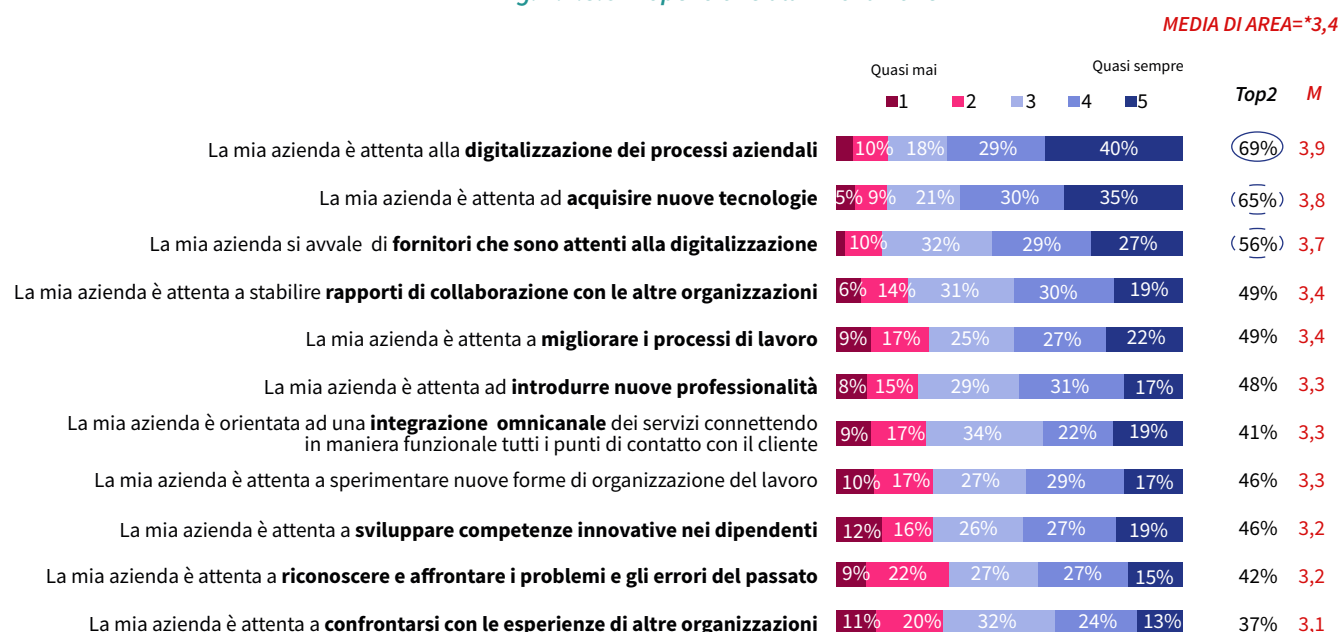
In questo grafico è rappresentata la sezione relativa alla propensione all'innovazione, ottenuta da una batteria di ben undici item. La disamina dell'area prende in considerazione, come in precedenza, i diversi aspetti maggiormente caratterizzanti l'esperienza di LO, che sono più numerosi del solito in virtù dell'ampiezza delle implicazioni organizzative. Possiamo dire che quando si parla di innovazione, i Quadri ritengono che la loro azienda:

- sia attenta alla digitalizzazione dei processi aziendali. Questo item si posiziona al primo posto, con il 69% di voti positivi. Il risultato corrisponde con quanto già anticipato nell'ambito del Create Systems, riguardo alla promozione e alla diffusione della cultura digitale in azienda, che anche in quel caso raggiunge la prima posizione in termini di voti positivi;

- sia attenta ad acquisire nuove tecnologie. L'item si posiziona al secondo posto, con il 65% di voti positivi;

- si avvalga di fornitori a loro volta attenti alla digitalizzazione. Questo item col 56% di voti positivi si posiziona al terzo posto, avendo però uno stacco molto importante rispetto ai primi due. Questo dato si ritiene importante perché è l'unico item in

Fig. 2.4.3.8 Propensione all'Innovazione



\*Lista item usati: AP51 e tolta per bassa com

Base: 642

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

cui appare una percezione chiara e netta da parte dei Quadri, dell'impegno organizzativo finalizzato all'aspetto di network del sistema impresa. Infatti, questa dimensione emerge solo in relazione all'operatività con altre imprese della catena di fornitura, e con percentuali incerte, il 49%, con altre tipologie di collaborazioni quali enti di ricerca e network di imprese formalizzate.

I Quadri riconoscono e considerano positivamente l'impegno aziendale volto alla diffusione di una cultura digitale che può permeare tutti i processi aziendali.

Tra gli altri risultati, la domanda relativa all'attenzione della azienda nel migliorare i processi di lavoro ha raccolto il quarto valore in positivo, il 22%, certamente un risultato da non trascurare, che insieme al punteggio che lo precede raggiunge il 49% delle preferenze. Si tratta pertanto di un dato da non trascurare.

Tra coloro che pur constatando un impegno, nell'acquisizione delle tecnologie da parte dell'azienda, non riscontrano un'attenzione della stessa al miglioramento dei processi di lavoro, troviamo i Quadri dei settori ricerca e sviluppo, logistica, marketing, vendite e relazioni esterne.

Leggermente al di sotto di questo valore si posizionano altri item relativi al cuore delle trasformazioni: la mia azienda è attenta a sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro e la mia azienda è attenta a sviluppare competenze innovative nei dipendenti, entrambe col 46% delle preferenze delle valutazioni positive. Ciò significa che quasi la metà delle aziende, presso cui sono impiegati i Quadri intervistati, accanto all'introduzione di tecnologie innovative mirano a migliorare i processi di lavoro sperimentando nuove forme organizzative e, contemporaneamente, sono attente a sviluppare le competenze più adeguate ai nuovi assetti. Inoltre, in relazione alla prima domanda si osserva che i Quadri che hanno riscontrato in questa

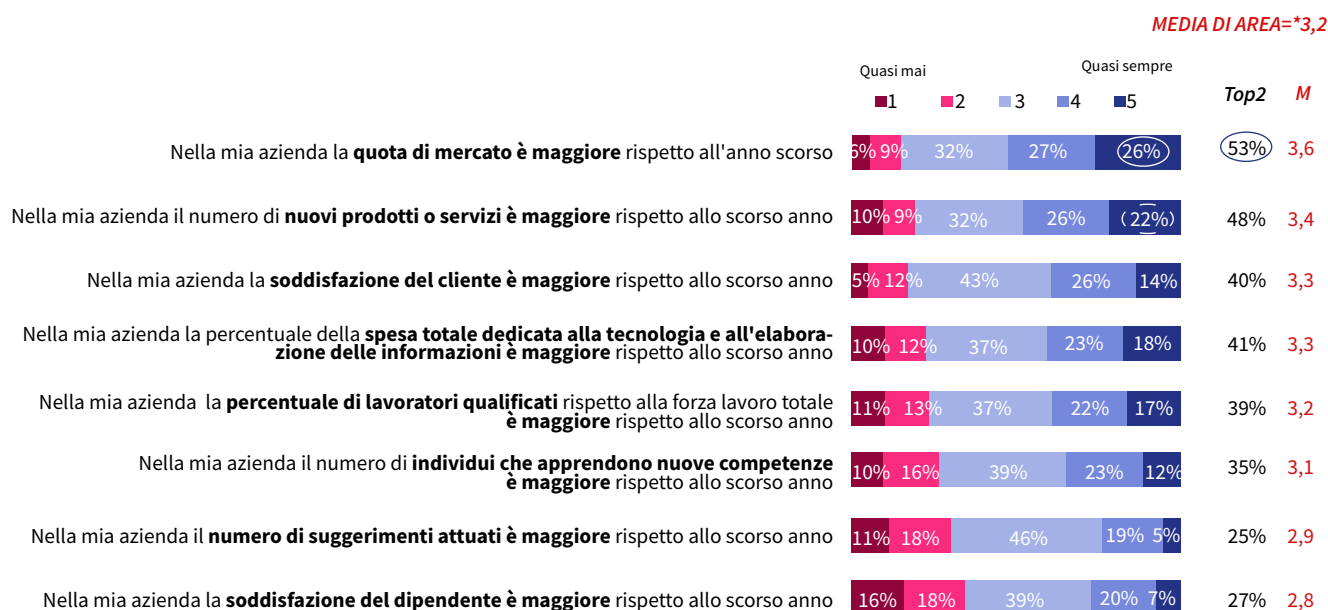
direzione una minore disponibilità da parte della propria azienda, lavorano nei settori della logistica, marketing e vendite. Si può quindi desumere che nella loro esperienza lavorativa gli intervistati si sentono allineati ai cambiamenti tecnologici che sono stati adottati dalle imprese, ma che non si ritrovano nelle scelte per realizzare il cambiamento. Infine, in merito all'attenzione delle imprese a sviluppare competenze innovative nei dipendenti, si osserva che un maggiore impegno in questa direzione è atteso dai Quadri che operano nel marketing e nella logistica. Probabilmente in questi settori le innovazioni scelte dalle imprese potrebbero essere più radicali rispetto a quelle inserite in altri, oppure non sono in linea con quelle inserite di recente e le risorse impegnate in questi settori, dalle risposte raccolte, mostrano più coraggio e volontà di mettersi alla prova con nuove conoscenze e di sperimentare nuove soluzioni.

Con l'ANOVA nell'area della Propensione all'Innovazione si osserva una accentuazione:

- positiva per i Quadri provenienti dalle grandi aziende (250 addetti e oltre), che hanno adottato una strategia aziendale che punta all'innovazione delle proposte, per chi lavora nel settore dei servizi d'informazione;
- negativa per chi si occupa di Marketing, in aziende di medio-piccole dimensioni in cui operano dagli 11-25 Quadri, che cercano profili professionali con esperienze lavorative diversificate, per le aziende nel settore architettura, ingegneria e analisi tecniche.

L'ultimo indicatore è la variabile indipendente utilizzata per questo studio, la *Performance d'impresa*, e rappresenta sia gli aspetti più visibili e significativi a livello organizzativo, come ad esempio fatturato e quote di mercato, sia gli aspetti di risultato per l'apprendimento incorporato nel capitale intellettuale.

Fig. 2.4.3.9 Performance d'impresa



\*Lista item usati: MW46, NEW8bis, MW44 tolte per bassa comunalità

Base: 642

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Nel grafico è rappresentata la sezione relativa alle domande che concorrono a definire la *Performance dell'impresa*, riferite alle informazioni che i Quadri possono disporre, siano esse di tipo finanziario oppure relative alle quote di mercato. La dimensione è ottenuta da una batteria di otto item. A differenza del caso precedente, anch'esso con un'elevata numerosità di item, qui osserviamo solamente un aspetto che supera la soglia del 50%, inerente alla conoscenza del Quadro rispetto la quota di mercato dell'azienda, confrontata con quello dell'anno precedente. Questo item ha ottenuto il 53% di voti positivi.

Nell'area delle prestazioni ci sono anche aspetti indicati prevalentemente in negativo rispetto all'anno precedente e riguardano:

- Il grado di soddisfazione dei dipendenti, ultimo item, totalizza nell'insieme della 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> posizione il 34% di voti negativi, che testimonia un elevato grado di disaccordo da parte del Quadro e la percezione di una maggiore distanza tra attese personali e attività aziendali;
- Il numero di suggerimenti attuati, che ottiene il 29% di voti negativi, mette in evidenza la limitata cooperazione interna tra i differenti livelli di responsabilità.

Dunque, i Quadri sentono di appartenere in pre-

valenza ad aziende sicuramente sane e capaci di rafforzare la loro posizione sul mercato, attente ad accrescere la capacità tecnologica, che rilanciano sfide impegnative puntando a nuovi servizi e prodotti, e si impegnano con continuità negli investimenti. Tuttavia, il livello di soddisfazione personale sembra essere tendenzialmente basso, nonostante in diverse realtà, in particolare in quelle di maggiori dimensioni e in alcuni settori organizzativi, i manager prestino attenzione ai problemi e alle difficoltà che le risorse riscontrano sul lavoro (sezione Individuale dell'*Ascolto*). Infatti, si osserva una bassa considerazione aziendale rispetto all'impatto delle decisioni assunte, a quel livello, sul morale dei dipendenti (sezione *Connect the Organization*), e parallelamente si bada meno, rispetto all'anno passato, all'effettiva attuazione dei loro suggerimenti.

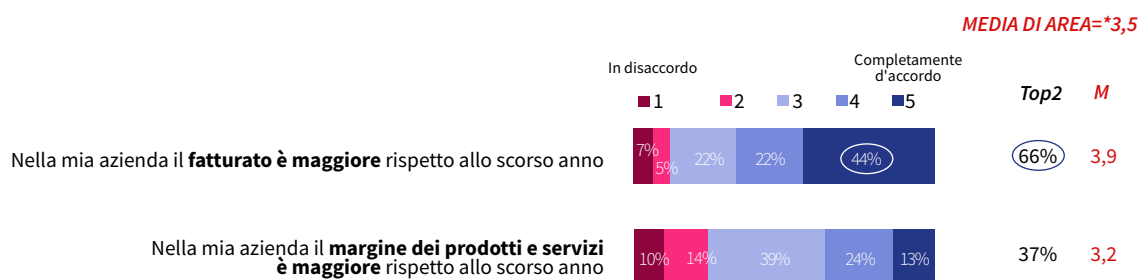
Analizzando i dati dell'ANOVA nell'area della Performance si osserva una propensione:

- positiva per chi lavora in Direzione Generale, per le grandi aziende (250 addetti e oltre), per chi lavora nel settore dei servizi d'informazione;
- negativa per i Quadri più maturi (over 55), per chi si occupa di Amministrazione e Finanza, per chi lavora in aziende con un numero intermedio di Quadri (11-50 Quadri).

Si conclude la disamina dei risultati con il commento all'area riferita alla capacità finanziaria, considerata "Out of Topic", e originata dalla batteria sulla performance. Per il primo item, si parla di un dato oggettivo, che i Quadri dovrebbero conoscere bene, ossia il livello di fatturato dell'anno precedente, e si sono ottenuti il 66% di voti positivi.

Anche nel secondo item si parla di un dato che dovrebbe essere a conoscenza del Quadro e cioè dell'aumento di margine di prodotti/servizi rispetto all'anno precedente. Su questo aspetto si ottiene una distribuzione delle risposte con concentrazione al centro e bilanciata sugli altri punti della scala.

Fig. 2.4.3.10 Out of topic - Successo economico attuale



\*Area creata ex-post con MW44, NEW8bis fuoriusciti dall'area "performance"

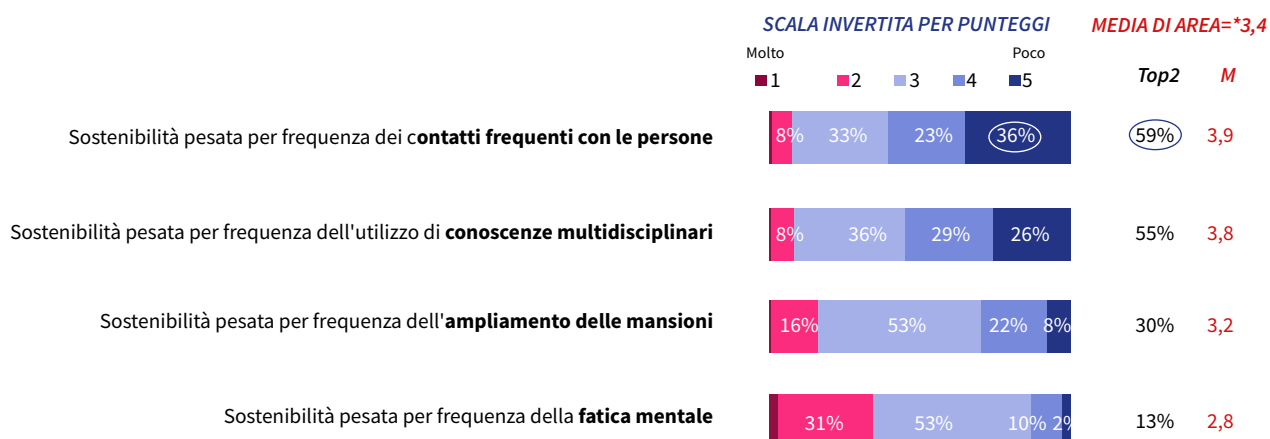
Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

## 2.4.4 Risultati sull'area del Livello autoriferito

I risultati presentati in questa sezione si riferiscono all'approfondimento rispetto alla percezione complessiva dei Quadri sui compiti lavorativi. Con una prima domanda sono stati individuati diversi aspetti che li qualificano, quali ad esempio la rigidità delle procedure, l'eccessivo carico di lavoro, la fatica fisica, l'eccessivo coinvolgimento emotivo, la monotonia, ecc. Tra questi sono stati selezionati gli aspetti maggiormente ricorrenti per gli intervistati

che sono stati focalizzati in: contatti frequenti, le conoscenze multidisciplinari, l'ampliamento delle mansioni e la fatica mentale. Su queste variabili è stato applicato un indicatore di sintesi relativo alla percezione del grado di effettiva sostenibilità del compito. I *valori numerici bassi* indicano la presenza di questi elementi di disturbo, mentre *valori alti* indicano l'assenza di questi elementi.

