



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e commercio

**BENESSERE ORGANIZZATIVO E
INNOVAZIONE**

ORGANIZATIONAL WELL-BEING
AND INNOVATION

Relatore:

Prof.ssa Maria Giovanna Vicarelli

Rapporto Finale

Andrea Zaccaro

Anno Accademico 2018/2019

“If you want to be successful tomorrow it’s impossible, if you want to be successful a year later it’s impossible, but if you want to win 10 years later you have a chance”
Jack Ma

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I - INNOVAZIONE

I.1 Il concetto di innovazione e il contributo Schumpeteriano

I.2 Innovazione organizzativa

I.3 Innovazione come motore per il benessere organizzativo

CAPITOLO II- BENESSERE ORGANIZZATIVO

II.1 Premessa

II.2 L'evoluzione del concetto di salute/benessere nel tempo

II.3 La dimensione del benessere organizzativo

II.4 Condizioni in caso di scarso benessere organizzativo

II.5 Benessere organizzativo: strumenti per la misurazione

CAPITOLO III- ALCUNI CASI ESPLICATIVI

III.1 Rilevazione del benessere organizzativo in ENEA

III.2 Ricerca svolta in Umbria nelle amministrazioni

CONCLUSIONI

INTRODUZIONE

Ci muoviamo in una società capricciosa e volubile che è passata in breve tempo dal paradigma del dovere a quello del piacere, in cui il valore dell'opportunità rischia di oscurare quello della fedeltà. Il mondo oggi è in continuo cambiamento e l'innovazione e la creatività rappresentano caratteristiche fondamentali per stare al passo con i tempi. I soggetti all'interno delle aziende si trovano in continuazione a ricevere stimoli e fanno parte di un processo di apprendimento continuo, provando piacere ad investire sulle nuove innovazioni che semplificano e arricchiscono il lavoratore il quale si rinnova sia individualmente sia nella collettività del gruppo al quale appartiene. Tutto questo è volto al raggiungimento del benessere organizzativo che rappresenta lo stato di salute di una organizzazione di lavoratori. È provato infatti che, un elevato tasso di benessere organizzativo riduce la presenza dei rischi di incorrere in situazioni di stress e migliora qualitativamente e quantitativamente il lavoro stesso. Un lavoratore che sta bene ed è soddisfatto riesce, nell'ambito lavorativo, a creare un ambiente più collaborativo e trasmette questo suo sentimento ai colleghi che lo circondano. Al contrario un lavoratore insoddisfatto e infelice potrebbe creare dei conflitti all'interno dell'ambiente lavorativo, rendendo pesante la convivenza tra i collaboratori.

Uno dei motori principali del raggiungimento del benessere è proprio l'innovazione che ogni azienda dovrebbe avere come paradigma per crescere e migliorarsi sempre. Ogni organizzazione, e ogni singola persona al suo interno, deve acquisire

la capacità di gestire il nuovo che avanza, con l'intima convinzione che se una certa strada non porta a dei risultati, si può e si deve trovare una strada alternativa. Il nuovo è prodotto continuamente da quel che ci circonda e da noi stessi senza neppure farci caso. Oggi, le sfide che la società post-industriale ci propone sono particolarmente impegnative e non basta il ricorso ai mezzi consolidati, agli strumenti standardizzati; bisogna adottare un modo di vivere l'innovazione creandone sempre di nuova, sviluppando un atteggiamento creativo che esiste in ogni uomo ma molto spesso viene represso. Solo recentemente ci si sta accorgendo dell'importanza dell'apporto innovativo in qualsiasi tipo di sviluppo economico e sociale. Per progredire e, stimolare l'innovazione, non bastano fondi o risorse finanziarie ma occorre in pari misura ricorrere al pensiero divergente; ovvero quel pensiero che riesce, evitando di riciclare schemi predefiniti e tentando percorsi rischiosi, di giungere a soluzioni e contributi difficilmente prevedibili, che portano a quel valore aggiunto per l'organizzazione e avvicinano la stessa al raggiungimento di quel benessere organizzativo precedentemente citato.

Nel rapporto finale si introdurrà nel primo capitolo il concetto di innovazione e il contributo fornito da Shumpeter in materia, e alcuni approcci all'innovazione organizzativa-gestionale che si sono susseguiti dagli anni '80.

Nel secondo capitolo verrà spiegato come si raggiunge il benessere organizzativo anche attraverso il motore dell'innovazione, la dimensione del benessere organizzativo e la dimensione del benessere organizzativo e le condizioni in caso

di scarso benessere organizzativo. Nel terzo conclusivo capitolo verranno riportati alcuni esempi esplicativi del miglioramento dell'azienda quando opera in uno stato generale di benessere organizzativo e l'importanza della collaborazione, del soddisfacimento e della motivazione dei dipendenti.

CAPITOLO I

L'INNOVAZIONE

Sommario: I.1 Il concetto di innovazione e il contributo Shumpeteriano – I.2 Innovazione organizzativa – I.3 Innovazione come motore per il benessere organizzativo

I.1 IL CONCETTO DI INNOVAZIONE E IL CONTRIBUTO SHUMPETERIANO.

Con il termine innovazione intendiamo l'inserimento di una invenzione in un processo produttivo (sia come nuovo modo di produrre, sia come nuovo prodotto o sistema o servizio). Attraverso l'innovazione, l'invenzione acquisisce un significato economico e si assiste all'introduzione nel mercato in cui questa può trovare impiego.

L'innovazione si presenta dunque come la cerniera tra la speculazione mentale e l'uso economico e sociale delle invenzioni, il quale richiede un complesso apparato produttivo. Essa rappresenta una fase della progettazione che si può ripartire in progettazione del prodotto e di nuove strutture produttive. L'innovazione rappresenta quella nuova azione, intesa come quel quid che porti un vantaggio reale e quantificabile. Il ruolo fondamentale in questa innovazione di processo è lo sviluppo delle competenze e il trasferimento del sapere.

