

**ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

**SCUOLA DI ECONOMIA, MANAGEMENT E STATISTICA**

**SEDE DI RIMINI**

**Corso di LAUREA in ECONOMIA DEL TURISMO**

**L'IMPORTANZA DELLA MISSION E  
DELLA VISION IN AZIENDA  
CONDIVISE AL PERSONALE E AL MERCATO**

Relazione finale in Matematica Generale

**PRESENTATA DA  
VINCENZO CICIRIELLO**

**RELATORE  
PROF.SSA MARIA LETIZIA GUERRA**

**ANNO ACCADEMICO 2018/2019**

# Sommario

INTRODUZIONE.....	3
1 MISSION E VISION IN AZIENDA .....	5
1.1 La missione, la visione e i valori .....	5
1.2 Il “marketing spirituale” guidato dai valori .....	8
1.3 L’impresa come individuo: l’etica aziendale .....	9
1.4 La comunicazione al mercato.....	11
2 IL PERSONALE IN AZIENDA .....	14
2.1 Allineare il personale con mission e valori .....	14
2.2 La mission del personale in azienda .....	17
2.3 Far emergere la “voce” .....	20
2.4 Il concetto di “Leadership diffusa”.....	23
3 BIG ROCKET: UNA START UP STELLARE .....	27
3.1 Un’azienda etica e consapevole: Big Rocket .....	27
3.2 Intervista al CEO di Big Rocket S.r.l.: Andrea Conti .....	30
CONCLUSIONE .....	33
BIBLIOGRAFIA .....	35
RINGRAZIAMENTI .....	37

# INTRODUZIONE

Le innumerevoli innovazioni tecnologiche, l'incredibile velocità a cui viaggiano le informazioni da un capo all'altro del mondo e il continuo bisogno dell'uomo di crescere ed evolvere hanno stravolto il modo di vivere odierno.

Siamo in continua evoluzione. Basti pensare a quanto, in soli 20 anni, sia cambiata la nostra vita, dagli smartphone ai social media, dall'e-commerce ai robot domestici. E non ci fermeremo mai, perché è insito nella natura dell'uomo imparare e migliorare ogni giorno che passa.

Anche nel mondo delle imprese la situazione non cambia. Se oggi un'impresa vuole rimanere sul mercato una delle qualità che deve possedere è la propensione al cambiamento.

Deve sapersi innovare e migliorare ogni giorno se vuole ottenere un vantaggio competitivo.

Siamo passati dall'era industriale in cui al centro c'era il prodotto, all'età dell'informazione e della comunicazione, in cui è il consumatore al centro del mercato e le imprese devono modificare il prodotto di conseguenza.

L'impresa deve saper capire i suoi bisogni, trovare un prodotto che li soddisfi e comunicargli che il suo prodotto è quello perfetto per lui.

Ma questo non basta. Siamo bombardati da migliaia di messaggi pubblicitari fastidiosi, informazioni di prodotti super eccellenti e servizi fatti su misura per noi, ma niente di tutto questo è quello da cui noi siamo attratti.

Noi vogliamo sentirci importanti, coccolati, vogliamo seguire i nostri valori, quello in cui crediamo fortemente, vogliamo contribuire a rendere questo posto un mondo migliore e aiutare le persone che sono in difficoltà a poter fare altrettanto.

E come può un'impresa darci la possibilità di fare tutto questo?

Affermando la propria mission, dichiarando il perché lei ha scelto di fare quello che sta facendo, il motivo per cui esiste.

Creando una vision, un'immagine chiara e lucida di quello che vuole raggiungere ed essere, un percorso chiaro e preciso da seguire.

E avendo dei valori, dei principi da rispettare e da seguire.

Questi tre fattori, insieme, costituiscono il nucleo dell'azienda, su cui si basano le strategie e gli obiettivi aziendali.

Compito dell'azienda è anche comunicarli al mercato, ai suoi clienti, fornitori, partner, azionisti, ma soprattutto ai suoi dipendenti. I dipendenti sono la risorsa più importante che un'azienda può avere.

Loro rappresentano l'immagine dell'azienda.

È quindi di fondamentale importanza dar loro ciò di cui hanno bisogno, farli sentire importanti, responsabili e non trattarli solo come numeri che possono essere sostituiti da un giorno all'altro.

In questo trattato si vuole approfondire l'importanza di avere una mission e una vision aziendale e spiegare i benefici che comporta in tutti i livelli dell'azienda.

Ci si focalizzerà sui fattori che portano un'impresa ad essere "etica" e di come comunicarlo in maniera efficiente al mercato.

In particolare, si parlerà dell'importanza del personale in azienda, di quanto sia essenziale avere dei dipendenti in linea con la mission e la vision dell'azienda, spiegando il concetto di "leadership diffusa" e la valorizzazione dello spirito umano in un contesto aziendale.

Le linee di studio affrontate nel presente elaborato vengono poi evidenziate in un caso reale, quello dell'azienda del territorio riminese Big Rocket che rispecchia in pieno questa teoria e può rappresentare un benchmark per svariate altre imprese.

# 1 MISSION E VISION IN AZIENDA

## 1.1 La missione, la visione e i valori

Se proviamo ad analizzare il contesto italiano, oggi giorno molte imprese cessano di esistere. Gli imprenditori licenziano dipendenti, smettono di fare quello che hanno sempre fatto e devono iniziare a cercare un nuovo modo per poter sopravvivere.

Il nostro Paese è formato soprattutto da piccole e medie imprese legate molto alla tradizione e alla famiglia, dove la chiusura dell'impresa può mettere a rischio l'intera famiglia che gravita intorno ad essa.

Secondo le statistiche nazionali, appena il 4% delle aziende sopravvivono dopo i 10 anni e il restante 96% è destinato a soccombere durante questo breve lasso di tempo.<sup>1</sup>

È un dato che fa riflettere, certo, ma se le aziende vogliono continuare a rimanere nel mercato un modo esiste.

Bisogna costruire una propria mission e una propria vision aziendale, capaci di trasmettere identità e valore al mercato, permettendo una maggiore focalizzazione e un netto posizionamento.

La mission di un'impresa secondo Philip Kotler nel libro "Marketing 3.0" è definita come "una dichiarazione che rifletta le ragioni fondamentali per cui essa esiste e opera".<sup>2</sup> Deve essere il motivo per cui l'impresa esiste e che la contraddistingue da tutte le altre.

La missione aziendale è il centro che non può e non deve essere cambiato, è il nucleo centrale da cui poi redigere e costruire obiettivi di business e strategie dell'impresa. Non deve essere nulla di complicato o difficile da capire.

La mission più è semplice, chiara e breve, più sarà incisiva nel cuore e nella mente dei consumatori.

Creare una mission non è affatto facile: è difficile arrivare a una sintesi che semplifichi la ragione d'essere dell'impresa.

Non di rado rappresenta per le imprese un'esperienza frustrante con risultati mediocri, che mancano di originalità, troppo lunghe o complesse e abbondano di banalità e forme ripetitive di concetti abusati.

Qualche tempo fa negli Stati Uniti, Scott Adams, un opinion leader, creò come provocazione nel suo sito internet Dilbert.com un generatore automatico di dichiarazioni di missione che permetteva agli utenti di costruire frasi combinando parole a caso del gergo del business e del management.

---

<sup>1</sup> Rmaily F. (2019), "Necrologio di un'azienda non posizionata."

<sup>2</sup> Kotler P., Kartajaya H. e Setiawan I. (2010), "Marketing 3.0", John Wiley & Sons.

Adesso il generatore non c'è più, ma serviva per far capire alle imprese di sforzarsi di riflettere di più su una questione molto importante per la vita delle stesse.

Per essere efficace, la mission deve saper rispondere ai desideri più profondi delle persone ed essere capace di perseguire uno scopo collettivo non solo funzionale ma anche simbolico.

Se un'impresa non ha ben chiara la sua mission oppure è troppo banale e poco distintiva, il rischio è quello di seguire un percorso superficiale e convenzionale, seguendo la massa e non distinguendosi come impresa unica e inimitabile nel suo genere.

La mission crea differenziazione, un posizionamento netto rispetto alla concorrenza e garantisce maggiore coerenza nelle strategie e nel processo di comunicazione nel tempo.

Il mission statement la sintetizza in una frase facile da ricordare che aiuta a focalizzare quale sia la mission dell'azienda e ne riassume la forza e l'impatto.

Più ha la capacità di evocare immagini e di creare coinvolgimento, più la sua forza sarà aumentata.

Un esempio di impresa di successo che ha sviluppato la sua strategia e i suoi obiettivi attorno ad una mission aziendale è Walt Disney, la cui missione è "rendere felici le persone" (*make people happy*).

L'azienda ha creato la sua comunicazione e la sua immagine avendo come tema principale la felicità delle persone per rispondere ad un desiderio condiviso. I suoi parchi e i suoi prodotti cinematografici rispecchiano a pieno la sua ragione di esistere, creando un pubblico di bambini e adulti di fiducia che resteranno sempre fedeli alla marca.

Se la mission è radicata saldamente nel presente e nel passato e indica il perché, il suo ruolo e ciò che rende unica l'azienda, la vision riguarda il futuro, dove si vuole arrivare, uno scenario che rispecchia gli ideali e i valori dell'impresa.

La vision aziendale è una dichiarazione di ciò che si desidera che l'azienda sia. L'affermazione della vision potrebbe essere definita come "quello che diventeremo quando saremo grandi."<sup>3</sup>

La possiamo definire come una bussola che guida l'impresa verso il futuro, un faro che indica la direzione esatta da prendere per arrivare a quella destinazione.

Integra sia elementi tangibili che elementi intangibili, come sogni, desideri e aspirazioni, in grado di coinvolgere stakeholder, clienti, fornitori e dipendenti.

Una delle caratteristiche principali che contraddistingue un vero leader è l'essere visionario, la sua capacità di costruire il futuro e coinvolgere le persone nel proprio progetto e nella propria vision.

Bisogna avere chiara la propria vision e quella dell'organizzazione.