Fig. 2.4.4.1 Esperienza e Opinioni Personali, Sostenibilità Compiti Lavorativi



\*Lista item usati: AP44\_2 x AP45\_2 e AP44\_6 tolte per bassa comunalità

Base: 642

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

In questo grafico sono riportati i quattro aspetti selezionati per la maggior frequenza di risposta, dando visibilità alle Esperienze e alle Opinioni Personali dei Quadri, rispetto al tema della Sostenibilità dei compiti lavorativi. Come già accaduto nelle sezioni che affrontavano la Conflittualità e lo Stress, nella rappresentazione grafica e nel calcolo dei punteggi medi la scala di risposta è stata invertita rispetto all'effettiva modalità di somministrazione. Si distinguono due aspetti molto positivi per sostenibilità, uno neutro e uno molto negativo.

Gli aspetti più positivi sono:

- *Sostenibilità dei contatti con le altre persone.* Esso ottiene il primo posto nella scala di voti positivi, con il 59%;

- *Sostenibilità dell'utilizzo delle conoscenze multidisciplinari.* Ottiene il 55% di voti positivi.

Risulta, invece, bilanciata tra risposte positive e negative la *Sostenibilità dell'ampliamento delle mansioni*, che ottiene il 30% dei voti positivi e il 17% di voti negativi.

Al polo negativo, come elemento più critico dell'attività lavorativa, abbiamo la *Sostenibilità della fatica mentale*, che ottiene il 33% di voti negativi.

Infine, attraverso l'analisi ANOVA, per l'area della Sostenibilità Compiti Lavorativi emerge un orientamento:

- positivo per chi lavora in Direzione Generale o Gestione del Personale,
- negativo per chi ha un titolo di studio basso (diploma), per chi si occupa di Amministrazione e Finanza, di Sistemi informativi – IT, Produzione e qualità.

L'ibridazione dei compiti lavorativi e l'ampliamento delle mansioni stanno cambiando profondamente il modo di lavorare, e questa transizione potrebbe in alcuni casi comportare una fatica mentale maggiormente onerosa a carico delle risorse. Un esempio di ciò sembra trovare riscontro presso gli intervistati con un titolo di studi secondario che

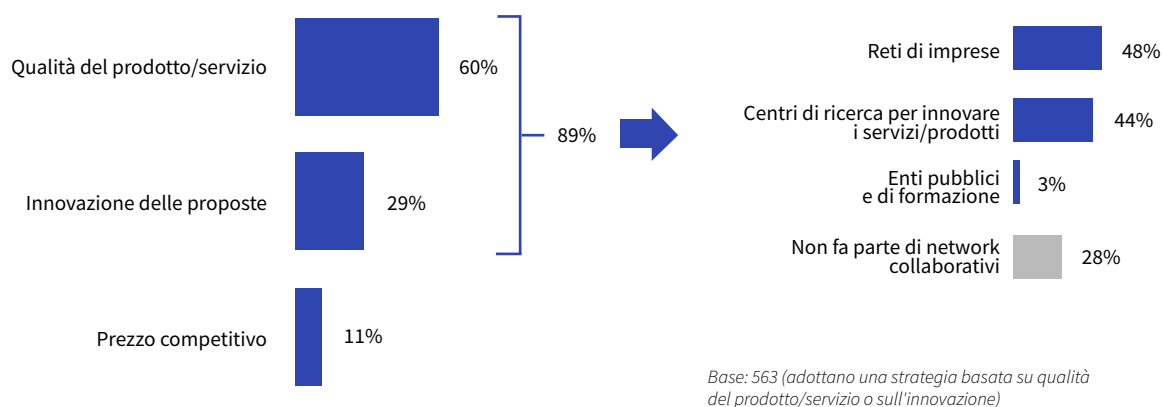
non sembrano a loro agio nel cambio di paradigma produttivo, potrebbero aver acquisito il titolo da tempo, con programmi didattici che non tenevano conto delle tecnologie, e nel frattempo potrebbero non avere avuto accesso alla formazione con l'opportuna frequenza. In breve, se la base di conoscenze non risponde ai mutamenti di produzione/servizi, e se a ciò si aggiunge un bagaglio formativo scarsamente attivo e aggiornato, allora è possibile che questi intervistati avvertano maggiormente la difficoltà a stare al passo con i cambiamenti, che per loro si rivelano più gravosi. Quindi il supporto formativo non può certo venire meno in un periodo di forte cambiamento, come quello cui stiamo assistendo.

Dai risultati dell'indicatore sull'innovazione, sembra infatti che l'acquisizione delle tecnologie sia maggiormente attenzionata rispetto allo sviluppo delle competenze innovative dei dipendenti, e questo solco non potrà attenuarsi se non si governano entrambi i fronti: strumenti e conoscenza.

## 2.5 Approfondimento sulle strategie aziendali

I cambiamenti che riguardano la vita lavorativa dei Quadri, come abbiamo visto nel primo capitolo, sono fortemente correlati ai contesti organizzativi e alle strategie adottate. Pertanto, con l'indagine si è cercato di osservare indirettamente le tendenze in atto in relazione alle strategie che le imprese hanno intrapreso, al fine di ottenere maggiori informazioni di contesto con cui interpretare i risultati. A tal proposito si constata come si dispongono le aziende rispetto alle tre tipologie di strategie: ben il 60% è orientato alla qualità dei prodotti e dei servizi, il 29% è orientato all'innovazione delle proposte e solo 11% dal prezzo competitivo.

Fig. 2.5.1 Orientamenti delle strategie aziendali e tipologia di collaborazioni



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Le attività di network esterne, come mostra la fig. 2.5.1, sono condotte dal 89% di imprese, di cui il 48% partecipa specificatamente alle reti di imprese, quelle che collaborano con centri di ricerca per innovare i prodotti/servizi sono il 44%. Una quota rilevante, il 28%, non prende parte a nessuna collaborazione e una piccolissima quota collabora con enti pubblici e di formazione. In particolare, le aziende che puntano all'innovazione hanno una maggiore inclinazione a collaborare in network, specialmente con i centri di ricerca, mentre quasi la metà delle piccole aziende (47) non intrattengono rapporti di collaborazione.

Osservando i risultati sulle preferenze delle collaborazioni in relazione al settore di appartenenza, si scopre che le aziende del commercio all'ingrosso sono le meno interessate alle collaborazioni in network. Come ci si potrebbe aspettare tra le più attive, sia per le attività di network sia per le collaborazioni con enti di ricerca, figurano i settori di produzione di software e di consulenza informa-

tica. Anche la direzione aziendale e la consulenza gestionale sembrano piuttosto attive sul versante collaborazioni finalizzate al network di imprese, così come una parte del commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli), che associa, in quota minore, una collaborazione con i centri di ricerca per innovare i prodotti e i servizi.

Focalizzandoci sulle competenze ricercate nel mercato del lavoro dalle aziende (la richiesta è stata di indicarne 3), tra le principali menzionate spiccano le conoscenze tecnico-specialistiche, col 66% delle preferenze, seguite dalle capacità relazionali con il 43%. Altre caratteristiche secondarie ma comunque importanti, sono quelle di resistenza e gestione dello stress per il 26%, possedere conoscenze multidisciplinari e avere attitudine al multitasking. Si osserva che le aziende del terziario guardano ad un mix di conoscenze professionali e tecniche relative alla professione da svolgere e di soft skills utili per entrare al meglio nel clima aziendale.



**Fig. 2.5.2 Quali caratteristiche pesano maggiormente nella scelta dei profili professionali che sta cercando la sua azienda nel mercato del lavoro? (max 3 risposte)**



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Le piccole aziende sono maggiormente interessate al multitasking e attribuiscono minor peso alla resistenza, alla gestione dello stress e alle esperienze lavorative diversificate. Nelle aziende con strategie basate sulla minimizzazione del prezzo di vendita si presta minore attenzione ad assumere profili con buone capacità relazionali, mostrando di puntare la conquista dei clienti nel mercato specificamente sulla base del prezzo competitivo. Pertanto, le dotazioni di competenze del personale sono assolutamente marginali nell'offerta finale. Infine, le conoscenze tecniche specialistiche sono ricercate maggiormente nelle aziende che si occupano di studi di architettura (tabella 2.5.1), ingegneria e analisi tecniche (settore in cui le capacità

di lavorare in modalità multitasking non sono privilegiate oppure richieste), in quelle che effettuano servizi di informazione (settore in cui non sono richieste al dipendente particolari attitudini relazionali) e in quelle che producono software oppure servizi di ICT. Le conoscenze multidisciplinari sono molto apprezzate invece nel settore dei servizi di informazione, mentre la resistenza e la gestione dello stress costituisce un aspetto chiave nella ricerca di addetti per le attività di supporto per le funzioni di ufficio. Infine nei due settori del commercio analizzati e per le attività dei servizi d'informazione e altri servizi si rileva un minore interesse alla ricerca del personale.

**Tab. 2.5.3 Profili ricercati incrociati con il settore aziendale (val.)**

	attività degli studi di architettura e d'ingegneria collaudi ed analisi tecniche	attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale	attività di servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)	attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese	commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli)	commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli	produzione di software, consulenza informatica e attività connesse
Total	25 100,0	23 100,0	72 100,0	18 100,0	32 100,0	296 100,0	23 100,0	147 100,0
Capacità relazionali	<b>48,0</b>	21,7	36,1	44,4	46,9	43,9	43,5	44,9
Capacità discorsive	4,0	0	<b>9,7</b>	0	6,3	5,7	4,3	7,5
Conoscenze tecniche specialistiche	<b>84,0</b>	82,6	62,5	77,8	53,1	60,1	56,5	78,9
Conoscenze multidisciplinari	16,0	47,8	29,2	27,8	18,8	20,6	26,1	27,2
Resistenza e gestione dello stress	28,0	17,4	29,2	27,8	<b>46,9</b>	23,6	21,7	25,2
Attitudine al multitasking	8,0	26,1	<b>30,6</b>	22,2	28,1	22,3	17,4	20,4
Esperienze lavorative diversificate	8,0	4,3	<b>15,3</b>	22,2	6,3	9,5	4,3	8,2
Esperienze lavorative continuative	<b>20,0</b>	0	6,9	5,6	6,3	9,8	17,4	8,2
La mia azienda non sta cercando personale	0	<b>13,0</b>	4,2	0	6,3	12,2	<b>13,0</b>	5,4

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

# Capitolo 3

---

*Lo smart working: la prassi nel terziario*

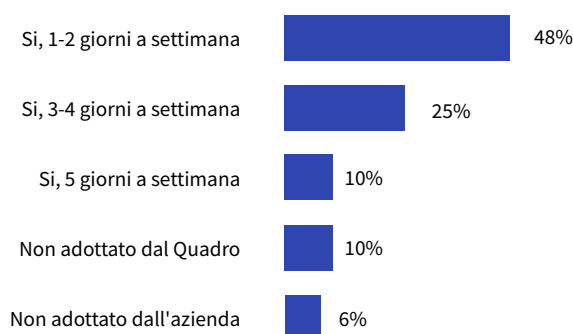


Tra le soluzioni organizzative più innovative nel comparto del Terziario, come si è accennato tra i commenti degli indicatori, rientra lo smart working (d'ora in poi SW), al quale è stata dedicata una parte del questionario al fine di esplorare quali tendenze e quali caratteristiche si stanno consolidando nelle pratiche adottate, e per conoscere l'opinione dei Quadri in merito.

In generale si osserva che l'interesse per questa pratica riguarda trasversalmente tutti i settori con-

siderati nell'indagine, in particolare la consulenza direzionale e gestionale, la produzione di software, di servizi/consulenza ICT e il commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli). In breve, questa modalità di lavoro si adatta a contesti differenti e la pratica dimostra di coniugare gli interessi delle due parti, i lavoratori e le aziende. Si è quindi proceduto ad approfondire l'argomento con coloro che hanno risposto di utilizzarlo.

*Fig 3.1 Adozione dello smart working*



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Come si evince dalla sintesi rappresentata (Fig. 3.1), tra coloro che lo hanno adottato poco meno della metà degli intervistati dichiara di lavorare da casa in SW per uno o due giorni alla settimana, mentre un quarto dei Quadri lo fa per tre o quattro giorni e il 10% per cinque giorni. Solo il 6% dei Quadri riferisce che non è stato adottato dall'azienda presso cui lavora e il 10% dei Quadri, invece, ha preferito non fruirne nonostante fosse accordato

dall'azienda.

Per quanto riguarda le motivazioni di questi ultimi, troviamo che circa la metà afferma di lavorare meglio in ufficio, il 33% si mostra interessato alle relazioni con i colleghi e una piccola parte, solo il 3%, riferisce di non avere spazio a casa da dedicare all'attività lavorativa, infine il 16% non si ritrova nei motivi elencati.

*Fig. 3.2 Motivazione dei Quadri che non utilizzano lo smart working*



Base: 64 (non hanno adottato lo smart working)

Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

La distribuzione del numero delle giornate in SW risulta differente per genere, come mostra il grafico a seguire a sinistra. Per le donne, si assiste ad una concentrazione del 54% su 1 o 2 giorni a settimana, mentre la quota degli uomini sul medesimo range si ferma al 45%. Per una durata estesa a tutta la settimana lavorativa risulta maggiore la per-

tuale di maschi che lavorano a casa. Tra le caratteristiche relative a questo gruppo di rispondenti si distingue anche la tendenza di coloro che, in possesso di bassi titoli di studio, tendono a rimanere nel luogo di lavoro, rinunciando alla possibilità di lavorare da casa.

Fig. 3.3 Distribuzione dello SW per genere

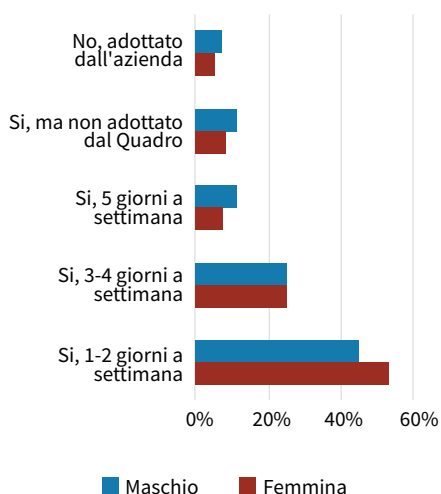
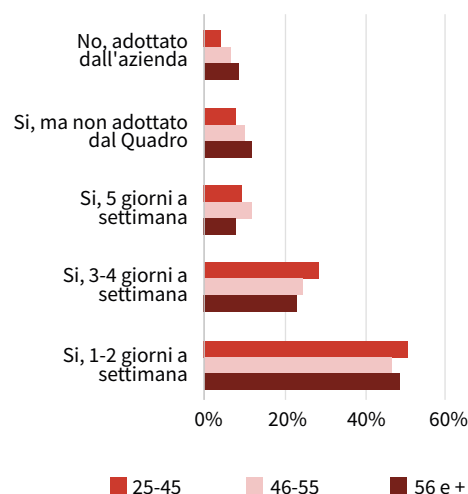


Fig. 3.4 Distribuzione SW per classi di età



Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Quadrifor.