Shumpeter è il primo economista a gettare le basi di una moderna teoria della concorrenza. Egli espresse il concetto secondo cui l'economia non dipende dall'equilibrio determinato dal tentativo di ottimizzare l'uso delle risorse, bensì essa è il prodotto del continuo squilibrio, dal dinamismo che si crea tra imprenditore e l'impresa. Nel 1934 affermò: “non è imprenditore [...] colui che compie operazioni economiche, intendendo lucrare profitto, bensì colui che introduce atti innovativi” (Shumpeter, J.A, *The Theory of Economic Development*, 1934). Ciò che dà vita al capitalismo e ne forma il carattere indistintamente evolutivo, è l'innovazione. Questo impulso risiede in un processo di trasformazione organica “che rivoluziona incessantemente dall'interno le strutture economiche, distruggendo senza tregua l'antica e creando senza tregua la nuova”.

Shumpeter introduce il concetto fondamentale di distruzione creatrice¹, che rappresenta il nodo essenziale del capitalismo moderno e in generale del funzionamento economico.

Non è l'omogeneità che conduce alla concorrenza, ma la diversità o, in altri termini, la possibilità per uno dei contendenti di acquisire un vantaggio rispetto alla concorrenza. L'espressione chiave è processo innovativo, consistente nel distruggere e creare perennemente il vantaggio competitivo. Questo concetto rappresenta nel pensiero shumpeteriano il perno fondamentale; ovvero la necessità

¹Cfr. SHUMPETER J.A, *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Etas libri Milano, 1977

di distruggere per creare sulle macerie di ciò che è stato. Non esiste creazione senza distruzione, la quale prende significato solo se in essa sono contenuti i caratteri dell'innovazione.

Per innovazione si intende la novità nel campo del prodotto, del processo, della struttura o del comportamento². Queste innovazioni possono fertilizzarsi a vicenda essendo dunque occasione di creatività vicendevole.

- L'innovazione di prodotto è maggiormente visibile in quanto si esplica in una novità di immediato impatto nel mercato. L'innovazione, in questo caso, può tradursi in prodotti completamente nuovi per il mercato, oppure in prodotti nuovi per l'impresa.
- L'innovazione organizzativa dell'impresa, può consistere in modifiche nei ruoli organizzativi o nelle relazioni tra essi, nel numero di livelli organizzativi, nel modo in cui ciascun ruolo si rapporta con gli altri, nelle modalità di funzionamento della struttura stessa.
- L'innovazione di processo riguarda modifiche relative a una o più modalità di funzionamento dell'organizzazione. In questo caso vengono modificate singole fasi del processo o la sequenza con cui le varie fasi sono collegate.
- L'innovazione del comportamento degli individui. Le modifiche sono frutto di profondi mutamenti strutturali all'interno dell'organizzazione, oppure

² Cfr. COCCO G. *Creatività, ricerca e innovazione*, Franco Angeli, Milano 1987

dell'ingresso in essa di nuovi individui che adottino comportamenti innovativi rispetto a quelli già esistenti.

I.2 INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Per innovazione organizzativa si intende un cambiamento fondamentale nella logica organizzativa che risulta, o che genera, un cambiamento radicale nei comportamenti.

La gestione dei processi è uno degli elementi fondanti la nuova organizzazione. Esso rappresenta uno dei principi che stanno alla base di un gran numero di approcci all'innovazione organizzativa/ gestionale che si sono susseguiti a partire dagli anni Ottanta del XX secolo: dal just in time al Concurrent Engineering, dal TQM al Total Productivity Management, dal Continuous Improvement al Business Process Reengineering, dalla Lean Production alla Supply Chain Management.

Il Total Quality Management (TQM) è l'insieme delle caratteristiche che consentono a un prodotto o un servizio di soddisfare completamente le esigenze del mercato³. Ogni processo aziendale deve produrre un outfit che soddisfi le esigenze di chi le acquisisce, sia esso il cliente finale, sia esso il cliente interno, cioè un altro processo aziendale. Si tratta di orientare continuamente l'azione manageriale verso le esigenze dei clienti e verso la modifica e il controllo dei processi affinché questi

³Cfr. BERTONE V. *Creatività aziendale*, Franco Angeli, Milano 1992

soddisfino le suddette esigenze. È connaturata con tale approccio l'idea del miglioramento continuo, il cosiddetto continuous improvement che pone l'enfasi sul ruolo propositivo e propulsivo del personale a tutti i livelli di organizzazione. L'innovazione viene vista come un processo continuo e incrementale, in cui il ruolo fondamentale del management è quello di stimolare e focalizzare il raggiungimento del benessere organizzativo, al quale si può associare la crescita e l'evoluzione dell'organizzazione stessa.

Il just-in-time è strettamente connesso alle tematiche della qualità totale, questo approccio si focalizza sulla realizzazione di flussi produttivi più stabili che comuni, con la riduzione sistematica degli sprechi e la ricerca della semplicità gestionale, al fine di garantire al cliente un servizio migliore e aumentare la produttività con la riduzione delle scorte, dei tempi di attraversamento e degli scarti⁴.

Il lean production (o produzione snella) rappresenta la generalizzazione dei modelli produttivi giapponesi, cioè un insieme di innovazioni e pratiche nella produzione, nello sviluppo dei prodotti, negli approvvigionamenti, nella gestione dei rapporti con i clienti e nella gestione del personale, che consentono di realizzare un elevato livello di prestazioni sulla base di un forte coinvolgimento del personale a tutti i livelli.

⁴ Cfr. VICARI S *La creatività dell'impresa*, Etas libri Milano 1998

Per guidare il cambiamento nel caso di imprese e organizzazioni che operano in condizioni di elevata turbolenza ambientale, l'orientamento ai processi può rilevarsi insufficiente. In tali circostanze, diventano critici il presidio e lo sviluppo di competenze e di risorse adeguate a far fronte alla novità e alla complessità delle sfide di business. L'approccio per processi va integrato con le indicazioni della cosiddetta resource based view, che interpreta l'azienda come un insieme di risorse che ne spiegano le caratteristiche distintive e le potenzialità di sviluppo. Dal punto di vista dei processi di cambiamento, viene posta l'enfasi sullo sviluppo delle competenze.

