

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**Dipartimento di Scienze Economiche e Politiche  
Corso di Laurea Magistrale in  
Economia e Politiche del territorio e dell'impresa**

**TESI DI LAUREA**

**People Management: profili teorici e pratici del  
comportamento organizzativo aziendale a confronto.**

**Relatore:  
Prof. Paolo Attilio LAURENCET**

**Candidata:  
Valeria AUDDINO  
Matricola 17 G01 134**

**ANNO ACCADEMICO 2018/2019**

# INDICE

<i>Introduzione</i>	p. 1
Capitolo I	
<i>La sociologia del Management</i>	p. 5
1.1 La motivazione	p. 7
1.1.1 Principali teorie motivazionali del lavoro	p. 14
1.1.2 Abraham Maslow e il concetto di “gerarchia dei bisogni”	p. 19
1.1.3 La piramide dei bisogni di Maslow e le moderne evoluzioni	p. 20
1.2 La comunicazione	p. 28
1.2.1 Il meeting come paradosso della comunicazione gestionale	p. 32
1.2.2 Lack of drama   Lack of contextual structure	p. 36
Capitolo II	
<i>Il team e la leadership: due strumenti per l’azione manageriale</i>	p. 45
2.1 Il team	p. 46
2.1.1 La nascita del team	p. 52
2.1.2 Il team nella dimensione economica moderna	p. 61
2.1.3 Le cinque disfunzioni del team	p. 63
2.1.4 Le virtù del team player ideale e le cinque disfunzioni del team: un parallelismo tra i due modelli di Patrick Lencioni	p. 72
2.2 La leadership	p. 73
2.2.1 L’evoluzione dei modelli di leadership	p. 74
2.2.2 La leadership come manifestazione dell’intelligenza emotiva	p. 79
2.2.3 Il leader	p. 82
2.3 Dalla leadership al management	p. 84

Capitolo III	
<i>Un modello manageriale alternativo: la lean organization</i>	p. 88
3.1 Aspetti fondamentali del <i>lean thinking</i>	p. 91
3.2 <i>Toyota Production System</i> : le origini della <i>lean organization</i>	p. 93
3.3 Strategie operative per la <i>lean organization</i>	p. 96
3.3.1 I pilastri del <i>Toyota Production System</i>	p. 97
3.3.2 Le fondamenta del <i>Toyota Production System</i>	p. 110
3.4 Le risorse umane nella <i>lean organization</i>	p. 115
<i>Conclusione</i>	p. 118
<i>Bibliografia e sitografia</i>	p. 121

## *Introduzione*

Negli ultimi decenni stiamo assistendo alla rivalutazione del ruolo delle risorse umane nelle organizzazioni aziendali di ogni categoria. Grazie a questa progressiva evoluzione, ogni addetto è oggi considerato un elemento chiave per il successo e, per questo motivo, le aziende sono sempre più disposte ad investire ingenti risorse nella valorizzazione, nella motivazione e nel coinvolgimento del capitale umano di cui si servono per raggiungere gli obiettivi.

Come per tutti i grandi temi di discussione, anche in merito all'argomento trattato è possibile registrare l'esistenza di filoni di pensiero opposti: da un lato la tesi a sostegno del valore aggiunto che le risorse umane possono apportare all'azienda e dall'altro la necessità di rendere le aziende sempre più Hi-Tech e sempre meno "umane".

Tuttavia, la filosofia di pensiero che sembrano adottare i modelli di gestione aziendale più diffusi nel mondo, è la prima, ovvero quella che considera l'uomo e l'intelligenza umana un valore aggiunto per l'economia dell'impresa. Filosofia, quest'ultima, alla quale si intende aderire e dare sostegno attraverso quanto analizzato e definito in questa tesi. Il lavoro di ricerca e di costruzione dei modelli

sul quale si erge questo scritto, pertanto, è volto alla dimostrazione dell'idea che l'uomo è la componente fondamentale dell'impresa e che senza uomo non c'è impresa.

Nel ventesimo secolo ha inizio una vera rivoluzione della cultura aziendale, con l'introduzione del concetto di "Human Capital" si riconosce che le persone sono risorse complementari e non sovrapponibili, le cui qualità e capacità sono al servizio dell'azienda e per questo le loro competenze devono essere alimentate e accresciute costantemente.

Questo progetto di tesi si propone di analizzare tale evoluzione sin dai suoi albori negli anni cinquanta, ripercorrendo le tappe storiche e teoriche che hanno portato alla definizione di nuovi stili comportamentali nelle aziende, che, a loro volta, sono sfociati nella nascita di un nuovo ruolo del manager, oltre che nella creazione di due strategie operative innovative, il team e la leadership.

A confronto di quanto è avvenuto e sta ancora avvenendo nell'economia occidentale di matrice anglosassone, si definisce e analizza poi un diverso modello di gestione aziendale, il Toyota Production System (padre della *lean organization*), nato in risposta alle necessità dell'economia giapponese, negli stessi anni.

In questo secondo caso, non si assiste ad un'evoluzione lenta e complessa dei pensieri e delle pratiche aziendali messi a punto dai teorici del lavoro, bensì ciò che accade si può riassumere nella creazione di una metodologia lavorativa precisa e standardizzata, che si sviluppa avendo come fulcro del sistema il coinvolgimento e la motivazione del lavoratore.

Ciò che accomuna i due modelli e desta l'interesse necessario a immaginarli come due visioni contrapposte dell'economia, è l'evoluzione culturale fortemente volta all'accrescimento del ruolo delle risorse umane che si registra in entrambi i casi. In entrambi i modelli, infatti, il capitale umano è considerato una delle principali leve per l'incremento della performance e per l'accrescimento del vantaggio competitivo dell'azienda.

Ciò che accade nell'evoluzione culturale cui si assiste analizzando il modello di gestione aziendale di matrice anglosassone, è riportato nel dettaglio nei primi due capitoli e ha inizio con l'individuazione dei due fattori che aumentano il coinvolgimento dell'uomo in azienda: la motivazione e la comunicazione.

Proprio a metà del secolo scorso, infatti, si fanno strada le teorie psicosociologiche del lavoro che oggi sono considerate le fondamenta del comportamento organizzativo aziendale. Tra queste si vedrà in particolare come la teoria dei bisogni di Maslow sia da considerarsi uno studio attuale e realistico, che ha gettato le basi per la comprensione delle necessità dell'uomo, che influiscono sulla sua motivazione. Non solo il pensiero di Maslow, ma anche quelli di numerosi altri psicologici ed economisti contemporanei vengono analizzati per fornire una base solida all'ipotesi che si avanza. Infine, con l'analisi di questi due grandi paradigmi del comportamento organizzativo, si evince come la figura aziendale maggiormente coinvolta nel mutamento del modello dell'azienda occidentale, sia la figura del manager che, per sua stessa natura, deve essere allo stesso modo un abile comunicatore e fonte di motivazione per tutti i suoi collaboratori.

Il secondo capitolo analizza i ruoli e le modalità di sviluppo del team e della leadership che, per loro stessa natura, presumono l'adesione ad una visione d'impresa condivisa, grazie alla quale si ottengono forti spinte motivazionali e tecniche comunicative efficaci. In altre parole, si occuperà di definire i concetti di team e leadership dapprima attraverso le relative teorie, poi facendo cenno alla realtà, con l'obiettivo di dimostrare la loro efficacia nell'*empowerment* delle risorse umane.

Infine, il terzo capitolo tratta la nascita, lo sviluppo e le applicazioni relative alla lean organization, ovvero il modello di gestione aziendale alternativo nato con il Toyota Production System, oggi adottato da varie aziende in diverse parti del mondo. Anch'esso, seppur attraverso strumenti e modalità differenti, coltiva l'*empowerment* degli operatori e diviene importante ai fini di questo elaborato perchè, nella cultura orientale, è considerato il padre dell'economia moderna, fondato sulla standardizzazione dei processi e sulla valorizzazione delle risorse.

A sostegno di quanto sostenuto finora, di grande aiuto e come trasposizione dalla teoria alla realtà, mi è stato possibile affrontare questi temi e approfondire l'applicazione reale dei principali elementi di analisi, durante due interviste che ho avuto la possibilità di condurre rispettivamente ascoltando la testimonianza della responsabile della sezione risorse umane dell'azienda In.Va. SpA e del titolare, amministratore e responsabile del centro autorizzato Toyota L'Autocenter.

In.Va. SpA è un'azienda locale leader nel settore delle ICT, progetta e realizza sistemi informativi per i propri azionisti. Si qualifica formalmente come società inhouse della Regione Autonoma Valle d'Aosta, oltre che del Comune di Aosta e dell'azienda USL della Valle d'Aosta. L'evoluzione dell'azienda ha seguito un percorso di crescita dal 1988, anno in cui è nata come nucleo di progettazione di sistemi informatici, ad oggi, in cui si sviluppa divenendo centro di assistenza tecnica per gli azionisti, responsabile dei progetti di sviluppo dei servizi informatizzati al cittadino e poi centrale unica di committenza. Questa evoluzione ha portato l'azienda a crescere numericamente in termini di fatturato, ma anche di assunzioni, si contano oggi 240 dipendenti diretti e una crescente necessità di strutturare e organizzare i comparti aziendali al fine di favorire il raggiungimento degli obiettivi specifici. La stessa *mission* che l'azienda intende perseguire si focalizza sulla necessità di stabilire e perseguire strategie di azione positive, volte al raggiungimento degli obiettivi e sostenibili economicamente<sup>1</sup>.

Il centro autorizzato Toyota L'autocenter, nasce nel 1997 e si qualifica anch'esso come una PMI e conta un limitato numero di dipendenti, adeguato ad una realtà lavorativa locale. L'azienda si compone di due sezioni identificabili nella vendita e nell'assistenza al cliente. L'esperienza presso L'autocenter Toyota si è rivelata di grande aiuto per la comprensione dei meccanismi che stanno alla base del Toyota Production System, il quale non è applicato unicamente alla grande realtà industriale giapponese e ai suoi dislocamenti esteri, bensì anche a tutte le concessionarie di vendita e ai centri assistenza autorizzati Toyota nel mondo. La particolarità di questo modello, si è visto, è la sua capacità di permeare ogni divisione aziendale portandola ad un livello organizzativo e lavorativo senza pari, raggiungibile solo grazie all'implementazione delle tecniche del modello nipponico, che produce benessere e elevazione della qualità della vita dei dipendenti anche in una piccola realtà locale come l'azienda in questione.

---

<sup>1</sup> Cfr. <https://www.invallee.it/inva/index.php/ita/pagina/5/>

## *La sociologia del management*

Il tema di analisi sul quale si fonda l'intera riflessione di questa tesi riguarda la gestione delle risorse umane nell'azienda moderna. Al fine di fornire una visione panoramica, prima di giungere all'analisi propria dei modelli di gestione aziendale, si intende delineare l'aspetto psicologico che interviene nella formazione del comportamento di manager, leader e collaboratori. Si ritiene che sia opportuno sviluppare il concetto di gestione innovativa ed efficace delle risorse umane partendo da quelli che sono gli assunti e le teorie sociologiche più tradizionali sulle quali si fondano le più attuali elaborazioni di autori moderni e contemporanei.

I due punti fondamentali di interesse psicosociologico che intervengono a livello aziendale sono la motivazione e la comunicazione, due leve che contribuiscono al successo dell'organizzazione e costituiscono le due grandi spinte che muovono lo Human Research Management, fondato sulla valorizzazione e la contribuzione al benessere dei lavoratori.

La motivazione del personale è quindi, più di tutti, l'elemento che marca il confine tra sopravvivenza e successo di un'azienda pertanto la capacità di creare e mantenere la motivazione delle risorse umane è uno dei principali vantaggi competitivi per le organizzazioni aziendali odierne.

La prima parte di questo capitolo si propone di delineare le principali caratteristiche della motivazione e di come questa influisca sui comportamenti degli uomini che lavorano. Per fare questo mi sono servita di alcune tra le principali teorie motivazionali elaborate nel corso del Novecento, soffermandomi principalmente sulla categorizzazione dei bisogni operata da Maslow attraverso la sua teoria della motivazione umana, che ancora oggi è una delle più attuali e apprezzate a livello aziendale.

Lo psicologo Abraham Maslow con la sua piramide dei bisogni è uno tra i primi autori a elaborare una teoria sulla motivazione umana. Il suo modello della piramide dei bisogni è quello che più di tutti è risultato calzante all'applicazione in ambito lavorativo, tanto che ogni leva gestionale utilizzata dal management nella gestione delle risorse umane può essere ricondotta allo stimolo di una leva motivazionale dell'individuo, che corrisponde a sua volta ad una delle cinque tipologie di bisogni della piramide.

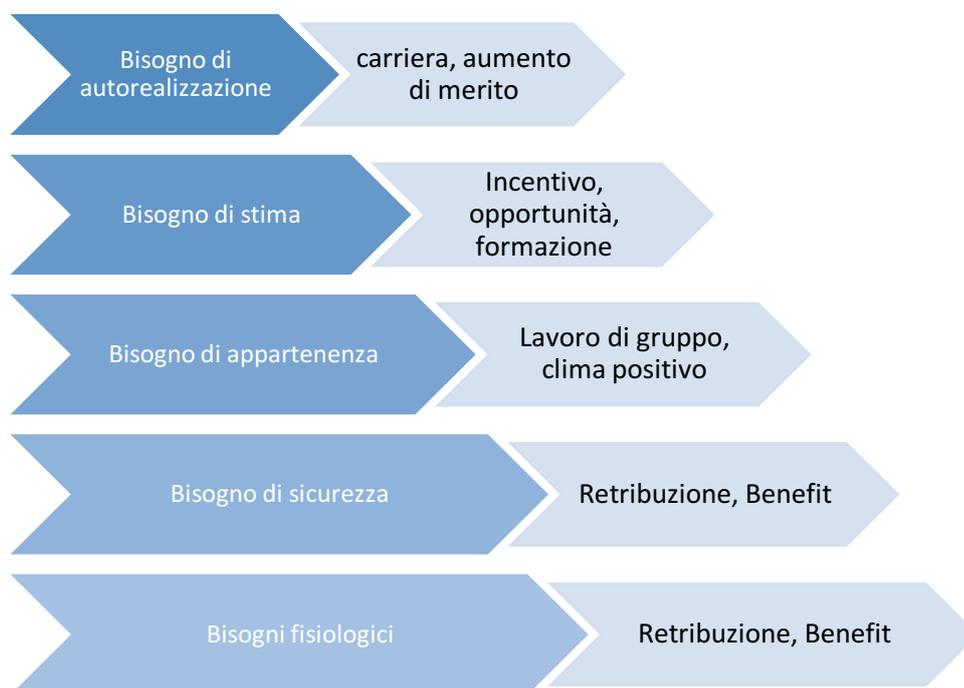


Figura 1: Corrispondenza tra leve gestionali e bisogni nella teoria di Maslow<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> V. Caggiano, F. Sprega, *Sviluppo, retribuzione e incentivazione*, in A. Pedon, F. Sprega (a cura di), *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Roma, Armando Editore, 2008, p. 238.

La seconda parte del capitolo si sofferma invece sul concetto di comunicazione, anch'esso divenuto negli ultimi anni uno dei pilastri per l'incremento delle performance aziendali. In particolare la tipologia comunicativa trattata è quella strettamente connessa al mondo interno all'azienda, ovvero quella che intercorre tra manager e team, tra alti livelli direzionali e sezioni operative: quella tipologia di comunicazione volta al passaggio delle informazioni, alla condivisione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali.

Lo strumento più comune attraverso il quale avviene la comunicazione interna è rappresentato dalle riunioni.

Non esiste un'ampia bibliografia su quello che idealmente potrebbero essere i modelli di organizzazione strategica di riunioni e meeting ideali, forse perché manager e leader per primi pensano che il ritmo con cui conducono le loro riunioni e il giusto livello comunicativo da adottare siano doti innate, percepite come immutabili ideali che sussistono nelle aziende.

Patrick Lencioni, scrittore contemporaneo, consulente aziendale e autore della visione innovativa alla quale si ispira questo elaborato, sostiene che il modo globale di pensare le riunioni sia sbagliato. Secondo Lencioni, infatti, il mondo evolve in continuazione, il pensiero umano evolve in continuazione, le strategie comunicative evolvono in continuazione, siamo sempre più preparati, agguerriti e pronti ad una grande ascesa, eppure non siamo in grado di condurre una riunione efficace.

Patrick Lencioni, scrittore contemporaneo, consulente aziendale e autore della visione innovativa al quale mi sono ispirata per la stesura di questa parte del capitolo e di molte altre parti dell'elaborato, si interroga sulle motivazioni che generano questa incapacità e fornisce un suo modello risolutivo della problematica.

### ***1.1 La motivazione***

Ogni organizzazione è formata da individui che nell'esecuzione pratica delle loro mansioni, siano esse lavorative o di diletto, sono spinti da una forza interiore che ha bisogno di essere coltivata costantemente: la motivazione.

La più semplice definizione di motivazione è quella che porta a intenderla come

*il processo con il quale si stimolano le persone a muoversi nella direzione da noi stabilita*<sup>3</sup>.

Più semplicemente, lo studio delle motivazioni si occupa di capire le ragioni per cui uomini e animali si comportano in un determinato modo<sup>4</sup>.

Attorno al concetto di motivazione esiste una grande quantità di definizioni, teorie e modelli anche molto diverse tra loro, che dimostrano l'eterogeneità del pensiero attorno a questo concetto. È inizialmente necessario definire una prima suddivisione dei fattori motivanti per il lavoratore al fine di comprendere come la motivazione possa essere sollecitata e amplificata nel contesto della psicologia del lavoro. Diversi autori contemporanei sostengono infatti che le spinte motivanti che agiscono sulle azioni del lavoratore si ritrovano all'interno della sua organizzazione di appartenenza; quest'ultima costituisce il contesto in cui è possibile raggiungere elevati livelli di motivazione attraverso istituti voluti dall'organizzazione stessa.

L'organizzazione aziendale cui ciascun individuo appartiene è la prima fonte della motivazione, anche grazie all'istituzione di programmi di crescita e sviluppo che includono, nella maggior parte dei casi, sistemi retributivi straordinari come premi di produzione e incentivi volti a favorire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. L'istituzione di sistemi di retribuzione e ricompensa insieme con l'offerta di opportunità di crescita e sviluppo della propria posizione lavorativa all'interno dell'azienda sono il *core* delle strategie di *Human Resource Management* adottate da moltissime realtà dei giorni nostri. Lo *Human Resource Management*, proprio per la sua forte propensione alla valorizzazione del lavoratore inteso come potenziale di investimento e leva primaria per la creazione di valore nell'organizzazione, si fonda appunto sulla gestione attenta delle risorse umane volta a favorire la nascita di competenze e atteggiamenti che possano tradursi in azioni e comportamenti positivi<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> M. Armstrong, *Come dirigere le persone*, Milano, Franco Angeli, 2009, p. 39.

<sup>4</sup> A. Pedon, *Le motivazioni al lavoro*, in A. Pedon, F. Sprega (a cura di), *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, cit., p. 71.

<sup>5</sup> Cfr. D. Boldizzoni, L. Quaratino, *Risorse Umane*, Bologna, Il Mulino, 2014.

Veniamo quindi alla breve definizione di quelli che sono i sistemi motivazionali messi a punto dalle aziende per cercare di garantirsi la maggior efficienza e la maggior fedeltà dei dipendenti: sistemi di retribuzione e ricompensa variabile e l'offerta di opportunità di crescita e sviluppo.

Queste tipologie di leve strategiche sono quindi incentivi al lavoratore, concessi a fronte di risultati particolarmente positivi e integrati alla valutazione delle prestazioni individuali, si definiscono variabili appunto perché dipendono dalla performance. Esistono bensì anche sistemi retributivi che vengono erogati al lavoratore in via definitiva come riconoscimento per i dipendenti più meritevoli: tra questi l'aumento di merito, costituito da una somma di denaro che entra a far parte della retribuzione individuale in maniera stabile e si ottiene in seguito a prestazioni elevate e costanti per diversi anni, o l'avanzamento di carriera che rientra tra le opportunità di crescita e sviluppo dell'individuo poiché costituisce un beneficio di status e di grado che premia congiuntamente prestazioni e potenzialità, oltre che costituire anch'esso un beneficio economico.

In.Va. SpA, azienda locale leader nel settore delle telecomunicazioni, attraverso un proficuo colloquio intercorso con la responsabile della sezione risorse umane, ha fornito una chiave di lettura della questione dettagliata e completa. Il modello di gestione delle carriere professionali che l'azienda adotta è fonte di ispirazione al fine di aderire a politiche di premio e ricompensa giuste, precise e definite in favore dei propri dipendenti. In particolare, gli strumenti incentivanti e premianti messi a punto dall'organizzazione sono due: il primo destinato ai dipendenti e collaboratori che appartengono alla Carriera Manageriale e alla Carriera Progettuale e fondato sulla concessione di incentivi ai lavoratori che raggiungono determinati obiettivi, il secondo è un piano meritocratico destinato invece ai dipendenti che si collocano all'interno delle suddivisioni di ruolo della Carriera Tecnico/Professionale.

Per completezza nell'informazione, si riporta di seguito lo schema di riferimento utilizzato da In.Va. SpA per l'inquadramento professionale delle risorse umane di cui si avvale.

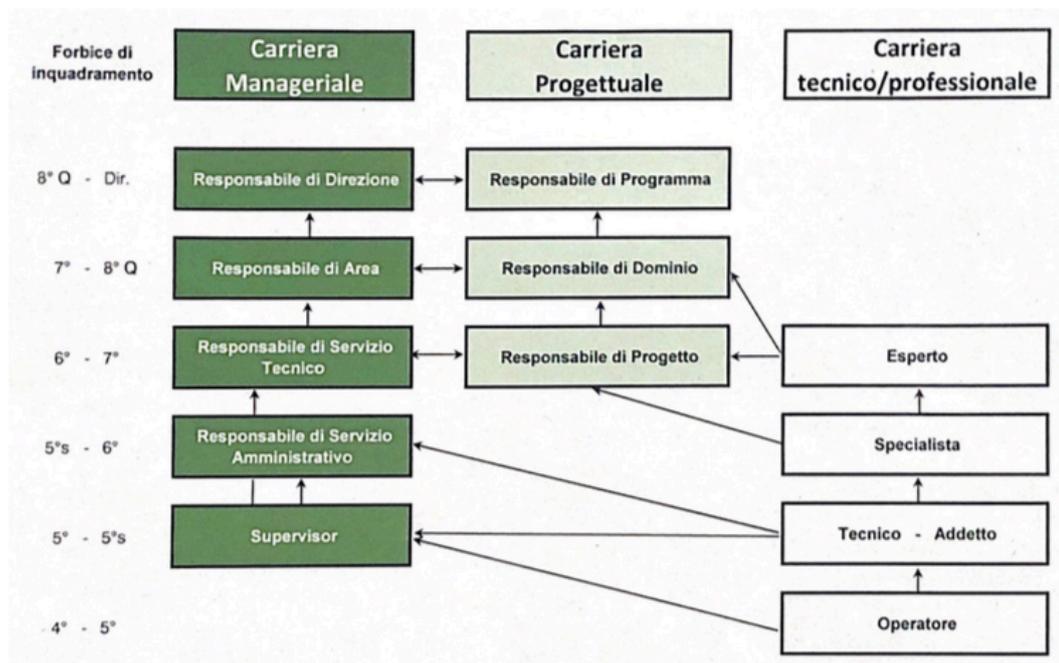


Figura 2: Percorsi di carriera In.Va. SpA. Fonte: In.Va. SpA.

Il sistema ad incentivi cui accedono le alte cariche aziendali è un sistema fondato sul perseguimento di obiettivi precisi che vengono assegnati a dirigenti e responsabili e che devono essere portati a termine entro l'anno per generare un riconoscimento che viene erogato sotto forma di remunerazione monetaria. L'obiettivo da perseguire può essere connesso ad una richiesta economica (ad esempio può essere richiesto al lavoratore di fatturare un totale  $x$  lavorando con un determinato cliente entro un termine preciso) oppure può avere obiettivi di natura relazionale e di espansione del mercato e/o della clientela (ad esempio può essere richiesto di attrarre e ottenere nuovi clienti per ampliare il network aziendale entro un lasso di tempo predeterminato per ottenere un compenso).

Il piano meritocratico destinato invece alla terza ed ultima carriera professionale prevista in In.Va. SpA consente ai dirigenti di ogni area di segnalare dipendenti e sottoposti che si sono distinti durante l'anno per meriti particolari connessi ad attività extra o che si estendono al di fuori delle proprie competenze di cui si sono fatti carico svolgendole con particolare dedizione. I sistemi di premio previsti per questa categoria di dipendenti sono tre: il pagamento di un compenso *una tantum* in busta paga alla fine del mese, un aumento di livello d'inquadramento della formula contrattuale che comporta a sua volta un aumento della retribuzione

mensile e infine un aumento del salario mensile costante nel tempo che non dipende dall'aumento di livello contrattuale.

Non è però ragionevole pensare che per motivare il lavoratore e portarlo a dare il massimo siano sufficienti questi sistemi di remunerazione e premio.

Il vero attore della motivazione dei membri del team è infatti il manager che è proprio la figura di riferimento dalla quale i lavoratori traggono spunto quotidianamente. Per il manager motivare i suoi sottoposti significa indurli a comportarsi secondo la sua volontà affinché possano raggiungere un determinato risultato<sup>6</sup>.

La figura del manager assume quindi un ruolo decisivo nell'aumento dell'efficienza del team attraverso l'incremento dei livelli di motivazione dei propri collaboratori: in una lettera al “Marketing Week<sup>7</sup>”, Mesday scrive:

Il compito più importante del management è quello di motivare gli altri. Comprende la capacità di comunicare, dare un esempio, spronare, incoraggiare, ottenere risposte, coinvolgere, delegare, sviluppare e addestrare, informare, discutere e fornire la giusta ricompensa.<sup>8</sup>

Secondo Mesday, infatti, il ruolo del manager non si esaurisce nel ruolo decisionale o di potere, bensì copre orizzonti ben più ampi e lo rende, con il suo punto di vista, a tutti gli effetti pioniere del suo team. Richard Denny, in *Motivazione: L'arma vincente*, sostiene inoltre che ogni manager per riuscire a motivare adeguatamente i suoi collaboratori deve essere egli stesso un individuo molto motivato e spinto dal senso di responsabilità. Per condurre un sano stile di management, che sia in grado di giovare all'organizzazione che rappresenta, egli è infatti tenuto a rispettare quelle che l'autore definisce “leggi della motivazione”. Queste leggi della motivazione servono a disegnare l'identikit del manager ideale, sono nove e possono essere così riassunte:

---

<sup>6</sup> Cfr. M. Armstrong, *Come dirigere le persone*, Milano, Franco Angeli, 2009.

<sup>7</sup> Cfr. <https://www.marketingweek.com/>

<sup>8</sup> R. Denny, *Motivazione: L'arma vincente, Tecniche collaudate per sempre maggiori affermazioni*, Franco Angeli, 1997, p. 13.

*1. Per motivare, bisogna essere motivati:*

è per prima cosa necessario che il manager sia conscio che per suscitare interesse, volontà e motivazione nel team o anche solo in uno dei suoi componenti, debba egli stesso dimostrare di essere la risorsa più motivata e spinta da una forte volontà di riuscita e successo. Un manager statico con scarse capacità relazionali e difficoltà nel fornire ai propri collaboratori spinte positive, difficilmente potrà divenire una figura attiva nella motivazione del team.

*2. Ogni motivazione richiede un obiettivo:*

Se è vero che per soddisfare un determinato bisogno è necessario porsi un obiettivo da raggiungere, è altrettanto vero che anche per raggiungere un'elevata soglia di motivazione è necessario porsi degli obiettivi specifici da perseguire.

La motivazione è dunque il comportamento che bisogna scatenare nelle persone per far sì che queste raggiungano l'obiettivo; più l'obiettivo è definito, più sarà possibile motivare il lavoratore perché egli saprà esattamente come procedere per conseguire ciò che deve.

*3. La motivazione, una volta creata, non ha mai termine:*

Secondo Denny la motivazione è un processo continuo. Ogni manager deve saper calendarizzare degli incontri o dei colloqui con i suoi sottoposti, volti a verificare o incrementare il livello di motivazione di ciascuno. Anche le riunioni giornaliere con il team sono momenti favorevoli per suscitare stimoli positivi che provengono dalla motivazione del manager.

*4. Ogni motivazione deve essere accompagnata da un apprezzamento:*

Apprezzamenti come un complimento sincero, un trattamento cordiale, un cenno di stima o di ammirazione verso il proprio team o nei confronti di qualcuno tra i suoi membri è un fattore scatenante per la motivazione del lavoratore.

*5. La partecipazione è motivante:*

il coinvolgimento dei dipendenti nella definizione e nel perseguimento dei piani, dei traguardi e degli obiettivi è capace di aumentare la motivazione dei lavoratori

perché è capace di portarli a sentirsi parte attiva e non meri esecutori degli ordini e degli obblighi per derivano da decisioni prese a livelli più alti nella gerarchia aziendale.

*6. I progressi servono a motivare:*

Ogni lavoratore che si sente affermato e stimato avrà necessariamente subito un processo di crescita ed evoluzione nel suo lavoro che lo avrà portato ad andare avanti e raggiungere il successo, questo certamente è un fattore di grande motivazione per l'individuo ed è pertanto uno dei motivi che suscitano la sempre crescente volontà delle aziende di istituire programmi volti alla crescita e al progresso professionale delle proprie risorse umane.

*7. La competitività serve da motivazione solo quando si può vincere:*

Solo se la persona pensa di avere una probabilità di successo e vittoria nella competizione potrà essere motivata dalla competizione stessa.

*8. Ognuno possiede un detonatore motivazionale:*

Ciascun dipendente di una qualsivoglia azienda ha una miccia dentro di sé pronta ad accendersi: un buon manager deve essere capace di fare di tutto per far assumere ai suoi dipendenti comportamenti più motivati e spronarli a perseguire performance più elevate, fonte anch'esse di grande motivazione.

*9. L'appartenenza a un gruppo serve a motivare:*

il senso di appartenenza è uno dei sentimenti maggiormente motivanti all'interno delle realtà aziendali, tanto che porterà gli individui a sentirsi parte di un gruppo, di una squadra compatta e quindi ad aumentare il loro coinvolgimento nel lavoro con conseguente aumento delle prestazioni.

### 1.2.3 *Le principali teorie motivazionali del lavoro*

L'ambiente di lavoro è il luogo in cui l'individuo trascorre la maggior parte del suo tempo, l'ambito sociale in cui esso investe le sue energie e in cui ricerca la motivazione cioè la spinta per investire ancora maggiori energie nel suo operato. La motivazione è infatti il sentimento che spinge i lavoratori a voler ottenere un successo maggiore<sup>9</sup>.

Da molti anni è aperto il dibattito tra gli psicologi del lavoro su quali siano le reali motivazioni che spingono l'uomo nel suo operare; queste sono state teorizzate in un largo numero di modi all'interno dei quali insistono molteplici divisioni; tra queste le più comuni sono motivazioni fisiologiche o sociali e motivazioni intrinseche ed estrinseche<sup>10</sup>.

Non solo in psicologia, ma anche secondo le teorie dell'economia aziendale, la motivazione è il principale motore che muove l'uomo e lo spinge a lavorare per il perseguimento e il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Numerose teorie sulla motivazione hanno fondato la loro tesi sull'esistenza di *n* bisogni che ogni individuo sente la necessità di soddisfare durante il suo ciclo vitale. Il pensiero comune infatti sostiene che il processo motivazionale sia innescato dalla presenza di un bisogno insoddisfatto e dalla necessità di stabilire un obiettivo che sia in grado di soddisfare quel determinato bisogno. Il bisogno è dunque il fattore scatenante della motivazione, è la componente necessaria a raggiungere l'obiettivo. Questo processo motivazionale ha le sue radici nelle teorie della motivazione che si sono susseguite nel tempo. Oltre agli innumerevoli enunciati forniti dalla psicologia classica e moderna, molteplici teorie hanno un approccio maggiormente empirico e descrivono in maniera esaustiva la motivazione sul lavoro che assume caratteristiche tecniche spiccatamente economiche. In particolare le teorie sulla

---

<sup>9</sup> Cfr. L. Banks, *La motivazione sul lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2000.

<sup>10</sup> Nel testo si legge infatti che: «1. La motivazione intrinseca è formata dagli aspetti del lavoro svolto e dell'ambiente in cui esso si svolge, che inducono soddisfazione e influenzano le persone a comportarsi in un determinato modo o a spingersi in una determinata direzione. Essi includono la responsabilità [...], la libertà di agire [...], la possibilità di sviluppare e di impiegare tecniche e competenze, l'interesse e l'attrattiva del lavoro, le prospettive d'avanzamento; 2. La motivazione estrinseca è formata da ciò che per motivare le persone si fa dall'esterno, a loro o per loro. Essa include i premi [...] e le punizioni», in M. Armstrong, *Come dirigere le persone*, cit., p. 42.

motivazione si suddividono in due grandi gruppi: le teorie basate sul contenuto e le teorie basate sul processo.

Le teorie basate sul contenuto si concentrano su quali siano le leve che muovono il comportamento umano e per questo motivo sono altrimenti dette “teorie dei bisogni”; invece le teorie basate sul processo si propongono di definire quali siano le tecniche di motivazione dell’individuo, ovvero definiscono il “come” della motivazione.

Tra queste le più utili per la pratica manageriale sono due teorie che appartengono alla categoria di quelle basate sul contenuto: la teoria della motivazione da obiettivo (*goal setting theory*) e la teoria della motivazione da aspettativa (*expectancy theory*).

- *Goal Setting Theory:*

La teoria della motivazione da obiettivo o teoria della definizione di obiettivi è stata elaborata dallo psicologo Edwin Locke nel 1968 e si fonda sull’idea che l’intenzione di raggiungere un obiettivo sia un elemento motivazionale forte<sup>11</sup>. Locke fornisce una sua definizione di obiettivo (goal) attraverso la quale sostiene che esso sia «ciò che un individuo sta tentando di realizzare; l’oggetto o scopo di un’azione»<sup>12</sup> e sostiene che l’impatto motivazionale dei piani di lavoro basati sugli obiettivi sia ormai assodato.