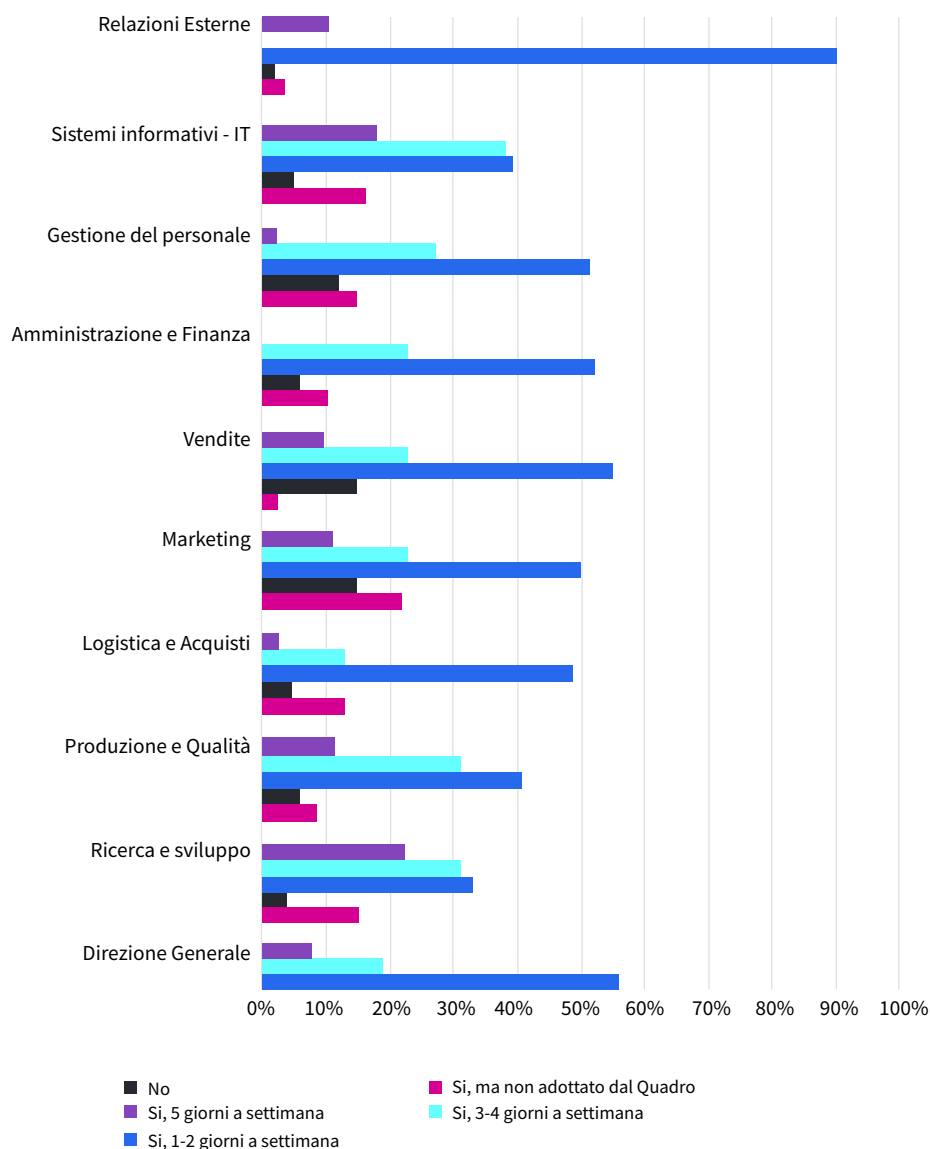
Per quanto riguarda le caratteristiche degli smart workers si osserva nel grafico a destra che circa la metà del campione di tutte le fasce di età effettua 1 o 2 giorni a settimana. I Quadri più giovani vi ricorrono in prevalenza fino ai 4 giorni. Sui 5 giorni, insieme ad una forte diminuzione di numero si rileva una presenza lievemente maggiore della fascia 46-55. Questo dato potrebbe essere il segnale di una tendenza che potrebbe consolidarsi. D'altronde, con il rafforzamento dell'esperienza nel ruolo, i Quadri acquisiscono una certa padronanza sul loro lavoro e sui meccanismi organizzativi, se a ciò si associa il fatto che possono contare sulla conoscenza di una rete di relazioni interne, appare scontato che nell'insieme questi fattori possono facilitare il lavoro da casa. Così come lo rendono preferibile nel complesso quando l'esperienza lavorativa e

l'affiatamento del team, risultano un punto di forza per annullare le distanze dal luogo di lavoro. Altre informazioni di un certo interesse riguardano l'intensità d'uso all'interno dei settori economici, grafico a seguire. I Quadri che non hanno adottato volontariamente lo SW sono distribuiti in ordine di grandezza su: logistica e acquisti, gestione del personale, direzione generale, amministrazione e finanza.

Tra i settori organizzativi che hanno fatto un ricorso limitato allo SW si trovano in parte i medesimi settori, ossia logistica e acquisti, marketing, vendite, e in particolare la direzione generale.

Si può pertanto concludere che in prevalenza nei settori che meno utilizzano lo SW ci sono poche adesioni volontarie, e il motivo potrebbe avere anche una radice di tipo culturale.

Fig. 3.5 Tempo dedicato allo smart working per aree organizzative



Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Quadrifor.

Si ipotizzano a riguardo alcuni scenari. Il primo potrebbe riguardare il fatto che la tipologia di attività richieda la presenza, eppure i dati confermano che anche in questi settori è possibile ed è previsto lo SW; quindi, potrebbe trattarsi di disinteresse ad utilizzarlo. Un secondo motivo potrebbe riguardare la dimestichezza dei Quadri interessati con specifiche tecnologie digitali. Si ricorda che nel campione dei Quadri rispondenti il titolo prevalente è di tipo terziario e il 34% possiede il diploma. In linea di principio, se la preparazione di base non supporta l'acquisizione delle conoscenze informatiche necessarie e nel frattempo non sono aggiornate le competenze, allora è plausibile imbattersi in una risposta di "scoraggiamento" nell'uso. Infine, in ultima istanza, si potrebbe prefigurare uno scenario caratterizzato dall'impiego di bassa tecnologia nel settore della logistica, che necessita della presenza. Per il marketing i motivi di un limi-

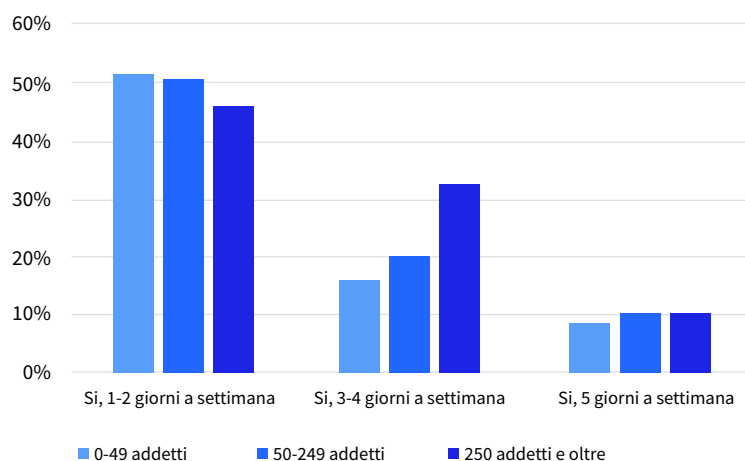
tato uso dello SW potrebbero essere di altra natura, forse la necessità di un raccordo con il settore commerciale e logistico, potrebbe indurre a preferire la presenza. Sicuramente ciò può rappresentare un aspetto peculiare da approfondire in altra sede.

Diversamente, tra quelli che lo utilizzano in modo più esteso e che considerano un vero vantaggio poter lavorare da casa, figurano i Quadri dei settori Ricerca e Sviluppo, Sistemi informativi e IT, Produzione e Qualità.

Anche la dimensione dell'impresa non sembra condizionare particolarmente il ricorso allo SW, piuttosto sembra differenziare l'impegno nella durata, più sono grandi e più tendono ad aumentare il numero medio di giornate, come mostra il grafico.



**Fig. 3.6 Giorni a settimana in SW per dimensione aziendale**



Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Quadrifor.

Le piccole imprese si distinguono per avere il dato più alto tra quelle che lo applicano meno. Quindi minore è il numero di persone e altrettanto minore è la probabilità di lavorare da casa: tra queste imprese il 15% non lo ha utilizzato.

Nelle imprese più grandi si rileva il maggior impegno nello SW esteso per diversi giorni a settimana. Ben il 32.3% degli intervistati che lavora da casa dai 3 ai 4 e il 10.2% 5 giorni a settimana, è impiegato presso grandi imprese, mentre i Quadri che non lo

hanno adottato appartengono in prevalenza alle imprese di medie dimensioni.

Guardando in modo sistemico il ricorso al lavoro da remoto da parte delle imprese, si osserva che quelle che considerano l'innovazione delle proposte come uno dei tasselli fondamentali della propria strategia di impresa, incorporano agevolmente lo SW, come mostrano i dati della tabella a seguire: il 48% di questa categoria di intervistati lavora da casa dai 3 ai 5 giorni a settimana.

**Tab.3.1 - Tempi di lavoro in SW e strategie di impresa (val.%)**

	Strategie aziendali		
	Prezzo competitivo	Qualità del prodotto/servizio	Innovazione delle proposte
Si, 1-2 giorni a settimana	47,8	52,4	39,8
Si, 3-4 giorni a settimana	18,8	23,0	33,1
Si, 5 giorni a settimana	8,7	7,9	14,9
Si, ma non adottato dal Quadro	8,7	10,7	8,8
No	15,9	6,0	3,3
Tatal	100	100	100

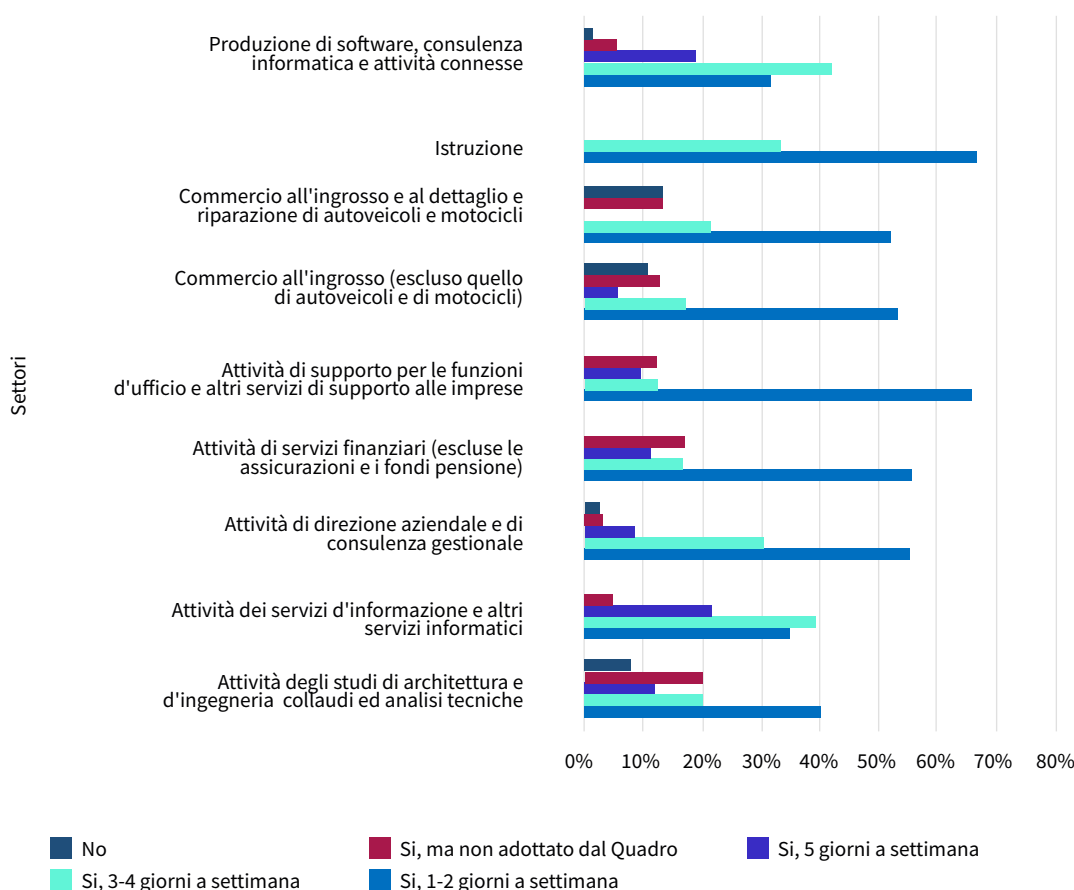
Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Per quelle realtà in cui conta invece la qualità dei prodotti/servizi, il lavoro da casa è per il 52% limitato a 1 o 2 giorni alla settimana. Infine, nella strategia aziendale che punta sul prezzo competitivo si rileva la quota più alta delle imprese che non utilizzano lo SW, in questa casistica rientrano anche i Quadri afferenti da esercizi di vendita a dettaglio. Approfondendo il dato relativamente ai settori produttivi emerge che quelli che registrano una mag-

giore propensione allo SW, sono la produzione di software e di consulenza informatica, dei servizi d'informazione e altri servizi informatici, che propendono alla frequenza di 3-5 giorni lavorativi da casa, coinvolgendo così il 61% dei Quadri nei rispettivi settori; mentre tra quelli che lo utilizzano per 1 o 2 giorni ricadono le attività di supporto e servizi alle imprese il 66%, seguiti dai servizi finanziari e assicurativi con il 56%.



Fig. 3.6 Tempo dedicato allo smart working per settori organizzativi

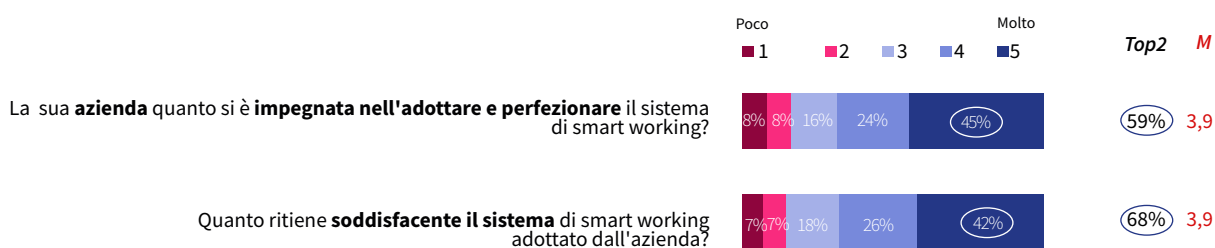


Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Quadrifor.

I settori produttivi in cui i Quadri hanno deciso in prevalenza di non svolgere lo SW sono con il 20% le attività degli studi di architettura, d'ingegneria e analisi tecniche, probabilmente a causa dei frequenti interventi fuori sede presso i clienti e nei cantieri, insieme alle due tipologie di commercio all'ingrosso, ciascuno con il 12%. Probabilmente queste attività sono tra quelle che

richiedono prevalentemente la presenza. Infine, seguono i Quadri che operano nel settore finanziario e assicurativo che potrebbero contrariamente disporre delle tecnologie per operare a distanza. Quasi il 70% degli intervistati ritiene che le imprese si sono impegnate nell'adattare il lavoro da casa e il 68% ritiene soddisfacente il sistema adottato (fig. 3.7).

Fig. 3.7 Valutazione dello Smart working



Fonte dati: Indagine Quadrifor: Quadri in transizione. Elaborazioni Teleperformance

Nella tabella a seguire sono riportati i pareri dei Quadri che hanno espresso una soddisfazione parziale sulla esperienza di SW. Le tematiche sono state riportate rispondendo ad una domanda

aperta e indicano i motivi di insoddisfazione. I dati evidenziati in grassetto hanno i valori percentuali maggiormente significativi.