È necessario adottare un approccio ampio e integrato all'innovazione e al cambiamento aziendale, in quanto le organizzazioni devono far fronte contemporaneamente a tre sfide:

1. gestire le attività correnti realizzando prestazioni competitive ad alto livello, in termini di efficacia ed efficienza;
2. ricercare miglioramenti continui anche se limitati e di carattere incrementale, dei prodotti/servizi e delle attività e dei processi;
3. essere in grado di realizzare tempestivamente grandi innovazioni e cambiamenti, che possono riguardare, in senso lato, prodotti e servizi.

I.3 INNOVAZIONE COME MOTORE PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'innovazione rappresenta uno dei principali fattori necessari per il raggiungimento del benessere organizzativo anche se non sempre, nel corso degli anni questo cambiamento è stato considerato un perno dell'organizzazione. Con la nascita del movimento delle relazioni umane (Mayo 1933,1945), in cui si evidenzia l'importanza del fattore umano, si incomincia a considerare il possibile danno al benessere organizzativo prodotto dal lavoro di routine e dalla scarsa innovazione nei metodi utilizzati. Uno dei fattori principali del benessere organizzativo è rappresentato dall'innovazione. Secondo uno studio condotto dal Barometro Ednered-Ipsos nel 2015 sul benessere organizzativo condotto in 14 paesi gli italiani sono i lavoratori con meno fiducia sul futuro e l'innovazione di processo che questo può portare. Il sentimento fondante i rapporti e i contratti tra esseri umani è la fiducia, ma in Italia è forte la sensazione di malessere e il conseguente sentimento di mancanza di fiducia il cambiamento. Essa rappresenta la matrice essenziale senza la quale il cambiamento e lo sviluppo virtuoso non sono possibili. La fiducia è la preconditione per sviluppare innovazione e per promuovere cultura digitale innovativa. È proprio l'innovazione nel senso di "rendere nuovo" che permette la creazione di nuovi modelli che innovano i rapporti con gli altri e alimentano il benessere organizzativo. Le nuove forme di innovazione rappresentate

principalmente dal digitale, permetteranno il superamento della logica di conflitto alimentando dinamiche di collaborazioni. Come sostengono Kline e Rosenberg (1986)⁵ “la filiera dell’innovazione è il risultato di processi legati alla base tecnologica, che sono fortemente interconnessi con i processi legati alla gestione degli aspetti economici che poi determinano il successo o l’insuccesso di un’impresa nel mercato”. In conclusione la sfida delle organizzazioni moderne è la competizione che non è più legata strettamente al vantaggio economico, ma è sempre più legata alla capacità generativa di conoscenza che consente la creazione di un maggiore valore aziendale. Pertanto le organizzazioni sono costantemente impegnate a liberare nel modo migliore tutto il potenziale di cui dispongono, ovvero persone metodi e processi.

⁵ KLINE S.J ROSENBERG N. *The Positive Sum strategy*. National Academic of Sciences 1986

CAPITOLO II

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Sommario; II.1 Premessa - II.2 Le dimensioni del benessere organizzativo – II.3 L’evoluzione del concetto di salute/benessere organizzativo nel tempo – II.4 Condizioni in caso di scarso benessere organizzativo – II.5 Benessere organizzativo: strumenti per la misurazione

II.1 PREMESSA

Il mondo del lavoro e la società sono notevolmente cambiati tanto che si sono evidenziate maggiori condizioni di disagio e malessere non solo nella vita privata, ma soprattutto in determinate organizzazioni aziendali.

Per questo si rende necessario la ricerca di un equilibrio in cui l’individuo si senta realizzato a livello personale e lavorativo; la ricerca di quel benessere organizzativo che permette all’individuo di creare un ambiente di lavoro piacevole e collaborativo.

Per benessere organizzativo si intende comunemente la capacità dell’organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di ogni lavoratore.

Esso si riferisce anche al modo in cui il lavoratore si relaziona nell’organizzazione aziendale della quale fa parte, che non solo deve essere efficace e produttiva, ma ha

come obiettivo principale quello di far crescere e migliorare il lavoratore. La crescita del lavoratore è condizione necessaria che permette all'organizzazione di migliorarsi e allo stesso tempo motiva il lavoratore che si sente parte integrante del progetto.

Pertanto, in un'ottica di progressiva modificazione della configurazione del lavoro dove il lavoro operativo si riduce, allo stesso tempo si raggruppano i compiti di diverse strutture e si sviluppano nuove figure professionali a fronte di nuovi bisogni, le persone devono essere più competenti e motivate, con la consapevolezza di essere parte fondante dell'organizzazione. Risulta fondamentale a tal proposito saper sviluppare:

- un maggior senso di appartenenza avviando percorsi di ascolto e coinvolgimento nel progetto organizzativo dei lavoratori
- la formazione del personale facendo apprendere e sviluppare le nuove conoscenze e le nuove competenze, l'innovazione motore del benessere organizzativo.

Il benessere organizzativo è una condizione soggettiva che cambia da un'azienda all'altra e da un lavoratore all'altro; non esiste una formula magica o un copione da seguire per poter raggiungere questa condizione di crescita. Essa è l'insieme di tanti aspetti che vanno ricercati e perfezionati affinché l'individuo e l'organizzazione cooperino insieme, pur essendo due soggetti distinti, al raggiungimento dell'obiettivo aziendale.

II.2 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO SALUTE/BENESSERE NEL TEMPO

Le scuole classiche, affermatesi alla fine del XIX secolo, si concentrano su due principali approcci teorici: scientific management di Taylor (1911) e la teoria di Fayol (1916)⁶. I concetti più importanti di entrambe le teorie sono:

- la teoria di Taylor o altrimenti chiamata teoria meccanicistica, affermava che l'obiettivo ultimo era quello di avere un aumento dell'efficacia lavorativa e per raggiungere questo era necessario migliorare il rendimento del lavoratore, parcellizzare le mansioni esecutive, studiare i tempi ed i metodi per trovare le "one best way", definire salari commisurati ai rendimenti e separare la progettazione dall'esecuzione. In questa teoria però non si ritrovava nessuna attenzione agli aspetti umani ed allo stato di salute del lavoratore.

- la teoria di Fayol si sofferma invece sulla funzione di comando, che secondo questo autore deve evolvere e sviluppare la funzione di leadership. Chiedendosi "cosa è il management?". In realtà anticipa di molto i tempi, analizza la funzione di comando individuando nella sua teoria amministrativa completa i contenuti di essa: pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento, controllo considerati per lungo tempo principi fondamentali di direzione aziendale.

