

ANALISI ORGANIZZATIVA DI UNA MEDIA AZIENDA DEL CENTRO ITALIA OPERANTE NEL SETTORE DEGLI IMPIANTI ELETTRICI CIVILI ED INDUSTRIALI, VOLTA ALLA GESTIONE DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE IN AZIENDA.

Mario D'Andreta*

Abstract

Questo articolo descrive i risultati di un'analisi organizzativa condotta nell'ambito di un progetto di consulenza organizzativa volto a supportare il processo di passaggio generazionale di una media impresa del centro Italia operante nel settore della progettazione, installazione e manutenzione di impianti elettrici civili e industriali, in un'ottica di sviluppo del benessere organizzativo e della qualità. L'analisi organizzativa è stata effettuata secondo un metodo di ricerca qualitativa basato sull'utilizzo delle tecniche dell'intervista non strutturata e del focus group. Dall'analisi dei risultati sono emerse due ipotesi di sviluppo rispetto alla gestione del passaggio generazionale e del miglioramento delle modalità di funzionamento organizzativo. Per quanto riguarda il passaggio generazionale, sembra necessario procedere all'individuazione di una visione e di una strategia condivisa, tra soci attuali, rispettivi figli e personale, volta ad implementare un percorso condiviso e attivamente partecipato. Per quanto concerne il miglioramento delle modalità di funzionamento organizzativo emergono tre ambiti su cui intervenire prontamente attraverso azioni di consulenza organizzativa e formazione: la messa a fuoco e la condivisione del ruolo delle dimensioni organizzative che fondano il funzionamento aziendale, l'implementazione di un sistema di sviluppo del personale e l'implementazione di una strategia efficace per il monitoraggio e del mercato e la valutazione della soddisfazione del cliente.

This article describes the results of an organizational analysis conducted as part of an organizational consultancy project aimed at supporting the process of generational handover of a medium-sized company in central Italy operating in the design, installation and maintenance of civil and industrial electrical systems, oriented to developing organizational well-being and quality. The organizational analysis was carried out according to a qualitative research method based on the use of unstructured interview and focus group techniques. From the analysis of the results, two development hypotheses emerged with respect to the management of the generational handover and the improvement of organizational operating methods. As for the generational transition, it seems necessary to proceed with the identification of a shared vision and strategy, between current partners, their sons and staff, aimed at implementing a shared and actively participated path. With regard to the improvement of organizational functioning methods, three areas emerge in which to intervene promptly through organizational consultancy and training actions: the focus and sharing of the role of the organizational dimensions that underpin the company's functioning, the implementation of a system of staff development and implementation of an effective strategy for monitoring and market and customer satisfaction assessment.

* Psicologo ed esperto qualità, con un Master in Sviluppo Locale (mdandreta@protonmail.com)

Keywords

Analisi organizzativa, sviluppo organizzativo, passaggio generazionale, benessere organizzativo, clima aziendale, impresa familiare, focus group, intervista non strutturata, ricerca qualitativa, paradigma interpretativo, grounded theory, ricerca-azione.

Organizational analysis, organizational development, generational handover, organizational well-being, corporate climate, family business, focus group, unstructured interview, qualitative research, interpretative paradigm, grounded theory, action research.

Premessa

Questo articolo descrive i risultati di un'analisi organizzativa condotta nell'ambito di un progetto di consulenza organizzativa realizzato in collaborazione con una società di consulenza aziendale del centro Italia, allo scopo di supportare il processo di passaggio generazionale di una media impresa del centro Italia operante nel settore della progettazione, installazione e manutenzione di impianti elettrici civili, industriali ed ospedalieri, in un'ottica di sviluppo del benessere organizzativo e della qualità dei servizi offerti dall'azienda consultante.

Quadro teorico-metodologico

L'analisi organizzativa è stata effettuata secondo un metodo di ricerca qualitativa basato sull'utilizzo delle tecniche dell'intervista non strutturata e del focus group, mediate da tecniche di facilitazione visuale dei processi partecipativi basate sul metodo del Metaplan, per la rilevazione dei dati e sull'analisi dei contenuti per l'analisi dei dati raccolti, secondo la logica della metodologia della grounded theory. Nell'intervista non strutturata l'intervistatore sottopone all'intervistato (o agli intervistati, come nel caso della ricerca qui resocontata) dei temi con delle domande aperte a cui rispondere liberamente esprimendo la propria opinione o posizione (Corrao 2005). Nel focus group uno o più moderatori facilitano una discussione di gruppo (di solito compreso tra sei e dodici persone) focalizzata su un tema specifico che si vuole approfondire (Corrao 2010). Il Metaplan (Schnelle 1975, Schnelle & Thiersch 1979, Anderson et al. 2009) è un metodo di facilitazione della comunicazione nei gruppi di lavoro volto all'espressione e condivisione delle opinioni dei partecipanti rispetto ad un tema da analizzare, attraverso tecniche di visualizzazione basate sull'utilizzo di grandi fogli di carta posti su una parete o su lavagne mobili, sui quali posizionare dei cartoncini (o post-it) colorati di diversa forma e colore con i propri suggerimenti/proposte, che vengono successivamente riorganizzati in blocchi logici e di sintesi, allo scopo di procedere ad un lavoro di rielaborazione condivisa per la messa a fuoco delle caratteristiche salienti del tema esaminato e l'individuazione condivisa di possibili scenari di sviluppo organizzativo, secondo una logica di ricerca-azione¹ (Amado & Lévy 2002, Lewin, 1946; Lévy 1985, Kaneklin et al. 2010). La Grounded theory (Glaser e Strauss, 1967, Tarozzi 2008) La grounded theory (Glaser e Strauss 1967) è un metodo di ricerca, sviluppata nell'ambito del paradigma interpretativo delle scienze sociali, volto alla comprensione e all'interpretazione del significato dell'azione sociale, più che

¹ Possiamo definire la ricerca-azione come "un approccio metodologico che vuole applicare il rigore scientifico alle necessità di intervento che si realizzano in una data situazione onde risolverne i problemi, o, almeno, per migliorarla. Così, questo tipo di indagine scientifica deve nascere, o confrontarsi fin dall'inizio, con problemi concreti e primariamente mirare a risolverli: si tratta cioè di un processo innovativo che modifica prassi e strutture di un contesto organizzato" (Salati 2018, p. 21).

alla spiegazione delle sue cause, come avviene nella ricerca improntata al paradigma positivista². La fase di raccolta dei dati si è articolata in tre incontri: un'intervista non strutturata con i due soci attuali dell'azienda, un primo focus group con i quattro figli dei due soci ed un secondo focus group con un gruppo di quattordici dipendenti, rappresentativi dei diversi ruoli e funzioni presenti in azienda. Nell'intervista con l'attuale direzione (i due soci attuali) e nel focus group con i loro figli sono state esaminate quattro aree tematiche cruciali per inquadrare le caratteristiche della cultura aziendale, in termini di idee, convinzioni e vissuti soggettivi, che influenzano le modalità di funzionamento organizzativo attuale dell'azienda e possibile riorganizzazione futura. Le quattro aree esaminate sono le seguenti³:

- Il passaggio generazionale
- La visione dell'impresa
- La visione della famiglia
- Il clima aziendale

Gli obiettivi di questo tipo di analisi sono molteplici. In primo luogo si è mirato a creare un contesto/setting che consentisse di riflettere insieme rispetto al ruolo di questi quattro aspetti che caratterizzano la fase attuale della vita dell'azienda e promuovere lo sviluppo di nuove consapevolezza rispetto al miglioramento del funzionamento dell'azienda nel momento in cui si accinge ad affrontare un percorso di passaggio generazionale, puntando ad evidenziare eventuali elementi di visione condivisa o divergente rispetto ad essi, quale presupposto per definire e progettare in maniera condivisa un possibile percorso di sviluppo aziendale, attraverso la transizione dalla guida attuale dell'impresa a quella futura. Nel focus group con il personale si è mirato ad analizzare le percezioni ed i vissuti soggettivi rispetto agli aspetti organizzativi della loro esperienza lavorativa nell'azienda, allo scopo di rilevare possibili elementi di condivisione e differenziazione, di punti di forza ed aree di miglioramento delle modalità di funzionamento organizzativo dell'azienda, sulla base dei quali definire un piano di azioni volte al superamento di problemi e difficoltà e all'implementazione di un processo di sviluppo organizzativo. A tal scopo sono stati presi in esame i seguenti ambiti della vita organizzativa:

1. Domanda: carico di lavoro, organizzazione del lavoro e ambiente di lavoro (adeguatezza di risorse e competenze rispetto alle richieste dell'azienda, scadenze, ritmi di lavoro, pressioni, comfort, salubrità ed accoglienza dell'ambiente di lavoro)
2. Controllo: autonomia decisionale nello svolgimento del lavoro (modalità, pause, ritmo, possibilità di sviluppare nuove competenze, flessibilità orario di lavoro)
3. Supporto: disponibilità di informazioni adeguate per svolgere il lavoro e superare eventuali difficoltà, disponibilità ed affidabilità/competenza dei responsabili e dei colleghi di fronte ad eventuali problemi, ascolto reciproco)

² Per approfondire la questione del rapporto tra spiegazione e comprensione, in relazione ai due paradigmi delle scienze positivista ed interpretativo, si veda la voce "Spiegazione e comprensione" nell'Enciclopedia delle scienze sociali Treccani (Boudon 1998).

³ I modi di concepire impresa e famiglia sono evidenziati dalla letteratura psicologia sul tema del passaggio generazionale nelle imprese familiari come fattori chiave nell'orientare il tipo di approccio al tema e le possibili visioni e prospettive del percorso di transizione (Ruggieri, Pozzi, Ripamonti 2014). La dimensione del clima organizzativo è evidenziata dalla letteratura psico-sociologica sulle organizzazioni quale elemento fondante la qualità del lavoro in azienda, in termini sia di benessere lavorativo, che di qualità dei servizi e prodotti realizzati dalle imprese (Coli et al. 2012, Majer e Marocci 2003).

4. Relazioni: clima relazionale positivo (spirito collaborativo, correttezza reciproca, possibilità di esprimere con franchezza ciò che si pensa, gestione dei livelli di tensione e conflittualità entro livelli tollerabili)
5. Ruolo: definizione chiara, condivisione e comprensione di posizioni, compiti, responsabilità, obiettivi ed aspettative reciproche, rispetto ai processi e gli obiettivi aziendali, disponibilità di risorse adeguate per svolgere il proprio ruolo, riconoscimento e valorizzazione delle competenze, opportunità formative e di sviluppo professionale
6. Cambiamento: apertura al cambiamento, all'innovazione e al miglioramento continuo, coinvolgimento attivo del personale nei cambiamenti, disponibilità di informazioni e supporto adeguato al cambiamento
7. Condizioni economiche: equità di trattamento e di opportunità di crescita professionale, gestione straordinari, eventuali benefit/welfare aziendale
8. Sicurezza: prevenzione infortuni e gestione dei rischi
9. Immagine aziendale: consapevolezza delle esigenze, aspettative, valutazioni e riscontri dei diversi stakeholder aziendali (clienti e mercato, fornitori e partners, collettività, competitors, enti locali, proprietari, dipendenti e collaborator)
10. Fenomeni di gruppo: quali e quanti gruppi, rigidità/permeabilità dei confini, influenza sui singoli, coesione, conformismo/devianza, leadership, affettività
11. Stili di leadership: modalità attraverso cui si perseguono gli obiettivi aziendali e si promuove l'integrazione sociale
12. Comunicazione interna: struttura degli scambi, comunicazione a una o a due vie, ruoli e atteggiamenti nelle comunicazioni
13. Motivazione: fattori che orientano l'attività lavorativa (orientamento al potere, alla riuscita, all'affiliazione)
14. Passaggio generazionale: Come viene vissuta questa fase di transizione e quali aspettative ci sono rispetto al futuro

Questi aspetti sono evidenziati dalla letteratura scientifica di matrice socio-psicologica sull'organizzazione quali fattori cruciali nell'influenzare il clima e la cultura organizzativa (Avallone e Paplomatas 2005, Coli et al. 2012, Francescato et al. 2008, INAIL 2011), ossia le due dimensioni che orientano i modi di vivere e costruzione in maniera condivisa da parte di chi opera in azienda le modalità operative di funzionamento dell'impresa rispetto ai propri obiettivi, clienti e più in generale ai propri interlocutori interni ed esterni.

Analisi dei risultati

Il passaggio generazionale: il punto di vista dei due soci attuali

Dall'intervista con i due soci⁴ attuali sono emersi quattro possibili scenari rispetto alle modalità di gestire il processo di passaggio generazionale:

1. Un primo scenario, condiviso da entrambi i soci, è legato alla possibile *vendita dell'azienda a terzi*, esterni ad entrambe le famiglie dei due soci attuali. Esso sembra però considerato da entrambi i soci come ultima opzione, anche perché appare legato ad un comune sentimento di perdita per il venir meno di tutto il lavoro e dell'energia da entrambi profusa per dar vita e consolidare il progetto di azienda; peraltro a fronte di una situazione positiva vissuta dall'azienda nell'attuale scenario di

⁴ I due soci verranno qui indicati come socio A e socio B

mercato, sia in termini economico-finanziario che di immagine presso i clienti attuali e potenziali. Dalle parole di entrambi i soci attuali sembra invece trasparire l'intenzione di cercare di garantire una continuità nel futuro al proprio progetto imprenditoriale⁵. A questa prima ipotesi di scenario futuro, condivisa, ma connotata da un comune vissuto negativo, si accompagnano due visioni differenziate proposte dagli attuali soci.