*Tab. 3.2 Criticità dello SW da migliorare in rapporto alla dimensione aziendale e alla strategia (val. %)*

	Totale	Numero addetti			Strategia aziendale		
	All interviews	0-49 addetti	50-249 addetti	250 addetti e oltre	Prezzo competitivo	Qualità del prodotto/ servizio	Innovazione delle proposte
Totale	<b>172</b>	<b>40</b>	<b>54</b>	<b>78</b>	<b>24</b>	<b>106</b>	<b>39</b>
Scarsa flessibilità di gestione: giorni, orari, sede (net)	<b>41,3</b>	<b>35</b>	<b>33,3</b>	<b>50,0</b>	<b>45,8</b>	<b>41,5</b>	<b>33,3</b>
Conteggio settimanale, non c'è flessibilità di giorni cumulabili sul mese	4,1	5,0	0	6,4	8,3	2,8	5,1
I giorni/le settimane di sw sono prestabiliti dall'azienda, sono fissi	19,2	15,0	16,7	23,1	25,0	18,9	15,4
Numero limitato di giorni a casa/troppi giorni in ufficio	15,7	15,0	13,0	17,9	20,8	14,2	15,4
Numero limitato di giorni in ufficio/troppi giorni a casa	2,9	0	1,9	5,1	4,2	3,8	0
Obbligo di lavorare solo dalla residenza	4,7	2,5	5,6	5,1	0	6,6	0
Orari rigidi, simili a quelli del lavoro in ufficio	2,3	2,5	1,9	2,6	4,2	2,8	0
Oneri a carico del dipendente (net)	<b>16,9</b>	<b>20,0</b>	<b>14,8</b>	<b>16,7</b>	<b>25,0</b>	<b>16,0</b>	<b>15,4</b>
Limitate dotazioni fornite al lavoratore (solo il portatile)	12,8	12,5	11,1	14,1	25,0	11,3	10,3
Nessun aiuto per le spese di bollette di luce/internet	6,4	7,5	7,4	5,1	0	8,5	5,1
Non viene più erogato il buono pasto	2,3	2,5	1,9	2,6	4,2	0,9	5,1
Organizzazione del lavoro (net)	<b>30,8</b>	<b>25,0</b>	<b>35,2</b>	<b>30,8</b>	<b>4,2</b>	<b>34,0</b>	<b>41,0</b>
Mancanza di contatto, non c'è più condivisione	8,7	17,5	11,1	2,6	0	11,3	7,7
Non c'è visione strategica, non è sw organizzato	14,0	7,5	13,0	17,9	0	12,3	28,2
Non si lavora per obiettivi, in pratica è remote working	8,1	0	11,1	10,3	4,2	10,4	5,1
Mancanza di orari, rischio di stress maggiore	1,7	2,5	3,7	0	4,2	1,9	0
Limitazioni e pregiudizi (net)	<b>15,1</b>	<b>15,0</b>	<b>24,1</b>	<b>9,0</b>	<b>25,0</b>	<b>14,2</b>	<b>10,3</b>
Limitato dall'azienda ad alcune persone e solo per certi periodi	7,6	7,5	9,3	6,4	16,7	7,5	2,6
Percepito male, non c'è fiducia nei dipendenti	8,7	7,5	16,7	3,8	8,3	8,5	7,7
Non indica	9,3	12,5	13,0	5,1	12,5	8,5	10,3

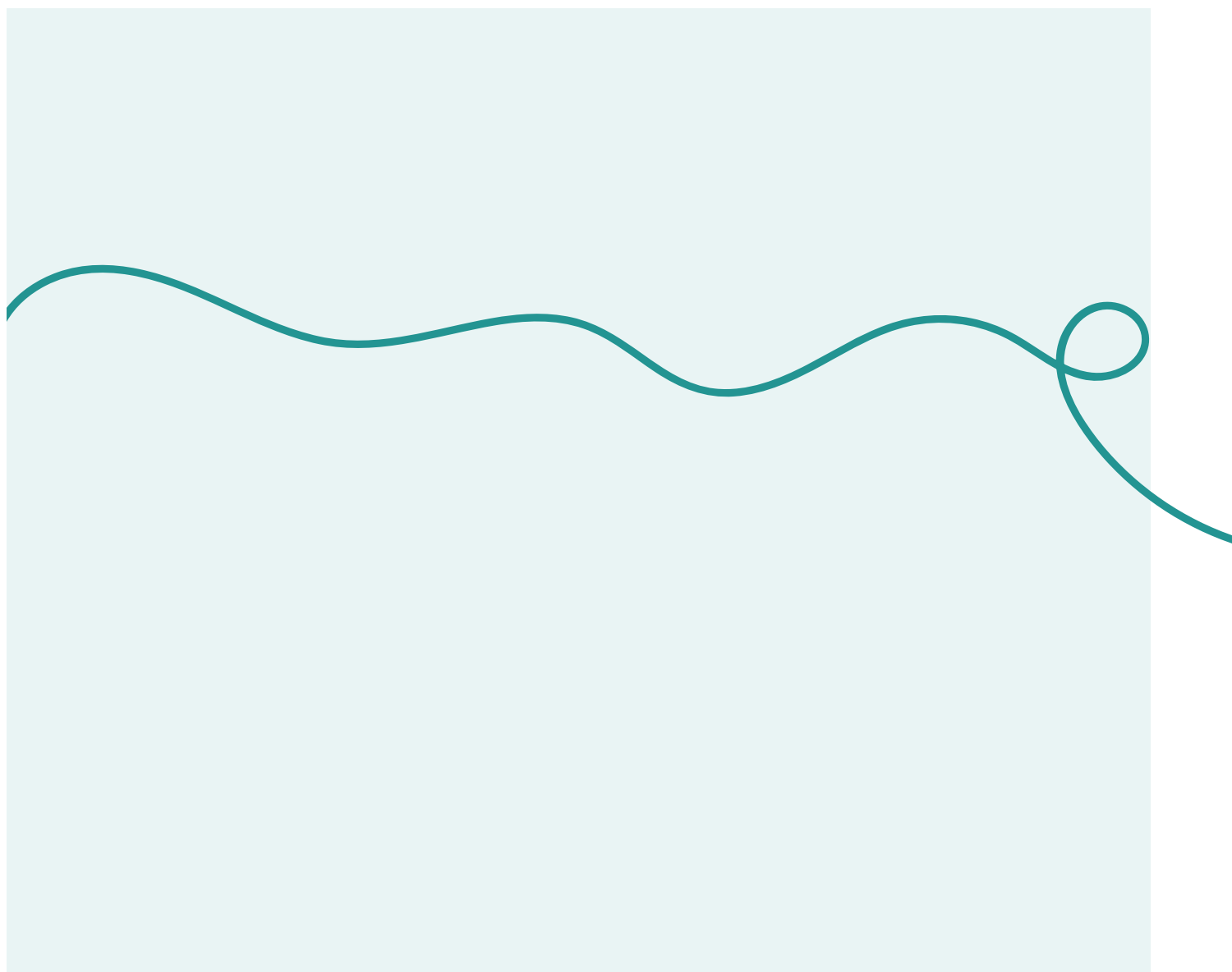
Il malcontento maggiore è legato alla scarsa flessibilità di gestione con cui lo SW viene accordato, in termini di giorni, orari e luoghi. In particolare, sembra che col crescere del numero degli addetti in azienda, più difficile risulta per le stesse essere flessibili ed andare incontro alle esigenze dei propri dipendenti, tanto che in queste realtà è predominante la definizione a priori di un numero limitato di giorni di lavoro da casa.

Le caratteristiche di flessibilità di orario e della scelta del luogo sono ritenute elementi di attrattività del lavoro da remoto, in quanto possono rispondere in modo maggiormente consoni alle esigenze organizzative di tempo e di mobilità degli smart worker, quindi in grado di migliorare, oltre che la qualità della vita privata, anche quella del tempo lavorativo e il livello dei risultati. Pertanto, in generale, per rendere attraente lo SW sarebbe auspicabile che le parti possano trovare e concordare soluzioni più elastiche di svolgimento del lavoro, come ad esempio la scelta dell'orario e del luogo in cui svolgerlo, se ritengono questa modali-

tà di lavoro proficua per entrambi.

Anche l'organizzazione del lavoro risulta essere un tasto dolente quando i Quadri lavorano da casa. Su questo punto, sia coloro che lavorano con imprese di medie dimensioni sia quelli impiegati nelle grandi realtà, sono d'accordo sul fatto che lavorare da casa spesso comporti alcune complicazioni interne, che potrebbero essere ovviate se ci fosse uno sforzo organizzativo maggiore. Ciò specialmente in tutti quei contesti in cui l'innovazione e la qualità dei prodotti/servizi offerti sono il fulcro della strategia aziendale.

Inoltre, possiamo citare come ulteriore motivo di insoddisfazione, il fatto che lavorare da casa spesso penalizzi il Quadro in termini di oneri a lui corrisposti. In questo caso rientrano le osservazioni relative alla dotazione fornita, considerata limitata e la mancata partecipazione dell'azienda al sostenimento delle spese casalinghe necessarie per lavorare da casa.



# Capitolo 4

---

*I risultati dell'indagine qualitativa con  
le imprese del Terziario*



## 4.1 Note metodologiche: metodologia, campione

L'attività di ricerca rappresenta per Quadrifor un'occasione per incontrare e dare voce ai Quadri e ai rappresentanti delle aziende iscritte, che con le proprie testimonianze raccontano uno spaccato della loro realtà aziendale, offrendo una lettura diretta sulle dinamiche che affrontano e sulle eventuali nuove chiavi di lettura per cogliere i nuovi scenari.

L'indagine ha quindi mirato a conoscere come si collocano, pur nella diversità, le imprese del Terziario, rispetto alle tendenze riorganizzative e di posizionamento nel mercato, rispetto alla propensione ad assorbire rapidamente i cambiamenti, al bisogno di inglobare innovazione tecnologiche digitali, di investire nella formazione del personale, di formulare e gestire programmi strategici, di intraprendere e contribuire in network di imprese. In sintesi, si è verificato se le imprese usano e in quale modalità il punto forza della valorizzazione della conoscenza, e se sono in grado di estrarre conoscenza dalla capacità dei propri team di lavoro. Sono state condotte quindi dieci interviste, per lo più con i manager e i responsabili HR delle imprese e in un caso con l'amministratore delegato, in merito all'impatto della trasformazione digitale sui contesti organizzativi e sulle trasformazioni del profilo dei Quadri.

In particolare, si è verificato come si collocano le imprese del Terziario rispetto ai trend dinamici in atto, in termini di:

- adeguamento ad assorbimento dei cambiamenti anche di tipo normativo;
- applicazione ed integrazioni di innovazioni tecnologiche digitali;
- investimento nella formazione del personale;
- formulazione e gestione di programmi strategici;
- creazione e contributo a network di imprese.

Si è inteso inoltre approfondire la misura in cui i Quadri sono coinvolti nei cambiamenti organizzativi e le implicazioni che si trovano ad affrontare per il loro ruolo.

Le interviste sono state condotte al fine di raccogliere dati qualitativi, con un approccio basato anche su tecniche proiettive. Questa metodologia ha permesso di evidenziare le motivazioni e i vissuti in relazione alle esperienze realizzate, al fine di approfondire i contenuti strettamente correlati agli obiettivi dell'indagine.

Gli ambiti esplorati nell'intervista sono stati i seguenti:

- Percezione del proprio ruolo e della propria azienda;
  - Impatto della digital transformation sull'organizzazione e sul personale;
  - Ipotesi evolutive e soluzioni formative auspicate.
- Il reperimento e reclutamento delle aziende coinvolte è stato curato da Quadrifor. In una prima fase sono stati selezionati i settori Ateco. Alle imprese, iscritte e operanti nel gruppo dei codici scelti, sono stati mandati gli inviti a partecipare all'indagine. Pertanto, la selezione dei casi è frutto della volontà delle imprese di collaborare e della necessità di mantenere una varietà di casi studio. Le interviste sono realizzate tra dicembre 2022 e febbraio 2023, ed hanno visto il coinvolgimento di aziende di diversa collocazione geografica (Centro e Nord Italia), e differenziate per dimensioni, età media dei dipendenti e settore di attività.

## 4.2 Le caratteristiche delle aziende coinvolte

Le aziende coinvolte nello studio possono essere raggruppate, rispetto ad uso e vissuto del digitale, e stressando le differenze tra ciascuna, in due macrocategorie descrittive:

1. Le aziende che “creano” il digitale:

- Creazione di software avanzati per la mobilità digitalizzata e sostenibile;
- Creazione di software e servizi IT per la transizione digitale delle aziende;
- Consorzio regionale per l'informatizzazione e comunicazione digitale di enti pubblici e pubblica amministrazione;
- Creazione di soluzioni informatiche avanzate per le aziende operanti nel settore delle Life Science;
- Creazione di software di intelligenza artificiale per l'analisi testuale e la gestione delle interazioni tramite chatbot e simili;

2. Le aziende che “vivono” il digitale:

- Creazione e gestione di campeggi e ristoranti per il turismo open air;
- Microcredito;
- Gestione di patrimoni immobiliari (amministrazione, gestione della locazione cc.);
- Macchine, vetture ed attrezzature per l'edilizia e le industrie correlate;
- Holding attiva nel settore della moda, design e industria del lusso.

Queste ultime hanno mostrato tuttavia consapevolezza e competenze “avanzate” rispetto alle soluzioni digitali che vengono applicate da tempo, in

modo “naturale” e senza forzature nei diversi settori di attività, senza apparenti manifestazioni di resistenza verso le soluzioni digitali.

Il confronto tra aziende relative a settori differenti ha consentito di avere una prospettiva “neutra” sulla digitalizzazione ed il lavoro da remoto, in un contesto post-pandemico, tuttavia è possibile che esistano aziende, non oggetto di questo studio che, per cultura aziendale o per settore di business, gestiscano la “transizione digitale” in modo meno fluido di quanto non sia emerso con i risultati qui osservati. A prescindere dal vissuto e utilizzo del digitale, e indipendentemente dal settore organizzativo, sono emersi tratti e “sfide” comuni alle diverse aziende coinvolte: la ricerca, la selezione, la gestione e la “fidelizzazione” dei nuovi talenti, un mercato apparentemente affollato di potenziali risorse, ma al tempo stesso il bisogno di personale sempre più specializzato. Tutte queste condizioni rendono spesso difficoltoso individuare la risorsa “giusta” da inserire in azienda, e soprattutto diventa cruciale assicurarsi che le nuove risorse, sulle quali l’azienda investe non solo denaro ma anche tempo e formazione, si sentano davvero parte dell’organizzazione, lavorando in concreto verso la mission della stessa, abbracciandone la vision e restandovi a lungo.

Questa sfida è resa ulteriormente complessa da una serie di vincoli trasversali, che si stanno via via definendo, quali:

- Una realtà e una cultura sociale in continuo fermento, dovuto anche al digitale, che rende spesso complesso fidelizzare le risorse: *“chiedono e non danno, scelgono, non vengono scelti”*
- Un contesto divenuto spesso privo di confini geografici, che porta a dover tenere conto della compresenza di diverse culture: *“noi abbiamo team globali, magari il capo è in Spagna e i colleghi sono basati ovunque”*;
- La necessità dell’integrazione e inclusione di tutti, a prescindere da età, carriera, cultura, abilità, etnia, religione, orientamento sessuale, un elemento non ancora omogeneamente presente in tutte le aziende prese in esame, ma che comunque si presenta, in misura diversa, anche in considerazione di un contesto in cui questi temi sono sempre più rilevanti e determinanti: *“si pensa che un’azienda che lavora nella moda sia inclusiva, ma non è detto”*;
- L’importanza di rimanere al passo e guidare le evoluzioni tecnologiche, informatiche e anche culturali che si presentano sul mercato, che si alternano rapide grazie anche alle potenzialità date dalla rete, che consentono il passaggio in tempo reale di

informazioni, di opinioni, di spunti e di riflessioni tra i consumatori e le aziende. E a prescindere dall’area geografica e dal settore di attività, gli scambi arricchiscono con una costante cross-pollination quelle organizzazioni che ne utilizzano il potenziale informativo;

- L’esigenza di emergere in un mercato “senza confini”, anche geografici, ed in continua evoluzione, spinge la sfida in tre direzioni. La prima vede il costo come variabile dirimente per la scelta da parte dei clienti, la seconda si basa sulla differenziazione per i servizi aggiuntivi, e infine la modalità d’interazione per i propri clienti, diviene spesso un vantaggio per le potenzialità di co-creazione della proposta commerciale: *“ormai possono trovare soluzioni simili non solo in tutta Italia, ma anche nel mondo, la differenza la fa il nostro valore aggiunto”*; oppure *“non siamo venditori di spazzole, dobbiamo essere in grado di offrire consulenza ai nostri clienti per scegliere la soluzione giusta”*;
- La necessità di rientrare nei criteri di sostenibilità ambientale e sociale, e la consapevolezza, emersa in tutte le aziende intervistate, di non poter operare senza tenere in considerazione il proprio impatto sull’ambiente e sulla società, a partire dai comportamenti dei singoli dipendenti fino ad arrivare alle strategie globali a lungo termine: *“Noi siamo diventati una società benefit, dobbiamo rispondere a criteri di sostenibilità certificati”*; e ancora *“si fa un gran parlare di responsabilità sociale, ma noi la facciamo davvero”*.

### **4.3 Impatto della digital transformation sull’organizzazione e sul personale**

La digitalizzazione da parte delle aziende intervistate è stata adottata anni addietro prima dell’arrivo della pandemia. Ad esempio, la documentazione viaggiava già in modalità esclusivamente elettronica, riducendo il cartaceo. Inoltre, la gestione amministrativa e commerciale nelle aziende intervistate avveniva tramite specifici programmi elettronici (come Salesforce™ e Microsoft365™). La digitalizzazione dei processi amministrativi e burocratici ha consentito un minor impatto ecologico, ma anche un risparmio economico, perché limita la necessità di spazio per l’archiviazione e la spedizione.

Inoltre, secondo gli intervistati i cambiamenti introdotti non implicano un’industrializzazione del



terziario, al contrario, pur nel rispetto di processi e procedure, consente ai dipendenti di focalizzarsi sulla relazione con i clienti, svincolandosi da pratiche che, in presenza, sono molto più lente ed onerose.

La pandemia ha dunque accelerato la *digital transformation*, portando all'acquisizione di soluzioni hardware e software per lo *smart working*, per il lavoro in squadra e per la formazione a distanza, laddove questi strumenti erano carenti. Naturalmente, le aziende che "creano" il digitale hanno avuto meno difficoltà ad adeguare l'organizzazione all'emergenza.

La differenza dirimente rispetto al pre-pandemia sembra essere costituita dal lavoro da remoto; anche nei casi in cui lo *smart working* era una soluzione già adottata e presente in azienda, si è assistito – giocoforza, stante le indicazioni governative e le preoccupazioni per la salute degli impiegati – ad una sua diffusione pervasiva ed "ecumenica", supportata dalle strumentazioni digitali.