In realtà con la scuola delle relazioni umane, nella fattispecie con Mayo, viene superata la visione limitata di Taylor e cominciano ad attribuire sempre più importanza alla natura sociale e relazionale dell'individuo. Entra in questa logica l'importanza del fattore umano, trascurato fino ad oggi. Adesso si afferma che per

⁶ P.G. GABASSI *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, F. Angeli 2003

una buona organizzazione è necessario migliorare le relazioni; assicurare un buon clima; attivare processi di cambiamento. Mayo privilegia le motivazioni psicologiche del lavoratore, la sua autoaffermazione personale è il desiderio che muove tutto. Da qui in poi si inizia a porre attenzione non solo alla sicurezza degli aspetti fisici, ma di tutti quelli legati al benessere psichico del lavoratore. In realtà anche questa visione ricevette critiche, in quanto gli aspetti economici erano poco considerati.⁷

Verso la fine degli anni '50 si sviluppa "l'approccio delle risorse umane" il cui obiettivo, rispetto alla visione di Mayo della quale però si continua a tener presente che al centro c'era l'uomo, si spostò e divenne quello di cambiare l'organizzazione perché solo così potevano essere create le condizioni per il soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori.

Un altro importante approccio che merita menzione in questa breve carrellata storica delle principali teorie organizzative, è la scuola motivazionale di Maslow che adotta un approccio empirico e focalizza l'attenzione sull'adeguatezza dell'ambiente lavorativo ai bisogni dell'individui⁸: la motivazione di un comportamento nasce dalla tendenza dell'individuo a soddisfare un proprio bisogno, una volta raggiunto il soddisfacimento il soggetto rivaluta la situazione e verifica la presenza di nuovi ed ulteriori bisogni. I bisogni secondo Maslow sono appunto ordinati secondo una gerarchia (la famosa piramide dei bisogni di Maslow, 1954) dove la base è rappresentata dai bisogni fisiologici legati alla sopravvivenza e subito sopra ai bisogni di sicurezza, in ordine crescente, i bisogni di appartenenza, come ad esempio nei confronti dell'ambiente di lavoro, dove è indispensabile

⁷ G. BONAZZI *Storia del pensiero organizzativo*, F Angeli 2002

⁸ F.AVALLONE, M.BONARETTI *Pari opportunità*, Rubbettino editore 2003

ritrovare un ambiente socievole e gradevole; i bisogni di stima ed autostima e per finire quelli di autorealizzazione.

In realtà anche questo approccio ha subito delle critiche, come ad esempio nel modello di existence-relatedness-growth (E-R-G di Aldefer, 1972) si afferma che i bisogni che i lavoratori desiderano maggiormente soddisfare sono quelli di esistenza (fisiologici e di sicurezza), quindi quelli di relazione ed infine quelli di crescita professionale e personale. Vi è poi stata anche un'altra teoria di Herzberg (1966) che sosteneva l'esistenza di due tipi di fattori correlati alla motivazione sul lavoro: fattori igienici (correlati direttamente all'attività lavorativa svolta: retribuzione, benefici, supervisione, condizione di lavoro, sicurezza) ed i fattori motivanti (riguardano la crescita, responsabilità, le promozioni, gli obiettivi) (Kreitner, 2008). Queste due tipologie di fattori determinano il clima di un'organizzazione, i primi ne costituiscono l'aspetto oggettivo della struttura e della gestione, mentre i secondi l'aspetto soggettivo dei fini individuali, delle aspettative, e della relazione.

Per concludere arriviamo alle varie scuole moderne che in realtà molti studiosi suddividono in due filoni: la scuola sistemica e le scuole contemporanee. La scuola sistemica, negli anni '60, si proponeva come rivoluzionaria ed il fattore umano era l'elemento chiave di questa; era uno degli elementi che interagivano nel determinare le caratteristiche ed il funzionamento dell'organizzazione. L'importanza di questa scuola la si ritrova nel fatto che con essa si sottolinea l'interrelazione e la dipendenza esistenti fra elemento umano ed organizzazione stessa, che non sono più due entità separate, isolate e chiuse.⁹

⁹ P.G. Gabassi *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, F. Angeli 2003

A partire dagli anni '80, da un costrutto molto importante su cui molti studiosi concordano che non esistono verità assolute e principi applicabili sempre ed ovunque (Grasso, 2003) nasce la scuola situazionale nella quale si sostiene che nessuna delle teorie organizzative è adatta allo studio delle diverse circostanze, occorre scegliere in base alla situazione contingente i principi e le teorie a cui fare riferimento.

II.3 LE DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

In tutte le organizzazioni lavorative esistono delle difficoltà più o meno complesse da affrontare, per cui si rende necessario raggiungere il benessere organizzativo prestando attenzione ad alcune variabili¹⁰;

- a. offrire un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente (garantire pertanto igiene, deve essere un luogo di lavoro funzionale in rapporto alle esigenze del lavoratore)
- b. porre obiettivi chiari e raggiungibili assicurando coerenza tra enunciati e prassi operative (la direzione deve formulare in maniera chiara gli obiettivi da raggiungere attraverso modalità di comunicazione chiare e coerenti con la strategia aziendale)

¹⁰F.AVALLONE M.BONARETTI, *Benessere Organizzativo- per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore 2003

- c.** riconoscere e valorizzare le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimolare le nuove potenzialità attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie, il riconoscimento delle caratteristiche individuali garantisce la possibilità di svolgere una varietà di compiti che permette al lavoratore di qualificarsi e di accrescere le sue conoscenze e competenze, inoltre questo permette di acquisire una certa autonomia nello svolgere determinati compiti
- d.** ascoltare le istanze dei dipendenti, considerando le richieste e le proposte dei collaboratori fattori utili per migliorare l'organizzazione, non solo a livello lavorativo ma anche a livello decisionale grazie a processi di coinvolgimento e partecipazione
- e.** mettere a disposizione le informazioni utili allo svolgimento del lavoro, coinvolgendo il lavoratore e non imponendo un determinato compito da svolgere, attraverso l'utilizzo di un dialogo che definisce regole chiare per la diffusione delle informazioni
- f.** adottare tutte le azioni in modo tale da prevenire eventuali infortuni e i rischi professionali rispettando gli obblighi legislativi in materia di sicurezza vista anche l'importanza che viene data alla tutela della salute e alla sicurezza nell'ambiente lavorativo
- g.** stimolare un ambiente relazionale, comunicativo, collaborativo considerando che risultano sempre più importanti sia la comunicazione orizzontale sia quella verticale