2. Un'ipotesi, proposta dal socio A, si fonda sulla possibilità di un passaggio della guida dell'azienda al proprio primo figlio, con l'acquisizione delle quote societarie del socio B. Si tratterebbe però di un'ipotesi dalla possibile realizzazione non immediata, viene evidenziata la necessità, per il primo figlio del socio A, di sviluppare competenze di tipo imprenditoriale e manageriale di più ampio respiro e trasversalità rispetto a quelle più strettamente tecniche, che attualmente gli vengono riconosciute come caratteristiche positive, per potersi cimentare adeguatamente nella conduzione dell'impresa a 360 gradi ed inoltre sembra da valutare adeguatamente se questo necessario percorso di sviluppo di competenze del primo figlio del socio A sia coerente con le sue caratteristiche, obiettivi ed ambizioni personali.
3. L'ipotesi di passaggio generazionale proposta dal socio B è legata alla verifica di un possibile coinvolgimento di una parte del personale nella definizione di un percorso di successione generazionale che punti al passaggio della conduzione dell'azienda non nelle mani di un unico successore – interno od esterno alle famiglie dei due attuali soci – ma di un team di persone, a partire dall'individuazione di alcuni componenti dell'attuale personale, dotati di capacità di eccellenza non solo sul piano tecnico, ma anche strategiche e di leadership, a cui trasferire le proprie quote societarie e rispetto ai quali il socio B manterrebbe inizialmente un ruolo esterno di supporto nel trasferire il proprio know how rispetto alla gestione dell'ambito di attività aziendale rivolto agli aeroporti, da lui sinora condotto. Questa ipotesi richiede di capire come gestire due premesse fondamentali per la sua possibile realizzazione: definire i criteri in base a cui individuare i componenti del personale da coinvolgere nella successione generazionale, per età e competenze, e capire chi e come può essere effettivamente interessato all'acquisizione di quote societarie.
4. Un quarto scenario, in parte trasversale ai precedenti, prevede la possibilità di introdurre la figura di un direttore tecnico con ruolo manageriale-gestione di coordinamento a supporto delle competenze tecniche delle persone coinvolgibili nel progetto di passaggio generazionale (figli degli attuali soci e personale).

Il passaggio generazionale: il punto di vista dei figli dei due soci attuali

Dal punto di vista dei figli degli attuali soci il passaggio generazionale viene visto in maniera quasi dicotomica. Da un lato, come un percorso difficile e complicato in cui non si vede la possibilità di un proprio coinvolgimento diretto (per i due figli del socio B), perché ci si vede altrove in futuro e non si sente di avere l'adeguato riconoscimento come possibili leader futuri da parte del personale, che li vede come i figli dei titolari (per il primo figlio del socio B) e per il peso della responsabilità di cento famiglie, dei rischi di

⁵ Rispetto alla possibilità di questa continuità nel futuro, sia nel focus group con i figli degli attuali soci, che nel focus group con il personale, emerge la necessità di accompagnare al passaggio generazionale nella conduzione dell'impresa, anche un cambiamento di visione e di strategia necessarie a garantire la possibilità di mantenere e sviluppare nel futuro l'attuale posizione di mercato dell'impresa, entro lo scenario di un mercato globale sempre più marcato da una crescente spinta all'innovazione continua ed alla competitività. Da entrambi questi focus group emerge la necessità di sviluppare una migliore propensione e capacità a cogliere ed interpretare efficacemente i segnali provenienti dall'esterno dell'impresa (mercato, clienti, competitors ed altri stakeholders)

un'impresa vissuta come qualcosa di più grande di sé, per la quale ci si domanda se si abbiano le capacità adeguate e se corrisponda ai propri obiettivi e desideri personali (per il secondo figlio del socio B), dall'altro, come una condizione di crisi, incertezza e dubbio – per le reali opportunità di lavoro futuro ed i bassi margini consentiti dalle condizioni di mercato attuali (per il primo figlio del socio A) e di variabilità del mercato che richiederebbe la capacità di adattarsi a condizioni di cambiamento continuo (per il secondo figlio del socio A), con le quali però provare comunque a cimentarsi, anche per non buttare all'aria la storia dell'azienda, nonostante l'incognita della poca motivazione del personale (per il primo figlio del socio A).

La visione dell'impresa: il punto di vista dei due soci attuali

I valori indicati come principali rispetto all'impresa sono la serietà, la competenza ed il sacrificio, il “non fregare” (per il socio B), la conoscenza generale, l'autorevolezza, il rispetto e la serietà (per il socio A). Le principali regole da rispettare rispetto all'impresa sono l'adempimento dei propri compiti (per il socio B) e la competenza, la serietà, l'autonomia (per il socio A). I principali elementi di gestione aziendale sono: fornire indirizzi di gestione ed il controllo operativo (per il socio B), l'acquisizione dei lavori, la delega delle responsabilità per la loro realizzazione ed il controllo delle stesse (per il socio A).

La visione dell'impresa: il punto di vista dei figli dei soci attuali

I principali valori rispetto all'impresa sono la passione e la dedizione (per i due figli del socio A), il senso di appartenenza (per il secondo figlio del socio A), la leadership (intesa come personalità forte in grado di indirizzare l'impresa) e l'intraprendenza (per il secondo figlio del socio B), la determinazione e la visione rispetto al futuro dell'impresa (per il primo figlio del socio B). Le regole da rispettare per il buon funzionamento dell'impresa sono: il rispetto (per il secondo figlio del socio A), la responsabilità (per il primo figlio del socio A e per il secondo figlio del socio B), la meritocrazia (per il primo figlio del socio A e per il primo figlio del socio B), il rispetto dei ruoli (per il secondo figlio del socio B), la disciplina (per il primo figlio del socio B). Le basi della buona gestione dell'impresa sono: la capacità e la visione (per il secondo figlio del socio A), la capacità di sviluppare le proprie competenze in funzione del mercato e gli obiettivi (per il primo figlio del socio A), la serietà e la competenza nella gestione dell'impresa (per il secondo figlio del socio B) la personalità e le competenze di chi guida l'impresa).

La visione della famiglia: il punto di vista dei soci attuali

I principali valori per la gestione della famiglia sono: la dedizione, il rispetto e la serietà (per il socio B), il rispetto e la condivisione (per il socio A). Le principali regole per il buon funzionamento familiare sono: la serietà e l'equità nella distribuzione delle risorse ed evitare gli sprechi (per il socio B), il rispetto, la comprensione, il valore dei soldi, la capacità di guadagnarsi le cose (per il socio A). Le modalità di gestione della famiglia si basano su una collaborazione sul piano operativo (per il socio B), un accentramento decisionale rispetto al cosa fare (condiviso da entrambi), che cerca comunque di tener conto delle diverse necessità, ma non si occupa del come vengono fatte (per il socio A).