Nel momento in cui è stato imposto il *lockdown*, le aziende che "creano" digitale si sono trovate sostanzialmente già pronte, anche per quanto riguarda le strumentazioni hardware per i dipendenti:

- Computer portatili dotati di webcam;
- Telefoni e/o sim aziendali (in molti casi);
- Strumenti per chiamare e videochiamare da pc/smartphone / tablet;
- Mouse, tastiere, monitor, stampanti (in alcuni casi).

Le altre aziende sono riuscite comunque a sopperire in tempi rapidi alla mancanza delle attrezzature necessarie e tal proposito qualcuna evidenza come elemento di vanto il fatto di non aver utilizzato la CIG: *non abbiamo fatto nemmeno un giorno di CIG, abbiamo continuato a lavorare*. La pandemia ha dato, dunque, una spinta per un utilizzo pervasivo delle tecnologie digitali, consentendo di sperimentare come queste rendono più fluida l'esecuzione delle procedure: *con il digitale si velocizza*.

Lo *smart working* è un altro processo che interviene a rinnovare l'organizzazione aziendale che impatta profondamente sul modo di lavorare e di "vivere l'azienda", con elementi positivi e negativi che sono stati rilevati dai responsabili delle risorse umane intervistati.

In positivo, lo *smart working* e la digitalizzazione:

- Consentono di migliorare il work/life balance, aumentando il tempo "per sé" degli impiegati, riducendo quello assorbito dagli spostamenti e consentendo di dedicarsi ad attività domestiche o di cura familiare nei momenti di pausa;
- Riducono i costi (per l'azienda e per gli impiegati)

dati da trasporti e trasferte;

- Riducono l'impatto ambientale dell'attività lavorativa, diminuendo l'inquinamento dato dai trasporti a media/lunga distanza;
- Aumentano le opportunità di collaborazione con lavoratori o con partner distanti geograficamente;
- Portano ad un "cambio di mentalità", spingendo sempre alla ricerca di soluzioni agili, veloci e allo stesso tempo efficienti: tutti sono consapevoli di dover trovare soluzioni agili.

In negativo lo SW e la digitalizzazione:

- Possono creare distanza emotiva nei lavoratori rispetto al proprio gruppo e verso l'azienda in generale, che non vengono "vissuti" quotidianamente;
- Possono implicare una certa spersonalizzazione del lavoro, che unito all'incapacità di gestire il tempo dell'attività lavorativa svolta da casa, possono portare stress ai dipendenti, e in casi estremi persino al "burn-out": si deve evitare la meccanizzazione del lavoro. Oppure *"ho un consulente che lavora in full smart, e mi dice che si è preso l'impegno di uscire in pausa pranzo ed andare a mangiare con qualcuno, altrimenti diventa alienante"*;
- Implicano la necessità di rivedere processi e protocolli per il monitoraggio e la valutazione delle performance: alcuni capi pensano che, se non vedi lavorare l'impiegato, allora questo lavorerà meno;
- Implicano la necessità di ripensare e rimodulare le offerte formative e la gestione d'aula, con dinamiche diverse in caso di formazione a distanza.

Per tamponare ed evitare le negatività collegate al lavoro da remoto e al digitale, è soprattutto necessario rivedere il modo di lavorare:

- Aumentando ed arricchendo i momenti di interazione, come riunioni e chiamate periodiche con un intento collaborativo e non "di controllo": *riunioni di staff per condividere su cosa stiamo lavorando*;
- Adottando soluzioni che obblighino gli *smart worker* alla disconnessione;
- Introducendo una sorta di "galateo" di riunioni e chiamate, utile anche per la fruizione della formazione (come tenere la webcam tendenzialmente accesa, evitare l'uso eccessivo delle riunioni, non contattare su più canali diversi i colleghi che sono impegnati in altre attività, non dedicarsi a più attività contemporaneamente durante una riunione o una sessione formativa a distanza ecc.);
- Progettando momenti di formazione sulle *soft skill* necessarie a chi lavora a distanza.

Non tutti gli impiegati hanno potuto usufruire del lavoro da remoto, durante il lockdown, stante la natura della propria professione: tutti quei ruoli che non prevedono l'uso del computer per lo svolgimento del proprio lavoro ne sono stati giocofor-

za esclusi. In quel caso purtroppo è stato spesso necessario ricorrere a sistemi come l'utilizzo delle ferie arretrate o anche CIG/FIS. In ogni caso, le aziende hanno cercato di utilizzare strumenti digitali (eventualmente fruibili con strumenti personali come il cellulare, in caso di indisponibilità di un pc) per cercare di mantenere la fidelizzazione anche degli impiegati impossibilitati a lavorare, ed evitare il senso di straniamento, alienazione, demotivazione. Ad esempio, aumentando i momenti di condivisione (riunioni, chiamate) oppure utilizzando la formazione a distanza non solo per accrescere le competenze, ma anche come occasione per "fare gruppo" e per condividere le proprie esperienze sul vissuto lavorativo. Tendenzialmente, l'esperienza della digitalizzazione e del lavoro da remoto, anche a causa della natura "moderna" e "già digitale" delle aziende coinvolte nello studio, è stata riferita dai responsabili intervistati come positiva per i lavoratori, con qualche differenza dovuta a fattori generazionali e/o caratteriali. Le figure più "anziane" hanno mostrato meno familiarità e hanno avuto bisogno di tempi più lunghi per padroneggiare strumenti e soluzioni digitali. Tuttavia, sembra aver giocato un ruolo dirimente il carattere e l'atteggiamento sociale del singolo: per alcuni, l'impossibilità di vedersi faccia a faccia ha determinato una difficoltà nel costruire o nel mantenere relazioni positive all'interno del team, e nel generare un flusso di comunicazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Altre figure che hanno manifestato più difficoltà ad adeguarsi al nuovo assetto lavorativo sono state quelle dei responsabili con un orientamento "vecchio stampo" (per cultura, più che per età), che hanno mantenuto una percezione quasi "padronale" del controllo e monitoraggio delle performance, e una scarsa propensione alla costruzione di fiducia reciproca. Al punto tale da aver sentito comunque la necessità di "vedere" gli impiegati per poter essere certi che stessero lavorando, malgrado i dati di produttività non solo confermassero la quantità e la qualità del lavoro da remoto, ma in alcuni casi mostrassero che le risorse erano più produttive quando potevano lavorare da remoto.

In altri casi a mostrare perplessità sono state le risorse che, forse per età e/o per anzianità professionale, temevano che l'efficientamento delle pratiche attraverso il digitale potesse comportare un taglio nel personale.

La digitalizzazione e lo *SW* sembrano avere avuto un impatto anche su aspetti come *talent recruitment*, *management* e *fidelization*: Senza dubbio

l'annullamento dei confini geografici scaturito dalla possibilità di lavorare a distanza, di poter inviare documenti e comunicare in ogni momento e da ogni luogo, ha aperto nuove opportunità, sia per coloro che cercano lavoro sia per chi lo offre: *"è un settore molto specifico, il nostro, poter assumere una persona specializzata e competente che però abita a diversi chilometri da noi è una grande opportunità"*. Ciò rappresenta un elemento di novità nel mercato del lavoro, che perdendo l'elemento di collocazione geografica e di riferimenti sociali legati al lavoro, può determinare una complicazione rispetto agli strumenti classici di tutela e di rappresentanza dei lavoratori.

D'altronde, la possibilità di assumere ed integrare persone che, potenzialmente, non frequentano mai fisicamente la sede di lavoro, ha posto una sfida ai manager e agli HR delle imprese: saper comunicare e veicolare la cultura aziendale, creando relazioni basate sulla fiducia, necessarie per la crescita del lavoro di squadra. Oltre alla fidelizzazione del personale neoassunto, la nuova situazione comporta anche il rischio, avvertito dalle imprese, che le risorse ritenute valide possano continuare a cercare sul mercato condizioni di lavoro migliori e offerte economicamente più vantaggiose.

Guardando all'azienda come sistema nel mercato, la digitalizzazione ha consentito l'espansione dei rapporti con altre aziende, con enti e istituzioni (es. enti pubblici, università...) per instaurare un lavoro di networking. I manager intervistati ritengono necessario trovare modi per migliorare le capacità di comunicazione, e individuare i canali e le modalità migliori per alimentare i rapporti di fiducia e di collaborazione all'interno della rete.

Tra i compiti che gli intervistati ritengono far parte del proprio profilo di manager, uno in particolare trova ampio consenso, e consiste nel definire la direzione strategica aziendale non solo per quanto riguarda gli obiettivi commerciali e di business, ma anche in relazione all'ottimizzazione delle soluzioni digitali per la propria azienda e i propri clienti. I referenti intervistati confermano di sentire, rispetto al ruolo che ricoprono, le aspettative da parte del proprio team rispetto alla loro capacità di "veicolare" e trasmettere la strategia aziendale, anche per quanto riguarda la digitalizzazione. Un compito, questo, che richiede da parte dell'azienda abilità fortemente orientate all'obiettivo, misurabili e verificabili, e da parte del team un forte uso delle proprie "soft skill", relazionali ed empatiche, per gestire le conflittualità nella propria squadra, e generare un clima di fiducia anche quando si lavora a distanza.

## 4.4 Lo scenario attuale

Nella situazione di ripresa e nella ricerca di un nuovo assetto, la tendenza è quella di mantenere i benefici scaturiti dalla digitalizzazione ed dal lavoro da remoto, soprattutto in termini di *work/life balance*, minori costi per i lavoratori e per l'azienda (ad esempio, riducendo gli spazi per gli uffici, diminuendo i costi per le *utilities* e i materiali di consumo), migliorando l'impatto ecologico e sociale delle attività aziendali.

La tendenza è quella di mantenere almeno un giorno a settimana di lavoro da remoto, anche se più frequentemente la soluzione adottata è quella di lavorare a distanza il 40% del tempo. Dalle interviste emergono inoltre alcune peculiarità relative ai casi aziendali: alcune prevedono la possibilità di lavorare "full remote" per le figure che hanno mansioni compatibili con questa modalità, ad esempio i videoterminalisti; altre escludono dallo *SW* chi svolge un lavoro che prevede necessariamente la presenza; o ancora, nei casi di fornitura di consulenze specialistiche, ad esempio in ambito informatico, le aziende possono richiedere la presenza in sede. In quest'ultimo caso l'azienda di fornitura della consulenza propone delle forme di compensazione, come accumulo di giornate lavorabili da remoto: "*che recuperano in seguito*".

Alcuni impiegati preferiscono tornare in ufficio, generalmente in base a considerazioni utilitaristiche personali: ad esempio postazioni di lavoro inadeguate a casa, costi correnti da sostenere (*utilities* e materiali di consumo, ma anche in qualche caso cibo e bevande: *qui abbiamo mensa gratis, acqua gratis, caffè gratis*). Solo in un caso tra quelli raccolti è emerso che la quasi totalità degli impiegati preferisce lavorare in ufficio. Questa tendenza sembra dovuta, probabilmente, al "prestigio" dell'azienda, trattandosi di un importante gruppo operante nel settore della moda e del lusso, e al suo *core business*, incentrato sulla creatività e *cross contamination*, per cui lavorare presso la sede ha un probabile riverbero positivo sulla propria auto-percezione, anche in considerazione dell'afflato internazionale ed inclusivo, stimolante in sé.

Gli aspetti chiave che si sono consolidati nelle esperienze di lavoro a distanza risultano essere di un certo peso sia per le imprese sia per i lavoratori: sono di tipo relazionali -per valorizzare i rapporti di lavoro e far sentire la dimensione organizzativa, e motivazionali - riferiti al proprio sistema valoriale, legati alla percezione di sé nel contesto socio lavorativo.

## 4.5 Ipotesi evolutive

Per tutte le aziende intervistate il digitale rappresenta un elemento importante della gestione organizzativa, sia per le aziende che lo "creano" sia per quelle che lo "vivono", ma l'accelerazione determinata dalla pandemia ha richiamato l'attenzione sul fattore umano, in grado di fare la differenza rispetto al successo o all'insuccesso delle strategie adottate.

Si precisa inoltre, che anche i processi formativi decisi dalle aziende hanno subito delle trasformazioni dovute all'emergenza: molte delle aziende intervistate, prima della pandemia, hanno utilizzato una propria piattaforma per la formazione, in cui gli impiegati potevano, per l'onboarding o nel momento in cui sentissero di averne bisogno, scegliere autonomamente un corso da seguire in modalità asincrona, eventualmente agganciandolo al percorso di valutazione della performance.

La fruizione di corsi in modalità sincrona a distanza è stata, generalmente e con poche circoscritte eccezioni, vissuta positivamente, tanto da portare alla richiesta, per il futuro, di mantenere tale modalità, eventualmente integrandola con la formazione in presenza.

In positivo la formazione a distanza:

- facilita la fruizione, prescindendo dai limiti spaziali e anche da quelli temporali;
- consente la condivisione tra gruppi di persone spesso lontane tra loro, anche attraverso i lavori di gruppo. In questo senso, le aziende che hanno molti collaboratori dislocati in territori diversi sono facilitate: "*colleghi che vivono in un'altra regione, o in un'altra nazione, cominciano a conoscersi e lavorano meglio insieme*".

In negativo, tuttavia:

- rischia di indurre elementi di interferenza nei processi attentivi, soprattutto in caso di argomenti fortemente teorici e/o privi di un'applicazione pratica immediata sul lavoro;
- anche nel caso della formazione sincrona, la modalità virtuale elimina la possibilità per i docenti di avere feedback dai discenti, e di personalizzare quindi contenuti e flusso di docenza;
- non consente l'esecuzione di esercitazioni e giochi d'aula "fisici", che spesso nel contesto in presenza garantiscono l'integrazione, crollo delle barriere razionali, oltre a generare fiducia e a contribuire al *team building*.

## Conclusioni

I risultati mostrano realtà sostanzialmente differenti all'interno del Terziario, dal punto di vista dell'evoluzione organizzativa.

I dati Istat riportati nel primo capitolo evidenziano nel comparto ampi settori in cui la digitalizzazione è scarsamente adottata, accanto a diversi settori di servizi fortemente orientati all'adozione di innovazioni digitali.

Le imprese che puntano alla continua adozione di innovazione, con la ricerca di strategie orientate a cogliere i segnali deboli che emergono dal sistema socioeconomico per interpretarli, al fine di adattare il sistema organizzativo, sono anche quelle che maggiormente centrano l'attenzione al valore del fattore umano, poiché evolvono per questo tramite.

Queste organizzazioni sono consapevoli che crescono e progrediscono nell'offrire servizi e prodotti evoluti grazie alle proprie risorse umane, che sanno interpretare le informazioni e gli elementi di conoscenza di valore per la struttura organizzativa e produttiva. Queste risorse interpretano il principio evolutivo di preservare l'organizzazione adottando le modifiche che consentono di mantenere l'integrità come sistema, e ciò è possibile laddove le organizzazioni sono regolate come sistemi che apprendono, valorizzando il sapere a partire da qualsiasi livello, e da lì diffondono le informazioni e le conoscenze che sono divenute importanti.

I Quadri che operano in organizzazioni sì fatte sembrano soddisfatti nel desiderio di sentirsi inseriti in un sistema dinamico, di prendere parte a un'organizzazione riconoscibile e in cui condividere delle visioni, di partecipare attivamente alla definizione delle strategie aziendali di sviluppo. Anche quando l'impegno per attuarli si rivela oneroso, perché gli si chiede di appropriarsi di conoscenze disciplinari diverse da quelle già possedute, di acquisire conoscenze multidisciplinari e di farsi carico di proporre soluzioni nelle occasioni in cui il processo rivela livelli di problematicità. L'adesione del middle management a questa sfida ha alla base un corollario di attese personali, in particolar modo quando sono già presenti nell'esperienza lavorativa segnali di attenzione da parte dell'organizzazione, allora in questi casi si innescano energie personali e si impegna il team per raggiungere il miglior risultato. Allo stesso tempo si creano delle attese per dei riconoscimenti personali e per la capacità espressa a livello di gruppo di lavoro.

Probabilmente le medesime motivazioni possia-

mo ritrovarle in imprese medio grandi e in specifici settori organizzativi. Gli esiti dell'indagine indicano che gli staff dei centri studi e ricerche e delle direzioni delle risorse umane, sentono di essere maggiormente coinvolti dal management apicale nel prefigurare e progettare i prodotti/servizi che rispondono alla "filosofia" di sviluppo aziendale, e che sostanzialmente devono proiettare nelle scelte di cambiamento una continuità di impronta tra il precedente servizio/prodotto e l'implementazione. L'attenzione ad anticipare le sfide così come cogliere i segnali deboli dalla comunità di riferimento permette, insieme al bagaglio di conoscenze sviluppate in house, di poter formulare delle proposte, a prescindere dall'attenzione e dalle richieste che la direzione può porvi. Infatti, non si può ignorare il fatto che sono proprio le risorse organizzative coinvolte nel processo di trasformazione, quelle che conoscono meglio il percorso di definizione, che possono motivare gli interventi di cambiamento e trovare forme di mediazione se necessarie.