---

<sup>3</sup> Weeks W. (2008), "Making over the company core: Revisiting Your Company's Vision and Mission", HomeCare Magazine, Birmingham, vol. 31, 5, 21-22.

Un esempio eclatante di un grande brand che ha una vision chiara e nitida è Coca-Cola.

Coca-Cola, il brand che vale di più al mondo, deve il suo primato alla sua capacità di evolvere secondo la propria vision. La multinazionale ha definito un programma denominato “Vision2020”, reso disponibile nel suo sito istituzionale, in cui si sottolinea l’importanza di guardare avanti e capire le tendenze che danno forma al business del futuro.<sup>4</sup>

Le linee guida che si applicano a tutto il sistema dell’azienda sono riassunte nelle sei P: persone, partner, portfolio, pianeta, profitto e produttività.

Il programma di “Vision2020” di Coca-Cola prende avvio dalla mission aziendale: “Dissetare il mondo. Ispirare momenti di ottimismo e felicità. Creare valore e fare la differenza.” (*To refresh the world. Inspire moments of optimism and happiness. Create value and make a difference.*).

I valori, invece, possono essere considerati come i principi che definiscono l’insieme dei comportamenti dell’impresa attuati per dare vantaggio all’azienda e alla comunità, creando un beneficio generale.<sup>5</sup>

I valori, nel loro insieme, definiscono una certa concezione dell’azienda, dei suoi fini e del suo modo di essere. Formano un codice etico che l’azienda tende a rispettare e ad integrare nelle proprie prassi aziendali.

Le aziende più efficienti sono quelle che prendono la loro mission, la vision e i loro valori e le inseriscono nell’ambiente per scegliere le linee di business giuste.<sup>6</sup>



<sup>4</sup> <https://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values/> (visualizzato il 29/07/19)

<sup>5</sup> Favaretto M. P. (2013), "La strategia di comunicazione nell'era digitale", libreriauniversitaria.it Edizioni.

<sup>6</sup> Weeks W. (2008), "Making over the company core: Revisiting Your Company's Vision and Mission", HomeCare Magazine, Birmingham, vol. 31, 5, 21-22.

## 1.2 Il “marketing spirituale” guidato dai valori

Philip Kotler nel suo libro “Marketing 3.0” divide il marketing in 3 fasi storiche.<sup>7</sup> La prima, che lui chiama “Marketing 1.0”, si è sviluppata nella fase industriale, in cui il problema dell’impresa era la creazione di prodotti standardizzati in grado di sfruttare al massimo le potenzialità della produzione di massa e il marketing facilitava solo l’assorbimento da parte del mercato dei volumi prodotti.

La seconda fase “Marketing 2.0”, quella attuale, è caratterizzata dalla società dell’informazione e il marketing serve all’impresa per comprendere e soddisfare i bisogni di un consumatore sempre più informato ed esigente.

La terza fase, invece, è quella che sta avvenendo sotto i nostri occhi ed è evoluzione della precedente. Il concetto di consumatore evolve verso un livello superiore di persona formata non solo da bisogni, ma soprattutto da emozioni, aspirazioni, valori e anima.

Negli ultimi anni sta emergendo la società creativa: protagonisti le persone che lavorano nei settori più creativi come la scienza e l’arte.

Caratteristica della crescita di questo tipo di società è che, una volta soddisfatti i bisogni primari, le persone mirano all’autorealizzazione, ascoltano i loro desideri più profondi e credono nella dimensione spirituale dell’uomo.

Come possono fare le imprese per riuscire a soddisfare questo tipo di società?

Richard Barret ha scoperto che le imprese possono articolarsi su livelli di spiritualità che richiamano quelli dei singoli esseri umani, come per esempio la motivazione spirituale di un essere umano può essere adattata alla mission, vision e ai valori aziendali.<sup>8</sup>

Le imprese devono imparare e conoscere sé stesse e a comprendere a fondo le ragioni del loro agire, chiarendosi le idee su cosa aspirano a diventare. E la loro mission, la loro visione e i loro valori dovrebbero riflettere pienamente queste considerazioni.

Questa elaborazione di nuovi modelli e teorie di marketing ha generato negli ultimi anni una proliferazione di approcci sociologici, in cui l’impresa è vista come oggetto sociale e il consumatore come essere umano in rapporto con le comunità e l’ambiente in cui vive.

Si deve possedere una “visione di insieme” rispetto alle singole parti, bisogna sviluppare processi che riconoscono le interdipendenze, l’ampiezza del fare impresa e la complessità di un essere umano nel suo insieme.

Secondo Stephen Covey, un essere umano “completo” è costituito da quattro componenti principali: un corpo, una mente capace di pensare, un cuore che prova emozioni e un’anima.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>Kotler P., Kartajaya H., e Setiawan I. (2010), “Marketing 3.0.”, John Wiley & Sons.

<sup>8</sup> Barrett R. (1998), “Liberating the Corporate Soul”, Butterworth-Heinemann, Boston.

<sup>9</sup> Covey S. (2004), “The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness”, Free Press.

Di solito, le imprese cercano sempre di rivolgersi alla mente del consumatore, quella razionale che decide solo su vantaggi e svantaggi, ma in seguito, ci si è accorti che veniva trascurato il cuore e che la mente non era più sufficiente, così le imprese più innovative hanno iniziato a tastare la componente emotiva utilizzando il marketing emozionale.

Ma adesso è necessario integrare nella cultura dell'azienda questa ulteriore evoluzione, rivolgendosi "all'anima" del consumatore.

Le imprese devono sforzarsi di comprendere le ansie e i desideri dei consumatori, realizzando ciò che Stephen Covey chiama "sblocco del codice dell'anima" e guardare i consumatori in ottica olistica, cioè come essere umani fatti di mente, cuore e spirito.

Ecco perché è necessario sviluppare un "marketing spirituale" guidato dai valori, un tipo di marketing che, oltre ad aiutare le imprese a guardare la loro realizzazione profonda, allargando il significato che rivestono nella società, nell'economia e nella cultura della comunità in cui operano, elabora un processo che mira a coinvolgere e a motivare il lato trascendente dei consumatori, apportando loro benefici psicologici ma soprattutto spirituali, affinché la loro esistenza possa dirsi piena, felice e ricca di valore.

### **1.3 L'impresa come individuo: l'etica aziendale**

Le aziende, come l'individuo, devono avere una mission chiara e semplice, una vision ben definita e dei valori saldi che deve rispettare. Inoltre, deve saper ascoltare i bisogni dell'altro e deve essere consapevole di sé stessa, di chi è e di dove sta andando, proprio come un essere umano.

È possibile tradurre un sistema pensato per l'individuo in uno che riguarda le aziende?

È la domanda che si sono poste Michela Drusian e Mariagrazia Villa autrici del libro "Marketing Transpersonale per l'impresa 4.0".<sup>10</sup>

Usando due Focus Group e un questionario con 50 item, hanno analizzato la percezione del marketing Transpersonale nelle aziende del nord-est Italia.

Per marketing Transpersonale si intende mettere al centro l'individuo, oltre all'azienda e al prodotto, un percorso evolutivo dell'azienda verso ciò che è fuori di sé e dentro di sé, verso la consapevolezza.

È risultato che quasi la metà degli imprenditori intervistati afferma che l'etica possa avere un impatto elevato nella propria realtà aziendale.

---

<sup>10</sup> Drusian M. e Villa M. (2018), "Marketing transpersonale per l'impresa 4.0", [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it) Edizioni.

Sempre più imprenditori formalizzano il loro impegno nel ruolo sociale della propria impresa nella società.<sup>11</sup>

Altro risultato della ricerca è l'emergere di tre opportunità a forte impatto sociale, fattibili secondo gli intervistati:

- trasmettere amore e passione per ciò che si fa, sia all'interno che all'esterno;
- offrire nuove soluzioni a un problema, più a livello organizzativo rispetto che al livello di prodotto;
- Ispirare una ricerca spirituale e non solo materiale, che vede cadere un tabù che vedeva il mondo delle aziende e del lavoro separato dal mondo dell'intimità delle persone, fatto di valori e aspetti di ricerca profonda e personale.

Risulta quindi empirica l'importanza di focalizzarsi sull'anima della persona, di possedere un'etica e dei valori all'interno di un'azienda e di come essi siano percepiti fondamentali dal mercato e dagli stessi imprenditori.

Come già anticipato, sono sempre più numerose le imprese che si fanno carico di problemi sociali attraverso attività filantropiche, riflesso dei cambiamenti in atto della società: le persone appaiono più interessate agli altri e più disposte a fare qualcosa per la comunità.

Sono 3 i passaggi fondamentali che un'azienda etica deve seguire per avere un impatto importante nella società:

- Identificare le sfide socio-culturali, i problemi di cui l'azienda vuole occuparsi, che devono essere in linea con la mission, la vision e i valori aziendali.
- Selezionare il pubblico obiettivo, conoscendo i propri stakeholder chiave e avendo degli obiettivi con un'influenza significativa sulla società.
- Offrire soluzioni in grado di creare una trasformazione, creando posti di lavoro, sviluppando innovazioni e creando prodotti e servizi in grado di fornire soluzioni a problemi.<sup>12</sup>

Un altro modo per fare la differenza è cercare di risolvere uno dei problemi più importanti in questi ultimi anni: la sostenibilità ambientale.

L'azienda statunitense Timberland, leader di prodotti di alta qualità per il tempo libero all'aria aperta, crede profondamente nel "fare bene facendo del bene".

È un simbolo ecologico mondiale, sempre coerente con le proprie attività eco-compatibili, servendosi di materiali riciclati e non sintetici, in un processo produttivo ad alta efficienza energetica.

L'impresa cerca di consapevolizzare i consumatori sull'impatto del prodotto sulla salute del pianeta, introducendo sulla confezione delle scarpe un'etichetta informativa che fornisce dettagli sul prodotto.

---

<sup>11</sup> Drusian M. e Villa M. (2018), "Marketing transpersonale per l'impresa 4.0", libreriauniversitaria.it Edizioni.