- h.** assicurare una certa fluidità operativa, rapidità di decisione, permettendo all'azienda di raggiungere gli obiettivi con la consapevolezza che tutti i problemi devono essere affrontati e superati possibilmente nel più breve tempo possibile in modo da non lasciare che rallentino il regolare sistema di svolgimento di lavoro e si trasformino in danni permanenti per l'organizzazione
- i.** creare una linea retributiva quanto più lineare possibile, con assegnazione di responsabilità, compiti e decisioni che permette a tutti di essere promossi al livello retributivo superiore utilizzando corsi o promozioni definiti attraverso criteri chiari e accessibili a tutti
- j.** stimolare nei dipendenti il senso di utilità, appartenenza e responsabilità che permette di far sentire l'individuo un tutt'uno con l'organizzazione, giustificando i sacrifici del lavoratore che si motiva al raggiungimento di un risultato comune a tutti gli altri elementi dell'organizzazione
- k.** apertura all'ambiente esterno e all'innovazione sia essa tecnologica sia essa di processo, sia essa culturale; il cambiamento è sempre qualcosa di positivo ma come ogni novità esso va tastato e plasmato secondo le esigenze dell'organizzazione che deve essere sensibile al nuovo adattandosi all'ambiente esterno e considerandolo come stimolo al miglioramento.

Considerando queste dimensioni, se una buona organizzazione aziendale riuscisse ad adottare quasi tutti questi punti elencati, il dipendente e l'azienda riuscirebbero a raggiungere il benessere organizzativo nell'ambiente lavorativo.

II.4 CONDIZIONI IN CASO DI SCARSO BENESSERE ORGANIZZATIVO

La dimensione del benessere organizzativo si fonda principalmente su indicatori di benessere e indicatori di malessere che altro non sono che le variabili chiave di questa condizione¹¹. Per quanto riguarda i primi abbiamo:

- soddisfazione di far parte dell'organizzazione
- voglia di impegnarsi
- sensazione di far parte di un team valido
- voglia di andare al lavoro
- elevato coinvolgimento
- speranza di poter cambiare le condizioni negative che si presentano nel percorso lavorativo
- percezione di successo dell'organizzazione
- la percezione di equilibrio tra vita privata e vita lavorativa

¹¹F.AVALLONE M.BONARETTI, *Benessere Organizzativo- per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore 2003

- apprezzamento per i valori espressi dall'organizzazione
- fiducia e stima nel management.

Per quanto riguarda invece gli indicatori di malessere:

- insofferenza nell'andare al lavoro
- assenteismo e disinteresse per il lavoro
- desiderio di cambiare lavoro
- alto livello di pettegolezzo
- risentimento verso l'organizzazione
- sentimento di inutilità e di scarso impiego
- lentezza nella performance e scarsa fiducia nel management
- aderenza formale alle regole e scarso clima lavorativo.

Quando l'organizzazione non riesce a trasmettere e comunicare ai propri lavoratori il bisogno di crescere professionalmente e la necessità di fare squadra, emergeranno questi indicatori di malessere, tra i fattori che possono generare malessere troviamo ad esempio:

- 1- scarsa comunicazione sulla metodologia del lavoro da svolgere
- 2- scarsa comunicazione sugli obiettivi da raggiungere
- 3- mancata capacità di confrontarsi con le persone
- 4- mancata capacità di evitare conflitti tra colleghi
- 5- mancato stimolo di creare un gioco di squadra.

Da questo malessere inizia a venir meno quel benessere organizzativo che è invece condizione necessaria e sufficiente per l'organizzazione e gli individui che ne fanno parte. Nascono da queste incomprensioni dei problemi che, se non curati nella fase embrionale, causano il deterioramento e il conseguente rischio di rottura totale tra individui e organizzazione stessa. Questi costi per l'azienda possono essere così elencati:

- a) alta densità di turnover: i dipendenti insoddisfatti cercano nuove opportunità di lavoro che permettono di migliorare la loro condizione lavorativa e personale e l'azienda si trova quindi costretta a causa di questo malessere del lavoratore, a dover reclutare nuovi dipendenti a cui insegnare da principio il lavoro da svolgere
- b) alta densità di assenteismo: i dipendenti incorrono in continue assenze per malattie causando rallentamenti nel lavoro che l'azienda dovrà sopperire, o con lo svolgimento di lavoro straordinario, o con l'assunzione di nuovi individui
- c) creazione di stress al lavoratore: esistono infatti vari tipi di stress che influenzano le capacità del lavoratore come ad esempio l'esistenza di cattive condizioni ambientali, orari di lavoro troppo lunghi, nuove tecnologie che non vengono adeguatamente spiegate e di cui il lavoratore non è adeguatamente informato sull'utilizzo e tutto questo compromette la qualità e la quantità dell'output.

L'organizzazione per ovviare a questi indicatori di malessere potrebbe ad esempio scommettere su un leader per ogni team in grado di ridurre a zero il malessere tra gli individui e di saper trasmettere e comunicare con azioni positive l'obiettivo dell'azienda in modo da perseguire lo stesso eliminando i fattori che riducono la produttività, lo stress e fanno sì che l'organizzazione sia in salute e sana, volta al raggiungimento di quel benessere organizzativo che è motore di crescita e di miglioramento.

II.5 BENESSERE ORGANIZZATIVO: STRUMENTI PER LA MISURAZIONE

Gli strumenti del benessere organizzativo sono principalmente volti a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione dell'organizzazione da parte di ogni individuo¹².