La visione della famiglia: il punto di vista dei figli dei soci attuali

I principali valori rispetto alla famiglia sono l'amore (per il primo figlio del socio B e per il secondo figlio del socio B), il sostegno reciproco (per il primo figlio del socio B e per il primo figlio del socio A), il rispetto dei ruoli (per il secondo figlio del socio B), il rispetto reciproco (per il primo figlio del socio A), l'ascolto reciproco (per il primo figlio del socio A), il senso di appartenenza e coesione (per il secondo figlio del socio A). Le regole da rispettare in famiglia sono: la comprensione (per il primo figlio del socio B) ed il rispetto delle libertà reciproche (per il primo figlio del socio B e per il secondo figlio del socio A), la comunicazione, l'ascolto, l'educazione, l'ordine e la disciplina (per il secondo figlio del socio B), il rispetto dei ruoli e dei doveri (per il primo figlio del socio A) e l'essere uniti (per il secondo figlio del socio A). La famiglia viene gestita attraverso la leggerezza, l'ironia ed il sostegno reciproco (per il primo figlio del socio B), l'impulsività e la comunicazione (anche urlando ed arrabbiandosi se necessario) (per il secondo figlio del socio B), un misto di autorevolezza (polso) e pazienza (flessibilità) (per il primo figlio del socio A) e la disponibilità/presenza (per il secondo figlio del socio A).

Il rapporto impresa-famiglia nelle imprese familiari

In un'impresa familiare caratterizzata dalla co-presenza di genitori e figli e di rapporti interpersonali con i dipendenti entro le quali si intrecciano le relazioni padri-figli, quale l'azienda in esame, i modi di concepire i valori, le regole e le modalità di gestione dell'impresa e della famiglia, finiscono per diventare un unico mix di modelli cognitivi ed affettivi che regolano l'agire quotidiano. Risulta quindi significativo evidenziare alcuni aspetti rilevanti di questo intreccio, come evidenziato dall'analisi dei dati relativi alle interviste con i soci attuali ed i loro figli, sia in quanti potenziali successori e guida futura dell'impresa, sia come attori che introducono le dinamiche padri-figli entro l'agire organizzativo quotidiano dell'impresa. Il possibile coinvolgimento nel processo di passaggio generazionale di uno o entrambi i figli del socio A, se non anche di uno o entrambi i figli del socio B, introduce diversi elementi di integrazione e cambiamento nei possibili scenari di sviluppo futuro. Per quanto riguarda i valori che guidano i rapporti con l'impresa e la famiglia, i due soci attuali (i padri) sembrano esprimere valori maggiormente fondati sul senso del dovere, quali serietà, rispetto, competenza, autorevolezza, sacrificio e dedizione. I figli, in parte seguono le stesse orme, sottolineando l'importanza dei valori del rispetto, della dedizione e della leadership, in parte propongono valori diversi, maggiormente orientati al piacere ed alla soddisfazione (quali la passione, l'amore, l'ascolto reciproco, il sentirsi a casa, il sostegno reciproco) ed al perseguimento organizzato del successo futuro (quali la determinazione e la visione del futuro). Per quanto riguarda le regole di buon funzionamento di impresa e famiglia, il rispetto dei ruoli, la serietà, la competenza, l'autonomia, l'equità, l'onestà, il rispetto ed il sacrificio, proposti dai due padri, in parte vengono confermati dai figli, in parte affiancati da nuove regole quali la comprensione, il rispetto delle libertà reciproche, la coesione. In merito ai modelli di gestione di famiglia e impresa, all'accentramento decisionale con delega e autonomia operativa e controllo proposti dai due padri, i figli aggiungono l'attenzione a dimensioni quali la visione, gli obiettivi, la crescita professionale, l'ironia e la leggerezza, la disponibilità, il sostegno reciproco e la presenza; oltre all'autorevolezza, la forza di personalità ed il cedere talvolta all'impulsività e alla rabbia.

Il clima aziendale: il punto di vista dei soci attuali

I due soci descrivono una situazione aziendale in cui è andata diminuendo la comunicazione, il senso di aggregazione, la motivazione generale, l'armonia e l'accordo tra i dipendenti in rapporto a due aspetti: da un

lato la minor grinta della direzione, dovuta anche a ragioni anagrafiche e l'aumento di delega operativa al personale, dall'altro il cambiamento del personale nel tempo, che ha portato in azienda molte persone poco in linea con i valori con i quali essi avevano improntato il lavoro in azienda.

Il clima aziendale: il punto di vista dei figli dei soci attuali

I figli descrivono un clima aziendale caratterizzato da caos (per il secondo figlio del socio A e per il primo figlio del socio B), ansia (per il secondo figlio del socio A), insofferenza e confusione (per il primo figlio del socio B), insoddisfazione e pessimismo rispetto alla possibilità di cambiare (per il primo figlio del socio A), pesantezza (per il secondo figlio del socio B) e più in generale individualismo, senso di ingiustizia, fretta, disorganizzazione e sullo sfondo una regola non scritta ampiamente condivisa per cui il cambiamento non è considerato possibile. Tutti questi elementi sembrano evidenziare una situazione di scarsa integrazione e convergenza verso obiettivi comuni, un basso spirito di gruppo, senso di appartenenza e condivisione di valori e regole comuni, in cui ci si concentra sul campo ristretto del proprio agire quotidiano in mancanza di una visione comune che orienti entro una prospettiva temporale futura. Ci si limita all'ordinario presente.

Percezione e vissuti del personale rispetto agli aspetti organizzativi dell'azienda

Dal focus group con il personale è emerso quanto segue relativamente a ciascuno dei temi presi in esame:

1. *Domanda: carico di lavoro, organizzazione del lavoro e ambiente di lavoro (adeguatezza di risorse e competenze rispetto alle richieste dell'azienda, scadenze, ritmi di lavoro, pressioni, comfort, salubrità ed accoglienza dell'ambiente di lavoro)*

Le valutazioni del personale a questo proposito sono abbastanza polarizzate: da un lato c'è chi valuta positivamente gli aspetti in esame, termini di buona disponibilità di risorse, di ambiente di lavoro sereno e familiare, accogliente, stimolante e coinvolgente e di ottimo team di lavoro; dall'altro lato c'è chi evidenzia la presenza di condizioni di lavoro stressanti, di una lacunosa organizzazione del lavoro, di una scarsa adeguatezza delle risorse fornite rispetto alle novità richieste dal mercato, di carichi di lavoro variabili periodicamente, senza un'adeguata programmazione e pianificazione, un clima di forte individualismo ed una forte richiesta in termini di capacità di problem solving (talvolta anche rispetto a problemi non di competenza dell'azienda), di improvvisazione (rispetto a situazioni per le quali non si dispone delle risorse adeguate a gestirle efficacemente), di forte responsabilità e di competenze, che appaiono non adeguatamente supportate da processi formativi formalizzati e di condivisione delle conoscenze in azienda.