<sup>12</sup> Kotler P., Kartajaya H., e Setiawan I. (2010), "Marketing 3.0.", John Wiley & Sons.

Timberland fornisce anche il suo contributo alla comunità promuovendo i propri valori, tra i quali prevale la tutela ambientale: attraverso il programma Path of Service i suoi dipendenti hanno offerto oltre mezzo milione di ore di lavoro volontario in tantissime organizzazioni sociali di decine di città in tutto il mondo.

## 1.4 La comunicazione al mercato

Le aziende si interrogano sulla necessità di comunicare in modo dinamico, personale ed emozionale.

In questo contesto, la fiducia assume un ruolo fondamentale nelle relazioni con gli stakeholder.

Essa è presente soprattutto nelle relazioni orizzontali rispetto a quelle verticali, come dimostra il fatto che i consumatori si fidano di più degli altri consumatori suoi pari che non delle imprese.

Secondo la Nielsen Global Survey sono sempre meno i consumatori che credono alla pubblicità diffusa dalle imprese e sempre più quelli che giudicano il passaparola una nuova forma di pubblicità credibile della quale potersi fidare. Circa il 90% dei consumatori coinvolti nella ricerca si fidano delle raccomandazioni provenienti dai conoscenti e un buon 70% crede nei giudizi pubblicati online da altri consumatori.<sup>13</sup>

Bisogna abbattere le barriere che separano l'impresa dai consumatori.

Chi si occupa di comunicazione e di marketing nell'azienda deve capire che è allo stesso tempo consumatore anche lui di altri prodotti e servizi, e i consumatori, a loro volta, dovrebbero capire che anche loro possono comunicare e fare marketing nel quotidiano per convincere amici e conoscenti.

Ciò comporta l'apertura verso l'esterno, in un dialogo alla pari con il proprio pubblico.

Le parole chiave per questo nuovo tipo di comunicazione sono: ascolto, empatia, partecipazione, connessione, trasparenza, etica.

Comunicare non è così semplice: nella società odierna, in cui i ritmi frenetici fanno perdere di vista ciò che ci circonda, le persone assomigliano sempre di più a isole.

In questo scenario, una delle sfide principali per le imprese da affrontare è quella di mandare messaggi superando le barriere percettive che le persone hanno eretto per proteggersi dall'information overload a cui sono soggette.

---

<sup>13</sup> «Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online Are Most Trusted Forms of Advertising Globally», comunicato stampa, The Nielsen Company, New York (2009).

I messaggi commerciali sono ovunque e le persone hanno imparato automaticamente ad ignorarli, anche perché non sono in grado di far scattare quella scintilla emotiva in grado di generare attenzione.

È qui che entra in gioco l'empatia.

Secondo lo psicologo statunitense Daniel Goleman le emozioni sono il motore e la ragione del comportamento umano, paragonandole a una bussola in grado di indirizzare le scelte fondamentali dell'essere.<sup>14</sup>

Egli sottolinea quanto l'esistenza umana sia profondamente condizionata da ciò che l'uomo prova dentro di sé, guidandolo nei momenti di svolta della vita e affermando anche l'identità stessa del singolo individuo. L'empatia è quella capacità di comprendere le emozioni dell'altro e farlo sentire capito.

Quando si parla di comunicazione dell'impresa l'empatia è la capacità di coinvolgere emotivamente lo spettatore, facendolo immedesimare in ciò che sta guardando, leggendo o ascoltando.

Significa far vibrare le corde del messaggio alla stessa frequenza di quelle del destinatario, infrangendo tutte le sue barriere e parlandogli ad un livello più profondo.

Essa diventa quindi uno strumento per creare valore nel rapporto con le persone, far percepire che c'è qualcosa di forte che come impresa è possibile fare per aiutarli, per rendere il mondo un posto migliore.

Un altro strumento per effettuare una comunicazione trasparente ed etica è il dialogo con il consumatore.

Comunicare significa rendere qualcosa comune, ovvero trasmettere conoscenza da una persona all'altra nel modo più accurato possibile.<sup>15</sup>

Quando la comunicazione diventa dialogo, in cui due persone ricercano solo la verità, così da poter evolvere il proprio pensiero in qualcosa di diverso, si crea un processo di co-creazione. Bisogna essere estremamente consapevoli di sé stessi e degli altri, invitando a vedere la realtà evitando i pregiudizi basati su convinzioni ed esperienze passate.

Se il messaggio comunicativo di un'azienda è veramente sincero e in grado di connettersi emotivamente con le persone, allora non ci sarà bisogno di adottare tecniche persuasive.

Il dialogo stimola processi di crescita delle coscienze in grado di creare comunità attraverso esperienze di legame, ascolto ed emozione, avendo come scopo quello di creare qualcosa di nuovo insieme.

I consumatori non sono gli unici destinatari del processo di comunicazione dell'azienda.

---

<sup>14</sup> Goleman D. (2011), *"Intelligenza emotiva"*, RIZZOLI, Milano.

<sup>15</sup> Böhm D. (2014), *"Sul dialogo"*, a cura di Paolo Biondi, Edizioni ETS.

Anche i dipendenti, i partner e gli azionisti dell'azienda hanno bisogno di comunicare con l'azienda. Dei dipendenti si parlerà nel prossimo capitolo.

I partner di canale sono entità complesse perché sono un ibrido di imprese, consumatori e dipendenti.

Devono essere selezionati in base alla loro congruenza con la triade finalità, identità e valori dell'impresa.<sup>16</sup>

Per finalità si intende l'obiettivo generale di un potenziale partner di canale; l'identità è l'insieme delle caratteristiche del partner; mentre i valori sono le convinzioni condivise all'interno dell'organizzazione partner.

Un partner ideale deve avere lo stesso obiettivo dell'impresa, avere un'identità molto simile e, fondamentale, avere gli stessi valori condivisi in azienda. Solo così si crea un alleato collaborativo, in grado di fare la differenza per l'impresa, elevare gli standard di qualità e costruire un rapporto vincere-vincere per entrambi.

Per quanto riguarda gli azionisti, c'è un unico, importante messaggio da comunicarli: il vero valore dell'azienda avverrà nel lungo periodo.

Gli azionisti, nel loro ruolo, sono interessati soltanto al ritorno economico del loro investimento.

Bisogna comunicare loro che la sostenibilità dell'azienda, cioè la capacità di creare valore per gli azionisti, avverrà nel lungo termine.

Per questo motivo è importante renderli partecipi, oltre alla mission e ai valori, anche della vision dell'azienda, proiettandoli in un'ottica di valore aggiunto futuro, preferibilmente in termini finanziari.

Sono tre le misurazioni importanti misurabili finanziariamente:

- Il miglioramento della produttività a livello di costi, grazie ai vantaggi che l'impresa otterrà con il sostegno dei consumatori alla propria missione e anche grazie al sostegno dei dipendenti, con un incremento di produttività, risparmiando costi di assunzione e formazione.
- L'aumento del fatturato da nuove opportunità di mercato, perché le imprese apprezzate per la loro mission, vision e valori hanno più facilità ad entrare in nuovi mercati, accolte con maggior entusiasmo e attirano nuovi segmenti di mercato collaborativi e creativi.
- L'aumento del valore della marca, dato che la vision dell'impresa contribuisce alla costruzione della marca, sigilla la garanzia per qualsiasi prodotto realizzato dall'impresa e sostiene positivamente la reputazione aziendale.

---

<sup>16</sup> Kotler P., Kartajaya H., e Setiawan I. (2010), "Marketing 3.0.", John Wiley & Sons.

## 2 IL PERSONALE IN AZIENDA

### 2.1 Allineare il personale con mission e valori

Negli ultimi anni l'immagine delle imprese e dei loro leader si è gravemente compromessa ed è andata persa la fiducia dei consumatori.

In un sondaggio realizzato nel 2009 sull'immagine di una serie di professioni, solo il 26% degli intervistati ha dichiarato la propria fiducia nell'integrità dei dirigenti di impresa.<sup>17</sup> L'indagine ha inoltre rivelato che le professioni connesse al marketing sono tra le meno ammirate dal pubblico, mentre le professioni che riscuotono maggiore rispetto sono quelle in grado di "fare la differenza" nella vita delle persone, come medici e insegnanti.

A partire dai primi anni del secolo il mondo delle imprese è stato sconvolto da una serie di scandali, che hanno svuotato di significato i valori delle imprese agli occhi dei consumatori e dei loro dipendenti. Tra quelli che hanno fatto più scalpore ci sono gli scandali che hanno coinvolto WorldCom ed Enron. Quest'ultimo si è configurato come una frode contabile che ha provocato il fallimento dell'azienda, contabilizzando tra le entrate anche i crediti non riscossi, "gonfiando" così i propri bilanci.

Per la Enron due dei valori fondamentali dichiarati dall'azienda erano il rispetto e l'integrità.

Violare i propri valori aziendali compromette gravemente i rapporti dell'impresa. Fra il personale ci sono due tipi di dipendenti: quelli che non conoscono i valori aziendali dichiarati o non li considerano, lavorando solo per guadagnare lo stipendio mentre ci sono altri colleghi che invece credono fortemente in quei valori e si sforzano nel quotidiano ad applicarli.

I dipendenti sono i soggetti sui quali le decisioni dell'impresa impattano più direttamente.

Comunicare con loro la mission, la vision e i valori dell'azienda è più difficile, perché le parole devono avere conferma nelle azioni quotidiane all'interno dell'impresa, di cui il personale fa un'esperienza diretta sul campo.

Per loro è molto più facile identificare una mission inautentica o trovare valori non rispettati.

Ecco perché è importante essere coerenti con quello che si comunica. È importante svolgere una corretta formazione interna di cultura aziendale, dimostrando i valori tramite il comportamento quotidiano in azienda.

Molto spesso le imprese ricorrono alla formazione formale o al coaching informale per allineare i dipendenti ai propri valori e alla propria mission.