In particolare gli obiettivi sono capaci di motivare l’individuo perché:

- Focalizzano l’attenzione: se l’obiettivo risulta attraente e raggiungibile l’individuo tenderà a focalizzarsi su di esso al fine di raggiungerlo entro il termine temporale stabilito.
- Regolano lo sforzo: il livello di sforzo impiegato nelle mansioni al fine di raggiungere l’obiettivo è una variabile direttamente proporzionale alla difficoltà dell’obiettivo stesso.
- Aumentano la persistenza: ovvero sono capaci di aumentare la capacità dell’individuo di mantenere lo sforzo a lungo termine.

---

<sup>11</sup> E. A. Locke, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, p. 157-189.

<sup>12</sup> E. A. Locke, K.N Shaw, L.M. Saari, G.P. Latham, *Goal setting and task performance: 1969-1980*, *Psychological Bulletin*, 1981, p.126.

- Incentivano piani d'azione e strategie: gli obiettivi di per sé sono la motivazione fondamentale che spinge la formulazione di metodologie atte a muoversi da un punto  $x$  ad un punto  $x_1$ , in cui il punto  $x_1$  nella fattispecie rappresenta l'obiettivo.

Altre due caratteristiche che sono in grado di determinare il grado motivazionale dovuto alla fissazione degli obiettivi sono la difficoltà e la specificità.

Per quanto riguarda la difficoltà, l'obiettivo in questione deve essere specifico, può essere arduo, ma deve necessariamente essere prefissato e raggiungibile per essere motivante. Obiettivi troppo facili o troppo difficili non sono motivanti per il lavoratore perché non fanno nascere in lui la volontà di impegnarsi per raggiungere il successo, da un lato perché essendo troppo facili non è necessario impegnarsi per raggiungerli, dall'altro perché essendo troppo difficili divengono impossibili da raggiungere e quindi il lavoratore sceglie di risparmiare le energie ed evita di mettersi in gioco.

Il grafico seguente dimostra l'esistenza di una relazione positiva tra la difficoltà dell'obiettivo e la prestazione del lavoratore.

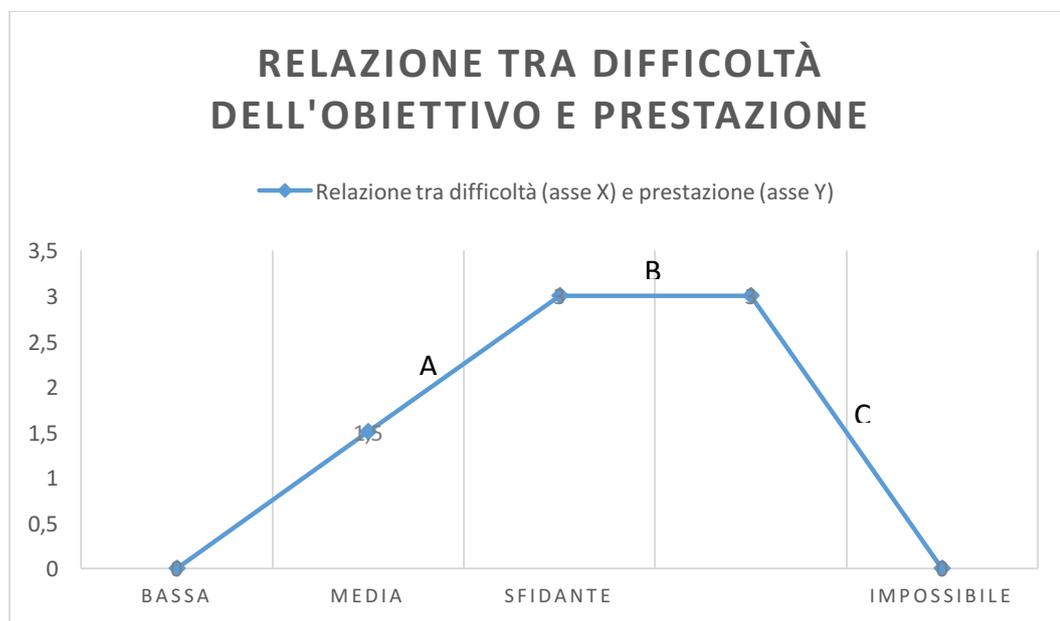


Figura 2: Relazione tra la difficoltà dell'obiettivo e la prestazione<sup>13</sup>.

Legenda:

Asse X: 4 gradi di difficoltà dell'obiettivo (bassa, media, sfidante e impossibile);

<sup>13</sup> R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, Milano, Apogeo, 2004, p.283.

Asse Y: 3 livelli di prestazione (bassa in Y=0; media in Y=1,5; alta in Y=3);

Segmento A: prestazione di individui impegnati con abilità adeguate;

Segmento B: prestazione di individui impegnati che stanno lavorando al massimo delle loro abilità;

Segmento C: Prestazione di individui che non sono impegnati nel raggiungimento di obiettivi.

Tramite l'osservazione di questi dati si evince come questa relazione sia effettivamente positiva, ma possa annullarsi quando l'obiettivo da raggiungere viene percepito come impossibile. La prestazione infatti migliora significativamente quando l'obiettivo è arduo (A) e sfidante (B), ma decresce nell'ultimo segmento (C) quando l'obiettivo passa da sfidante a impossibile.

Per quanto riguarda la specificità dell'obiettivo l'unità di misura che occorre considerare è la *quantificabilità*: obiettivi difficili ma specifici sono in grado di produrre migliori prestazioni perché quantificano, appunto, anche numericamente, la loro propria dimensione e permettono all'operatore di avere chiara la sua posizione rispetto all'obiettivo stesso. La condizione necessaria per cui la prestazione elevata abbia luogo è che l'operatore senta come proprio questo obiettivo.

In ultimo, altre condizioni necessarie perché la motivazione del soggetto sia elevata sono la sua attiva partecipazione nella definizione dell'obiettivo e il feedback sulla performance ottenuta grazie al raggiungimento dell'obiettivo stabilito; quando sono concordati tra manager ed esecutore gli obiettivi (anche quelli più ardui) sono infatti capaci di produrre una performance superiore agli standard, va detto però che la probabilità che un collaboratore desideri essere coinvolto nel processo di definizione degli obiettivi aumenta all'aumentare delle informazioni, conoscenze e capacità che possiede in relazione all'argomento.

- *Expectancy Theory*:

Nello stesso anno in cui Locke rilascia la teoria del Goal Setting, il 1968, Porter e Lawler<sup>14</sup> elaborano la loro teoria della motivazione da aspettativa<sup>15</sup>. Essa afferma

---

<sup>14</sup> Cfr. L.W. Porter, E.E. Lawler, *Managerial attitudes and performance*, Homewood, R.D. Irwin, 1968.

<sup>15</sup> Nella realtà il loro modello motivazionale basato sull'aspettativa va ad ampliare il precedente modello elaborato da Vroom nel 1964 e così riassunta da Kreitner e Kinicki: «la forza di una tendenza a comportarsi in un determinato modo dipende dalla forza di una aspettativa che

che le persone sono motivate quando vi è una relazione tra performance e risultato e quando il risultato è volto al soddisfacimento dei bisogni. Questo significa che gli individui sono motivati quando hanno ben chiaro quali siano gli obiettivi da raggiungere, sono consapevoli di poterli raggiungere e otterranno dei premi adeguati per aver raggiunto questi obiettivi. Due fattori fondamentali spiegano lo sforzo compiuto dagli individui: il valore delle ricompense e la probabilità che il loro ammontare dipenda dallo sforzo compiuto. La relazione che intercorre tra i due fattori fa sì che tanto è maggiore il valore delle ricompense, tanto è più alta la probabilità che il loro ottenimento dipenda dal proprio sforzo. Lo sforzo compiuto dovrà essere in grado di produrre la performance desiderata e questo potrà avvenire solo se gli altri due fattori che entrano in gioco risulteranno positivi per l'organizzazione. Le abilità (le caratteristiche individuali come l'intelligenza e il *know-how*) e le percezioni di ruolo (ciò che gli individui pensano di dover fare) sono i due fattori aggiuntivi; essi dovranno corrispondere a ciò che l'organizzazione ritiene idoneo per l'espletamento delle funzioni del lavoratore.

In altre parole, il valore delle ricompense e la probabilità che la ricompensa finale dipenda dallo sforzo compiuto dal lavoratore generano lo sforzo effettivo compiuto dal lavoratore stesso. Il tenore dello sforzo compiuto unitamente con le abilità individuali e le percezioni di ruolo sono i tre fattori che influenzano la performance del lavoratore e che, di conseguenza, influenzano il raggiungimento dell'obiettivo e il soddisfacimento del bisogno cui l'obiettivo tendeva.

La teoria di Maslow, a differenza delle teorie di Locke e di Porter e Lawler di cui sopra, è una tipologia di teoria basata sul contenuto.

È la più tradizionale delle teorie sui bisogni ed è quella che meglio si sposa con il dualismo motivazione - bisogno. Inoltre, è la teoria che ha offerto le principali applicazioni pratiche nella psicologia del lavoro fin dalla metà del secolo scorso e ha fornito ad autori moderni le basi per sostenere che la motivazione dei lavoratori dipende dal grado di responsabilizzazione e di realizzazione del lavoratore stesso; due bisogni che Maslow per primo ha teorizzato: rispettivamente il bisogno di

---

l'individuo nutre nei confronti di una data conseguenza o risultato e dal valore o attrattiva di tale conseguenza o risultato per chi compie l'atto», in R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, cit., p.272.

autonomia e il bisogno di realizzazione di sé. Per questi motivi merita di essere approfondita.

#### **1.2.4 Abraham Maslow e il concetto di “gerarchia dei bisogni”**

L’approccio di Maslow ribalta completamente la prospettiva che psicologi e psicoterapeuti sono stati tradizionalmente portati ad assumere: anziché concentrarsi sui disturbi e i sintomi riportati dagli individui disadattati, Maslow propone di identificare e promuovere le qualità che caratterizzano gli individui sani e autorealizzati. La sua opera *Motivazione e Personalità*, scritta nel 1954 e ampiamente riveduta dall’autore nel 1970<sup>16</sup>, infatti, si sofferma sull’analisi della vita quotidiana delle persone. Le persone che sono in grado di compiere il processo di autorealizzazione sono quindi in grado di confutare il concetto che definisce la sanità come assenza di malattia. Egli sostiene che un individuo sano sia portato naturalmente a scegliere la soddisfazione dei bisogni fondamentali perché sono bisogni reali, il cui soddisfacimento a sua volta procura sanità.

Purtroppo, almeno fino a che l’autore è rimasto in vita, le prove empiriche di quanto egli sosteneva erano molto deboli principalmente per due motivi: in primo luogo perché i bisogni presi in considerazione nel suo concetto di gerarchia dei bisogni sono assunti come universali e presenti in tutti i contesti culturali, in secondo luogo perché la teoria non tiene in considerazione i cambiamenti che l’individuo subisce nel corso della vita. Il modello maslowiano risulta essere l’espressione di un’epoca in cui la società si presentava omogenea e anche l’evoluzione della motivazione nei contesti sociali seguiva una linea retta: la motivazione nasceva e si esauriva all’interno dell’individuo stesso grazie alla soddisfazione sistematica di ogni categoria di bisogno. Tuttavia, dopo la sua morte, questi assunti sono in parte stati confutati da contenuti empirici e dall’applicazione della teoria alle situazioni di lavoro, situazioni in cui, ancora oggi, risulta essere la più attuale e popolare<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Cfr. A.H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Roma, Armando Editore, 2010.

<sup>17</sup> A. Pedon, *Le motivazioni al lavoro*, in A. Pedon, F. Sprega (a cura di), *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, cit., p. 86.

Il concetto di “gerarchia dei bisogni” è individuato in quello che l’autore definisce “processo di autorealizzazione” ovvero il processo attraverso il quale l’uomo raggiunge il soddisfacimento di tutti i bisogni istintuali e supremi: diritti naturali e universali che permettono all’uomo di essere ciò che è.

La teoria della motivazione di Maslow e il processo di autorealizzazione che ne consegue sono introdotti nella sua opera da sedici proposizioni che definiscono le fondamenta della piramide dei bisogni.

La riflessione globale più significativa che deriva dalle sedici proposizioni è così riassumibile: i bisogni dell’uomo che Maslow considera e inserisce nella sua piramide sono bisogni che influiscono sull’uomo nella sua interezza. Se non vengono soddisfatti influiscono sulla totalità dell’individuo, non solo sulla psiche o sulle caratteristiche fisiche. I desideri che meglio si identificano in bisogni sono quelli che affiorano nella vita quotidiana e sono diversi dai bisogni primari, sono piuttosto il desiderio di ricchezza, di possesso, di prestigio etc. proprio perché, se soddisfatti, influiscono positivamente sulla globalità delle pulsioni dell’individuo. Tuttavia la soddisfazione di questi bisogni/desideri non sarà capace di portare l’uomo alla sua completa autorealizzazione perché esso è un essere desiderante e in quanto tale sarà continuamente pervaso da nuove pulsioni che lo renderanno costantemente insoddisfatto. Per questo motivo è errato considerare ogni desiderio come fatto isolato; è bene considerare ogni desiderio concatenato all’altro perché la probabilità che un desiderio nuovo si manifesti dipende dal grado di soddisfazione di quello precedente.

### ***1.2.5 La piramide dei bisogni di Maslow e le moderne evoluzioni***

La piramide dei bisogni è quindi il modello teorico della motivazione umana elaborato da Abraham Maslow nel 1954. Se i bisogni sono pensati come delle necessità e mancanze fisiologiche insite nell’individuo che scatenano dei comportamenti, le teorie sui bisogni indagano e definiscono i fattori scatenanti di questi comportamenti.

La gerarchia dei bisogni ipotizzata da Maslow assume che le relazioni tra le varie categorie di bisogni siano molto rigidi, che si sviluppino secondo un ordine prevedibile e ascensionale. Per questo motivo il suo modello si presenta con forma piramidale alla cui base si posizionano i bisogni fisiologici, al vertice i bisogni di autorealizzazione e nel mezzo le tappe necessarie al processo di piena soddisfazione dell'individuo: i bisogni di sicurezza, di amore e di stima.

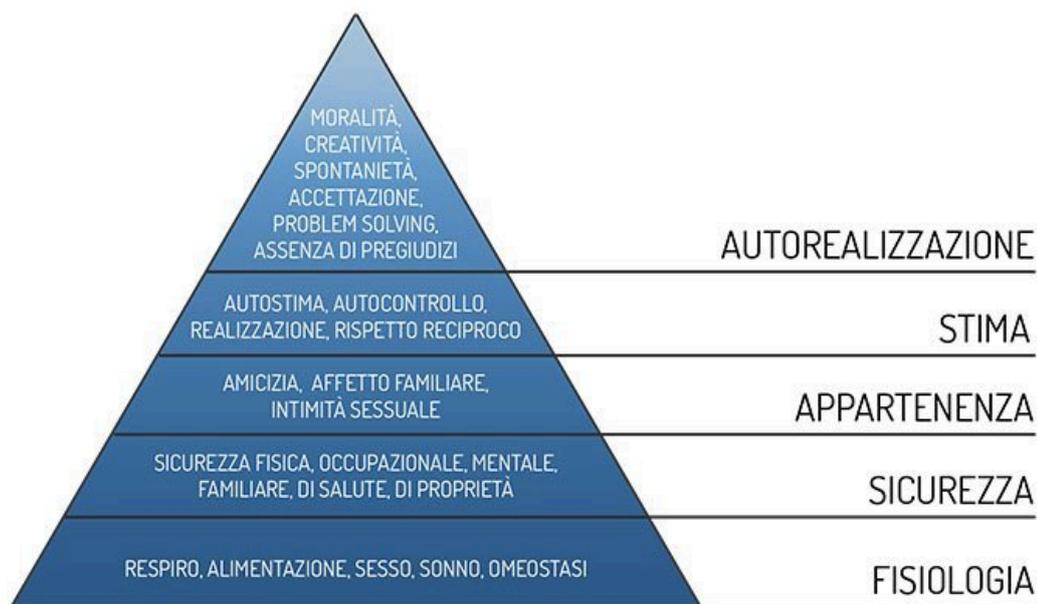


Figura 3: La Piramide dei bisogni di Maslow (1954).

Come si evince dalla visione dell'immagine che precede, le categorie di bisogni che l'autore definisce sono cinque. Come già detto in precedenza, il punto di partenza che egli identifica per la costruzione del suo modello sono i bisogni fisiologici, il punto di arrivo sono invece i bisogni di autorealizzazione; gli step intermedi sono i bisogni che l'individuo deve soddisfare per completare il percorso ed essere in grado di giungere all'autorealizzazione e all'accettazione di sé. Gli individui dunque soddisfano i loro bisogni in senso ascendente: dai bisogni immaturi e primitivi a quelli più maturi e caratteristici delle società evolute. Affinché i bisogni maturi ed evoluti possano manifestarsi è quindi necessario che tutti i bisogni primitivi e inferiori siano soddisfatti almeno parzialmente.

### *1. FISIOLOGIA → I bisogni fisiologici:*

I bisogni fisiologici costituiscono la base della piramide e sono anche meglio identificati come bisogni primari e comprendono tutta quella serie di funzioni dell'organismo necessarie al mantenimento delle funzioni vitali del corpo umano ovvero i bisogni c.d. omeostatici (la fame, la sete, il bisogno di mantenere la temperatura corporea, il bisogno di ossigeno). Tuttavia, anche altri bisogni vengono considerati da Maslow "fisiologici" seppur non appartengano alla categoria dei bisogni omeostatici (bisogni primari che derivano dalle funzioni della psiche come il sonno, il piacere, il comportamento materno tipico delle specie animali, il desiderio sessuale etc.). Questa prima classificazione rappresenta quindi la base della piramide proprio perché quando i bisogni primari sono soddisfatti con regolarità non hanno più capacità motivazionale e permettono all'individuo di perseguire nuovi bisogni di natura sempre più elevata.

La riflessione di Maslow prende in analisi gli uomini sani che appartengono alla società occidentale in cui la questione della lotta per la sopravvivenza è superata da secoli e pertanto egli stesso sostiene che questa categoria include bisogni cronicamente soddisfatti che hanno perso la capacità di guidare il comportamento umano, ma che permettono il sostentamento e la conseguente emergenza di necessità e desideri più elevati e sociali<sup>18</sup>.

### *2. SICUREZZA → Il bisogno di sicurezza:*

La seconda categoria di bisogni che alimenta l'animo umano risiede nei bisogni di sicurezza (libertà dalla sofferenza e dalle minacce, protezione dai bisogni, libertà dalla paura, dall'ansia e dal caos, necessità di struttura, forma, legge etc.); pulsioni legate alla sfera sociale dell'individuo che insorgono quando i bisogni primari sono soddisfatti. Questi bisogni hanno caratteristiche che li legano più strettamente alla socialità e al comportamento che l'uomo sviluppa e apprende soprattutto durante il periodo evolutivo della persona. Maslow infatti invita ad osservare il comportamento dei bambini e come quest'ultimo si sviluppi durante la pubertà e

---

<sup>18</sup> «I bisogni fisiologici, insieme ai loro fini parziali, quando vengono cronicamente gratificati, cessano di esistere come determinanti attivi o organizzatori del comportamento.», in A.H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Roma, Armando Editore, 2010, p. 87.

l'adolescenza; egli sostiene che possibili problemi connessi al soddisfacimento di tali bisogni possono essere riscontrati in soggetti che affrontano fasi critiche proprio nel periodo dello sviluppo e che non precludono l'esistenza di problematiche più profonde e persistenti anche in età adulta. Tuttavia, anche in questo frangente vengono considerati individui in condizioni di vita stabili ed equilibrate che già di per sé sono capaci di tenere alta la soddisfazione di tali bisogni.

3. *APPARTENENZA* → *Il bisogno di appartenenza:*

Questi bisogni si riferiscono alla necessità e al desiderio di intraprendere relazioni sociali che garantiscano all'individuo l'accettazione di sé all'interno della società e da parte degli altri individui che la costituiscono. La necessità di queste relazioni affettive e aggreganti ha contribuito alla nascita dei gruppi sociali e alla loro costante crescita ed espansione in termini di tipologia.

4. *STIMA* → *Il bisogno di stima:*

Ciò che consegue dal bisogno di appartenenza è il bisogno di stima che deriva in egual modo dalla necessità di essere stimati e di stimarsi. È all'interno di questa categoria che si iniziano a manifestare i bisogni di autovalutazione di sé; si esauriscono le motivazioni fisiologiche che spingono l'individuo a perseguire i bisogni primari e intervengono nuove spinte psicologiche che guardano a due aspetti dello stesso bisogno: la dimensione esteriore (quella della società) e la dimensione interiore (quella dell'Io). La soddisfazione del bisogno di stima e autostima si genera dalla capacità dell'individuo di affidarsi tanto all'opinione della società quanto alla sua realistica valutazione di sé fondata su criteri empirici come l'analisi delle proprie effettive capacità personali o l'analisi delle proprie competenze pratiche e teoriche.

5. *AUTOREALIZZAZIONE* → *Il bisogno di autorealizzazione:*

Solo dopo aver soddisfatto i quattro bisogni che precedono, l'uomo è in grado di giungere all'autorealizzazione di sé.

L'autorealizzazione richiede il soddisfacimento delle più peculiari caratteristiche della propria personalità, necessita della capacità di essere ciò che si vuole essere

sfruttando a pieno le capacità apprese nel corso della vita. Secondo Maslow infatti l'individuo deve essere esattamente come la sua natura vuole che egli sia<sup>19</sup>, solo così può raggiungere il soddisfacimento del bisogno più elevato di realizzazione di sé.

Volendo applicare questa teoria, così come formulata da Maslow nel 1954, ai contesti organizzativi aziendali odierni è necessario tenere in considerazione una serie di riflessioni pratiche che convergono verso l'esistenza di un necessario e imprescindibile conflitto tra quelli che sono i bisogni propri del lavoratore e quelli che sono invece i bisogni dell'organizzazione aziendale.

Seppur la teoria maslowiana sia stata applicata favorevolmente al contesto lavorativo fin dagli anni settanta, l'autore aveva inteso formularla mantenendo un taglio psicologico che, se privo di evidenze empiriche, difficilmente si adatta al contesto economico-aziendale, pertanto vi sono delle incongruenze che è bene considerare anche al fine di comprendere al meglio quelle che saranno poi le successive rielaborazioni.

Uno dei primi assunti che la psicologia comportamentista insegna è che il comportamento dell'uomo deriva dalle sue interazioni con l'ambiente esterno eppure Maslow sembra non aver considerato questo dogma nella definizione della sua gerarchia dei bisogni. Maslow era infatti considerato un eretico nel mondo anglosassone degli anni cinquanta, un pioniere per le teorie motivazionali emergenti che però fondava la sua opera e le sue credenze sulla visione psicologica Freudiana e tralasciava importanti distinzioni che avrebbero aiutato nella formulazione di una teoria che avrebbe portato grandi riscontri empirici.

Egli incentra tutto il suo modello sulle spinte motivazionali che derivano dalle pulsioni interiori dell'individuo senza considerare le influenze che derivano da fattori esterni. Presumibilmente non considera che i bisogni dell'uomo possano essere influenzati dall'ambiente che lo circonda, ma che questi derivino unicamente da volontà e desideri della psiche, anche se la soddisfazione di molteplici bisogni

---

<sup>19</sup> «Egli dev'essere come la sua natura lo vuole. Questo è il bisogno che possiamo chiamare di autorealizzazione.», in A.H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Roma, Armando Editore, 2010, p. 99.

(soprattutto per quanto concerne i bisogni secondari, quelli posti all'apice della piramide) dipende dai feedback positivi o negativi che la società restituisce all'individuo nel corso della sua esistenza.

Ciò che non è stato considerato è inoltre la possibilità che alcuni individui intendano perseguire bisogni diversi seguendo un percorso differente da quello ascendente immaginato da Maslow per la sua piramide. Questi individui possono volersi spostare lungo l'asse dei bisogni attraverso movimenti differenziati e influenzati dall'ambiente sociale e lavorativo in cui essi sono collocati<sup>20</sup>.

Di questi anelli mancanti nella teoria maslowiana si occupa in tempi più recenti l'autore e *mental coach* Statunitense Anthony Robbins che formula la sua personale Teoria dei sei bisogni umani fornendo una interpretazione dei bisogni maggiormente innovativa e dinamica.

Egli effettua innanzitutto un completo superamento della forma piramidale che secondo Maslow assume la classificazione dei bisogni e si dirige verso una visione più lineare del modello. Robbins sostiene che i sei bisogni che definisce non vadano soddisfatti secondo una gerarchia precisa che può essere scalata solo tramite il soddisfacimento di ciascun bisogno precedente bensì vi può essere un ordine casuale di soddisfacimento dei bisogni che dipende unicamente dall'individuo.

I sei bisogni definiti da Robbins sono divisi in due macrogruppi: i bisogni di base o bisogni fondamentali della personalità e i bisogni evolutivi cioè quelli che permettono di giungere in maniera completa alla propria autorealizzazione.

Dei bisogni di base fanno parte quattro dei sei bisogni totali:

1. Bisogno di sicurezza:

Nella definizione di questo bisogno il concetto di sicurezza scaturisce da un processo mentale e psicologico e che nella maggior parte dei casi induce alla formazione di un paradosso della sicurezza. Il paradosso infatti si manifesta quando l'individuo raggiunge la soglia massima di sicurezza che genera stallo e routine, due fattori che inducono al cambiamento e quindi ad una rinnovata perdita di sicurezza. Questo porta alla nascita del bisogno di varietà.

---

<sup>20</sup> A. Pedon, *Le motivazioni al lavoro*, in A. Pedon, F. Sprega (a cura di), *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, cit., pp. 85 – 86.

## 2. Bisogno di varietà:

Il modo più efficace per mantenersi motivati è variare perdendo in parte la propria sicurezza e mantenendo elevata la soglia di interesse.

## 3. Bisogno di importanza:

È uno dei bisogni fondamentali nelle relazioni interpersonali perché ogni persona desidera sentirsi importante per gli altri e per la società. Sentirsi importanti e stimati è chiaramente anche un forte fattore che influenza l'autostima. Nel mondo del lavoro far sentire importante il proprio interlocutore è una strategia che può aiutare a rendere più stabile, gratificante e duraturo il rapporto.

## 4. Bisogno di amore/unione/appartenenza:

Questo è un bisogno molto variegato che può essere soddisfatto in molti modi diversi; il veicolo principale per soddisfare questo bisogno sono le relazioni: la creazione di legami, unioni, amicizie, appartenenza, gruppi di lavoro, team aziendali etc. Anche la connessione con sé stessi o con un'entità spirituale può portare alla soddisfazione di questo bisogno interiore ed emotivo.

I restanti due bisogni sono invece bisogni evolutivi:

## 5. Bisogno di crescita:

È un bisogno che viene soddisfatto ogni volta che si ritiene di aver appreso qualcosa di nuovo e importante per il proprio sviluppo personale. È quindi un bisogno che spinge a migliorare il proprio status-quo.

## 6. Bisogno di contribuire:

Quest'ultimo bisogno non è altro che il bisogno manifesto di fare qualcosa di altruistico. Essere consapevoli che le proprie azioni possano giovare all'esistenza di qualcun altro genera una profonda soddisfazione.

Grazie ad Anthony Robbins e ad autori che condividono la sua formazione e i suoi ideali, soprattutto del mondo anglosassone, si è verificata la più ampia rivalutazione

della teoria maslowiana e ha preso forma il fenomeno sociale della divulgazione sempre più penetrante della nuova professione del consulente per il team. Un numero sempre maggiore di imprese di ogni settore in tutto il mondo e in Italia intende avvalersi di collaboratori esterni dotati di queste competenze al fine di verificare lo stato di salute dell'organizzazione partendo dall'analisi delle ansie e desideri dei lavoratori.

La stessa In.Va. SpA per l'analisi dell'impresa relativa all'anno 2019 ha voluto avvalersi di un sistema di verifica dello stato di salute dell'organizzazione; l'analisi denominata "Analisi del clima aziendale" è stata condotta seguendo tutte le sei fasi di cui si compone nella sua versione proposta dai consulenti delle risorse umane. La suddetta analisi consente di conoscere a fondo le risorse umane di cui si compone l'organico aziendale ed è uno strumento utile al fine di prevenire l'insorgenza di problematiche o placare eventuali malumori già presenti. Può inoltre rivelarsi molto utile in tutte quelle aziende che stanno affrontando cambiamenti organizzativi per cui il conseguente mutamento delle condizioni precedenti può generare disagi capaci di influenzare il benessere aziendale e generare delle conseguenze che potrebbero portare al peggioramento della qualità e della produttività aziendale.

L'analisi del clima aziendale si fonda sulla verifica dell'esistenza di variabili intangibili che sono insite nello spirito aziendale e in quello dei lavoratori e che sono capaci di rivelare il vissuto della realtà all'interno dell'organizzazione.

Gli obiettivi principali che si perseguono attraverso un'analisi del clima aziendale sono tre: monitorare il vissuto del personale, evidenziare gli aspetti sui quali intervenire e promuovere azioni di coinvolgimento e di condivisione della cultura organizzativa e degli obiettivi aziendali<sup>21</sup>.

L'analisi si compone di sei fasi: la prima fase consiste nell'analisi delle dimensioni da indagare in cui vengono presi in considerazione gli obiettivi e i ruoli dell'organizzazione, le relazioni, la pressione lavorativa, la coesione tra colleghi, le prospettive di sviluppo e la motivazione; la seconda fase è la fase in cui avviene la preparazione e la somministrazione del questionario ad hoc che è preparato sulla base delle dimensioni da indagare precedentemente definite (il questionario

---

<sup>21</sup> Cfr. <http://www.skillrisorseumane.it/consulenza-risorse-umane/analisi-clima-aziendale/>

affronterà temi come la chiarezza dei compiti assegnati e la rigidità delle procedure, il carico di lavoro, il grado di integrazione tra colleghi e la possibilità di esprimere le proprie opinioni, il livello di sostegno ricevuto da parte dei propri superiori, le prospettive di sviluppo nella carriera lavorativa dei dipendenti e la valorizzazione dei risultati ottenuti dai team o dal singolo lavoratore; durante la terza fase si assiste al colloquio motivazionale che può essere individuale o di gruppo e diventa un metodo diretto per individuare punti di forza e di debolezza del clima all'interno dell'organizzazione, la quarta fase consiste nella rielaborazione delle informazioni accumulate tramite il questionario e i colloqui, da qui ne deriva la capacità degli esaminatori di individuare le aree di potenziale miglioramento e quindi la possibilità di prendere delle decisioni in merito alle azioni da intraprendere nelle aree interessate da malcontento e malumori; la quinta fase è una fase di coinvolgimento di tutta la struttura aziendale perché è la fase in cui viene restituito il feedback dell'analisi ed, al fine di favorire la coesione e il senso di appartenenza e importanza, è molto importante che tutti siano coinvolti nella condivisione dei risultati e delle conclusioni tratte per mezzo dell'analisi; infine, la sesta e ultima fase è la fase di monitoraggio del clima aziendale cioè una fase temporanea in cui viene monitorato il corretto svolgimento delle azioni intraprese al fine di garantire l'efficacia dello strumento.

In conclusione, dunque, sembra che il buon manager per trarre vantaggio dalla teoria dovrebbe quindi essere prima un buon conoscitore della sociologia umana e dovrebbe conoscere a fondo i suoi collaboratori così da essere in grado di individuare i bisogni che ciascuno di loro si accinge ad affrontare, guidarli nel soddisfarli e trarne così beneficio reciproco: ogni lavoratore si sentirà quindi appagato e motivato e il manager sarà riuscito nell'intento di aumentare l'efficienza e la produttività del suo team.

### ***1.3 La comunicazione***

La comunicazione negli ultimi anni ha assunto un ruolo sempre più centrale diventando un grande argomento di attualità per molte discipline sociali, ma anche

per l'economia e attraverso il marketing e la pubblicità la comunicazione è diventata un concetto chiave per il successo delle aziende. Anche In.Va. SpA conferma che quanto appena detto sia un trend in crescita e che la comunicazione in ogni sua sfaccettatura sia un concetto strategico per il progresso e lo sviluppo di tutte le aziende: comunicare correttamente significa fornire la chiave di lettura delle politiche aziendali e dell'immagine dell'azienda ai consumatori, ma anche ai dipendenti.

Ciononostante non è di questo genere di comunicazione che parla questo capitolo, il focus riguarda la comunicazione nelle interazioni umane e le strategie per implementarla e implementare il coinvolgimento relazionale tra gli individui.

La comunicazione aziendale può infatti essere divisa in tre settori distinti, ciascuno con proprie caratteristiche: la comunicazione interna, le relazioni pubbliche e la comunicazione di marketing.

Le relazioni pubbliche e la comunicazione di marketing sono due tipologie di comunicazione esterna dell'azienda sulle quali la comunicazione interna esercita una forte influenza. L'attributo "interna" è necessario solo a circoscrivere l'area operativa in cui avviene questo tipo di scambio ma, nella realtà, i dipendenti di una azienda devono essere i primi *stakeholders* proprio perché la loro opinione fornisce l'immagine ambasciatrice della reputazione esterna e pubblica dell'azienda stessa. La comunicazione interna, infatti, ha subito negli ultimi anni uno sviluppo sempre maggiore che ha favorito e favorisce tuttora la sua progressiva trasformazione in comunicazione organizzativa<sup>22</sup>. Quest'ultima perciò ricopre un ruolo strategico in ogni azienda di successo, la si identifica come la relazione tra diverse parti del sistema organizzativo e ne coinvolge tutti gli attori<sup>23</sup>. Storicamente il modello comunicativo era concepito come un modello di flusso in cui avviene lo scambio interpersonale di informazioni e significati tra un mittente e un destinatario dal

---

<sup>22</sup> «La comunicazione organizzativa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura, i valori d'impresa. [...] può essere dunque definita come l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente.», in E. Invernizzi, *La Comunicazione Organizzativa*, in G. Fabris (a cura di), *La comunicazione di impresa*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 2003, p. 98.

