



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo



Ministero dell'Università  
e della Ricerca



REACT EU



Università di Foggia

Nell'ambito della borsa di dottorato del Programma Operativo Nazionale Ricerca e Innovazione 2014-2020 (CCI 2014IT16M2OPO05), risorse FSE REACT-EU, Azione IV.4 “Dottorati e contratti di ricerca su tematiche dell’innovazione” e Azione IV.5 “Dottorati su tematiche Green”

Università degli Studi di Foggia

Dottorato “Neuroscience and Education” - “Curriculum Innovation” - 37° Ciclo

Tesi di Dottorato

**“Innovazione:**

***processo decisionale, rappresentazione mentale e semantica,  
stile di leadership in Imprenditori”***

Tutor: prof. Luca Grilli

Dottoranda: dr.ssa Federica Paolucci

Matricola 594211

a.a. 2023/2024

A Gelsomina

## **Abstract**

Questa ricerca ha l'obiettivo di indagare l'Innovazione che produce valore, la sua rappresentazione mentale e semantica, il suo processo decisionale e lo stile di leadership in tre imprenditori, che producono e commercializzano vino, packaging e scarpe comfort. L'intervista semistrutturata è il metodo d'indagine utilizzato, affiancato dall'analisi qualitativa della produzione linguistica dei soggetti del campione. Tecnica dell'associazione libera a stimoli induttori, leadership in programmazione neurolinguistica, modello della leadership orientata al cambiamento, leadership con intelligenza emotiva sono i riferimenti teorici. I risultati evidenziano tre imprenditori orientati alla crescita, alla riconoscibilità, al nuovo, al mercato, allo stakeholder, al benessere delle persone che lavorano in azienda. Col piacere che hanno nel fare il proprio lavoro, sono spinti all'innovazione riconoscendo in essa il motore del proprio esistere, l'energia dello sviluppo aziendale, l'essenza della propria soddisfazione.

Parole chiave: innovazione, rappresentazione, decisione, leadership, imprenditori

## Indice

Introduzione	p. 7
1. <i>Innovazione, Sostenibilità, Stakeholders</i>	p. 10
1.1 Innovazione	
1.2 Innovazione e Sostenibilità	
1.3 Stakeholders	
1.4 Stakeholder engagement	
1.5 Innovazione “nel cervello”	
2. <i>Il Processo decisionale</i>	p. 27
2.1 La Decisione organizzativa	
2.2 Correlati neurologici della decisione	
2.3 Modelli di decision making	
2.4 Metodi e Fallacie delle decisioni	
2.5 Euristiche e Decisioni razionali	
2.6 L'Ipotesi del marcatore somatico	
2.7 Emozioni ed Intelligenza emotiva nella presa di decisione	
2.8 Emozioni e loro espressioni facciali	
2.9 Neuroscienze della decisione	
2.10 Assunzione del rischio nella decisione	
3. <i>Rappresentazione mentale e semantica</i>	p. 56
3.1 Motivazione ad agire	
3.2 Rappresentazione mentale	
3.3 Rappresentazione semantica	

### 3.4 L'Approccio della Programmazione NeuroLinguistica

3.4.1 Definizione

3.4.2 Esperienza soggettiva

3.4.3 Rappresentazioni interne

3.4.4 Linguaggio verbale, paraverbale, non verbale

3.4.5 Sistemi rappresentazionali

3.4.6 Tecniche di PNL

3.4.7 Strategie rappresentazionali

### 4. *Stile di Leadership*

p. 73

4.1 La Leadership

4.2 La Leadership orientata all'apprendimento ed al cambiamento

4.3 La Leadership Innovante

4.4 Leadership ed Intelligenza emotiva

4.5 Il Modello dei Livelli di pensiero

4.6 Leadership in PNL ed elementi della presa di decisione

4.7 I tre cervelli, la chimica del corpo, le parole

4.8 Parole fortemente carismatiche e particolarità linguistiche

### 5. *La Ricerca*

p. 95

5.1 Disegno della ricerca

5.1.1 Scopo, Domande, Ipotesi di ricerca ed Attese di neuropsicologia

5.1.2 Strumento d'indagine: l'Intervista

5.2 Analisi e Risultati

5.2.1 Azienda Arnaldo Caprai

5.2.2 Azienda Eceplast

5.2.3 Azienda Sabatini Calzature

### 5.3 Confronto, Conclusioni e Contributo scientifico

Bibliografia p. 145

Sitografia p. 170

Appendici p. 171

- Intervista a Marco Caprai

- Intervista a Nicola Altobelli

- Intervista a Federico Sabatini

## **Introduzione**

Il segreto dietro il successo di un individuo o di un'azienda è l'apertura a nuove idee. Non tutte le idee sarebbero un successo, ma la forza di fare il salto è ciò che importa. Quando le organizzazioni iniziano ad accettare il valore dell'innovazione e ad essere aperte all'innovazione, i problemi diventano soluzioni (Piller & West, 2017). “L'abilità di un'organizzazione di competere con efficacia richiede apertura all'ambiente esterno ed all'Innovazione tecnologica e culturale: l'organizzazione si mostra flessibile, aperta al cambiamento ed in grado di adattarsi considerando l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento. Competere con efficacia richiede creatività, innovazione e rapido adattamento al mercato, alla ricerca e alla società: capacità queste legate all'uso ed al valore che l'organizzazione pone nella pratica, nel talento, nelle competenze e nell'esperienza delle persone che vi lavorano” (Paolucci, 2012b). Ogni azienda eccellente, coinvolgendo tutto il personale, deve porre in essere un'intensa attività interna di innovazione, di miglioramento continuo, finalizzata a creare più valore nei prodotti o servizi erogati sul mercato, nei dipendenti e nell'azienda stessa nel suo insieme (Gibertoni, 2006).

Quindi gestire la complessità in azienda per produrre risultati innovando, richiede apertura al cambiamento, al nuovo, al diverso, all'esperienza, alla cultura, ossia una leadership capace di preparare l'organizzazione ad affrontare contesti diversi (Snowden et al., 2007). Navigare nella complessità, vedere in anticipo gli effetti delle proprie azioni, valutare i rischi e le opportunità per le generazioni a venire: di questo ha bisogno un leader per affrontare le sfide del futuro (Cravera, 2020). La strategia aziendale deve consentire di gestire l'impresa in rapporto all'evoluzione dell'ambiente esterno da stabile a fortemente dinamico, dove le fonti del vantaggio competitivo diventano le competenze delle imprese capaci di agire sui costi o sul valore del prodotto offerto, di creare nuovi spazi competitivi e nuovi mercati, di interagire con clienti, fornitori e concorrenti per avere nuova conoscenza (Ricciardi, 2007).

Creatività, Esecuzione efficace, Capacità di attrarre i vari stakeholders aziendali, i quali avranno interesse ad investire, sono i tre elementi che creano Innovazione, la quale produce Valore (Ortenzi, 2018).

Questa ricerca ha l'obiettivo di indagare l'Innovazione che produce valore, la sua rappresentazione mentale e semantica, il suo processo decisionale e lo stile di leadership in

tre imprenditori, i cui prodotti commercializzati sono il vino, il packaging e le scarpe comfort.

A guidare il comportamento, risolvere problemi, comprendere nuove informazioni è la rappresentazione mentale, ossia la capacità di formare immagini mentali o concetti della mente che rappresentano oggetti, eventi, situazioni del mondo reale. La rappresentazione mentale è una mappa dettagliata di uno stimolo che ne comprende i caratteri sensoriali e quelli emozionali edonici. Si è indagata la rappresentazione mentale dello stimolo fornito, che si ipotizza sia gratificante e la trama primitiva della rappresentazione di “Innovazione”, indagando la componente “informazione” (insieme delle nozioni e delle conoscenze relative ad un oggetto sociale) per comprendere il campo semantico dell’affermazione-stimolo composta da vocaboli a forte carica emotiva.

Le decisioni sono l’esito di una procedura in cui gli stimoli esterni, “trasmessi” tra neuroni, subiscono degli adattamenti. La decisione organizzativa è definita come il processo di identificazione del problema, nel quale le informazioni sulle condizioni ambientali ed organizzative sono monitorate per determinare se le prestazioni sono soddisfacenti, e di soluzione del problema, in cui si prendono in considerazione i possibili percorsi di azione scegliendo e realizzando un’alternativa (Daft, 2010). Si è indagata la Decisione dell’Innovazione, richiedendo al soggetto riflessione, presa di consapevolezza, scomposizione del processo di decisione. Si è chiesto quindi di descrivere un’esperienza lavorativa conclusasi in un affare, riflettendo anche sul possibile luogo in cui trova ispirazione l’innovazione. Si è indagata anche la presa di decisione relativa ad un’idea innovativa da introdurre in azienda, proposta in termini di sviluppo sostenibile, di soluzioni a sfide da affrontare.

La Leadership è una forza che crea la capacità all’interno di un gruppo di persone di fare qualcosa di diverso o di migliore, riflettendosi in un risultato creativo o in un elevato livello di prestazione, è un agente di cambiamento e comporta di ispirare gli altri a fare più di quello che altrimenti avrebbero fatto o stanno facendo (Quaglino, 2001). Con un aumento della complessità del contesto e con un cambiamento che investe sempre più le organizzazioni, la leadership si pone come leadership trasformazionale, ossia come guida verso il raggiungimento degli obiettivi, in cui si governa il cambiamento, valorizzano le risorse, fanno esprimere il potenziale individuale e collettivo, alimentano circoli virtuosi di crescita del sapere (Ghislieri & Quaglino, 2009). Si sono poste domande con riferimento ai propri collaboratori, “superiori” e colleghi, per indagare lo stile di leadership.

Scopo della ricerca è contribuire alla conoscenza scientifica con uno studio sull'Innovazione indagata in imprenditori. L'intervista semistrutturata è il metodo d'indagine utilizzato, affiancato da un'analisi qualitativa della produzione linguistica dei soggetti del campione.

Il primo capitolo affronta i temi dell'Innovazione, della sostenibilità, degli stakeholders, quindi dello stakeholder engagement ed i circuiti cerebrali coinvolti nell'innovazione.

Il secondo capitolo illustra il processo decisionale, dalla decisione organizzativa ai correlati neurologici della decisione, dai modelli di decision making ai metodi e fallacie delle decisioni, alle euristiche e decisioni razionali, dall'ipotesi del marcatore somatico alle emozioni quindi intelligenza emotiva ed espressioni facciali, dalle neuroscienze all'assunzione del rischio nella decisione.

Il terzo capitolo descrive la rappresentazione mentale e semantica, dalla motivazione ad agire all'approccio della programmazione neurolinguistica, evidenziando l'esperienza soggettiva, le rappresentazioni interne, il linguaggio verbale, paraverbale, non verbale, i sistemi rappresentazionali, le tecniche di programmazione neurolinguistica e le strategie rappresentazionali.

Il quarto capitolo delinea lo stile di leadership, dalla leadership orientata al cambiamento alla leadership innovante, alla leadership con intelligenza emotiva, dal modello dei livelli di pensiero alla leadership nella programmazione neurolinguistica, dalla teoria dei tre cervelli alla chimica del corpo, dalle parole carismatiche alle particolarità linguistiche.

Il quinto capitolo espone la ricerca, dal disegno descrivendo scopo, domande ed ipotesi, attese di neuropsicologia, strumento d'indagine, alle analisi ed ai risultati delle tre aziende soggetto del campione, al confronto quindi conclusioni e contributo scientifico.

## **Capitolo 1**

### **Innovazione, Sostenibilità, Stakeholders**

#### **1.1 Innovazione**

Obiettivo centrale dell'attività di qualunque Azienda è quello di creare ricchezza, generare profitto. Perseguito con comportamenti ispirati alla cultura ed ai principi della qualità e dell'etica dell'azienda, che pongono attenzione al rispetto delle persone e dell'ambiente, tutto ciò richiede strategie e progettualità a lungo termine e la consapevolezza che un'Azienda è una risorsa importante per tutti, nel presente e per il futuro. L'Azienda può essere intesa come un sistema di processi, cioè una serie di attività programmate e ripetitive che coinvolgono più funzioni aziendali per il raggiungimento di obiettivi definiti. Un processo è un insieme di attività strutturate e misurate o misurabili, progettato per produrre uno specifico prodotto o servizio per il mercato o cliente particolari, cioè uno specifico ordine logico dato alle attività lavorative nel tempo e nello spazio, con un inizio e una fine, che richiede un input ed un output chiaramente identificati e una struttura per agire. Ogni processo è composto da fasi collegate fra loro in una successione logica, che deve essere definita in modo da raggiungere gli obiettivi riducendo l'entropia e creando a ogni passaggio valore aggiuntivo. Il valore, concetto dinamico in continua evoluzione, è legato al grado di apprezzamento del potenziale cliente confrontato con il livello di qualità di quel prodotto o servizio già esistente sul mercato. Ogni azienda eccellente, coinvolgendo tutto il personale, deve porre in essere un'intensa attività interna di innovazione, di miglioramento continuo, finalizzata a creare più valore nei prodotti o servizi erogati sul mercato, nei dipendenti e nell'azienda stessa nel suo insieme (Gibertoni, 2006).

Il segreto dietro il successo di un individuo o di un'azienda è l'apertura a nuove idee. Non tutte le idee sarebbero un successo, ma la forza di fare il salto è ciò che importa. Quando le organizzazioni iniziano ad accettare il valore dell'innovazione e ad essere aperte all'innovazione, i problemi diventano soluzioni (Piller & West, 2017). Le organizzazioni vigili riguardo la tecnologia e che l'adottano, proteggono se stesse dall'essere preda della concorrenza: lo stesso è con l'apertura all'innovazione, che aiuta nella gestione dei dati e delle informazioni nelle aziende (Gassmann et al., 2010).

Definita come "ampiezza, profondità, originalità e complessità della vita mentale e sperimentale di un individuo" (John et al., 2008, p. 120), l'apertura all'esperienza mostrata dagli imprenditori è maggiore rispetto a quanto nei manager (Zhao & Siebert, 2006),

avendo un impatto significativo in termini di esperienza precedente che potrebbe informare l'attuale presa di decisione.

“L'abilità di un'organizzazione di competere con efficacia richiede apertura all'ambiente esterno ed all'Innovazione tecnologica e culturale: l'organizzazione si mostra flessibile, aperta al cambiamento ed in grado di adattarsi considerando l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento. Competere con efficacia richiede creatività, innovazione e rapido adattamento al mercato, alla ricerca e alla società: capacità queste legate all'uso ed al valore che l'organizzazione pone nella pratica, nel talento, nelle competenze e nell'esperienza delle persone che vi lavorano” (Paolucci, 2012b).

Giocano un ruolo importante i processi di percezione e valutazione della realtà dei singoli e dell'organizzazione stessa. Tali processi “orientano e sostengono le decisioni del singolo e della collettività, nel senso che ciò che cade sotto la nostra osservazione sono dati che non hanno un significato univoco ma richiedono un lavoro mentale di contestualizzazione e di attribuzione di senso che va poi ad orientare la presa di decisione e quindi l'intervento nella realtà” (Paolucci, 2012a). Il trattamento delle informazioni si traduce nella specifica valutazione di un oggetto, un evento, una persona, una situazione. E' tale valutazione ad influenzare le successive percezioni del soggetto, decisioni, comportamenti.

Come afferma Castelli, Direttore Centrale Innovazione e Sistemi Informativi di Ferrovie dello Stato Italiane: “Il Chief Innovation Officer di successo deve avere caratteristiche di grande apertura mentale, capace di diffondere conoscenza e di far circolare le idee, di fungere da stimolo e da incoraggiatore, senza mai appropriarsi delle idee altrui, ma anzi riconoscendone il valore e la paternità in ogni occasione. L'Innovazione si nutre di fiducia e di collaborazione e della capacità di sviluppare nuove idee partendo da risultati di altri” (Ortenzi, 2018, p. 132).

Creiamo Innovazione che produce Valore secondo l'InnoFormula  $I=CxExA=V$  ossia  $Innovation=CreativityxExecutionxAppeal=Value$ : mixiamo la nostra Creatività con l'Esecuzione efficace e la capacità di Attrarre i vari stakeholders aziendali, i quali avranno interesse ad investire (Ortenzi, 2018). L'Innovazione è la capacità di identificare le priorità strategiche e di competizione nelle differenti componenti del modello di business se non di voler identificare nuovi modelli di business; la Creatività è la capacità di generare, intercettare, valutare idee stimolando lo sviluppo dell'imprenditorialità aziendale; l'Esecuzione è la capacità di trasformare idee in progetti da gestire in modo differenziato sulla base del valore atteso e del potenziale d'innovazione insito nell'idea selezionata bilanciando il portafoglio dei progetti d'innovazione; l'Attrattività è la capacità di trasferire

e far riconoscere l'utilità del progetto al cliente/utente; il Valore è la concretizzazione misurabile dell'esito positivo del processo di innovazione (Ortenzi, 2018).

L'Innovazione è strategica quando in termini (Ortenzi, 2018):

- di obiettivi, la competizione e l'efficienza che derivano da un vantaggio competitivo conducono al monopolio nel proprio settore di riferimento;
- di risultati, il riempimento del gap delle performances realizzandone di nuove, porta alla creazione di nuovi paradigmi vincenti.

Sul tema dell'Innovazione va esercitata una forte leadership, che porti all'integrazione dell'Innovazione nel business quotidiano neutralizzando le difese organizzative e mentali, che coltivi un network dell'Innovazione senza barriere con apertura al nuovo, che focalizzi l'attenzione su quello che non si sa e sulle modalità di Innovazione per determinare cosa si innova, che crei un corretto metro di valutazione e di incentivi gestendo l'equilibrio tra creatività e presa di valore per rendere coerente l'Innovazione con la strategia aziendale (Ortenzi, 2018). Quest'ultima è definita come l'insieme degli obiettivi, scopi e delle politiche, piani operativi per raggiungere tali fini, necessari a definire il business in cui l'impresa opera o opererà e che tipo d'azienda è o sarà, la natura del contributo economico o non economico che intende apportare agli azionisti, ai dipendenti, ai consumatori, alla comunità (Andrews, 1971). La strategia aziendale include secondo il modello della S.W.O.T. Analysis (Humphrey, 2005):

- ➔ un'analisi della situazione esterna con identificazione delle minacce ed opportunità ambientali, quindi riconoscimento delle responsabilità sociali d'impresa;
- ➔ un'analisi della situazione interna con valutazione dei punti forti/deboli dell'impresa, quindi esplicitazione dei valori/aspirazioni individuali della direzione.

La strategia deve consentire di gestire l'impresa in rapporto all'evoluzione dell'ambiente esterno da stabile a fortemente dinamico, dove le fonti del vantaggio competitivo diventano le competenze delle imprese capaci di agire sui costi o sul valore del prodotto offerto, di creare nuovi spazi competitivi e nuovi mercati, di interagire con clienti, fornitori e concorrenti per avere nuova conoscenza (Ricciardi, 2007).