---

<sup>17</sup> McColl G. (2009), "Business Lacks Respect", BRW, vol. 31, 25.

Sono iniziative necessarie, ma hanno dei punti deboli, in quanto se le persone addette alla formazione non sono le prime che danno l'esempio tramite le loro azioni quotidiane sembrano solo parole vuote. Oppure se sono iniziative calate dall'alto, senza che i dipendenti possano offrire il loro contributo, le subiranno passivamente e non sorbiranno alcun effetto.

È del tutto comprensibile che per i dipendenti, così come per l'organizzazione, sarebbe meglio se interessi, valori e modi di pensare da entrambe le parti fossero compatibili e allineati. È quindi logico che lo stesso valga per l'allineamento delle mission.<sup>18</sup>

C'è uno scambio reciproco. L'azienda sviluppa la sua mission anche attraverso le mission personali degli individui e, attraverso la mission aziendale, i dipendenti sviluppano una parte fondamentale della loro mission di vita.

La mission aziendale ha anche un ulteriore obiettivo: motivare i dipendenti.

Motivare i dipendenti dipende principalmente dal fatto che i valori decisi corrispondano a quelli desiderati dai dipendenti, se gli stessi dipendenti sono coinvolti nella creazione della mission e se il management trasmette i valori nelle attività quotidiane.

In questo modo la mission lega manager e dipendenti in un accordo condiviso dalle parti, influenza tutti gli elementi organizzativi ed è pronta a rispondere alle nuove sfide che affronta quotidianamente.

Se le aziende si sforzano ad attuare questo modo di comportarsi, i dipendenti saranno molto più propensi a metterci impegno ed entusiasmo, derivati da un senso di attaccamento personale ai principi su cui l'azienda opera.

Loro non stanno semplicemente conformandosi alla pressione dei pari o soffrono perché l'azienda esige qualcosa, ma stanno dando il loro sostegno e impegno personale per continuare a perseguire la mission dell'azienda.

Creano una connessione tra i loro valori personali e quelli dell'azienda. Questi si rafforzano l'un l'altro e le persone provano un senso di soddisfazione.

Strategie e valori vengono convertiti in alcuni standard comportamentali importanti che fungono da segnali della mission, come ad esempio "mettere le persone al primo posto" o "rendere questo mondo migliore", facendoli risuonare fortemente.

Questo tipo di aziende perseguono i loro valori organizzativi che favoriscono il collegamento tra le mission aziendali e personali. Si sforzano di garantire questi valori internalizzandoli ai dipendenti e mettendoli in pratica quotidianamente.

Allineare la mission e i valori di impresa con quelli del personale crea numerosi benefici per entrambe le parti.

---

<sup>18</sup> Malbašić I., Rey C., e Posarić N. (2018), "Congruence Between Personal and Organizational Mission", *Ekonomika Misao i Praksa*, vol 27, 4.

Dal lato dell'azienda, una mission forte e profonda con dei buoni valori attirano buone persone.

I potenziali dipendenti confrontano inconsciamente i propri valori personali e la propria mission con quelli dell'azienda e ne apprezzano la congruenza.

Attrarre dipendenti di talento verrà naturale: loro cercano imprese che offrano l'opportunità di cambiare il mondo e che applicano una cultura aziendale solida e positiva.

Una volta assunti, questi lavoratori metteranno alla prova l'integrità dell'impresa, osservando come essa mette in pratica i valori comunicati.

Le imprese che salvaguardano i propri valori e la propria mission anche quando entrano in conflitto con gli interessi di business, si guadagnano l'ammirazione dei dipendenti che saranno disposti a moltiplicare gli sforzi e l'impegno personale. Questo migliora la fedeltà del personale.

Altro beneficio per l'azienda è l'aumento della produttività e della qualità del lavoro.

Il personale è più produttivo quando crede in ciò che l'azienda si sforza di realizzare. Ognuno si impegnerà con la mente, il cuore e lo spirito.

Non solo lavoreranno di più, ma offrono all'esterno un'immagine dell'impresa migliore, dando al cliente un valore allineato all'immagine dell'azienda. Le loro convinzioni formano i comportamenti nel lavoro quotidiano, soprattutto quando interagiscono con i clienti, essendo così degli ambasciatori dei valori aziendali.

Per una grande azienda che possiede più sedi ed uffici con una grande varietà di dipendenti, la mission condivisa aiuta l'impresa a raggiungere gli obiettivi anche se opposti.

Mission e valori condivisi mitigano le differenze e integrano i dipendenti in un'unica cultura aziendale, così l'impresa può delegare fiduciosamente loro potere e responsabilità, nella certezza che ciascuno opererà sempre per il bene dell'impresa.<sup>19</sup>

Per quanto riguarda i dipendenti, la ricerca condotta dalle professoressa Michela Drusian e Mariagrazia Villa conferma un fattore importante.

La "causa" del grado di felicità e di benessere nell'azienda può essere ritrovata in tre variabili: la consapevolezza della mission e della vision aziendale dei dipendenti, la capacità dell'azienda di favorire una buona comunicazione interna e quella di motivare il personale a dare il meglio di sé.<sup>20</sup>

Secondo le autrici, si potrebbe creare una "ricetta della felicità" con questi tre ingredienti.

---

<sup>19</sup> Kotler P., Kartajaya H., e Setiawan I. (2010), *"Marketing 3.0."*, John Wiley & Sons.

<sup>20</sup> Drusian M. e Villa M. (2018), *"Marketing transpersonale per l'impresa 4.0"*, [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it) Edizioni.

Per farlo bisogna condividere mission e vision ad ogni livello aziendale, trasformando le parole in azioni concrete e quotidiane; affiancare questo con una buona comunicazione interna che sia anche d'ascolto; ed infine, creare l'ambiente adatto in cui ognuno può dare il meglio di sé, crescendo in competenze, innovazione e atteggiamenti per far crescere meglio l'intera organizzazione.

Infine, se consideriamo che i dipendenti di oggi trascorrono molto tempo a lavoro e che diventa sempre più difficile separare la vita privata da quella aziendale, i dipendenti la cui mission personale è congruente con quella dell'organizzazione sono i più felici con la propria scelta di lavoro.

Un proverbio vale per queste persone: "quando ami il tuo lavoro, ogni giorno è una vacanza".

Per portare a compimento questi benefici è necessario un cambiamento significativo nella mentalità, sia nel modo in cui l'organizzazione è compresa, sia nel rapporto tra manager e dipendenti.

Ciò significa fare un passo in avanti e consolidare un modo di gestione delle imprese che si sta affermando negli ultimi tempi e che probabilmente continuerà a guadagnare slancio in futuro.

## **2.2 La mission del personale in azienda**

Ogni essere umano ha bisogno di una mission, di uno scopo.

Gli psicologi la descrivono come la condizione principale di sopravvivenza in situazioni estreme. I ricercatori sulla felicità la identificano come una delle principali cause di felicità. In un mondo in continua evoluzione, dove le coordinate che indicano una via da seguire sono sempre più sfocate, è importante determinare la nostra mission di vita per guidare la nostra strada nel tempo.<sup>21</sup>

Uno dei concetti chiave della mission personale è che non può essere imposta o gestita dall'esterno, ma deve arrivare dall'interno, in quanto collegato direttamente all'identità stessa dell'individuo.

Nessuno può costringere un dipendente ad avere una mission nel suo lavoro, così come nessuno può essere costretto ad avere una mission di vita. Non ci sono capi o superiori nella mission ed è egli stesso che la scopre e ne definisce l'importanza. Tuttavia, solo un piccolo numero di persone ha una propria mission.

Molti individui non hanno un'idea chiara su quale sia la propria mission personale e come fare per realizzarla.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Craig N., Snook S. (2014), "From Purpose to Impact", Harvard Business Review, vol. 92, 5, 104-111.

<sup>22</sup> Dhang S. (2012), "The Role of Teachers in Nation-Building", DYPIMS's International Journal of Management and Research, vol. 1, 1, 53-59.

Se un imprenditore non ha chiara la sua mission avrà molte difficoltà nel definire la mission della sua impresa.

Per questo motivo, i manager di un'azienda dovrebbero prima organizzare e determinare la propria mission come condizione preliminare per poter costruire le basi della mission aziendale.

Inoltre, i leader troveranno più semplice trovare dipendenti con impegno ed entusiasmo se scelgono uno scopo finalizzato ad un ideale superiore.

Le mission personali e organizzative hanno alcune caratteristiche specifiche e comuni: devono essere precise, chiare e informative, basate sui valori che costituiscono l'individuo e l'azienda.

Sono legate da queste caratteristiche, ma rimangono comunque diverse.

La mission organizzativa riguarda tutti gli stakeholder dell'impresa e non deve sovrascrivere la mission personale di ognuno.

La mission personale, invece, interessa ed ha obiettivi specifici solo per quell'individuo e deve essere complementare alla mission organizzativa, cioè deve rendere la mission dell'impresa parte di quella personale e condividere lo scopo comune dell'organizzazione.

Un lavoro significativo implica che il dipendente riconosce la propria mission personale che vuole raggiungere attraverso le attività lavorative quotidiane, contribuendo alla mission organizzativa complessiva.<sup>23</sup>

Nel collegare i due tipi di mission, un aiuto lo fornisce la leadership.

C'è un tipo di leadership che avviene in modo nascosto e intimo, a volte esercitata anche senza che il leader se ne renda conto.

Questo tipo di leader non sempre coincide necessariamente con la catena al comando.

Viene messa in atto normalmente con l'esempio, l'amore e la benevolenza, influenzando direttamente il sé più interiore dell'individuo.

Questo tipo di leadership non richiede manager o dipendenti dotati, ma è sufficiente che le persone valorizzino e rispettino la mission dei loro collaboratori, affinché le persone siano disposte a sostenere coloro che chiedono aiuto nello sviluppo della propria mission, basando il rapporto con loro sulla fiducia e il rispetto.

Compito di un leader è anche aiutare i suoi dipendenti a trovare un senso di missione.