Questa tipologia rappresenta una parte circoscritta del campione analizzato e probabilmente in queste rientrano le imprese che si occupano di creazione di software, di servizi di informazione e forse anche di servizi per le direzioni aziendali, che sostanzialmente devono avere una continuità nell'implementazione e un'attenzione ad anticipare le sfide che le imprese, loro clienti, dovranno affrontare.

Come abbiamo avuto modo di osservare al paragrafo 1.2, i progetti di cambiamento organizzativo richiedono attività di monitoraggio e di accompagnamento progettate e condotte sul campo dai leader, ai differenti livelli organizzativi. Ciò vuol dire che il cammino in direzione di un qualsiasi cambiamento si svolge parallelamente su livelli differenti, e i risultati dedotti dalle esperienze dei Quadri, sugli indicatori selezionati per l'analisi, lasciano intravedere un disallineamento tra i soggetti implicati. In questo ambito la maggior parte degli intervistati sembrano evidenziare la mancanza di continuità di informazioni e di dialogo col management, in particolare in merito alle modalità con cui i progetti e gli obiettivi stessi della mission aziendale non sono sostenuti da feedback e da strumenti di comunicazione interna, creando delle condizioni faticose per i Quadri, per il loro lavoro e per gestire i loro gruppi.

Le imprese che stanno affrontando un cambiamento sulla spinta di fattori contingenti probabilmente riguarda un numero esteso. Il processo riorganizzativo interno spesso si rivela lento e duro,

e le stesse faticano a trovare un nuovo equilibrio, a causa dell'incalzare degli eventi perturbanti che si susseguono nello scenario socioeconomico. Problemi che fino a qualche anno fa sembravano inimmaginabili, come ad esempio gli eventi pandemici e le crisi energetiche, si ripropongono come elementi disastrosi che irrompono nella vita dei singoli cittadini e nelle organizzazioni produttive. Nei processi di cambiamento l'individuazione degli assetti futuri, o quanto meno i cardini su cui giostrare un orientamento, una proiezione futura, costituisce per le imprese il punto di arrivo difficilmente definibile. Come suggerisce in merito il paradigma della complessità, gli assetti delle nuove organizzazioni sembrano destinati alla fluidità delle condizioni esterne. Come ha suggerito De Toni, le imprese devono imparare a surfare sulle onde delle situazioni contingenti, in cerca del proprio equilibrio per resistere. E ciò che l'osservazione dei dati aggiunge è che hanno bisogno di organizzazioni veloci, in grado di fornire prestazioni anche non contemplate prima, ma di cui possono rapidamente disporre nel bisogno. Occorre quindi preparare l'organizzazione, sul versante delle risorse interne con lo sviluppo di nuove conoscenze, e sul sistema investendo anche in mancanza di un fine utilitaristico immediato; entrambi gli ambiti sulla spinta di eventi casuali possano diventare i fattori che fanno la differenza nell'occasione opportuna. L'esperienza dello smart working costituisce un esempio in tal senso. Le aziende che lo hanno adottato prima dell'arrivo della crisi pandemica, anche solo per una quota limitata del personale, si sono trovate a fronteggiare la crisi in condizioni di vantaggio sulle altre che non lo hanno considerato utile.

La rapidità di risposta del sistema impresa è anche condizionata dal valore che ha al suo interno la collaborazione: se le persone e l'organizzazione condividono il sistema di valori umani e sociali, la visione di utilità sociale e le potenzialità organizzative delle prestazioni, allora tutto ciò sarà interpretato tra i significati che emergono dai servizi/prodotti offerti e le risposte dal mercato non tardano ad arrivare.

Le organizzazioni complesse replicano come un ologramma le medesime proprietà di sistema nelle sue componenti e si modificano quando imparano. Se sono incorporate nuove conoscenze e se queste sono veicolate all'interno tra i gruppi che la compongono, allora si diffondono divenendo patrimonio comune. Tutto questo ai Quadri intervistati sembra essere sufficientemente chiaro, viste le loro aspettative di vedersi destinatari di contenuti formativi e informativi, di voler interloquire

con i livelli superiori per contribuire con proprie idee sulle strategie dell'impresa, inclusi i progetti di utilità sociale, di condividere le modalità per migliorare le capacità collaborative del proprio team, di limitare i livelli eccessivi di stress e, in particolar modo, nel vedersi riconosciuti dall'organizzazione l'impegno lavorativo e intellettuale nel fornire le migliori prestazioni.

Se si utilizzano i parametri individuati con lo strumento messo a punto dalle studiosse delle learning organization, Marsick e Watkins, per stabilire se i risultati evidenziano tipologie di imprese attive in questa direzione, allora occorre prendere atto che quelle osservate, in modo indiretto con le risposte dei Quadri, che tendono ad operare in tale sistema, sono un numero ristretto. Se invece si osserva quanto siano consolidate e diffuse le performance auspiccate nel modello delle LO presso i Quadri, allora possiamo dire che la tendenza ad assorbire elementi di conoscenza per utilizzarla nell'organizzazione è molto diffusa, al punto che sembra connaturata alla loro visione e più frequentemente, per limiti oggettivi, questo comportamento si limita al team. Infatti, è fortemente avvertita la mancanza di attenzione e di strumenti per mettere a valore la conoscenza acquisita, condividendola con l'intero sistema aziendale.

In breve, frequentemente la diffusione dei contenuti e la capacità di elaborare il sapere prodotto si ferma a livello di gruppo, ma quando le imprese organizzano le risorse di conoscenza, integrandole e diffondendole, grazie anche agli strumenti digitali, allora gli obiettivi sono maggiormente condivisi e raggiungibili con successo.

Del resto, l'analisi effettuata corrobora l'ipotesi originaria dell'esistenza di una connessione molto stretta delle aziende, con una maggiore apertura nei confronti dell'innovazione e della trasformazione digitale, ad alti livelli di performance organizzativa. Ciò che è stato osservato anche nella letteratura di settore e che la ricerca evidenzia, è che le prestazioni dell'azienda dipendono in buona parte dalla capacità di apprendimento, che da sola non è sufficiente a indurre i cambiamenti nelle conoscenze e nella performance produttiva. Piuttosto, questi avvengono quando l'apprendimento è catturato e incorporato nei sistemi, nelle pratiche e nelle strutture, in altre parole quando può regolarmente e intenzionalmente migliorare il sistema. Una quota di Quadri, inclusi in questa tipologia di organizzazione, si posiziona probabilmente tra i livelli positivi rilevati dagli indicatori utilizzati in questo studio, e in modo diffuso nella maggior parte dei medesimi, poiché avvertono di essere sup-

portati ad apprendere anche quando sbagliano e non solo con la formazione, ma anche attraverso lo scambio con i colleghi. Inoltre, riconoscono positivamente l'impegno dell'impresa ad investire sulle tecnologie, così come la disponibilità a trovare forme di conciliazione per migliorare il proprio benessere, e valutano positivamente l'attenzione della propria azienda rispetto al trattamento equo del personale.

Accanto a questa situazione, sicuramente ottimale, seguono poi situazioni di sviluppo tecnologico e organizzativo a geometria variabile, dove gli intervistati mostrano di essersi attivati per operare in un nuovo assetto organizzativo, pur non riscontrando sufficienti avanzamenti nella direzione attesa sugli aspetti gestionali. In particolare, sono stati riscontrati bassi livelli di valutazione da parte dei Quadri appartenenti alle funzioni di marketing, trattandosi di un'area aziendale necessariamente aperta al cambiamento, all'innovazione e al digitale, che potrebbero perciò, plausibilmente, nutrire importanti aspettative di cambiamento aziendale che in quella fase non sono appagate.

Per tutte queste realtà, in cui le situazioni sono in trasformazione, questo studio fornisce delle indicazioni utili sugli aspetti che possono contribuire fortemente a facilitarne il percorso, portandolo a buon fine. I risultati evidenziano infatti, quanto sia essenziale attribuire valore ai collaboratori che sono partecipi e responsabili della realtà organizzativa. Per effettuare ciò, sarà necessario per il top management mettere in atto una leadership con i Quadri, e quest'ultimi con i propri collaboratori, finalizzata alla condivisione delle informazioni, a coltivare forme di dialogo, a prestare particolare attenzione alle occasioni formative in cui è possibile partecipare alla co-costruzione di significati, e a contenere il più possibile gli eventuali attriti e le situazioni capaci di generare stress. Il Quadro, quindi, nel nuovo contesto si colloca consapevolmente in una posizione di tramite tra le esigenze della dirigenza e quelle dei team operativi, ed è in grado di focalizzare quali saperi sono utili nella riorganizzazione, quali quelli da disapprendere e quelli che servono da diffondere all'intera organizzazione. Forse per taluni questa transizione può risultare più faticosa, nella ricerca dei modelli da sostituire e nella forma di leadership da adottare per un diverso assetto organizzativo, ma la condivisione delle necessità e delle istanze costituiscono i passaggi necessari per procedere nel processo collettivo.

Le imprese pertanto dispongono di risorse pronte a misurarsi con diverse esigenze organizzative,

purché gli sia dato modo di contribuire e prendere parte, sin dall'analisi, agli ambiti che necessitano interventi di trasformazione. Probabilmente, la voglia e la capacità di mettersi alla prova in queste circostanze hanno alla base l'esigenza di esplorare e ragionare in modo collettivo sulle ipotesi possibili, sulle soluzioni praticabili, e di rendersi direttamente conto delle strade percorribili; in breve, si tratta di partecipare all'individuazione delle soluzioni.

Il cambiamento organizzativo per le imprese si riflette anche nella ricerca di nuovo personale, l'orientamento scaturito dall'osservazione dei dati sembra prediligere capacità e competenze che non siano prettamente tecniche e cognitive, piuttosto relazionali e discorsive. Ciò probabilmente è dovuto al fatto che molte aziende, avendo adottato lo smart working in modo esteso, hanno del personale che lavora parzialmente e a volte totalmente a distanza; quindi, per risolvere i problemi di integrazione dei neoassunti, diventa importante rendere efficaci e fluide le comunicazioni interne tra il personale, specialmente se gli staff di lavoro sono numerosi. In merito occorre anche evidenziare che verso questi collaboratori le aziende avvertono maggiormente il rischio di un abbandono del posto di lavoro, alimentato dalla mancanza di rapporti di conoscenza reciproca "reali", al punto da avvertirle pronte a ricollocarsi altrove, al presentarsi di condizioni di lavoro più vantaggiose per loro.

Ad ogni modo, la funzione della comunicazione nelle organizzazioni dinamiche e complesse rappresenta un elemento di snodo importante, in questo studio in particolare diventa lo strumento che permette di condividere le conoscenze acquisite con la pratica con i membri del team e con il management, mettendole a valore con la medesima importanza all'interno dei gruppi di lavoro e nell'organizzazione, favorendo in tal modo l'emergenza delle conoscenze tacite.

Come abbiamo avuto modo di osservare con l'analisi degli indicatori, sembrano essere meno coinvolti nelle dinamiche di trasformazione digitale e di innovazione organizzativa i Quadri che si occupano di logistica e acquisti. Ciò potrebbe scaturire dal fatto che questi settori sono stati interessati, all'esordio della crisi sanitaria, da importanti cambiamenti organizzativi legati all'introduzione dell'e-commerce. In particolare, potrebbero risentire maggiormente delle problematiche organizzative scaturite dalle rapide modifiche, e forse avvertono alcune trasformazioni come non rispondenti alle situazioni che affrontano. Il personale coinvol-



to in queste attività, come constatato nella ricerca precedente, molto probabilmente non ha avuto modo di contribuire ai piani di trasformazione<sup>65</sup> organizzativa, compiuta forse rapidamente e a distanza dai diretti interessati, e potrebbero attualmente affrontare altre difficoltà. Infine, lo smart working è diventato nel comparto Terziario una pratica aziendale diffusa in modo strutturale, infatti la metà dei Quadri indica di utilizzarlo moderatamente lavorando da casa per 1-2 giorni a settimana. L'approccio di apertura allo smart working è un ulteriore tassello che contribuisce all'innovazione aziendale e al benessere organizzativo, così come l'appartenenza dell'azienda ad un network e l'adozione di strategie volte all'innovazione.

Soffermandoci ancora sui cambiamenti organizzativi con il lavoro a distanza e nella consapevolezza che questa modalità è diventata in breve tempo un elemento di forte interesse per le risorse umane, con questo studio sono stati individuati gli aspetti che potrebbero migliorarne la capacità di attrazione. D'altronde aspetti come, ad esempio, una maggiore flessibilità nel concordare il luogo e le fasce orarie in cui svolgere il lavoro, si rivelano come elementi che possono essere negoziati per migliorare i rapporti con l'azienda e renderla più allettante.

I risultati mostrano aspetti organizzativi dinamici, forse finora poco noti e poco valorizzati. Le questioni aperte sono tante e differenti, in particolare una, basilare, attraversa i vari aspetti esaminati con gli indicatori che possono qualificare in senso positivo le esperienze lavorative: l'adozione di un nuovo paradigma organizzativo che, come indicato a pag. 34, riporti al centro dell'attenzione l'importanza del contributo umano. Lo schema, dal punto di vista organizzativo, riformula i modelli gestionali, dettagliando quelli orientati alla condivisione delle scelte di innovazione, di cambiamento e di valorizzazione della conoscenza, come maggiormente consoni con il progressivo affermarsi di modelli organizzativi sempre meno centralizzati e basati sull'engagement del personale.

Le tendenze nelle nuove organizzazioni puntano alla maggiore autonomia delle persone, lasciandole libere di esprimersi e di rischiare di incorrere in errore, perché si ritiene che in questo modo possano concentrarsi sugli obiettivi, e così dare il massimo della propria capacità produttiva e creativa. Il passaggio a questa nuova modalità, tuttavia, è lento e complicato, in particolare presso le piccole imprese.

L'implicazione maggiore di questa differente organizzazione del lavoro consiste nel cambiamento della cultura gestionale da parte del management,

probabilmente perché destabilizza la conoscenza acquisita e perché la proposizione di un diverso modello gestionale, che in realtà si propone senza modelli precostituiti, richiede un cambiamento nella distribuzione delle decisioni che si fatica ad accettare e a rivedere. Come già riportato in precedenza, non si tratta di una perdita di controllo da parte del management, quanto invece di una nuova modalità da ricercare e da costruire a partire dalle motivazioni delle risorse e dalla mission dell'impresa.

Ciò si riflette in misura significativa anche nelle scelte formative che solitamente si programmano congiuntamente ai cambiamenti che, oltre i Quadri, dovrebbero interessare tutto il personale, incluso il management. In particolare, gli interventi dovrebbero essere mirati alla logica del pensiero complesso, sostenendo una maggiore funzionalità dei gruppi di lavoro. Occorre che sia maggiormente diffusa la capacità di ragionamento produttivo e ciò non può scaturire solo con la formazione, ma deve essere alimentato in un sistema culturale più ampio, che dia modo di esprimere le proprie opinioni, che supporti lo sviluppo di capacità di ascolto e di approfondimento delle opinioni degli altri. In breve, la cultura viene modificata per supportare domande, feedback e sperimentazioni, per portare all'attenzione la necessità di elaborare le proprie motivazioni rispetto ai valori dell'organizzazione, nella consapevolezza del legame tra miglioramento, cambiamento e apprendimento, in cui le persone che ne fanno parte cercano di incrementare le loro capacità per conseguire i risultati cui aspirano.

I diversi indicatori analizzati nello studio tra quelli che hanno evidenziato tendenze negative nelle esperienze di lavoro dei rispondenti possono costituire degli orientamenti, degli spunti per gli stakeholder, praticamente degli ambiti cui porre una maggiore attenzione. In particolare, si evidenziano le aspettative disattese nelle dinamiche di valorizzazione dei risultati a livello di team. Gli intervistati tra i differenti sistemi di feedback e di regolazione dei rapporti percepiscono un'assenza di riconoscimento dei risultati ottenuti a livello di team, ambito che ricopre una parte significativa nel ruolo ricoperto dai Quadri; poiché avvertono l'impegno lavorativo richiesto dal proprio gruppo e dai col-

---

<sup>65</sup> Vaiasicca A., (a cura di), Ricerca sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario, Quadrifor, EBInTer, BVA Doxa. 2022 (<https://www.Quadrifor.it/Studi-e-ricerche>)

laboratori come un fronte di responsabilità su cui conseguire dei meriti e riconoscimenti.