Il Business Model (Sawhney et al., 2006) che ha come obiettivo l'Innovazione tesa ad un nuovo monopolio nel proprio settore, intreccia:

- where: nuovi canali di contatto, cooperazione, collaborazione e web 2.0, partnership;

- what: nuovi prodotti e servizi, nuovi modelli di pricing, new co-marketing;
- who: nuovi mercati, nuovi settori, nuovi obiettivi dei clienti;
- how: gestione dell’Innovazione, cultura dell’Innovazione, nuove tecnologie, nuovi processi.

L’Innovazione è strettamente legata alla tecnologia ed al business model, originando due modelli (Ortenzi, 2018):

- ✓ Technology Push, che individua nelle scoperte scientifiche e tecnologiche il driver primario dell’Innovazione;
- ✓ Market Pull, che pone alla base del cambiamento le esigenze del mercato. Sono i bisogni dei consumatori a trainare lo sviluppo tecnologico.

Gli ingredienti dell’innovazione (Cravera, 2008) sono:

1. la rimozione dei blocchi all’innovazione, che possono essere sia individuali, cioè atteggiamenti di difesa e paura di perdere status e reputazione a seguito di iniziative rischiose, sia aziendali. Questi ultimi sono: la gerarchia (le strutture fortemente gerarchiche hanno un basso e poco diffuso “risk taking” e un alto orientamento al capo), la compartimentazione (in aziende organizzate funzionalmente il lavoro è frammentato e la collaborazione fra funzioni è poco sviluppata), i meccanismi incentivanti (sistemi premianti legati ad orizzonti temporali brevi possono ostacolare l’innovazione);
2. la creazione di contesti organizzativi favorevoli all’innovazione, che necessitano di autonomia delle persone (l’ossessione per il controllo e per l’ordine può cristallizzare l’organizzazione, deprimendone il potenziale innovativo); di instabilità ed ambiguità (l’innovazione non nasce in ambienti stabili, ordinati e certi); di varietà (l’innovazione è quasi sempre frutto di una contaminazione di saperi e approcci differenti); di ridondanza (un’azienda deve avere al proprio interno, in alcune aree strategiche, maggiori risorse di quelle strettamente necessarie per competere oggi);
3. la valorizzazione delle pulsioni individuali in azienda come anche la creazione di contesti organizzativi favorevoli possono essere sviluppati con riferimento alle politiche di comunicazione interna e di formazione. Il metodo migliore per stimolare l’innovazione aziendale, per ottenere idee nuove e vincenti è l’esplorazione, amica dell’efficienza e della produttività, attuata attraverso la

condivisione di diversi approcci e metodi lavorativi, la tolleranza verso l'errore e la valorizzazione degli interessi e delle pulsioni personali (formazione), la condivisione di spazi per generare e comunicare le idee (comunicazione interna);

4. il superamento delle ortodossie aziendali, che sono assunzioni sul “mondo”, per il cui superamento, che implica la rottura delle regole per immaginare e creare un “mondo” nuovo, occorre: prendere coscienza della loro esistenza, mettere in contatto competenze, know-how, esperienze e punti di vista differenti, contaminare saperi e visioni diverse. E' l'innovazione che sfida le ortodossie, non il miglioramento continuo.

Va precisato che l'innovazione come la creatività vanno alimentate con strumenti mirati, ad esempio forum con dipendenti, con collaboratori, brainstorming con stakeholders, “I need an idea” button!

## **1.2 Innovazione e Sostenibilità**

Gestire la complessità in azienda per produrre risultati innovando, richiede apertura al cambiamento, al nuovo, al diverso, all'esperienza, alla cultura, ossia una leadership capace di preparare l'organizzazione ad affrontare contesti diversi (Snowden et al., 2007). La scienza della complessità consente di cambiare l'approccio tradizionale alla leadership ed al decision making, creando una nuova prospettiva ricca in esempi tratti dalla storia della propria organizzazione e in possibili scenari futuri che la riguardano con anticipazione delle best practices (Gibertoni, 2006). Costruire una cultura ed una educazione alla complessità richiede, più dell'applicazione di best practices e modelli manageriali, la capacità di interpretare l'evoluzione del contesto in cui le organizzazioni si muovono e crescono. Navigare nella complessità, vedere in anticipo gli effetti delle proprie azioni, valutare i rischi e le opportunità per le generazioni a venire: di questo ha bisogno un leader per affrontare le sfide del futuro (Cravera, 2020). Il leader deve essere consapevole di sé, cioè dei propri limiti e delle proprie conoscenze, e del contesto in cui agisce. Devono emergere: predisposizione a privilegiare l'azione orientata al bene comune, comprensione del contesto in cui si opera, capacità relazionale quindi inclusione ed apertura agli altri, attenzione alla dimensione temporale e quindi agli effetti delle proprie azioni nel futuro (Cravera, 2021). Felipe Nascimento, amministratore delegato di MAPFRE Seguros, sostiene che c'è bisogno di guardare oltre le incertezze e trovare il potenziale per il miglioramento e l'innovazione. La questione dell'ESG (Environmental Social Governance)

può essere vista come un rischio ma anche come una grande opportunità per l'innovazione (IBM Institute for Business Value, 2022). “Per vincere la paura bisogna mettersi nella buca del vento e farsi soffiare via/per vincere la paura bisogna portare in superficie l'incendio sotterraneo/lasciando che le fiamme ci avvolgano/e non resti più niente da bruciare/per vincere la paura bisogna sopravvivere a noi stessi/dare tutto per già perso/riaprire gli occhi e meravigliarsi/che esista ancora qualcosa da vedere” (Mullon, 2020).

“Aprirsi a soluzioni prima difficili anche solo da ipotizzare, rispettando le regole imposte dalle politiche ambientali, supportando anche la crescita sociale e culturale ed economica della comunità di cui si è parte, per stare al passo con un mondo in continua evoluzione” (Ortenzi, 2018, p. 153): questa è Innovability nelle parole del Chief Innovability Officer di Enel, Ernesto Ciorra. Come due facce della stessa medaglia, Innovazione e Sostenibilità si sono fuse per creare valore per l'Azienda e tutti i suoi stakeholders: “... perché Enel deve innovare per raggiungere la sostenibilità e, se non sostenibile, non può innovare perché le migliori menti non vogliono lavorare in aziende che non sono sostenibili!” (Ortenzi, 2018, p. 156). Le imprese del futuro la cui visione è basata sull'immaginazione dei loro manager, seguono il percorso dello sviluppo sostenibile. Le risorse umane giocano il ruolo più significativo nel processo di trasformazione delle imprese in organizzazioni sostenibili e la leadership è una sfida chiave nel campo del management di una impresa sostenibile (Knap-Stefaniuk, 2023).

Per sviluppo sostenibile si intende “uno sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare le proprie” (World Commission on Environment and Development, 1987). Si è soliti identificare tre dimensioni (ESG) dello sviluppo sostenibile: tutela dell'ambiente (Environmental), inclusione sociale (Social), governo della crescita economica (Governance). “La Sostenibilità promuove il business, supporta i bisogni dei nostri clienti, genera redditività e contribuisce ad un mondo migliore. Questo è come noi vediamo il nostro ruolo trasformativo” nelle parole dell'amministratore delegato Fausto Ribeiro di Banco do Brasil (IBM Institute for Business Value, 2022, p. 3). “La Sostenibilità non è solo un concetto o un dipartimento in una organizzazione. E' parte integrante della cultura ed un modo di vita. Quando tu vuoi essere due passi avanti, hai bisogno della convinzione di ognuno nella organizzazione” precisa Suraj Bahirwani, President and Global Sales Head di Grasim Industries Limited (IBM Institute for Business Value, 2022, p. 35).

“Le sfide odierne della sostenibilità possono essere affrontate solo se i dipendenti iniziano a credere nel proprio potere di trasformare l'azienda. Il sostegno della leadership ed il

senso di sicurezza psicologica sono cruciali per tale empowerment. L'empowerment consente ai dipendenti di assumersi la responsabilità delle difficili sfide della sostenibilità, rendendo così sia le nostre attività che il nostro mondo un posto migliore” (Bhattacharya et al., 2018). Nel modellare un ambiente di lavoro motivazionale ed innovativo è la presa di decisione partecipativa ad avere obiettivi d'impresa che sono non solo la performance economica, ma anche obiettivi ambientali, tra cui una migliore società che è sostenibile nel lungo periodo. Le imprese necessitano di adottare comportamenti ambientali innovativi e dinamici nelle loro strategie di presa di decisione per avere vantaggio competitivo e ciò richiede empowerment, un cui risultato significativo è la presa di decisione motivazionale, che modella la percezione ed i giudizi degli imprenditori rispetto all'adottare strategie e pratiche di ecoinnovazione (Ben Amara & Cohen, 2021). La presa di decisione motivazionale è un'influenza condivisa tra un leader ed i suoi collaboratori che motiva ad investire di più nel lavoro e promuove informazioni vitali nell'adottare pratiche di ecoinnovazione (Da'as, 2020).

Un'indagine dell'Institute for Business Value di IBM nel periodo marzo-maggio 2023 (IBM Institute for Business Value, 2023) rivela che sebbene gli amministratori delegati identifichino la produttività e la redditività come la loro massima priorità, la sostenibilità e la sicurezza informatica sono le sfide più grandi. Circa il 50% degli amministratori delegati e dei loro team esecutivi percepiscono compensi legati agli obiettivi di sostenibilità, un aumento significativo rispetto al 2022, quando la cifra era solo del 15%. “Per noi di Smart, la sostenibilità è sempre stata ed è tuttora un fattore igienico: se non sei credibile come marchio esclusivamente elettrico, i clienti non ti sceglieranno”, dice l'amministratore delegato Dirk Adelman di Smart Europe (IBM Institute for Business Value, 2023, p. 18). Uno studio di IBM Institute for Business del 2022 ha rivelato infatti che gli amministratori delegati che allineano la loro strategia di sostenibilità con la trasformazione digitale, hanno registrato entrate di crescita fino al 41% superiore rispetto a coloro che non hanno allineato i loro sforzi (IBM Institute for Business Value, 2023).

### **1.3 Stakeholders**

Nel 2019 gli amministratori delegati delle più importanti società americane, riunitisi nella Business Roundtable, provarono a ridefinire un nuovo “stakeholder capitalism”, nel quale le imprese non ricercano più solo profitti a breve termine, ma puntano alla creazione di valore a lungo termine per tutti i loro stakeholders e per la società in generale. Nel 2020 il World Economic Forum riprendendo questa idea, ha definito la “Nuova Agenda” del

capitalismo globale, più orientato alla stakeholder economy (Golinelli & Quattrociochi, 2022).

Sono gli Standards GRI (Global Reporting Initiative) a consentire alle organizzazioni di rendere pubblici i loro impatti più significativi su economia, ambiente e persone, inclusi quelli sui diritti umani e le modalità con cui essi vengono gestiti, potenziando la trasparenza sugli impatti dell'organizzazione ed accrescendo la sua responsabilità (Global Sustainability Standards Board, 2024).

Lo stakeholder è quell'“entità o individuo che può ragionevolmente essere influenzato in modo significativo dalle attività, dai prodotti e dai servizi dell'organizzazione o le cui azioni possono ragionevolmente incidere sulla capacità dell'organizzazione di attuare con successo le proprie strategie e raggiungere i propri obiettivi” (OCSE, 2018). Sono stakeholders i partner aziendali, le organizzazioni della società civile, i consumatori, i clienti, i dipendenti ed altri lavoratori, i governi, le comunità locali, le organizzazioni non governative, gli azionisti ed altri investitori, i fornitori, i sindacati, i gruppi vulnerabili. Lo stakeholder è quella persona o gruppo di persone che ha un interesse verso l'azienda e verso cui l'azienda ha un interesse, sussistendo una relazione di tipo continuativo.

Clarkson (1995) distingue gli stakeholders in “primari” e “secondari” in base al grado di influenza diretta o indiretta nei processi decisionali aziendali e alla dipendenza diretta o indiretta dalle attività, dai prodotti/servizi o dalle performance dell'impresa. Gli stakeholders primari sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante (azionisti, investitori, dipendenti, clienti, fornitori ed anche governi, comunità che forniscono le infrastrutture, banche, concorrenti). Gli stakeholders secondari sono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma non hanno relazioni dirette con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza (istituzioni, comunità locali, gruppi di rappresentanza, gruppi di pressione, pubblico).

I key stakeholders sono identificati da differenti direttrici che sono (AA1000StakeholderEngagementStandard, 2005):

- responsabilità: quei soggetti verso i quali l'azienda ha o potrebbe avere in futuro, responsabilità legali, finanziarie ed operative;
- influenza: soggetti in grado di influenzare la capacità dell'azienda di raggiungere gli obiettivi;

- prossimità/vicinanza: soggetti con cui l'azienda interagisce maggiormente come gli stakeholders interni, quelli con cui instaurare relazioni durevoli, quelli da cui si dipende per l'operatività quotidiana, quelli che vivono vicino alla sede operativa;
- dipendenza: soggetti che dipendono dall'azienda come i dipendenti e le loro famiglie, i clienti che dipendono dai prodotti;
- rappresentanza: soggetti a cui per ragioni di legge/cultura/tradizioni è affidato il compito di rappresentare altri individui.

Il management deve porsi l'obiettivo di mantenere in equilibrio tutti gli interessi e le aspettative che convergono nell'impresa, gestendo la relazione con gli stakeholders a tre livelli (Freeman, 1984):

- razionale, comprendendo chi sono i portatori di interesse e quali aspettative hanno nei confronti dell'impresa. Gli interessi critici sono quelli che assumono tre caratteristiche, che variano nel corso del tempo: potere di uno stakeholder nell'imporre all'impresa il proprio volere, legittimità in quanto valori e norme sociali ritengono meritevole di tutela quell'interesse, urgenza della risposta del management quando non è possibile dilazionare il soddisfacimento di un interesse molto importante per lo stakeholder (Mitchell et al., 1997);
- processuale, analizzando i processi aziendali utilizzati per interagire con diversi stakeholders e valutandone la coerenza con le attese dei portatori di interesse. Distinguiamo processi orientati verso la strategia, ossia le matrici di portafoglio e la revisione strategica, che permettono di decidere in quale business operare, e processi orientati verso gli stakeholders ossia analisi dell'ambiente esterno istituzionale, volti a comprendere come cercare un equilibrio con i portatori di interesse (Zattoni, 2015);
- transazionale, analizzando le modalità di interazione dell'impresa con i propri stakeholders e la loro coerenza con quanto emerso nelle precedenti fasi di analisi. Il management "deve misurare la qualità e quantità delle risorse che l'impresa utilizza per interagire con ciascun gruppo di stakeholder e deve valutare la frequenza e la qualità della relazione che essa intrattiene con loro" (Zattoni, 2015, p. 95). Importanti sono gli strumenti per misurare e comunicare la performance aziendale: un'impresa che ha l'obiettivo di massimizzare il valore per gli azionisti dà enfasi alle misure di performance economico-finanziaria. Al fine di ampliare gli obiettivi del management Elkington (1997) ha proposto la "triple bottom line" come forma di

misurazione e comunicazione dei risultati aziendali: le imprese devono misurare la propria performance secondo le dimensioni sociale, ambientale, finanziaria, anche chiamate le tre “P” (People, Planet, Profit). Misurando l’impatto delle attività aziendali su tre diverse dimensioni, questo modello coglie l’essenza della sostenibilità aziendale.

La capacità dell’impresa di realizzare in modo efficace e coerente i tre livelli di analisi può essere definita come la capacità di gestire le attese dei portatori di interessi: Stakeholder Management Capability. Tale capacità è rilevante nell’assicurare l’economicità aziendale: uno stakeholder non soddisfatto può intraprendere azioni dannose per la vita duratura economica dell’impresa (Zattoni, 2015). Ad esempio ricevere informazioni negative relative alla responsabilità sociale d’impresa fa sì che gli stakeholders puniscano l’azienda con meno investimenti, minore interesse per l’occupazione, minori acquisti, pubblicazione di commenti negativi sui social media, infliggendole costi reputazionali (Lewin & Warren, 2024).

#### **1.4 Stakeholder engagement**

I cambiamenti globali degli ultimi anni (cambiamenti climatici e demografici, rivoluzione digitale, nuove normative e standard regolamentari, etc.) stanno determinando impatti così rilevanti sulle economie mondiali da spingere le aziende a rivedere le proprie politiche strategiche orientandole verso un modello di creazione di valore sostenibile, e ad adottare nuovi e diversi strumenti di coinvolgimento degli stakeholders capaci di favorire il dialogo, di rilevare il loro punto di vista e le specifiche esigenze, al fine di legittimare le proprie operazioni, comprendere le opinioni, necessità e considerare tali istanze nei processi decisionali strategici delle imprese. Ogni azienda deve identificare le diverse categorie di stakeholders, individuando gli interlocutori strategici rispetto ai quali avere maggiore interesse a collaborare, legittimarsi, rendicontare il proprio operato (www.accountability.org, 2015 b).

Lo stakeholder engagement è il processo per cui un’organizzazione coinvolge gli stakeholders nell’individuazione e comprensione delle loro aspettative in merito alle tematiche della sostenibilità ed è lo strumento che può contribuire al miglioramento strategico ed operativo (<https://www.globalreporting.org>).

Il fine ultimo del coinvolgimento degli stakeholders è dare un orientamento strategico ed operativo all’eccellenza di una organizzazione e contribuire a quel genere di sviluppo

sostenibile da cui le organizzazioni, i loro stakeholders e la società in generale possono trarre beneficio (AA1000StakeholderEngagementStandard2005) attraverso:

- apprendimento, identificando e comprendendo i bisogni, le aspettative e le percezioni degli stakeholders, le sfide e le opportunità identificate dagli stakeholders, le aree di rilevanza per gli stakeholders;
- innovazione, traendo dalla conoscenza approfondita degli stakeholders informazioni che diano sostanza alle strategie e guidino i processi operativi verso l'eccellenza, allineando le operazioni ai bisogni dello sviluppo sostenibile e alle aspettative della società;
- performance: migliorando i risultati, sviluppando e definendo indicatori di performance che consentano agli stakeholders di valutare i risultati conseguiti dall'organizzazione.

Integrato nella governance e nella strategia organizzativa, lo stakeholder engagement coinvolge anche le funzioni aziendali, individuando priorità d'intervento ed aree di maggior interesse in termini di impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione, ricavando informazioni per la comprensione e gestione di tali priorità, rafforzando l'integrazione della sostenibilità nei processi operativi aziendali. Materialità, Inclusività e Reattività sono i principi che reggono l'Accountability, ossia importanza e significatività di un tema per l'organizzazione e per i suoi stakeholders, coinvolgimento degli stakeholders nello sviluppo e perseguimento di una risposta strategica e rendicontabile alle sfide della sostenibilità, grado di efficienza della risposta aziendale ad una istanza degli stakeholders in grado di impattare sulla performance (economica e non) aziendale (AA1000StakeholderEngagementStandard2015).