2. *Controllo: autonomia decisionale nello svolgimento del lavoro (modalità, pause, ritmo, possibilità di sviluppare nuove competenze, flessibilità orario di lavoro)*

Rispetto a questo punto emergono diverse idee tra loro discordanti. In generale sembra che la possibilità di controllo sul proprio lavoro dipenda da numerose variabili, poco formalizzate e regolate, quali il ruolo aziendale, l'ambito di lavoro, le caratteristiche personali del lavoratore, dei suoi colleghi e dei suoi superiori. Rispetto all'idea di autonomia decisionale rispetto alla gestione del lavoro personale sembrano presenti visioni polarizzate, da un lato appare come uno strumento positivo per regolare un lavoro che non è legato al tempo ma alla realizzazione di obiettivi e all'individuazione di soluzioni a problemi, e quindi poco facilmente scandibili entro rigidi schemi orari; dall'altro lato questa stessa autonomia lasciata

all'arbitrio personale diventa facile occasione perché qualcuno se ne approfitti a vantaggio personale, fino a casi in cui questo diventa contagioso e si genera il caos. Sembra che a questo proposito sia necessario definire delle regole chiare per un'equa gestione della flessibilità nel rispetto reciproco tra personale ed azienda. Di conseguenza è molto variabile la valutazione soggettiva, per cui per qualcuno l'autonomia risulta adeguata, per altri meno, per altri dipende dal ruolo e dall'ambito di lavoro, per altri ancora è troppa ed andrebbe controllata meglio, perché lascia troppo spazio alla discrezionalità personale e spesso porta a dispersioni nei processi decisionali in cui entrano in gioco contemporaneamente troppe persone; per qualcuno invece si tratta solo di un controllo sull'inutile e non sulle cose essenziali, mentre qualcun altro evidenzia anche i casi in cui la dipendenza finisce per diventare pretesa di ricevere sempre le risposte dagli altri senza impegnarsi direttamente in prima persona.

3. *Supporto: disponibilità di informazioni adeguate per svolgere il lavoro e superare eventuali difficoltà, disponibilità ed affidabilità/competenza dei responsabili e dei colleghi di fronte ad eventuali problemi, ascolto reciproco)*

Le valutazioni rispetto a questo punto appaiono abbastanza polarizzate: da un lato c'è chi ritiene che ci sia un buono, se non ottimo livello di supporto, dall'altro chi ritiene che ci siano dei problemi rispetto a questo punto perché variabile a seconda dei settori, incostante, poco formalizzato e legato più alle specifiche reti di contatti informali ed alla volontà personale, più che alla formale struttura gerarchico-funzionale; per altri le informazioni arrivano talvolta in ritardo rispetto alle esigenze sempre veloci dei clienti, con una scarsa condivisione del know how.

4. *Relazioni: clima relazionale positivo (spirito collaborativo, correttezza reciproca, possibilità di esprimere con franchezza ciò che si pensa, gestione dei livelli di tensione e conflittualità entro livelli tollerabili)*

Su questo aspetto emergono due posizioni contrapposte: c'è chi sostiene che il clima relazionale sia positivo, buono, ottimo, normale in un'accezione positiva, con buona libertà di espressione; ma c'è anche chi sostiene che ci sia poca empatia, poco rispetto dei ruoli, discussioni poco diplomatiche, irregolare, circostanziale, variabile in funzione di ruoli e persone.

5. *Ruolo: definizione chiara, condivisione e comprensione di posizioni, compiti, responsabilità, obiettivi ed aspettative reciproche, rispetto ai processi e gli obiettivi aziendali, disponibilità di risorse adeguate per svolgere il proprio ruolo, riconoscimento e valorizzazione delle competenze, opportunità formative e di sviluppo professionale*

Anche in questo caso le posizioni sono discordanti. Per alcuni questo aspetto è valutato positivamente, per la maggior parte dei partecipanti però ci sono dei problemi legati alla dimensione del ruolo: per alcuni i ruoli risultano poco chiari, con un'inadeguata definizione delle competenze e responsabilità, conseguenti accavallamenti e sovrapposizioni; per altri i ruoli sono chiari, ma sono gestiti male, oppure non sono ben definiti i rapporti tra ruoli, per altri processi e procedure sono solo scritti ma non applicati.

6. *Cambiamento: apertura al cambiamento, all'innovazione e al miglioramento continuo, coinvolgimento attivo del personale nei cambiamenti, disponibilità di informazioni e supporto adeguato al cambiamento*

Emergono visioni contrastanti. Qualcuno sostiene che il cambiamento è necessario e utile, che è obbligatorio per l'azienda ed un impegno per i dipendenti (poiché dice "il mondo va avanti"), altri dicono che in azienda non c'è cambiamento, che non si osa e c'è poca innovazione, che bisogna battere i pugni per proporre il cambiamento (sia tra colleghi che con i superiori), che ci sarebbe pure la voglia di

cambiare, ma poi ci si immobilizza sulle modalità consuete di fare le cose (perché alla fine prevale l'“abbiamo sempre fatto così”), che ci si riesce solo contestualizzando, che la mancanza di cambiamento è legata alla poca formazione che si fa in azienda ed allo scarso coinvolgimento del personale. Altri invece hanno una posizione intermedia, dicendo che c'è solo a volte, che spesso è più un rischio che un'opportunità.

7. Condizioni economiche: equità di trattamento e di opportunità di crescita professionale, gestione straordinari, eventuali benefit/welfare aziendale

Anche qui emergono posizioni nettamente contrapposte: c'è chi ritiene che non siano eque o comunque non adeguatamente parametrize, ossia non basate su criteri univoci (sostenendo che “lo stipendio lo fa la presenza”), chi ritiene che siano gestite oculatamente e con giustizia, chi sottolinea il fatto che eque o non eque, siano comunque controllate dalla direzione, chi sostiene che tendenzialmente siano eque, ma non sempre, chi ritiene siano da rivedere e migliorare. Qualcuno non si esprime.

8. Sicurezza: prevenzione infortuni e gestione dei rischi

Anche su questo aspetto ci sono punti di vista discordanti: per la maggior parte dei partecipanti c'è una buona gestione della sicurezza, il tema è affrontato con serietà (non solo come adempimento normativo) ed è tenuto sotto controllo, anche se, come qualcuno ricorda “non bisogna mai abbassare la guardia”; per alcuni è sufficiente, migliorabile, gestita per lo stretto necessario, più negli intenti che nei fatti; per altri invece è gestita solo sulla carta.