Secondo Campbell e Yeung un senso di missione è “un impegno emotivo sentito dalle persone nei confronti della mission aziendale.”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Malbašić I., Rey C., e Posarić N. (2018), «Congruence Between Personal and Organizational Mission», *Ekonomska Misao i Praksa*, vol 27, 4.

<sup>24</sup> Campbell A. e Yeung S. (1991), "Creating a Sense of Mission.", *Long range planning*, vol. 24, 4, 10-20.

Questo favorisce il clima di squadra, dà la direzione e l'orientamento dell'organizzazione, capace di sollecitare sia la parte cognitiva che quella emotiva. "Il senso di missione si crea quando esiste una corrispondenza tra i valori dell'organizzazione e quelli dell'individuo" spiegano Campbell e Yeung.

E, poiché i valori dell'azienda non sono espliciti, la persona li percepisce attraverso gli standard di comportamento dell'azienda.

Ad esempio, se lo standard di comportamento riguarda il lavoro di squadra, l'individuo percepisce che l'utilità è valutata oltre la concorrenza individuale.

Se l'individuo ha tra i valori l'essere utile e cooperativo, allora c'è una corrispondenza tra i valori di entrambi, la base per creare un senso di missione.

Le persone sono alla ricerca di significato e di un'opportunità per andare oltre l'ordinarietà della vita quotidiana.

Essere all'altezza dei propri valori ed unirsi con persone che seguono questi valori aiuta la persona a provare un senso di trascendenza.

Riconoscere la natura personale di un senso di missione è importante per due ragioni:

- Nessuna organizzazione può sperare di avere il 100% di dipendenti con un senso di missione, a meno che non sia molto piccola, perché le persone sono troppo diverse tra loro e hanno troppi valori per consentire all'impresa di raggiungere una corrispondenza di valori per tutti;
- È essenziale fare attenzione al reclutamento, perché i valori delle persone non cambiano quando cambiano azienda, quindi bisogna assumere persone con valori compatibili per promuovere un senso di missione.

Ma anche in aziende con missioni molto forti ci sono molte persone che non provano un impegno emotivo.

Questo può essere dovuto al fatto che hanno pochi valori forti oppure perché i loro valori sono in contrasto con quelli dell'azienda.

Queste persone potrebbero non essere performanti, avere una motivazione più egoista oppure un atteggiamento più cinico.

Il senso di missione non è un concetto intellettuale continuano gli autori: è un sentimento emotivo e profondamente personale. L'individuo ha un attaccamento emotivo e un impegno per l'azienda, per ciò che rappresenta e ciò che sta cercando di fare.

Nel tempo il numero di dipendenti con un senso di missione aumenterà man mano che la mission e le sue politiche verranno integrate nella cultura aziendale.

Un'altra questione importante nella creazione di un senso di missione è legata al reclutamento di nuovi dipendenti. Dato che i valori sono alla base delle nostre missioni personali e non cambiano quasi mai durante la vita, le aziende devono fare il possibile per assumere persone con valori compatibili con i propri.

Gli individui con valori personali e mission non coerenti con quelli dell'azienda saranno un peso per l'organizzazione e viceversa. Infine, lasceranno l'organizzazione per cercare qualcos'altro in linea con i loro valori.

Se, invece, i dipendenti hanno un senso di missione forte con l'azienda, il lavoro diventa più appagante perché pieno di uno scopo maggiore.

Il lavoro aiuta l'individuo a raggiungere qualcosa che è personalmente importante e che dona una soddisfazione intrinseca.

## 2.3 Far emergere la “voce”

Come già detto in precedenza, l'essere umano è composto da quattro componenti principali: un corpo, una mente, un cuore e un'anima.<sup>25</sup>

Nel passato si dava sempre più importanza alla mente, poi si è passati a concentrarsi sul cuore, ma adesso bisogna far emergere l'anima delle persone.

È riconoscendo l'esistenza di questa parte essenziale delle persone e tentando di connettersi con essa che si può iniziare ad aprirsi a un nuovo modo di vedere le cose e di agire.

Il ruolo dei leader, in questo contesto, è di fondamentale importanza. Loro sono l'ingranaggio più importante in questo meccanismo di connessione con sé stessi da parte dei dipendenti e un presupposto fondamentale per far sì che ciò accada è il concetto di benevolenza.

L'articolo “The link between benevolence and well-being in the context of human-resource marketing” pubblicato sul “Journal of Business Ethics” parla della relazione tra la benevolenza organizzativa e il benessere dei dipendenti.

Il benessere può essere definito come “uno stato piacevole come risultato della soddisfazione fisica e spirituale”.<sup>26</sup>

Secondo un sondaggio condotto nel 2012 la cosa più importante per i dipendenti di un'azienda era il “benessere sul lavoro”, cioè un buon equilibrio tra lavoro e vita familiare, nonché un lavoro che consente di realizzarsi.

La benevolenza, invece, è definita come “la volontà di presumere che l'altra persona agirà onestamente”.

Coloro che sperimentano un maggiore senso di benessere gestiscono meglio i vari aspetti della propria vita rispetto agli altri. Hanno più amicizie, un più alto livello di fiducia in sé stessi, migliorano ulteriormente e sono più impegnati nel loro lavoro, guadagnando di più.

---

<sup>25</sup> Covey S. (2004), *"The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness"*, Free Press.

<sup>26</sup> Viot C. e Benraiss-Noailles L. (2018) "The Link Between Benevolence and Well-Being in the Context of Human-Resource Marketing", *Journal of Business Ethics: JBE*; Dordrecht, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis, 1-14.

Per le aziende promuovere il benessere dei dipendenti può essere uno strumento efficace da usare per attrarre potenziali dipendenti di talento.

Il benessere dei dipendenti costituisce un reale valore aggiunto al mercato del lavoro.

All'interno dell'azienda, ha numerosi vantaggi, tra cui la riduzione del turnover del personale, uno dei grossi problemi che affligge le aziende, e la diminuzione dell'assenteismo.

Lo studio empirico dell'articolo ci dimostra come la percezione di benessere positiva che provano i dipendenti all'interno dell'azienda ha un'influenza negativa sull'intenzione di lasciare l'azienda.

Inoltre, la ricerca ci fornisce altre due informazioni:

- Ci mostra che la benevolenza può essere applicata nell'organizzazione come benevolenza organizzativa, vale a dire la capacità dell'organizzazione di considerare in modo sostenibile gli interessi dei propri dipendenti. Una forma di altruismo da parte del datore di lavoro.
- Un datore di lavoro che ascolta i propri dipendenti e si prende cura dei loro interessi è considerato benevolo. Egli deve concretizzare la benevolenza nei confronti dei dipendenti con pratiche di supporto, come orari flessibili o opportunità di apprendimento, avendo un effetto sul benessere dei dipendenti sul lavoro molto più forte.

Si conferma, inoltre, che il benessere sul lavoro ha un effetto positivo sulla fidelizzazione dei dipendenti.

Per creare un ambiente di lavoro sano e produttivo, oltre al benessere, c'è bisogno di molta consapevolezza da parte dei dipendenti e, soprattutto, del leader.

Ne parla Covey nel suo libro "L'ottava regola. Dall'efficacia all'eccellenza".<sup>27</sup>

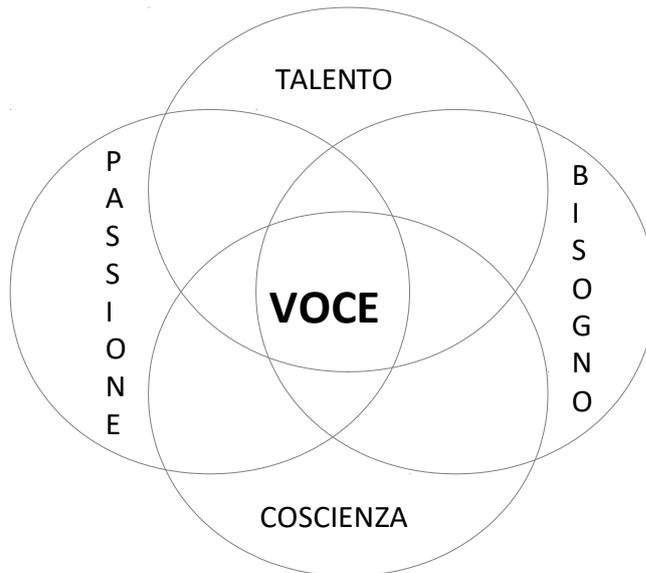
Nel libro egli spiega che il compito del leader in azienda è quello di "trovare la tua voce e ispira gli altri a trovare la loro".

La voce è formata da 4 punti fondamentali:

- Talento, la tua forza e i doni innati che possiedi;
- Passione, ciò che naturalmente ti dà energia, stimolo, motivazione, ispirazione;
- Bisogni, ciò di cui il mondo necessita per ripagarvi;
- Coscienza, quella calma voce interiore che ti dà la certezza di ciò che è giusto fare e vi incita a farlo.

---

<sup>27</sup> Covey S. (2004), "The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness", Free Press.



E infatti, dopo essere riusciti a trovare la propria voce, non c'è niente di meglio che mettersi al servizio del coro per armonizzare e modulare la strada del successo in azienda. Per ottenere questo risultato, occorre iniziare un percorso di riflessione e consapevolezza improntato sulla comunicazione efficace e altruistica nei confronti dei dipendenti.

Essere un modello di umanità positiva è, secondo Covey, il modo più alto di essere leader, perché porta a una competizione costruttiva generata dall'ispirazione e l'imitazione.

Questa è la vera essenza della leadership costruttiva.

Per riuscire a trovare la propria voce e a connettersi con sé stessi, ci sono una serie di pratiche che possono essere applicate all'interno dell'azienda:

- Mindfulness, cioè sviluppare all'interno del contesto aziendale delle pratiche di consapevolezza, che permettano al gruppo di lavoro di connettersi con la parte interiore più profonda e di trasferire questa consapevolezza nelle strategie e azioni aziendali;
- Elevazione dei desideri del team di lavoro e dell'azienda, che ingloba una mission superiore, porta a creare un contesto aziendale più umano, ecologico e spirituale.
- Meditazione. Essa consente al gruppo di lavoro di connettersi con la parte essenziale più profonda e vera e poter integrare tale percezione della realtà umana nel proprio lavoro di tutti i giorni, iniziando a sentirla prima di tutto dentro di sé.