Kujala et al. (2022) hanno evidenziato l'importanza dello stakeholder engagement nelle attività organizzative cruciali, come la creazione di valore, la pianificazione strategica e la presa di decisione, l'innovazione, la creazione di apprendimento, conoscenza, accounting & reporting così come la responsabilità sociale d'impresa e la sostenibilità. Ayuso et al. (2011) sostengono che lo stakeholder engagement, come una capacità organizzativa, è positivamente collegato all'innovazione orientata alla sostenibilità. Per gestire efficacemente gli stakeholders, le imprese devono sviluppare la capacità di distribuire le risorse tangibili ed intangibili in modo competitivo ed efficiente (Teece, 2009) sia per le innovazioni tecnologiche che per i processi di business (Del Giudice et al., 2011). Sharma & Vredenburg (1998) sostengono che le capacità legate agli stakeholders diventano,

direttamente ed indirettamente, una risorsa di innovazione all'interno dell'azienda e un driver per l'imprenditorialità. La teoria degli stakeholders si focalizza sulla gestione delle relazioni tra una organizzazione ed i suoi stakeholders per scopi di creazione di valore (Fernando & Lawrence, 2014): il business deve creare quanto più valore possibile dalle relazioni con gli stakeholders dell'azienda. Nelle piccole e medie imprese importanti sono la sostenibilità, l'adattamento, l'innovazione e l'orientamento alla crescita in un ambiente "a conoscenza intensiva": nelle relazioni con gli stakeholders tali aziende diventano più aperte a co-creare, condividere e riusare conoscenza ambientale (Scuotto et al., 2020).

Il business model per la sostenibilità può essere definito come una rappresentazione semplificata di elementi, interrelazioni tra questi elementi e la relazione con gli stakeholders che un'azienda usa per proporre, creare, consegnare e catturare valore sostenibile per ed in collaborazione con, un ampio range di stakeholders (Geissdoerfer et al., 2016). Il modello di business per la sostenibilità ha un flusso del valore che inizia con l'"intenzione" dell'imprenditore a creare valore sostenibile, cambiare ed innovare verso la sostenibilità (Barth et al., 2017). Segue la "proposizione di valore", ossia la promessa di benefici economici, ambientali e sociali che una impresa offre ai clienti ed alla società, considerando profitti a breve termine e sostenibilità a lungo termine (Patala et al., 2016). La "creazione di valore" dà invece sostanza alla organizzazione ed all'architettura dell'azienda, evidenziando le risorse del vantaggio competitivo (Richardson, 2008), quindi le diverse modalità di "consegna di valore" ai differenti stakeholders, centrate sulle relazioni con i clienti (Bocken et al., 2018). Infine la "cattura del valore" include le differenti forme di benefits dei key stakeholders (Short et al., 2014).

## **1.5 Innovazione "nel cervello"**

"La struttura e le funzioni del cervello di un individuo sono il prodotto unico dell'interazione tra il patrimonio genetico e l'ambiente, le esperienze e gli apprendimenti individuali. In questo senso i modi con cui ogni cervello risponde agli stimoli dipendono dalla storia dell'individuo, dai tratti ereditari programmati nei suoi geni, dall'insieme delle situazioni che esso ha vissuto e memorizzato, dal comportamento e dalle abitudini" (Serpelloni, 2014, p. 7). Il cervello presenta un fenomeno chiamato plasticità neuronale, cioè l'adattamento delle sue strutture agli stimoli esterni, che avviene attraverso la produzione o l'eliminazione di sinapsi, la modifica delle caratteristiche funzionali e strutturali dei neuroni, la progressiva mielinizzazione delle fibre nervose, le variazioni nella concentrazione dei neurotrasmettitori e nella variazione del numero dei recettori per

i differenti neurotrasmettitori (Serpelloni, 2014). Del resto la mielinizzazione corticale è collegata alle differenze individuali nell'impulsività decisionale ed è la mielina che influenza parzialmente le prestazioni cognitive attraverso un'alterata sincronia cerebrale locale (Guo, 2023). I processi di plasticità neuronale sono controllati in parte dagli stessi neurotrasmettitori. La plasticità è una caratteristica innata del sistema cerebrale: il cervello è infatti progettato per adattarsi all'ambiente esterno e risolvere i problemi quotidiani. Il piacere è uno dei fattori chiave che ha permesso l'evoluzione e la sopravvivenza dell'uomo: il nostro cervello è programmato affinché ricerchiamo e ripetiamo le attività a noi piacevoli. Proviamo piacere perché nel cervello vi è un importante sistema formato da un gruppo di cellule nervose presenti nell'area tegmentale ventrale, che mandano messaggi di piacere ai neuroni del nucleo accumbens, il quale produce dopamina che è l'ormone del piacere, e a quelli di alcune aree delle regioni frontali. Tali strutture costituiscono il sistema della gratificazione e del piacere: la trasmissione dei messaggi avviene attraverso la produzione del neurotrasmettitore dopamina (Serpelloni, 2014). Dice l'imprenditore Diego Della Valle: "Creare il desiderio è il nostro mantra. E' il desiderio che spinge all'acquisto".

Un cenno meritano gli studi sulla neuropsicologia della creatività, considerando che quest'ultima è uno degli elementi che creano Innovazione. La teoria dopaminergica dell'umore positivo è in grado di dimostrare come lo stato emotivo di una persona possa influire sul cervello, con risultati fondamentali per la creatività (Revlín, 2014). La relazione tra il neurotrasmettitore dopamina, la corteccia prefrontale e la corteccia cingolata anteriore è responsabile della flessibilità cognitiva, cioè la capacità di passare da un modo di vedere una situazione ad un altro, di spostare l'attenzione verso qualcosa di diverso, capacità che si basa sulla memoria di lavoro ed è coinvolta nel problem solving creativo. Le soluzioni creative sembrano essere promosse dallo stato d'animo positivo per mezzo del circuito dopaminergico cerebrale (Revlín, 2014).

L'avanzamento nelle tecniche di mappatura del cervello ha illuminato la neuroscienza dell'innovazione, ossia "la capacità unica dell'essere umano di vedere una possibilità non ancora esistente e darle vita" (<https://italia.6seconds.org/2019/07/innovatore-cervello/>). Osservando il cervello di musicisti jazz che improvvisano una melodia (Pinho et al., 2015), di poeti che scrivono versi (Liu et al., 2015), di artisti che disegnano idee per la copertina di un libro (Ellamil et al., 2012) mappando le regioni ed i circuiti implicati nel pensiero innovativo, il risultato è straordinario. Non è una identificazione di specifici percorsi innovativi, ma di informazioni inestimabili per usare l'intelligenza emotiva come fonte per il pensiero innovativo.

Limb & Braun (2008) hanno esaminato, usando la fMRI, l'improvvisazione in pianisti jazz professionisti, osservando una maggiore attività in una parte dei lobi frontali chiamata corteccia prefrontale mediale. Cambiamenti nell'attività prefrontale durante l'improvvisazione furono accompagnati da una diffusa attivazione di aree sensorimotorie neocorticali (che mediano organizzazione ed esecuzione di performance musicali) e da deattivazione delle strutture limbiche (che regolano motivazione ed emozione). Questo modello neurale distribuito potrebbe fornire un contesto cognitivo che consente l'emergere di un'attività creativa spontanea. Si può anche dedurre che le aree inattive nel processo (regioni dorsolaterale prefrontale e orbitale laterale) non sono correlate alla creazione, quindi ciò che vediamo è un allentamento delle funzioni esecutive per consentire un'attenzione più naturale e sfocata e processi non censurati, segno distintivo della creatività.

Beaty e collaboratori (2017) hanno sottoposto 163 soggetti a risonanza magnetica funzionale chiedendo loro di completare l'“Alternative Uses Task”, cioè di inventare nuovi usi per alcuni oggetti. Ad esempio, per un calzino: rispondere “utilizzarlo per mantenere i piedi caldi” ha un punteggio basso, mentre “utilizzarlo come sistema di filtraggio dell'acqua” è una risposta molto creativa. Comparando la creatività delle risposte con le attività funzionali e la connessione tra differenti regioni del cervello, hanno scoperto che il pensiero innovativo nasce non da una specifica regione del cervello, ma dalla connessione di regioni tipicamente differenti e separate tra loro: il Default mode network, il Central executive network ed il Salience network. Quando regioni del cervello che normalmente si ignorano o si escludono a vicenda iniziano a lavorare insieme, si ha il pensiero innovativo (Beaty et al., 2017).

Coinvolto nella rilevazione ed integrazione di segnali sensoriali ed affettivi salienti, nel reclutamento di reti funzionali rilevanti, nella interocezione di sentimenti associati alla ricompensa, nella classificazione della rilevanza sociale dell'elaborazione di un input, il Salience network contribuisce a funzioni complesse, come comunicazione, comportamento sociale, autoconsapevolezza attraverso l'integrazione di informazioni sensoriali, emotive e cognitive. Composto principalmente dall'insula anteriore, dalla corteccia cingolata anteriore dorsale e striato ventrale, il Salience network modera il passaggio tra elaborazione interna ed esterna delle due principali reti di controllo del cervello, ossia il Default mode network ed il Central executive network, che nel cervello sano non sono attivi contemporaneamente (<https://www.sciencedirect.com/topics/medicine-and-dentistry/salience-network>).

Composto principalmente da corteccia prefrontale mediale dorsale, corteccia cingolata posteriore, precuneo e giro angolare, il Default mode network supporta memoria autobiografica, concetto di sé, monologo interno. Si riferisce a quelle aree del cervello che si attivano quando le persone non sono impegnate in alcuno specifico compito cognitivo, ma piuttosto lasciano che la loro mente vaghi. Correlato negativamente alla rete dell'attenzione, si attiva quando una persona non è concentrata sul mondo esterno ed il cervello è a riposo (come nel sogno ad occhi aperti), i pensieri dettagliati relativi all'esecuzione di compiti esterni, agli altri, a se stessi e durante i ricordi del passato verso una pianificazione del futuro (<https://www.sciencedirect.com/topics/neuroscience/default-mode-network>). Nel momento in cui si è coinvolti in un compito percettivo o motorio, si abbandona “la modalità sentinella” (anche quando ci si riposa, si monitora diffusamente l'ambiente circostante prestandovi attenzione, viceversa quando si è attivi, ci si concentra su quello che si sta facendo) o del “pensiero interno” (pensare, ricordare, sognare ad occhi aperti quando si è seduti senza far nulla) legati ad intensa attività del default mode network, per focalizzarsi sull'elaborazione degli input sensoriali legati a bassa attività del default mode network ed aumentata attività delle aree sensitivo-motorie. La transizione da attività cerebrale del default mode network a riposo all'elaborazione sensoriale tipica dei compiti attivi implica un cambiamento nell'oggetto dell'attenzione (Bear et al., 2016).

Il Central executive network è un sistema frontoparietale laterale: i suoi nodi principali includono la corteccia prefrontale dorsolaterale e la corteccia parietale posteriore laterale. E' cruciale per mantenere e manipolare attivamente informazioni nella memoria di lavoro, nella soluzione di problemi basata su regole, nell'attenzione sostenuta, nel ragionamento, nella flessibilità del compito, nella presa di decisione nel contesto del comportamento orientato all'obiettivo. Mentre il Default mode network mostra attivazione durante gli stati di veglia riposo, il Central executive network mostra attivazione durante attività cognitivamente ed emotivamente impegnative. E' ampiamente accettato che, quando eseguiamo un compito, sia il Central executive network che il Salience network sono più attivati, mentre il Default mode network è deactivated (<https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/central-executive-network>). Vergara et al. (2021) hanno condotto un interessante studio sulla improvvisazione jazz, rilevando attraverso dati di fMRI che questa forma di creatività è associata ad uno stato di connettività debole, necessaria per il reclutamento attenuato dell'Executive control network (la rete deputata al controllo esecutivo) associato ad una sensazione di “flusso” per

una creazione musicale senza ostacoli. Contro una connettività funzionale più alta per l'esecuzione di musica preappresa, la connettività elicitata per i network sensomotorio e l'Executive control non è differente se i musicisti immaginano o esternalizzano attraverso la vocalizzazione la loro performance musicale.

Con implicazioni per lo studio dell'esperienza artistica, ma anche per la comprensione delle fondamenta neurali dei processi di dominio generale come il controllo motorio e la produzione del linguaggio, Beaty (2015) ha realizzato una review nel campo emergente delle neuroscienze dell'improvvisazione, una delle forme più complesse del comportamento creativo, sintetizzando gli studi con risonanza magnetica funzionale sull'improvvisazione musicale inclusa improvvisazione vocale e strumentale in pianisti jazz, musicisti classici, artisti rap freestyle, non musicisti. Si evidenzia un network di regioni cerebrali prefrontali comunemente collegato al comportamento dell'improvvisazione nell'area motoria, includendo l'area motoria pre-supplementare, la corteccia prefrontale mediale, il giro frontale inferiore, la corteccia prefrontale dorsolaterale e la corteccia premotoria dorsale. L'attivazione di questi suggerisce che un comportamento apparentemente senza vincoli potrebbe in realtà beneficiare della pianificazione motoria e del controllo cognitivo. Tuttavia l'attivazione delle regioni corticali della linea mediana indica un ruolo della cognizione spontanea, caratteristica del Default mode network. Tali risultati possono riflettere una cooperazione tra network cerebrali su larga scala associati al controllo cognitivo e al pensiero spontaneo.

Duan et al. (2012) hanno esaminato in giocatori di scacchi l'influenza dell'esperienza cognitiva su 4 network associati con la performance del compito cognitivo: il Default mode network, il Central executive network, il Dorsal attention network ed il Salience network. Valutando attraverso fMRI le modulazioni dell'attività dei network durante il compito così come la loro connettività funzionale allo stato di riposo, i risultati dimostrano l'effetto dell'apprendimento a lungo termine e l'importante ruolo della deattivazione del Default mode network nella performance esperta ed una maggiore integrazione funzionale dell'attività spontanea nei circuiti Default mode network - Nucleo caudato ampiamente distribuiti, i quali potrebbero meglio supportare i controlli cognitivi di alto livello del comportamento.

Un interessante studio di Lu et al. (2015) ha sottoposto a risonanza magnetica funzionale 17 compositori professionisti per esplorarne i network funzionali durante la creazione di musica, una delle forme della creatività, trovando che la connettività funzionale di network primari nel lobo occipitale bilaterale e nella corteccia postcentrale bilaterale diminuivano

durante il periodo di composizione. Una connettività funzionale significativamente più forte apparve tra la corteccia cingolata anteriore, il giro angolare destro e il giro frontale superiore bilaterale durante la composizione. Cioè quando i compositori professionisti stanno componendo, si forma uno stato cerebrale specifico della creazione musicale, nel quale non è necessaria l'integrazione tra area primaria visuale e motoria. Invece i neuroni di queste aree sono reclutati per migliorare la connettività funzionale tra corteccia cingolata anteriore e il Default mode network, per pianificare l'integrazione delle note musicali con l'emozione.

Nuovi modi di pensare e di connettersi: questo è il segreto del pensiero innovativo che richiede intelligenza emotiva. Immergersi in contesti che portano fuori dalla zona di comfort (es. arte, sport, teatro), conoscere le abitudini positive delle grandi menti innovative, allenare il pensiero laterale sconfinando i binari del pensiero comune e mettendo in atto il design thinking ossia la costruzione attorno all'utilizzatore finale (collega, cliente, fornitore, partner) del prodotto/servizio/processo, dell'innovazione grazie al potere dell'empatia, della creatività e della partecipazione di talenti diversi sono le caratteristiche dell'approccio all'innovazione nelle organizzazioni (<https://eqbiz.it/il-cervello-innovativo-come-funziona-e-come-allenarlo/>).

Creatività organizzativa e innovazione orientata alla sostenibilità sono fattori chiave per leaders e managers. I risultati di uno studio (Balconi, 2024) evidenziano sul luogo di lavoro l'effetto in tali soggetti del pensiero creativo sulla corteccia prefrontale e la giunzione parietale temporale. Inoltre una connettività funzionale aumentata tra insula, regione associata alla flessibilità cognitiva, e corteccia prefrontale anteriore, regione chiave per la scelta esplorativa, è emersa in uno studio condotto nel 2024 nel cervello degli imprenditori sotto risonanza magnetica funzionale, non soggetti a compito cognitivo. Tale connettività può aiutare a promuovere il comportamento flessibile (Ooms, 2024). Un ulteriore studio su pensiero creativo e riconoscimento di un'opportunità negli imprenditori ha evidenziato che essi usano le loro memorie quando riconoscono una opportunità, ossia fanno uso della loro conoscenza preesistente e delle passate esperienze quando definiscono se una situazione nell'ambiente è una opportunità (Dincer Aydin, 2023).

## Capitolo 2

### Il Processo decisionale

#### 2.1 La Decisione organizzativa

“Un processo decisionale efficace è una combinazione di dati, giudizio umano e opinione delle persone. Le decisioni migliori sono quelle in cui la collaborazione informa il processo. Pertanto, riceviamo input da diversi gruppi: esperti in materia, analisti di dati, leader aziendali e dipendenti in prima linea che interagiscono con i clienti. Prendiamo input da tutte queste categorie prima di prendere una decisione” sostiene l’amministratore delegato Baby George di Joyalukkas (IBM Institute for Business Value, 2023, p. 15).

La decisione organizzativa è definita come il processo (Daft, 2010):

- di identificazione del problema, nel quale le informazioni sulle condizioni ambientali ed organizzative sono monitorate per determinare se le prestazioni sono soddisfacenti e diagnosticare la causa delle insufficienze, e
- di soluzione del problema, in cui si prendono in considerazione i possibili percorsi di azione scegliendo e realizzando un’alternativa.

Influenzandosi l’una con l’altra, le dimensioni della decisione organizzativa (Cortese & Tesio, 2009) sono:

- rilevanza: da semplici questioni di routine a cambiamenti di strategia, specifica l’impatto della decisione su tutta l’organizzazione;
- temporalità: con un effetto immediato o lontano nel tempo, esprime il periodo di tempo in cui si avverteranno le conseguenze;
- contesto: le condizioni ambientali, ad alta intensità di conoscenza con complessità dei processi aziendali legati al capitale umano (Phillips et al., 2016), in cui viene presa una decisione possono essere distinte in situazioni di certezza (conoscendo bene i fatti, l’esito della decisione può essere previsto in modo accurato), di rischio (con una conoscenza parziale delle informazioni, si possono solo fare proiezioni sul possibile esito della decisione), di incertezza (non si hanno informazioni sufficienti nemmeno per una proiezione probabilistica dell’esito della decisione).

L’interazione tra le tre dimensioni origina diversi gradi di complessità, distinguendo le decisioni organizzative (Simon, 1960) in:

- programmate: ripetitive, ben definite e strutturate con chiari criteri di prestazione, buone informazioni disponibili sulle prestazioni attuali, alternative facilmente specificate e relativa certezza che l'alternativa scelta avrà successo. Molte imprese adottano regole basate sull'esperienza (Daft, 2010). Tali decisioni hanno poca rilevanza, effetti a breve termine, non comportano particolari rischi, sono prese a tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione: sono decisioni operative;
- non programmate: nuove e poco definite, senza alcuna procedura esistente per la risoluzione del problema, senza una precedente esperienza e conoscenza di quel tipo di problema, senza criteri precisi di decisione, con alternative confuse ed incertezza sull'efficacia di ogni soluzione proposta, molte di tali decisioni implicano una pianificazione strategica. Potendo sviluppare poche alternative, ogni singola soluzione è ritagliata su misura per il problema (Daft, 2010). "Processo decisionale non significa solo prendere dati e cercare di modellare in modo accurato, ma dedicare tempo anche alle incertezze ed aggirarle" sostiene il presidente ed amministratore delegato Matti Lehmus di Neste (IBM Institute for Business Value, 2023, p. 19). Trattando spesso questioni di grande rilevanza, che possono influire per lungo tempo sull'organizzazione e vengono prese in contesti rischiosi ed incerti, le decisioni non programmate possono a loro volta distinguersi in tattiche, che affrontano questioni con effetti a breve-medio termine che richiedono una certa dose di creatività e improvvisazione, e strategiche che con la più ampia rilevanza ed alto livello di rischio, modificano le strategie a lungo termine (come entrare in nuovi mercati o sviluppare nuovi prodotti), richiedendo grande attenzione e creatività (Cortese & Tesio, 2009).