<sup>23</sup> V. Caggiano, *La Comunicazione nell'organizzazione*, in A. Pedon, F. Sprega (a cura di), *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, cit., p. 95.

quale le parti coinvolte deducono un significato, oggi gli scienziati ritengono che tale modello non possa essere considerato realistico perciò si sono diretti verso la considerazione dell'esistenza di un modello percettivo della comunicazione per il quale le parti coinvolte nello scambio di informazioni forniscono individualmente un loro significato a quelle informazioni che può essere codificato e trasmesso agli altri<sup>24</sup>.

La comunicazione organizzativa o gestionale riguarda i rapporti interni e lo scambio di informazioni tra il manager e i sottoposti, essa è quindi la capacità manageriale che favorisce e agevola le relazioni interpersonali. Soprattutto le aziende del settore terziario che forniscono servizi ai privati o alla Pubblica Amministrazione come In.Va. SpA hanno la necessità di implementare e mettere a punto reti comunicative interne che siano salde e funzionali perchè la loro diversificazione tra rami d'azienda potrebbe facilmente portare a vuoti comunicativi e dispersione di informazioni. All'atto pratico In.Va. SpA, ad esempio, necessita che vi sia un buon livello comunicativo non solo all'interno dello stesso team o dello stesso ramo d'azienda ma anche tra diversi settori perchè lo sviluppo di un software è un compito che spetta ad un determinato segmento operativo aziendale, ma quando il software viene mandato in esercizio si trasforma anche la sua essenza e da prodotto diventa un servizio la cui gestione e assistenza sono affidate ad un diverso settore aziendale che però in ogni momento può aver bisogno di comunicare con gli sviluppatori. La comunicazione diventa una capacità e uno strumento coordinativo anche per il *customer service* e il *customer care*.

I meeting sono considerati i più diffusi strumenti di comunicazione interna e operativa. Nella maggior parte dei casi i membri di un team comunicano e si scambiano informazioni attraverso l'organizzazione di una riunione.

Secondo la teoria, ogni riunione deve avere una sua propria finalità: motivazione, informazione, coordinamento, innovazione, produzione e decisione sono solo alcune delle azioni perseguite da un manager attraverso l'organizzazione di tale evento.

La riunione motivazionale ha lo scopo di influenzare positivamente i collaboratori attraverso l'ascolto e la conoscenza al fine di condurre gli ascoltatori ad azioni di

---

<sup>24</sup> R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, cit., pp. 475-478.

auto-riflessione e all'acquisizione di maggior consapevolezza di sé e dell'ambiente circostante. Essa è intesa dunque come il processo attraverso il quale è possibile indurre le persone a muoversi nella direzione prestabilita.

La riunione finalizzata alla mera condivisione di informazioni è una delle forme più diffuse, viene utilizzata dal manager per fornire a tutti i membri del team le medesime conoscenze sull'argomento trattato, sia che queste si riferiscano a fatti di pubblico interesse, sia che riguardino direttamente l'unità organizzativa in questione.

La riunione volta al coordinamento del team è una delle forme più rilevanti perché per mezzo di questo incontro i partecipanti definiscono gli obiettivi e i limiti del loro operato. È una delle principali sedi di confronto attivo utile a cogliere idee e opinioni positive per sviluppare proficuamente le azioni necessarie al raggiungimento di tali obiettivi.

Un ulteriore obiettivo perseguibile per tramite di una riunione è l'innovazione. In questo ambito l'innovazione è chiaramente distante dalla sua connotazione scientifica, ma è possibile innovare in termini di produzione di nuove idee anche in riferimento alle strategie di lavoro che influenzano procedure, organizzazione del team, strumenti di lavoro e politiche di *problem solving*.

Le riunioni di produzione, grazie al contributo di tutti i membri del team, si propongono di dare vita ad un nuovo progetto che sia in grado di produrre un determinato risultato utile per la progressione del lavoro del team.

In ultimo, la riunione volta ad affrontare un processo decisionale è la situazione in cui si suppone che tutti i partecipanti siano sufficientemente competenti in merito all'oggetto della discussione e vengano coinvolti dal manager proprio per dare vita ad un progetto condiviso che sia anche portatore di motivazione per il team.

Eppure comunicare resta un'ardua sfida e le riunioni continuano a produrre scarsi risultati, nonostante le numerose strategie e diverse strutture.

Un innovativo modello teorico sulla gestione e organizzazione di un team meeting è quello proposto da Patrick Lencioni; l'autore fonda la sua teoria sull'analisi dei punti di debolezza dei meeting e, sulla base delle sue ricerche, descrive la miglior strategia per neutralizzare i punti di debolezza e rendere efficaci le riunioni.

### 1.3.1 *Il meeting come paradosso della comunicazione gestionale*

Anche all'interno dell'organizzazione aziendale si assiste in questi ultimi anni a continui e sempre più proficui rinnovamenti che hanno portato la classica struttura gerarchica del passato a cedere il posto ai più moderni team di lavoro, gruppi in cui si comunica, si collabora e si interagisce attivamente. Le nuove strategie aziendali che hanno portato alla nascita dei team hanno fatto sì che divenisse crescente anche la necessità di comunicare tra i membri degli stessi e che questi debbano inevitabilmente partecipare a varie tipologie di riunioni. Dall'efficacia di questi meeting dipende la performance del gruppo<sup>25</sup>.

Detto così sembra che i meeting, o le riunioni più in generale, abbiano un'enorme utilità per il team e costituiscano il primo grande strumento comunicativo che aiuta i membri ad entrare in sintonia e a sviluppare una rete di scambio interna al team. Purtroppo non è sempre così.

I meeting infatti sono in grado di essere estremamente utili e produttivi oppure sono capaci di divenire una enorme perdita di tempo per tutti coloro che vi partecipano. Questo è quanto sostenuto anche dall'autore Patrick Lencioni che, dopo aver analizzato le opinioni dei membri di team più disparati, ha teorizzato il suo personale modello innovativo per il meeting ideale. *Death by Meeting* costituisce il "manuale di istruzioni" per aumentare l'efficacia comunicativa durante il meeting e l'influenza che può essere esercitata sui partecipanti.

If I didn't have to go meetings, I'd like my job a lot more<sup>26</sup>.

Con questa frase Patrick Lencioni introduce il lettore al suo *Death by Meeting*. L'autore si propone dapprima di narrare il *feeling* degli attori di un meeting romanzando le vicissitudini di un'azienda esistente, poi di descrivere il suo modello

---

<sup>25</sup> Cfr. H.E. Chambers, *Comunicare con efficacia*, Milano, Etas, 2002.

<sup>26</sup> P. Lencioni, *Death by Meeting: a leadership fable about solving the most painful problem in business*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. vii.

di pensiero a proposito dei meeting e di quale sia la miglior strategia per renderli produttivi.

Lencioni con questa frase intende fornire al lettore una chiave di lettura analitica del suo scritto: perchè un dirigente dovrebbe pensare che il suo lavoro sarebbe migliore senza le riunioni? Perchè le riunioni non funzionano.

Nella maggior parte dei casi non producono risultati, non forniscono obiettivi, non si dedica tempo sufficiente agli argomenti trattati, non sono costruttive, non sviluppano discussioni che aumentano il coinvolgimento e la motivazione dei partecipanti.

Ma, prima di parlare di quali siano le caratteristiche del meeting ideale e di quali siano i reali problemi che nascono dalla cattiva gestione dell'evento, è bene chiarire di cosa si tratta: un meeting è un'interazione dinamica che coinvolge gruppi di persone che discutono *topics* rilevanti per il loro sostentamento<sup>27</sup>.

Ovvero sono riunioni necessarie per le interazioni umane e lo scambio di opinioni e obiettivi all'interno di ogni azienda: l'attività al centro di ogni organizzazione; per contro sono estremamente lunghe e apparentemente inutili. Ciò che Lencioni ritiene sia sbagliato è il modo in cui vengono percepite e gestite. Ecco, questo è il paradosso.

Sarà questo il motivo per cui molti dirigenti negli anni sostengono che il loro lavoro sarebbe migliore senza le riunioni?

Ciò che va ridimensionato è quindi la costruzione dell'evento, adeguare ogni necessità ad una struttura e ad una tipologia di meeting ben definita e chiara a tutti i partecipanti aumenta il coinvolgimento e la gratificazione del team. Quest'ultimo svilupperà inevitabilmente anche maggiore motivazione nel perseguimento degli obiettivi fissati con precisione e delle strategie delineate con chiarezza.

Per fare questo c'è bisogno di intervenire su quelli che secondo Lencioni sono i due problemi che attanagliano i meeting.

Il primo problema è la mancanza di drammaticità o mancanza di conflitto, *lack of drama*, che rende ogni riunione noiosa, priva di coinvolgimento, monotona a tal punto da far posizionare i meeting primi in classifica tra le attività più dolorose

---

<sup>27</sup> Ivi, p. 226.

della moderna cultura d'impresa<sup>28</sup>. La drammaticità e la ricerca del conflitto sono gli elementi fondamentali per generare *engagement* all'interno di un qualsivoglia gruppo di scambio, il conflitto è infatti un aspetto positivo e inevitabile che se utilizzato in favore dell'organizzazione può favorire la comunicazione e le relazioni interpersonali tra i membri che ne fanno parte.

Una definizione universalmente condivisa di conflitto fornisce al concetto la tipica accezione negativa cui tutti sono abituati: "il conflitto è quel processo per cui una parte percepisce che i propri interessi sono ostacolati o influenzati negativamente da un'altra parte"<sup>29</sup>. Tuttavia, il termine conflitto a seconda delle circostanze in cui si manifesta può variare in ampiezza quindi determinare diverse tipologie di coinvolgimento del singolo individuo, i conflitti anche in ambiente lavorativo vengono troppo spesso considerati "bellicosi", ma al contrario essi rappresentano un'opportunità di confronto e crescita tra le parti. Anche per questo motivo Patrick Lencioni ritiene che un elemento fondamentale necessario alla salute delle riunioni sia proprio il conflitto. Pertanto, nella sostanza di questo elaborato e di quanto segue il conflitto non è patologico ma funzionale. Questa distinzione è necessaria affinché possa essere chiaro a dirigenti e manager che il conflitto all'interno di un team è funzionale quindi è capace di generare un flusso di idee e di pensieri che possono portare a soluzioni innovative e condivise e se gestito con intelligenza da tutte le parti, può divenire un importante strumento per migliorare le relazioni interpersonali.

Quindi è possibile affermare che il conflitto funzionale promuove gli interessi dell'organizzazione migliorandone la performance globale e anche in questo caso una relazione grafica fornisce la dimostrazione a quanto sostenuto.

Si considerino tre fasce di intensità del conflitto: intensità bassa che corrisponde ad un conflitto troppo basso, intensità moderata che corrisponde ad un conflitto adeguato (conflitto funzionale) e intensità alta che corrisponde ad un conflitto troppo elevato; poi si considerino tre tipologie di risultati ottenibili: negativi, neutrali e positivi. Mettendo in relazione questi dati si ottiene una curva gaussiana

---

<sup>28</sup> Ivi, p. 223.

<sup>29</sup> R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, cit., p. 445.

il cui picco coincide con il punto in cui l'intensità di conflitto moderata incontra risultati positivi.

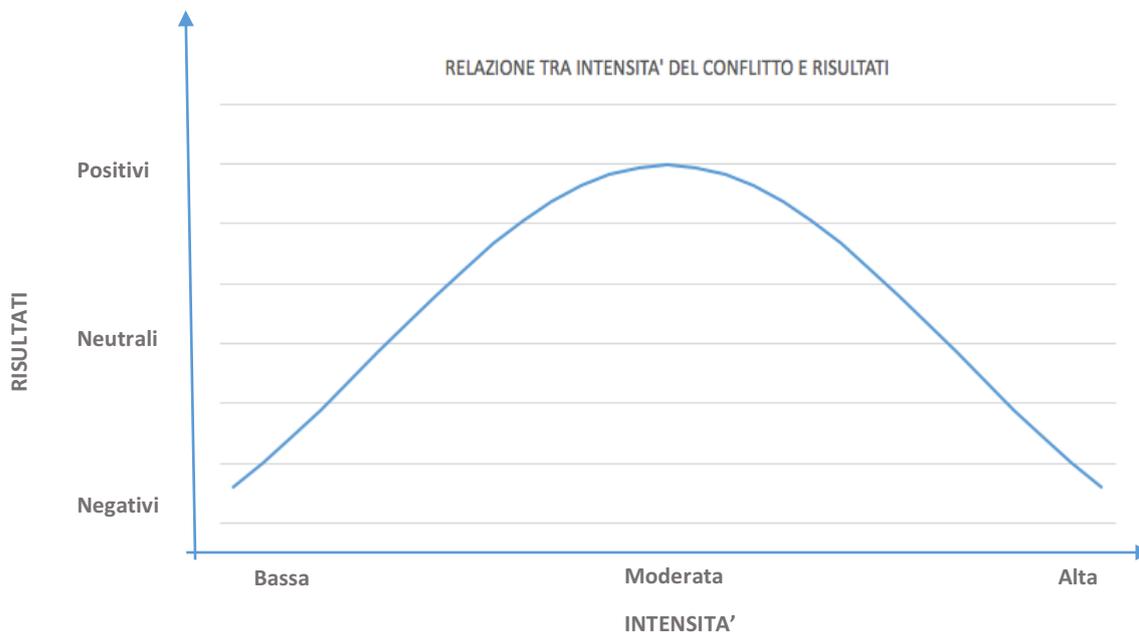


Figura 4: Relazione tra l'intensità del conflitto e i risultati<sup>30</sup>.

Perché questo avvenga è necessario però che i conflitti che si generano durante una riunione all'interno di un team siano in grado di influenzare la prestazione della squadra positivamente quindi è fondamentale che anche la gestione del conflitto patologico sia positiva: non devono essere penalizzati in alcun modo eventuali errori negli interventi dei membri del gruppo e l'esposizione delle opinioni deve avvenire liberamente, ogni ostacolo psicologico può essere una minaccia per la trasformazione del conflitto patologico in conflitto funzionale<sup>31</sup>. Inoltre, è necessario che il leader o il manager a capo del gruppo sia capace di controllare il fenomeno chiamato *In-group thinking* (pensare in gruppo) per il quale la necessità di componenti del gruppo di non creare disaccordi al fine di garantire l'armonia limita la qualità delle discussioni durante le quali non vengono poste all'attenzione del team osservazioni e critiche. Tralasciare questioni importanti solo per evitare di

<sup>30</sup> R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, cit., p. 447.

<sup>31</sup> Riconducibile a quanto sostenuto da Kurt Lewin in alcuni suoi saggi raccolti nell'opera *I conflitti sociali* del 1972.

creare un dibattito è una pratica che i leader preferiscono al conflitto perché permette di mantenere equilibrio e armonia durante la riunione; quello che questi leader non considerano è che al contrario la strategia di “evitamento” del conflitto non produce armonia bensì frustrazione per non aver risolto il problema. La frustrazione che si genera inoltre porta alla perdita degli stimoli, al calo motivazionale e alla generazione di conflitti personali e interpersonali nocivi alla concordia del team.

Il secondo problema è la mancanza di struttura contestuale, *lack of contextual structure*, ovvero non vi è all’interno delle organizzazioni una divisione dei meeting che rispetti i criteri di importanza delle questioni trattate, importanza del tempo speso a trattare determinati topics, importanza del luogo e del momento in cui vengono fornite informazioni o trattati temi strategici e critici.

Molte tra le organizzazioni prese in analisi dall’autore hanno dei sistemi di comunicazione interna che non funzionano, proprio perché gestiscono le relazioni e lo scambio di informazioni tra i dipendenti attraverso un’unica tipologia di meeting: lo staff meeting. Una tipologia di riunione non codificata da Lencioni nel suo modello sul meeting ideale, ma che presumibilmente si identifica in un gruppo di dipendenti che all’interno di una sala riunioni ascoltano e discutono di qualsiasi argomento, utile o meno, per due/tre ore consecutive senza mai raggiungere un vero risultato, tanto che i partecipanti hanno delle oggettive difficoltà nel sentirsi coinvolti dalle questioni esposte. Difficilmente queste tipologie di riunioni possono generare feelings positivi e motivazione tra i lavoratori.

Per rendere ogni meeting più efficace occorre dunque dotare l’organizzazione aziendale di molteplici tipologie di riunioni, adeguatamente strutturate nello spazio e nel tempo.

### **1.3.2 *Lack of drama | Lack of contextual structure***

Il tema è dunque quello dei problemi, delle effettive implicazioni che rendono improduttiva una riunione aziendale.

Attraverso l'applicazione delle regole di soluzione di questi due problemi suggerite dal modello in analisi è possibile per un leader organizzare e condurre delle riunioni che siano realmente motivanti per i partecipanti, occorre però metterle in pratica ripensando in maniera sostanziale tutta la gestione di ogni riunione.

Come già detto, secondo il modello dell'autore le implicazioni sono di due tipi e derivano da due diversi filoni di pensiero: la mancanza di drammaticità è un concetto riconducibile alla paura del conflitto e al concetto di conflitto stesso così come definito dagli studiosi della psicologia moderna; la mancanza di struttura contestuale è invece una problematica oggettiva, insita nella gestione logica dello scambio di informazioni tra gli individui.

- *Lack of drama*<sup>32</sup>:

Le riunioni prive di conflitto sono noiose. È l'assunto da cui deriva l'idea di Lencioni sulla mancanza di drammaticità.

Il modo migliore che il leader ha per ovviare al problema sin dall'inizio della riunione è decidere a priori quale sarà l'argomento del conflitto e farlo esplodere sull'opinione pubblica durante i primi dieci minuti dell'incontro, proprio come avviene in un film<sup>33</sup>. Il problema deve nascere subito per tenere alta la soglia di concentrazione e coinvolgimento delle parti, infatti il conflitto che deriva dall'esposizione drammatica di un fatto è capace di catturare l'interesse degli impiegati che si sentiranno coinvolti personalmente e saranno maggiormente propensi a sostenere le loro tesi. Tanto più le questioni di cui si dibatte sono importanti per il gruppo tanto più sarà naturale e produttivo far nascere uno scontro. Il vero *challenge* per il leader del meeting è poi quello di mantenere alto il livello del dibattito e far sì che il conflitto non si esaurisca in qualche battuta. È ciò che Lencioni chiama *Real-Time Permission* ovvero il momento in cui uno o più

---

<sup>32</sup> P. Lencioni, *Death by Meeting*, cit., pp. 226-232.

<sup>33</sup> Il riferimento ai film non è casuale; infatti, proprio Lencioni quando descrive *Lack of drama* in *Death by Meeting* sostiene la sua tesi anche attraverso due principali parallelismi con i film. I film sono capaci di coinvolgere completamente lo spettatore e questo avviene perché il conflitto è il cardine della sceneggiatura e crea engagement nel pubblico. Questo è ciò che succede, eppure i film non costituiscono una condizione direttamente rilevante della vita; si limitano a intrattenere l'attenzione per due ore circa. Il secondo parallelismo riguarda invece la capacità dei meeting di creare integrazione umana, flussi di idee che rendono un semplice osservatore, un partecipante. Davanti ad un film si è sempre e solo osservatori. Ivi, pp. 227 – 228.

partecipanti decidono di rischiare ed esporre attivamente la loro opinione nel dibattito. Ogni partecipante decide quindi autonomamente di uscire dalla sua situazione di comfort per esporsi alle critiche e alle opinioni altrui e permette ai suoi interlocutori di avere una visione più personale di sé: è quasi immediato divenire frustrati e agitati in attesa di una risposta. La vera vittoria di ogni attore del conflitto è essere in grado di non farsi sovrastare dalle emozioni e portare avanti il conflitto fino al raggiungimento dell'obiettivo della riunione: prendere una decisione.

Proprio nel conflitto risiede una delle sfide più difficili che il manager si trova ad affrontare, ovvero la capacità di perdere coscientemente il controllo del team lasciando che la soluzione al conflitto giunga naturalmente senza che egli senta il desiderio di "proteggere" i suoi collaboratori da possibili attacchi<sup>34</sup>. La necessità del conflitto e la necessità di lasciare che questo faccia il suo corso deriva anche dalla ormai sempre più forte conciliazione del personale con il ruolo di *stakeholder*, capace quindi di esercitare una forte influenza sulle strategie aziendali e sugli indirizzi poi decisi dagli alti livelli dirigenziali.

- *Lack of contextual structure*<sup>35</sup>:

Anche avendo risolto la problematica della mancanza di drammaticità e avendo finalmente chiara la necessità di creare un conflitto per produrre confronto e rendere maggiormente efficaci le riunioni, il lavoro non è finito. La seconda problematica rilevata nello studio dei meeting condotto da Patrick Lencioni è infatti quella della mancanza di struttura contestuale: mancano le risposte a *who, what, when, where, why?*

La mancanza di struttura contestuale è la caratteristica dei meeting che dà il La a Lencioni per immaginare e sviluppare diverse tipologie di riunioni con caratteristiche e scopi ben definiti che siano in grado di innalzare il livello comunicativo e la comprensione tra il manager e il suo team. Analizzando i punti che lui ritiene fondamentali alla definizione delle sue strategie, molto spesso ci si imbatte in quelle che sono possibili risposte a *who, what, when, where, why?*

---

<sup>34</sup> P. Lencioni, *La guerra nel team: racconto sulle 5 disfunzioni del lavoro di squadra*, Milano, Rizzoli Etas, 2007, p.167.

<sup>35</sup> P. Lencioni, *Death by Meeting*, cit., pp. 233-248.

Di seguito una visione analitica della sua teoria.

Le persone hanno quindi bisogno che le riunioni siano veloci, informative, produttive e che non sottraggano tempo prezioso alle loro principali attività. Il manager invece, in qualità di relatore di innumerevoli riunioni con i suoi sottoposti, ha continuamente bisogno di rinnovare la loro fiducia e mantenere costante la loro motivazione per assicurarsi una buona performance del team. Per fare questo ha bisogno anche di costruire delle “buone” riunioni.

#### *1. The Daily Check-In:*

Il primo modello di meeting con struttura contestuale individuato è “The Daily Check-In”.

*The Daily Check-In* è una tipologia di meeting che si tiene con cadenza giornaliera in un luogo e ad un orario prestabiliti che difficilmente variano, questo permette al meeting di entrare a far parte della routine del dipendente. Deve svolgersi in piedi e avere una durata di pochi minuti in modo da non distogliere l’attenzione dei partecipanti dalle loro attività lavorative; per cui è volto a favorire lo scambio veloce di informazioni sulle attività del giorno e ad aumentare il livello di coordinazione del team.

I goal di questa prima tipologia di riunione sono necessariamente la rapidità che permette di evitare di perdere troppo tempo parlando di questioni futili o che resteranno irrisolte, aumenta la confidenzialità tra i membri del team che hanno la possibilità di coordinarsi attivamente almeno una volta durante la giornata lavorativa e garantisce al manager il controllo sulle attività quotidiane dei propri sottoposti.

#### *2. The Weekly Tactical:*

Il secondo modello “The Weekly Tactical” è pensato per favorire la comunicazione su tutti quelli che sono gli aspetti tattici delle strategie di lavoro del team per i quali sono sufficienti incontri a cadenza settimanale. Questi aspetti non hanno bisogno di essere ridiscussi o modificati giornalmente, infatti vengono posti all’ordine del giorno di questa tipologia di riunione solo quelli di immediato interesse.

Gli elementi che costituiscono il *The Weekly Tactical Meeting* sono tre: il colpo di fulmine, l'esame dei progressi compiuti e l'agenda setting.

Il colpo di fulmine è la veloce esposizione dei punti prioritari di ciascun componente dell'incontro che avviene in qualche minuto allo scopo di rendere immediatamente chiara a tutti la situazione di partenza. Proprio attraverso l'esposizione delle priorità del team il manager e il team stesso sono in grado di comprendere quali siano i punti di forza e di debolezza del loro operato. È importante che questo momento di confronto abbia una durata limitata nel tempo per non rischiare che il team si focalizzi su uno o due punti in particolare perdendo di vista gli obiettivi; la sede di discussione delle tematiche più rilevanti è il terzo modello di meeting "The Monthly Strategic".

L'esame dei progressi compiuti è il secondo elemento che costituisce la routine del *The Weekly Tactical Meeting*; il punto cardine su cui si fonda anche il controllo di gestione del team. Il reporting giornaliero di dati e informazioni in merito all'andamento economico che produce il lavoro del team è un ottimo strumento per monitorare costantemente la performance del team e, se necessario, intervenire prontamente. Anch'esso è una pratica che all'interno del timing della riunione non può occupare più di una decina di minuti, perché è comunque fondamentale avere ben presente che non è quella di cui stiamo parlando la sede per discutere di numeri. In ultimo l'*agenda setting* costituisce l'atto conclusivo della riunione e deve avvenire dopo l'esposizione delle priorità e dopo l'analisi della performance perché ha lo scopo di strutturare gli obiettivi da perseguire durante la settimana di lavoro successiva. Questo permette a tutti i partecipanti di farsi parte attiva della discussione posta in essere, limita quindi il controllo esercitato dal manager ma assicura un risultato positivo a tutti i livelli.

### 3. *The Monthly Strategic*:

Il terzo modello organizzativo *The Monthly Strategic* è il primo dei quattro in cui hanno luogo i confronti relativi alle tematiche più rilevanti per il business aziendale. Ogni tematica può infatti essere affrontata a lungo, il livello di interazione e coinvolgimento dei presenti è solitamente molto elevato perché ogni discussione può portare a soluzioni decisive che influiscono sulla vita lavorativa di ciascun

impiegato. Anche in questo caso comunque va tenuto conto che prolungare una discussione può portare alla perdita del focus: generalmente quarantacinque minuti sono sufficienti per sottolineare e rilevare il centro del problema. Qualora la questione si rivelasse ostica o urgente il modello prevede anche la possibilità di organizzare un meeting strategico ad hoc.

Una componente che può insorgere durante questa tipologia di incontro è la paura del conflitto. La paura del conflitto è una disfunzione del team<sup>36</sup> che può portare a ignorare questioni critiche che ne minano il successo, impedisce ai membri di avere una visione globale delle opinioni e, come già detto in precedenza, dà vita a riunioni noiose e poco funzionali. Il conflitto si rivela dunque, anche questa volta, necessario e salutare.

#### 4. *The Quarterly Off-Site Review:*

La quarta ed ultima tipologia di meeting pensata da Lencioni è “The Quarterly Off-Site Review”: è una tipologia di incontro che avviene con cadenza trimestrale o quadrimestrale e include i vertici dell’azienda perché è la sede di discussione delle strategie di business, core dell’organizzazione. La peculiarità di questo modello è che può svolgersi al di fuori dell’headquarter aziendale; un clima più familiare e meno formale di quello aziendale possono favorire lo scambio e la nascita di idee innovative, ma è importante fare attenzione che l’approccio familiare non faccia fallire l’intento generando distrazioni e distogliendo l’attenzione dalle discussioni. Al contrario il clima favorevole in cui dovrebbe svolgersi la riunione deve essere in grado di generare unione e inclusione tra i membri del team.

La suddivisione delle tipologie di meeting suggerita da Lencioni sembra essere condivisa e messa in pratica nel concreto anche da In.Va. SpA in alcuni suoi settori. L’azienda non porta avanti politiche volte ad uniformare i processi comunicativi interni - se non per quanto riguarda le comunicazioni a larga scala dirette a tutti i dipendenti per le quali si serve della e-mail aziendale e della rete intranet (la diffusione di questa tipologia di supporti tecnologici soprattutto nelle aziende informatiche come In.Va. SpA ha aumentato notevolmente le potenzialità della

---

<sup>36</sup> P. Lencioni, *La guerra nel team*, cit., pp. 163 – 168.

comunicazione interna favorendo lo scambio di documenti e informazioni tra tutte le risorse che popolano l'azienda) - e non prevede obblighi per i dirigenti o per i responsabili di condurre riunioni standard o fondate su un metodo unico e prestabilito, ma invita tutti i manager a condurre con regolarità e cognizione di causa le riunioni necessarie al progresso dell'organizzazione.

Nel caso specifico, il ramo d'azienda che si occupa di Risorse Umane e Formazione, che si fa portavoce e consigliere allo stesso modo per le esigenze di tutti i dipendenti sottolinea l'importanza di strutturare un metodo comunicativo standard, programmato e conosciuto all'interno di uno stesso distaccamento o tra i membri di un team.

La tipologia di meeting maggiormente utilizzata per lo scambio di informazioni e verifica degli obiettivi utilizzata dal manager del settore Risorse Umane e Formazione di In.Va. SpA è molto simile a quella che Lencioni definisce *The Daily Check-In*. I membri del gruppo di lavoro si riuniscono giornalmente per qualche minuto al fine di fornire le linee guida per il lavoro da svolgere e far circolare informazioni utili all'operato di ciascuno. Le occasioni di confronto comunque sono favorite dalla vicinanza delle scrivanie/postazioni di lavoro e dalla convivenza sullo stesso piano della struttura.

Tuttavia, anch'essi ritengono che sia necessario fissare riunioni a cadenza settimanale o bisettimanale per fornire al team occasioni di scambio con scopi diversi e con durata diversa, questo permette di dare spazio anche a questioni che giornalmente non si potrebbero trattare. Da quest'anno infatti, alcuni dirigenti di In.Va. SpA organizzano riunioni con cadenza prefissata durante le quali i punti all'ordine del giorno sono fissati dai sottoposti e sono discussi al fine di generare degli obiettivi da perseguire che verranno trascritti a verbale e verificati nel breve, medio o lungo periodo a seconda della loro connotazione per poi essere visti una volta portati a termine. Tutti i dirigenti dei rami d'azienda di In.Va. SpA sono stati invitati ad adottare questo sistema di svolgimento delle riunioni con fissazione di obiettivi specifici perché si crede che possa essere uno strumento utile e favorevole anche e soprattutto per le aree che sono efficienti nella produzione ma peccano in organizzazione comunicativa.

La tipologia di riunione che avviene in In.Va. SpA e che meglio si accosta alla seconda tipologia di meeting *The Weekly Tactical Meeting* di Patrick Lencioni è un incontro programmato ogni due settimane, indetto dal Direttore Generale, che si traduce in una riunione direzionale alla quale partecipano tutti i dirigenti dei diversi segmenti aziendali e durante la quale si trattano temi di importanza strategica che influiscono o influiranno sull'operato di tutti i settori. In questo caso specifico torna ad essere calzante il concetto di comunicazione inteso come scambio di informazioni che avviene tra i diversi livelli dell'organizzazione perché per rendere efficace la riunione dei dirigenti è sempre necessario che le politiche o le strategie adottate durante la riunione siano dapprima comunicate tempestivamente e correttamente dal manager ai suoi collaboratori, poi è necessario che queste strategie siano messe in pratica a livello operativo garantendo un risultato per l'azienda.

Quando le riunioni si rendono necessarie al fine di permettere la diffusione di informazioni relative ad argomenti di fondamentale importanza per la sussistenza dell'azienda, il distaccamento Risorse Umane e Formazione è l'ente promotore e organizzatore delle riunioni utili a favorire la diffusione della conoscenza in merito. Tali riunioni divengono obbligatorie per tutti i dipendenti e sono volte a formare e informare tutti i dipendenti aziendali sull'acquisizione di determinate conoscenze o capacità connesse a nuovi strumenti di mercato o all'introduzione di normative e certificazioni<sup>37</sup>.

In ultimo, purtroppo, In.Va. SpA non si avvale di strumenti di aggregazione e confronto che si svolgono al di fuori dell'azienda perché non ha la possibilità di investire in trasferte aziendali finalizzate unicamente alla costruzione di relazioni interpersonali dei dipendenti.

Tuttavia, la divisione dettagliata e completa dell'andamento ideale di ogni singola riunione pensata da Lencioni potrebbe indurre a pensare che sia tutto troppo organizzato e che di fronte ad un reale ed improvviso cambio di direzione i membri

---

<sup>37</sup> In.Va. SpA dispone di diversi settori aziendali che nascono dalla necessità di conformarsi agli obblighi di legge e ai regolamenti/ direttive UE che permettono alle aziende di lavorare con la Pubblica Amministrazione (ad esempio: Organismo di vigilanza che è posto in essere in forza del D. Lgs. 231/01, Sicurezza che fa capo al D. Lgs. 81/08, RDP (GDPR - Privacy) che si attiene al Regolamento UE 679/2016 e RPC fondato sulla Legge Anti corruzione 190/2012.).

del team e il manager stesso non siano più in grado di “uscire dallo schema” per attivare una soluzione. Invece, questo modello sembra proprio supportare anche le situazioni più estreme mettendo in condizione i membri del team di scambiarsi opinioni continuamente e interfacciarsi ai problemi in maniera preventiva e costruttiva.

Il modello proposto da Lencioni si fonda anche sulla convinzione che salvare il tempo sia un metodo favorevole al *decision making* e al *problem solving*.

Lo *sneaker time*<sup>38</sup>, così come lo definisce l'autore, diventa tempo guadagnato e non più tempo perso a comunicare innumerevoli volte gli stessi concetti tramite strumenti non efficaci.

I meeting che non riescono nel loro intento e che vengono condotti in maniera superficiale e non organizzata sono quelli che possono davvero portare ad una sofferenza generalizzata all'interno dell'organizzazione: insoddisfazione, rabbia, letargia e cinismo saranno alcuni dei sentimenti condivisi tra i membri del team. Questo avrà sicuramente un impatto sulla vita e sulle relazioni esterne degli individui che lo subiscono, ma soprattutto porterà al peggioramento delle performance e alla guerra nel team.

---

<sup>38</sup> «Spending hours sending e-mail, leaving voice mail, and roaming the halls to clarify issues that should have been made clear during a meeting in the first place.», in P. Lencioni, *Death by Meeting*, cit., p. 251.