A livello organizzativo, un versante su cui emerge una criticità è rappresentato dalla possibilità di comunicare in modo bidirezionale, al fine di avere opportunità e sistemi di scambio veloci e informali con i colleghi, come ad esempio le bacheche elettroniche oppure la costituzione di una comunità di pratiche. D'altronde, sempre più organizzazioni tra quelle impegnate nella riorganizzazione dei processi, tra gli impegni svolti in sede e quelli realizzati a distanza, stanno prevedendo l'inserimento di spazi flessibili nell'uso, come ad esempio piccole salette di riunione o ampi spazi organizzati per le pause, che diventano luoghi per occasioni di scambio di informazioni e altro, come occasione per ricostruire il significato di ciò che fanno per l'impresa. Non si tratta quindi di una dimensione esperienziale marginale ma di avere, ovviamente in aziende di certe dimensioni, la possibilità di riscontrare con altri soggetti organizzativi le implicazioni di certe scelte oppure di apprendere dalle esperienze dei colleghi, di avere degli strumenti per procedere in direzione degli obiettivi con le informazioni "giuste", in breve di avere nella "cassetta degli attrezzi" ciò che serve.

Dal punto di vista organizzativo tutto ciò costituisce l'occasione di condivisione del know-how interno e di trasferimento di conoscenze tra i livelli di expertise e tra generazioni.

In ultimo, tra le esperienze organizzative che hanno raccolto esperienze negative presso i Quadri si segnala il bisogno di una maggiore trasparenza nelle attività aziendali e una maggiore considerazione rispetto agli sviluppi della carriera lavorativa. Entrambi i versanti sono percepiti come aspetti organizzativi su cui occorre porre una certa attenzione. Inoltre, i medesimi ambiti sono stati individuati, da Gallup, tra le più grandi e note società di consulenza organizzativa che operano a livello globale, come leve per i dipendenti che "devono sapere di essere più di un semplice numero. Devono sapere che qualcuno si preoccupa di loro come persone prima di tutto e come dipendenti solo in secondo luogo" quando le persone lavorano in un ambiente che sentono come accogliente, sono più propensi a sperimentare nuove idee, a condividere informazioni e a supportarsi a vicenda nel lavoro e nella vita personale.

Intervenire a sostegno di un aggiornamento delle competenze, specialmente per quelle che sono essenziali nei processi organizzativi, siano esse digitali o di altra tipologia, rende abbastanza tangibile l'interesse delle imprese per la gestione delle

conoscenze delle persone interne, costruendo per e con loro le competenze necessarie per sviluppare un mindset proattivo, in grado di affrontare le sfide della trasformazione e dei nuovi assetti. Ciò risponde per un versante all'esigenza dei collaboratori di sentirsi adeguati e preparati sul piano delle conoscenze e capacità richieste, mentre per l'impresa costituisce la modalità per mappare il sistema di competenze per ottimizzarle dove e come servono, al fine di rafforzare capacità e processo di adattamento insieme. In questo contesto gli HR e le direzioni possono svolgere una funzione importante, di presidio sulle relazioni tra le persone coinvolte nei processi di transizione. Queste trasformazioni comportano, per il personale coinvolto, un carico emotivo e di responsabilità che non possono essere sottovalutate. Infatti, incomprensioni, collisioni e la perdita di relazioni umane rappresentano aspetti su cui può intervenire il manager delle risorse umane, fornendo soluzioni ad hoc e valorizzando i punti salienti del cambiamento culturale. Prendersi cura dei dipendenti, bilanciando vita professionale e vita privata, significa avere interesse al benessere del personale, prendere provvedimenti per raggiungere i risultati su tutti i fronti, significa in particolare, come afferma Andrea Langfelder<sup>66</sup>, curare la dimensione esperienziale del rapporto di lavoro. Quanto è sperimentato all'interno dai nuclei organizzativi che si muovono pionieristicamente in direzione del cambiamento digitale, costituisce per la stessa impresa un precedente importante, in quanto ciò che viene elaborato in quella fase può essere trasferibile ad altri gruppi interni. Pertanto, i feedback degli HR diventano delle opportunità per i medesimi, non solo per motivare le risorse, ma anche per sostenere e guidare altre esperienze simili, delineando gli elementi di forza del "modello" che hanno permesso il successo o il fallimento.

In futuro ambienti lavorativi stimolanti e allo stesso tempo concilianti con le proprie aspirazioni diverranno condizioni diffuse nel mondo del lavoro e una sfida importante per il management delle imprese è fare evolvere le competenze e le professionalità presenti all'interno, in relazione alle mutazioni esterne. Dai dati raccolti nel 2023 dall'Osservatorio HR Innovation Practice del Polimi, sembra emergere un disallineamento nella lettura del contesto, da parte delle imprese e del persona-

---

<sup>66</sup> Business development Manager di Oracle -Intervento al convegno dell'Osservatorio HR Innovation Practice, Polimi. Milano maggio 2023.

le circa i fabbisogni di conoscenza, che potrebbe tracciare delle distanze con ricadute organizzative rischiose. Infatti, emerge che il 40% delle imprese intervistato non ha in programma di svolgere attività formative volte alla riqualificazione del personale (reskilling e upskilling), confermando così i dati Istat sulle imprese circa il disinvestimento nella formazione, riportati nel primo capitolo; mentre il 74% del personale ritiene necessario apprendere nuove competenze per affrontare un cambiamento. Nell'ambito dello stesso convegno, attraverso i dati osservati e con i manager intervenuti portando le esperienze realizzate, si è evidenziato che sostenere la cultura dell'innovazione digitale all'interno delle organizzazioni con premi dedicati e con momenti di condivisione delle esperienze, genera meccanismi virtuosi in grado di indurre una collettiva valorizzazione delle esperienze eccellenti.

Nell'edizione del 2024 dell'Osservatorio emerge che l'88% delle aziende non riesce a coprire il fabbisogno di personale, questo gap ha radici sia nella rarefazione delle competenze tecniche, non ritrovate nel 57% dei casi, sia nell'assenza di particolari soft skill per il 36%, ma ad incidere maggiormente sul mancato incontro domanda e offerta è la carenza di elementi di interesse per i candidati, in termini di stipendio, carriera, flessibilità e stili di vita. Il 42% degli intervistati ha intenzione nel 2024 di cambiare lavoro, per trovare il benessere fisico e mentale. Solo il 5% dei lavoratori è soddisfatto del proprio impiego e sui risultati incide il malessere per la gestione della vita lavorativa e privata, ma soprattutto si evidenzia il bisogno di ripartire da un approccio basato sulla solida soddisfazione personale. L'insoddisfazione porta le persone ad impegnarsi il minimo indispensabile. In breve, le aziende devono affrontare i disagi dei dipendenti, le grandi dimissioni, la mancanza di talenti (talent shortage), la necessità di reskilling e le incertezze che l'AI può introdurre nell'organizzazione dei processi di lavoro, poiché tutto ciò incide sul raggiungimento degli obiettivi.

Occorre pertanto ricostruire le basi per un nuovo approccio alle relazioni orientato al benessere e alla soddisfazione, in cui le esigenze lavorative e quelle della vita privata siano trattate per l'importanza che assumono per i lavoratori, ripartendo dai riconoscimenti delle competenze e dai significati dell'esperienza lavorativa elaborata nel singolo contesto. Come osserva Corso<sup>67</sup> si è passati dall'aspirazione ad autorealizzarsi per accrescere il proprio status, alla fragilità del futuro che spinge le persone a cercare il benessere qui e ora.

Le imprese che hanno già promosso piani di soste-

nibilità sociale nella propria organizzazione, come previsto dalla normativa,<sup>68</sup> hanno avuto modo di lavorare su questo versante, rivedendo quali significati condividere e come interpretarli al proprio interno anche sul piano relazionale, trovando un senso di work life balance da condividere. Nelle aziende che hanno fatto un percorso volto alla sostenibilità la percentuale di personale soddisfatto è più alta, raggiunge il 24%.

L'ottenimento di un migliore clima e benessere organizzativo diventa un elemento di attrazione dei talenti, aspetto che si è rivelato problematico nel corso del 2024. Il talent shortage è un problema trasversale nel mercato del lavoro, riguarda i profili digitali, i tecnici specializzati, le professioni della sanità, gli operai specializzati e altri ancora.

Pertanto, per affrontare i cambiamenti organizzativi, di ruolo e di competenze, è necessario produrre in collaborazione, condividere un piano formativo per potenziare il set di skill interne all'organizzazione, favorendone la condivisione. Nelle imprese di medio-grandi avviene già attraverso sistemi formativi interni. Per quelle che non possono disporre di tali risorse è fortemente indicato procedere sempre alla condivisione con il personale interessato, e ritagliare l'intervento formativo con una forte aderenza sulle dimensioni concordate internamente.

I risultati ottenuti con questo studio rappresentano un orientamento per Quadrifor che, in ragione della sua natura bilaterale, assolve al compito meta-organizzativo di cogliere i cambiamenti nel mondo del lavoro e di interpretare la domanda di formazione orientando l'offerta formativa, monitorando con un proprio osservatorio le tendenze relative al ruolo dei Quadri. Le indicazioni fornite dallo studio costituiscono per tutti gli attori del sistema degli stimoli per prefigurare nuovi scenari su cui misurarsi, ma anche spunti di riflessione per alimentare le dinamiche relazionali e organizzative che mutuano da contesti differenti e che possono presentare alcuni aspetti di interesse, oltre che una diversa consapevolezza professionale.

Infine, proprio a partire da ciò, questo lavoro può rappresentare per la comunità dei Quadri anche l'occasione di rilettura e di confronto con la propria comunità professionale, per misurarsi con la propria esperienza all'interno delle dinamiche settoriali.

---

<sup>67</sup> Mariano Corso: Responsabile scientifico dell'Osservatorio HR Innovation Pratiche – Polimi.

<sup>68</sup> Legge 21/2/2024 con la quale si adotta la Direttiva UE (2022/2464).

## Bibliografia

A.F. De Toni, E. Rullani, Uomini 4.0: Ritorno al futuro, ed. F. Angeli, coll. Terziario Futuro Open Access, 2018, Milano.

Ambrosini M., Il cambiamento organizzativo, un inquadramento teorico. Risorsa web  
[https://www.coachmag.it/wp-content/uploads/2010/09/Il-cambiamento-organizzativo\\_Mon\\_Amb.pdf](https://www.coachmag.it/wp-content/uploads/2010/09/Il-cambiamento-organizzativo_Mon_Amb.pdf)

Anderson P.W., Complexity theory and organization science. Organization science, vol.10, n.3, pp 216-232

Anderson P.W., More is different, Science, 1972, vol. 177, pp. 393-396.

Argyris C., Schön D.A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley, 1978. Boston, MA. (tradotto in Italia Argyris C., Schön D.A., Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche. Guerini, 2005. Milano).

Avallone F. Paplomatas A., Salute Organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi. Raffaello Cortina Editore. 2005, Milano.

Avallone, F. e Bonaretti, M., Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche. A cura della Presidenza del Consiglio dei Ministri 2003. Rubettino editore, Catanzaro.

B. Burnes, Managing change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics. Harlow: Prentice Hall, 2009.

Bandura, A. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman, 1997.

Bandura, A., Autoefficacia: teoria e applicazioni. Erickson. 2000.

Comello L., De Toni A. F., Ioan L., Complessità e leadership, in Quaderni di management (2011) n. 54 pp 14-24.

Commissione Europea, Digital Decade Country Report 2023 Italy, Settembre 2023.

De Giuseppe T., La media education nell'economia della formazione continua in Media education in Italia. A cura di: Filippo Bruni, Andrea Garavaglia, Livia Petti. F. Angeli. 2019, Milano

De Toni A., Furlan A., Guidare le imprese sull'onda della complessità, Marsilio Editori (2020), Venezia.

De Toni A., Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l'auto-organizzazione. Sinergie Italian Journal Management, n.81/10. Pag 82.

Errida A., Lotfi B., The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International journal of Engineering business management  
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/18479790211016273>

Frigelli U., Il cambiamento organizzativo: potere, razionalità, emozioni. F. Angeli, Mi, 2017.

- Garvin, D. A. (1993), Building a learning organization. Harvard Business Review, 71(4), 78-91.
- Guarascio, D, Sacchi, S., Digitalizzazione, Automazione e Futuro Del Lavoro, Inapp Paper, 2017
- <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo> (alla pagina collegata è raccolta la normativa in materia di Benessere organizzativo)
- ISTAT, Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati, Novembre 2023
- ISTAT, Imprese e ICT, Dicembre 2023 - download del report
- Kavanaugh J., Tarafdar R., The Live Enterprise: Create a Continuously Evolving and Learning Organization, McGraw-Hill, 2021.
- LEWIN K., Field theory in social science: selected theoretical papers, Harper, 1951
- Lowney C., Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i gesuiti, Il Sole 24 ore Libri, Milano, 2003.
- Mariotti S., Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo. Etas libri, Milano, 1994.
- Marsick V.J., Watkins K.E., Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimension of the learning organization questionnaire. Advanced in Developing Human Resources, 2003. Vol. 5 (2).
- Merlyn, V., Parkinson, J., Il cambiamento organizzativo nell'information technology: la vision per processi per lo sviluppo efficace dei sistemi informatici. Milano, Franco Angeli, 1995.
- Morelli C, Masper M., Costruire nuove organizzazioni. Il ruolo del change management. In Prospettiveinorganizzazione, rivista trimestrale, aprile 2023 <https://shorturl.at/dJW17>
- Morelli U., Relazioni sociali e trasmissione del sapere, in "La formazione: modelli e metodi", Morelli U. (a cura di). Franco Angeli, Milano, 1988.
- Morieux Y., Tollman P., Smart simplicity. Sei regole per gestire la complessità senza diventare complicati. Ed. Egeo, Milano, 2015.
- Phillips J., Klein J. D., Change Management: From Theory to Practice. TechTrends 67, 189–197, 2023 <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Politecnico di Milano - Osservatorio Big Data Analytics & Business Intelligence, Lastminute.com Group: Big data analytics alla base della corporate mission, Ricerca 2017. Business Case; [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).
- Pratt D., Creating healthy organizations, CMA Management, 74, 2000.
- Quaglino, G. P., Appunti sul comportamento organizzativo. Torino: Tirrenia Stampatori, p. 325, 1990.
- Richini P., Innovazione digitalizzazione e competenze nelle PMI del Terziario, Research Paper Quadrifor, Roma, 2019.

Richini P., Crisi di significati e nuovi ruoli – La responsabilità del manager, in Partecipazione - UILTuCS, 1, pp 21-23, 2020.

Richini P., Apprendere a disapprendere – Il mindset per la società VUCA. Persone&Conoscenze N. 125, 11/2017. Ed. Este. Milano, 2017

Richini P., La figura del Quadro in Italia e in Europa. Report pubblicato da Quadrifor, Roma, 2014  
[https://www.Quadrifor.it/images/content/ricerca\\_2014.pdf](https://www.Quadrifor.it/images/content/ricerca_2014.pdf)

Rullani E., De Toni A.F., Uomini 4.0: Ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità. Ed. Franco Angeli, 2018.

Rullani E., Il distretto industriale come sistema adattivo complesso. In Quadrio Curzio A. e Fortis M., Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali. Il Mulino, Bologna, 2002.

Schein E. H., Organizational culture and leadership, Jossey Bass ed., 1985 (trad. It. Cultura d'azienda e leadership, Guerini e Associati, Milano, 1990).

Senge P., La quinta disciplina. (A cura di Sicca M.L.) Editoriale Scientifica, Napoli, edizione rivista nel 2019.

Stacey R., Learning as an activity of interdependent people, The learning organization journals, Vol.10, N° 6, 2003.

Valore D, Osservatorio Smart working Politecnico di Milano: Da smart a blended working: Come sarà il futuro del lavoro, 2021.

Vaiasicca A., (a cura di), Ricerca sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario, Quadrifor, EBiNter, BVA Doxa. 2022. (<https://www.Quadrifor.it/Studi-e-ricerche> )

Vaiasicca A., L'innovazione come driver per il superamento della crisi. In Modelli di governance territoriale per sviluppare i risultati di un'indagine qualitativa in tre regioni italiane: innovazione e conoscenza nelle PMI. AA. VV, ISFOL, Libri FSE 204, 2015, Roma.



## Questionario<sup>69</sup>

### Indagine sui Quadri nel contesto della digitalizzazione e della learning organization

Le mostreremo una serie di affermazioni per cui le chiediamo di valutare quanto sono frequenti questi aspetti nel contesto e nelle relazioni lavorative della sua azienda.

Dovrà attribuire un punteggio da 1 a 5 dove 1 significa “quasi mai” e 5 significa “quasi sempre”. Risponda attribuendo il livello che più si avvicina alla sua percezione dalla situazione, ricordando che non esiste una risposta giusta o sbagliata.