Le decisioni non programmate sono responsabilità del top management come unico decisore con l'autorità necessaria a modificare in modo razionale l'organizzazione (Mueller et al., 2007). Il rapido cambiamento dell'ambiente competitivo incrementa l'incertezza per chi deve prendere decisioni: molte organizzazioni si stanno evolvendo verso la "learning organization", organizzazione che apprende (Daft, 2010).

Osserva Roberto Tomasi, ex-amministratore delegato di Autostrade per l'Italia: "Qualche volta gli amministratori delegati devono prendere una decisione senza avere una visione chiara del risultato finale. È allora che dici: "Penso che questa sia la direzione". Non so come ottenere questo risultato, ma devo muovermi. E cercherò di capire meglio la situazione. Oggi non si possono avere certezze sul futuro. A volte devi prendere la decisione

di andare in una direzione e fare affidamento sulla tua capacità di provare a cambiare direzione nel mezzo della corrente, se necessario” (IBM Institute for Business Value, 2023, p. 22). In linea Fabián Hernández, amministratore delegato di Movistar Colombia: “A volte devi capire che una situazione non può aspettare dati più rilevanti e agire con ciò che hai a portata di mano. Con i dati che esistono, devi decidere in quel momento perché non puoi aspettare sei mesi per avere il set di dati giusto, o gli strumenti giusti, o il processo giusto” (IBM Institute for Business Value, 2023, p. 10).

## **2.2 Correlati neurologici della Decisione**

Le decisioni sono “l’esito finale di una procedura in più stadi, in cui gli stimoli esterni, raccolti e codificati separatamente dai molteplici sistemi di input, sono trasmessi attraverso impulsi elettrici da un neurone all’altro e subiscono una serie di adattamenti, in gran parte indipendenti dalla volontà dell’individuo. Queste trasformazioni dipendono dalle strutture del nostro apparato cerebrale, che è il risultato sia dell’eredità genetica sia dell’esperienza” (Innocenti, 2009, p. 44).

Benché il numero di neuroni presenti nel nostro cervello sia stabilito fin dalla prima infanzia, il cervello continua a mostrare dall’adolescenza il fenomeno chiamato plasticità neurale, ovvero l’adattamento delle sue strutture agli stimoli esterni. La plasticità è una caratteristica innata del cervello, progettato per adattarsi all’ambiente e risolvere quotidianamente i problemi. “Questa caratteristica del cervello implica che il suo funzionamento è solo in parte preprogrammato dall’evoluzione. Un ruolo altrettanto importante è giocato dalle esperienze vissute, che producono una continua rigenerazione delle cellule cerebrali” (Innocenti, 2009, p. 28). La differente tendenza degli individui a focalizzarsi sull’esperienza vissuta piuttosto che sulla concettualizzazione teorica influenza i diversi stili di apprendimento, comportamento e decisionali (Kolb, 1984).

Apprendimento e memorizzazione possono avvenire a livello sinaptico (Bear et al., 2016). Gli eventi vengono rappresentati prima di tutto come cambiamenti nell’attività elettrica del cervello, quindi come modificazioni delle proteine preesistenti presso la sinapsi. Questi cambiamenti temporanei vengono convertiti in cambiamenti permanenti (e in memoria a lungo termine) alterando la struttura della sinapsi. In molte forme di memoria, ciò coinvolge la sintesi di nuove proteine e l’assemblamento di nuovi microcircuiti. Vi è un caratteristico coinvolgimento degli ioni calcio: fondamentale per la secrezione del neurotrasmettitore e per la contrazione muscolare, questa sostanza è coinvolta in

qualunque forma di plasticità sinaptica, perché possiede l'incredibile capacità di associare l'attività elettrica con le modificazioni a lungo termine nel cervello.

Inoltre le sinapsi sono la sede della personalità, come sostenuto dalla teoria del Sé Sinaptico del neurobiologo LeDoux. “Il tuo Sé, l'essenza di quello che tu sei, rispecchia i pattern di interconnettività tra neuroni nel tuo cervello. Le connessioni tra neuroni, note come sinapsi, sono i principali canali di flusso e di immagazzinamento delle informazioni nel cervello. La maggior parte di ciò che il cervello fa, è svolta dalla trasmissione sinaptica tra neuroni e dal recupero dell'informazione codificata da una pregressa trasmissione attraverso le sinapsi [per cui] dovrebbe essere in pratica un truismo dire che il Sé è sinaptico” (LeDoux, 2002, p. 4).

Uno studio condotto da Parr e collaboratori (2020) che indaga attraverso la fMRI la presa di decisione in compiti strategici e non, rivela l'attivazione di regioni cerebrali implicate nel Default mode network, includendo la corteccia cingolata posteriore, la corteccia temporale inferolaterale sinistra, la corteccia prefrontale mediale ed un aumento di domanda cognitiva nelle scelte strategiche. Quest'ultime evidenziano l'attivazione del network cortico-striato: lo striato implementa la selezione di azioni basate sulla ricompensa e forma forti connessioni reciproche con la corteccia cerebrale, evidenziando anche grande attivazione del nucleo caudato e del talamo.

### **2.3 Modelli di decision making**

Le decisioni imprenditoriali si riferiscono alle scelte che gli imprenditori fanno mirando al successo, non solo finanziario ma inteso anche come libertà personale e qualità della vita, tipicamente caratterizzate dalla creazione di un valore unico che li distingue dai concorrenti (Arend, 2020). Un imprenditore assume decisioni, influenzate non solo da fattori organizzativi ed ambientali, utilizzando un quadro cognitivo personale formatosi nel tempo attraverso la propria esperienza e le interazioni di diverse variabili contestuali e psicologiche, comprese caratteristiche, tratti ed atteggiamenti personali (Acharya & Berry, 2023).

Lo stile di presa di decisione modera la relazione tra processi di creazione della conoscenza e performance organizzativa: le organizzazioni che sono capaci di connettere la conoscenza in modi nuovi e distinti, forniscono valore aggiunto ai loro clienti migliorando l'innovazione organizzativa, i vantaggi competitivi, l'efficacia e l'efficienza (Abubakar et al., 2019). Definito lo stile decisionale come modello di risposta abituale ed appreso di un

individuo quando affronta un problema o una situazione (Scott & Bruce, 1995) ed associato lo stile decisionale allo stile cognitivo credendo che coloro che raccolgono informazioni in modo intuitivo se ne “sentano” valutatori mentre coloro che le raccolgono sistematicamente se ne “pensino” valutatori (Behling et al., 1980), si distingue il processo decisionale (Acharya & Berry, 2023):

- basato sull’intuizione: il decisore crea un approccio di problem-solving che collega le informazioni in modo non correlato attraverso il pensiero inconscio (Zander et al., 2016);
- basato sulla razionalità: i metodi e le procedure sono strutturate per ridurre ambiguità ed incertezza rifiutando potenziali risultati che hanno una logica causa-effetto non chiara (Calabretta et al., 2017).

La decisione individuale dei manager può essere descritta secondo due modi (Daft, 2010):

1. l’approccio razionale: un ideale non completamente raggiungibile nel mondo reale caratterizzato da incertezza, complessità e rapido cambiamento. Monitorare l’ambiente, definire il problema, specificare gli obiettivi, diagnosticare il problema, sviluppare soluzioni alternative, valutare le alternative, scegliere l’alternativa migliore, implementare l’alternativa scelta sono le fasi di tale approccio manageriale quando si ha un tempo sufficiente per un processo decisionale ordinato ed attentamente ponderato in grado di rivelare ogni alternativa ragionevole;
2. la prospettiva della razionalità limitata di Simon (1960): quando sono presenti limitazioni cognitive, informative, temporali, numerosi fattori interni ed esterni, natura poco strutturata di molti problemi, decisioni non programmate, poco definite, sovrapposte l’una all’altra sono necessarie scorciatoie basate sulla propria intuizione ed esperienza, spesso conservata nel subconscio. Anche quando crediamo che il processo decisionale sia il risultato di un’attenta analisi e di considerazioni razionali, la maggior parte di esso avviene a livello subconscio in una frazione di secondo. Noto come “Cognizione rapida”, tale processo decisionale risulta efficace perché il manager non si sovraccarica di troppe informazioni concentrandosi solo su quelle più importanti e “tagliandole a fette sottili” permette all’intuito di lavorare, sfruttando il potere dell’inconscio adattivo per assumere decisioni intelligenti in un tempo minimo (Gladwell, 2006).

Molte decisioni organizzative coinvolgono numerosi manager, diverse aree aziendali, molteplici punti di vista e addirittura altre organizzazioni. La ricerca relativa alle decisioni

in ambito organizzativo ha identificato quattro tipi di processi decisionali, il cui uso è condizionato dalle caratteristiche dell'organizzazione (Daft, 2010):

1. l'approccio delle scienze manageriali: corrisponde all'approccio razionale utilizzato dai singoli manager in completo o sufficiente accordo sugli obiettivi da raggiungere e sui metodi per conseguirli, vincendo rispettivamente ambiguità ed incertezza;
2. il modello Carnegie: con accordo sui metodi ma non sugli obiettivi spesso inconciliabili, ciascun decisore cerca il proprio vantaggio o quello della propria coalizione prima di quello collettivo. Ricerca di alternative, di un compromesso che soddisfi anche solo in parte tutte le coalizioni coinvolte, configurando una redistribuzione del potere ed un nuovo equilibrio politico all'interno dell'organizzazione sono le caratteristiche del processo decisionale, non puntando alla perfetta soluzione del problema in una situazione scarsamente definita e caratterizzata da conflitto (Cortese & Tesio, 2009);
3. il modello del processo decisionale incrementale (o metodo prova/errore): si ha quando tutti gli attori coinvolti nel processo decisionale sono d'accordo sugli obiettivi da raggiungere ma non condividono il metodo da usare. "Invece di affrontare una decisione di notevole rilevanza in modo diretto, il decisore scompone la situazione in una serie di problemi più piccoli per affrontarli uno per volta valutando progressivamente i risultati e correggendo gli eventuali errori di percorso" (Cortese & Tesio, 2009, p. 283). Questo è il modello più utilizzato dal top management per definire le strategie organizzative (Mueller et al., 2007);
4. il modello del contenitore dei rifiuti: descrive come i processi decisionali possano sembrare quasi casuali in organizzazioni estremamente organiche definite da Cohen et al. (1972) "anarchie organizzative" non esistendo accordo né sugli obiettivi né sui metodi per raggiungerli in situazioni di massima incertezza ed instabilità. Problemi, soluzioni potenziali, partecipanti, opportunità di scelta fluiscono attraverso le organizzazioni unendosi in diverse combinazioni: l'organizzazione gradualmente apprende in direzione del mantenimento e miglioramento del proprio livello di prestazioni (Daft, 2010).

Sono il rapido cambiamento e complessità dell'ambiente competitivo e l'aumento dell'incertezza per chi deve prendere decisioni con riferimento sia alla fase di identificazione che a quella di soluzione del problema a portare allo sviluppo del modello del contenitore dei rifiuti ed alla combinazione del modello Carnegie con il modello

incrementale, in cui dissentendo sull'ambiguità e gravità dei problemi, si rendono necessari discussione, negoziato e coalizioni con l'attivazione di una procedura per prove ed errori; combinazione che può successivamente evolvere nella situazione descritta dal modello del contenitore dei rifiuti (Daft, 2010). Un'indagine di IBM condotta nel 2023 (IBM Institute for Business Value, 2023) ha sottolineato la necessità per gli amministratori delegati di coinvolgere comunque sempre la propria squadra prima di prendere una decisione importante per poter confermare la correttezza della propria opinione e condividere ciò che sta alla base della decisione nel caso in cui la squadra abbia dubbi o idee diverse.

Le due variabili organizzative che determinano l'utilizzo dei suddetti approcci decisionali sono il consenso sui problemi e la conoscenza tecnica dei mezzi per risolverli: è il modello contingente per il processo decisionale a riunire tali due dimensioni, fornendo una griglia che incrociandone il grado di incertezza, orienta sulla situazione organizzativa quindi l'approccio decisionale da utilizzare (Daft, 2010). Lo studio condotto da IBM nel 2023, indagando negli amministratori delegati le priorità più urgenti, ha rivelato un balzo al primo posto rispetto al 2022 della produttività/redditività, spingendo l'esperienza del cliente dalla prima alla terza posizione. Dato il contesto economico globale, le aree che tormentano maggiormente sono quelle più ambigue. Il presidente della società Asia Pacific afferma che la principale caratteristica di tempi turbolenti è l'aumento dell'incertezza e gran parte della crescita deriva dall'affrontare questa incertezza (IBM Institute for Business Value, 2023).

Semplici strumenti utilizzati a supporto della presa di decisione che permettono di verificare la completezza delle informazioni, sono:

- la swot analysis (Wehrich, 1982): utile per la pianificazione strategica, è l'analisi del problema da quattro prospettive diverse e contrastanti, che individuano i punti di forza su cui puntare, i punti deboli su cui intervenire, le minacce che possono essere trasformate in opportunità;
- l'albero delle decisioni: strumento grafico che mostra tutte le azioni possibili per una data persona rispetto ad un certo problema. Non si può scegliere un'opzione senza contestualmente rinunciare ad un'altra: decidere di percorrere un certo ramo dell'albero, richiede automaticamente di abbandonarne un altro (Angner, 2017).

## 2.4 Metodi e Fallacie delle decisioni

Carl Jung (1933) sostiene che spesso le persone fondano i loro giudizi sulle intuizioni e sui desideri di cosa vogliono sia vero invece che su cosa è reale: le motivazioni e le emozioni sono parte integrante del processo decisionale.

Le persone usano metodi diversi per prendere una decisione e scegliere tra varie alternative: fanno una lista dei pro e dei contro potendo immaginare le conseguenze negative e positive di una serie di azioni con l'aspettativa implicita che le scelte possano avvenire con uguale probabilità (Smyth, 1906) o confrontano le scelte in termini di loro probabilità e loro valore complessivo. Se l'esito associato ad una scelta è più probabile dell'esito associato all'altra e se alcuni dei benefici o dei costi sono più importanti di altri, il solo elencarli e ponderarli non è sufficiente: il decisore deve prendere in considerazione l'"utilità soggettiva attesa", che consente il confronto tra diverse opportunità nei termini della loro probabilità e del loro valore per il decisore (Keynes, 1937). Ma la probabilità degli eventi è però nota solo in rari casi e si confrontano e selezionano le opzioni confidando in risultati positivi: tale metodo non funziona quando la scelta include una perdita (Revlín, 2014). L'utilità soggettiva è un elemento base della decisione consapevole, tuttavia la teoria del pensiero inconscio sostiene che in determinate circostanze la decisione inconscia sia più affidabile e generi decisioni di qualità più elevata (Dijksterhuis & Nordgren, 2006). Il pensiero conscio richiede risorse cognitive in grandi quantità comportando a volte la rinuncia a scelte di qualità elevata, con reazioni istintive. Il pensiero inconscio, relativamente automatico, risparmia risorse ed elabora una maggiore quantità di informazioni. Le decisioni spesso richiedono di ponderare la rilevanza di diversi elementi e più tempo una persona trascorre nell'elaborare inconsciamente i pro ed i contro, più coerente, lenta ma affidabile, sarà la sua valutazione.

Anche nel caso in cui il pensiero cosciente giochi un ruolo minimo, occasionalmente i metodi di decisione possono condurre ad un risultato positivo così come possono indurre in errore, in quanto le persone sono esposte alle fallacie del ragionamento (Revlín, 2014). La capacità di ragionare, alla base della nostra capacità di comprendere il linguaggio, ricostruire i ricordi e capire il mondo che ci circonda, è innata ma è necessaria l'interazione con tale mondo per svilupparla pienamente. Le persone spesso percepiscono l'esistenza di relazioni tra eventi che in realtà non esistono, perché hanno difficoltà a capire quando una sequenza di eventi è veramente casuale. Si distinguono le seguenti fallacie (Revlín, 2014):

- dei costi non recuperabili: cioè non rimborsabili. E' la tendenza a continuare ad investire anche di fronte ad una evidente perdita, perché le persone, che hanno già

compiuto un investimento iniziale in un progetto, spesso ritengono che il successo sia più probabile aumentando l'investimento. Tali costi, sostenuti nell'investimento originale, fanno sì che si continui ad agire anche se la probabilità di successo è diminuita. Le persone sono erroneamente convinte che l'investimento iniziale sia correlato in modo causale all'esito finale, perché hanno il desiderio di non sprecare l'investimento iniziale, come accade quando le persone non vogliono vendere dei titoli che stanno perdendo valore perché avevano investito molto nel loro acquisto. Il ragionamento viziato da questa fallacia fa sì che potranno perdere di più del loro investimento iniziale (Arkes & Hutzler, 2000). Tale fallacia "è nota anche come fallacia del Concorde, poiché i governi francese e britannico, probabilmente a causa del fatto che avevano già investito molto denaro e prestigio in esso, continuarono a finanziare il progetto del celebre aereo anche quando era ormai chiaro che non fosse sostenibile da un punto di vista finanziario" (Angner, 2017, p. 49). Quando si fa una scelta che riguarda costi non recuperabili, si sta ignorando o sottostimando il costo opportunità associato ad ogni scelta disponibile in ogni problema decisionale e questo è un comportamento irrazionale (Angner, 2017);

- dello scommettitore: si assume che eventi casuali siano collegati e dipendenti l'uno dall'altro. Il comportamento di alcuni scommettitori rivela la credenza erronea che gli eventi passati influenzeranno gli eventi futuri. Le persone occasionalmente perseguono una strategia di raddoppio nota come "sistema Martingala": se perdono una scommessa, fanno le successive scommesse con il doppio dell'importo precedente fino a che alla fine, vinceranno. Hanno l'aspettativa che entro un breve periodo di tempo, vinceranno: tale strategia è efficace con una quantità illimitata di denaro a disposizione. Come nella fallacia dei costi irrecuperabili, le persone ritengono che eventi indipendenti siano in realtà connessi tra loro e sono ottimiste circa la probabilità di un recupero del loro investimento (Weinstein, 1980). Tale fallacia ha un forte impatto sugli investimenti nei fondi azionari: "gli scommettitori" venderanno le azioni il cui valore è aumentato conservando quelle che lo hanno perso (Odean, 1998);
- dilemma di Monty Hall: le persone considerano gli eventi come scollegati tra loro anche se questi sono dipendenti l'un l'altro: la difficoltà che hanno è nel riuscire a vedere che alcuni eventi non sono casuali, ma dipendenti l'un l'altro. Dal nome di un noto conduttore televisivo, tale dilemma si ha quando dopo aver scelto una tra tre possibili alternative, viene rivelato il contenuto, privo di valore, di una delle due

alternative rimanenti. Le persone percepiscono la nuova situazione come composta da opzioni relative a due eventi indipendenti, ciascuno col 50% di probabilità di essere corretto, per cui mantengono la scelta iniziale. Invece dovrebbero cambiare l'alternativa inizialmente scelta, optando per la rimanente che ha una probabilità di vincita pari a 66,66% (2/3 della probabilità iniziale) e non 50% (Vos Savant, 1990). Evitare di commettere l'errore richiede sforzo cognitivo e richiede una capacità di memoria di lavoro più elevata (De Neys & Vershueren, 2006);