***Il team e la leadership:  
due strumenti per l'azione manageriale***

Nel corso del capitolo primo sono state definite le principali questioni psicosociologiche che interessano l'individuo nell'organizzazione aziendale, cioè il lavoratore, questo secondo capitolo invece si propone di delineare le dinamiche tecniche che caratterizzano la gestione manageriale d'impresa. In particolare la stesura del capitolo intende definire con precisione le figure del team e della leadership, componenti fortemente innovative che caratterizzano le aziende contemporanee.

Per comprendere la totalità del concetto e come la teoria si concretizza nella realtà aziendale i passaggi di interpretazione dell'azione manageriale attraversano aspetti differenti e connessi tra loro:

- si definisce il processo di identificazione e formazione del team tenuto conto della necessità di questo di adattarsi al contesto aziendale anche analizzando le disfunzioni in cui può incorrere e infine definendo le modalità suggerite dalla teoria per rendere efficace il proprio team. Si farà infine particolare riferimento al

confronto tra i due modelli di gestione manageriale teorizzati da Patrick Lencioni: *Le 5 disfunzioni del team* e *Le virtù del team player ideale*.

- si definisce poi il concetto di leadership e l'importanza della leadership come strumento di gestione manageriale del team definita anche attraverso la contestualizzazione di quelle che sono le principali caratteristiche del leader ideale e di come quest'ultimo dovrebbe divenire il *driver* nella trasformazione da gruppo a team per il superamento delle disfunzioni.

- i primi due punti sono analizzati tenendo conto della capacità del team e della leadership di generare sostanziali incrementi nella performance aziendale e di essere i vettori nella relazione che intercorre tra persone-team-azienda e performance.

- si conclude con l'analisi delle differenze tra la leadership e il management utilizzando come fondamento realistico della questione l'approccio manageriale odierno in cui leadership e management convivono.

Le teorie di molti autori di stampo tipicamente anglosassone faranno da sfondo alla descrizione dello stato delle cose e serviranno come via interpretativa delle azioni manageriali analizzate.

Si ritroverà più volte l'impronta formativa di Patrick Lencioni che fornisce alle aziende e ai suoi lettori strumenti concreti e semplici per individuare la strada verso il successo dell'organizzazione aziendale.

Tra i tanti, poi, spiccherà il contributo fornito da Daniel Goleman agli studi sull'intelligenza emotiva e sulle modalità di applicazione di essa nelle organizzazioni aziendali.

## **2.1 Il team**

Il lavoro in team non è né intrinsecamente positivo, né oggettivamente una novità, ma è fondamentale procedere alla sua analisi perché proprio negli ultimi decenni le aziende si stanno approcciando a questo modello lavorativo adottandolo all'interno delle loro sezioni e dei loro distaccamenti con l'obiettivo di garantirsi la motivazione dei lavoratori, il senso di appartenenza e l'aumento delle performance.

Non sempre è così semplice adottare questa strategia lavorativa, talvolta i lavoratori che compongono i team possono non trovarsi in linea con la strategia di lavoro prevista dall'esistenza stessa del team e a causa del disinteresse di uno, pochi o tutti i membri del gruppo possono generarsi delle disfunzioni che inficiano la produttività e la performance dell'intero gruppo. Questo argomento sarà approfondito al punto successivo in cui verranno descritte e definite con precisione le cinque disfunzioni del lavoro di squadra teorizzate da Patrick Lencioni.

Veniamo dapprima all'analisi degli aspetti generali che esplorano il significato del lavoro in team passando attraverso il concetto di team e le sue applicazioni.

Secondo David Clutterbuck<sup>39</sup>, ricercatore e team coach Europeo, per definire un team è molto più semplice partire da ciò che il team *non è*. Il team non è un semplice gruppo di persone perché i “gruppi di persone” assegnano maggiori priorità agli obiettivi individuali di ciascun componente del gruppo e si sentono liberi per questo di agire in maniera unilaterale. I membri di un team, al contrario, considerano di vitale importanza la definizione e il raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi. Il team si qualifica quindi come uno strumento a servizio dell'organizzazione all'interno del quale un insieme di persone unisce punti di vista e prospettive differenti nel tentativo di raggiungere un obiettivo comune o di risolvere un problema complesso, le persone pongono in secondo piano i propri interessi personali al fine di giungere ad un risultato condiviso<sup>40</sup>. Proprio in forza di questa

---

<sup>39</sup> Cfr. D. Clutterbuck, *Team Coaching, come portare la propria squadra all'eccellenza*, Bergamo, Alessio Roberti Editore Srl, gennaio 2009.

<sup>40</sup> Una delle definizioni di team più comunemente utilizzate è quella proposta da Katzenbach e Smith nel 1993: «Un team è un gruppo ristretto di persone con competenze e capacità complementari che operano per un fine comune, con obiettivi di prestazione e approcci condivisi, che si ritengono tutte responsabili l'una nei confronti dell'altra». Questi due consulenti manageriali si preoccupano inoltre di chiarire che i termini gruppo e team non possono essere considerati equivalenti e spiegano questa affermazione mettendo in evidenza le principali caratteristiche del team ovvero la condivisione e la coesione: «L'essenza di un team è l'impegno comune; senza questo i gruppi lavorano come individui; con esso diventano una potente unità di performance collettiva». Un gruppo può diventare un team solo quando si manifestano le seguenti condizioni: leadership condivisa, responsabilità diventa sia individuale che condivisa, scopo preciso e condiviso. Inoltre, in un team l'attività di *problem-solving* è una costante e l'efficacia è misurata dai risultati collettivi. Anche Thompson nel 2000 fornisce una sua definizione fondata sulla condivisione e sulla comunanza delle intenzioni tra gli individui che costituiscono un team: «Un team è un gruppo di persone indipendenti per quanto riguarda informazioni, risorse e capacità, che cercano tuttavia di combinare i propri sforzi per il raggiungimento di un obiettivo comune». Oltre a queste, molte altre definizioni di team posso ritrovarsi in letteratura, tutte identificano il team come un'entità posta a servizio dell'azienda per mezzo della quale i suoi membri intendono perseguire e raggiungere obiettivi comuni.

definizione per quanto riguarda la composizione dei team la struttura a cui si fa più comunemente ricorso è il team interfunzionale<sup>41</sup>, ovvero la struttura organizzativa in grado di unire le conoscenze e competenze di esperti provenienti da diverse aree funzionali dell'azienda al fine di giungere ad un risultato comune.

Detto ciò si deduce quindi che lavoro in team è parte della progettazione organizzativa perché la condivisione è uno strumento capace di condizionare positivamente la prestazione globale dei collaboratori. Per mezzo della coesione e condivisione generate dall'appartenenza al team viene favorito lo sviluppo delle qualità psicosociologiche dei suoi membri come, le già affrontate, motivazione e comunicazione oltre che la flessibilità e la velocità di apprendimento<sup>42</sup>.

In forza delle definizioni appena fornite è possibile individuare le poche ma imprescindibili caratteristiche peculiari del team: tra le principali si trovano la dimensione del team, l'interconnessione di capacità complementari proprie dei membri del team, l'aderenza ad obiettivi comuni, le capacità comunicative e il reciproco riconoscimento delle responsabilità.

A proposito delle dimensioni, i team possono essere classificati come grandi o piccoli, ma la polarizzazione che nasce da questa affermazione è il presupposto per cui in entrambi i casi si generino come diretta conseguenza vantaggi e svantaggi di cui è necessario tenere conto nel momento della costruzione del team perché potrebbero minarne la performance, oltre che l'armonia. Secondo la teoria, il team

---

<sup>41</sup> Il team interfunzionale è solo una delle sei tipologie di team cui si riferisce la letteratura economica moderna, la definizione che ne danno Slocum e Hellriegel è la seguente: “un team interfunzionale è costituito da membri provenienti da funzioni che identificano, analizzano e risolvono problemi comuni o lavorano sull'innovazione e sulla risposta al cliente”.

Le altre cinque tipologie di team da loro identificate sono invece:

1. Il team funzionale: persone che lavorano giornalmente ad attività simili e che condividono il loro background personale.
2. Il team di problem-solving: insieme di persone che analizzano un problema e tentano di fornire una soluzione spesso implementandola.
3. Il team autogestito (o autonomo): costituito da membri altamente interdipendenti tra loro, che lavorano al fine di creare un prodotto o offrire un servizio.
4. Il team virtuale: composto da membri che collaborano a distanza grazie all'utilizzo delle tecnologie informatiche.
5. Il team globale: l'aggettivo globale significa che include membri di diversa nazionalità che si diversificano per cultura, lingua, tempo e distanza ma che cooperano al fine di sviluppare beni o servizi globali.

J.W. Slocum, Jr., D. Hellriegel, *Comportamento Organizzativo, fondamenti psicologici per l'azione manageriale*, Milano, Hoepli, 2010, pp. 227 – 232.

<sup>42</sup> Cfr., D. Knights, H. Willmott, (a cura di), *Comportamento organizzativo, Organizzazione aziendale e management*, Novara, De Agostini, 2009.

ideale deve essere di dimensioni limitate<sup>43</sup> perché questo favorisce l'interazione tra i suoi membri, essi avranno limitate difficoltà funzionali e comunicative e saranno capaci di costruire processi cognitivi di gruppo e dinamiche affettive come coesione e leadership. Contrariamente, qualora le dimensioni del team non fossero adeguate, si riscontrerebbe il bisogno tra le persone di formare gruppi sociali interni di dimensioni più contenute che porterebbero alla progressiva frammentazione del team. Inevitabilmente si andrebbe a creare un clima negativo in cui un sentimento di demotivazione generale potrebbe scaturire dalla sensazione di non ricevere adeguati riconoscimenti per il lavoro svolto e potrebbe portare il singolo o la collettività a sentirsi sottovalutati. In generale tutti questi scenari porterebbero senza dubbio alla progressiva perdita della motivazione e dell'impegno per la propria mansione oltre che alla perdita della coesione del team dovuta alle minori interazioni tra i componenti. Infine, al variare del numero di componenti del team, anche la comunicazione diverrebbe suscettibile di variazioni generando lacune e asimmetrie informative capaci di ledere la performance del team.

Team di grandi dimensioni sono in grado di aumentare il grado di formalizzazione della comunicazione portando gli strumenti comunicativi a divenire necessariamente più strutturati e regolamentati, si passa quindi dal dialogo diretto favorito dai piccoli gruppi chiusi, all'utilizzo di strumenti informativi predefiniti che possano far giungere la medesima informazione nel medesimo tempo a tutti i componenti del gruppo (e-mail, intranet, circolari etc.)

Durante il colloquio con la responsabile della sezione risorse umane dell'azienda In.Va. SpA, è emerso che lo strumento comunicativo più favorevole alle comunicazioni ad ampio raggio sono le e-mail e la piattaforma intranet aziendale, ovvero strumenti standardizzati pensati per indirizzare lo stesso messaggio ad un numero elevato di persone. Al contrario, nel caso di comunicazioni interne ai singoli comparti aziendali o ancor più nello specifico, interne ai singoli gruppi, il dialogo diretto è certamente favorito.

---

<sup>43</sup> Katzenbach e Smith hanno riscontrato che i team dovrebbero essere composti da un numero medio di persone che si aggira tra i 2 e i 25 componenti, però i gruppi più efficaci non dovrebbero superare i 10 membri. Cfr. J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harper Business, New York, 1993.

Le capacità complementari che si interconnettono grazie all'appartenenza al team sono il valore aggiunto per il team perché lo rendono titolare di una più vasta gamma di conoscenza, seppur questo sia vero è necessario avere ben presente che ogni team è costituito da individui, questi ultimi, seppur interconnessi tra loro nell'esercizio delle loro funzioni e in qualità di lavoratori, restano individui di pieno diritto che necessitano di riconoscimenti non solo in quanto membri di una collettività ma anche come singoli individui che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi comuni.

L'aderenza ad obiettivi comuni e specifici è la caratteristica principale che mantiene in salute il team ed evita il generarsi di disfunzioni perché fa sì che tutti conoscano chiaramente gli obiettivi da perseguire attraverso il proprio personale operato. In merito agli obiettivi è importante rilevare che questi possono derivare da imposizioni e volontà dei vertici aziendali e, in quanto imposti possono non essere condivisi e possono minare la prestazione generale dei membri del gruppo. Sotto questo aspetto diviene quindi importante il ruolo della leadership che per prima deve essere motivata e motivante e deve avere buone doti comunicative. Ogni buon leader deve conoscere gli obiettivi primari dell'azienda e deve essere in grado di comunicarli al team che è chiamato a guidare perché i suoi collaboratori possano prenderne atto e farli propri, diventa necessario che nel momento in cui un semplice gruppo si trasforma in un team tutti i suoi membri accettino di subordinare i propri obiettivi a quelli collettivi. Un obiettivo, un traguardo o una causa comune capaci di suscitare l'interesse del gruppo sono il principale motore motivazionale per il team, in molti casi si è riscontrata l'importanza di determinare l'obiettivo del gruppo attraverso un processo decisionale condiviso al quale possano partecipare attivamente i componenti della squadra al fine di accrescere maggiormente l'interesse e la motivazione nel perseguire quanto stabilito di comune accordo<sup>44</sup>.

Infine il reciproco riconoscimento delle responsabilità è un fondamento dell'esistenza stessa del team perché evita che le persone facciano corrispondere le responsabilità solo al livello dirigenziale più alto, ma siano in grado di riconoscere

---

<sup>44</sup> Anche Patrick Lencioni, autore sul quale si fondano molti degli assunti trattati in questa tesi, nella sua opera "La guerra nel team" tratta l'importanza di definire collettivamente l'obiettivo o gli obiettivi primari del team per far sì che questi siano condivisi e accettati da tutti garantendo la miglior performance di gruppo possibile.

le proprie e le altrui responsabilità all'interno del gruppo denunciandole se necessario.

Ciò nonostante e a prescindere dalle caratteristiche tecniche del team come unità organizzativa aziendale, l'efficienza continuativa e globale di un team dipende dalla volontà e dalla cooperazione dei suoi membri. Infatti, tre principali caratteristiche che rendono il lavoro in team efficace derivano dalla definizione stessa di team e sono la cooperazione, la fiducia e la coesione. In particolare si parla di cooperazione quando gli sforzi degli individui sono integrati al fine di realizzare un obiettivo comune, di fiducia quando gli individui all'interno del gruppo si concedono credibilità reciproca e di coesione quando la pluralità supera l'individualità.

Secondo Richard Denny per motivare i componenti di un team e far sì che il clima aziendale sia positivo ovvero ricco di cooperazione, fiducia e coesione, è necessario attenersi ad alcuni principi specifici<sup>45</sup>:

1. *Le persone dovranno avere la capacità necessaria.* Ogni membro del team dovrà farsi portatore di determinate capacità che possono derivare dalla sua formazione accademica o da attività passate per risultare una buona risorsa all'interno del team e per essere capace di raggiungere gli obiettivi attraverso la mansione ad esso assegnata.
2. *Le persone dovranno essere adatte al compito.* In molti casi non sono sufficienti le capacità e conoscenze acquisite attraverso un percorso accademico o professionale passato pertanto, talvolta, l'azienda stessa deve mettere a disposizione delle sue risorse percorsi di formazione e programmi di sviluppo personalizzati al fine di metterle in condizione di svolgere al meglio l'attività che gli viene assegnata.
3. *Le persone non dovranno esagerare.* Vale a dire che è giusto tenere in elevata considerazione il proprio lavoro ma è necessario che le persone siano capaci di equilibrare le loro attività al fine di mantenere degli standard qualitativi elevati. Anche Denny, come altri autori tra i quali spicca Lencioni, sostiene l'importanza dei contrasti e dei conflitti definendoli come necessari al mantenimento di entusiasmo e efficienza.

---

<sup>45</sup> R. Denny, *Motivazione: L'arma vincente*, cit., pp. 89 – 90.

4. *Le persone dovranno sperimentare il gusto del successo.* Per permettere all'intera squadra di raggiungere il successo, ciascuno dei suoi componenti deve essere motivato a raggiungerlo anche attraverso le sensazioni che provengono dal successo stesso.
5. *Le persone dovranno assumere l'atteggiamento giusto.* Se il lavoro solitamente implica la stretta correlazione tra l'azione lavorativa e la remunerazione monetaria che ne deriva, nell'ambiente di un team è necessario guidare l'atteggiamento dei componenti verso il lavoro ovvero il team deve divenire un centro di piacere all'interno del quale, per mezzo del lavoro, non si persegue unicamente una remunerazione ma soprattutto degli obiettivi dai quali trarre motivazione e soddisfazione.

Tra i tanti autori e studiosi, anche Daniel Pink fornisce una interpretazione dei principi che muovono lo spirito di un team e lo rendono un "team che funziona". Egli sostiene la necessità di creare team variegati cioè composti di persone con background e competenze differenti tra loro, si stimoleranno a vicenda e impareranno qualcosa di nuovo gli uni dagli altri. Poi definisce il team come una zona senza competizione sostenendo che la competizione tra i membri di uno stesso team raramente può portare a risultati ottimali perché è un sentimento forte capace di minare lo spirito cooperativo e collaborativo del gruppo. Infine, anch'egli sostiene che l'obiettivo o lo scopo perseguito dal gruppo siano lo stimolo alla motivazione<sup>46</sup>.

### ***2.1.1 La nascita del team***

Le ragioni e le necessità che determinano la volontà di formare un team di esperti sono molteplici e queste influenzano anche la scelta dei possibili candidati. Individuare le persone giuste che occorrono al team e all'ottenimento degli obiettivi previsti è un compito arduo che non deve essere sottovalutato. Proprio in relazione alla difficoltà di comprendere le persone e di individuare i loro reali tratti

---

<sup>46</sup> Cfr. D. Pink, *Drive, la sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita*, Milano, Etas, luglio 2010.

caratteristici, Patrick Lencioni si impone nuovamente nel panorama letterario come autore visionario pubblicando un best seller formativo e informativo sull'argomento dal titolo significativo: *“Il team player ideale”*<sup>47</sup>.

Lencioni fornisce una definizione di team player ideale che può essere ricondotta anche alla figura del leader, il team player ideale è una persona capace e ricca di particolari virtù che la mettono in luce tra le altre e possono aiutarla a divenire leader, sostiene infatti che ogni membro del team possa assumere caratteristiche ideali capaci di renderlo, all'occorrenza, un leader.

Il team player ideale, secondo gli studi condotti da Lencioni, gode di tre virtù riassumibili nell'essere umili, appassionati e brillanti. Non si tratta quindi di abilità o competenze tecniche, ma piuttosto di attitudini fortemente correlate con i tratti caratteristici della persona. A differenza di quello che è il pensiero comune sulla figura del team player che viene spesso associata ad aggettivi come capace, dinamico, volenteroso, abile etc. l'autore non si limita alla ricerca di parole che possano servire a “vendersi” meglio in qualità di risorsa umana, bensì utilizza termini che si riferiscono alla moralità e alle attitudini sociali dell'individuo. Tuttavia, anche queste tre virtù prese singolarmente possono sembrare lo slogan di una perfetta campagna marketing di sé stessi, ma la vera forza di queste tre attitudini sta nella loro coesistenza e combinazione.

Ancora una volta, come in tutti i suoi saggi precedentemente analizzati, spicca l'intenzione esplicativa e formativa dell'autore che per mezzo del suo libro *“Il team player ideale”* fornisce ai manager gli strumenti adeguati per individuare la persona giusta.

Venendo quindi all'analisi della sua teoria, risulta utile riportare lo schema esplicativo delle interrelazioni che esistono tra le tre virtù definito dall'autore stesso.

---

<sup>47</sup> Cfr. P. Lencioni, *Il team player ideale, come riconoscere le tre virtù essenziali, un racconto sulla leadership*, Milano, Franco Angeli, 2017.

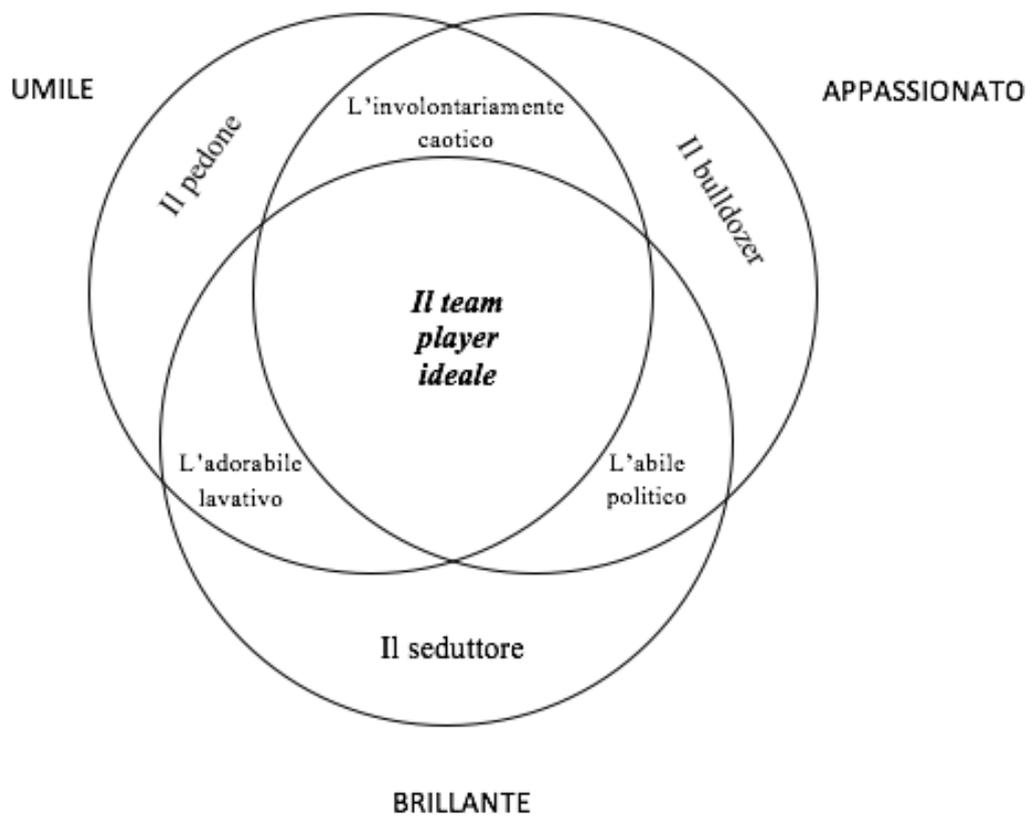


Figura 4: Le tre virtù del team player e le forme individuali che si creano grazie alle relazioni tra le virtù.

Se le tre virtù identificate da Lencioni sono i tre poli dell'insieme sopra riportato, le definizioni che ritroviamo nelle varie intersezioni sono quindi la risultante delle relazioni tra le virtù. Perseguendo l'obiettivo di identificare tra gli individui il team player ideale ovvero colui che possiede tutte le tre virtù, è possibile rinvenire altre tipologie di persone la cui differenziazione deriva dal possesso di una sola o due delle tre virtù, queste persone non sono dei potenziali leader, anzi possono rivelarsi elementi negativi per il team e possono portare alla formazione di patologie e disfunzioni<sup>48</sup>. Lencioni sostiene fin da subito che non possono vigere i cinque comportamenti ideali necessari alla salute del team se i suoi membri e soprattutto il suo leader non sono umili, appassionati e brillanti.

<sup>48</sup> P. Lencioni, *Il team player ideale*, cit., pp. 149 – 154.

### *1. Essere umili:*

una delle più classiche definizioni di umiltà ritiene che essa sia un sentimento cui consegue un comportamento orientato dalla consapevolezza dei propri limiti che rendono difficile la manifestazione dell'orgoglio e di un'elevata consapevolezza di sé<sup>49</sup>. Proprio su questa accezione del concetto di umiltà si fonda l'idea di Lencioni che lo porta ad individuare questa virtù e a sostenere che essa sia il più indispensabile attributo del team player ideale.

I leader, infatti, spesso non sono interessati ad enfatizzare il proprio status e tendono ad elogiare gli altri, mettono in luce il contributo altrui piuttosto che il proprio e sono orientati al successo collettivo che intendono perseguire e ottenere tramite il raggiungimento degli obiettivi condivisi dal team.

In generale le persone che mancano di umiltà, ma soprattutto i leader che mancano di umiltà danno vita a comportamenti negativi diffusi e possono generare influenze negative che incidono anche sulla performance del team. Queste persone hanno in comune l'insicurezza che però può dare vita a due diverse tipologie di comportamento: nel primo caso l'insicurezza può portare l'individuo ad essere arrogante ed egocentrico, capace di creare risentimenti e divisioni che generano conflitti patologici e possono influire sul lavoro di squadra; nel secondo caso si identificano persone che essendo insicure amplificano la loro gentilezza e positività nei confronti degli altri componenti del gruppo e per questo vengono percepite come umili e, seppur in maniera più lieve, anch'esse sono capaci di nuocere alla salute del team perché frenate nell'esprimersi e nel sostenere i propri ideali.

### *2. Essere appassionati:*

Le persone appassionate hanno come loro maggior qualità la capacità di motivarsi da sé. La passione che le muove le rende curiose, assetate di sapere e conoscenza, volenterose, ricche di obiettivi e capaci di riconoscere le proprie responsabilità.

Nel contesto lavorativo le persone che possiedono questa virtù sono portate a lavorare senza fatica e con maggiore impegno, ricercano le opportunità e sono capaci di sfruttarle per rendere proficuo il lavoro che sono tenute a svolgere.

---

<sup>49</sup> Cfr. <http://www.treccani.it/vocabolario/umilta/>

Anche in questo caso un grado troppo elevato di passione può avere risvolti negativi per l'individuo e per il team. La passione può sfociare in un desiderio egoistico di riuscita e raggiungimento di obiettivi propri che superano il senso di appartenenza e di inclusività tipico del team e vanno al di là degli obiettivi comuni, queste persone perdono il senso dell'insieme e si prodigano per riuscire singolarmente dando adito a divergenze di natura sociale che rompono l'equilibrio del team e ne inficiano il risultato.

### 3. Essere brillanti:

nella dimensione unica che si forma dall'interazione tra persone che lavorano al fine di ottenere uno stesso obiettivo, essere persone brillanti significa essere capaci di far appello al proprio buon senso nella formazione e nel mantenimento delle relazioni con i propri collaboratori. Il lavoratore per essere tale deve infatti essere attento e appropriato nelle relazioni con i membri del suo team, deve conoscerli profondamente e sapere quale approccio sia appropriato per instaurare una relazione fondata su rispetto e fiducia reciproca.

Essere brillanti è una virtù che molti altri studiosi evidenziano. Uno su tutti è Daniel Goleman<sup>50</sup>, egli identifica l'essere brillanti nella virtù che chiama "Intelligenza emotiva" e ne fornisce una definizione più complessa che si spinge oltre i confini della vita aziendale, ma che utilizzando visioni tipiche della psicologia e della sociologia diverrà utile più tardi nella stesura di questo capitolo per evidenziare i tratti caratteristici del leader.

Più semplicemente Lencioni, in qualità di consulente e formatore aziendale, ritiene che per identificare le persone brillanti sia sufficiente sapere che esse comprendono gli aspetti più complessi delle dinamiche del gruppo e utilizzano azioni e parole per generare l'impatto che desiderano.

---

<sup>50</sup> Daniel Goleman è uno psicologo, scrittore e giornalista statunitense contemporaneo che sviluppa il concetto di Intelligenza emotiva negli anni novanta e lo divulga per mezzo di numerosi saggi, interviste, lezioni e pubblicazioni tra le quali spicca il best seller intitolato proprio "Intelligenza emotiva", pubblicato in prima edizione nel 1995. Cfr. D. Goleman, *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici.*, Best Bur, Milano, 2018.

Il modello del team player ideale prosegue poi definendo le tipologie di persone che possono crearsi quando i tratti comportamentali di tali individui includono una sola delle tre virtù oppure includono l'interazione di due tra le tre virtù.

La categorizzazione individuata da Lencioni per le persone che possiedono una sola delle tre virtù è la seguente:

1. Coloro che possiedono unicamente l'umiltà sono "i pedoni", ovvero persone piacevoli e votate all'armonia del gruppo che però non perseguono le proprie aspirazioni o un obiettivo personale e per questo sono incapaci di creare relazioni costruttive con il team.
2. Gli individui solo appassionati sono invece "i bulldozer", al contrario dei pedoni essi sono interessati unicamente ai propri obiettivi personali e non guardano all'interesse del team né agli obiettivi comuni, per questo motivo sono una minaccia per team coesi e cooperativi.
3. Infine, coloro che sono unicamente brillanti vengono definiti "seduttori" ovvero persone con grandi abilità sociali capaci di ammaliare i colleghi, ma con scarse abilità tecniche che nel lungo periodo rendono trascurabile il loro contributo al team.

Infine, gli individui che presentano almeno due tra le tre virtù individuate dall'autore invece si differenziano in: *involontariamente caotici*, *adorabili lavativi* e *abili politici*.

1. Gli involontariamente caotici sono individui umili e appassionati, ma non brillanti. La loro mancanza di empatia può portarli alla creazione di problemi relazionali con il team.
2. Gli adorabili lavativi sono individui umili e brillanti, ma non appassionati. Sfortunatamente per il team la loro responsabilità verso il lavoro del team è limitata e tendono a completare il lavoro richiesto senza assumersi responsabilità e impegni ulteriori.
3. Gli abili politici sono la categoria di persone cui fa difetto l'umiltà, la virtù che maggiormente contribuisce al mantenimento del benessere della squadra. Essi infatti sono interessati unicamente a trarre beneficio personale dalle loro azioni e dal loro lavoro, diventano pericolosi perché essendo

brillanti sono capaci di mascherare le loro reali intenzioni rendendo difficile agli altri la comprensione della loro reale natura.

Dopo aver individuato le figure professionali che meglio rispondono alle esigenze aziendali si procede spesso attraverso un processo di “costruzione” del team che prevede strumenti alternativi alla formazione aziendale e allo scambio di informazioni personali: il team building.

Il team building è la tecnica innovativa di formazione del team che prevede attività formative di vario genere che si svolgono solitamente in un contesto diverso e lontano da quello aziendale allo scopo di creare senso di appartenenza all’interno di un gruppo di persone coeso anche in termini caratteriali e comportamentali. Per team building si intende quindi l’attività sperimentale volta a migliorare il funzionamento interno dei gruppi di lavoro dando vita a team ad elevata performance<sup>51</sup>.

Le attività svolte durante una sessione di team building possono essere formative ed educative, ma anche esperenziali e ludiche. La scelta della tipologia di attività che meglio si sposa con l’interesse e l’obiettivo dell’azienda dipende in molti casi dall’analisi dei bisogni che influiscono sulla performance del team. Il team building permette dunque ai membri dei gruppi di lavoro di affrontare diverse tipologie di problemi che possono essere reali o simulati, i risultati ottenuti dall’analisi di questi problemi permettono al team di mettere in evidenza le aree carenti e stabilire quali processi devono essere migliorati. Proprio un’analisi condotta durante una sessione di team building ha permesso di definire otto caratteristiche chiave dei team ad alta performance<sup>52</sup>:

1. Leadership partecipativa: permette il coinvolgimento di tutti i collaboratori nel processo decisionale;
2. Responsabilità condivisa: tutti i membri del team riconoscono la propria e la altrui responsabilità;

---

<sup>51</sup> R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, cit., p.436.

<sup>52</sup> Esito di un sondaggio condotto dalla Wilson Learning Corporation tramite il quale veniva chiesto agli intervistati di descrivere la propria esperienza in un team di lavoro. I risultati del sondaggio sono stati utilizzati per rispondere alla domanda “che cosa si intende per team ad alta performance?” e dare vita a questo modello che descrive otto caratteristiche dei team efficienti. Cfr. R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, p.437.

3. Allineamento al proposito: tutti comprendono e condividono il senso comune dell'esistenza del team e della sua funzione;
4. Alta comunicazione: il livello comunicativo è ottimale e favorito dallo sviluppo della fiducia e della coesione tra le persone;
5. Focalizzazione sul futuro: il cambiamento è un'opportunità di crescita;
6. Focalizzazione sul compito: la performance e il raggiungimento di obiettivi e risultati sono l'obiettivo primario della squadra;
7. Talenti creativi: la creatività individuale è la principale fonte di innovazione e sviluppo;
8. Risposta rapida: tutti i membri condividono buone capacità di *problem-solving* e sanno agire comprendendo le opportunità.

Tuttavia la fase "*building*" è solo una parte della fase *forming*, la prima delle quattro fasi (più una quinta fase aggiunta nel 1977) di costruzione del team definite dal modello denominato "La dinamica di gruppo" di Tuckman (1965)<sup>53</sup>.

Il modello di Tuckman sul processo di formazione del gruppo è il modello in assoluto più utilizzato per la definizione di fasi di sviluppo del team seppur non esista una regola assoluta su quante e quali siano queste fasi, se ne deduce quindi che la comunità scientifica accetti con riserva la definizione fornita da Tuckman, ma ritenga sia sufficientemente realistica e applicabile, per cui la utilizza.

Il ciclo definito dal modello si apre con la fase *Forming*.

La prima fase del modello è appunto la fase *Forming* (formazione) e al suo interno si opera dapprima la scelta degli individui che andranno a comporre il team sulla base di criteri tecnici (fondati sulle capacità degli individui), criteri funzionali (possesso di capacità trasversali come prendere decisioni o attitudini al problem solving) o criteri relazionali (capacità di convivere e comunicare con il gruppo); poi vengono definiti ruoli, obiettivi e mansioni di ciascuno al fine di creare conoscenza, condivisione e senso di appartenenza al gruppo e agli obiettivi. A tal proposito in questa prima fase il gruppo spesso può essere affiancato da un leader che ne guiderà la formazione iniziale ma che potrà cambiare nel corso del tempo se cambieranno le dinamiche del gruppo o le necessità. L'aspetto psicologico insito nel team dovuto

---

<sup>53</sup> B.W. Tuckman, "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin* 63, 1965, pp. 384 - 399.

all'individualità e personalità di ciascun membro del gruppo rende necessaria infine l'attività di team building volta alla creazione di empatia e cooperazione in linea con le aspettative di performance attese dall'azienda.