9. Immagine aziendale: consapevolezza delle esigenze, aspettative, valutazioni e riscontri dei diversi stakeholder aziendali (clienti e mercato, fornitori e partners, collettività, competitors, enti locali, proprietari, dipendenti e collaboratori)

Quasi tutti condividono l'idea che l'azienda goda di un'ottima reputazione sul mercato, per la propria serietà, affidabilità e specializzazione, soprattutto nel settore aeroportuale, dove rappresenta uno standard di riferimento. Qualcuno ricorda come questa immagine estremamente positiva abbia però dei costi e chi sottolinea come questa immagine estremamente positiva sia percepita solo dall'esterno, mentre dall'interno si notano molte lacune da colmare.

10. Fenomeni di gruppo: quali e quanti gruppi, rigidità/permeabilità dei confini, influenza sui singoli, coesione, conformismo/devianza, leadership, affettività

Rispetto alla dimensione dei gruppi prevale l'idea che non ci siano gruppi in azienda, ma questo assume diversi significati, da un lato significa che manca un chiaro e definito lavoro di squadra e si è lasciati un pò al lavoro individuale e quindi poco proceduralizzato e quindi con il rischio della presenza di diverse modalità di svolgere le medesime attività, senza un'adeguata condivisione di un saper fare comune, dall'altro significa anche dire che non ci sono divisione all'interno dell'azienda, che essa è unica, con una forte coesione interna (richiamando in tal senso l'idea che il gruppo sia qualcosa che divida). Allo stesso tempo si evidenzia la presenza di diversi leader naturali, non formalizzati, che emergono in base alla loro capacità decisionale di rispondere prontamente alle esigenze dei clienti. Emergono solo due riferimenti a possibili divisioni in gruppi dell'azienda, una riferita alla distinzione operai-ufficio e l'altra legata ai sette diversi contesti in cui opera l'area aeroportuale. Sembrano presenti invece gruppi informali, legati più all'esperienza extra-lavorativa del personale.

11. Stili di leadership: modalità attraverso cui si perseguono gli obiettivi aziendali e si promuove l'integrazione sociale

Anche qui ci sono punti di vista diversi e contrastanti: si passa da chi la dimensione fondante la leadership in azienda è l'affidabilità e quindi è leader chi si dimostra affidabile, chi sostiene che di due titolari sono affidabili e quindi leader, chi dice che la leadership è incostante, chi sostiene che non ci sia una vera e propria leadership, ma che sia demandato tutto al senso di responsabilità ed all'impegno personale, chi sostiene che ci sia leadership ma a livello di team, che la leadership sia il team, chi si domanda se ci sia leadership in azienda e chi non si esprime.

12. Comunicazione interna: struttura degli scambi, comunicazione a una o a due vie, ruoli e atteggiamenti nelle comunicazioni

Anche rispetto alla comunicazione in azienda i punti di vista sono contrastanti. Prevale una visione negativa dell'efficacia comunicativa in azienda, con valutazioni legate al fatto che si comunichi poco, ci sia scarsa condivisione o comunque una condivisione parcellizzata e settorializzata se non proprio personalizzata, che la comunicazione sia poco circolare e ad una via, con domande che restano senza risposta, con ridondanza comunicativa e poca efficacia nell'essere indirizzata agli interlocutori giusti, spesso indiretta e poco chiara. C'è poi chi invece ritiene che la comunicazione funzioni bene, sia diretta e reciproca, a domanda ci sia sempre risposta; così come chi ritiene che la comunicazione sia un po' umorale, variabile in funzione di situazioni e persone specifiche, o che non spetti a lui valutarne l'adeguatezza o meno.

13. Motivazione: fattori che orientano l'attività lavorativa (orientamento al potere, alla riuscita, all'affiliazione)

Le motivazioni maggiormente condivise dai partecipanti al focus group sono il senso del dovere e di responsabilità, la passione ed il piacere per il proprio lavoro, nel fare le cose per bene e nel risolvere i problemi del settore, seguiti dal senso di appartenenza verso l'azienda ed il proprio gruppo di lavoro. C'è inoltre chi vede nel proprio lavoro una possibilità di realizzazione personale ed un'opportunità di crescita personale ed aziendale.

14. Passaggio generazionale: Come viene vissuta questa fase di transizione e quali aspettative ci sono rispetto al futuro

Rispetto a questo punto emergono molti punti di vista tra loro differenti: si va da chi sostiene di affrontare con fiducia e serenità e con ottimismo questa fase, anche per la determinazione dei titolari; chi invece dichiara la propria preoccupazione, chi avverte uno stato di confusione in azienda rispetto a questo tema, chi lo vede come un fatto naturale per ragioni anagrafiche, chi dichiara di non vedere segnali concreti di un reale percorso di cambiamento in tal senso, anche per la mancanza di idee chiare rispetto a come procedere in tal senso; chi vede nel passaggio generazionale l'opportunità di un'innovazione organizzativa rispetto alla possibilità di adottare nuovi modi di pensare, utili allo sviluppo dell'azienda, chi si dichiara pronto a cambiare, chi ritiene che si tratti di un processo da portare avanti tutti insieme, sia la direzione che il personale.

Infine sono stati esplorati anche i valori riconosciuti all'azienda, mostrando quanto segue: i valori principali sono la serietà, l'affidabilità e l'onestà, maggiormente condivisi dai partecipanti. Qualcuno singolarmente fa

riferimento ad altri valori quali: solidità, sincerità, passione, grande famiglia, clima familiare, competenza, umanità, troppa fiducia.