- della congiunzione: si ha quando le persone percepiscono in maniera corretta gli eventi come indipendenti, assumendo che due eventi hanno una maggiore probabilità di accadere quando sono congiunti rispetto a quando sono disgiunti. La combinazione degli eventi corrisponde alle aspettative personali e non alle conoscenze. Tale fallacia si verifica anche per la previsione di eventi futuri, tanto più essi sono vividi o c'è di mezzo il denaro (Tentori et al., 2004) e ha a che vedere con il modo in cui le persone interpretano l'informazione (Gigerenzer, 1996);
- del cluster: è la tendenza a vedere gli eventi come se fossero raggruppati insieme e causalmente collegati, legata alla percezione che i cluster di eventi casuali non siano realmente casuali (Gilovich, 1993). Pur non avendo problemi a capire le leggi dei grandi numeri ossia la predilezione a considerare la proporzione dei possibili esiti sul lungo periodo, le persone occasionalmente sono condotte fuori pista dai piccoli numeri, cioè cluster di eventi che deviano dalle aspettative in quanto si crede che i piccoli numeri degli eventi debbano ripetere i pattern che ci aspettiamo dai grandi numeri. E' la tendenza ad individuare regole generali traendo conclusioni a partire da piccoli campioni (Guy, 1988). Seppur identifichino in modo corretto dei pattern in sequenze lunghe di eventi ricorrenti, spesso le persone individuano erroneamente dei pattern in sequenze ridotte (Revlin, 2014);
- della mano calda: è la credenza che individui esperti, come gli atleti professionisti, abbiano cluster di successo in cui un esito positivo porti ad un altro risultato positivo o che un esito negativo sia seguito da un altro esito negativo. Si crede che qualcuno continuerà ad essere efficace (caldo) o inefficace (freddo) nei suoi tentativi e che il successo di uno sportivo sia una competenza innata, quindi quando il giocatore padroneggia un'esecuzione corretta, continuerà a farlo per tutta la partita (Revlin, 2014). Troviamo la credenza della mano calda, quindi la credenza di una persona riguardo quello che realizzerà, in molti aspetti della vita come le finanze personali: le persone comprano quote dei fondi comuni di investimento basandosi

sulle prestazioni dei gestori del fondo come se alcune fossero calde ed altre fredde (Sirri & Tufano, 1988);

- dell’esito caldo: opposta alla fallacia dello scommettitore, è la credenza che l’ultimo esito continuerà a riproporsi. Ad essere “caldi” sono gli esiti, i risultati, non le persone come nella mano calda, in cui qualcuno continuerà ad essere efficace (caldo) o inefficace (freddo) nei suoi tentativi (Edwards, 1961).

## **2.5 Euristiche e Decisioni razionali**

Per risolvere problemi ben definiti, spesso impieghiamo regole del buon senso dette “euristiche”: sono veloci procedure che portano quasi sempre ad una soluzione corretta, sono statisticamente valide in un’ampia serie di situazioni e non richiedono troppe risorse della memoria di lavoro (Revlin, 2014).

Le euristiche sono una forma di giudizio adatta a problemi decisionali intrattabili con vincoli di tempo ed informazioni limitate (Bettis, 2017) come quelli riscontrati nella maggior parte dei contesti imprenditoriali (Sommer et al., 2009). Principalmente il ricorso alle euristiche da parte dell’imprenditore dipende dall’esperienza personale, dalla rete sociale e dal capitale personale (Fatma et al., 2020). Effetti positivi delle euristiche che usa l’imprenditore quando assume decisioni sono emersi in relazione al riconoscimento ed alla valutazione delle opportunità influenzate dalle caratteristiche informative a disposizione ed allo sfruttamento di esse (Cristofaro & Giannetti, 2021). Ma osserva l’amministratore delegato Gonzalo Gortázar di CaixaBank: “Il processo decisionale basato sull’intuizione, sul buon senso e sulla conoscenza è molto positivo e non dovrebbe mai essere perso. Ma maggiore è il supporto analitico che abbiamo, meglio è” (IBM Institute for Business Value, 2023, p. 10).

Efficaci nella vita quotidiana, si distinguono tre principali euristiche (Revlin, 2014):

- rappresentatività, quando valutiamo la probabilità di un evento attraverso il grado di somiglianza ad un altro evento di cui conosciamo la probabilità. Un medico ad esempio esegue la diagnosi di una situazione complessa basandosi sul principio “a cosa assomiglia”. La fallacia dello scommettitore potrebbe essere la conseguenza di tale euristica: l’aspettativa delle persone è che brevi sequenze assomiglino a lunghe sequenze. Con un approccio facile ed efficiente nella presa di decisione, la familiarità tende ad essere correlata con la popolarità ed altre caratteristiche positive: tra due ristoranti in una nuova città che non conosciamo scegliamo quello

di cui abbiamo sentito parlare, lasciando l'altro di cui non abbiamo alcuna informazione seppur potrebbe essere migliore con cibo di qualità più elevata (Purves, 2015);

- disponibilità, quando stimiamo la frequenza di un evento sulla base di quanto rapidamente ci tornano in mente informazioni ad esso collegate. Tale euristica può proteggerci da situazioni pericolose come gli incidenti automobilistici, il fumo di sigaretta, ma a volte può indurci in errore perché influenzata da eventi casuali straordinari o dai telegiornali, da un film trasmesso in tv, da qualsiasi altra situazione che può farci venire in mente eventi insoliti invece di quelli più frequenti. Ad esempio la valutazione delle persone circa la frequenza degli eventi corrisponde in misura maggiore alla frequenza con la quale i quotidiani riportano gli eventi e non alla frequenza reale di essi (Slovic, 1987). Tale euristica può farci temere eventi rari come gli incidenti aerei, trascurando invece di prevenire pericoli molto più frequenti come quelli ad esempio delle intossicazioni alcoliche, dello stress lavoro-correlato, della conciliazione vita-lavoro;
- ancoraggio ed aggiustamento, quando trattiamo una persona basandoci sulle nostre prime impressioni o quando il prezzo in saldo di un oggetto è influenzato dall'importo iniziale non scontato. Dire alle persone che il vestito che stanno provando è "caro", aumenta l'attivazione della corteccia prefrontale ventromediale che contiene neuroni dopaminergici, se lo si paragona a quando lo stesso vestito viene definito "economico". Inoltre la grandezza dell'effetto di ancoraggio per una certa persona è predetta dalla differenza di attivazione tra i due valori (Purves, 2015).

Gli imprenditori usano le euristiche nella presa di decisione più di altri gruppi professionali, in particolare in ambienti nuovi ed incerti (Batha & Carroll, 2007). Utili per organizzare l'azienda, proiettare l'identità del fondatore in altre proprie iniziative, scambiare informazioni tra impresa e mercato, le euristiche consentono agli imprenditori di realizzare i loro propri obiettivi soggettivi e le loro aspettative (Packard, 2017) e sono collegate ad una maggiore innovazione, apprendimento imprenditoriale e successo nel cogliere opportunità ed ottenere vantaggi strategici (Gilbert-Saad et al., 2023).

Uno studio condotto da Gilbert-Saad e collaboratori (2023) ha evidenziato le cinque euristiche più usate dagli imprenditori: "Inizia da te come cliente", "Immagina te stesso nei panni del tuo cliente", "Prendi decisioni che senti giuste", "Scegli partners con competenze

complementari”, “Scegli consulenti con conoscenze e competenze che non hai”, individuando tre dimensioni che rappresentano tre categorie di euristiche, definite dal loro ruolo nel processo imprenditoriale:

- empatica: definisce il luogo dell’impresa e la sua interazione con il mondo esterno, come reti, concorrenti e clienti;
- proiettiva: infonde nell’impresa la personalità, i valori, le visioni ed i sentimenti del fondatore, rendendo l’identità della nuova impresa un’estensione di se stessa;
- organizzativa: implica la fornitura di regole operative interne all’azienda che guidano l’efficienza e la crescita.

Essi hanno inoltre scoperto le euristiche metacognitive, che suggeriscono l’autoriflessione o “la capacità metacognitiva di riflettere su se stessi e sull’adeguatezza dei propri pensieri e delle proprie azioni” (Bandura, 2001, p. 10), che possono essere condivise in un gruppo creando l’adattabilità collettiva necessaria ad attuare il cambiamento organizzativo, trasmettendo in particolare flessibilità, resilienza e volontà di agire. Rappresentano la mentalità imprenditoriale, ossia le capacità che consentono agli individui ed alle organizzazioni di cogliere i benefici dell’incertezza (McGrath & MacMillan, 2000).

Le persone sono sensibili alle fallacie ed alle euristiche perché credono di poter controllare esiti che sono di fatto casuali: il concetto psicologico di “locus of control” ossia la percezione individuale delle cause principali degli eventi della vita, spiega queste credenze (Rotter, 1966). Ti possono succedere tante cose: alcune volte la causa è interna, altre volte è esterna.

Le persone con un forte locus of control interno credono che vincere sia il frutto dell’abilità: il processo che produce i risultati non è casuale. Gli esiti di eventi casuali come lo scommettitore alla roulette, sono controllati da un qualche processo, appreso o percepito attraverso l’uso di qualche forma di abilità. Quando vince, la persona ha la conferma che in qualche modo ha determinato l’esito. Tale certezza porta a scommettere di più al giro successivo della roulette (mano calda, risultato caldo) e questo accade anche quando si sta solamente osservando la performance di altre persone (Revlín, 2014). Caliendo et al. (2014) hanno dimostrato che il locus of control interno è tra i tratti di personalità che meglio può predire l’ingresso e la sopravvivenza imprenditoriale: gli imprenditori credono di poter determinare i risultati futuri della loro nuova impresa attraverso le proprie azioni, tendendo a sovrastimare la probabilità di successo e decidere a favore di scelte rischiose.

Le persone con un forte locus of control esterno credono che il loro comportamento sia guidato dal fato, dalla fortuna. La mano calda nell'ambito delle scommesse viene spiegata attribuendo alle persone una certa scorta di fortuna, positiva (calda) o negativa (fredda), e le cose prenderanno una certa direzione (positiva o negativa) indipendentemente dalle opzioni che si scelgono fino a che tale scorta (positiva o negativa) si esaurisce. Quindi una persona con un locus of control interno si rappresenterà la mano calda come una sorta di abilità e una persona con locus of control esterno si rappresenterà la mano calda come il risultato della fortuna (Revlín, 2014).

Una persona con autostima ed autoefficacia, cioè con la consapevolezza di essere capace di dominare specifiche attività, situazioni o aspetti del proprio funzionamento psicologico o sociale, con la percezione di sapere di essere in grado di fare, sentire, esprimere, essere, divenire qualcosa (Bandura, 1982, 2000), ha un locus of control leggermente spostato verso l'interno: è accaduto un certo evento, qual è la responsabilità dell'individuo in relazione a tale accadimento? Anche quando esso sembra legato a fattori esterni, la persona con empowerment, ossia col potere interno di crearsi scelte, nuove possibilità internamente percorribili, cerca dei fattori interni: c'è qualcosa che egli ha avuto il potere di fare relativamente a tale accadimento? Qual è la sua responsabilità? (Bruscaglioni, 2000).

I metodi euristici riflettono l'elaborazione di basso livello, cioè l'azione del Sistema 1, quello intuitivo, ed è associata all'attivazione del lobo temporale sinistro. Allo scopo di favorire decisioni più razionali, non automatiche, che richiedono sforzo cognitivo, questo sistema può essere ostacolato dall'elaborazione operata dal Sistema 2, associato alla corteccia prefrontale destra. I processi di ragionamento e presa di decisione sono determinati dall'azione congiunta di questi due sistemi (Kahneman & Frederick, 2002). L'elaborazione del Sistema 1, ed il suo uso delle euristiche, è associato al sistema emozionale umano. Le persone con lesione alla corteccia prefrontale ventro-mediale, che è coinvolta nell'elaborazione emozionale, hanno difficoltà nel comportamento sociale ed anche nel compiere scelte razionali, mentre le normali funzioni intellettive sono preservate: emozioni e decisioni sono collegate tra loro (Revlín, 2014).

Quando le persone affrontano problemi in cui le decisioni euristiche sono in conflitto con quelle razionali, il Sistema 1 ed il Sistema 2 sono in conflitto ed è particolarmente attivata la corteccia cingolata anteriore. Quando il cervello di colui che sta ragionando è in grado di inibire l'elaborazione euristica a favore di un giudizio razionale, si nota l'attivazione della corteccia prefrontale destra. Prevale l'elaborazione più deliberata e riflessiva del Sistema 2,

perché il Sistema 1 che usa le euristiche, viene in qualche modo inibito. Tali dinamiche di funzionamento dei due sistemi di ragionamento prendono il nome di “default-interventionist processing”: il Sistema 2, con differenze interindividuali e nell’accuratezza del ragionamento, compete e prevale sul Sistema 1 (Evans, 2008). Le persone rilevano con facilità la presenza di un conflitto decisionale tra elaborazione euristica e processi razionali, ma solo coloro che riescono a far sì che il Sistema 2 prenda il sopravvento risolveranno il problema in maniera logica (Revlín, 2014).

Un aspetto importante del Sistema 1 e delle euristiche decisionali è relativo al forte collegamento con il sistema responsabile delle emozioni. Le emozioni positive possono aumentare la velocità con cui risolviamo problemi ed assumiamo decisioni: il circuito cerebrale responsabile dell’elaborazione emozionale è coinvolto nei processi decisionali (Bechara, 2004).

## **2.6 L’Ipotesi del Marcatore somatico**

Il nostro cervello è in grado di prendere decisioni, anche complesse, in pochi secondi e in situazioni di pressione psicologica, grazie al “marcatore somatico”, che Damasio (1995) definisce come un meccanismo di risposta automatica della nostra mente, che indirizza l’attenzione dell’individuo sugli esiti negativi delle sue decisioni, rendendone evidenti i pericoli associati ed escludendo automaticamente le azioni più dannose. È un meccanismo diverso da quello della teoria della scelta razionale, nel quale per costruire e massimizzare la funzione di utilità vengono valutate e pesate tutte le alternative a disposizione. “Nei processi decisionali un’opzione è selezionata da un insieme sulla base delle conoscenze precedenti, delle aspettative relative ai risultati e delle preferenze relative alle ricompense potenziali” (Purves, 2015, p. 434). “La regione cerebrale più coinvolta nell’acquisizione dei marcatori somatici si trova proprio nella corteccia prefrontale, sede dei processi di tipo razionale ma anche delle regioni dove si formano le immagini che costituiscono i nostri pensieri, comprese le cortecce somato-sensitive nelle quali restano impressi gli stati corporali presenti e futuri” (Innocenti, 2009, p. 45). L’utilizzo di questi ricordi per costruire le valutazioni che precedono le scelte viene definito da Slovic et al. (2002) con il termine di “affect heuristic”: i giudizi sono guidati da immagini marcate in modo positivo o negativo, a seconda delle esperienze passate immagazzinate dal cervello in una sorta di serbatoio a cui si attinge sulla base del potere evocativo o della similarità degli stimoli esterni osservati. Il processo automatico dei marcatori somatici è quindi prevalentemente il risultato delle esperienze personali, del processo di istruzione e socializzazione, con la

conseguenza che i processi cognitivi diventano funzionalmente dipendenti dai processi emotivi. “... gli esiti delle nostre scelte, così come le conseguenze emotive che ne derivano, si fissano nella memoria, magari senza che ve ne sia un ricordo esplicito. Nel momento in cui ci si ritrova in una situazione di scelta analoga a una già vissuta nel passato le relative tracce mnestiche [...] si riattivano e, così facendo, riattivano anche le tracce emotive associate alle conseguenze delle scelte fatte allora, influenzando pertanto le scelte presenti” (Motterlini & Guala, 2015, p. 79).

L'ipotesi del marcatore somatico è la teoria generale che spiega l'interazione tra elaborazione emozionale e presa di decisione. “Il circuito cerebrale responsabile dell'elaborazione emozionale dell'intero corpo (da qui il termine somatico) rappresenta anche il sistema di base associato al prendere una decisione. In particolare un ruolo fondamentale sarebbe giocato dalla corteccia prefrontale ventromediale” (Revlín, 2014, p. 408): un aumento di attivazione cerebrale in quest'area si osserva quando una persona effettua una decisione ottimale.

## **2.7 Emozioni ed Intelligenza emotiva nella presa di decisione**

Le organizzazioni sono “arene emotive”: le emozioni sono rappresentate a favore di colleghi, capi, clienti, concorrenti che si vogliono influenzare, stupire, impressionare, spaventare (Fineman, 2009).

In tali arene emotive “... i sentimenti provati dai singoli danno forma ad azioni e decisioni e, viceversa, azioni e decisioni modellano le emozioni. All'interno delle organizzazioni, gli attori organizzativi recitano drammi intonati di volta in volta alla noia, rabbia, invidia, compassione, gioia, contentezza e quando i singoli si concedono di raccontare le loro giornate di lavoro in modo autentico, quasi confessionale, ecco allora che si intravede la trama emotiva che caratterizza la vita organizzativa” (Benozzo & Piccardo, 2009, p. 380).

“Le emozioni sono funzioni regolative e cognitive definite dai relativi cambiamenti nella fisiologia, nel comportamento, nei sentimenti che aiutano gli esseri umani a rispondere in modo flessibile a stimoli biologicamente significativi” (Purves, 2015, p. 309). “Le esperienze emotive sono il risultato di complesse interazioni tra stimolo sensoriale, circuiti cerebrali, esperienza passata ed attivazione dei sistemi modulatori” (Bear et al., 2016, p. 671). L'amigdala è cruciale per l'elaborazione delle informazioni emotive, in parte grazie alle connessioni anatomiche con le regioni motorie e sensoriali e con quelle viscerali. Inoltre ippocampo, insula, corteccia orbitofrontale, giro cingolato ventrale anteriore sono

coinvolti nelle emozioni (Purves et al., 2015). E' stata identificata "la presenza di asimmetrie emisferiche in alcuni aspetti dell'elaborazione emotiva, tra cui una dominanza emisferica destra per gli aspetti affettivi della prosodia ed una asimmetria prefrontale nell'elaborazione della valenza emotiva" (Purves et al., 2015, p. 309).