Alla fase *Forming* segue la fase *Storming*.

La seconda fase del modello è denominata *Storming* (scambio-contagio) ed è la fase in cui avviene lo scambio di informazioni tra gli individui, è una fase delicata perché possono crearsi scontri e conflitti dovuti proprio alla manifestazione della propria individualità. È possibile la formazione di sottogruppi che possono sfociare in una parziale o totale disgregazione del gruppo. Tuttavia questa situazione deve essere regolata dal team leader che ha, tra gli altri, anche il compito di mediare gli scontri evitando i possibili sentimenti di sfiducia e disagio che ne derivano, ma consentendo che i conflitti costruttivi divengano strumenti a riscontro positivo per la salute del team.

Alla fase *Storming* segue la fase *Norming*.

La fase *Norming* (normalizzazione) è infatti la terza fase del ciclo e si concretizza solo quando la fase precedente risulta superata, la fase *norming* è quindi la fase in cui si genera coesione dopo aver superato la paura del conflitto della fase precedente. Se si superano in maniera costruttiva i conflitti molto probabilmente i componenti del team iniziano a sentirsi parte di esso. La normalizzazione consiste quindi nello stabilire le regole del gruppo, nella definizione del progetto e delle sue fasi insieme con la definizione di metodi e strategie di lavoro volte a raggiungere l'obiettivo comune.

Alla fase *Norming* segue la fase *Performing*.

La quarta fase è riconducibile all'efficienza dunque è denominata *Performing* ed è la fase pratica in cui si struttura il lavoro al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Qui la figura del leader diventa secondaria perché la finalità ultima della fase *performing* è quella di rendere performante e auto-efficace il team spinto dalla forte motivazione che deve essere maturata durante le fasi precedenti. Il gruppo di lavoro in questa fase infatti si dimostra maturo e coeso, ogni membro è capace di portare a termine il suo compito al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi del gruppo, pertanto i risultati ottenuti dalla cooperazione di tutti risultano essere

più performanti di quelli che si sarebbero ottenuti dal lavoro svolto dal singolo individuo.

L'ultima fase è la fase *Adjourning*.

La fase *Adjourning* (aggiornamento) è pensata e teorizzata da Tuckman tempo dopo le altre. Essa si configura come una fase secondaria in cui si assiste allo scioglimento del team dovuto al raggiungimento dell'obiettivo. È una fase critica sia dal punto di vista dei lavoratori che dal punto di vista dell'azienda. Nei lavoratori la criticità ha luogo perché lo scioglimento del team genererà in loro un senso di incertezza e insicurezza che potrebbe tradursi in demotivazione. Nell'azienda questa criticità dovrà invece generare l'effetto contrario ovvero dovrà divenire occasione per elaborare e lavorare a nuovi progetti e obiettivi per dare inizio ad una nuova fase di *Forming*. Non sempre questo percorso giunge al termine e il gruppo raggiunge la maturità a causa dell'influenza fondamentale che esercitano sul team fattori non previsti dal modello quali coesione e leadership.

### **2.1.2 Il team nella dimensione economica moderna**

Sebbene la descrizione di cui sopra possa aver fornito le motivazioni teoriche per cui lavorare in team diviene sempre più importante nelle aziende odierne di tutte le dimensioni, la spiegazione realistica che definisce la necessità delle aziende di adoperarsi nella scelta di lavoratori meritevoli e capaci, con spiccate qualità comportamentali e comunicative, sta nell'evoluzione dell'economia nel mondo.

Il cambiamento in atto ormai da diversi decenni ha portato gli studiosi a coniare nuovi termini attraverso i quali definire l'attuale momento storico: due tra i più importanti sono “Società dell'informazione” ed “Economia basata sulla conoscenza” forniti da Dutton<sup>54</sup> e Foray<sup>55</sup> nei primi anni del ventunesimo secolo. Rispettivamente essi si riferiscono alla società in cui le competenze e infrastrutture tecnologiche sono utilizzate per creare e far circolare informazioni essenziali per le

---

<sup>54</sup> Cfr. W.H. Dutton, *Information and Communication Technologies: Visions and Realities*, Oxford University Press, 2003.

<sup>55</sup> Cfr. D. Foray, *The economics of knowledge*, MIT Press, 2004.

attività sociali ed economiche e a quelle economie nel mondo in cui la quota di lavoratori qualificati, cioè dotati di elevati livelli di conoscenza, è alta e il peso del settore terziario dei servizi e dell'informazione è un fattore determinante nella crescita e sviluppo dell'economia. Per questo motivo la nostra economia è caratterizzata da una crescente necessità per le aziende di incorporarsi e fondersi che genera a sua volta la necessità per i lavoratori di mischiarsi e amalgamarsi in team coesi e funzionali, partecipativi e disomogenei dal punto di vista delle conoscenze e competenze, all'interno dei quali è possibile generare la porzione di nuova conoscenza (*knowledge*) necessaria allo sviluppo di un processo produttivo. I team secondo le caratteristiche e la visione sopra descritta sono quindi un processo organizzativo innovativo che si discosta in molte caratteristiche dalla più radicata idea di gruppo di lavoro. I team nascono dal continuo bisogno di innovazione per mezzo del quale l'azienda è capace di ottenere nuovi posizionamenti sul mercato di riferimento. La competitività delle imprese e la loro capacità di innovare sembrano dunque essere due variabili dipendenti tra loro, ma sono innanzitutto due componenti che derivano dalla capacità di migliorare il livello di conoscenza. L'economia della conoscenza, infatti, assume che la conoscenza è incorporata nelle persone (capitale umano) e nella tecnologia, da qui nasce la necessità di avere team di lavoratori coesi, tecnicamente preparati e capaci di essere parte del cambiamento. La sempre maggiore conoscenza ed evoluzione tecnologica degli ultimi decenni ha portato ad un profondo sviluppo della struttura organizzativa delle aziende che devono rispondere e adeguarsi alla sempre più crescente necessità di ottenere per sé lavoratori dalle *skills* diversificate e complesse attraverso la costruzione di team e a discapito del lavoro non qualificato proprio perché queste *skills* richieste ai lavoratori si fondano su un sempre più elevato livello di conoscenza<sup>56</sup>. All'interno

---

<sup>56</sup> La questione che riguarda l'aumento della richiesta di personale qualificato a discapito di personale non qualificato, è una risultante anche di quello che in letteratura è chiamato "bias tecnologico". Questo "bias tecnologico" può infatti andare in favore del lavoro o in favore del capitale (i due fattori produttivi maggiori nelle aziende). Nell'economia della conoscenza il fenomeno genera due scenari differenti: l'automazione dei processi produttivi genera una diminuzione della domanda di lavoro, ma al contrario la necessità di gestione delle informazioni sempre più evolute spinge verso una più consistente domanda di lavoro. Questa crescente necessità di decifrare e utilizzare informazioni e conoscenze sempre più complesse e variegata aggiunge un ulteriore ostacolo alla definizione del mercato del lavoro odierno in cui si assiste ad una crescente domanda di lavoro qualificato e ad una riduzione della domanda di lavoro non qualificato, anche in

di questo contesto i team si qualificano quindi anche come gruppi di persone che possiedono competenze complementari utili alla codifica della conoscenza tecnologica o della conoscenza scientifica che diviene successivamente oggetto di applicazione nei processi aziendali.

Come si evince dalla testimonianza resa dalla responsabile delle risorse umane presso In.Va. SpA, a causa dell'accelerazione del cambiamento e della sempre più stringente necessità per le aziende di successo di assumere dirigenti e lavoratori altamente qualificati si assiste quindi all'identificazione di un nuovo vantaggio competitivo fondamentale per le organizzazioni: il lavoro di squadra. Come da esperienza propria dell'azienda in questione, si può affermare che le difficoltà riscontrate nell'individuare figure professionali altamente specializzate limitano le possibilità di accrescimento immediato delle conoscenze del personale. Anche per far fronte a questa problematica, la sezione risorse umane di In.Va. SpA mette a disposizione dei suoi dipendenti specifici programmi di formazione volti all'accrescimento delle competenze e organizza i processi di sviluppo dei progetti commissionati in team di progetto volti, appunto, all'ampliamento e alla diversificazione delle competenze globali utili al raggiungimento dell'obiettivo.

Inoltre, con riferimento alla comunicazione interna che si sviluppa tra membri di una stessa organizzazione, il lavoro di squadra e la condivisione della conoscenza volta alla creazione di nuova conoscenza presuppone l'inevitabile creazione di una forma di comunicativa interna che agevoli il passaggio di informazioni e riduca i tempi necessari alle decisioni; il team è quindi una struttura dinamica e funzionale in cui lo spirito di squadra è il motore principale per la motivazione.

### ***2.1.3 Le cinque disfunzioni del team***

Lavorare in team è una delle prerogative per le aziende dell'epoca moderna che si adoperano per formare team di successo che siano ricchi di competenze e focalizzati al raggiungimento dell'obiettivo, questo perché, come già detto in precedenza, il

---

questo senso di genera quindi un "bias del lavoro" in favore del lavoro qualificato. Cfr. OECD, *The Knowledge-based economy*, GD (96)102, 1996.

lavoro di squadra è il vantaggio competitivo fondamentale per le imprese; purtroppo però molto spesso i team falliscono anche a causa della frustrazione che può generarsi nell'animo del leader e dei suoi collaboratori qualora le aspettative iniziali poi non si concretizzino.

Tra i tipici errori che si manifestano all'interno del team vi sono 5 disfunzioni che ne minano l'efficacia e vengono definiti da Patrick Lencioni "*le 5 disfunzioni del lavoro di squadra*"<sup>57</sup>. Secondo Lencioni infatti, il successo è raggiunto solo da quei team che sono capaci di superare le tendenze comportamentali tipicamente umane evitando di dare origine a politiche capaci di produrre disfunzioni.

Il modello delle cinque disfunzioni del lavoro di squadra così come teorizzato da Patrick Lencioni può sembrare una riproduzione moderna e innovativa della piramide dei bisogni disegnata negli anni cinquanta da Maslow. Lencioni non guarda ai bisogni del singolo individuo in un'ottica di autorealizzazione di sé, ma piuttosto analizza in chiave critica i problemi che derivano dall'unione di diversi individui e quindi di diversi sé, si può dire che egli fonda il suo studio "sull'autorealizzazione del team". Anche Lencioni come Maslow molti anni prima, definisce una scala gerarchica idealmente riconducibile ad una piramide. Alla base della piramide si posiziona la criticità più lieve (assenza di fiducia) cui fanno seguito tutte le disfunzioni successive (paura del conflitto, mancanza di impegno e sottrarsi alla responsabilità) fino a giungere al vertice della piramide (disattenzione ai risultati).

Ognuna delle 5 disfunzioni si manifesta attraverso un sentimento differente condiviso dal gruppo:

- L'assenza di fiducia si manifesta attraverso l'invulnerabilità;
- La paura del conflitto si manifesta attraverso l'armonia artificiale;
- La mancanza di impegno si manifesta attraverso l'ambiguità;
- Sottrarsi alla responsabilità si manifesta attraverso bassi standard;
- La disattenzione ai risultati si manifesta attraverso la massima considerazione di status ed ego.

---

<sup>57</sup> Cfr. P. Lencioni, *La guerra nel team*, cit.

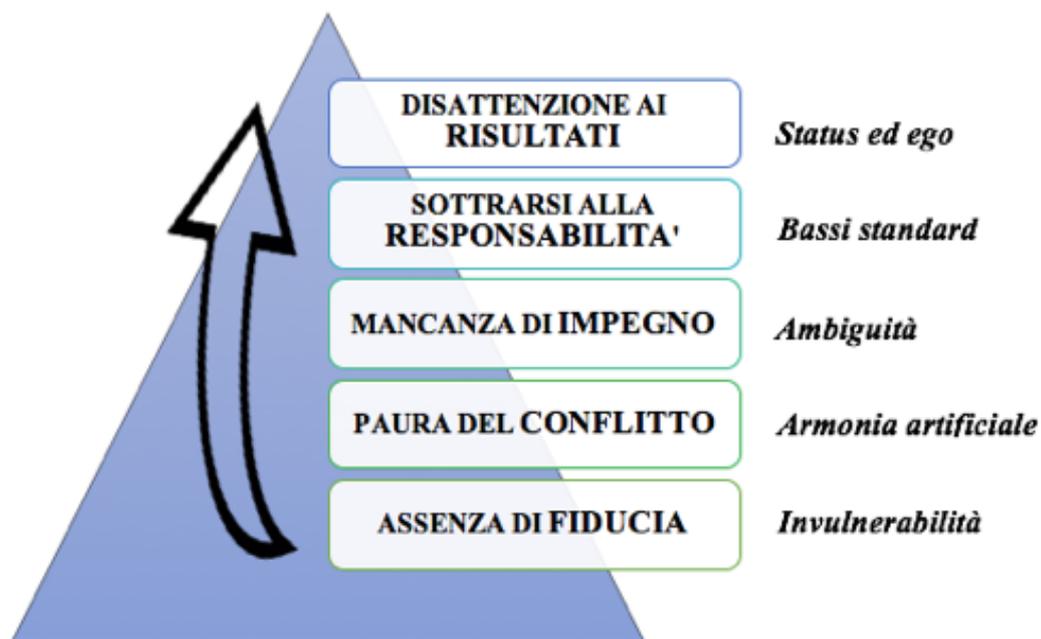


Figura 3: La piramide delle 5 disfunzioni del lavoro di squadra e le relative manifestazioni della disfunzione<sup>58</sup>.

Questo modello innovativo indaga le 5 disfunzioni del team e per conformazione e interpretazione si accosta all'evoluzione del modello di Maslow presentato da Anthony Robins, anch'esso consulente e formatore aziendale contemporaneo. Il modello di Lencioni infatti viene disegnato come una piramide per identificare i gradi di gravità delle diverse disfunzioni ma può seguire un andamento lineare e ciascuna disfunzione può essere indagata, in un team fortemente compromesso, anche senza seguire la gerarchia piramidale. Seppur sia possibile indagare le diverse disfunzioni nel team in maniera casuale o possa verificarsi il caso in cui non siano presenti tutte le 5 disfunzioni, il modello suggerito nell'opera "La guerra nel team" prevede che nella piramide, dal basso verso l'alto, ogni disfunzione sia causata da quella che la precede.

In molte parti del modello e nelle soluzioni alle disfunzioni proposte dall'autore si ritrovano metodologie e strategie di gestione del team messe in atto da molte aziende e in particolare anche da In.Va. SpA.

Un team efficace deve quindi presentare le seguenti caratteristiche:

<sup>58</sup> Ivi, p. 151.

- I membri si fidano uno dell'altro;
- Tutti sono capaci di usare in modo costruttivo un conflitto di idee;
- I lavoratori si dedicano al perseguimento degli obiettivi concordati;
- Tutti si ritengono reciprocamente responsabili rispetto ai piani d'azione concordati per ciascun segmento aziendale;
- Tutto il team è concentrato sul perseguimento di obiettivi di business comuni.

Al fine di ottenere un team armonioso e performante è necessario innanzitutto far emergere le criticità del team analizzando dapprima quelle di ogni singolo membro in qualità di individuo interdipendente agli altri perché proprio da questa interconnessione dipende la performance del team.

Capire ed affrontare le criticità del team è il primo passo per l'acquisizione della fiducia.

La prima disfunzione che teorizzata è appunto *l'assenza di fiducia*.

### 1. Assenza di fiducia

L'assenza di fiducia è la prima tra le 5 disfunzioni del team identificate da Lencioni perché senza fiducia non può esistere il lavoro di squadra e senza lavoro di squadra non può esistere il team, la fiducia è dunque la *capability* fondamentale.

La più comune definizione di fiducia che ci viene fornita dalla lingua italiana la identifica come:

atteggiamento, verso gli altri o verso sé stessi, che risulta da una valutazione positiva di fatti, circostanze, relazioni, per cui si confida nelle altrui o proprie possibilità, e che generalmente produce un sentimento di sicurezza e tranquillità<sup>59</sup>,

è proprio sulla sicurezza che deriva dall'aver fiducia che si fonda la definizione fornita dall'autore nella sua descrizione della prima disfunzione:

Nel contesto della costruzione di un gruppo, la fiducia è sicurezza, tra i membri del team, che le intenzioni dei propri colleghi siano buone e che non ci sia motivo di essere

---

<sup>59</sup> Cfr. [www.teccani.it/vocabolario/fiducia/](http://www.teccani.it/vocabolario/fiducia/)

protettivi o cauti rispetto al gruppo. In sostanza, i compagni devono sentirsi a proprio agio nel mostrarsi vulnerabili l'uno con l'altro.<sup>60</sup>

Il presupposto per cui all'interno di un gruppo viene meno la componente fiducia è la mancanza di conoscenza tra i membri del team, questi membri sono infatti continuamente occupati a dimostrare la loro invulnerabilità e per questo non permettono che il mondo attorno possa penetrare il loro vero essere interiore. L'invulnerabilità è la manifestazione reale di ciò che accade nel team e che scatena la disfunzione cui si riferisce. La non condivisione delle proprie paure e insicurezze così come qualsiasi atteggiamento difensivo fanno sì che non vi sia scambio di opinioni, idee ed esperienze utili alla creazione del confronto che, come abbiamo visto, è una componente essenziale per l'esistenza del team.

I membri di un team che soffre di assenza di fiducia tendono ad occultare le proprie debolezze così come i propri errori, esitano nel chiedere e nel fornire aiuto, sono ostili e difficilmente sono predisposti al confronto, temono le riunioni e cercano di evitarle per non passare del tempo con gli altri collaboratori verso i quali non provano alcun sentimento positivo.

La fiducia dunque è la condizione più importante per il team perché solo quando si sente di poter agire senza la necessità di proteggersi si è capaci di agire in un clima di totale cooperazione concentrando la totalità delle proprie energie sugli obiettivi da perseguire, questo richiede un lavoro sugli aspetti comportamentali degli individui che può richiedere diverse esperienze di condivisione, ma che con un approccio mirato alla comprensione degli attributi unici di ciascun individuo può produrre alti livelli di fiducia.

In una visione gerarchica e ascensionale della piramide sulla quale vediamo collocate le cinque disfunzioni, dopo l'assenza di fiducia si manifesta la paura del conflitto perché in un clima di totale assenza di conoscenza e fiducia tra le persone è possibile che queste abbiano timore di prendere parte a dibattiti di varia entità a causa dell'imprevedibilità della reazione degli altri compagni.

---

<sup>60</sup> P. Lencioni, *La guerra nel team*, cit., p. 157.

## 2. Paura del conflitto

L'assunto fondamentale su cui si fonda la paura del conflitto sostiene che nelle situazioni in cui vi sia mancanza di fiducia tra i componenti della squadra non può esistere un conflitto ideologico aperto e costruttivo bensì esiste una situazione di artificiale armonia nella quale il sentimento regnante risulta essere la tensione ovvero la situazione in cui la sola preoccupazione delle persone è evitare il conflitto al fine di poter mantenere per sé le proprie opinioni e preoccupazioni. Il conflitto infatti è considerato un elemento tabù perché lo si identifica sempre e solo in ottica di distruzione e mai lo si guarda attraverso una visione costruttiva. Eppure, il conflitto e le sue conseguenze sono un elemento di fondamentale importanza per la salute di ogni grande team. I team che si impegnano nel confronto costruttivo e nell'esposizione chiara e limpida delle proprie idee e posizioni sono quindi i gruppi di persone che si differenziano in termini di efficienza, il conflitto infatti permette di mantenere relazioni più vere e quindi di maggior fiducia e permette di raggiungere le soluzioni in maniera maggiormente approfondita con un minor dispendio di tempo. I team che evitano il conflitto producono come peggior conseguenza quella di costringersi a discutere ripetutamente gli stessi punti mantenendo una posizione di stallo che non è positiva per la performance. Per questo motivo il leader o i membri più coraggiosi dei team che sono tendenti ad alimentare il conflitto, devono farsi portatori di conflitto al fine di far vacillare la resistenza del gruppo e costringere i suoi membri a confrontarsi fino al raggiungimento di una soluzione condivisa e funzionale.

Il coinvolgimento di ciascuno degli individui che compongono la squadra di lavoro nella discussione costruttiva ricca di conflitto di cui abbiamo parlato consente di innalzare i livelli di impegno di tutti perché attraverso la manifestazione chiara e concisa delle proprie legittime idee ci si ritiene maggiormente coinvolti e ascoltati e di conseguenza si è disposti ad impegnarsi maggiormente nella propria mansione e per gli obiettivi condivisi.

## 3. Mancanza di impegno

La mancanza di impegno è la manifestazione dell'ambiguità.

L'impegno è una componente importante all'interno del team perché proprio attraverso l'impegno ciascun membro di quel team è capace di dare voce alla propria opinione, di divenire una figura di rilievo nel team e di fare in modo di essere ascoltato e considerato da tutti gli altri. Per mezzo del conflitto e manifestando una forte spinta che proviene dall'impegno per quella causa ogni individuo può essere in grado di convincere i suoi interlocutori a sostenere un suo progetto o una sua decisione. L'impegno sembra voler essere qualcosa per cui anche se non si è in accordo con l'idea o il progetto di qualcuno lo si sposa e ci si dedica ugualmente a portarlo a termine sentendosi coinvolti da esso come se fosse proprio. Secondo l'autore, nel contesto di esistenza di un team l'impegno è funzione di chiarezza e di adesione perché i team sani discutono chiaramente e prendendo decisioni altrettanto chiare ottenendo l'adesione di tutti i partecipanti alla discussione, anche di quelli che erano contro.

Un team in cui non si pone il problema della mancanza di impegno è un team che tiene bene a mente i suoi obiettivi e collabora fortemente al fine di raggiungerli; è un team in grado di comprendere i propri errori e cercare soluzioni adatte anche approfittando delle opportunità, infine è un team i cui membri si riconoscono in un'unica unità e sono quindi capaci di andare avanti senza esitazioni. Al contrario, quei team in cui viene meno la volontà di impegnarsi sono team pervasi dal desiderio di consenso e dall'esigenza di certezze. Il desiderio di consenso è il sentimento che spesso porta le riunioni di questi team ad essere improduttive perché regolate unicamente al fine di ottenere l'adesione di tutti anche quando questo non può avvenire. L'esigenza di certezze è invece un sentimento che spinge il gruppo ad agire solo quando ha la completa certezza che la decisione presa sia quella corretta, questi team sono inconsapevoli del fatto che talvolta può essere meglio prendere una decisione e cadere in errore piuttosto che non decidere affatto ed essere costretti ad una situazione di stallo che danneggia la performance.

Impegnarsi per i rispettivi obblighi e azioni significa divenire consapevoli delle responsabilità che ne derivano, ecco perché il problema della sottrazione dalle responsabilità diviene la quarta disfunzione teorizzata.

#### 4. *Sottrarsi alla responsabilità*

La responsabilità e la capacità di ritenersi responsabili sono delle virtù che nascono dal superamento dei bisogni che fanno riferimento alla terza disfunzione ovvero il desiderio di consenso e l'esigenza di certezze. La difficoltà nell'individuare le responsabilità di un collega diviene ancor più pesante se questo collega appartiene allo stesso livello organizzativo e quindi probabilmente allo stesso team. Il rapporto tra pari è senza dubbio uno degli scalini più spinosi nella questione del riconoscimento delle proprie e altrui responsabilità.

La parola responsabilità nel contesto del lavoro di squadra:

si riferisce specificamente alla disponibilità dei membri del team a richiamare i propri colleghi sulla loro performance o su comportamenti che potrebbero essere dannosi per il team<sup>61</sup>.

Molto spesso viene meno questa disponibilità da parte dei componenti stessi dei team perché essi non si dimostrano disponibili ad accettare la porzione di disagio interpersonale che può derivare da un'azione intrapresa al fine di rendere partecipe un collega della sua scarsa capacità di ritenersi responsabile per qualcosa che lo riguarda direttamente o che riguarda il segmento aziendale di cui egli è responsabile. Eppure nel team il sistema più efficace per mantenere elevati i livelli della performance di tutti i membri è la pressione che si esercita sugli altri ritenendoli responsabili; in un team in cui i compagni si ritengono vicendevolmente responsabili senza temere di minare il loro rapporto personale è garantito che coloro che presentano un basso rendimento siano mossi dalla volontà di migliorare; il rispetto e la fiducia che si generano tra gli individui sono virtù che derivano anche dal mutuo riconoscimento delle capacità reciproche tra le quali la capacità di ritenersi responsabili.

La propensione dei membri del team verso le proprie esigenze e non verso quelle del gruppo o dell'azienda è la condizione che porta alla perdita della responsabilità e induce i componenti del team a non prestare la giusta attenzione ai risultati collettivi prefissati.

---

<sup>61</sup> Ivi, p. 173.

### 5. *Disattenzione ai risultati*

La disattenzione ai risultati è l'ultima disfunzione della teoria posta al vertice della piramide e conseguenza di tutte le precedenti, rappresenta quindi la situazione di maggior gravità nel comportamento dei membri del team.

Quando si presenta questa disfunzione i membri del team sono tendenti a ricercare riconoscimenti individuali e attenzioni verso sé stessi e il loro operato individuale a discapito dei risultati collettivi; i risultati a cui si fa riferimento non sono unicamente profitti, entrate e dividendi bensì si tratta di garantire la performance collettiva del team che deve essere interesse di tutti i membri che lo compongono.

Al fine di unificare la concentrazione sui risultati può essere utile concentrarsi inizialmente su altre due componenti che chiariscono la condizione dei componenti del team e quindi la sussistenza di due possibili motivazioni viziate che spingono gli individui ad interessarsi maggiormente al proprio ego e al proprio status sociale: lo *status del team* e lo *status individuale*.

Per *status del team* si intende lo status che l'appartenenza a quel determinato team conferisce all'individuo. L'individuo che ritiene importante lo status che deriva dalla semplice appartenenza al team solitamente è un soggetto che ritiene di aver raggiunto un risultato con l'ottenimento della condizione agiata che deriva dall'appartenenza stessa a quel determinato gruppo di persone; molti gruppi e associazioni vedono in questo status sociale la chiave del successo e questo succede perché molti team non si fondano su obiettivi e risultati ma trovano la loro ragion d'essere nella pura esistenza.

Con *status individuale* invece si intende proprio la condizione che determina, nella maggior parte dei casi, la nascita di quest'ultima disfunzione. Lo status individuale è la tendenza degli individui a focalizzarsi unicamente sulla valorizzazione delle proprie mansioni e volontà a discapito del desiderio di vincere come squadra.

Considerando che la manifestazione della quinta disfunzione "disattenzione ai risultati" è la volontà di ciascun membro dello staff di accrescere il proprio ego e il proprio status, la soluzione proposta è di rendere l'ego collettivo maggiore dell'ego proprio di ogni singolo individuo al fine di unificare le volontà dello staff e fissare mete condivise.

Come si evince dal modello le disfunzioni del team sono osservabili sia nella dimensione organizzativa del gruppo che a livello relazionale, queste sono capaci di penalizzare l'intero gruppo e mettere a rischio il raggiungimento degli obiettivi. Per questo motivo è necessario agire modificando le abitudini del team o, nei casi più estremi, modificando l'organico che compone il team.

Lencioni attraverso "La guerra nel team" intende fornire al lettore uno strumento efficace e utile a risolvere uno dei maggiori problemi che si imbattono sulle aziende. La ragione di questa difficoltà è portata alla luce dall'autore attraverso un format innovativo ed efficace (tipico dei suoi scritti): prima romanza la teoria attraverso una storia fittizia ma realistica, poi approfondisce e descrive accuratamente ogni disfunzione attraverso il modello piramidale di cui sopra. L'autore spiega sostanzialmente che anche le risorse tecnicamente più brillanti, ma con scarse qualità relazionali sono incapaci nel lavoro di squadra e risultano dannose per la salute dell'azienda.

La chiave del successo è quindi rendere efficace il proprio team.

#### ***2.1.4 Le virtù del team player ideale e le 5 disfunzioni del lavoro di squadra: un parallelismo tra i due modelli di Patrick Lencioni***

Una persona che non è umile non sarà in grado di essere vulnerabile e di creare fiducia, finendo con il risultare incapace di impegnarsi in un sano conflitto e di responsabilizzare anche gli altri. Inoltre sarà per lei duro prendere decisioni che non sono d'aiuto ai suoi interessi. Un collega che non è appassionato non sarà disposto a impegnarsi in un conflitto spiacevole, a responsabilizzare gli altri per i loro comportamenti o a fare di tutto per raggiungere determinati risultati, e sceglierà invece la via più facile. E infine una persona che non è brillante nelle relazioni creerà il più delle volte problemi inutili all'intero processo di costruzione del team, specialmente quando si tratterà di impegnarsi con tatto in un conflitto produttivo e di far sì che gli altri siano responsabili dei propri comportamenti.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> P. Lencioni, *Il team player ideale*, cit., pp. 147-148.

È questa la relazione che lo stesso autore ritiene esista tra i suoi due modelli sul team: le cinque disfunzioni del lavoro di squadra e le virtù del team player ideale. I due modelli di strategia manageriale proposti da Lencioni sono pensati e strutturati come modelli capaci di integrarsi tra loro, l'autore sostiene infatti che quando i membri di un team possiedono le tre virtù e sono in grado di implementarle al fine di giungere ad un clima di lavoro coeso e funzionale, diventano altrettanto capaci di impedire l'insorgere di una o tutte le cinque disfunzioni del team.

In particolare il modello del team player ideale può adattarsi al modello delle cinque disfunzioni del team in due modi: può aiutare il team già costituito a visualizzare le virtù necessarie al mantenimento in salute della struttura impedendo che si verifichi la manifestazione delle disfunzioni oppure può divenire un metodo di formazione e indirizzo ulteriore per il team, influenzare positivamente i membri aiutandoli a diventare umili, appassionati e brillanti può essere un ulteriore fonte di vantaggio e incremento delle prestazioni per il team stesso.

## ***2.2 La leadership***

Dopo aver fornito strumenti a sufficienza per comprendere il concetto di team e le sue caratteristiche, diviene ora rilevante definire la leadership, elemento fondamentale nell'equilibrio del team.

L'importanza di definire il concetto di leadership deriva dalla necessità dei membri del team di identificarsi in un capo gruppo, una figura di riferimento forte, leale e virtuosa capace di guidare il comportamento dei suoi seguaci: il leader.

Esso si identifica come elemento regolatore delle dinamiche relazionali e interpersonali che si manifestano all'interno e all'esterno del team, infatti il team leader oltre a essere la figura di riferimento per i suoi collaboratori, si identifica come trait d'union tra il team e l'organizzazione aziendale.

La leadership è la risultante della serie di relazioni che intercorrono all'interno del team tra i suoi membri, il leader e la situazione contingente. Essa si configura come una necessità organizzativa volta alla regolazione sociale ed economica esercitate in forza dell'influenza e della responsabilità sociale di cui gode.

All'interno del contesto delle organizzazioni aziendali gli studiosi oggi concordano su una globale e generica descrizione della leadership che deriva dall'unione delle più famose teorie:

un processo di influenza sociale nel quale il leader cerca la partecipazione volontaria dei collaboratori nello sforzo per il raggiungimento dei traguardi organizzativi<sup>63</sup>.

L'inizio dell'epoca di analisi del concetto di leadership risale circa allo stesso periodo storico in cui si colloca la teoria di Maslow, intorno agli anni cinquanta infatti si sviluppano i primi approcci teorici che si propongono di individuare e definire il percorso della leadership attraverso l'applicazione di teorie e modelli che ne disegnano lo sviluppo e le caratteristiche.

### ***2.2.1 L'evoluzione dei modelli di leadership***

I modelli più tradizionali di studio e analisi della leadership sono le teorie innatiste che risalgono agli anni cinquanta e sono conosciute perché anch'esse, come la Teoria dei bisogni di Maslow, sono le precorritrici delle più recenti teorie.

La *Teoria dei tratti* e la *Teoria sugli stili comportamentali* sono le teorie innatiste più datate ed elementari cui risulta fondamentale fare cenno per comprendere poi le più moderne evoluzioni. La *Teoria dei tratti* risale agli studi condotti da Stogdill nel 1948 e da Mann nel 1959 e si fonda sulla volontà di dimostrare l'impatto dei tratti caratteristici del leader sulla leadership, proprio questi tratti sono la componente che consente di distinguere il leader dai followers. L'idea di fondo della teoria è che solo i leader che godono di capacità e personalità specifiche sono capaci di divenire leader di successo. Le ricerche condotte da questi due scienziati sulla base dei dati empirici dello stesso database non portarono a risultati concreti, ma evidenziarono l'esistenza di tratti caratteristici tipici di alcune personalità. Purtroppo però il tentativo fu vano, nessuno di questi tratti poteva servire da reale

---

<sup>63</sup> R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, cit., p.548.

pronostico utile a comprendere in anticipo quali individui avrebbero potuto divenire leader nelle organizzazioni.

Qualche anno più tardi, nel 1986, Robert Lord decise di condurre una meta-analisi rianalizzando gli studi del passato, Lord fu capace di teorizzare l'esistenza di prototipi di leadership che influenzano la percezione della figura del leader efficace e ne forniscono alcune versioni ideali. Questa ricerca dimostrò che le persone vengono considerate leader quando presentano tratti simili o coincidenti a quelli dei prototipi, tra questi tratti i più influenti e rilevanti risultarono essere: la mascolinità, l'intelligenza e il predominio. Tuttavia, anche la ricerca di Lord presentava alcune lacune perché forniva pochi modelli specifici spesso non coincidenti con la realtà. Molti altri studiosi dopo di lui hanno tentato di definire nuove tipologie di prototipo rilevando l'esistenza di altri tratti come l'onestà, la lungimiranza, l'ispirazione e la competenza, infine si giunse alla conclusione che un elemento che esercita forte influenza sulle modalità degli studi condotti e che porta ad avere larga differenziazione tra i prototipi di leadership è la cultura. Proprio a causa della grande differenziazione culturale del mondo, ancora oggi non è possibile per gli scienziati definire un insieme condiviso e globale di prototipi<sup>64</sup>.