Quadro di sintesi sugli aspetti organizzativi

In linea generale si può evidenziare l'assenza di una visione condivisa rispetto al modo di vivere la propria esperienza lavorativa in azienda da parte del personale, in alcuni casi con nette polarizzazioni tra due visioni contrapposte, in altri casi con diverse sfumature intermedie. Da un lato, per ognuno degli aspetti esaminati (domanda, controllo, supporto, relazioni, ruoli, cambiamento, condizioni economiche, sicurezza, immagine aziendale, dinamiche di gruppo, leadership, comunicazione, motivazione, passaggio generazionale e valori), ci sono sempre delle valutazioni positive, dall'altro emergono letture critiche della situazione in essere, che evidenziano diversi punti deboli dell'attuale funzionamento organizzativo di cui approfondire la comprensione e sui quali intervenire per apportare adeguati cambiamenti volti a migliorare l'efficacia operativa dell'azienda. Rispetto alla dimensione della domanda si evidenzia la presenza di situazioni e condizioni di lavoro stressante. Per quanto riguarda la possibilità di gestire autonomamente il proprio lavoro, da un lato si evidenziano situazioni di scarsa autonomia e dall'altro il rischio che la troppa autonomia talvolta possa portare le persone ad approfittarsene creando quindi condizioni di disparità tra i lavoratori. Rispetto al supporto si evidenzia la carenza di regole univoche e formalizzate, ragion per cui la possibilità di un adeguato supporto è condizionata dalle differenze individuali della disponibilità di reti di supporto informali. Stesso discorso vale per la dimensione dei ruoli e delle relazioni. I primi risultano talvolta poco chiari e definiti in termini sia di competenze che responsabilità, con confini labili e rischio di sovrapposizioni e difficoltà di integrazione tra ruoli diversi. Il clima relazionale risulta molto variabile, anche in funzione di differenze individuali e di ruolo. L'orientamento al cambiamento viene percepito come carente, anche perché associato spesso più a rischi che opportunità. Anche rispetto alle condizioni economiche c'è una percezione di carenza di univocità nei criteri di gestione, con conseguenti vissuti di non equità. Anche il tema della sicurezza viene percepito da qualcuno come gestito solo sulla carta e non nel quotidiano. Anche per comunicazione, dinamiche di gruppo e leadership vale lo stesso discorso di una scarsa formalizzazione procedurale di regole univoche per l'organizzazione del lavoro, con messa in rilievo di modalità di comunicazione unidirezionale, con scarsa circolarità e condivisione delle informazioni, sovrapposizioni, confusioni e alta variabilità in funzione delle differenze personali, di ruolo e settore. Rispetto alla leadership si evidenzia la presenza di leader naturali, in funzione della capacità di risposta alle esigenze dei clienti, e di leadership diffuse, di gruppo. Rispetto ai gruppi si evidenzia la scarsa presenza di questa dimensione in azienda, sia nel senso di un carente lavoro di squadra, che di mancanza di divisioni interne all'azienda. Dal punto di vista della motivazione sembrano prevalere le dimensioni legate al senso del dovere, al piacere e passione associati al proprio lavoro ed il senso di appartenenza, piuttosto che la finalizzazione all'efficace perseguimento dei propri obiettivi come azienda. Infine, rispetto al tema del passaggio generazionale, accanto alla percezione di confusione e poca pianificazione rispetto a questo delicato momento, è interessante evidenziare la presenza anche di una lettura di questa situazione come possibile opportunità per lo sviluppo di nuovi modi di vedere e realizzare le cose, per accompagnare l'azienda in una nuova fase di crescita entro la forte variabilità degli scenari di mercato attuali e futuri. L'unico aspetto su cui c'è maggiore condivisione di vedute è quello relativo all'immagine aziendale, ma l'ottima reputazione sul mercato sembra corrispondere anche ad alti costi interni e ad una visione meno idilliaca dell'azienda, se vista dal suo interno. Appare quindi fondamentale procedere a definire e implementare regole uniche di funzionamento organizzativo basate su una maggiore formalizzazione di tutti gli aspetti legati alle dimensioni prese in esame in questa analisi, in modo da sviluppare un clima positivo che favorisca la motivazione ed il coinvolgimento al perseguimento di

obiettivi condivisi e promuova lo sviluppo della cultura organizzativa nella direzione di una maggiore efficacia operativa rispetto alla variabilità sia interna che esterna all'azienda.

Ipotesi di sviluppo e proposte operative

Sulla base di questi elementi emergono le seguenti ipotesi di sviluppo organizzativo per l'azienda in esame:

1. Passaggio generazionale

Rispetto al tema del passaggio generazionale sarebbe utile procedere all'individuazione di una visione e di una strategia condivisa volta ad individuare un possibile percorso di transizione generazionale in azienda, valutando tutti insieme (genitori/soci attuali e figli/possibili successori) le diverse ipotesi di sviluppo emerse dall'intervista con i due soci e dai focus group con i figli dei due soci ed il personale. A tal scopo si propone di avviare un breve ciclo di incontri di gruppo con genitori e figli insieme per creare uno spazio di riflessione condivisa sul progetto di sviluppo futuro dell'impresa e definire insieme un percorso condiviso e attivamente partecipato, di passaggio generazionale.

2. Miglioramento delle modalità di funzionamento organizzativo

Sulla base dell'analisi dei dati raccolti con i focus group rispetto ai temi del clima e più in generale agli aspetti organizzativi della vita aziendale, emergono i seguenti punti di forze ed aree di miglioramento:

- **Punti di forza:**

- ✓ l'immagine aziendale
- ✓ le competenze tecniche
- ✓ l'affidabilità
- ✓ l'orientamento al cliente

- **Aree di miglioramento:**

- ✓ messa a fuoco dell'importanza dell'investimento sulle dimensioni organizzative del funzionamento aziendale, anche attraverso la valorizzazione del sistema di gestione qualità, quale opportunità per sviluppare una visione sistemica ed integrata dei diversi elementi dell'organizzazione: persone, strutture, processi, obiettivi, clienti, etc.
- ✓ definizione ed implementazione di un sistema di gestione e sviluppo delle persone (quale risorsa chiave in un'azienda di servizi), per la gestione sistematica ed integrata delle diverse attività relative al personale che vanno dalla ricerca e selezione, alla valutazione delle prestazioni e del potenziale, alla definizione dei sistemi di incentivazione, sviluppo della motivazione e coinvolgimento del personale, all'implementazione di un sistema di formazione continua per lo sviluppo delle competenze necessarie ad affrontare le nuove sfide dell'attuale scenario economico.
- ✓ sviluppo di una strategia di monitoraggio del mercato e valutazione della soddisfazione del cliente, quale strumento integrato di sviluppo della qualità e di marketing

Dal punto di vista operativo l'intervento su tali aree di miglioramento potrebbe avvenire attraverso specifici moduli formativi e consulenziali di tipo esperienziale/partecipativo, attraverso cui cominciare a sviluppare prima la consapevolezza rispetto alla centralità di questi temi per lo sviluppo organizzativo e poi le specifiche competenze del personale per ciascuno di essi. L'aspetto principale su cui sembra necessario intervenire in maniera prioritaria è legato alla definizione, condivisione e rispetto di modalità/regole univoche di organizzazione del lavoro. A tal scopo si può agire attraverso interventi di formazione/consulenza mirati, volti al miglioramento delle modalità di definizione e condivisione di ruoli, funzioni, responsabilità, obiettivi e processi (individuali, di gruppo ed aziendali), della comunicazione interna e della condivisione della conoscenza, della gestione della leadership e dell'orientamento al cliente (esterno ed interno). In tal senso potrebbe essere utile valorizzare e sviluppare tre risorse già presente in azienda, quale il sistema di gestione qualità ISO 9001, la valutazione della soddisfazione del cliente in esso contemplata e la valutazione del rischio stress, in ottemperanza della normativa vigente sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Infatti, il sistema di gestione della qualità si può tradurre in un efficace strumento di governo del funzionamento organizzativo dell'azienda, la valutazione della soddisfazione del cliente può diventare uno strumento di monitoraggio del mercato e la valutazione dello stress, uno strumento per il monitoraggio e miglioramento del clima aziendale e della motivazione/coinvolgimento del personale, se adeguatamente implementati secondo la logica del ciclo PDCA per il miglioramento continuo⁶. A tutto ciò si potrebbe affiancare l'individuazione ed implementazione di strumenti mirati di analisi e monitoraggio delle evoluzioni delle domande del mercato e, sul piano più operativo e di metodo, azioni formative per lo sviluppo delle competenze nella gestione del tempo, delle riunioni, del problem solving e della presa di decisioni, in maniera individuale e condivisa. Queste attività mirano a rimettere in moto la dinamicità e la spinta all'innovazione continua (non solo tecnologica, ma soprattutto organizzativa), quale presupposto fondamentale di un possibile progetto di sviluppo organizzativo teso a favorire un'efficace transizione dall'attuale direzione aziendale ad una direzione futura, composta non solo dai figli degli attuali titolari, ma eventualmente anche da un gruppo ristretto dell'attuale personale, scelto per competenze non solo tecniche, ma soprattutto organizzativo-gestionali, nonché possibili figure esterne di supporto sul piano più strettamente manageriale. In tal senso, questa fase