Le emozioni sono risposte aventi valore adattivo, predisposte biologicamente, determinate da esperienze piacevoli o spiacevoli, esterne o interne, importanti per il benessere dell'organismo, caratterizzate da peculiari reazioni somatiche e da determinate qualità affettive. Esse predispongono l'organismo a reagire in modo efficace alle situazioni che hanno suscitato l'emozione stessa e sono importante strumento di comunicazione (Camaioni, 1993).

Sono innate e determinate dalla pressione evolutiva: già Darwin (1872) ipotizzava una capacità innata, geneticamente programmata, che attraverso un processo di risonanza emotiva, permette al bambino di provare e sentire la stessa esperienza dell'interlocutore.

Le azioni altrui possono anche essere interpretate in funzione dei neuroni specchio (Rizzolatti & Sinigaglia, 2006), che si attivano quando un individuo:

- mette in atto un particolare comportamento diretto ad uno scopo,
- osserva un altro individuo mettere in atto lo stesso comportamento.

"Le regioni limbiche e paralimbiche coinvolte nell'elaborazione emozionale sono connesse con le regioni corticali cerebrali che mediano altre funzioni cognitive e guidano i comportamenti diretti ad uno scopo" (Purves et al., 2015, p. 309). L'osservazione di un'azione ed anche quindi dell'espressione facciale di un'emozione mobilita quelle stesse strutture nervose corticali che si attivano quando quell'azione viene eseguita. L'essere umano ha strutture nervose che si attivano sia quando sta esprimendo un'emozione sia quando osserva un altro individuo esprimere la stessa emozione (Purves et al., 2015). L'Insula è il centro del meccanismo specchio, in grado di codificare immediatamente nei corrispondenti emozionali le informazioni provenienti dalle aree visive che descrivono i volti/corpi che esprimono un'emozione. E' la regione corticale in cui sono rappresentati gli stati interni del corpo ed un centro di integrazione visceromotoria la cui attivazione provoca la trasformazione degli input sensoriali in reazioni viscerali. "... l'insula è una regione chiave per il monitoraggio dello stato fisiologico dell'organismo (chiamato interocezione) e per conservare le rappresentazioni viscerali e scheletriche di uno stato emozionale che viene riattivato durante il processo decisionale" (Purves et al., 2015, p. 297). Le emozioni visibili nelle espressioni facciali, nel linguaggio del corpo e nel

linguaggio sono i mezzi attraverso i quali comunichiamo le nostre intenzioni agli altri e con cui interpretiamo le loro azioni.

Identificare i correlati neurali dei processi attraverso i quali gli individui comprendono se stessi e le proprie relazioni con gli altri è un settore conosciuto come “Cognizione sociale”, che emerge dagli sviluppi delle neuroscienze affettive ed in particolare dalla dimostrazione che le emozioni assolvono ad un’importante funzione sociale (Purves, 2015). L’elaborazione di informazioni connotate socialmente recluta diverse reti neurali organizzate in almeno tre sistemi (Marini, 2016):

- un sistema per il riconoscimento delle azioni basato sul sistema mirror, che permette di trasformare le rappresentazioni sensoriali del comportamento osservato in rappresentazioni motorie dello stesso comportamento nel cervello dell’osservatore. Si tratta di un’abilità basata sul concetto di imitazione;
- un sistema della percezione sociale che permette di elaborare i comportamenti altrui per inferirne le intenzioni sociali;
- il sistema della teoria della mente che permette di “mettersi nei panni degli altri” nel senso di capire che quello che gli altri fanno o si aspettano, può essere diverso da quello che sappiamo o ci aspettiamo. La capacità di comprendere gli stati mentali delle persone con cui interagiamo richiede un massiccio ricorso ai sistemi attentivi ed alle funzioni esecutive.

Recentemente è stato sviluppato un modello integrato dell’elaborazione delle informazioni sociali in cui le porzioni posteriori del solco temporale superiore, area presente nei suddetti tre sistemi, svolgono un ruolo fondamentale: è in questa struttura dei lobi temporali che probabilmente interagiscono informazioni di natura sociale attraverso una integrazione funzionale capace di comprendere le intenzioni dei nostri interlocutori e rispondervi in modo socialmente adeguato (Marini, 2016).

Riprendendo la definizione di intelligenza multicomponentiale di Gardner (1993), Goleman (1995) individua un tipo di intelligenza a carattere emotivo che permette di muoversi con successo, di vivere meglio e più a lungo. La definisce “Intelligenza emotiva”, ossia la capacità di identificare, comprendere e gestire le proprie emozioni in modo positivo per alleviare lo stress, comunicare in modo efficace, entrare in empatia con gli altri, superare le sfide, disinnescare i conflitti. Essa si basa essenzialmente su dimensioni che si riferiscono a:

- competenze personali quali Autoconsapevolezza ossia la focalizzazione dell'attenzione su di sé e l'elaborazione di informazioni di sé private e pubbliche (Morin, 2011), Autocontrollo ossia la capacità di un individuo di gestire le proprie emozioni connettendosi o disconnettendosi da un'emozione a seconda della sua utilità in una determinata situazione (Mayer & Salovey, 1993), Empatia ossia ciò che è legato alla percezione di quello che provano gli altri, alla capacità di assumere la loro prospettiva e al coltivare un rapporto e una sintonia con un'ampia varietà di persone (Goelman & Guo, 1998);
- competenze sociali quali Empatia ed Abilità sociali ossia l'abilità di gestire le relazioni quindi le emozioni nelle relazioni e di leggere accuratamente le situazioni e le reti sociali, interagendo senza intoppi per persuadere e guidare, negoziare e risolvere controversie, cooperare e lavorare in squadra (Goelman & Guo, 1998).

L'intelligenza emotiva funziona come un tratto di personalità quando si assumono decisioni (Vaughan et al., 2019) ed avvicinando il costrutto di intelligenza emotiva a quelli di clima organizzativo e di leadership, essa risulta "strumento" interessante per il manager in quanto può essere sviluppata e migliorata attraverso un adeguato allenamento, volto a cogliere i sentimenti e le emozioni, proprie ed altrui, indirizzandole in modo costruttivo (Goleman, 1998). Raggiunta una certa padronanza dell'esperienza emotiva (Consapevolezza e Gestione di Sé) e della capacità di riconoscere le emozioni nell'altro (Consapevolezza sociale e Gestione delle relazioni), si è in grado di gestire le proprie emozioni senza esserne sopraffatti e comprendere lo stato d'animo dell'altro orientandolo verso il positivo (Goleman, 2001). Una ricerca condotta da Alzoubi & Aziz (2021) ha evidenziato in manager la relazione positiva tra intelligenza emotiva ed efficacia della decisione, con il riconoscimento dell'autoconsapevolezza, dell'autogestione e della gestione delle relazioni quindi abilità sociali possedute.

L'intelligenza emotiva trova applicazione ed efficacia in lavori dal contenuto emotivo e relazionale che richiedono di mettere in atto la competenza emotiva, anche in un compito con contenuti tecnici il lavoro emozionalmente intelligente può essere funzionale ad innalzare la performance di contesto, la cittadinanza organizzativa ed il clima (Giorgi & Majer, 2012). La competenza emotiva è "una caratteristica individuale collegata all'eccellenza sul lavoro, sul versante della prestazione efficace in una mansione o situazione e/o sul versante della creazione di circoli virtuosi all'interno del contesto organizzativo" (Giorgi & Majer, 2012, p. 70). Giorgi e Majer hanno messo a punto il modello dell'Organizational Emotional Intelligence (2012), da cui lo strumento

psicometrico “Organizational Emotional Intelligence Questionnaire” che indaga l’intelligenza emotiva sul posto di lavoro, individuando dodici competenze emotive ed organizzative:

- consapevolezza di sé, ossia il riconoscimento delle proprie emozioni, dei loro effetti sul proprio comportamento e di come le emozioni influenzino tanto la prestazione quanto la capacità di prendere decisioni;
- sicurezza di sé, ossia una forte percezione delle proprie capacità, del proprio valore ed una sana fiducia in se stessi che automotivando all’eccellenza, consentono di reagire in modo immediato e costruttivo ad eventuali insuccessi;
- intrapersonal, ossia l’abilità di scegliere come esprimere i propri sentimenti ed assumere le decisioni in relazione al lavoro, comunicando i propri bisogni agli altri, mettendo in evidenza i propri punti di vista, avendo capacità di leadership nella presa di decisione;
- autocontrollo emotivo, ossia la capacità di gestire emozioni ed impulsi negativi in modo efficace e con serenità rimanendo imperturbabili sotto stress ed evitando reazioni dettate dal panico, dalla collera, dall’allarme;
- tenacia, ossia la capacità di essere zelanti e tenaci nel perseguire i propri fini e nel risolvere i problemi, avendo il coraggio di prendere decisioni anche impopolari e scomode superando ostacoli e difficoltà;
- adattabilità, ossia l’apertura a nuove idee ed approcci, la flessibilità nel rispondere al cambiamento, la volontà di adattarsi a lavorare ad una variegata gamma di compiti e con persone e gruppi diversi;
- empatia, ossia la percezione dei sentimenti e delle prospettive degli altri, l’interesse per le loro preoccupazioni, la capacità di adottare la loro prospettiva generando fiducia e sintonia emotiva con persone tra loro diverse;
- orientamento al cliente, ossia l’anticipazione, riconoscimento e soddisfacimento delle esigenze del cliente, scandagliando i suoi bisogni, piuttosto che averne una panoramica parziale ed adoperandosi per aiutarlo e servirlo;
- consapevolezza organizzativa, ossia la capacità di leggere le dinamiche sociali e politiche, comprendendo ed utilizzando le diverse culture organizzative oltre alla propria, e gli aspetti informali di un’organizzazione;

- lavoro di gruppo, ossia la capacità di collaborare e cooperare nel lavorare verso obiettivi comuni, incoraggiando l'aiuto reciproco, l'apertura e premura verso gli altri, la trasmissione di un senso comune di missione, obiettivi ed impegni;
- leadership, ossia la capacità di guidare individui o gruppi, insegnare e facilitare lo sviluppo di una o più persone emanando entusiasmo ed energia positiva, ispirando e creando stimoli per il gruppo del quale sono un esempio;
- catalizzatore del cambiamento, ossia la capacità di innescare o gestire il cambiamento, essere flessibili ed inclini all'innovazione stimolando gli altri a cambiare ed affrontare nuovi contesti.

## **2.8 Emozioni e loro espressioni facciali**

Individuate da Ekman nella sua teoria neuroculturale (1971), sei sono le emozioni base che svolgono una funzione adattiva nell'interazione con l'ambiente e sono indipendenti dall'intervento dei processi cognitivi: felicità, tristezza, paura, disgusto, rabbia, sorpresa. Ekman sostiene che esse sono primarie e la loro espressione è universale, comune a tutti i membri della specie, innata per cui ogni bambino ha lo stesso repertorio espressivo di base indipendente da processi di apprendimento legati a specifici contesti evolutivi, spontanea cioè senza controllo consapevole.

Il volto, il cui riconoscimento, a carico del giro fusiforme, è caratteristica universale degli esseri umani già presente nei neonati (Revlín, 2014), rappresenta l'area del corpo più importante sul piano espressivo e comunicativo ed è il canale privilegiato per esprimere emozioni e stati della mente, manifestare gli atteggiamenti interpersonali, produrre rilevanti segnali di interazione, che si distinguono (Ekman & Friesen, 2007) in:

- statici: gli aspetti più o meno permanenti della faccia (pigmentazione della pelle, forma del viso, struttura ossea, cartilagini, depositi di grasso, grandezza, forma e posizione dei lineamenti - sopracciglia, occhi, naso, bocca);
- lenti: cambiamenti d'aspetto che si producono gradualmente nel corso del tempo (rughe permanenti, alterazioni del tono muscolare, della grana e pigmentazione della pelle);
- rapidi: prodotti dai muscoli facciali che portano a variazioni passeggera, velocissime nell'aspetto del viso (rughe temporanee e cambiamenti di forma e posizione dei lineamenti).

Il controllo volontario dell'espressione delle emozioni è competenza che un manager in particolare deve conoscere ed applicare attraverso:

- la rettifica-specificazione
- la modulazione
- la falsificazione

del messaggio (Ekman & Friesen, 2007).

Per rettificare o specificare un'espressione del viso (che è la forma più lieve di manipolazione della mimica) ne va aggiunta un'altra a commento di quella appena manifestata. L'espressione autentica non cambia intensità come nella modulazione, né è mascherata da un'altra come nella falsificazione: una mimica emotiva può fungere da rettifica quando ne segue immediatamente un'altra come commento sociale richiesto da regole di esibizione culturali o personali oppure come espressione autentica di una seconda emozione.

Quello che in una data cultura/famiglia si impara sin dall'infanzia riguardo la necessità di regolare il manifestarsi di certe emozioni in situazioni particolari è definito "regole di esibizione", insegnate esplicitamente o apprese per imitazione. Una volta acquisite esse diventano abitudini: ci si pensa quando ci si accorge di aver commesso un errore, si deve evitare un pericolo, non è chiara qual è la situazione, che ruolo si ha e quali siano le aspettative. L'espressione facciale delle emozioni è controllata a causa di convenzioni profondamente radicate (regole di esibizione culturali) o di peculiarità delle esperienze individuali in famiglia (regole di esibizione personali). Molto prima dell'età adulta la maggior parte delle persone impara a gestire la mimica in modo da rispondere alle pretese della società, a controllare i messaggi trasmessi dal viso oltre che dalle parole: si è più esercitati a mentire con le parole che con la faccia e con la faccia più che coi movimenti del corpo, probabilmente perché delle parole si è ritenuti più responsabili che delle espressioni del viso, infatti quello che diciamo è oggetto di commenti molto più della mimica e la mimica a sua volta più dei movimenti corporei.

La specificazione più frequente è il sorriso. Aggiunto come commento a una qualunque emozione negativa, esso è un indizio sulle conseguenze prevedibili o sui limiti dell'emozione negativa e comunica quanto va presa sul serio, informa che si è perso il controllo della situazione.

Per modulare la mimica si regola l'intensità dell'espressione in modo da manifestare più o meno di quanto si prova realmente. Si tratta non di commentare il messaggio (rettifica-specificazione) o di cambiarne la natura (falsificazione) ma di aumentarne o ridurne l'intensità, variando l'estensione delle aree facciali coinvolte o la durata dell'espressione o la contrazione dei muscoli interessati.

Quando si falsifica la mimica delle emozioni, si può:

- mostrare un'emozione inesistente: simulazione. Si cerca di far credere di provare una certa emozione quando in realtà non si sente nulla. E' necessario ricordare le sensazioni interne che il viso trasmette nelle varie emozioni in modo da poterlo atteggiare volontariamente;
- non mostrare quello che si prova: neutralizzazione. Opposto della simulazione, in presenza d'una forte emozione si cerca di non lasciar trapelare nulla. È una riduzione d'intensità spinta all'estremo, difficile in particolare se gli eventi provocano un'intensa reazione emotiva;
- mascherare quello che si prova con un'emozione fittizia: mascheramento. Più facile ed efficace della neutralizzazione, si simula un'emozione inesistente per coprire quella autentica.

Le tre tecniche possono essere messe in atto per una qualunque delle ragioni che inducono a controllare le espressioni spontanee del viso: regole di esibizione culturali e personali, esigenze professionali, necessità del momento.

Ci sono quattro aspetti dell'espressione facciale, che interpretati alla luce del contesto sociale in cui essa si manifesta, avvertono se interviene un controllo volontario dell'emozione (Ekman & Friesen, 2007):

1. la morfologia: la particolare configurazione che il viso presenta ossia le alterazioni temporanee dei lineamenti e le rughe che trasmettono l'emozione. Una parte del viso è contraffatta più spesso delle altre, ma dove esattamente cercare gli indizi rivelatori varia a seconda della particolare emozione. Quando cerca di controllare la mimica, una persona concentra i propri sforzi più sulla bocca che sugli occhi o la fronte e molti movimenti muscolari delle labbra e della bocca alterano anche la configurazione di guance, mento e palpebre inferiori;
2. i tempi di un'espressione: quanto ci mette a formarsi, quanto a lungo rimane e quanto impiega a scomparire. Non c'è una regola generale chiara che indica i tempi

di avvio, durata e scomparsa di ciascuna emozione: i tempi dipendono dal contesto sociale ma i parametri richiesti da ogni singola situazione possono essere molto precisi;

3. la collocazione, strettamente legata ai tempi, di un'espressione facciale nel corso della conversazione (a che punto compare rispetto alle parole pronunciate) e la sua giustapposizione ai movimenti del corpo. È importante a che punto si colloca il segnale mimico, perché se arriva in ritardo dopo la dichiarazione risulta poco credibile, se precede la dichiarazione, non è un indizio di simulazione purché prosegua insieme alle parole, dando l'impressione di riflettere sul da farsi;
4. le micro-espressioni prodotte dal brusco interrompersi di un'espressione. Quando si attenua, neutralizza o maschera un'espressione del viso, succede a volte d'interromperla quando è già comparsa anziché intercettarla in anticipo. Ciò fornisce indizi attendibili di inganno noti come microespressioni, che hanno la durata da 1/5 a 1/25 di secondo. Sono incastonate nel movimento, spesso nei movimenti facciali propri del discorso verbale e tipicamente sono seguite a ruota da una mimica di mascheramento.

Anche incoerenze e contraddizioni nelle parole, nei movimenti del corpo e nella voce sono fonte di indizi rivelatori (Ekman & Friesen, 2007).

## **2.9 Neuroscienze della decisione**

I processi attraverso i quali gli individui raccolgono, elaborano ed utilizzano l'informazione per formare le preferenze e prendere le decisioni è oggetto d'analisi dell'economia cognitiva (Innocenti, 2009). Sono le Neuroscienze della decisione o Neuroeconomia ad indagare quali meccanismi neuronali si attivano nel cervello quando gli individui assumono decisioni di tipo economico (Purves, 2015). L'evidenza sperimentale raccolta attraverso la risonanza magnetica funzionale dimostra che una regione del cervello, detta nucleus accumbens, collocata sotto la corteccia prefrontale nel cosiddetto sistema limbico, ha un ruolo chiave nel sistema nervoso di gratificazione e presenta un'alta concentrazione di neuroni che rilasciano dopamina, la cui produzione induce i soggetti ad associare una sensazione di piacere ad un determinato atto di acquisto. Se in un momento successivo la stessa occasione di acquisto si ripresenta, il rilascio di dopamina consente di anticipare l'esperienza positiva già provata in passato (Innocenti, 2009). Si attiva invece la regione del cervello chiamata insula, "quando si anticipa un evento che ha provocato in passato

una sensazione dolorosa é [...] L'attivazione dei circuiti neuronali posti in queste due aree è correlata anche con le scelte di investimento finanziario” (Innocenti, 2009, p. 53).