Uno dei principali strumenti è il questionario, progettato a partire dalla disamina degli obiettivi conoscitivi, dalla ricognizione della letteratura e dai risultati emersi nei focus group. Esso è generalmente diviso in sei sezioni:

¹² S.CAPPELLO,R.GARZI,G.FAZZI *Benessere,sicurezza e motivazione nelle organizzazioni*
Franco Angeli Milano 2018

1. informazioni generali: contengono le variabili anagrafiche e professionali nonché titolo di studio anzianità del servizio e tracciano il profilo del campione di dipendenti
2. cultura e clima organizzativo: intende rilevare la soddisfazione del dipendente in relazione ai vari aspetti della sua vita lavorativa, facendo riferimento a quella “motivazione intrinseca” definita come desiderio di agire in vista dell’interesse e del piacere per lo svolgimento dell’attività in sé (Amabile, 1996)
3. organizzazione del lavoro; contiene la modalità di condivisione delle informazioni, di organizzazione del lavoro dell’autovalutazione delle competenze possedute e delle performance raggiunte
4. ambiente di lavoro; prende in considerazione caratteristiche fisiche quali il comfort della sede (luminosità, pulizia, condizioni acustiche etc.) e la qualità dei servizi interni, la concessione di permessi, gestione turni e flessibilità orario lavoro
5. dimensione della valorizzazione delle competenze: analizza la coerenza delle attività lavorativa attuale rispetto al background professionale dell’individuo
6. relazioni interne all’organizzazione; rapporto con i colleghi con indicatori che indicano diverse aree semantiche relative al clima collaborativo/competitivo e amichevole/ostile.

Il secondo strumento importante per la rilevazione del benessere organizzativo è rappresentato dall'intervista. Le interviste possono essere condotte in gruppo (focus group) o interviste a livello individuale. Nel primo caso esse sono volte ad indagare due dimensioni principalmente che sono:

- a. la qualità relazionale che va a rapportarsi con l'azienda, piuttosto che con i colleghi o con i superiori
- b. la soddisfazione lavorativa rispetto al ruolo svolto in azienda

Per quanto riguarda invece l'intervista individuale, viene svolta attraverso figure chiave e la semi-strutturazione del colloquio permette di studiare le variabili qualitative relative al soddisfacimento dell'individuo alle relazioni interpersonali e al grado di raggiungimento del benessere organizzativo.

Il questionario rispetto all'intervista ha come caratteristica principale la tempestività di apprendimento e il numero da esaminare è notevolmente minore rispetto all'intervista che, invece, richiede molto più tempo e quindi più investimenti, ma permette di cogliere aspetti che il questionario non potrà mai estrapolare in quanto risulterà molto più veritiera un'intervista rispetto a un questionario che viene fatto ad hoc per un tot di personale e pertanto è molto più oggettivo e distaccato di un'intervista focus group o a maggior ragione un'intervista individuale.

CAPITOLO III

ALCUNI CASI ESPLICATIVI

Sommario: III.1 Rilevazione del benessere organizzativo in ENEA

III.2 Ricerca svolta in Umbria nelle amministrazioni pubbliche

III.1 RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO IN ENEA ¹³

Negli ultimi anni il tema della valutazione delle strutture e del personale soprattutto nelle amministrazioni pubbliche, e della misura della performance e dei risultati, ha assunto un'importanza crescente sia nel contesto nazionale che nel dibattito internazionale. Tale interesse origina dalla necessità di assicurare il migliore utilizzo delle risorse in termini di efficienza ed efficacia e valorizzare il merito introducendo adeguati meccanismi di riconoscimento dei risultati.

Contestualmente, è cresciuto l'interesse per l'analisi del clima lavorativo all'interno delle organizzazioni, dopo aver compreso che il miglioramento del benessere nell'organizzazione costituisce uno dei fattori principali che ne migliorano la qualità dei risultati e la produttività delle risorse. Di seguito verranno riportate alcune esperienze significative tratte dal report svolto in Enea, un ente pubblico che opera nel campo delle nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico che

¹³ Risultati e prime considerazioni della rilevazione del benessere organizzativo in ENEA(
[http://ww.enea.it/it/amministrazione-trasparente/documenti/benessere-organizzativo/report-2012-
pdf](http://ww.enea.it/it/amministrazione-trasparente/documenti/benessere-organizzativo/report-2012-pdf))

ha ritenuto necessario adottare un questionario sul benessere organizzativo per rilevare lo stato di benessere all'interno della propria organizzazione. L'indagine, svolta nel 2012, e pubblicata in un report ufficiale nel sito web dell'ente, rappresenta un'importante opportunità per costruire "dal basso" il miglioramento delle politiche del personale e della performance delle amministrazioni pubbliche. Le risposte hanno evidenziato che esistono alcuni macro-fattori che sono ritenuti indispensabili dai lavoratori sia quando il morale è alto, sia quando il morale è basso:

- il raggiungimento e il riconoscimento dei risultati
- la sicurezza sul posto di lavoro
- la carriera

Sono inoltre emersi due aspetti che risultano fondanti.

Il primo riguarda l'ambiente fisico e di lavoro; devono essere curate maggiormente le condizioni fisiche e di sicurezza personale, intese come uno strumento per la soddisfazione di un bisogno del lavoratore che fa riferimento alla sicurezza fisica ma anche quella psicologica.

Il secondo aspetto è inerente al luogo di lavoro nel quadro della "socialità": i bisogni, come la sicurezza personale e una migliore condizione fisica dell'ambiente lavorativo, afferiscono alla sfera privata dell'individuo e una volta soddisfatti, spingono quest'ultimo alla socialità, alla stima e all'attualizzazione delle proprie potenzialità. Da una prima lettura dei risultati sembrerebbe rilevante, la

soddisfazione derivante dallo svolgimento del proprio lavoro, tanto più questo viene percepito come coerente e necessario al conseguimento dell'obiettivo comune.

In ENEA, alla luce di quanto emerso in sede di analisi delle risposte ottenute tramite il questionario sul benessere organizzativo, è possibile intervenire su tre livelli:

- organizzativo
- interfaccia individuo-organizzazione
- individuale

A livello organizzativo l'intervento dovrebbe puntare pur nei limiti delle possibilità dell'agenzia, a migliorare la comunicazione a tutto il personale degli obiettivi e delle strategie, anche di medio periodo, nonché dei risultati conseguiti sia come ente sia come singoli e/o gruppi. Inoltre sarebbe utile adottare un sistema di valori condiviso che si riverberi sia sul piano della visibilità sia sul piano del riconoscimento professionale.