1 = Quasi mai	2	3	4	5 = Quasi sempre
---------------	---	---	---	------------------

#### A) LIVELLO INDIVIDUALE

ISTRUZIONI DI SCRIPT: Randomizzare gli item di questa SEZIONE da MW.1 ad AP.31

#### CONTINUOUS LEARNING

---

MW.1. Nella mia azienda le persone discutono apertamente degli errori per imparare da essi.

MW.2. Nella mia azienda le persone identificano le competenze (tecniche, relazionali e organizzative) di cui hanno bisogno per le future attività lavorative.

MW.3. Nella mia azienda le persone si aiutano a vicenda per imparare.

MW.4. Nella mia azienda le persone possono avere occasioni e opportunità per sostenere il loro apprendimento.

MW.5. Nella mia azienda alle persone viene concesso del tempo per supportare l'apprendimento (es. per aggiornarsi, per seguire corsi, ecc...).

MW.6. Nella mia azienda le persone vedono i problemi nel loro lavoro come un'opportunità per imparare.

MW.7. Nella mia azienda le persone vengono premiate per l'apprendimento con riconoscimenti e opportunità professionali

---

<sup>69</sup> Nel questionario sono stati riportati i quesiti che sono stati effettivamente utilizzati nell'analisi dei dati. Gli item che hanno riscontrato bassa significatività sono stati eliminati.

## INQUIRY AND DIALOG

---

MW.8. Nella mia azienda le persone si scambiano feedback aperti ed onesti.

MW.9. Nella mia azienda le persone ascoltano le opinioni degli altri prima di parlare.

MW.10. Nella mia azienda le persone sono incoraggiate a chiedere "perché" indipendentemente dal grado.

MW.11. Nella mia azienda ogni volta che le persone esprimono la loro opinione chiedono anche cosa ne pensano gli altri.

MW.12. Nella mia azienda le persone si trattano con rispetto.

MW.13. Nella mia azienda le persone trascorrono del tempo a creare fiducia reciproca.

## ASCOLTO

---

AP.4. Nel team che gestisco le persone sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'azienda

AP.14. Nella mia azienda i manager desiderano essere informati sui problemi e sulle difficoltà che le persone incontrano nel lavoro

AP.24. Nella mia azienda le persone che avanzano o formulano proposte e suggerimenti vengono ascoltate dai manager

*Usare anche la domanda MW.9 e MW.11 per lo score di questa area*

## CONFLITTUALITÀ

---

AP.6. Nella mia azienda ci sono persone che vengono emarginate

AP.16. Nella mia azienda ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto

AP.26. Nella mia azienda ci sono persone che subiscono violenze psicologiche

AP.36. Nella mia azienda ci sono persone che hanno conflitti con i manager

## UTILITÀ SOCIALE

---

AP.11. Nella mia azienda al termine della giornata di lavoro le persone si sentono soddisfatte

AP.21. Nella mia azienda il lavoro di ogni dipendente rappresenta un contributo rilevante

AP.31. Nella mia azienda le persone provano soddisfazione per quello che l'azienda realizza

## B) LIVELLO DI TEAM

ISTRUZIONI DI SCRIPT: Randomizzare gli item di questa SEZIONE da MW.14 ad AP.40

### COLLABORATION & TEAM LEADING + RELAZIONI

---

MW.14. Nella mia azienda i team hanno la libertà di adattare i propri obiettivi secondo necessità

MW.16. Nella mia azienda i team si concentrano sia sul compito del gruppo che su quanto bene sta lavorando il gruppo.

MW.17. Nella mia azienda i team rivedono il loro modo di pensare a seguito di discussioni di gruppo o di informazioni raccolte.

MW.18. Nella mia azienda i team vengono premiati per i loro risultati come gruppo.

MW.19. Nella mia azienda i team sono fiduciosi che l'azienda agirà in base alle loro raccomandazioni.

NEW.1. Nella mia azienda il linguaggio proprio di un team è compreso da tutta l'azienda

NEW.2. Nella mia azienda se i team utilizzano una nuova terminologia questi si impegnano a diffonderla

### STRESS

---

AP.10. Nel team che gestisco i compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva

AP.20. Nel team che gestisco i compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone

AP.30. Nel team che gestisco i compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo

AP.40. Nel team che gestisco il lavoro assorbe totalmente e c'è poco spazio per riflettere su quello che si sta facendo

## C) LIVELLO ORGANIZZATIVO D'IMPRESA

ISTRUZIONI DI SCRIPT: Randomizzare gli item di questa SEZIONE da MW.20 a NEW.8

### CREATE SYSTEMS

---

MW.20. La mia azienda utilizza regolarmente la comunicazione bidirezionale, come sistemi di suggerimenti, bacheche elettroniche o riunioni aperte.

MW.21. La mia azienda consente alle persone di ottenere le informazioni necessarie in qualsiasi momento in modo rapido e semplice.

MW.22. La mia azienda mantiene un database aggiornato delle competenze dei dipendenti.

MW.23. La mia azienda crea sistemi per misurare i divari tra le prestazioni attuali e quelle previste (es. indicatori periodici di performance).

MW.24. La mia azienda mette a disposizione di tutti i dipendenti le lezioni apprese (es. condividendo casi esemplari o esperienze individuali di formazione)

MW.25. La mia azienda misura i risultati del tempo e delle risorse spesi per la formazione.

NEW.3. La mia azienda fronteggia l'incertezza con strategie chiare

NEW.4. La mia azienda promuove la diffusione e condivisione della cultura digitale in azienda

*Usare anche la domanda AP.22 per lo score di questa area*

## INFORMAZIONI

---

AP.5. Nella mia azienda è facile avere le informazioni di cui si ha bisogno

AP.15. Nella mia azienda quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle

*Usare anche la domanda MW.20 e MW.21 per lo score di questa area*

## EMPOWER PEOPLE

---

MW.26. La mia azienda riconosce le persone che prendono l'iniziativa.

MW.27. La mia azienda offre alle persone la possibilità di scegliere in autonomia la modalità di esecuzione degli incarichi di lavoro.

MW.28. La mia azienda invita le persone a contribuire alla definizione e realizzazione della visione aziendale.

MW.29. La mia azienda offre alle persone la possibilità di scegliere le risorse di cui hanno bisogno per portare a termine il proprio lavoro

MW.30. La mia azienda supporta i dipendenti che si assumono rischi calcolati.

MW.31. La mia azienda costruisce l'allineamento delle visioni su diversi livelli e gruppi di lavoro.

## CONNECT THE ORGANIZATION

---

MW.32. La mia azienda aiuta i dipendenti a conciliare lavoro e famiglia.

MW.33. La mia azienda incoraggia le persone a pensare da una prospettiva globale.

MW.34. La mia azienda incoraggia tutti a portare le opinioni dei clienti nel processo decisionale.

MW.35. La mia azienda considera l'impatto delle decisioni sul morale dei dipendenti.

MW.37. La mia azienda incoraggia le persone a ottenere risposte da tutta l'azienda quando serve risolvere un problema.

## CONNECT THE ORGANIZATION

---

MW.39. Nella mia azienda i manager condividono informazioni aggiornate con i dipendenti su concorrenti, tendenze del settore e direzioni organizzative.

MW.40. Nella mia azienda i manager coinvolgono gli altri nel prendere parte alla realizzazione della mission aziendale.

MW.41. Nella mia azienda i manager guidano e istruiscono i membri del loro team.

MW.42. Nella mia azienda i manager cercano continuamente opportunità di apprendimento.

MW.43. Nella mia azienda i manager assicurano che le azioni dell'azienda siano coerenti con i suoi valori.

NEW.5. Nella mia azienda i manager sono in grado di fronteggiare situazioni di incertezza all'interno del loro team.

## OBIETTIVI

---

AP.22. Nella mia azienda i cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale

## OPERATIVITÀ

---

AP.8. La mia azienda trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare

AP.18. I manager aiutano a lavorare nel modo migliore

AP.28. Nella mia azienda le decisioni sono assunte rapidamente

*Usare anche la domanda MW.17 per lo score di questa area*

## EQUITÀ

---

AP.9. Nella mia azienda i manager trattano il personale in maniera equa

AP.19. La mia azienda offre effettive possibilità di carriera per tutti

AP.29. Nella mia azienda i criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti

AP.39. Nella mia azienda gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni del singolo

## PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE

---

AP.51a. La mia azienda è attenta ad acquisire nuove tecnologie

AP.51b. La mia azienda è attenta a migliorare i processi di lavoro

AP.51c. La mia azienda è attenta a confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni

AP.51d. La mia azienda è attenta a riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato

AP.51e. La mia azienda è attenta ad accogliere le richieste dei clienti e degli utenti

AP.51f. La mia azienda è attenta ad introdurre nuove professionalità

AP.51g. La mia azienda è attenta a sviluppare competenze innovative nei dipendenti

AP.51h. La mia azienda è attenta a stabilire rapporti di collaborazione con le altre organizzazioni

AP.51i. La mia azienda è attenta a sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro

NEW.6. La mia azienda è attenta alla digitalizzazione dei processi aziendali

NEW.7. La mia azienda è orientata ad una integrazione omnicanale dei servizi connettendo in maniera funzionale tutti i punti di contatto con il cliente (integrando ad esempio il canale di vendita online, il punto vendita, i feedback sul sito, le info provenienti dai centri assistenza, ecc..)

NEW.8. La mia azienda si avvale di fornitori che sono attenti alla digitalizzazione

*Usare anche la domanda MW.17 per lo score di questa area*

## D) PERFORMANCE D'IMPRESA

ISTRUZIONI DI SCRIPT: Randomizzare gli item di questa SEZIONE da MW.44 a MW.55

### PERFORMANCE

---

**TOGLIARE QUESTA AREA DALLA ROTAZIONE TRA AREE, QUINDI DOPO LE SEZIONI PRECEDENTI + CAMBIO SCALA IN DISACCORDO/COMPLETAMENTE D'ACCORDO**

1 = In disaccordo	2	3	4	5 = Completamente d'accordo
-------------------	---	---	---	-----------------------------

MW.44. Nella mia azienda il fatturato è maggiore rispetto allo scorso anno.

NEW.8. Nella mia azienda il margine dei prodotti e servizi è maggiore rispetto allo scorso anno.

MW.46. Nella mia azienda il tempo di commercializzazione di prodotti e servizi è più breve rispetto all'anno scorso.

MW.48. Nella mia azienda la quota di mercato è maggiore rispetto all'anno scorso.

MW.50. Nella mia azienda la soddisfazione del cliente è maggiore rispetto allo scorso anno.

NEW.9. Nella mia azienda la soddisfazione del dipendente è maggiore rispetto allo scorso anno.

MW.51. Nella mia azienda il numero di suggerimenti attuati è maggiore rispetto allo scorso anno.

MW.52. Nella mia azienda il numero di nuovi prodotti o servizi è maggiore rispetto allo scorso anno.

MW.53. Nella mia azienda la percentuale di lavoratori qualificati rispetto alla forza lavoro totale è maggiore rispetto allo scorso anno.

MW.54. Nella mia azienda la percentuale della spesa totale dedicata alla tecnologia e all'elaborazione delle informazioni è maggiore rispetto allo scorso anno.

MW.55. Nella mia azienda il numero di individui che apprendono nuove competenze è maggiore rispetto allo scorso anno.

## E) ESPERIENZA E OPINIONI PERSONALI

### COMPITI LAVORATIVI

---

AP.44. In che misura gli elementi di seguito elencati sono collegati al suo lavoro? – RUOTARE (SCALA 1-5: 1=PER NULLA; 5=MOLTO)

- a) La fatica mentale
- b) Il sovraccarico emotivo
- c) I contatti frequenti con le persone
- d) L'ampliamento delle mansioni
- e) L'utilizzo di conoscenze multidisciplinari
- f) La percezione di inadeguatezza

AP.45. (SE RISPONDE ALMENO UN ITEM VALORE 4 O 5) In che misura [RISPOSTA INDICATA ALLA DOMANDA AP.44 CON VALORE 4 O 5] le pesa e le crea difficoltà? (Scala 1-5- Poco.... ..Molto)  
RIPETERE PER TUTTI GLI ITEM CHE ALLA DOMANDA AP.44 HANNO RISPOSTA 4 O 5



## COMPITI LAVORATIVI

SW.1. La sua azienda ha adottato lo smart working?

1. Sì ► continua
2. No ► vai ai DATI DI STRUTTURA

SW.2. (se Sì a SW.1) Lei ha adottato lo smart working?

1. Sì ► continua
2. No ► vai a SW.6

SW.3. (se Sì a SW.2) Generalmente quanti giorni alla settimana lavora da casa?

(MIN 1 – MAX 5)

SW.4. (se Sì a SW.2) La sua azienda quanto si è impegnata nell'adattare e perfezionare il sistema di smart working? Risponda con una valutazione da 1 a 5 dove 1 significa "poco" e 5 "molto"

1 = Poco	2	3	4	5 = Molto
----------	---	---	---	-----------

SW.5. (se Sì a SW.2) Quanto ritiene soddisfacente il sistema di smart working adottato dall'azienda?

Risponda con una valutazione da 1 a 5 dove 1 significa "poco soddisfacente" e 5 "molto soddisfacente"

1 = Poco soddisfacente	2	3	4	5 = Molto soddisfacente
---------------------------	---	---	---	----------------------------

SW.6. (se risponde da 1 a 3 a SW.5) Cosa non la soddisfa del sistema di smart working adottato dalla sua azienda? RISPOSTA APERTA

—————► Vai ai DATI DI STRUTTURA

SW.7. (se No a SW.2) Per quale motivo prevalente non ha adottato lo smart working? RISPOSTA SINGOLA

1. Non ho lo spazio a casa
2. Lavoro meglio in ufficio
3. Troppe distrazioni a casa
4. Relazioni con i colleghi
5. Altro

SW.8. Quali caratteristiche pesano maggiormente nella scelta dei profili professionali che sta cercando la sua azienda nel mercato del lavoro? MASSIMO 3 RISPOSTE – RUOTARE

1. Capacità relazionali
2. Capacità discorsive
3. Conoscenze tecniche specialistiche
4. Conoscenze multidisciplinari
5. Resistenza e gestione dello stress
6. Attitudine al multitasking
7. Esperienze lavorative diversificate
8. Esperienze lavorative continuative
9. La mia azienda non sta cercando personale (RISPOSTA ESCLUSIVA)

SW.9. L'azienda in cui opera ha adottato una strategia aziendale basata prevalentemente su...  
(RISPOSTA SINGOLA - RUOTARE)

1. Prezzo competitivo
2. Qualità del prodotto/servizio
3. Innovazione delle proposte

SW.10. (SE COD.2 O COD.3 A SW.9) L'azienda in cui opera collabora con... SONO POSSIBILI PIÙ RISPOSTE

1. Centri di ricerca per innovare i servizi/prodotti
2. Reti di imprese
3. Altro, specificare...
4. Non fa parte di network collaborativi

## G) DATI DI STRUTTURA

DS.1. Genere

1. Femmina
2. Maschio
3. Altro

DS.2. Età |\_\_|\_\_|

DS.3. Titolo di studio;

1. Diploma
2. Laurea (nuovo ordinamento)
3. Laurea (vecchio ordinamento) / Master di primo livello
4. Master di secondo livello
5. Dottorato

DS.4. Regime orario

1. Full time
2. Part-time

DS.5. Tipologia contrattuale

1. Tempo indeterminato
2. Tempo determinato

DS.6. Anni di esperienza nel ruolo di Quadro |\_\_|\_\_|

DS.7. In quale area organizzativa opera prevalentemente?

1. Direzione Generale
2. Ricerca e Sviluppo
3. Produzione e Qualità
4. Logistica e Acquisti
5. Marketing
6. Vendite
7. Amministrazione e Finanza
8. Gestione del Personale
9. Sistemi informativi - IT
10. Relazioni Esterne

DS.8. Quante ore in un trimestre dedica ad attività di formazione organizzate dall'azienda?

1. 0 ore al trimestre
2. 1-10 ore al trimestre
3. 11-20 ore al trimestre
4. 21-35 ore al trimestre
5. 36+ ore al trimestre

DS.9. Quante ore in un trimestre dedica ad attività di autoformazione, cioè decisa in autonomia in base ai propri interessi?

1. 0 ore al trimestre
2. 1-10 ore al trimestre
3. 11-20 ore al trimestre
4. 21-35 ore al trimestre
5. 36+ ore al trimestre

DS.10. Quanti dipendenti ci sono nella sua azienda (esclusi i collaboratori esterni, consulenti, ecc...)?

1. 0-9 addetti
2. 10-49 addetti
3. 50-249 addetti
4. 250 addetti e oltre

L'intervista è terminata. La ringraziamo per la sua cortese collaborazione.