Uno studio di Knutson et al. (2007) ha dimostrato attraverso risonanza magnetica funzionale, che gli individui acquistano un bene se si attiva il nucleo accumbens nel periodo in cui valutano il prodotto e si disattiva l'insula nel periodo in cui vengono informati del prezzo. La decisione di acquisto è correlata significativamente anche con l'attivazione della regione mediale del lobo frontale, come ha dimostrato anche Damasio (1995) in quanto essa lega processi emotivi e cognitivi: lesioni in questa regione impediscono di anticipare le conseguenze future, positive o negative, di decisioni di tipo economico. Dapprima il bene viene identificato e se l'individuo lo associa a passate esperienze positive di consumo, l'attivazione del nucleo accumbens con rilascio di dopamina provoca un'immediata sensazione di piacere; successivamente l'individuo mette in azione anche aree cerebrali più razionali come la regione mediale del lobo frontale e valuta il prezzo. Se in questo stadio si attiva l'insula, egli prova uno stato emotivo negativo segnalando che il prezzo è stato percepito come troppo alto: non acquisterà il prodotto. Se invece questa reazione non si verifica, la regione mediale del lobo frontale entra in azione deliberando l'acquisto (Motterlini & Guala, 2015). Caratterizza questo processo la forte componente emotiva che prevale su quella razionale, fornendo una motivazione ad alcune deviazioni assai diffuse dalle predizioni della teoria della scelta razionale (Innocenti, 2009).

La relazione di causa-effetto legata alle esperienze passate consente di predire dall'osservazione delle aree cerebrali, quali saranno le scelte finanziarie e le decisioni d'acquisto. La componente emotiva ha un ruolo privilegiato anche nelle scelte finanziarie che sono di tipo speculativo, apparentemente non influenzate dalle preferenze personali (Innocenti, 2009).

## **2.10 L'Assunzione del rischio nella decisione**

“Voglio reiterare il nostro appello, rivolto soprattutto alle aziende, perché si impegnino maggiormente a sviluppare le loro strategie verso obiettivi di crescita a lungo tempo [...] che passano attraverso un controllo del rischio nel tempo” ha scritto Larry Fink, Chief Executive Officer di BlackRock, tra i principali gestori ed investitori al mondo (Giorgino, 2015, p. 45). Individuare, comprendere, analizzare, misurare e valutare i rischi, definiti come effetti positivi o negativi dell'incertezza sugli obiettivi (Norma ISO 31000), è una

necessità per l'azienda. La conoscenza e quantificazione dei rischi è il presupposto per la loro gestione e consente di contenere le vulnerabilità e le fragilità aziendali. L'impresa deve mettere a punto un approccio gestionale capace di costituire le basi per la sopravvivenza e di cogliere le opportunità di innovarsi, perfezionarsi, intraprendere nuovi percorsi, assumere nuove strutture, ruoli e competenze per conseguire vantaggi competitivi con un "rischio calcolato" (Giorgino & Travaglini, 2008). Il Framework Enterprise Risk Management (CoSO, 2017), che si basa sull'Internal Control - Integrated Framework pubblicato nel 1992 ed integrato nel 2013 (CoSO, 2013), descrive i principi, le componenti ed i concetti più importanti della gestione del rischio aziendale e fornisce una roadmap precisa per identificare e gestire i rischi. Una corretta gestione dei rischi aziendali è fattore strategico di successo che garantisce la protezione dell'attività aziendale ed il suo sviluppo. La cultura del rischio è oggetto di una progressiva crescita così come l'introduzione di risorse e tecniche di risk management sono considerati veri e propri investimenti necessari alla salvaguardia del patrimonio aziendale e al suo sviluppo (Giorgino & Travaglini, 2008).

Il rischio caratterizza qualsiasi tipologia di business e tre elementi caratterizzano il contesto decisionale (Eber & Willinger, 2009):

- **certezza:** il consumatore conosce perfettamente le caratteristiche delle varie opzioni che si presentano ed il suo compito è di scegliere in funzione delle sue preferenze. La decisione viene presa con riferimento a variabili il cui evolversi è noto in anticipo. In campo economico e finanziario è raro che l'investitore assuma una posizione priva di rischio accettando la possibilità di non avere la remunerazione o il rimborso del proprio capitale. La teoria economica si basa sul modello della massimizzazione dell'utilità, ma emergono delle anomalie tra le quali spicca l'effetto di dotazione, cioè il fatto che le persone per cedere un oggetto, vogliono più denaro di quanto non siano disposte a pagare per acquistarlo;
- **rischio:** il produttore non conosce la domanda futura quando stabilisce la sua strategia di prezzo o investimento. Ci sono diversi possibili risultati attesi, ognuno dei quali esclude gli altri: i possibili risultati ed i relativi effetti sono misurabili e ad essi possono essere attribuite delle probabilità di accadimento, derivandone un modello i cui risultati associati ai singoli scenari sono determinabili secondo un calcolo probabilistico. Nel contesto aziendale tali valutazioni possono essere necessarie in fase di pianificazione e programmazione, andando a misurare i possibili scenari relativi all'impatto di determinate decisioni ed associando loro

possibili livelli di probabilità. La teoria dominante è quella dell'utilità attesa identificando anomalie di rilievo relative alle predizioni;

- incertezza: le probabilità oggettive sono sconosciute, l'ipotesi è che gli agenti le valutino soggettivamente e possano essere dedotte a partire dalle loro preferenze. L'individuo non conosce in anticipo né le probabilità di accadimento né l'entità dei risultati potenziali: può addentrarsi nell'ambito di proposte relative a stime soggettive del valore eventuale di tali variabili, basandosi sulla propria esperienza e capacità previsionale. E' la teoria della probabilità soggettiva che può essere elaborata a partire da tali confronti ed è il paradosso di Ellsberg (1961) a chiamare in causa l'ipotesi secondo la quale le preferenze dei soggetti esprimono dei giudizi probabilistici. I soggetti manifestano una certa avversione a scegliere un'opzione le cui possibilità di guadagno sono sconosciute: questo comportamento chiamato avversione all'ambiguità, in contraddizione con la teoria dell'utilità soggettiva, fa sì che gli individui siano portati ad attribuire una probabilità soggettiva più bassa agli eventi ambigui.

Ogni soggetto che ha obiettivi economici può assumere rispetto al rischio, che è parte integrante dell'attività d'impresa, posizioni diverse, frutto di proprie elaborazioni e funzione di proprie caratteristiche soggettive ed oggettive. E' necessario quindi per l'impresa, remunerare il rischio come elemento essenziale per la creazione di valore (Giorgino, 2015).

Un'impresa si pone di fronte al rischio secondo quella che è la propria percezione dell'equilibrio che potrebbe esistere tra rischio ed utilità attesa. Sono tre le possibili categorie comportamentali come approccio rispetto al rischio (Giorgino, 2015):

- avversione, quando l'individuo preferisce ottenere un risultato certo, soddisfatto della remunerazione minima in un investimento ma sicura. E' il caso di un risparmiatore che compra titoli di debito emessi da emittenti di primario standing creditizio e alto rating ma non di un'impresa in un libero mercato che può essere più o meno avversa, ma non avversa del tutto, in quanto perderebbe la sua funzione istituzionale;
- neutralità, quando l'individuo è indifferente rispetto a possibili valori attesi, alcuni dei quali sono certi ed altri più o meno probabili: è una condizione teorica;

- propensione al rischio, quando l'individuo preferisce una soluzione aleatoria che potrebbe portare a rendimenti maggiori piuttosto che un valore atteso certo ma minore.

Elementi oggettivi quali disponibilità di risorse finanziarie, struttura patrimoniale e finanziaria di partenza ed elementi soggettivi quali fattori esperienziali del management e dell'impresa convergono nel definire propensione di rischio, strategia, rendimenti attesi che devono essere fortemente integrati tra loro (Giorgino, 2015).

Le aree dei possibili fattori di rischio, cioè le variabili che possono modificare i risultati rispetto alle previsioni, che possono influenzare con un determinato livello di probabilità il raggiungimento degli obiettivi aziendali nel tempo, sono (Giorgino, 2015):

- strategica: fattori relativi al modello di business dell'impresa, al posizionamento competitivo, alla distribuzione del proprio portafoglio di prodotti e mercati, alle relazioni con i propri fornitori...;
- operativa: fattori relativi alla strutturazione dei propri processi ed attività, al comportamento ed operato delle risorse umane, all'efficienza ed efficacia dei sistemi informativi e gestionali...;
- finanziaria: fattori relativi a variabili finanziarie di natura esogena (esempio: tassi, cambi...) ed agli effetti che esse possono esercitare su alcuni risultati aziendali di natura finanziaria (esempio: oneri finanziari, perdite su crediti...);
- compliance: fattori di natura regolamentare esterna (esempio: leggi e regolamenti) o interna (esempio: codici di autoregolamentazione...) non adeguatamente rispettati nell'ambito dei processi ed attività d'impresa.

“L'informazione relativa al rischio associato ad una decisione modula l'attivazione nelle regioni di controllo all'interno della corteccia prefrontale e parietale così come nella corteccia dell'insula. La sfida chiave insita nei processi di decisione consiste nell'integrare informazioni diverse (ad esempio, diversi tipi di ricompense, rischi e contesti sociali) in una valuta comune per la presa di decisione. La corteccia frontale ventromesiale gioca un ruolo importante nei processi di integrazione della ricompensa” (Purves, 2015, p. 434).

E' la Prospect Theory a spiegare come le nostre scelte sono influenzate dal modo in cui le inquadriamo in termini di guadagni e di perdite: le perdite influenzano le nostre scelte in maniera più forte rispetto ai guadagni (Tversky & Kahneman, 1986). Una perdita ha un maggior impatto psicologico rispetto ad un guadagno di pari ammontare (Revlín, 2014).

Quando un risultato è inquadrato in termini di guadagno, le persone sono avverse al rischio, ma quando è espresso in termini di perdita, le persone sono più propense al rischio. I soggetti valutano in maniera diversa le prospettive di guadagno e di perdita: le valutano relativamente ad un punto di riferimento (lo status quo) piuttosto che rispetto al risultato finale. La valutazione dei guadagni e delle perdite avviene non in termini di ricchezza finale ma di variazione rispetto alla loro posizione iniziale, per cui la propensione a sopportare dei rischi in presenza di perdite deriva dalla volontà di evitare una perdita certa anche se si corre il rischio di perdere una cifra più elevata (Eber & Willinger, 2009). L'effetto dell'avversione alle perdite viene catturato attraverso una funzione denominata "funzione valore", che rappresenta come il soggetto valuta un cambiamento, come considera i cambiamenti rispetto ai livelli delle disponibilità totali calcolati nel dare la funzione di utilità, come mostra una modifica sostanziale a partire dal punto di riferimento, nel caso le disponibilità correnti. Piuttosto che con punti di riferimento, un maggior numero di leve in grado di influenzare il comportamento delle persone si ha con l'effetto incorniciamento delle opzioni di scelta, che si verifica allorché le preferenze dipendono da come le opzioni sono presentate (Angner, 2017). La Prospect Theory è in grado di prevedere il comportamento delle persone nelle scommesse più semplici, ma è anche in grado di spiegare il comportamento degli investitori nel mercato azionario. Così come per le decisioni d'acquisto di un consumatore, è possibile, osservando l'attivazione delle aree cerebrali, predire quali saranno le scelte di un investitore finanziario. Questa relazione di causa-effetto è legata alle esperienze passate. Dopo una scelta cui è stata associata una perdita relativa, si attiva l'insula; dopo una scelta cui è stato associato un guadagno relativo, si attiva il nucleus accumbens (Revlín, 2014). "Il mondo della finanza indirizza bisogni e non desideri, mentre noi sappiamo che sono i desideri a creare il terreno verso l'acquisto. I bisogni, poi, sono filtrati dal tempo, quando si vedranno i frutti, e dal rischio, le potenziali perdite" (Stefanati, 2018, p. 136).

## Capitolo 3

### Rappresentazione mentale e semantica

#### 3.1 Motivazione ad agire

Il cervello guida la nostra motivazione a fare qualcosa. Una complessa relazione tra fattori interni ed esterni all'organismo concorre alla determinazione del comportamento, subordinato sia a processi biologicamente radicati sia a processi cognitivi. Anche una motivazione biologica è modellata dall'esperienza e regolata dall'intervento di processi cognitivi e psicologici, nonché culturali e sociali. E' possibile ipotizzare l'influenza di fattori biologici anche nel caso delle motivazioni cosiddette secondarie come il bisogno di successo e di affermazione (Cicero, 2013).

Il contesto lavorativo è caratterizzato da una elevata complessità motivazionale, con una emersione delle motivazioni intrinseche. Politiche da parte dei datori di lavoro basate su controllo, sanzione e altri incentivi di carattere estrinseco come gli incentivi economici possono spiazzare le motivazioni intrinseche ad agire dei lavoratori, riducendo l'impegno profuso oltre che la soddisfazione per il lavoro (Degli Antoni, 2021).

I lavoratori, imprescindibili fonti di progresso ed innovazione, spingono le organizzazioni che mirano ad uno sviluppo efficace e a lungo termine, a riconoscere ed integrare nella propria cultura metodi che rafforzano la motivazione intrinseca del lavoratore, ossia il suo stimolo interno ad agire, come anche la sua autonomia tecnica e che lo guidano lungo la crescita professionale. Nell'odierna competizione globale all'interno di un contesto dinamico e flessibile, dove ogni attore coinvolto è reciprocamente interdipendente ed interconnesso, le organizzazioni hanno la necessità di fare affidamento sui propri lavoratori, le cui priorità sono divenute il benessere personale e l'importanza di essere riconosciuti in quanto valore aggiunto all'interno dell'organizzazione (Bolognese, 2022).

E' quando sopraggiunge un obiettivo che l'individuo genera una produzione di energia psichica identificata nella motivazione che lo induce ad agire per soddisfarlo (Elena Addessi et al., 2021).

La motivazione è la competenza dell'uomo nel saper controllare i comportamenti ed è una funzione adattiva fondamentale di quell'insieme di strutture e nuclei neuronali che costituiscono il sistema limbico, un circuito cerebrale definito da un sistema interconnesso dove ciascuna emozione coinvolge aree diverse connesse tra loro. Tali aree identificate da

Broca sulla superficie mediale del cervello funzionalmente distinte dalla corteccia circostante, formano un anello attorno al tronco encefalico (corteccia cingolata, area temporale compreso ippocampo ed amigdala) (Serpelloni, 2014). Il sistema limbico etichetta i programmi d'azione sul mondo con punti di riferimento emozionali ed affettivi (Changeux, 2018). E' il nucleo accumbens a determinare il grado di motivazione o la quantità di energie da spendere per l'esecuzione dell'azione. La motivazione ad operare dipende dalla quantità di neurotrasmettitore dopamina che si libera nel nucleo accumbens quando riceve l'informazione dalla corteccia, quindi la decisione viene trasmessa alle aree premotorie e motorie per l'esecuzione (Serpelloni, 2014). E' la corteccia prefrontale a contribuire alle sintesi mentali, all'organizzazione dei pensieri in intenzioni, partecipando alla costruzione delle rappresentazioni mentali che dipendono dall'interazione sociale e svolgendo un ruolo centrale nell'attribuire all'altro stati mentali riconoscendo la sua alterità personale (Changeux, 2018).

### **3.2 Rappresentazione mentale**

A guidare il comportamento, risolvere problemi, comprendere nuove informazioni è la rappresentazione mentale ossia la capacità di formare immagini mentali o concetti della mente che rappresentano oggetti, eventi, situazioni del mondo reale. “Salendo nella gerarchia corticale, gli attributi di colore, di forma, di movimento, di profondità degli oggetti del mondo sensibile, inizialmente trattati in maniera indipendente, si assemblano progressivamente per costruire un'immagine unificata del mondo” (Changeux, 2018, p. 39).

“Il cervello costruisce mappe o rappresentazioni mentali sempre più dettagliate di uno stimolo disponibile quanto più esso, nel processo di valutazione, è gratificante. La rappresentazione mentale, a livello dell'amigdala basolaterale, comprende sia i caratteri sensoriali sia quelli emozionali edonici dello stimolo. Il grado di salienza della rappresentazione è determinato dal nucleo accumbens ed è proporzionale alla quantità di dopamina liberata a seguito della percezione (la prima volta che lo stimolo è percepito e successivamente dal segnale che ne predice la disponibilità). Uno stimolo nuovo o inatteso ha salienza maggiore di quella di uno stimolo atteso perché superiore alle aspettative” (Serpelloni, 2014, p. 16). Il valore edonico e la salienza di un nuovo stimolo sono valutati facendo riferimento allo stato attuale della rappresentazione corporea. La modificazione dello stato corporeo (metabolica, posturale, espressiva, motoria) indotta dal nuovo stimolo eccita contemporaneamente le cortecce dell'insula e del cingolo anteriore e si manifesta

come emozione a seguito dell'interazione comunicativa tra queste aree cerebrali. La valutazione dello stato corporeo e delle sue possibili modificazioni in risposta ad uno stimolo rappresenta la base per la nascita delle sensazioni emotive. I sistemi di valutazione umani hanno la capacità di conferire valore biologico ad uno stimolo sulla base dei segnali che ne predicono la disponibilità (Serpelloni, 2014). “Quanto più elevato è il punteggio attribuito dal processo di valutazione in termini di valore edonico e salienza, tanto maggiore sarà l'influenza della sensazione, dell'emozione sulla decisione da prendere e sulla motivazione che la sostiene” (Serpelloni, 2014, p. 17). Infatti gli esseri umani sono costantemente aggiornati sullo stato del loro equilibrio omeostatico compatibile con una vita sana, tramite stimoli che dalla periferia del corpo informano il sistema nervoso attraverso impulsi neuronali specifici, i quali raggiungono strutture neuronali o nuclei sottocorticali dove le informazioni sono codificate in mappe o immagini, ossia rappresentazioni mentali precise. Queste sono successivamente elaborate in strutture che hanno funzioni complesse di tipo motorio, metabolico, endocrino ed elaborano le risposte anche in forma di emozioni (Serpelloni, 2014).

### **3.3 Rappresentazione semantica**

Un'espressione è considerata linguistica quando trasmette un significato. Gli esseri umani hanno la capacità di scegliere le idee che vogliono esprimere, traducendole in parole e gesti da comunicare che rappresentano pacchetti di significati che assumono il nome di semantica (Revlin, 2014).

Il nostro cervello opera in maniera armoniosa e complessa per infondere significati alla realtà che si percepisce: è il lobo temporale laterale ad avere un ruolo centrale nella comprensione semantica, cioè il significato della realtà che si percepisce. Il contributo delle aree motorie e sensoriali primarie è determinante nel contesto dell'acquisizione di significati e concetti e per la comprensione semantica (Panizza et al., 2020).