Queste pratiche, se applicate in azienda diventano parte integrante della vita lavorativa aziendale, possono illuminare la attività lavorative di tutti i giorni, diventando uno strumento fondamentale nella creazione di un ambiente di lavoro sano, piacevole e protetto.

## 2.4 Il concetto di “Leadership diffusa”

Un proverbio cinese dice: “Dimmelo e lo dimenticherò; mostramelo e forse lo ricorderò; coinvolgimi e capirò”. È un proverbio perfetto per essere applicato all'interno dell'azienda.

Il personale deve essere coinvolto e responsabilizzato.

Bisogna creare le condizioni strutturali adatte affinché i dipendenti possano fare davvero la differenza.

I valori dell'azienda cambiano la vita ai suoi dipendenti. Ora tocca a loro cambiare quella degli altri.

Ci sono vari modi di conferire i poteri ai dipendenti.

La forma più comune ed efficace è quella volontaria: fare in modo che i dipendenti operino volontariamente per la realizzazione di qualcosa, soprattutto se si tratta di un bene sociale superiore, a forte impatto sulla comunità.

Un'altra via passa attraverso l'innovazione, cioè lasciare il potere in mano ad un team o ai dipendenti in genere per realizzare delle innovazioni.

Oppure condividere il potere con loro e lasciarli dar forma al futuro dell'azienda attraverso decisioni e votazioni, così l'impresa si trasforma in comunità dove le decisioni vengono prese tutti insieme nel comune interesse di tutti i membri.

Questo vuol dire “l'empowerment” dei dipendenti: coinvolgerli nelle decisioni e responsabilizzarli per le azioni e decisioni che prendono.

Alcune ricerche hanno rivelato che ciò che davvero spinge l'uomo a impegnarsi a lavoro non è lo stipendio, per quanto importante esso sia, ma la potenza di una motivazione intrinseca.<sup>28</sup>

Guidata dal piacere che si prova ad impegnarsi a fondo in un'attività, magari insieme agli altri, animati da uno scopo profondo e condiviso, un sogno che parla alle caratteristiche più umane di ciascuno.

La generale insoddisfazione sul lavoro oggi trova la propria causa nell'incapacità, da parte delle aziende, di costruire modelli organizzativi che stimolino le persone e che le rendano partecipi di uno scopo più profondo, di una motivazione condivisa e del gioco di squadra.

I modelli di management aziendale, nella situazione attuale, usano la logica del “bastone e della carota”, da cui ne deriva che i dipendenti eseguono le mansioni che gli sono state affidate, sperando che il tempo passi in fretta, attendendo con ansia la retribuzione e poco interessato alla qualità del suo lavoro.

Da qui nasce l'idea sbagliata che per avere risultati di qualità, l'unica soluzione sia sottoporre i lavoratori a un rigido controllo, per prevenire comportamenti dannosi per l'azienda.

---

<sup>28</sup> Pink D. (2010), *"Drive. La sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita"*, rcs Libri, Milano.

Di certo questo tipo di ambiente rende difficile la felicità dell'uomo e l'espressione di sé e dei propri talenti.

L'uomo si sente di essere represso, perché messo nelle condizioni di non potersi esprimere.

Quello che i manager di un'azienda devono cercare di capire è che, se eliminano il sistema del controllo, cioè il metodo “del bastone e della carota”, e lasciati liberi di svolgere il proprio lavoro come meglio credono, i dipendenti si sentono molto più responsabili del proprio operato e della qualità di ciò che producono.

Le aziende caratterizzate come “altamente coinvolte”, tendono ad incoraggiare fortemente la partecipazione dei dipendenti e creare un senso di responsabilità, e da questo scaturisce un maggior impegno per l'organizzazione e maggior autonomia.

Il coinvolgimento dei dipendenti significa la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale e all'attuazione delle stesse nelle organizzazioni e si misura da quanto i dipendenti hanno un senso di proprietà e responsabilità nei confronti dell'organizzazione.<sup>29</sup>

È necessario in quanto conduce alla vision, alla mission e ai valori uniti.

Come già anticipato prima, il problema delle organizzazioni moderne deriva dalla gestione dei dipendenti.

Vengono fissati obiettivi irrealistici e l'effetto sui sentimenti del personale e sul clima aziendale viene ignorato.

Ciò si traduce in un aumento delle dimissioni, scarsi servizi clienti e pratiche non etiche che portano a scarsa qualità.

Quando c'è coinvolgimento, i dipendenti hanno un certo livello di autorità nel prendere decisioni che prima non rientravano nel loro mandato.

Inoltre, hanno la capacità di prendere decisioni migliori rispetto ai loro superiori per quanto riguarda il loro lavoro e come svolgerlo, potendo fornire consigli su come migliorare la propria produttività.

Il più alto livello di coinvolgimento si verifica quando i dipendenti hanno il potere completo sul processo decisionale, scoprono e definiscono i problemi, identificano le soluzioni, scelgono l'opzione migliore e monitorano il risultato della loro decisione.

Lo studio effettuato da Amah Edwinah e Ahiauzu Augustine in “Employee involvement and Organizational Effectiveness” pubblicato sul “The Journal of Management Development” ha fatto emergere tre fattori dell'azienda correlati con il coinvolgimento dei dipendenti.

---

<sup>29</sup> Amah E. e Ahiauzu A. (2013), "Employee Involvement and Organizational Effectiveness", The Journal of Management Development; Bradford, vol. 32, 7, 661-674.

I tre fattori sono:

- Il coinvolgimento dei dipendenti aumenta la redditività delle organizzazioni. Le organizzazioni in cui i dipendenti condividono informazioni, premi e potere tendono ad aumentare i profitti rispetto a quelli che non lo fanno e i dirigenti aziendali si stanno rendendo conto di quanto la conoscenza dei dipendenti sia un vantaggio competitivo e stanno incoraggiando i dipendenti a condividere queste conoscenze. Inoltre, ricevere input dai membri dell'organizzazione tende ad aumentare la qualità delle decisioni e migliorare la loro attuazione.
- L'empowerment dei dipendenti aumenta anche la loro produttività. Essi tendono a sviluppare e implementare modi migliori per raggiungere gli obiettivi organizzativi e per fare il proprio lavoro. I dipendenti riducono i costi grazie ai consigli rivolti ai dirigenti e sono più motivati nei confronti dell'organizzazione aumentando la loro produttività.
- Infine, il coinvolgimento aumenta anche la quota di mercato dell'azienda. I dipendenti sono interessati a prendere parte al processo decisionale, dare soluzioni a problemi urgenti e ricevere incarichi più impegnativi e coinvolgenti, acquisendo più clienti e aumentando la quota di mercato.

Lo studio rivela anche che più dipendenti sono coinvolti, più guadagnano piacere a lavorare in una tale organizzazione e più sono disposti a rimanere in essa. Facilitano il lavoro del manager, facendo il loro lavoro con poca o nessuna supervisione.

Questo è il significato di "leadership diffusa".

Incoraggiare i dipendenti ad essere coinvolti nel processo decisionale, in quanto li farà impegnare per il raggiungimento delle decisioni prese con maggior senso di responsabilità.

Coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale richiede dei rischi da parte dei manager. Molti di loro temono di perdere il controllo, diventando vulnerabili.

Inoltre, alcuni dipendenti potrebbero comportarsi opportunisticamente o avere un conflitto di interesse tra le loro esigenze e quelle dell'organizzazione.

La fiducia dei dirigenti nei confronti dei dipendenti, la condivisione delle informazioni e gli incentivi possono essere un valido strumento per superare questi problemi.<sup>30</sup>

La fiducia riflette una convinzione da parte dei manager che i dipendenti si preoccupano degli obiettivi dell'organizzazione, sono competenti per prendere buone decisioni e sono affidabili ed onesti nelle loro azioni e nelle loro intenzioni. Alcuni studiosi sostengono che queste convinzioni aiutano ad attenuare i rischi che i manager corrono con il coinvolgimento, rendendoli più propensi a potenziare i dipendenti.

---

<sup>30</sup> Spreitzer G. e Mishra A. (1999), "Giving up Control without Losing Control", Group & Organization Management; Thousand Oaks, vol. 24, 2, 155-187.

La fiducia dei manager aiuta anche a trasmettere ai dipendenti che loro hanno le competenze e le capacità necessarie per svolgere bene il loro lavoro e aiutarli nel processo decisionale.

La condivisione delle informazioni sulle prestazioni è una componente fondamentale del processo di gestione. I tipi di informazioni determinano ciò che i dipendenti prestano attenzione.

Le informazioni sulle prestazioni forniscono anche un feedback ai dipendenti e ai loro manager, e possono quindi fornire delle indicazioni per quanto riguarda le aree di miglioramento.

Infine, anche l'utilizzo degli incentivi può essere utile.

Essi possono diminuire le differenze tra i dipendenti e gli obiettivi organizzativi, aumentando anche il loro livello di motivazione per raggiungere gli obiettivi o superarli.

Così i dipendenti legano il proprio destino più strettamente al successo dell'organizzazione, riducendo così i rischi percepiti legati all'empowerment dei dipendenti.

I manager saranno più disposti a coinvolgerli nelle decisioni perché i loro interessi sono allineati con gli interessi dell'azienda.

L'applicazione del concetto di "leadership diffusa", come già visto, ha numerosi vantaggi e, inoltre, è stato riscontrato essere correlato all'aumento della produttività, all'innovazione e al miglioramento del morale dei dipendenti.

## 3 BIG ROCKET: UNA START UP STELLARE

### 3.1 Un'azienda etica e consapevole: Big Rocket

Come già detto, la rivoluzione tecnologica, internet, social media e l'interconnessione sempre più ampia, sono i più grandi e importanti cambiamenti dei nostri tempi.