Riassumendo tutte le evoluzioni della teoria dei tratti è comunque possibile fornire un elenco dei tratti più significativi e persistenti:

1. Intelligenza: i leader più carismatici fanno un miglior uso della loro intelligenza e tendenzialmente possiedono un Q.I. più alto di quello dei loro collaboratori.
2. Maturità e apertura mentale: i leader di successo manifestano interessi differenti.
3. Orientamento al risultato: un buon leader è continuamente stimolato dalla presenza di obiettivi da raggiungere e tende a crearne di nuovi, per questo motivo è un esempio per i suoi collaboratori capace di motivarli ed elevare le loro prestazioni.
4. Integrità: i valori e le virtù di cui il leader ritiene di essere dotato devono rivelarsi reali agli occhi dei followers, questo permette che il livello di

---

<sup>64</sup> R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, cit., p. 550-552.

fiducia si mantenga elevato e che i collaboratori non perdano l'entusiasmo nel seguire il leader.

Tuttavia, nella realtà manageriale questa teoria presenta alcuni limiti. Uno tra questi emerge dal fatto che queste caratteristiche non sempre coesistono, dal punto di vista della personalità non esiste uno studio di evidenza empirica capace di dimostrare la corrispondenza costante tra questi tratti e le prestazioni della leadership. Possono esistere leader di successo che non possiedono alcuni di questi tratti oppure neanche uno. La teoria dei tratti è quindi facilmente confutabile visto che, al contrario, è possibile dimostrare che i tratti di personalità non sempre influiscono sulle prestazioni di un buon leader.

La *Teoria sugli stili comportamentali* è la seconda teoria sulla leadership risalente alla fine degli anni quaranta quando si manifestò la volontà, da parte dell'Ohio State University, di identificare gli stili comportamentali della leadership. Anche in questo caso, come per la Teoria dei tratti, negli anni si susseguirono diversi studi condotti anche da altre università americane, ma la risultante portò in tutti i casi all'identificazione di due principali dimensioni di comportamento:

1. La considerazione: il leader di successo prova interesse per i suoi collaboratori, nutre i loro bisogni e ambizioni creando un clima aziendale positivo in cui la costruzione del rapporto umano fondato su rispetto e fiducia è molto importante.
2. La specificazione del metodo di lavoro o strutturazione del lavoro: definire le aree e le modalità di intervento dei suoi collaboratori è un ruolo cruciale perché identifica anche le aree di responsabilità e fornisce ai collaboratori una loro propria dimensione. Un leader di successo compie questa azione senza perdere di vista gli obiettivi ed è quindi capace di mantenere eventuali standard di prestazione del gruppo.

Anche questa teoria però presenta alcuni limiti e tra questi il più significativo in termini di analisi del comportamento organizzativo è la bassa considerazione del contesto, ovvero questa teoria prende in considerazione le figure del leader e del collaboratore e analizza la loro relazione valutando le possibilità di ottenere un'elevata prestazione e il raggiungimento del risultato, ma non le contestualizza.

Gli scarsi risultati ottenuti da questi due studi hanno avuto come risultato la nascita di nuove teorie c.d. *Teorie contingenti*<sup>65</sup> che hanno l'obiettivo di definire l'efficacia degli stili di leadership assumendo come elemento più considerevole il contesto.

Ma, al fine di dimostrare l'evoluzione del ruolo della leadership sempre più enfatizzato per la sua rilevanza nel cambiamento della struttura aziendale, di maggiore interesse sono i moderni modelli di leadership teorizzati a partire dagli anni settanta, anche ricordati come *Teorie relativiste*. Queste teorie relativiste sono modelli di sviluppo del pensiero e di evoluzione delle precedenti due categorie di teorie, che hanno portato alla distinzione di quattro forme di leadership: la leadership transazionale, la leadership carismatica, la leadership autentica e la leadership trasformativa<sup>66</sup>.

La *leadership transazionale* è il più comune modello di leadership, si fonda sullo scambio reciproco tra il leader e i suoi collaboratori e fa appello alla soddisfazione dei singoli. Il modello della leadership transazionale utilizza sistemi di controllo del lavoro i cui risultati si trasformano in meccanismi di premio-sanzione direttamente connessi agli obiettivi.

La *leadership carismatica* è una leadership capace di guidare i collaboratori e motivarli grazie al coinvolgimento emotivo generato dal carisma del leader.

---

<sup>65</sup> Tra le teorie contingenti la più vecchia e conosciuta è quella sviluppata da Fred Fiedler, studioso del comportamento organizzativo che fornisce una sua interpretazione del modello contingente di leadership. Secondo Fiedler la prestazione di un leader dipende da due fattori: il grado di influenza e controllo nella situazione e l'orientamento del leader. Il primo fattore si riassume nella capacità del leader di creare armonia tra lo stile della sua leadership e il contesto, questa armonia è la componente che gli permette di giungere all'obiettivo con successo. L'orientamento del leader, invece, è l'aspetto più caratteriale del modello ed è influenzato dalle tendenze del leader stesso, egli può sentirsi maggiormente soddisfatto dal raggiungimento dei risultati oppure dalle relazioni che instaura con i suoi collaboratori. Sulla base di questi assunti si comprende quindi che il leader è un soggetto capace di adottare uno stile di leadership dominante e resistente al cambiamento perché influenzato dalle caratteristiche dell'individuo, questo gli permette di esercitare un continuo controllo nella situazione. Le dimensioni del controllo situazionale sono tre: 1. Le relazioni tra il leader e i membri del gruppo, elemento capace di definire l'ampiezza della legittimazione del leader; 2. La prescrittività dei compiti cioè la componente che definisce il grado di strutturazione delle mansioni; 3. La posizione di potere che permette al leader di ottenere la condiscendenza dei suoi collaboratori. Queste tre dimensioni sono indipendenti, ma le diverse combinazioni di influenza che il leader può esercitare su di esse generano otto diverse combinazioni del controllo situazionale. Il controllo situazionale del leader sull'ambiente di lavoro può variare da alto a basso, l'intensità del controllo è la misura della prevedibilità dei risultati del team: un elevato livello di controllo genera risultati prevedibili e viceversa. Per maggiori dettagli sulla teoria cfr. F.E. Fiedler, *A contingency Model of leadership effectiveness*, in *Advances in experimental social psychology*, Vol.1, L. Berkowitz, New York, 1964.

<sup>66</sup> J.W. Slocum, Jr., D. Hellriegel, *Comportamento Organizzativo*, cit., pp. 204 – 214.

Quest'ultimo è capace di creare una vision e dei valori condivisi che influenzano i followers e li spingono a lavorare con devozione al fine di realizzare l'obiettivo comune. Il leader carismatico è un'abile comunicatore capace di trasformare idee complesse in messaggi semplici che giungono al cuore e alla mente dei suoi collaboratori aumentandone il coinvolgimento, egli infatti si fa promotore dell'identità condivisa del gruppo al fine di generare senso di appartenenza, che a sua volta può essere un fattore di aumento della produttività.

La *leadership autentica* è esercitata da un leader che conosce sé stesso e agisce secondo i suoi valori e le sue convinzioni, condizionando i suoi collaboratori attraverso una comunicazione onesta. Questa tipologia di leader è capace di promuovere e sviluppare relazioni di cooperazione e fiducia non solo con i suoi collaboratori, ma anche con individui esterni all'ambiente del team come clienti e fornitori. Il clima aziendale che si genera è favorevole al raggiungimento degli obiettivi ed è positivo, tutti i collaboratori seguono con entusiasmo il leader e l'ottimismo generale che si genera influisce aumentando le prestazioni e la job satisfaction.

Infine, l'ultimo modello evolutivo di stile di leadership è quello che identifica la *leadership trasformativa*. La leadership trasformativa è una leadership proiettata verso il futuro, è trasformativa perché guida i processi evolutivi del team all'interno dell'azienda: consiste nell'anticipare le tendenze future e nella messa in pratica di una nuova vision condivisa. I leader trasformativi sono quindi creatori di ispirazione e motivazione perché capaci di dare ai followers il senso di sfida necessario a mantenere la motivazione, stimolano l'intelligenza dei collaboratori aiutandoli nella produzione di idee e pensieri creativi e infine divengono un punto di riferimento perché vengono riconosciuti dai propri sottoposti come individui da imitare perché rappresentativi dei valori che promuovono.

I quattro modelli di leadership appena descritti per essere applicati necessitano di un'attenta misurazione e valutazione della tipologia di team, i modelli quindi non sono compartimenti stagni e hanno bisogno di essere plasmati per adattarsi al meglio al contesto aziendale in cui vogliono essere applicati. Tuttavia, contrariamente al modello della leadership transazionale che è molto comune nelle aziende in Italia e in tutto l'occidente, il modello della leadership carismatica e i

due modelli seguenti sono meno frequenti perché presumono una forma di partecipazione attiva dei followers, frutto di una forte consapevolezza di sé che li rende influenti anche a livello decisionale. Questo raramente si manifesta a causa delle ancora fortemente prevalenti impostazioni piramidali e gerarchiche tipiche delle organizzazioni aziendali complesse che popolano l'economia moderna in occidente.

### ***2.2.2 La leadership come manifestazione dell'intelligenza emotiva***

L'impronta sociologica dell'argomento impedisce che l'analisi dei modelli di leadership si concluda con la mera considerazione di fatti stilizzati, tra i tanti un autore che maggiormente si è distinto per i suoi studi sulla leadership è Daniel Goleman, che ha elaborato il concetto di Intelligenza emotiva composto di molteplici interpretazioni; tra queste la *leadership risonante* è il modello del quale si è poi servito per delineare i tratti caratteristici del *leader risonante*<sup>67</sup>.

In relazione all'intelligenza emotiva, Goleman sostiene che essa si configuri come caratteristica comportamentale tipica dei leader e di una buona leadership perché attinge dalla sezione cerebrale che regola l'empatia e le relazioni con il prossimo, abilità fondamentali di una leadership di successo. Ogni leader deve essere in grado di comprendere in che modo il suo stile di leadership si ripercuote sulle persone che ha il compito di dirigere e guidare per poter essere definito un leader di successo. Peraltro, l'empatia è una caratteristica fondamentale non solo per il leader ma per l'intera squadra, essa deve essere il motore che muove le relazioni e aumenta la persuasione comunicativa e motivazionale. È dimostrato che i team ad elevato rendimento sono team ricchi di empatia, caratteristica del comportamento attraverso la quale è possibile avere una visione profonda e talvolta clinica della situazione, utilizzata dai migliori anche per valutare la performance del team.

Venendo ora alla leadership risonante, l'autore ne delinea i tratti caratteristici e definisce un modello di leadership risonante che si fonda sulla capacità dei leader di creare risonanza ovvero di innescare sentimenti positivi nelle persone che questi

---

<sup>67</sup> D. Goleman, R.E. Boyatzis, A. McKee, *Essere Leader*, Milano, Rizzoli, 2002, pp. 81-120.

leader sono tenuti a dirigere. Secondo Goleman infatti l'obiettivo primario della leadership è di natura emozionale, i leader focalizzati sulle emozioni, dotati di grande empatia e quindi di intelligenza emotiva sono i leader di successo, coloro che sapranno raggiungere gli obiettivi sfruttando al meglio le potenzialità del team che dirigono. Al contrario, un leader incapace di utilizzare la propria intelligenza emotiva per generare risonanza nelle interazioni con gli altri e quindi con i membri del suo team, sarà un leader a capo di un team improduttivo e sarà solo un capo, ma non un leader. Anche nella teoria della leadership come risonanza ritroviamo il concetto di passione che anche Lencioni qualche anno più tardi riterrà essere una delle tre virtù del team player ideale oltre che del leader.

A rafforzamento della teoria della leadership risonante, Goleman individua sei stili di leadership e per ciascuno di questi stili definisce il contesto situazionale più favorevole all'incremento della risonanza. Egli sostiene inoltre che i leader di successo utilizzano questi stili di leadership ispirandosi ad essi e destreggiandosi con abilità tra uno e l'altro a seconda delle necessità.

I sei stili di leadership sono i seguenti:

1. Il leader *visionario*: il leader visionario è un dirigente capace di stimolare l'inventiva, l'innovazione e l'assunzione di rischio nei suoi collaboratori perché indica loro l'obiettivo finale da raggiungere, ma li lascia liberi di agire. Grazie a questo modello comportamentale il leader visionario è capace di individuare i collaboratori di maggior valore e di trattenerli in azienda.
2. Lo stile *coach*: il leader coach è la figura di riferimento per il team non solo grazie alle sue virtù e capacità relazionali e di intelligenza emotiva, ma soprattutto perché si erge al fianco di ciascun collaboratore come guida. Egli infatti utilizza la sua influenza sociale e la fiducia che il team nutre nei suoi confronti per aiutare gli individui a riconoscere le proprie abilità mettendole in relazione con le aspirazioni personali al fine di stabilire piani d'azione e obiettivi volti al perseguimento e raggiungimento di tali aspirazioni. Questi leader sono capaci di individuare il legame tra le aspirazioni personali e professionali dell'individuo e il lavoro che egli svolge giornalmente, così da

mantenere alta la motivazione e favorire in generale anche la performance del team.

3. Lo stile *affiliativo*: i leader affiliativi sono la tipologia di leader che meglio si sposa con l'empatia, essi infatti sono spesso mossi dalla volontà di creare un clima aziendale favorevole, positivo e amichevole a tutti i livelli. Per il leader affiliativo la creazione di un capitale emotivo è un obiettivo primario della leadership perché rappresenta una ricchezza condivisa a cui attingere nei momenti di maggiore pressione.
4. Lo stile *democratico*: il leader democratico è un buon comunicatore che possiede però anche ottime capacità di ascolto, è fortemente collaborativo e sa integrarsi nel gruppo nonostante talvolta la sua posizione sia gerarchicamente più elevata. Il leader democratico, inoltre, è una tipologia di dirigente che trae maggior beneficio dall'avere collaboratori capaci nei quali riporre fiducia e stima, motivi per cui chiederà il loro aiuto nei momenti di incertezza.

Attraverso uno studio condotto da Goleman, Boyatzis e McKee, autori del best seller "Essere Leader", è stato possibile dimostrare come questi primi quattro stili di leadership influenzino risultati economici aziendali come profitti, utili sulle vendite, rendimento e redditività, a discapito dei restanti due stili di leadership che invece vanno utilizzati con cautela e solo nelle occasioni in cui si rendono davvero necessari perché non sono strumenti dirigenziali che favoriscono sentimenti e prestazioni positive.

I due stili che seguono, invece, sono due modelli di leadership tipicamente dissonanti che possono essere utilizzati ma con cautela solo in casi estremi.

5. Il leader *battistrada*: il "battistrada" è un individuo talvolta maldestro che può dare ai suoi collaboratori l'impressione di pretendere troppo da loro imprigionandoli in una rete di richieste e pretese poco chiare che rendono negativo il clima interno del gruppo. Il leader battistrada è spesso orientato al raggiungimento dei propri scopi personali e spesso si serve dei suoi collaboratori per raggiungerli, è un abile cacciatore di prestazioni mediocri che non perde occasione di sottolineare generando inevitabilmente dissonanza. Tuttavia, la figura del leader battistrada può risultare utile in

situazioni in cui l'obiettivo primario del leader non proviene da gratificazioni personali come il denaro e il potere, bensì dalla volontà di raggiungere obiettivi eccellenti.

6. Il leader *autoritario*: lo stile autoritario è spesso chiamato anche stile coercitivo per la sua natura imperativa. Il leader autoritario impartisce ordini a cui i collaboratori sono tenuti ad obbedire ed esercita un controllo ferreo in ogni situazione al fine di garantire il risultato ottimale. Questo stile è senza dubbio il peggiore dal punto di vista dell'intelligenza emotiva e dell'empatia che essa prevede, il leader autoritario infatti è un leader capace di seminare senza grande sforzo un clima negativo che influisce negativamente sulle prestazioni di tutti i suoi sottoposti. Tuttavia, in ultima istanza anche il leader autoritario può essere uno strumento utile a risolvere situazioni difficili. I leader che si trovano a dover gestire una crisi aziendale spesso sono indotti dalle circostanze e dalle necessità ad utilizzare un approccio autoritario e coercitivo con i propri collaboratori al fine di eliminare abitudini viziate che nuocciono alla salute dell'azienda.

### **2.2.3 Il leader**

Una pubblicazione del 2015 a cura di Harvard Business Review ed intitolata "*What makes a leader?*" con particolare focus sull'intelligenza emotiva descrive la teoria di Goleman delineando i tratti distintivi della figura del leader.

La pubblicazione a cura di Harvard Business Review cui si fa riferimento fonda anch'essa la sua analisi sull'importanza dell'intelligenza emotiva e su come quest'ultima sia capace di intervenire nella mente del leader e renderlo abile nella leadership che esercita primariamente attraverso l'empatia. Nella sua analisi Goleman è stato capace di dimostrare come l'intelligenza emotiva sia importante nell'esercizio di una buona leadership tanto quanto lo sono il quoziente intellettivo e le abilità tecniche. In particolare l'intelligenza emotiva è un insieme di cinque componenti caratteriali che distinguono il leader ideale dagli altri<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Cfr. <https://hbr.org/video/4421646384001/the-explainer-emotional-intelligence>

1. Self-awareness: costituisce l'abilità nel comprendere le emozioni e gli effetti che queste esercitano sugli altri.
2. Self-regulation: è la capacità di controllare e indirizzare gli impulsi negativi e distruttivi impedendo che le azioni vengano prima dei pensieri.
3. Motivation: la motivazione è la passione, persistenza e abilità nel lavoro rendono i leader *goal-oriented*.
4. Empathy: è l'abilità fondamentale, essenza stessa della teoria sull'intelligenza emotiva, rende i leader di successo capaci di individuare i bisogni degli altri.
5. Social skill: è la competenza fondamentale che rende il management e la leadership autori e costruttori di reti di comunicazione e scambio capaci di aumentare la persuasività e rendere più solide le relazioni con l'esterno.

Attraverso uno studio condotto su un campione di cinquantamila leader dei quali ha preso in considerazione i mille individui di maggior successo, egli ha individuato i tratti caratteristici tipici che erano riscontrabili nella grande maggioranza di questi mille e quindi ha potuto disegnare il modello ideale di un leader di successo.

Questi leader di successo sono innanzitutto persone capaci di stabilire un'intesa emotiva con i membri del gruppo che dirigono, sanno esporre chiaramente e in maniera comprensibile a tutti la loro visione del futuro tanto da instaurare un rapporto di fiducia profondo con gli interlocutori tale da influenzare la motivazione di questi ultimi. I buoni leader sono poi perfettamente consapevoli del ruolo che ricoprono e delle proprie competenze così da essere capaci di analizzare e sviluppare le competenze altrui attraverso progetti e obiettivi capaci di verificare le abilità dei collaboratori, questi leader dedicano infatti molte energie alla costruzione del team ideale e si adoperano per la crescita degli altri anche lavorando al loro fianco e dando dimostrazione delle loro abilità nel risolvere problemi, ostacoli e sfide. Inoltre, i leader migliori sono dei buoni consiglieri, sono abili nel fornire feedback di qualità volti al miglioramento delle prestazioni del soggetto coinvolto. Per fare tutto questo, i top leader si avvalgono dell'intelligenza emotiva, che li rende abili nel monitorare e comprendere le emozioni altrui oltre che le proprie. Questi uomini, infine, si distinguono dagli altri anche perché hanno una forte consapevolezza di sé che li aiuta nella visione positiva delle situazioni, essi

divengono capaci di lavorare all'unisono inseguendo un obiettivo comune al fine di ottenere una performance e un risultato vantaggioso per tutti<sup>69</sup>.

Il leader è un individuo capace di guidare altri individui, non è necessariamente un capo o un manager, spesso è un singolo individuo che gode di virtù e capacità che suscitano fiducia e inducono altri individui a seguirlo. In forza di questa definizione si evince quindi come il leader non sia una figura istituzionale insignita di tale ruolo, bensì sia una figura ideale che assume il ruolo di leader grazie alla legittimazione che ottiene dai seguaci o, nel caso delle organizzazioni aziendali, dai membri del team. All'interno delle aziende il leader è quindi una figura fondamentale perché è capace di dirigere il team e guidare i suoi membri nel perseguimento dello scopo comune, questo accade perché i membri del gruppo decidono di adottare la *vision* del leader e di perseguirla facendo propri gli obiettivi del gruppo. Lo stile di leadership adottato dal leader e la personalità del leader stesso, a completamento della dinamica esistenziale del team sono, per i motivi sopracitati, le componenti della variabile performance.

### ***2.3 Dalla leadership al management***

La leadership e il management sono due facce della stessa medaglia, sono complementari ma non si appartengono, leader e manager sono due entità diverse che raramente coincidono, eppure convivono.

Bernard Bass, studioso ed esperto di leadership descrive chiaramente in poche parole la relazione che intercorre tra loro:

i leader gestiscono e i manager guidano, ma le due attività non sono sinonimo l'una dell'altra.<sup>70</sup>

Per concludere in maniera completa lo studio e l'analisi dei soggetti aziendali che favoriscono lo sviluppo e la performance, è naturale giungere anche alla definizione

---

<sup>69</sup> Cfr. <https://hbr.org/video/4421646384001/the-explainer-emotional-intelligence>

<sup>70</sup> R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, cit., p. 548.

di management e di cosa lo rende un'entità talvolta superiore e sempre diversa dalla leadership.

Nella visione tayloristica tipica degli anni cinquanta-sessanta il management era riconosciuto come un'entità superiore, sterile, distaccata che si fondava unicamente sulla direzione e sul controllo del sistema lavorativo aziendale. Con l'evoluzione avvenuta dopo l'era industriale e con l'avvenire di nuove teorie e visioni innovative e futuristiche che hanno popolato la letteratura economica fin da quegli anni, anche la visione del ruolo del management è mutata.

Il management e la leadership sono oggi considerati i due strumenti aziendali più elevati, i vertici, eppure ancora oggi coesistono grazie a profonde differenze che li contraddistinguono. In particolare si evidenzia l'esistenza di due cicli differenti che regolano l'azione e l'intenzione di queste due entità, rispettivamente identificati come il ciclo del management e il ciclo della leadership<sup>71</sup>.

Il ciclo del management fa fede alla più tradizionale descrizione di management risalente alla visione tayloristica; esso si esprime coadiuvando obiettivi come pianificazione, organizzazione e controllo. Questo ciclo garantisce quindi la corretta gestione delle risorse ed è volta al rispetto degli obiettivi economici e finanziari preventivati.

Il ciclo della leadership è invece un ciclo innovativo in cui le parole che risuonano sono vision, allineamento, ispirazione ed empowerment: la vision consente al leader ed al team di volgere il proprio lavoro al fine di giungere ad un preciso obiettivo attraverso strategie precise, allineamento è la parola che indica l'esistenza di una direzione da seguire, seppur meno rigida di quella stabilita dal ciclo del management, ispirazione ed *empowerment* indicano due tra le principali qualità di una buona leadership: la capacità di ispirare e motivare i collaboratori a lavorare con passione esprimendo al massimo le proprie potenzialità, la necessità di responsabilizzare ogni membro del team fornendogli la possibilità di agire in autonomia e favorendone la crescita personale oltre che professionale.

È importante tenere in grande considerazione questo tema in tutte le scelte strategiche ed in particolare perché le funzioni svolte dal manager o dal leader fanno

---

<sup>71</sup> G. Bellandi, *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile.*, Milano, Franco Angeli, 2006, pp. 153 – 155.

parte di un insieme di abilità che sono proprie della persona che le esercita dunque è importante scegliere accuratamente la risorsa adatta a rivestire quella mansione; una giusta scelta di leadership è capace di influenzare la performance del team tanto da generare un cambiamento organizzativo positivo<sup>72</sup>.

Anche i manager, così come i leader, devono possedere abilità proprie e specifiche al fine di esercitare efficientemente la gestione delle risorse umane. Così come il leader ideale, anche il manager ideale è uno stereotipo teorico ricco di caratteristiche comportamentali che lo rendono capace nell'esercizio del management e nel perseguimento della performance. Si vedrà come molte delle competenze e abilità di cui gode il buon manager sono le stesse che muovono il buon leader.

Michael Armstrong, consulente di management e autore di molti best seller in materia, definisce un quadro delle competenze cui riferirsi per valutare l'attività del manager. Tra queste alcune tra le più significative sono la *tensione al risultato* cioè la volontà di raggiungere l'obiettivo e ricercare strumenti per migliorare continuamente la performance, l'*imprenditorialità* cioè la capacità del manager di assistere l'imprenditore anche adottando la sua stessa visione e quindi tendendo a riconoscere le favorevoli opportunità di business, l'*attenzione al cliente* la fine di soddisfare le sue esigenze ed aspettative e garantire una posizione di successo e rilievo all'azienda, il *problem-solving* cioè la capacità di identificare un problema e produrre una soluzione smart e infine la tendenza al *lavoro di squadra*<sup>73</sup>.

In conclusione, le risorse umane e la loro posizione all'interno dell'azienda sono diventate nel tempo la fonte principale di vantaggio competitivo, una sorgente di valore aggiunto che ha portato le aziende e il mercato economico ad un profondo cambiamento sempre più volto l'efficienza.

Quanto riportato ed evidenziato in questo capitolo è, dal punto di vista della gestione aziendale, quello che è successo nel mondo occidentale, anglosassone dopo l'era industriale. È un processo di mutamento sempre più diretto alle persone e meno alle macchine che come si è visto è iniziato negli anni cinquanta con le

---

<sup>72</sup> R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, cit., p. 549.

<sup>73</sup> M. Armstrong, *Come dirigere le persone*, cit., pp. 12-13.

prime interazioni tra psicologia ed economia e prosegue tutt'ora anche in forza della crescente spinta innovativa.

Il terzo ed ultimo capitolo di questo elaborato si propone invece di delineare, anche attraverso testimonianze reali, un modello di gestione delle risorse umane diverso, che appartiene e proviene dall'economia del mondo orientale e che fin dalla sua creazione negli anni cinquanta si è rivelato innovativo: il *Toyota Production System*. Ancora oggi, risulta essere sostanzialmente immutato e fortemente innovativo, seppur diverso dalla tradizionale visione gestionale del modello anglosassone, il *Toyota Production System* è un modello di gestione aziendale adottato da molte aziende in tutto il mondo.

***Uno modello manageriale alternativo:  
la Lean Organization***

Al fine di giungere ad una visione globale e definita di quelle che sono le teorie e le pratiche più diffuse e considerate per la gestione delle risorse umane nelle aziende, dopo aver approfondito in linea teorica e attraverso l'esperienza con In.Va. SpA gli aspetti del comportamento organizzativo aziendale che caratterizzano l'impostazione aziendale occidentale di natura anglosassone, si viene ora all'analisi, in chiave sia teorica che pratica, di un modello di gestione industriale alternativo che trova le sue origini nel Giappone degli anni cinquanta: il Toyota Production System.

La scelta di associare a quanto analizzato e discusso in precedenza un modello così geograficamente e idealmente distante, deriva dalla profonda convinzione che il *fil rouge* che lega i due argomenti di discussione sia l'innovazione, un elemento fondante e di grande attualità per l'economia moderna che, in molti settori, proprio grazie all'innovazione (di prodotto, di processo, di servizio o di modello di business<sup>74</sup>) rende abili le industrie nella conquista di importanti porzioni di mercato;

---

<sup>74</sup> Per innovazione di prodotto si intende un avanzamento tecnologico che insiste sulla natura e sul tipo di prodotto realizzato. L'innovazione di processo invece è l'avanzamento tecnologico che

questo succede perché in molti casi, l'innovazione, si qualifica come uno strumento che accresce il vantaggio competitivo dell'azienda, migliorandone il *positioning*.

La Toyota Motor Company ha apparentemente posto in essere due tipologie di innovazione contemporaneamente: l'innovazione di processo e l'innovazione di modello di business. Già dalla seconda metà del secolo scorso è stata abile nel comprendere che un'idea produttiva innovativa avrebbe portato l'azienda ad una crescita progressiva e a grandi risultati futuri; i frutti dell'idea innovativa e del modello di organizzazione aziendale di Taiichi Ohno<sup>75</sup> si colgono tutt'ora, in un mondo in cui l'economia è in continua evoluzione.

La filosofia che sta alla base del Toyota Production System è comunemente conosciuta come “lean thinking”<sup>76</sup> ovvero pensiero snello.

Il *lean thinking* è uno stile innovativo di management, esso mira alla totale eliminazione degli sprechi cioè all'eliminazione di tutte quelle attività industriali che assorbono risorse senza creare valore per l'azienda. Inoltre, intende creare processi standard con prestazioni eccellenti, raggiungibili attraverso la responsabilizzazione delle risorse umane, al fine di creare valore aggiunto per il processo produttivo e per l'impresa stessa. Grazie alla filosofia “lean” le visioni tayloristica e fordista sono superate e l'impresa giapponese riesce a essere sempre più flessibile grazie alla sua capacità di produrre di più con meno sforzo e con un miglior utilizzo delle risorse umane e materiali. La questione che desta maggior

---

insiste sulle tecniche di produzione e include il tipo di macchinario utilizzato, l'organizzazione della produzione, le materie prime impiegate e i metodi di organizzazione del lavoro. L'innovazione di servizio e di modello di business sono due ulteriori risultati dell'innovazione che non insistono e non modificano l'azienda o la sua produzione industriale, ma piuttosto generano avanzamento tecnologico nel servizio che l'azienda eroga o nella sua organizzazione aziendale.

<sup>75</sup> Taiichi Ohno è considerato il padre del Toyota Production System e della filosofia produttiva che prende il nome di “produzione snella”, fondata sulla “fabbrica integrata” e sulla “qualità totale” ovvero i pilastri fondanti del modello giapponese. È nato nel 1912 in Manciuria e ha trascorso la sua intera vita lavorativa al servizio della famiglia Toyoda spendendo le sue capacità e le sue idee nel ramo automobilistico. Durante i suoi 45 anni di lavoro alla Toyota Motor Company ha rivestito diversi ruoli esecutivi e poi di responsabilità tecnico-organizzativa grazie ai quali ha avuto la possibilità di elaborare questo sistema. In M. Revelli, *Introduzione*, a T. Ohno, *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo.*, Giulio Einaudi Editore, Torino, 2004, pp. XI–XII.

<sup>76</sup> La dicitura “lean thinking” nella realtà si è divulgata solo all'inizio degli anni novanta (mentre il Toyota Production System risale agli anni quaranta) con la pubblicazione dell'opera di J.P. Womack, D.T. Jones e D. Roos, *La macchina che ha cambiato il mondo. Passato, presente e futuro dell'automobile secondo gli esperti del MIT*, Rizzoli, Milano, 1991, in cui gli autori hanno per la prima volta illustrato i punti chiave del “pensiero snello” mettendo in evidenza le sostanziali differenze tra il sistema di produzione di massa occidentale e il Toyota Production System.

interesse nella diffusione del modello Toyota, oltre al ruolo delle risorse umane che rimane l'argomento centrale di questa tesi, è la capacità del Toyota Production System di permeare il tessuto industriale occidentale, tipicamente fondato sui modelli di produzione tayloristico e fordista, tanto da convincere molte aziende che l'utilizzo dei principi della *lean production* abbia grandi potenzialità e possa incrementare significativamente la competitività aziendale.

Questo modello organizzativo, teorizzato e messo in pratica da Taiichi Ohno, di ispirazione fortemente pragmatica, mira ad un nuovo modello di organizzazione aziendale, il quale, benché debba essere avviato negli stadi della produzione, deve poi coinvolgere tutto il sistema. Il mezzo di diffusione del modello all'interno dell'azienda diviene quindi il management, che per raggiungere lo scopo si serve di tutti i suoi collaboratori facendo sì che il ruolo delle risorse umane divenga centrale. Queste ultime, se motivate e collaborative oltre che responsabilizzate e gratificate, sviluppano un forte senso di appartenenza e dedizione, motori delle loro grandi azioni.

Come si evince, il coinvolgimento dei lavoratori è un focus importante nel sistema di Ohno, deriva dallo studio dei bisogni e dalla necessità di soddisfare quelli dell'azienda adottando un modello lavorativo fondato sulla valorizzazione dell'intelligenza umana.

Taiichi Ohno, già nel 1975, scrive:

oggi, in un'epoca di lenta crescita economica in tutto il mondo, questo sistema di produzione rappresenta un metodo di direzione aziendale adeguato ad ogni impresa,<sup>77</sup>

queste parole sembrano essere quanto mai adeguate anche al momento storico che l'economia mondiale si trova a dover affrontare fin dalla crisi del 2008.

A fronte dell'attualità dell'argomento, questo ultimo capitolo si propone di analizzare e definire un modello alternativo di organizzazione aziendale che possa aiutare nel confronto con il tradizionale sistema industriale di natura anglosassone su cui poggia l'economia occidentale. Tra gli aspetti maggiormente rilevanti, si

---

<sup>77</sup> T. Ohno, *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo.*, Giulio Einaudi Editore, Torino, 2004, p. 15.

evidenziano i principi fondamentali del toyotismo che corrispondono agli obiettivi del pensiero snello: la ricerca del continuo miglioramento, la lotta agli sprechi e il massimo coinvolgimento delle risorse umane.

A sostegno di questa teoria, si ritroveranno nei passaggi successivi, delle riflessioni che derivano da un'intervista all'amministratore e responsabile della concessionaria Toyota di Aosta, che proprio in forza della sua stessa natura, si vede obbligata ad applicare in tutti i processi lavorativi i metodi previsti dal Toyota Production System, non senza qualche difficoltà.