A livello di interfaccia individuo-organizzazione, le azioni dovrebbero tendere al miglioramento delle dinamiche persona ambiente e delle relazioni sul lavoro sia attraverso una maggiore trasparenza dei processi aziendali (con riferimento a decisioni, procedure e tempi), ma anche migliorando, ove possibile, il grado di partecipazione alle decisioni operative ed incentivando il miglioramento delle relazioni tra colleghi.

Infine a livello individuale si potrebbero potenziare le risorse dell'individuo per un miglior inserimento nel contesto professionale.

Le criticità che emergono dai risultati del questionario sembrano discendere da due situazioni di fatto;

1. il perdurare dell'incertezza delle sorti dell'Enea
2. la resistenza culturale, non tanto ad accettare e condividere il sistema di misurazione e valutazione della performance, quanto ad operare a fronte di obiettivi pianificati e programmati in modo strettamente correlato all'impiego delle risorse, e ciò in un quadro di disponibilità spesso aleatorio.

Non essendo possibile intervenire né sulla prima, né sui sistemi di determinazione/acquisizione delle dotazioni organiche e di finanziamento della ricerca pubblica è possibile e auspicabile, secondo i dirigenti e i responsabili del report, attivare alcuni interventi tra i quali;

- a. il miglioramento della comunicazione/informazione interna, finalizzata a chiarire le condizioni di contesto nelle quali opera l'agenzia, anche con riferimento alla rilevanza degli obiettivi strategici derivanti dal contesto internazionale proprio del Paese in cui viviamo
- b. un intervento formativo indirizzato da un lato, alla posizione di responsabilità dei titolari per migliorare la loro leadership e dall'altro, a tutto il personale, incrementare il grado di conoscenza e condivisione delle tematiche lavorative.
- c. un'azione di maggior coinvolgimento del personale tutto e delle organizzazioni che lo rappresentano nella gestione dei processi lavorativi al

fine di definire le modalità operative quanto più possibile condivise pur nel rispetto dei reciproci ruoli.

III.2 RICERCA SVOLTA IN UMBRIA NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Una ricerca sul benessere organizzato è stata svolta in Umbria nel 2014 e ha coinvolto circa 900 dipendenti di amministrazioni pubbliche (amministrazioni comunali e imprese non profit) avvalendosi di metodologie mixed-mode composte di focus group¹⁴, questionario a risposta multipla e infine interviste in profondità. Gli aspetti su cui si è concentrata l'indagine sono relativi soprattutto alla misurazione del benessere, sicurezza e motivazione che possono essere leve di connessione con dimensioni rilevanti dell'organizzazione aziendale, in particolare con il grado di soddisfazione e la performance. Nel libro "Benessere, sicurezza e motivazione nelle organizzazione" di S. Cappello, R. Garzi vengono riportati i risultati dell'indagine durata circa 15 mesi che ha permesso di evidenziare come la dimensione organizzativa abbia una correlazione con il

¹⁴ Focus group= tecnica qualitativa di rilevazione dati utilizzata nella ricerca sociale che si basa sulle informazioni che emergono da una discussione di gruppo su un tema o un argomento che il ricercatore desidera indagare in profondità. (Zammuner, 2003)

numero di persone; in sostanza più l'organizzazione è piccola e più il tasso di risposta si alza. Tale rapporto può essere casuale ma può avere anche un legame con l'importanza delle relazioni che si instaurano all'interno dei contesti lavorativi più piccoli. Le differenze principali nascono tra i comuni e le cooperative, nelle cooperative il clima interno, la collaborazione fra i lavoratori risulta contribuire più di ogni altro fattore al benessere e incide anche sulla motivazione e la soddisfazione.

Un aspetto invece che caratterizza in modo distintivo le amministrazioni comunali è il forte senso di appartenenza con l'organizzazione derivante da un'elevata percezione del luogo di lavoro.

L'analisi dei dati ¹⁵ mostra che il 70% dei dipendenti comunali si dichiara soddisfatto del lavoro che svolge e il 60% dichiara che è interessante e sempre stimolante. Nelle cooperative le percentuali sono ancora più elevate perché l'85% dei rispondenti è soddisfatto. Questi numeri dimostrano come sia importante il clima interno e la collaborazione tra i lavoratori; il lavoro delle cooperative risponde a questi due indici permettendo di raggiungere in maniera più rapida il benessere organizzativo all'interno del gruppo. Questi numeri sono incentivati dal responso differente che si verifica quando si parla di clima di innovazione.

¹⁵ Tab.1 pag 66 "Benessere sicurezza e motivazione nelle organizzazioni"

TAB. 2 ¹⁶ Clima di Innovazione



Dalla TAB 2 si evince come nei comuni e in maniera più forte nelle cooperative, la maggioranza dei rispondenti considera la propria organizzazione aperta alla collaborazione con altre istituzioni.

La percezione della spinta verso la ricerca di nuove idee o soluzioni creative ai problemi è avvertita come molto più forte nelle cooperative che nelle amministrazioni comunali. Sempre il personale invece, nei comuni avverte diffusamente una carenza fondamentale; oltre sette dipendenti su dieci lamentano la mancanza delle risorse necessarie a intraprendere nuove iniziative e circa una dipendente su due ritiene che l'amministrazione in cui lavora non sia all'avanguardia nell'adozione di nuove tecnologie.

¹⁶ Tab 2. Pag 70 "Benessere, sicurezza e motivazioni nelle organizzazioni

Questi sono alcuni dei risultati riportati nel volume che , in parte confermano le ipotesi guida della ricerca, altri invece sono venuti meno ma che hanno consentito , soprattutto a coloro che hanno compiuto questa ricerca, di prendere coscienza e di approfondire un tema importante come il benessere organizzativo che oltre il rilievo scientifico appare anche di stringente attualità, posta la urgente necessità di ridisegnare le amministrazioni che nelle loro diverse forme di organizzazioni risultano tutt'oggi lente e appartenenti a un sistema burocratico e innovativo ormai oltrepassato. È noto che questo percorso di svecchiamento delle amministrazioni dipende dal soddisfacimento di indici scientifici che permettono il miglioramento e l'aggiornamento delle stesse.