Una rivoluzione sempre più dirompente, veloce e totalizzante che sta impattando tutta la nostra vita a livello globale.

Il progresso e la continua evoluzione tecnologica e digitale, oltre ad un livello pratico e tangibile, hanno modellato anche la struttura mentale con i quali ci avviciniamo alla nostra società.

Ed è in questo momento che si apre un'ulteriore sfida per le imprese: riuscire a cambiare in corsa con la velocità del mercato, senza perdere il focus sulla propria mission e vision, rimanendo sempre coerenti con i propri valori. Una sfida significativa sempre più complessa, in cui capita di vedere che anche grandi colossi consolidati sul mercato soccombono di fronte all'incapacità di prevedere i cambiamenti del mercato e rimanere coerenti.

Le imprese, inoltre, al giorno d'oggi non ricoprono più un ruolo puramente economico, ma bensì devono far fronte al mutare di un contesto sociale che le vede sempre più occupare una collocazione centrale nella vita del territorio e della comunità in cui agiscono.

L'evolversi dei criteri nelle scelte dei cittadini indirizzate verso i valori etici e sociali e la necessità di uno sviluppo sostenibile e di un comportamento più consapevole, hanno ridefinito le strategie di gestione delle imprese, che devono imparare a saper rispondere positivamente a queste esigenze.

La richiesta è dunque quella di allinearsi a questi grandi cambiamenti, senza perdere il focus su mission, vision e valori.

Prendere questa nuova consapevolezza ed evolversi in una nuova forma mentis, entrare in questo nuovo modo di pensare.

A questo punto sorgono alcune domande: come può un'impresa crescere continuamente e resistere alle turbolenze del mercato, ai bisogni mutevoli delle persone e alle minacce di una concorrenza globale sempre più spietata? Qual è il fattore comune delle aziende che sopravvivono e crescono per anni nel mercato nonostante i grandissimi cambiamenti? Come hanno fatto anche le piccole aziende e le start up ad emergere e far sentire la loro voce nonostante le potenziali risorse limitate?

Questi sono alcuni quesiti che possono sorgere spontaneamente e si può provare a capire il perché più profondo delle imprese che sono cresciute, crescono e cresceranno nel tempo.

Da queste osservazioni nasce la ricerca di Big Rocket.

Big Rocket è un'agenzia di marketing e comunicazione nata nella provincia di Rimini dal suo fondatore Andrea Conti.

Big Rocket è un'agenzia che attraverso la formazione, l'esperienza e diversi test di mercato si è nel tempo specializzata nel posizionamento e nel riposizionamento strategico delle piccole e medie imprese del territorio.

Questa azienda ha espresso in due semplici parole la sua mission chiara e forte: Immortal Brand.

Il suo perché più profondo è quello di “creare Brand immortali” che continuino a prosperare nonostante le continue minacce del mercato, che sopravvivano anche oltre i loro ideatori, con qualcosa in cui credere, Brand che a loro volta abbiano una mission da compiere, una vision chiara e a colori di dove vogliono arrivare, valori forti e resistenti da condividere, storie straordinarie da raccontare ed elementi di unicità memorabili.

Insomma, Brand che abbiano un perché forte, unico ed eccezionale, diventando leader nel settore in cui operano e distinguendosi dalla concorrenza per le sue qualità spirituali.

La vision chiara dell'azienda è diventare il punto di riferimento in Italia per quanto riguarda la costruzione del brand positioning a partire dall'identità delle persone. Arrivare ad essere leader in un nuovo mercato con un sistema rivoluzionario e capaci di attrarre tutte le aziende che vogliono emergere nel loro settore.

Mission e vision di Big Rocket si basano su solidi valori aziendali come rispetto per le persone, crescita e innovazione costante, resilienza, cioè la capacità di ricostruirsi dopo eventi negativi importanti, benessere aziendale e connessione tra i dipendenti e azienda.

Inoltre, Andrea Conti ha saputo creare all'interno della sua azienda un ambiente di lavoro sano, etico, in cui i dipendenti si sentono importanti, ascoltati, dove ognuno può esprimere la propria opinione, contribuire alle decisioni dell'azienda e sentirsi parte di qualcosa di più grande.

I dipendenti realizzano la propria mission personale attraverso il proprio lavoro, ed insieme operano per realizzare la mission profonda dell'azienda.

Un compito di Big Rocket è anche quello di portare la cultura aziendale all'interno delle altre imprese del territorio.

Loro, con l'esempio e la coerenza all'interno della loro azienda, entrano nelle altre imprese e insegnano ai dipendenti e imprenditori come costruire la propria cultura aziendale.

Gli insegnano cos'è la mission, la vision, cosa sono i valori e come allineare la propria mission con quella dell'azienda; gli parlano della "voce" dell'essere umano e di come farla emergere per sentirsi coinvolti nell'ambiente lavorativo.

È un compito difficile, soprattutto se non si è coerenti con quello che si dice, perché, come già detto, non si ha alcun impatto sui dipendenti e saranno percepite solo come parole dette a caso, senza avere un impatto sulla persona.

In questa direzione Big Rocket ha trovato una sua personale risposta a due paradigmi fondamentali.

Primo, il paradigma della persona a tutto tondo di Covey, che trova fondamento nel modello delle quattro componenti principali dell'uomo.

Le persone riusciranno ad elevarsi al di sopra dello standard della mediocrità e della logica nel momento in cui realizzeranno a pieno tutte e quattro le loro dimensioni: corpo, mente, cuore e anima.

Solo così emergeranno e troveranno la loro voce.

Il secondo riguarda il marketing "spirituale", come funzione chiave e trasversale che guida l'impresa verso il raggiungimento dei suoi obiettivi economici e non.

Un marketing con una visione a tutto tondo, non una funzione secondaria ed esecutiva, ma strategica e integrata, che parta proattivamente dall'imprenditore e da tutto il suo team in prima linea.

Questo processo si può chiamare anche marketing "inside-out", un processo che condivide una cultura aziendale autentica e diffusa su tutti i livelli, una mission indistruttibile e una vision chiara e significativa.

Un processo che parte da dentro, dall'essenza della persona per individuare, potenziare e valorizzare tutte le risorse, le relazioni, i processi e le dinamiche interne dell'azienda, per poi restituire e amplificare verso l'esterno.

Un marketing sostenibile per l'azienda e significativo per le persone, capace di andare ad impattare nella loro anima.

Il percorso è iniziato a monte dal concetto di persona, poiché le persone sono l'elemento cardine per il quale esistono, vivono e agiscono le imprese.

Ed è partendo e credendo saldamente in questo principio che Big Rocket è arrivata a definire questo suo modo di approcciare il mercato, il marketing e il mondo dell'impresa a tutto tondo.

### 3.2 Intervista al CEO di Big Rocket S.r.l.: Andrea Conti

- Quando e perché nasce la mission “Immortal Brand”?

*<< Nasce dopo un anno che ho aperto la mia start up. A quei tempi non sapevo bene cosa fosse necessario avere per fare l'imprenditore, ma avevo una gran voglia di fare. Un elemento chiave che mi ha fatto riflettere è stato un dato che avevo sentito in un video: il 96% delle aziende che nascono adesso non sopravviverà oltre i 10 anni. Li mi sono fatto una domanda: “Quali sono le caratteristiche straordinarie per poter rientrare in quel 4 % ?”.*

*Da quel momento ho studiato le aziende che durano da tanto tempo, le loro caratteristiche e processi.*

*Questo tipo di aziende hanno due elementi vitali: le persone all'interno sono felici e realizzate del loro lavoro e le imprese sono disposte ogni giorno ad innovarsi.*

*Di qui nasce “Immortal Brand”. Noi siamo un'azienda immortale e insegniamo alle altre aziende come diventarlo. >>*

- Come fa Big Rocket a rivolgersi “all'anima” dei suoi clienti?

*<<Uno dei nostri mantra fondamentali è che le persone non comprano solo prodotti e servizi, ma acquistano soprattutto idee e senso di appartenenza.*

*Noi come azienda ci focalizziamo su comunicare al mercato i nostri valori, parlare non del cosa o del come, ma del perché lo facciamo.*

*Le persone ci scelgono perché sono uniti alla nostra battaglia e hanno voglia di migliorare lo stato della loro azienda.>>*

- Perché avete deciso di iniziare a trasmettere i principi della vostra cultura aziendale anche alle altre aziende?

*<<All'inizio era un po' casuale. Il team era molto allineato con me e aveva piacere più nel dare che nel ricevere.*

*Abbiamo iniziato a riunirci nelle aziende per parlare di identità e sistema valoriale. Era un momento piacevole per noi e per l'azienda, in cui ci si riuniva per parlare di qualcosa di molto più profondo.*

*Portando questo tipo di miglioramento indiretto e il nostro modo di fare e di capirli, quando ci vedevano arrivare lì si accendeva una scintilla dentro.*

*Abbiamo iniziato a trasportare la nostra cultura aziendale in maniera naturale, portando valore.*

*Tutte le funzioni sono fondamentali, ma ci siamo resi conto che se noi vogliamo davvero rivoluzionare le aziende e il modo di fare impresa dobbiamo lavorare sulla testa, sul cuore e sullo spirito delle persone.>>*

- Quali sono i vantaggi, interni ed esterni, che avete potuto osservare in merito ai vostri principi aziendali?

*<<Un grandissimo senso di appartenenza all'azienda da parte dei dipendenti. Capiscono il perché lo stanno facendo, si assumono totale responsabilità delle loro azioni, sono più proattive e lavorando insieme si generano trasparenza e fiducia, con un dialogo costante. Ci sono persone con l'umore alto che trascinano le altre non molto motivate, e, di conseguenza, quando queste persone saranno in difficoltà saranno gli altri ad aiutare loro.*

*All'esterno, mostrando qualcosa di così innovativo, nelle persone cresce l'entusiasmo e la voglia di essere in contatto con noi, migliorando così le collaborazioni, riducendo il vittimismo, con molta più trasparenza e innovazione.>>*

- Quali sono, invece, le difficoltà e gli ostacoli che avete incontrato?