### ***3.1 Aspetti fondamentali del lean thinking***

Al di fuori dell'ambito Toyota in cui la filosofia *lean* è stata applicata e compresa completamente, molti altri settori di produzione oggi adottano questa modalità di gestione aziendale e arrivano ad applicare il pensiero snello a tutti i processi interni ed esterni dell'azienda. Al fine di comprendere la totalità della filosofia *lean* che sta alla base del sistema Toyota, è bene dapprima definire quelli che sono i principi fondanti e gli obiettivi che questa modalità di gestione aziendale intende perseguire. I principi applicativi dai quali attinge la filosofia "lean" sono cinque e sono stati individuati già nel 1996 da Womack e Jones nel loro best seller dal titolo significativo: "*Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation*"<sup>78</sup>.

Il primo principio è denominato *specify value* e significa attribuire un significato diverso al concetto di valore, guardandolo dal punto di vista del cliente. Il valore è il punto di partenza per l'individuazione degli sprechi, le risorse devono essere impiegate solo nella misura in cui creino valore e possano incontrare e soddisfare i reali bisogni del consumatore finale.

Il secondo principio è la diretta conseguenza del *value* ed è pertanto conosciuto come *identify the value stream*. Esso consiste nella ricerca del flusso di valore del prodotto. Il flusso di valore del prodotto si misura attraverso la definizione,

---

<sup>78</sup> Cfr. J.P. Womack, D.T. Jones, *Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi*, Milano, Guerini Next, 2008.

identificazione e implementazione di tutte le azioni necessarie alla sua trasformazione da materia prima o semilavorato, a prodotto finito e pronto per la distribuzione. La mappatura preliminare del flusso di valore relativo alla produzione di un determinato prodotto, consente di individuare le azioni che non sono necessarie, quindi che possono essere eliminate al fine di eliminare lo spreco che ne consegue<sup>79</sup>.

Il terzo principio del *lean thinking* è denominato *flow* e consiste nella creazione vera e propria del flusso di valore connesso all'output. Il flusso di prodotto necessario all'eliminazione totale degli sprechi è un flusso standardizzato all'interno del quale tutti i processi necessari per giungere dalla materia prima al prodotto finito sono lineari e consecutivi, tutte le fasi di aggiunta del valore seguono tecniche snelle, volte all'eliminazione di processi superflui. Questo significa che non esistono reparti separati in cui i tempi di produzione sono intervallati da tempi di attesa e trasporto del prodotto (ovvero tipiche situazioni in cui si generano degli sprechi).

Il quarto principio è denominato *pull* e consiste semplicemente nel produrre solo ciò che viene richiesto dal mercato.

Il quinto ed ultimo principio è denominato *pursue perfection* e significa letteralmente "perseguire la perfezione". Quest'ultimo principio è la diretta conseguenza dell'applicazione di tutti i quattro precedenti principi, che generano il miglioramento continuo (in giapponese "Kaizen"). Il miglioramento continuo non riguarda unicamente il processo produttivo, o il flusso di valore del prodotto finale, ma concentra al suo interno il valore prodotto da tutta l'azienda. Questo accade perché per perseguirlo è necessaria una riorganizzazione globale dell'azienda, grazie alla quale si ottengono risultati positivi e concreti. Tutti i processi e tutti gli attori della catena devono sentirsi coinvolti nel perseguimento e raggiungimento di un obiettivo comune e condiviso.

---

<sup>79</sup> Nella filosofia lean le attività produttive che possono essere inserite nel flusso del valore rispondono a tre requisiti:

- 1) È un'attività basilare per la produzione quindi fa parte della progettazione, gestione o realizzazione dell'output;
- 2) È un'attività volta alla modificazione effettiva della natura dell'input per trasformarlo in output;
- 3) Non è un'attività che può essere inserita in una delle sette categorie di sprechi.

E. Napoli, S. Tonchia, *La guida del Sole 24 Ore al lean management. La produzione snella: aumentare il valore, eliminare gli sprechi.*, IlSole24Ore, 2013, p. 49.

Come si vedrà, la standardizzazione del flusso di produzione, l'utilizzo di macchinari di produzione autonomizzati e associati a step produttivi consecutivi, l'armonizzazione del sistema comunicativo e il perseguimento del *Kaizen*, sono gli elementi che costituiscono l'impostazione produttiva sulla quale si erge l'intero sistema di produzione industriale Toyota.

Definiti i principi fondanti del pensiero snello, diviene più semplice ora comprendere ed individuare quelli che sono gli obiettivi che ciascuna realtà aziendale si prefigge adottando la *lean organization*.

Gli obiettivi da perseguire sono quattro<sup>80</sup>:

- Attenzione al cliente: l'azienda deve essere capace di fornire al cliente il valore che egli si attende;
- Contributo delle persone: per saper fare azienda bisogna saper gestire le persone ovvero il management deve continuamente essere allineato con tutte le risorse umane cui fa capo e deve predefinire degli obiettivi che siano perseguibili e condivisi da tutti;
- Eliminazione degli sprechi: è l'obiettivo cardine di tutto il sistema e si fonda sulla necessità di eliminare tutte le attività che non creano valore per l'azienda, per il prodotto e per il cliente;
- Adottare la logica del miglioramento continuo: ciascun processo aziendale può essere costantemente modificato e migliorato, al fine di ottenere risultati eccellenti tutti i componenti attivi dell'azienda sono i vettori del miglioramento grazie allo spirito di coesione e collaborazione suscitato dall'esistenza di un obiettivo comune.

### ***3.2 Toyota Production System: le origini della lean organization***

Durante tutta la prima metà del XX secolo, il più comune modello di produzione diffuso nel mondo era il modello della "produzione di massa" che sfruttava i

---

<sup>80</sup> Cfr. <https://www.considi.it/cosa-e-lean-management/>

benefici dell'economia di scala, forte del fatto che la domanda era prevedibile, in aumento e regolata dall'offerta. Di fatto permetteva alle industrie di produrre in serie sfruttando la logica della catena di montaggio.

Il riconoscimento per l'invenzione di questo modello di produzione va a Henry Ford, fondatore della Ford Motor Company nel 1903, imprenditore cui va anche il merito di aver cambiato le sorti dell'industria automobilistica nel novecento, dando inizio a quella che viene ricordata come "l'era della produzione di massa", una metodologia di organizzazione produttiva adottata da molte industrie dell'epoca.

La Ford Motor Company è nota per aver utilizzato, per la prima volta, un sistema di produzione fondato sull'esistenza di un nastro trasportatore grazie al quale le materie prime giungono alle postazioni di lavorazione iniziali, per poi essere trasferite a quelle successive, fino a giungere alle linee di montaggio finali. Tuttavia, non si può considerare il modello fordista completo, perché non vengono presi in considerazione alcuni tra i principali fattori come il capitale umano, la qualità totale e il *customer service*.

Anche il sistema Toyota, come il sistema Ford, si fonda sulla creazione di un flusso lavorativo lineare e costante, la differenza sta nel fatto che i pezzi di lavorazione utili alla produzione arrivano alla linea produttiva solo nel momento in cui vi è una domanda effettiva di prodotto.

Guardando alla storia, è con l'avvento della Seconda Guerra Mondiale che si giunse alla fine dell'era della produzione di massa. In Giappone (uno tra i paesi maggiormente colpiti dal conflitto), infatti, era crescente la convinzione che il modello della produzione di massa, che fino a quel momento in occidente aveva portato in auge l'americana Ford e molti altri grandi gruppi industriali, non poteva funzionare e si faceva strada la necessità di innovare al fine di perseguire i bisogni dell'economia locale.

Taiichi Ohno, giovane ingegnere meccanico impiegato alla Toyota Motor Company iniziava a dare forma al "miracolo Toyota"<sup>81</sup>, ovvero il sistema di produzione che

---

<sup>81</sup> Marco Revelli, autore dell'introduzione all'opera di Ohno *Lo spirito Toyota*, definisce il Toyota Production System "miracolo Toyota". Questo aggettivo nel 1991 varrà a Ohno l'appellativo di "genio della produzione" (espressione di J.P. Womack, D.T. Jones e D. Roos, *La macchina che ha cambiato il mondo. Passato, presente e futuro dell'automobile secondo gli esperti del MIT*, Rizzoli, Milano, 1991.) M. Revelli, *Introduzione*, a T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, cit., pp. XII.

si allontanava dagli standard della produzione di massa per avvicinarsi alle esigenze dell'economia del paese in cui la domanda era diminuita notevolmente, così come la disponibilità di risorse da investire nell'industria<sup>82</sup>. Per questi motivi, a partire dagli anni sessanta, la famiglia Toyoda, fondatrice e proprietaria del gruppo Toyota, ha adottato l'idea innovativa di Ohno, alla cui base si hanno la massimizzazione del valore per il cliente, la lotta alla riduzione degli sprechi, il coinvolgimento del capitale umano e il miglioramento continuo. Motivo per cui il Toyota Production System, è considerato il precursore della filosofia "lean".

La crisi petrolifera che ha colpito l'economia occidentale nel 1973, ha ben presto avuto ripercussioni di portata globale e nel 1974 anche il Giappone si è trovato in una condizione economica critica, ma grazie alla messa a punto del modello Toyota di Taiichi Ohno, l'industria automobilistica giapponese è riuscita a realizzare fin dal 1975 una crescita dei propri utili. Questa straordinaria manovra ha fatto sì che l'impostazione organizzativa Toyota divenisse interessante agli occhi del mondo, dando inizio alla sua espansione in occidente.

In Italia il modello produttivo giapponese della Toyota e le discussioni in merito sono giunte tardi, nel 1990 l'allora amministratore delegato FIAT si accorse della superiorità del sistema di produzione giapponese e tentò di adeguarsi agli standard Toyota per non rischiare di perdere la sua quota di mercato<sup>83</sup>. Da allora in tutto il panorama nazionale molte aziende hanno tentato di modificare la loro filiera produttiva adattandosi al modello nipponico. Ancora oggi questo adeguamento è in corso in aziende che nulla hanno a che fare con il mercato automobilistico, ma che credono nella filosofia *lean* e condividono la visione innovativa di Ohno.

In Valle d'Aosta esistono alcuni esempi di realtà industriali che intendono conformarsi in parte o integralmente alla *lean production*, tra queste spicca la

---

<sup>82</sup> Parlando di cifre è facile individuare i motivi che hanno spinto la famiglia Toyoda e soprattutto Ohno a ideare un nuovo modello di produzione che si distanziasse da quello fordista americano e che potesse soddisfare la richiesta del mercato di riferimento: negli anni quaranta, dopo trent'anni di attività industriale, la Toyota Motor Company non aveva prodotto neppure la metà delle autovetture prodotte da un solo stabilimento Ford in un giorno. Mentre dagli anni ottanta, dopo la messa a punto del Toyota Production System, la Toyota si posizionava al secondo posto nella classifica dei produttori mondiali di automobili con 3 milioni di auto sul mercato e un numero di dipendenti di quasi dieci volte inferiore a quello dei competitors occidentali. M. Revelli, *Introduzione*, a T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, cit., p. XIII.

<sup>83</sup> Ivi, p. XXXV.

Cogne Acciai Speciali SpA, la più grande realtà produttiva locale che opera già secondo i principi della *lean organization*<sup>84</sup>.

### 3.3 Strategie operative per la lean organization

Dall'osservazione dello schema riportato in figura 4, si evince che gli obiettivi aziendali che hanno portato alla definizione di questa nuova strategia di impresa, sono posti al vertice della costruzione, successivamente si individuano i pilastri del modello, ovvero i metodi di attuazione degli obiettivi. Infine, si vedono le fondamenta, base organizzativa e ideale sulla quale poggia l'intera struttura.

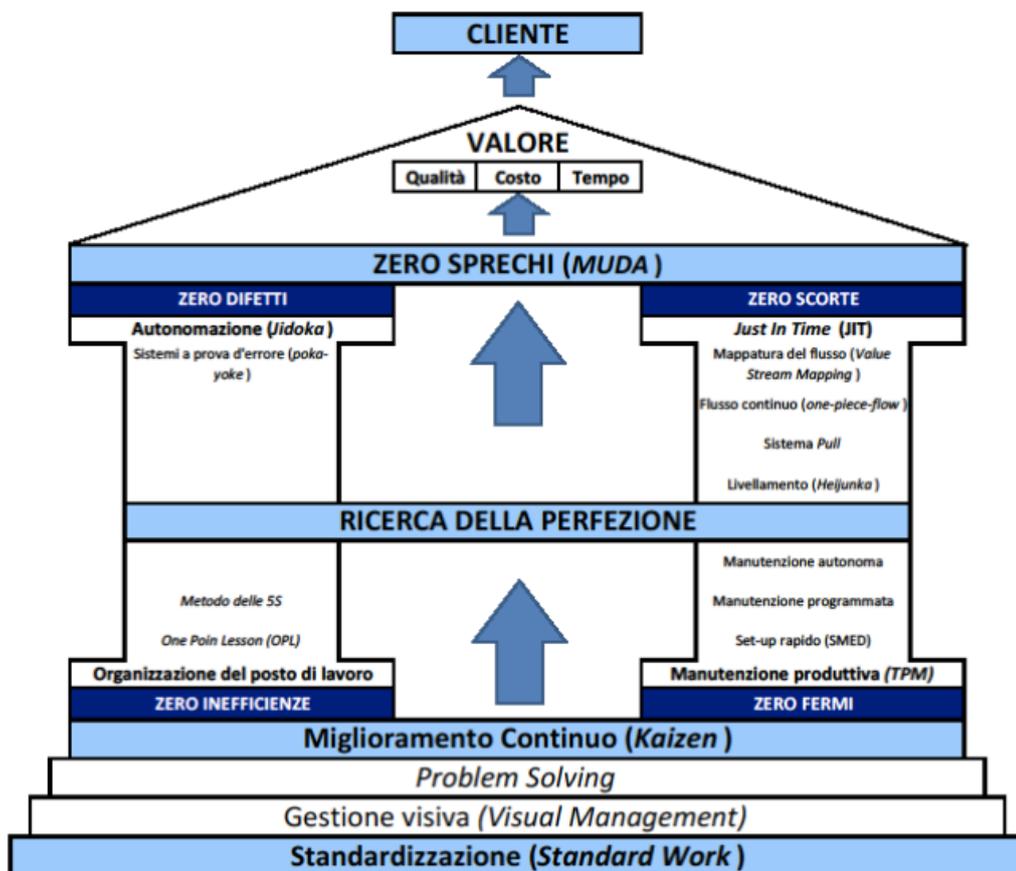


Figura 4: visione globale dell'impostazione organizzativa del Toyota Production System<sup>85</sup>.

<sup>84</sup> Cfr. <https://www.cogne.com/prodotti/>

<sup>85</sup> Cfr. [http://www.openinnovation-platform.net/wp-content/uploads/2014/09/0.Dispensa\\_Lean\\_Organization ESTRATTO.pdf](http://www.openinnovation-platform.net/wp-content/uploads/2014/09/0.Dispensa_Lean_Organization ESTRATTO.pdf)

Si procede ora con l'analisi delle metodologie applicative del modello.

### ***3.3.1 I pilastri del Toyota Production System***

Gli strumenti attraverso i quali si persegue e ottiene l'eliminazione totale degli sprechi (MUDA<sup>86</sup>) sono i pilastri sui quali poggia l'intero sistema di produzione ideato da Taiichi Ohno: il *just in time* e l'*autoattivazione*.

L'idea manageriale alla base della relazione tra questi elementi, è la seguente: i due pilastri *Just in time* e *Jidoka* hanno "obiettivi zero", il *Just in time* è implementato al fine di perseguire la filosofia "zero scorte", il *Jidoka* è volto alla produzione "zero" dei difetti di fabbricazione. In aggiunta, vi sono altri due obiettivi "zero" paralleli: zero inefficienze e zero fermi rispettivamente perseguiti attraverso la *Workplace organization* e la *Total Productive Maintenance*.

Il raggiungimento di questi "obiettivi zero" porta al raggiungimento della filosofia "zero sprechi" cioè l'eliminazione di tutte quelle attività intermedie che non creano valore né per l'azienda, né per il prodotto, né per il cliente.

Ohno ha individuato sette MUDA che è necessario eliminare per favorire l'eccellenza nel processo produttivo. I MUDA si traducono in fonti di perdita di guadagno per l'azienda e difficoltà nell'espletamento del servizio offerto dall'azienda al cliente. Per questi motivi, mirare alla completa eliminazione degli sprechi è il metodo migliore per aumentare la performance aziendale globale.

Già nella definizione degli obiettivi del sistema si riconosce la natura prescrittiva e severa del sistema che, nel caso della concessionaria Toyota, trova la sua maggiore applicazione nella divisione aziendale dedicata all'assistenza al cliente (a sua volta divisa in due rami aziendali che hanno come ultimo interlocutore il cliente: customer service e customer care). In particolare, le disposizioni previste dalla casa

---

<sup>86</sup> Muda è un termine giapponese che letteralmente significa spreco. Nel linguaggio relativo all'ambito di applicazione del metodo Toyota, spreco è una qualsiasi attività umana che assorbe risorse e non crea valore. <https://www.leanthinking.it/cosa-e-il-lean-thinking/glossario/muda/>  
Un'ulteriore definizione di Muda sostiene che gli sprechi possano essere categorizzati anche in Muda di tipo 1 e Muda di tipo 2. I Muda di tipo 1 sono tutte le operazioni di cui non si può fare a meno perché la tecnologia corrente non lo permette. I Muda di tipo 2 racchiudono tutta quella serie di attività che può essere eliminata con una riorganizzazione dell'assetto operativo. E. Napoli, S. Tonchia, *La guida del Sole 24 Ore al lean management.*, cit., p. 90.

madre per perseguire l'obiettivo "zero sprechi", sono applicate alla gestione del magazzino e rispondono a quelle che l'intervistato definisce le sette regole di stoccaggio, ovvero i sette MUDA. Grazie a quanto emerso durante l'intervista all'amministratore e proprietario della concessionaria L'autocenter, è possibile affermare che in forza dell'imposizione di queste sette procedure di gestione dell'area dedicata all'assistenza, è stato possibile giungere ad una quasi totale eliminazione del magazzino, alla quale consegue l'eliminazione dei costi di gestione dello stesso che influiscono in larga misura sul bilancio dell'azienda.

Nel particolare, i sette MUDA possono essere così definiti:

1. Sovrapproduzione: la sovrapproduzione è una tecnica produttiva tipica della produzione di massa in cui è necessaria l'ottimizzazione del lavoro dei macchinari, dei tempi di lavoro del personale e il rispetto dei tempi di produzione. Questa metodologia comporta che la quantità di output generati in un determinato periodo di tempo sia superiore rispetto alla domanda di quel determinato prodotto, rendendo necessario l'utilizzo di magazzini di stoccaggio. Si è potuto apprendere, grazie all'esperienza personale e decennale della proprietà de L'autocenter Toyota che per favorire l'eliminazione della sovrapproduzione, in Toyota General Motor, vi è un dislocamento fisiologico dei centri di produzione che infatti sono presenti in tutte le nazioni in cui la domanda è elevata e può essere soddisfatta con una produzione standard che segue la logica del *Just in time*. Il *Just in time* e l'allineamento dell'offerta alla domanda permettono inoltre di evitare l'insorgenza di eccessivi carichi di stoccaggio.
2. Stoccaggio eccessivo: è lo spreco che deriva direttamente dalla sovrapproduzione e dalla conseguente necessità di depositare nei magazzini aziendali grandi quantitativi di merce in attesa di essere venduta.
3. Trasporti e manutenzioni inutili: lo spostamento dei materiali lavorati o semilavorati comporta uno spreco perché, seppur talvolta necessario, non genera valore aggiunto. Chiaramente la movimentazione dei materiali di lavorazione non può essere eliminata del tutto, ma deve essere ottimizzata e organizzata per evitare dispersione e perdita di tempo. Anche questa tipologia di MUDA viene eliminata in larga parte grazie alla

predisposizione di centri di produzione collocati sul territorio nazionale (nel caso italiano Toyota Motor Italia ha sede a Roma) che portano ad una conseguente diminuzione dei tempi di trasporto delle autovetture o dei pezzi di ricambio. Questa diminuzione dei tempi e dei costi di trasporto del prodotto fa sì che il servizio offerto al cliente comporti una minor spesa per il concessionario e minor stress per il cliente grazie alla riduzione dei tempi di attesa e di consegna.

4. Processi lavorativi inutili o inopportuni: se il processo di produzione non dispone di macchinari e strumentazioni adeguate può diventare uno spreco che coinvolge diversi aspetti nell'economia dell'azienda.
5. Movimenti inutili: i movimenti inutili sono quei tipi di spostamenti interni all'azienda non necessari ma dovuti ad una errata conformazione del layout delle aree produttive. Anche questo fattore influisce notevolmente sulla qualità della vita lavorativa degli addetti Toyota, non solo per quanto riguarda la grande produzione industriale, ma anche all'interno delle officine meccaniche incorporate alle concessionarie, all'interno delle quali ogni step della lavorazione è consecutivo, standardizzato e organizzato al fine di favorire una maggiore manualità agli operatori oltre che il loro eventuale interscambio.
6. Produzione di pezzi difettosi: un prodotto non conforme allo standard comporta per l'azienda ingenti costi di rilavorazione e riproduzione, gli oneri che ne derivano possono essere sia finanziari che di immagine, qualora questi ultimi siano rilevati dal cliente.
7. Tempi morti: è uno spreco facilmente rilevabile che si manifesta ogni volta in cui gli operatori sono inoccupati in attesa di materiale o di mezzi di produzione.

### *JUST IN TIME*

*Just in time* significa letteralmente “giusto in tempo” ed è la locuzione utilizzata per indicare l'applicativo per mezzo del quale ogni pezzo utile alla filiera produttiva

arriva alla linea di produzione nel momento in cui è necessario e nella quantità necessaria<sup>87</sup>.

Attraverso la pratica *just in time*, l'azienda inizia ad eliminare alcuni degli sprechi individuati precedentemente, come le giacenze e le movimentazioni inutili, ai quali si aggiunge l'eliminazione di ulteriori MUDA, come le attese e i trasporti, che derivano dalla necessità di individuare e trasportare prodotti immagazzinati quando il cliente ne fa richiesta.

Dal punto di vista della gestione manageriale, il sistema fondato sul *just in time* rappresenta una condizione organizzativa ideale, ma deve essere applicato in maniera rigorosa a tutti i comparti. Al fine di perseguire la ricerca della perfezione, il flusso produttivo è organizzato in maniera inversa rispetto al modello standard, ovvero le richieste partono da "valle" e giungono a "monte" (dal cliente alla fabbrica). Questo processo tecnicamente viene definito *pull* e si contrappone al sistema di lavoro fondato sulla logica *push*, tipica della tradizionale produzione di massa, per mezzo della quale vengono prodotte e stoccate grandi quantità di materiali finiti in attesa di essere venduti.

In altre parole si inverte il punto di osservazione del processo produttivo, esso diviene quindi un'operazione di prelievo che si limita a individuare e movimentare solo i materiali necessari e solo nel momento in cui sono necessari. Il *Just in time* permette pertanto di ottenere un allineamento tra la domanda e l'offerta.

Alla luce di questa premessa si può sostenere che le logiche di vendita previste per l'azienda Toyota e per le sue filiali, seguano la logica della richiesta che giunge dal mercato. Tutto questo è possibile non solo perché la produzione industriale Toyota si fonda sulla logica del *Just in time*, ma perché anche l'organizzazione e la gestione

---

<sup>87</sup> T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, cit., p. 7.

Al di là della definizione di Ohno del *Just in time*, molti altri studi sull'argomento si sono susseguiti e tutti convergono nel definirne gli elementi caratterizzanti:

- è un insieme di tecniche indirizzate alla semplificazione/razionalizzazione del sistema produttivo;
- ha natura prevalentemente organizzativo-gestionale;
- interviene sul flusso e ne ricerca la continuità e regolarità, da qui nasce la necessità di fluidificare e velocizzare le sequenze produttive;
- agisce lungo l'intera catena del valore perché la lotta agli sprechi e alla riduzione dei tempi morti riguarda ogni fase del processo di formazione del valore;
- persegue l'obiettivo della stabilità dinamica del sistema produttivo, il JIT mira ad accorciare i tempi di risposta perseguendo l'armonizzazione tra la variabilità del mercato e l'esigenza di stabilità dei processi produttivi. E. Napoli, S. Tonchia, *La guida del Sole 24 Ore al lean management.*, cit., p. 148.

del magazzino delle concessionarie Toyota si fonda su questa metodologia, forte del fatto che il sistema di distribuzione dei pezzi di ricambio è altamente performante, cioè permette di evitare i lunghi tempi di attesa tipici della grande distribuzione, velocizzando la fornitura delle merci alle concessionarie che ne fanno richiesta e impedendo, di fatto, che vi siano degli accumuli di magazzino che non possono essere smaltiti.

Ovviamente, dovendo essere questo un sistema altamente organizzato, si è manifestata fin da subito la necessità di individuare uno strumento di comunicazione che favorisse la circolazione delle informazioni tra tutte le stazioni produttive che si trovano tra “valle” e “monte”. Questa necessità ha portato alla nascita del *kanban*, in italiano “cartellino”.

Il *kanban* è lo strumento fondamentale per implementare il *Just in time* e quindi la strategia “lean”, esso indica sostanzialmente “quando, quanto e come produrre”<sup>88</sup>, che nel caso dell’area dedicata all’assistenza nelle concessionarie Toyota può essere tradotto in “quando, perché e come agire”. Grazie all’utilizzo di tecniche comunicative come il *Kanban* e il *visual management*, si favorisce lo scambio di informazioni tra gli addetti. Questi ultimi diventano sempre più abili nello svolgimento di mansioni anche non proprie e hanno la possibilità di arricchire la propria conoscenza in materia, che di conseguenza comporta un aumento del loro grado di coinvolgimento e motivazione nel lavoro. Si vedrà successivamente come nella realtà, l’applicazione di questo modello esecutivo sia, in un primo momento, un fattore di stress che produce malumori e difficoltà di comprensione per i lavoratori occidentali che non sono abituati e abili nel lavorare secondo procedure rigide, ma poi si traduca in un progressivo aumento del benessere e della motivazione degli operatori a tutti i livelli, anche nelle officine meccaniche relative a piccole realtà aziendali come L’autocenter Toyota.

In altre parole, questo *kanban* è una scheda tecnica di prodotto o di lavorazione che viene applicata ad ogni *input* necessario alla produzione e che riporta informazioni sulla produzione, sull’acquisto, sul prelievo, sull’utilizzo, sulla movimentazione

---

<sup>88</sup> T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, cit., p. 50.

etc. del componente di produzione cui si accompagna<sup>89</sup>, permettendo una riduzione dei tempi di comunicazione verbale necessari alla trasmissione delle direttive tra i diversi livelli aziendali. Di conseguenza, diminuisce anche la necessità di quadri dirigenziali a cui riportare perché il sistema risulta perfettamente integrato e capace di autoregolarsi attraverso logiche di trasferimento delle informazioni che operano sia in senso verticale (tra vertici dell'azienda e livelli operativi), che in senso orizzontale (tra l'azienda e i suoi fornitori).

Tutte le informazioni che il *kanban* fornisce al processo produttivo sono capaci di generare notevoli benefici alla produzione, come l'eliminazione della sovrapproduzione (tipologia di MUDA più grave), ma anche la riduzione degli stoccaggi di materiale in attesa della vendita e le inutili movimentazioni di materiali e personale.

### *JIDOKA*

Con il termine “jidoka” in giapponese si intende definire il processo di automazione dei macchinari che si avvale anche dell'intelligenza umana, per Taiichi Ohno l'automazione con tocco umano può altrimenti essere definita “autonomazione”<sup>90</sup> o, meglio ancora, “autoattivazione”, per non essere confusa con la più semplice automazione.

La parola “autonomazione” o “autoattivazione” sta a significare che, all'interno della filiera produttiva della Toyota Motor Company, si è provveduto all'installazione di macchinari capaci di prevenire autonomamente i problemi ed attivare un meccanismo di protezione automatico grazie al quale evitano di danneggiarsi gravemente o di produrre un lotto di pezzi difettosi che risulterebbero infine inutilizzabili.

---

<sup>89</sup> Nella realtà il funzionamento del sistema si fonda sulla presenza di due circuiti differenti che fanno capo a due tipologie di cartellino differenti:

1. Il *cartellino di prelievo* autorizza il trasferimento di materiale tra due locazioni (dal fornitore interno/esterno all'utilizzatore);
2. Il *cartellino di produzione* autorizza la produzione di materiale aggiuntivo.

Ogni cartellino è funzionalmente suddiviso in tre parti verticali: una riporta i dati del processo fornitore, una i dati relativi al materiale e l'ultima i dati del processo cliente. Questa particolare suddivisione delle informazioni permette una rapida e chiara circolazione delle informazioni tra tutti gli stakeholders. E. Napoli, S. Tonchia, *La guida del Sole 24 Ore al lean management.*, cit., p. 162.

<sup>90</sup> T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, cit., p. 10.

L'autonomazione quindi, è lo strumento per “dotare la macchina d'intelligenza”. La necessità di dotare le macchine di lavorazione di intelligenza e di affiancarle alla sapienza e all'esperienza dell'uomo deriva dall'obiettivo primario che il Toyota Production System intende perseguire attraverso l'implementazione del jidoka, cioè portare la produzione ad un livello di qualità totale (100%). Proprio a fronte della finalità ultima del *Jidoka* di raggiungere la qualità totale viene messo a punto il c.d. Total Quality Management, cioè il modello manageriale volto alla massima standardizzazione ed efficienza del lavoro che si pone come obiettivo finale l'autoattivazione.

L'uomo diviene quindi una risorsa al servizio del macchinario, ma gode di una grande libertà d'azione tanto che viene adeguatamente formato per essere abile nell'individuare malfunzionamenti e sospendere la produzione quando necessario, evitando il danneggiamento del macchinario stesso e/o del lotto di produzione. Questo sistema permette di raggiungere l'eccellenza lavorativa sia da parte dei macchinari che da parte dell'uomo, entrambi autonomi.

L'aspetto innovativo principale di tutto il sistema Toyota, conviene l'intervistato, è proprio questo. La principale differenza tra Toyota Motor e le altre realtà industriali è la possibilità per ogni addetto – e per ogni macchinario - di interrompere la linea produttiva quando lo ritiene necessario, al fine di salvaguardare la qualità dei pezzi prodotti, cosa che per tutte le realtà industriali che non fanno ricorso alle pratiche della lean organization, può avvenire solo in specifici punti della filiera produttiva, adibiti al controllo della qualità.

Da notare è che l'aver introdotto macchinari dotati di intelligenza umana e quindi capaci di arrestare la produzione in autonomia, qualora un pezzo non sia conforme agli standard di qualità previsti, non significa declassare l'intelligenza umana, bensì significa rendere indipendenti le macchine e gli uomini affinché questi ultimi siano capaci di monitorare più centri di produzione in contemporanea riducendo i costi. Ogni dipendente viene formato al fine di divenire responsabile del controllo della qualità relativa ai macchinari sui quali vigila, questa responsabilizzazione della risorsa è peraltro una grande fonte di motivazione per l'individuo che partecipa attivamente all'implementazione di strategie di *problem solving*.

Anche attraverso le riflessioni che si traggono dall'intervista alla proprietà della concessionaria Toyota in questione, si evince come la responsabilizzazione degli operatori, abbia portato alla nascita di uno stile comportamentale tipicamente giapponese (talvolta difficilmente applicabile alla realtà occidentale in cui la cultura trainante è profondamente diversa), ovvero la capacità di ottenere dalle maestranze segnalazioni e consigli volti al miglioramento delle condizioni di lavoro o al miglioramento della produzione stessa. Tutto questo è possibile perché tutti i dipendenti dell'azienda sono pervasi da un forte senso di appartenenza al marchio e sono spinti a lavorare sinergicamente verso il miglioramento continuo. Gli addetti alla produzione diventano attori attivi del processo e rivestono ruoli di grande responsabilità per cui le decisioni in merito al fermo di un macchinario possono comportare perdite o guadagni del valore di decine di migliaia di euro.

Questa libertà/responsabilità di cui godono gli operatori del processo di produzione è la dimostrazione della rivoluzione anche culturale che il sistema Toyota e la *lean organization* hanno scatenato.

Tutto il sistema *jidoka* volto primariamente all'annullamento e minimizzazione degli errori è coadiuvato da ulteriori sistemi di regolazione chiamati "Poka-Yoke". I *Poka-Yoke* sono sistemi integrati che permettono all'operatore di evitare l'errore e prevenire la produzione di output difettosi. Inizialmente si trattava di congegni meccanici insiti nella natura fisica dei materiali o dei macchinari, utili a mantenere la loro efficacia anche in caso di distrazione o scarsi accorgimenti da parte del personale<sup>91</sup>, col tempo e grazie all'evoluzione tecnologica, sono divenuti sistemi automatici che bloccano la produzione impedendo che il pezzo fallato giunga alla fase finale del processo di produzione, arrivando al cliente con un livello qualitativo decisamente inferiore agli standard<sup>92</sup>.

Il *jidoka* influisce sull'organizzazione del lavoro e sulla direzione aziendale in maniera significativa, tuttavia, seppur possa sembrare scontato che macchinari capaci di autoattivarsi siano i perfetti sostituti delle risorse umane, non è così che stanno le cose in Toyota. Il Toyota Production System, al contrario, è un sistema

---

<sup>91</sup> «Questa impostazione ha portato come conseguenza che tutti gli operatori, anche i meno esperti, sono diventati idonei a sorvegliare un processo, non essendo richieste esperienze specialistiche.» E. Napoli, S. Tonchia, *La guida del Sole 24 Ore al lean management.*, cit., p. 216.

<sup>92</sup> *Ibidem*.

che si fonda sulla valorizzazione dell'uomo in quanto essere pensante e sulla formazione volta alla comprensione, adesione e condivisione degli obiettivi aziendali. Proprio in relazione alla componente dell'autonomazione che rende le macchine di per sé indipendenti dall'uomo, si misura la portata innovativa dell'idea di Taiichi Ohno che sottolinea la necessità di motivare i dipendenti e renderli parte attiva del processo.

Come si evince, il *jidoka* e la ricerca continua della perfezione, sono la risultante dell'implementazione di strategie volte al perseguimento della filosofia del miglioramento continuo (*Kaizen*) di cui si tratterà in seguito.