Le amministrazioni pubbliche devono essere all'altezza delle responsabilità che sono destinate a sostenere, della qualità dei servizi che sono chiamate ad erogare, del civismo organizzativo che necessariamente devono coltivare per poter contribuire effettivamente alla crescita del Paese.

CONCLUSIONI

Alla luce delle riflessioni esposte nasce spontanea la domanda su quale sia la forma migliore da adottare per raggiungere all'interno dell'organizzazione il benessere organizzativo; cioè un contesto che permetta ai soggetti di massimizzare la loro performance e incentivare la loro motivazione e senso di appartenenza. In realtà non esiste uno schema predefinito per far sì che, seguendo determinati punti focali, si possa giungere alla conclusione, ma bisogna sottolineare come determinate situazioni possano fare da volano per una azienda e spingerla verso il benessere organizzativo. Alla base di tutto ciò deve esserci un'organizzazione dove i soggetti coinvolti possano svolgere le loro mansioni con impegno e motivazione in un ambiente più possibilmente sereno e collaborativo, sempre spinti da quella voglia di cambiamento e di innovazione del lavoro e delle persone che si trasformano in continuazione. Tutto questo viene esplicitato attraverso alcuni esempi come quello dell'ENEA e dell'Umbria dove si nota come il cambiamento, ricercato e sviluppato in tutte le sue più disparate forme, sia uno dei motori fondamentali per trarre dei vantaggi per l'organizzazione. Nonostante questo rappresenti qualcosa di incerto, permette alle organizzazioni di mettersi in gioco e stare al passo con i tempi che cambiano. Risulta infine necessario, ai fini del raggiungimento di un benessere generale, che le

aziende e tutti coloro che la compongono, esseri umani e strumenti, abbiano come principali qualità la flessibilità, l'adattabilità, e la creatività perché nel giro di pochi anni si è passati da un mondo fermo attorno alle macchine a un mondo in continuo movimento dove le stesse macchine sono in continuo aggiornamento.

Ad oggi sono ancora pochi coloro che, spontaneamente e per convinzione, si lasciano trasportare dalle idee nuove, per amore della novità e per il piacere del risultato. La mancanza di questo atteggiamento può essere considerata per distinguere un'organizzazione che può andare oltre sé stessa, da una che invece resta radicata nelle convinzioni ormai passate.

Si deve sempre guardare al passato perché da lì si può solo migliorare e progredire, ma non si può non guardare al futuro se si vuole arrivare ad un benessere organizzativo generale.

BIBLIOGRAFIA

- AMABILE T.M. *Creativity and Innovation in Organizations* 1996
- AVALLONE F. BONARETTI M. *Benessere Organizzativo – per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore 2003
- AVALLONE F. BONARETTI M. *Pari opportunità* Rubbettino Editore 2003
- BERTONE V. *Creatività aziendale*, Franco Angeli, Milano 1992
- BONAZZI G. *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli 2002
- SHUMPETER J.A, *The Theory of Economic Development*, 1934
- SHUMPETER J.A, *Capitalismo, socialismo, democrazia*. Etas libri, Milano 1977
- CAPPELLO S., GARZI R., FAZZI G. *Benessere, sicurezza e motivazione nelle organizzazioni* Franco Angeli Milano 2018
- COCCO G. *Creatività ricerca e innovazione*. Franco Angeli, Milano 1987
- GABASSI P.G. *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli 2003
- KLINE S.J. ROSENBERG N. *The Positive Sum strategy*. National Academic of Sciences 1986
- KREITNER *Principles of Management*, Cengage Learning 2008
- VICARI S. *La creatività dell'impresa*, Etas libri, Milano 1998

- ZAMMUNER V.L. *I focus group*, Il Mulino 2003
- <http://www.enea.it/it/amministrazione-trasparente/documenti/benessere-organizzativo/report-2012-pdf>

RINGRAZIAMENTI

Vorrei con queste poche parole ringraziare tutti coloro che ci sono sempre stati in tutto questo periodo e mi hanno sempre sostenuto e consolato quando qualcosa non andava nel verso giusto. In questo breve ma intenso percorso ho capito che la più importante virtù che ogni essere umano dovrebbe sfruttare è la tenacia. Cadere e rialzarsi per essere un uomo migliore, uno studente migliore. I momenti più difficili sono quelli in cui ogni persona si guarda dentro e capisce davvero cosa può fare e dove si può arrivare. Non esistono limiti per chi vuole sempre di più e qualsivoglia ostacolo o caduta è solo un trampolino di lancio che ci permette di migliorarci e diventare i nostri limiti. Il primo grande grazie è giusto dedicarlo ad Andrea, solo il mio ego può davvero sapere quante volte è stato difficile cadere e rialzarsi, ma un piccolo traguardo è stato raggiunto ed è maggiormente merito suo. Un grazie speciale alla mia mamma e al mio papà che ci sono sempre e stati e mi auguro ci saranno per sempre, in un modo o nell'altro mi hanno aiutato spiritualmente e fisicamente venendo sempre incontro alle mie richieste più disparate. Un grazie alla mia Lei perché rappresenti la mia musa ispiratrice e perché sei il mio idolo; esempio di tenacia, forza e coraggio. Una donna con tanto coraggio e tanta voglia di superare i suoi limiti che mi trasmette la sua forza e molto spesso è la linfa vitale che mi spinge ad andare avanti. Un grazie ai miei nonnini che sono il passato, ma per me rappresentano il punto di partenza per il presente e il futuro , senza di loro non sarei la persona che sono. Mi hanno trasmesso tutto ciò che

sapevano e mi hanno sempre confortato ricordandomi che potevo farcela perché ero all'altezza della situazione. Un grazie a quel piccolo uomo di mio fratello che sta crescendo nel migliore dei modi e mi auguro possa essere per sempre la persona affettuosa e generosa che ti fa sorridere e ti tranquillizza quando le cose non vanno come vorresti. Se potessi te la ruberei questa caratteristica, ma sono sicuro che tu la saprai condividere con le persone che ti saranno vicine nella vita. Un grazie a tutti gli amici, gli zii, i compagni, i professori e le persone che, anche per una sola volta, mi hanno detto di non mollare e di continuare che i risultati prima o poi arrivano.