*<<Questo è un processo lungo che richiede molto impegno. Bisogna lavorare sul paradigma delle persone e sul loro sistema di credenze, non solo sul comportamento.*

*È necessario dedicare tanto tempo alle risorse umane, all'inizio c'è tanto scetticismo nelle persone che non sono disposte a mettersi in gioco. Inoltre, c'è il rischio dello sforzo invisibile, in cui tu ti impegni e i risultati che vedi all'inizio sono molto piccoli, quindi tendi a mollare.*

*Serve molta tenacia e noi abbiamo voglia, capacità e una mission che ci permette di resistere allo sforzo.>>*

- Qual è la sua mission personale? Come ha fatto a trasmetterla al personale?

*<<La mia mission si basa su vari eventi che sono successi nella mia vita.*

*In un preciso momento del passato ho realizzato che non ero felice e non avevo ascoltato la mia voce interiore. Mi sembrava di aver vissuto la vita di qualcun altro. Dovevo inseguire i miei sogni.*

*La vita mi ha insegnato un compito importante: trasmettere questo messaggio alle altre persone.*

*Portare avanti il messaggio della rivoluzione umana. Prendere in mano i propri sogni, desideri e, con coraggio, andare a realizzarli.*

*Citando Covey: "La prima metà della mia vita voglio spenderla ad accumulare, conoscenze, ricchezza economica e spirituale, e l'altra metà donare tutto quello che ho appreso a realtà economiche che migliorano il mondo."*

*La mia mission era così ambiziosa e visionaria che ho dovuto circondarmi di persone che sostenevano la mia battaglia, ho comunicato ogni giorno con loro il perché lo facevamo, l'importanza di lasciare un segno e contribuire.*

*Per questo ci è voluto tempo, tenacia e tanta coerenza. Dimostrare con le azioni ciò che dicevo a parole.*

*Sono destinato a fare grandi cose e ogni giorno a fare del mio meglio.>>*

- *Come è riuscito a coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale dell'impresa?*

*<<Quello che ho dovuto fare per applicare la leadership diffusa in azienda è stato creare l'ambiente ottimale per fiducia e responsabilità.*

*Non ho posto nessun paletto, ho lasciato totale libertà, libertà di sbagliare e capire il motivo dello sbaglio.*

*All'inizio è stato difficile perdere il controllo, ma ora sono totalmente liberi di prendere decisioni sulle proprie mansioni, senza paura di sbagliare e avere anche degli incentivi per migliorare.*

*L'imprenditore deve accettare il rischio, avere un controllo basso e far sviluppare un senso di responsabilità, con continua formazione e continui feedback da entrambe le parti.*

*Creare un sistema orizzontale, senza gerarchia in cui non esiste un capo, ma tanti leader.>>*

- *C'è qualche commento particolare che le andrebbe di raccontare?*

*<< Sono stato fortunato. La vita mi ha dato la possibilità di affrontarla, scavare in profondità dentro me stesso.*

*Alcune circostanze sfavorevoli ed eventi traumatici mi hanno fatto aprire gli occhi e prendere delle decisioni importanti nella mia vita, che sono state il motore della mia evoluzione, della mia crescita.*

*Il consiglio che voglio lasciare è di vedere nelle persone un valore che vada al di là della superficie ed avere un gran rispetto della vita umana.*

*Se si vuole sopravvivere bisogna imparare a dare di più rispetto a quello che ricevi.>>*

## CONCLUSIONE

Ogni nuova grande rivoluzione ha portato con sé nuova consapevolezza, nuova conoscenza e nuovi strumenti per poter applicare questi cambiamenti.

In questo periodo storico e in questo contesto sociale che sembra essere così complesso, il nostro modo di approcciare la nostra vita sta evolvendo verso la ricerca di un significato e di un contributo personale più significativo e profondo. Una rivoluzione che ha amplificato il nostro modo di interpretare e rispondere agli stimoli che continuamente ci arrivano.

Oggi le persone nelle relazioni e nell'agire quotidiano sono alla ricerca di realizzare i loro bisogni sociali ed emotivi di appartenenza, di riconoscimento sociale, di stima e autorealizzazione.

Questo però richiede un profondo percorso di autoanalisi e autoconsapevolezza.

Tra i fattori determinanti da ricostruire oggi da parte delle imprese ci sono la fiducia, la credibilità, l'autenticità e le relazioni in ottica di vincere-vincere tra persone e tra organizzazioni.

Alla luce di quanto osservato in questo trattato, avere una mission è un presupposto fondamentale per ricostruire questi fattori.

Essa è il motore che spinge l'azienda e i dipendenti ad innovarsi e crescere ogni giorno, ed insieme alla vision guida l'impresa verso un futuro chiaro, preciso e realizzabile.

Si è discussa l'importanza dei dipendenti, il nucleo centrale dell'azienda e di come sia fondamentale costruire l'ambiente ideale per far nascere fiducia e responsabilità all'interno delle persone.

I leader hanno il compito fondamentale di creare, far crescere e guidare questi principi aziendali, con l'esempio e con la tenacia, sforzandosi di ascoltare ed empatizzare con i bisogni e i desideri dei propri dipendenti.

L'azienda deve inoltre costruire un sistema valoriale connesso con la propria mission e i propri obiettivi, capace di far rispecchiare all'esterno l'etica aziendale e il ruolo all'interno del contesto sociale in cui opera. Far allineare i dipendenti dell'azienda ed essere coerente con essi dimostrandolo tramite i comportamenti e le decisioni che applica ogni giorno.

L'umanità sta vivendo questa fase di cambiamenti in atto rapidi e radicali, che sconvolgono il nostro normale modo di vivere.

La richiesta, dunque, è quella di allinearsi a questi cambiamenti.

Bisogna prendere coscienza di questi mutamenti idealistici, tecnologici e fisici dei bisogni dell'uomo di oggi.

Come accade a un individuo, così anche un'azienda è nelle condizioni di manifestare una generale volontà di bene: si sente interiormente più ricca, gioiosa e desidera rendere partecipi tutti del proprio benessere, avverte di voler cambiare quanto ritiene inadatto o dannoso alla vita della comunità, dell'ambiente e dell'intera civiltà umana.

Un impegno e un obbligo morale che deve partire dentro ciascuno di noi, per diffondere e amplificare un nuovo approccio portatore di una grande visione.

Perché prima di essere aziende, organizzazioni, imprenditori, dipendenti o clienti, prima di qualsiasi etichetta, siamo persone umane.

Persone a tutto tondo che desiderano far emergere la propria "voce" e nutrire anche l'anima e lo spirito.

# BIBLIOGRAFIA

- Amah E. e Ahiauzu A. (2013), "Employee Involvement and Organizational Effectiveness", *The Journal of Management Development*; Bradford, vol. 32, 7, 661-674.
- Barrett R. (1998), "*Liberating the Corporate Soul*", Butterworth-Heinemann, Boston.
- Böhm D. (2014), "*Sul dialogo*", a cura di Paolo Biondi, Edizioni ETS.
- Campbell A. e Yeung S. (1991), "Creating a Sense of Mission." , *Long range planning*, vol. 24, 4, 10-20.
- Covey S. (2004), "*The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*", Free Press.
- Craig N., Snook S. (2014), "From Purpose to Impact", *Harvard Business Review*, vol. 92, 5, 104-111.
- Dhang S. (2012), "*The Role of Teachers in Nation-Building*", *DYPIMS's International Journal of Management and Research*, vol. 1, 1, 53-59.
- Drusian M. e Villa M. (2018), "*Marketing transpersonale per l'impresa 4.0*", [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it) Edizioni.
- Favaretto M. P. (2013), "*La strategia di comunicazione nell'era digitale*", [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it) Edizioni.
- Goleman D. (2011), "*Intelligenza emotiva*", RIZZOLI, Milano.
- Kotler P., Kartajaya H. e Setiawan I. (2010), "*Marketing 3.0*", John Wiley & Sons.
- Malbašić I., Rey C., e Posarić N. (2018), "Congruence Between Personal and Organizational Mission", *Ekonomiska Misao i Praksa*, vol 27, 4.
- McColl G. (2009), "*Business Lacks Respect*", *BRW*, vol. 31, 25.
- Pink D. (2010), "*Drive. La sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita.*", rsc Libri, Milano.

- Rmaily F. (2019), “*Necrologio di un’azienda non posizionata*”.
- Spreitzer G. e Mishra A. (1999), "Giving up Control without Losing Control", *Group & Organization Management*; Thousand Oaks, vol. 24, 2, 155-187.
- Viot C. e Benraiss-Noailles L. (2018) "The Link Between Benevolence and Well-Being in the Context of Human-Resource Marketing", *Journal of Business Ethics: JBE*; Dordrecht, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis, 1-14.
- Weeks W. (2008), "Making over the company core: Revisiting Your Company's Vision and Mission”, *HomeCare Magazine*, Birmingham, vol. 31, 5, 21-22.

# **RINGRAZIAMENTI**

Desidero ringraziare innanzitutto la prof.ssa Maria Letizia Guerra, relatore di questa tesi per il sostegno e l'opportunità offerta nello stilare questo documento.

Ringrazio Andrea Conti, presidente di Big Rocket S.r.l., per la sua disponibilità dimostrata nei miei confronti e per il suo aiuto nella mia ricerca.

Un grazie particolare a Luca Braggion e al corso "Genio in 21 giorni", per avermi permesso di laurearmi un anno in anticipo ed essere felice di imparare.

Vorrei inoltre ringraziare tutti i miei amici e le persone che ho conosciuto e che mi hanno supportato in questo percorso importante.

Infine, ringrazio i miei genitori e la mia famiglia per avermi sostenuto e permesso di fare questa esperienza. Sono infinitamente grato della fiducia che mi avete dato e trasmesso.

Grazie.