#### *WORKPLACE ORGANIZATION*

Come il *Just in time* e il *Jidoka*, anche la *Workplace organization* è uno strumento di miglioramento dei processi aziendali, non è un principio che regola la produzione industriale, ma è un sistema di organizzazione del lavoro cui le risorse umane devono adeguarsi e anch'esso mira al perseguimento della filosofia del miglioramento continuo. La *Workplace organization* è una modalità di organizzazione del posto di lavoro che se implementata con motivazione e costanza genera una serie di positivi vantaggi di cui possono giovare tutte le aree aziendali, dall'amministrazione alla logistica, senza distinzione. Questa metodologia, nella realtà, si attua seguendo un vero programma d'azione perché comporta la ripetizione continuativa di cinque tipologie di attività predefinite, volte all'ottenimento di specifici risultati. Queste cinque attività sono le direttive fissate dal programma c.d. "5S" in virtù del fatto che nella terminologia giapponese le cinque attività hanno denominazioni che iniziano con la lettera S.

L'obiettivo primario che il sistema 5S intende perseguire è

il mantenimento delle condizioni di massima efficienza delle postazioni di lavoro progettate come elementi di base del flusso, sotto la responsabilità diretta degli owner della postazione<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Ivi, p. 184.

La prima tra le 5S è chiamata *Seiri* e significa selezionare, separare. La funzione *Seiri* è lo step in cui si procede all'individuazione ed eliminazione di tutti i materiali superflui e inutili alla propria mansione. Per separare i materiali inutili da quelli che invece si ritiene possano realmente servire al proprio operato, tutti gli operatori sono tenuti a renderli identificabili attraverso l'applicazione di un cartellino rosso (red-tag). Questo sistema di riconoscimento servirà, in una fase successiva, ad eliminare fisicamente questi oggetti dalle postazioni di lavoro e procedere al loro stoccaggio in un'area in cui verranno custoditi per un lasso di tempo entro il quale potranno essere recuperati in caso di ripensamento o se utili al lavoro di qualcun altro.

La seconda S è detta *Seiton* che tradotto dal giapponese significa semplificare, sistemare. Questo step consiste nell'assegnazione di posti precisi a tutti gli oggetti che non sono stati eliminati, così facendo si rende più agevole il riposizionamento degli oggetti dopo averli utilizzati.

La terza attività del programma 5S che occorre implementare è chiamata *Seiso* e significa pulire sistematicamente. Controllare costantemente lo stato di ordine e pulizia del proprio banco di lavoro o della scrivania aiuta a migliorare il processo lavorativo, evita che vi possano essere danneggiamenti ai materiali e alle strutture.

Il quarto passo è chiamato *Seiketsu* e significa standardizzare. La standardizzazione delle tre attività precedenti costituisce il passo fondamentale per perseguire il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro espressamente definito nell'obiettivo del sistema 5S.

Il quinto e ultimo step previsto è lo *Shitsuke* ovvero il continuo monitoraggio e revisione delle procedure già standardizzate. Per mezzo della costante revisione e monitoraggio dell'applicazione del programma si persegue l'obiettivo del cambiamento della cultura organizzativa aziendale nel lungo periodo. Questo obiettivo per essere raggiunto necessita di essere condiviso da tutti gli addetti e di essere implementato e verificato continuamente, anche attraverso l'autovalutazione. L'analisi dei risultati perseguiti diverrà un parametro fondamentale per l'implementazione di nuove strategie e per la formazione degli operatori.

Proprio in merito alla definizione di modelli di formazione dedicati ai dipendenti dell'azienda, anche l'azienda lean, come l'azienda standard di cui abbiamo parlato

nei capitoli precedenti, mette a punto strategie volte a migliorare il livello di conoscenze, culturale e operativo del capitale umano di cui dispone al fine di generare incrementi di performance.

### *TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE*

In relazione all'ultimo step previsto dal programma 5S, l'aspetto che maggiormente incide sulla Total Productive Maintenance, cioè sul perseguimento dell'obiettivo "zero fermi", è il controllo costante delle procedure messe in atto. Esiste una forte correlazione tra i due approcci sistemici che stanno alla base del modello di azione 5S e della Total Productive Maintenance, la quale fa sì che i due modelli lavorino congiuntamente. Oltre che nel modello delle 5S, anche nella descrizione del *Jidoka* si è parlato della possibilità per gli operai della fabbrica snella di apportare modifiche ai macchinari in autonomia al fine di poterne ristabilire il corretto funzionamento, tutti i sistemi relativi allo sviluppo e al raggiungimento della *lean organization* risultano così essere tutti concatenati e consecutivi.

Anche la Total Productive Maintenance è un elemento aggiuntivo. Essa non si riferisce unicamente al lavoro svolto dagli addetti di linea, bensì (come nel caso del sistema 5S) la TPM riguarda tutta l'azienda, dal top management agli operatori di linea, e si concretizza in operazioni standard che hanno luogo giornalmente.

Come si evince, nella fabbrica snella, il mantenimento di elevati standard di efficienza si persegue anche attraverso la Total Productive Maintenance, la quale prevede che per ottenere elevate prestazioni, le risorse umane, i processi e il capitale immobilizzato debbano mantenere uno standard di efficienza costante.

L'efficienza delle risorse umane è mantenuta costante per mezzo dell'erogazione di corsi di formazione continua cui tutti sono tenuti a partecipare al fine di incrementare le prestazioni e la cultura aziendale. L'efficienza dei processi produttivi si ottiene tramite la standardizzazione che impedisce l'insorgenza di errori e difetti, le macchine e i sistemi sono mantenuti costantemente efficienti grazie all'autoattivazione e all'applicazione della Total Productive Maintenance.

La metodologia in questione è stata riveduta nel 1989 ad opera del Japan Institute of Plant Maintenance<sup>94</sup> e si fonda su otto pilastri fondamentali che coprono tutti gli aspetti dell'attività aziendale.

Gli otto pilastri in questione sono così riassumibili<sup>95</sup>:

1. Manutenzione autonoma:

tutti gli operatori sono costantemente coinvolti nelle operazioni manutentive degli impianti (ad esempio l'ispezione preventiva e la pulizia).

2. Manutenzione pianificata:

se il personale di linea si impegna giornalmente nella manutenzione autonoma e ordinaria, il personale addetto alla manutenzione può dedicarsi alle manutenzioni straordinarie che richiedono l'intervento di personale qualificato. La manutenzione pianificata consiste sostanzialmente nello stabilire dei piani di lavoro regolari ai quali il tecnico manutentore deve attenersi.

3. Formazione e addestramento:

tutti gli operatori di linea, anche quelli non prettamente destinati alle operazioni di manutenzione, sono adeguatamente formati per acquisire competenze in diversi campi applicabili ai macchinari di produzione dei quali si servono<sup>96</sup>. Nella fabbrica lean vengono organizzate frequenti sessioni di formazione e training cui tutti i dipendenti sono tenuti a partecipare almeno per la durata di 5-10 giornate nell'arco di un anno. La necessità di disporre di competenze multidisciplinari presuppone la necessità conseguente di formare costantemente il personale e renderlo consapevole del ruolo di responsabilità che ricopre, dovuto all'espansione verso il basso del potere decisionale che è una delle prerogative del modello Toyota rinvenibile in particolare nell'applicazione del *Jidoka*.

4. Gestione preventiva:

fin dall'inizio del flusso di valore del prodotto vi deve essere una gestione dei macchinari e delle attrezzature che possa agevolare il lavoro non

---

<sup>94</sup> Il Japan Institute of Plant Maintenance è l'ente governativo giapponese deputato alla diffusione della Total Productive Maintenance. Cfr. <https://jipmglobal.com/about>

<sup>95</sup> E. Napoli, S. Tonchia, *La guida del Sole 24 Ore al lean management.*, cit., p. 254.

<sup>96</sup> Ivi, p. 284 - 285.

specializzato degli addetti di linea, primi nell'espletamento della funzione di sorveglianza dei processi produttivi.

5. Qualità:

anche i tecnici addetti al controllo della qualità sono implicati nel controllo del corretto funzionamento della filiera produttiva perché grazie all'andamento della lavorazione possono registrare e prefissare gli standard di qualità aziendali.

6. Uffici:

come accade per la Workplace Organization, anche la Total Productive Maintenance è una strategia di lavoro che deve essere adottata da tutti i settori e le diverse aree dell'azienda per essere realmente funzionale. Tutta l'azienda deve condividere l'obiettivo della qualità totale e deve implementarlo in ogni sua divisione.

7. Miglioramento focalizzato:

gli standard operativi devono essere predefiniti già a monte così che gli operatori che sono chiamati al rispetto di tali standard agiscano mantenendoli costanti e adeguati.

8. Sicurezza e ambiente:

in ultimo, ma non meno importante, la manutenzione degli impianti di produzione prevede il rispetto di regolamenti e direttive sulla sicurezza e sull'ambiente che provengono spesso dalle istituzioni nazionali e sovranazionali. Al fine di raggiungere la qualità totale, è necessario avere particolare cura e attenzione anche di questi aspetti (in alcune aziende, anche non necessariamente "lean" esistono aree e settori dedicati interamente all'apprendimento, rispetto, trasmissione e formazione di questi regolamenti, In.Va. SpA ne è un esempio perché ha predisposto all'interno della sua organizzazione due segmenti strutturati volti all'applicazione di particolari regolamenti obbligatori e indispensabili per il mantenimento delle attività aziendali).

Tutti e quattro i pilastri fondanti del sistema asseriscono ad un ruolo forte e dominante delle risorse umane. Si potrebbe infatti pensare che un obiettivo non

dichiarato, ma ugualmente fondamentale, dell'intero sistema su cui si erge la fabbrica snella, sia l'aumento della responsabilità e dell'efficienza volte all'incremento della performance globale. Infatti, in ogni processo e in ogni modalità di sviluppo tutto il Toyota Production System necessita di un coinvolgimento reale e motivato della forza lavoro, implicando inoltre la condivisione globale e sistematica degli obiettivi primari proprio come abbiamo visto per l'impostazione "standard" di cui trattano i due capitoli precedenti.

### ***3.3.2 Le fondamenta del Toyota Production System***

In ultimo, venendo all'analisi delle quattro fondamenta del sistema si scopre come tutto il Toyota Production System si basi ulteriormente su meccanismi che necessitano di un ruolo proattivo dell'uomo in azienda.

#### *KAIZEN*

Dall'analisi dei pilastri del sistema, ma soprattutto dalla descrizione dei cinque principi fondanti del *lean thinking* è possibile individuare il massimo obiettivo del modello che risiede nella continua ricerca della perfezione. Le aziende occidentali che intendono abbracciare la filosofia lean e il Toyota Production System, nella maggior parte dei casi, muovono i primi passi verso l'adozione di questo modello gestionale attraverso l'organizzazione di quelli che vengono comunemente chiamati "eventi Kaizen", ovvero eventi aziendali programmati e volti alla ricerca ed eliminazione di uno o più sprechi.

*Kaizen*, parola composta da *Kai* cioè cambiamento e *Zen* cioè miglioramento, significa miglioramento continuo e punta proprio al raggiungimento della perfezione.

L'apprendimento di una metodologia operativa e il perseguimento delle strategie di miglioramento continuo previste dal Kaizen, è una pratica collaudata a tutti i livelli dell'azienda Toyota, capace di permeare la produzione industriale cosiccome la distribuzione al cliente finale.

A differenza del *Kaikaku* cioè miglioramento radicale e antagonista del *Kaizen*, quest'ultimo si basa su regole di miglioramento graduale, leggere attività giornaliere volte alla creazione di cambiamenti significativi che però devono essere regolari e assimilabili al fine di risultare efficaci. Il Kaizen è pensato come un processo che avanza “step by step” e che con il tempo è capace di consolidare volta per volta le azioni implementate fino a raggiungere un progresso consistente<sup>97</sup>. Tutte queste azioni di miglioramento progressivo sono inoltre volte al mantenimento della competitività dell'azienda, quindi devono essere continuative e innovative al punto di generare introiti sufficienti al mantenimento della porzione di mercato di riferimento (è importante ricordare che il Toyota Production System è un sistema di gestione aziendale nato innanzitutto per far fronte alla crisi di produzione che aveva coinvolto Toyota nei suoi primi decenni di attività e che la aveva resa poco competitiva su un mercato automobilistico mondiale dominato dai grandi numeri di automobili prodotte da Ford e General Motors<sup>98</sup>).

Guardando al ruolo del Kaizen come generatore di maggior benessere aziendale e benessere delle risorse umane, è importante sottolineare come questo agisca a livello psicologico grazie alla c.d. umanizzazione del posto di lavoro che genera motivazione e aumento della produttività<sup>99</sup>.

Al fine di raggiungere l'obiettivo del miglioramento continuo, anche all'interno della pratica del Kaizen è necessario prevedere e mettere a punto attività volte ad accrescere ulteriormente il coinvolgimento dei singoli: team work, riunioni periodiche, *Kaizen events* e rafforzamento dei canali comunicativi, sono solo alcuni tra i sistemi di coinvolgimento che possono essere attivati.

Si rinviene in questa circostanza l'importanza di elementi come il team, i meeting e la comunicazione che, come visto in precedenza, sono gli elementi fondanti per l'industria moderna occidentale e sono i fattori di sviluppo del ruolo della risorsa umana che maggiormente incidono sull'umanizzazione del posto di lavoro. Molti studi recenti si occupano di questo aspetto e mettono in evidenza il radicale cambiamento che il Toyota Production System ha prodotto nella visione del ruolo

---

<sup>97</sup> F. Bianchi (a cura di), *Kaizen. Il miglioramento continuo.*, Milano, Guerini Next, 2010.

<sup>98</sup> M. Revelli, *Introduzione*, a *Lo spirito Toyota*, cit., pp. XII - XV.

<sup>99</sup> Cfr. <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/kaizen-benessere-e-miglioramento-aziendale-una-filosofia-orientale-al-nostro-servizio>

delle risorse umane divenuto con il tempo un argomento sempre più attuale. Nell'azienda lean non si parla più di addetto alla produzione come singolo componente di un processo produttivo, bensì si considera la figura dell'operatore come membro di una comunità in cui i ruoli sono paritari e le mansioni flessibili, favorendo azioni proattive di tutti i membri, coadiuvate dal supporto e controllo del team leader.

### *PROBLEM SOLVING*

La capacità di aderire al *problem solving* come attitudine e strategia volta al miglioramento continuo delle prestazioni dell'azienda, produce un clima positivo in cui gli stessi dipendenti sono abili nel comprendere i problemi e trasformarli in opportunità, se coadiuvati da strategie lavorative e manageriali adeguate a questa tipologia di processo.

Il management (e con esso tutte le alte linee direttive aziendali) trovandosi di fronte ad un potenziale problema, deve tendere alla ricerca della causa e non alla ricerca del colpevole. Al fine di ottenere anche questo *goal*, Ohno ha individuato una metodologia di ricerca della causa scatenante del problema fondata sul domandarsi cinque volte perché. Secondo lui quando un addetto si trova ad affrontare una situazione anomala deve “chiedersi cinque volte perché e poi darsi altrettante risposte”.

I cinque perché identificati da Ohno si generano secondo un modello domanda/risposta simile a quello che segue:

Supponiamo, per esempio, che una macchina si arresti:

- 1) Perché la macchina si è fermata?  
Perché si è prodotto un sovraccarico ed è saltato il fusibile.
- 2) Perché questo sovraccarico?  
Perché la lubrificazione dei cuscinetti è risultata insufficiente.
- 3) Perché la lubrificazione è risultata insufficiente?  
Perché la pompa di ingrassaggio non ha lavorato a sufficienza.
- 4) Perché la pompa di ingrassaggio non ha lavorato a sufficienza?  
Perché l'albero della pompa è stato danneggiato dalle vibrazioni.
- 5) Perché questo danno?

Perché non c'è stato un filtraggio adeguato, e questo ha prodotto l'intrusione di un pezzetto di metallo.<sup>100</sup>

Poter agire in questa maniera apporta notevoli vantaggi per l'azienda relativi al superamento e abbattimento di alcuni tra i principali sprechi individuati precedentemente, domandarsi semplicemente perché porterebbe all'eliminazione del problema più superficiale, ma non comporterebbe la reale risoluzione del problema. Chiedersi cinque volte perché e darsi altrettante risposte è per questo motivo la pratica più idonea alla risoluzione reale del problema che di conseguenza impedisce che la disfunzione possa riemergere in futuro generando ulteriori costi e sprechi. La più significativa manifestazione del *problem solving* è il ruolo che ogni addetto di produzione ricopre nell'implementazione del *Jidoka* in cui, per mezzo dell'autoattivazione dei macchinari, è possibile individuare problemi di produzione e risolverli a "monte" evitando che gli output del processo risultino non conformi e creino difettosità anche a "valle"; questo genera di conseguenza il beneficio di eliminare eventuali costi di rilavorazione e smaltimento di prodotti di scarsa qualità.

#### *VISUAL MANAGEMENT*

Il *visual management* o gestione a vista si pone come obiettivo principale il controllo e la regolazione del flusso logistico "pull" tipico del *Just in time*. Il *visual management* è una particolare tipologia di management orientata al processo e si serve di elementari strumenti multimediali che aiutano gli addetti a visualizzare lo stato di avanzamento del processo produttivo. Questo particolare processo di verifica è funzionale e volto anch'esso al perseguimento della filosofia "zero" perché permette di visualizzare istantaneamente eventuali criticità rendendo altrettanto istantanea la possibilità di reazione degli operai e dei manutentori, nell'ottica della riduzione degli sprechi<sup>101</sup>.

Una peculiarità del *visual management* è la sua capacità di adattamento a tutte le aree dell'azienda *lean*, anch'esso è strettamente connesso con la metodologia 5S utilizzata per migliorare la postazione di lavoro: in entrambi i casi interviene la

---

<sup>100</sup> T. Ohno, *Lo spirito Toyota.*, cit., p. 27.

<sup>101</sup> E. Napoli, S. Tonchia, *La guida del Sole 24 Ore al lean management.*, cit., p. 190.

componente visiva in aiuto al coordinamento delle attività lavorative, come il 5S, anche il *visual management* trova la sua natura nell'esigenza di identificare tramite segnali visivi semplici e intuitivi l'organizzazione del lavoro al fine di verificarne costantemente la condizione e mantenerla ottimale<sup>102</sup>. È una metodologia che funziona sempre, a prescindere dalle condizioni in cui si trova l'organico, perché fondata sull'installazione di una *control board* all'interno della quale vengono inseriti, in posizioni predefinite, cartellini differenti che riportano e indicano lo stato di lavorazione. Così le informazioni sono sempre presenti e consultabili. Si può considerare il *visual management* un ulteriore strumento comunicativo e organizzativo volto al miglioramento della qualità del lavoro e al coinvolgimento di tutto l'organico.

Anch'esso è oggetto di interesse per tutti i rami dell'azienda Toyota, l'intervista al concessionario locale ha messo in luce proprio l'aspetto positivo che deriva dall'applicazione di questa metodologia. Il *visual management* mette a disposizione di tutti i collaboratori le informazioni, trasferendole in maniera chiara e completa ad ogni addetto.

#### *STANDARDIZED WORK*

L'ultimo tra i modelli di sviluppo del lavoro è detto "standardized work" e costituisce la base della *casa della lean*<sup>103</sup> proprio perché è l'elemento fondante di tutto il sistema. Nel procedere alla descrizione dei vari aspetti che compongono il Toyota Production System si è parlato in molte occasioni del ruolo della standardizzazione del lavoro nel sistema a sostegno dell'importanza che questa pratica ricopre nell'azienda snella.

La definizione della procedura più efficiente per eseguire ogni tipo di attività richiesta in azienda è l'obiettivo primario sul quale si fonda la standardizzazione del lavoro, ma perché questa procedura possa essere individuata è necessario ottenere il contributo effettivo di tutto il personale aziendale. La procedura standardizzata è figlia del lavoro congiunto di tutti i settori, dell'implementazione

---

<sup>102</sup> Cfr. F. Bianchi (a cura di), *Visual Management. Le 5S per gestire a vista.*, Milano, Guerini Next, 2010.

<sup>103</sup> Cfr. figura 4.

corretta di tutte le attività e dell'osservazione rigida di tutte le regole gestionali e per questo motivo, insieme alle tecniche di *visual management* e agli eventi *Kaizen*, costituisce la via verso il miglioramento continuo.

### ***3.4 Le risorse umane nella “lean organization”***

La valorizzazione del capitale umano di cui l'azienda si avvale, è da tempo ritenuto uno degli elementi fondamentali per il successo dell'organizzazione. Per mezzo dell'analisi che questo capitolo ha riservato al modello Toyota, si evince come proprio la Toyota in cui hanno lavorato sinergicamente per decenni Sakichi e Kiichiro Toyoda e Taiichi Ohno, sia stata la prima realtà industriale al mondo ad occuparsi del ruolo dei lavoratori e a puntare tutto su di loro.

Già dal punto di vista dei programmi di formazione dedicati ai dipendenti, fa presente il concessionario di Aosta, tutto è altamente programmato e standardizzato: fin dall'inizio dell'occupazione in Toyota, ogni dipendente è tenuto a seguire corsi di formazione online che aiutano ad apprendere la metodologia e l'organizzazione del lavoro. Il bagaglio culturale delle risorse umane è poi implementato nel tempo da continui aggiornamenti volti al miglioramento delle operazioni di assistenza e commerciali, che si ripercuotono nel miglioramento del servizio offerto al cliente finale. Proprio in questo periodo tutti i concessionari Toyota stanno assistendo ad una rinnovazione nel campo della gestione delle risorse umane: la casa madre, Toyota Motor, avvalendosi dell'analisi degli organigrammi delle concessionarie, sta provvedendo a rivedere la globalità delle mansioni e delle figure professionali necessarie a mantenere elevati gli standard di qualità. L'obiettivo che questa revisione si prefigge è di assegnare a ogni addetto un numero massimo di cinque mansioni, numero che consentirebbe a ciascuno di mantenere costante l'attenzione sul lavoro, oltre che la produttività, il coinvolgimento e la motivazione.

Grazie alle strategie di cui sopra e alla *forma mentis* che il metodo Toyota costruisce<sup>104</sup>, fortemente volte al potenziamento del ruolo della risorsa umana e della sua formazione, tutti gli addetti divengono tecnici altamente qualificati che, in generale nel mondo del lavoro, possono spendere le loro abilità in ambiti anche molto distanti dall'azienda automobilistica. Tuttavia, non sempre le persone in occidente sembrano apprezzare ciò che il metodo Toyota è capace di offrire loro. Si è rilevato, anche nel corso dell'intervista, che nella maggior parte dei casi i lavoratori in un primo momento sembrano non apprezzare gli standard lavorativi imposti perché li considerano troppo stringenti e severi, però, successivamente imparano ad apprezzare l'efficienza dei metodi, li assimilano e automatizzano fino a ritenerli un fattore di positiva influenza sulla qualità della loro vita lavorativa. Tutti gli standard e le metodologie previste dal Toyota Production System sono, inoltre, volti all'incremento della performance e fonte di grande motivazione per il lavoratore.

La naturale conseguenza del fatto che la qualità della vita lavorativa degli operatori migliori grazie all'implementazione delle strategie di miglioramento continuo, è una maggior qualità dei servizi offerti al cliente, non soltanto dal punto di vista del rapporto cliente – fornitore, che intercorre tra la casa madre e la concessionaria per il rifornimento dei pezzi utili alla manutenzione, ma anche dal punto di vista del rapporto commerciale che la concessionaria instaura con il cliente finale.

I più grandi sostenitori dell'azione positiva compiuta da Toyota e dalla *lean organization* sulle risorse umane sono gli Americani promotori dell'azienda snella, Womack, Jones e Roos. Nella loro opera "The machine that changed the world"<sup>105</sup> sostengono che la produzione snella faccia ampio ricorso a lavoratori qualificati e motivati perché grazie all'umanizzazione dell'azienda coinvolge attivamente le persone e se ne avvale per pianificare e implementare il cambiamento.

Infine, cioè che maggiormente si rileva, è che con la nascita del sistema Toyota e della *lean organization*, si è assistito anche ad una svolta nella cultura di impresa,

---

<sup>104</sup> Come si legge nel capitolo dedicato alla *lean organization* del libro "La guida del sole 24 ore alla qualità": «Significa creare una *forma mentis* e un *modus operandi* che eliminino tutto ciò che non serve a creare valore aggiunto.» in G. Atti, E. Favoni, *Il lean management*, in M. Sartor, V. Mazzaro (a cura di), *La guida del sole 24 alla qualità*, Milano, Gruppo 24 Ore, 2010, p. 175.

<sup>105</sup> Cfr. J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli, 1993.

la quale mira alla valorizzazione della creatività e dell'intelligenza umana e che per questo motivo conferisce ampio potere di azione a tutti i suoi collaboratori. Il cambiamento culturale che è in atto e che interessa l'intera economia mondiale si fonda quindi sulla valorizzazione dei nuovi approcci strategici che coinvolgono i lavoratori e che sono il team, il leader e la leadership, oltre che il management e questo avviene perché è oggi consolidata la consapevolezza del fatto che alla base di qualsiasi processo di produzione vi sono le persone e che per guidare un'azienda di successo bisogna guidare persone di successo.

## *Conclusione*

All'inizio di questo percorso, che ha visto come protagonista l'analisi del ruolo delle risorse umane nelle aziende moderne e l'evoluzione culturale in merito alla quale abbiamo assistito negli ultimi settant'anni, non era chiaro se sarebbe stato sufficiente attenersi alle illustri teorie scientifiche sull'uomo e i suoi bisogni per dimostrare l'importanza del tocco umano in azienda. Infatti, ciò che è emerso durante la stesura dell'elaborato, ha portato alla necessità di individuare una strategia di confronto tra due modelli di azienda realmente esistenti nell'economia mondiale. Da una parte l'azienda occidentale, di conformazione tipicamente gerarchica, che solo negli ultimi decenni ha imparato ad apprezzare l'importanza del capitale umano e inizia a muovere i primi passi in una direzione sempre più volta alla condivisione, al confronto e alla motivazione dei dipendenti, i quali oggi sono considerati una fondamentale arma per il successo. Dall'altra un'impostazione aziendale meccanica, standardizzata e funzionale, proveniente da una realtà culturale, economica e geografica opposta, ma dedita fin dalla sua nascita all'uomo e all'importanza dell'intelligenza umana come strumento per lo sviluppo di nuove strategie vincenti.

Le interviste condotte presso In.Va. SpA e presso L'autocenter Toyota, hanno arricchito la tesi con cenni e racconti di realtà che sono sfociati anche nell'ammissione di alcune difficoltà oggettive che le imprese occidentali, non solo di piccole o medie dimensioni come queste due, si trovano ad affrontare quotidianamente nell'applicazione della propria strategia di gestione aziendale. L'esistenza di queste difficoltà gestionali riscontrate in entrambi i casi mi ha condotta, in conclusione, a pensare ad un possibile connubio tra i due modelli, che renda possibile l'unione degli applicativi vincenti come l'istituzione di team di lavoro o di progetto, l'individuazione di un leader o di una leadership legittimati dal team e non imposti dalle dirigenze, la condivisione di un unico e funzionale strumento comunicativo, che si può tradurre nell'utilizzo del *kanban* applicato ad ogni sezione, produttiva e non, fino all'implementazione delle strategie di miglioramento continuo rivelatesi la maggior spinta motivazionale esistente, capace di permeare tutti i livelli aziendali. Perché no, uno studio sulla fattibilità di una fusione tra i principali applicativi dei due modelli potrebbe essere uno spunto per ampliare la riflessione di questo elaborato e renderla ancor più significativa.

Alla luce di questa conclusione, è chiaro che, seppur il Toyota Production System (e di conseguenza la *lean organization*) rappresenti un modello di eccellenza al quale le maggiori aziende mondiali intendono uniformarsi, non è certo che questo rappresenti la via per il successo in tutti i mercati. Questo modello, così come pensato dai suoi ideatori, è un modello che certamente, per essere applicato e trovare il successo anche in economie diverse da quella nipponica, deve dapprima potersi adattare alla cultura locale, per poi essere implementato.

Com'è noto, la cultura dei lavoratori giapponesi agevola questa tipologia di modello fondato su disciplina, organizzazione e metodologia, e lo ha portato ad un successo consolidato che perdura nel tempo. Al contrario la cultura anglosassone è ancora fortemente gremita di ideali differenti e teorie in evoluzione, che condizionano la visione del corpo sociale delle aziende. Tuttavia, seppur queste differenze siano evidenti e dimostrabili, è stato interessante comprendere come nella realtà questi due mondi condividano interessanti punti tra i quali la motivazione e il coinvolgimento dell'individuo.

Si è visto che il coinvolgimento e la spinta motivazionale dei lavoratori influiscono favorevolmente sulla qualità della vita lavorativa del team e dei singoli operatori, tanto da portare ad un significativo aumento delle prestazioni.

L'aumento delle prestazioni del singolo addetto o della collettività delle risorse, è l'obiettivo che si pongono tutte le aziende, che infatti puntano ad organizzare i segmenti aziendali in team guidati da leader coinvolgenti e motivanti, oltre che motivati. Per questi motivi il manager o il leader sono i principali attori nella rivoluzione culturale che è in atto.

*People management* è il titolo di questo scritto e si riferisce proprio alla possibilità che i manager e i leader hanno di cambiare il corso della storia aziendale, adottando metodologie lavorative volte alla creazione dello spirito aziendale e del senso di appartenenza che sono il motore dello spirito dei lavoratori.

Per tutti questi motivi, la volontà di condurre uno studio ampio e dettagliato su quelle che sono state le evoluzioni del ruolo delle risorse umane in azienda dalla metà degli anni cinquanta ad oggi, deriva dalla profonda convinzione personale che l'uomo e l'intelligenza umana non siano fattori secondari e poco influenti nel successo di un'organizzazione, bensì ricoprono una posizione di rilievo anche e soprattutto nella definizione delle strategie operative.

## ***Bibliografia***

Armstrong, M., *Come dirigere le persone*, Milano, Franco Angeli, 2009.

Banks, L., *La motivazione sul lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2000.

Bellandi, G., *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile.*, Milano, Franco Angeli, 2006.

Bianchi, F., (a cura di), *Kaizen. Il miglioramento continuo.*, Milano, Guerini Next, 2010.

Bianchi, F., (a cura di), *Visual Management. Le 5S per gestire a vista.*, Milano, Guerini Next, 2010.

Boldizzoni, D., Quaratino, L., *Risorse Umane*, Bologna, Il Mulino, 2014.

Chambers, H.E., *Comunicare con efficacia*, Milano, Etas, giugno - 2002.

Clutterbuck, D., *Team Coaching, come portare la propria squadra all'eccellenza*, Bergamo, Alessio Roberti Editore Srl, gennaio 2009.

Denny, R., *Motivazione: L'arma vincente. Tecniche collaudate per sempre maggiori affermazioni.*, Franco Angeli, 1997.

Dutton, W.H., *Information and Communication Technologies: Visions and Realities*, Oxford University Press, 2003.

Fabris, G. (a cura di), *La comunicazione di impresa*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 2003.

Fiedler, F.E., *A contingency Model of leadership effectiveness*, in Advances in experimental social psychology, Vol.1, L Berkowitz, New York, 1964.

Foray, D., *The economics of knowledge*, MIT Press, 2004.

Galgano, M.C., *La gestione delle risorse umane per l'eccellenza*, in Sistemi&Impresa n°5, giugno 2010.

Goleman, D., Boyatzis, R.E., McKee, A., *Essere Leader*, Milano, Rizzoli, 2002.

Goleman, D., *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici.*, Best Bur, Milano, 2018.

Katzenbach, J.R., Smith, D.K., *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harper Business, New York, 1993. Traduzione italiana *La forza del team*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993.

Knights, D., Willmott, H., (a cura di), Mercurio, R., Mangia, G., (Edizione italiana a cura di), *Comportamento organizzativo, Organizzazione aziendale e management*, De Agostini Scuola SpA, Novara, 2009.

Kreitner, R., Kinicki, A., *Comportamento organizzativo*, Milano, Apogeo, 2004.

Lencioni, P., *Death by Meeting: a leadership fable about solving the most painful problem in business*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004.

Lencioni, P., *Il team player ideale, come riconoscere le tre virtù essenziali, un racconto sulla leadership*, Milano, Franco Angeli, 2017.

Lencioni, P., *La guerra nel team: racconto sulle 5 disfunzioni del lavoro di squadra*, Milano, Rizzoli Etas, 2007.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., Latham, G.P., *Goal setting and task performance: 1969-1980*”, Psychological Bulletin, 1981.

Maslow, A.H., *Motivazione e personalità*, Roma, Armando Editore, 2010.

Napoli, E., Tonchia, S., *La guida del Sole 24 Ore al lean management. La produzione snella: aumentare il valore, eliminare gli sprechi.*, Milano, Gruppo 24 Ore, 2013.

OECD, *The Knowledge-based economy*, GD (96)102, 1996.

Ohno, T., *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo.*, Giulio Einaudi Editore, Torino, 1993 e 2004.

Pink, D., *Drive, The surprising truth about what motivates us*, New York, Riverhead Books, 2009.

Pedon, A., Sprega, F. (a cura di), *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Roma, Armando Editore, 2008.

Sartor, M., Mazzaro, V., (a cura di), *La guida del sole 24 alla qualità*, Milano, Gruppo 24 Ore, 2010.

Slocum, Jr., J.W., Hellriegel, D., *Comportamento Organizzativo, fondamenti psicologici per l'azione manageriale*, Milano, Hoepli, 2010.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli, 1993.

Womack, J.P., Jones, D.T., *Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi.*, Milano, Guerini Next, 2008.

## *Sitografia*

<https://www.skillrisorseumane.it>

<https://www.treccani.it>

<https://www.tablegroup.com>

<https://www.hbr.org>

<https://www.cogne.com>

<https://www.considi.it>

<https://www.leanthinking.it>

<http://www.openinnovation-platform.net>

<https://jipmglobal.com>

<https://www.risorseumanehr.com>