⁶ Il ciclo PDCA (Moen & Norman 2010) costituisce uno strumento e una filosofia per il miglioramento continuo dei processi produttivi aziendali sviluppato tra la fine degli anni trenta e gli inizi degli anni novanta del secolo scorso, a partire dal lavoro dell'ingegnere e fisico americano Walter Andrew Shewhart (1939), attraverso i successivi sviluppi apportati, prima dal professor di ingegneria e fisica William Edwards Deming (1982, 1986), poi dai dirigenti giapponesi ed infine dal professore di ingegneria Kaoru Ishikawa (1985, 1990), nell'ambito della loro attività per lo sviluppo della qualità dei processi produttivi.

Il ciclo PDCA si compone di 4 fasi:

- PLAN. La fase di progettazione e pianificazione (volta a individuare gli obiettivi e le strategie per raggiungerli)
- DO. La fase di implementazione (volta alla realizzazione di quanto progettato e pianificato nella fase precedente)
- CHECK. La fase di verifica (volta a valutare e misurare – anche attraverso la soddisfazione del cliente - gli esiti delle azioni messe in atto per realizzare quanto progettato e pianificato allo scopo di evidenziare eventuali scarti)
- ACT. La fase di consolidamento dei risultati (volta a standardizzare i risultati ottenuti e procedere alle azioni di correttive rispetto alle differenze emerse rispetto a quanto progettato e pianificato).

di passaggio generazionale può costituire un'importante occasione per definire una nuova visione e strategia per lo sviluppo dell'azienda che le consenta di perseguire una continuità trans-generazionale con concrete prospettive di stabilità futura, innestando elementi di cultura dell'innovazione continua sugli elementi di solidità economica e di riconoscimento professionale sul mercato, che caratterizzano l'immagine storicizzata dell'azienda oggi.

Riferimenti bibliografici

- Amado G., A. Lévy (2002) (eds.) *La recherché-action. Perspectives internationales*. Paris, Eska.
- Anderson, G., Dunlap, K., Rademacher, J., & McMenemy, N. (2009). *Metaplan: a mutual methodology for interdisciplinary research*. In Proceedings of the SoTL Commons Conference 2009
- Avallone, F. e Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Boudon, R. (1998). *Spiegazione e comprensione*. Enciclopedia delle scienze sociali Treccani. Disponibile all'indirizzo internet [https://www.treccani.it/enciclopedia/spiegazione-e-comprensione_\(Enciclopedia-delle-scienze-sociali\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/spiegazione-e-comprensione_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)/) (Consultato il 31/05/2021).
- Bussi, F. (2001). *Progettare in partenariato, Guida alla conduzione di gruppi di lavoro con il metodo GOPP*. Milano, Franco Angeli.
- Coli, E., Giachi, L., Giuffrida, S., Ippoliti, O., Micolitti, T., e Rissotto, A. (2012). *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*. Roma, CNR.
- Corrao, S. (2005). L'intervista nella ricerca sociale, *Quaderni di Sociologia*[Online], 38, 147-171. online dal 30 novembre 2015, all'indirizzo internet <http://journals.openedition.org/qds/1058> (Consultato il 31/05/2021). DOI: <https://doi.org/10.4000/qds.1058>
- Corrao, S. (2010). *Il Focus Group*. Milano, Franco Angeli.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. ISBN 978-0-911379-00-6.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press. ISBN 0-911379-01-0. OCLC 13126265.
- Francescato, D., Tomai, M. e Solimeno, A. (2008). *Lavorare e decidere meglio in organizzazioni empowering ed empowered. L'analisi organizzativa multidimensionale e la formazione empowering come strumenti di intervento nei contesti di lavoro*. Milano, Franco Angeli
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, Aldine.
- INAIL (2011). *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D. Lgs. 81/08 e s.m.i.*
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-952433-9.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to Quality Control*. Tokyo: 3A Corporation. ISBN 4-906224-61-X. OCLC 61341428.
- Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G. (a cura di) (2010). *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*. Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Lévy A. (1985). *La recherché-action, une nouvelle voie pour les sciences humaine*, in Boutinet P. *Du discours à l'action, les sciences sociales s'interrogent sur elles-memes*, Paris, L'Hamattan.
- Lewin, Kurt. *Action research and minority problems*. *Journal of Social Issues* 2. (4 1946): 34-46, tr. it. in L. Licausi (a cura di) (1972). *I conflitti sociali*. Milano, Franco Angeli.
- Majer, V. e Marocci, G. (2003). *Il clima organizzativo*. Roma, Carocci

- Moen R., Norman C. (2010). Circling Back: Clearing up myths about the Deming cycle and Seeing How it Keeps Evolving, *Quality Progress*, vol.43, n.11, pp.22-28.
- Ruggieri, R., Pozzi, M. e Ripamonti, S. (2014). Italian family business cultures involved in the generational change, *Europe's Journal of Psychology*, vol. 10 (1), 79-103.
- Salati, E. M. (2018). *Che cos'è una ricerca/azione?* in Salati, E. M. e Zappa, C. (2018) (a cura di). *Tessitrici di storie. Ricerca, azione e formazione sul narrare nella scuola dell'infanzia*. Nuova edizione [online]. Arona: Editore XY.IT. Disponibile all'indirizzo internet <http://books.openedition.org/xy/3171> (Consultato il 31/05/2021). ISBN: 9788897160496. DOI: <https://doi.org/10.4000/books.xy.3171>.
- Schnelle E., & Thiersch M. (1979). *The Metaplan-Method: Communication tools for planning & learning groups*. GmbH, Metaplan.
- Schnelle, W. (1975). *A Discursive Approach to Organizational and Strategy Consulting*. Germania, Bod.
- Tarozzi M. (2008). *Che cos'è la grounded theory*. Roma, Carocci.
- Shewhart, Walter A. (1939). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Dover Publications. ISBN 0-486-65232-7. OCLC 13822053.