Pulvermuller (2013a; 2013b) evidenzia la visione della semantica in chiave di “embodied cognition”, sottolineando l'esistenza di una cosiddetta mappa semantica somatotopica. “L'uso o l'ascolto di una parola che si riferisce a diverse parti del corpo, come la faccia, le braccia, le gambe o la lingua, attiva la parte della corteccia motoria adibita al controllo dei muscoli di quella zona. Ad esempio la parola “calcio” attiva le regioni motorie della gamba e del piede, mentre la parola “afferrare” attiva le regioni della mano e del braccio. Questo tipo di attivazione è persino dipendente dalla lateralizzazione del movimento stesso: la

parola “scrivere” attiva solitamente la corteccia motoria che controlla la mano destra, in una persona destrimane, mentre la parola “applaudire” attiva la stessa zona bilateralmente. Questo pattern non è solo specifico a parole che implicano una risposta motoria. Il sistema visivo si attiva quando i parlanti ascoltano o leggono parole che denotano immagini, ed aree diverse della corteccia ventro-temporale sono coinvolte nell’ascolto di parole che denotano il colore o la forma degli oggetti, volti o luoghi fisici e movimenti percepiti visivamente. Parole il cui significato è associato a suoni, come “campana”, attivano la corteccia uditiva primaria, mentre termini come “cannella” o “sale” eccitano i rispettivi circuiti corticali modalità-specifici, come la corteccia olfattiva o l’area del gusto [...]. Secondo l’approccio embodied cognition l’elaborazione di informazioni logico-astratte, e quindi delle proprietà logiche del linguaggio, è una caratteristica emergente del funzionamento dell’intero sistema ed è quindi diffusa in tutto il network semantico” (Panizza et al., 2020, pp. 103-106). Il cervello è composto da circuiti distribuiti che collegano aree sensorimotorie ad aree associative. La comprensione e l’elaborazione di significati e concetti avviene in modo parallelo al riconoscimento di immagini, movimenti ed azioni (Panizza et al., 2020).

Il rinnovato interesse nelle teorie embodied è in parte dovuto alla scoperta dei neuroni specchio (Rizzolatti, 2007; Gallese et al., 1996) ed alle conseguenze che questo evento ha avuto nel campo delle neuroscienze. I neuroni specchio non si attivano durante la preparazione del movimento come i neuroni della corteccia supplementare motoria o dopo la fine dell’azione, ma solo durante l’esecuzione o l’osservazione dell’azione. Si è sviluppata l’idea quindi che il sistema dei neuroni specchio abbia il compito di comprendere le azioni tramite l’attivazione delle aree sensorimotorie che l’osservatore impiega durante l’esecuzione delle stesse. Quest’attivazione causa una simulazione interna che replica il repertorio motorio collegato all’azione analizzandone gli effetti cognitivi (Panizza et al., 2020).

La rete funzionale è un network distribuito composto da reti computazionali, ossia l’unità minima di un network modulare corticale. Il cervello semantico è formato da tre reti funzionali, che hanno il proprio repertorio di rappresentazioni ed operazioni che elaborano quel processo e modificano queste rappresentazioni: rete del sistema inferenziale, rete di interfaccia sintassi/semantica, rete concettuale lessicale (Panizza et al., 2020). “La rete di interfaccia tra semantica e sintassi, che contiene anche le regioni deputate all’elaborazione sintattica, si occupa del mapping tra rappresentazioni di forma e di contenuto [...]. La rete del sistema inferenziale ha il compito di comporre il significato di parole funzione e parole

contenuto e compiere inferenze logiche, elaborare il ragionamento astratto ed eseguire calcoli aritmetici [...]. La rete concettuale lessicale svolge funzioni di recupero e codifica delle istruzioni sull'uso delle parole del linguaggio, e di creazione, recupero e composizione di concetti linguistici ed extralinguistici [...]. Inoltre recluta l'intero sistema sensorimotorio per "colorare" o fornire la componente sensoriale del significato di concetti e parole [...]. Le tre reti [...] comunicano costantemente tra di loro; tuttavia ogni rete possiede un proprio repertorio di rappresentazioni, ed operazioni che elaborano e modificano tali rappresentazioni" (Panizza et al., 2020, p. 130).

La relazione tra rappresentazioni semantiche su tre diversi livelli, ossia comportamento, modelli e attività cerebrale, è stato indagato per la prima volta dal progetto "Increase" finanziato dall'Unione Europea (<https://cordis.europa.eu/article/id/268009-semantic-representations-what-do-we-really-know/it>, 2019). Qualsiasi parlante di una lingua conosce profondamente i significati della maggior parte delle parole che usa, apprese esse formalmente in un contesto educativo o più naturalmente e organicamente vedendo e sentendo come gli altri le usano. Il significato delle parole è costituito da una raccolta di proprietà e tali significati sono rappresentati dai contesti in cui esse vengono utilizzate. Le diverse misure di somiglianza tra le parole ossia la misura in cui due parole hanno un significato simile, sottolineano la rappresentazione semantica di parole astratte e concrete ed il loro coinvolgimento dipende dalle richieste dell'incarico e dalla profondità della cifratura. Sono alcune aree cerebrali della rete semantica lateralizzata sinistra a codificare le informazioni di somiglianza. I lettori utilizzano il significato in modo diverso a seconda di quanto profondamente stanno elaborando il linguaggio che vedono (<https://cordis.europa.eu/article/id/268009-semantic-representations-what-do-we-really-know/it>, 2019).

La comprensione del significato e la sua integrazione con le informazioni derivanti dal contesto, ossia l'elaborazione concettuale, richiedono il reclutamento di vaste aree nei lobi frontali, parietali, temporali bilaterali e strutture sottocorticali come i gangli della base (Marini, 2016).

Le teorie delle reti di conoscenza affermano che ogni categoria immagazzinata nella memoria semantica sia potenzialmente connessa ad ogni altra categoria (Revlin, 2014). Le teorie delle reti semantiche partono dall'assunto che ciò che si sa, come le parole, le immagini ed i fatti, può essere connesso ad altri elementi che si conoscono, come le procedure, le convinzioni ed i contesti. Tali elementi sono rappresentati nella memoria come nodi, specifiche posizioni in memoria, e le connessioni tra i nodi sono collegamenti,

per cui tale sistema nodi-collegamenti può essere visualizzato come una rete da pesca e concettualizzato come un albero con collegamenti limitati (Revlin, 2014). E' la semantica cognitiva a considerare il significato come esito del processo di concettualizzazione in stretta relazione con i processi mentali di produzione e comprensione (Bazzanella, 2014).

Come in tutte le forme di ragionamento, anche il modo in cui le frasi sono rappresentate influenza le decisioni assunte (Revlin, 2014). Le persone possono incontrare difficoltà nel risolvere problemi perché l'iniziale rappresentazione che ne hanno crea un ostacolo che li porta a mettere a fuoco elementi irrilevanti, cosicché quando elaborano una nuova rappresentazione del problema focalizzandosi sugli elementi rilevanti possono avere un insight rispetto al problema, associando elementi anche molto diversi. E' nella fase detta "incubazione" che la mente del solutore è occupata nell'attivazione non consapevole degli elementi critici e delle soluzioni affrontate nel passato nonostante esse possano non essere disponibili al pensiero cosciente. L'umore positivo aumenta il numero e la gamma degli elementi cognitivi disponibili per il solutore, influenzando la produzione del neurotrasmettitore dopamina che a sua volta influenza l'attività di parti del cervello coinvolte nel problem solving e nella creatività. E' la teoria dopaminergica a spiegare questo meccanismo per cui il neurotrasmettitore dopamina ed il circuito cerebrale che lo utilizza sono attivi specialmente quando le persone esperiscono un umore positivo così come nella flessibilità cognitiva cioè quando le persone passano da un modo di vedere una situazione ad un altro, diverso, capacità coinvolta nel problem solving creativo (Revlin, 2014).

### **3.4 L'approccio della Programmazione Neuro-Linguistica (PNL)**

#### **3.4.1 Definizione**

Un atteggiamento contraddistinto dal desiderio di imparare le abilità necessarie a comprendere quali tipi di comunicazione influenzino gli altri; una metodologia basata sul principio che ogni comportamento ha una struttura che può essere appresa, sistematizzata, insegnata, cambiata; una tecnologia che permette di organizzare le informazioni e le percezioni in modo da avere la più ampia varietà di scelta: questo è la Programmazione Neuro-Linguistica (Roberti & Belotti, 2004).

Frutto di anni di ricerche compiute da Richard Bandler e John Grinder orientati a cercare di dar forma a ciò che più da sempre affascina l'ambito degli studi sull'uomo ossia il cambiamento e a scoprire gli elementi comportamentali e linguistici che permettono a

persone eccellenti in diversi settori di avere risultati positivi assai rilevanti, la PNL è lo studio dell'esperienza soggettiva, cioè di come ogni individuo costruisce il proprio modello del mondo e quindi di come agisce in esso andando ad identificare e rendere utilizzabili e riproducibili da chiunque lo desideri strategie efficaci di pensiero, di comportamento e modelli linguistici specifici (Roberti & Belotti, 2004).

La PNL si occupa di studiare come modificare (programmazione) il modo in cui rappresentiamo le nostre esperienze attraverso la neurologia (neuro) così da poter comunicare più efficacemente con noi stessi e con gli altri (linguistica): consente di scoprire come pensiamo, come comunichiamo, come agiamo così da poter cominciare a farlo in modo più fluido e fruttuoso (Bandler & Fitzpatrick, 2006). Il lavoro di Korzybski (1933) nell'area della semantica e la teoria sintattica della grammatica trasformazionale di Chomsky (1970) costituiscono il nucleo di molti degli aspetti linguistici della Programmazione NeuroLinguistica (Dilts, 2004). Attraverso un metodo d'indagine definito dagli stessi studiosi "modellamento" ossia estrapolazione delle strategie mentali e individuando modi nuovi di comprendere come la comunicazione, verbale e non, influisca sul cervello umano, la PNL consente di trovare le strutture, spesso inconse, e le strategie di questa eccellenza studiando il come e dando un'esplicita competenza per comunicare meglio con gli altri ed avere un maggior controllo su alcuni processi neurologici erroneamente considerati "automatici" (Roberti & Belotti, 2004).

Usata principalmente da praticanti delle forme di psicoterapia e psicologia parascientifica, soprattutto legati agli ambienti dell'ipnoterapia e del life coaching per la formazione aziendale, la PNL offre un interessante contributo all'analisi del comportamento del manager intervenendo sulle modalità di pensiero ed azione, rendendole vincenti. Riunendo vari ambiti di studio della comunicazione umana, la PNL si propone come strumento per influenzare fattori quali l'educazione, l'apprendimento, la negoziazione, la vendita, la leadership, il teambuilding, nonché ha trovato applicazione nei processi decisionali e creativi, nello sport e nel counseling (Dilts, 2009).

### **3.4.2 Esperienza soggettiva**

"La mappa non è il territorio" (Korzybski, 1933, p. 58): frase resa famosa dall'antropologo Gregory Bateson (1977). Ci sono tante mappe ossia tante esperienze soggettive: ogni individuo, inserito in un contesto sociale ben definito e caratterizzato da una propria ed unica storia personale, sviluppa una sua visione, un suo modo di sentire e percepire la

realtà che lo circonda, differente da quella di ogni altro, per cui non esiste un'unica realtà ma tante e diverse per ciascuna persona (Dilts, 2009). “Il cervello proietta di continuo sul mondo, e in maniera spontanea ed endogena, delle “rappresentazioni mentali” che cerca di confrontare con una realtà esterna intrinsecamente priva di senso. Questa attività proiettiva, generatrice di forma mentale, rappresenta una predisposizione essenziale del cervello umano alla creazione” (Changeux, 2018, p. 33).

La percezione della realtà è filtrata dal sistema nervoso attraverso i propri recettori (vista, udito, tatto, gusto, olfatto) che però non sono in grado di percepire tutti i fenomeni circostanti. Il processo percettivo si compone di cinque fasi (Paolucci, 2012a):

- **Attenzione:** i dati sono filtrati e selezionati, non sempre a livello consapevole, al fine di stabilire gli elementi che saranno accolti per il successivo trattamento. L'intensità, la frequenza, il contrasto, la novità ed anche i bisogni, le credenze, gli interessi, le aspettative del soggetto influenzano l'attenzione;
- **Organizzazione:** le informazioni raccolte vengono accorpate e ricondotte a concetti astratti di più elevato livello, vengono organizzate in categorie e schemi ossia strutture cognitive;
- **Interpretazione:** il soggetto che percepisce, attribuisce significato all'informazione raccolta individuandone cause, fondamenti e possibili implicazioni. Questo comporta una costante ridefinizione e riequilibrio del proprio patrimonio cognitivo;
- **Richiamo:** molte delle informazioni selezionate, organizzate ed interpretate non vengono usate immediatamente, ma conservate nella memoria per poter essere richiamate avendo nuclei informativi ed esperienziali circa gli eventi passati;
- **Giudizio:** il trattamento delle informazioni si traduce nella specifica valutazione di un oggetto, di un evento, di una persona, di una situazione. Sarà tale valutazione ad influenzare le successive percezioni del soggetto, le sue decisioni, i suoi comportamenti.

La nostra esperienza è modellata da filtri e vincoli sociali, cioè valori, regole, prescrizioni, modi comuni di vedere, sentire e percepire a cui ci adeguiamo durante la crescita in quanto esseri umani inseriti in contesti sociali come la famiglia, la scuola, il lavoro, etc. e dallo strumento del linguaggio, attraverso il quale ci viene trasmesso tutto il sapere e lo comunichiamo. La nostra esperienza e la capacità di trasmetterla agli altri sarà tanto più

ricca quanto più numerose saranno le distinzioni che la lingua sarà in grado di permetterci (Simini, 1997).

La percezione del mondo risente anche dei filtri individuali, ossia la personale storia di ciascuno, le cose viste, gli avvenimenti vissuti, gli esempi positivi e negativi avuti, la singolare interpretazione degli eventi in base alle proprie inclinazioni, al proprio modo di percepire gli eventi. L'emissione del primo vagito, la prima sensazione corporea, l'apertura degli occhi sul mondo influenzano le percezioni alla base della costruzione del nostro modello del mondo, della nostra mappa (Simini, 1997).

I meccanismi che permettono la formazione ed il successivo mantenimento del proprio modello sono (Simini, 1997; Hall, 2006):

- Generalizzazione: è il processo attraverso il quale un'esperienza o un evento viene preso dal suo contesto originario ed elevato a verità universale valida per tutti gli elementi rientranti in quella specifica categoria; ciò comporta non riuscire a vedere, sentire o percepire determinate sfaccettature che caratterizzano un evento, una persona e lo rendono del tutto peculiare rispetto ad altri seppur simili;
- Cancellazione: è il procedimento attraverso il quale selettivamente vediamo, ascoltiamo, sentiamo solo alcuni aspetti della nostra esperienza andando a filtrare la realtà ed escludendo una parte degli stimoli esterni; è il nostro modello del mondo a decidere cosa e come filtrare dell'esperienza complessiva in funzione della congruità delle informazioni al modello stesso escludendo messaggi destabilizzanti ed in contrasto;
- Deformazione/Distorzione: manipoliamo, coloriamo, deformiamo la realtà, riscriviamo lo spartito delle nostre esperienze, in funzione di ciò che vogliamo e ci aspettiamo di vedere e sentire, operando cambiamenti nella nostra esperienza e prepadoci ad esperienze non abituali nel futuro.

“La magia del linguaggio chiama in causa le costruzioni della realtà che creiamo con le nostre parole. Mediante i vari sistemi del linguaggio (per esempio la linguistica, la matematica, la musica, le rappresentazioni sensoriali, etc.) formuliamo mondi e creiamo diverse dimensioni dell'esperienza. Attraverso gli incantesimi che chiamiamo storie, ragioni, spiegazioni, idee e pettegolezzi tessiamo le nostre tele soggettive” (Hall, 2006, p. 70).

### 3.4.3 Rappresentazioni interne

Contano le immagini che vediamo, i suoni che udiamo, le sensazioni che proviamo. Quando sei circondato dal bello, sviluppi il bello; quando sei circondato di persone tristi, tendi a rattristarti: il gruppo dei pari ha grande influenza sulla persona, in quanto agenzia di socializzazione in grado di formare opinioni ed orientare il comportamento dei singoli. “Il gruppo costituisce una configurazione cognitiva ed emotiva dotata di originalità, di storia e di cultura, che dà forma all’identità collettiva e costituisce il fondamento di quella individuale [... e manifesta...] la tendenza alla continuità, alla preservazione e ripetizione di propri codici, resistendo, in certa misura, alla modificazione dei propri confini e delle proprie caratteristiche di funzionamento” (Kaneklin & Metitieri, 2009, pp. 196-197).

Il potere delle parole equivale al potere delle rappresentazioni interne, delle immagini. Il linguaggio è una competenza inconscia che può influenzare enormemente il nostro modo di percepire la realtà e rispondervi ed è la linguistica a produrre le immagini mentali legate direttamente agli stati d’animo. L’esperienza soggettiva sulla stessa parola fa una notevole differenza (Dilts, 2004).

La mente inconscia di una persona deve creare la stessa rappresentazione interna degli elementi che un’altra persona ha nominato, anche se sta dicendo che non esistono. Per fare in modo che qualcosa abbia senso, si deve sempre creare una rappresentazione interna. Le due frasi:

1. “Comprendere questo concetto è difficile”
2. “Comprendere questo concetto non è facile”

hanno lo stesso significato logico ma una rappresentazione diversa: nel primo caso difficoltà, nel secondo, facilità (Allen, 2018). Il cervello ignora le negazioni: capisce a livello logico quello che viene detto, nel frattempo ha però già insinuato nella testa l’idea o meglio l’immagine della difficoltà/della facilità. Quindi se l’intenzione comunicativa è di creare un immaginario di difficoltà, sovraccaricando già in partenza l’interlocutore, va preferita la prima affermazione; se altresì si vuole creare un immaginario di facilità, seppur sommersi di difficoltà, va preferita la seconda affermazione. Saranno le parole a fare la differenza: è lo stile linguistico del leader nella gestione dei propri collaboratori (Allen, 2018).

Insieme alla fisiologia (respiro, postura e tensione muscolare, biochimica) le rappresentazioni interne (ciò che vediamo nella nostra mente e come lo vediamo, ciò che diciamo nella nostra mente e come lo diciamo, ciò che sentiamo in termini di sensazione e come lo sentiamo) determinano lo “stato”: modificando uno di questi elementi,

modifichiamo lo stato interno (di motivazione, allegria, calma, etc.) definito come l'esperienza emozionale e psicologica che la persona sta vivendo in un certo momento, quindi abbiamo accesso a tutte le nostre risorse (Dilts, 2004). Anthony Robbins (2012) ha aggiunto il focus, cioè dove io sposto l'attenzione e le convinzioni, perché quando la persona accede spesso a stati depotenzianti, è perché ha maturato una connessione neurologica in modo prevalente. Sostiene Robert Oxton Bolt: "La convinzione non è solo un'idea che la mente possiede, è un'idea che possiede la mente" sottolineando come idee e pensieri possano essere complesse gabbie mentali col potere di imbrigliare a lungo la psiche (<https://www.convincere.eu/2014/11/23/fiabe-antiche-e-significati-attuali-barbablu-di-charles-perrault-galantuomo-dei-giorni-nostri/>).

Un fattore essenziale per prendere decisioni adeguate è lo stato dei propri pensieri. Per neutralizzare i cattivi pensieri e gli stati d'animo negativi, è necessario intervenire sui processi mentali: "se entrando dentro di te, diventi consapevole di ciò che fai quando sei di cattivo umore, allora puoi cambiare il tuo stato d'animo e sentirti molto meglio" (Bandler, 2009, p. 122), sostituendo quei pensieri con qualcosa di più utile e funzionale come anche cambiando la qualità delle immagini nella tua mente, così da star bene e cambiare lo stato d'animo (Bandler, 2009).

#### **3.4.4 Linguaggio verbale, paraverbale, non verbale**

Non si può non comunicare ed ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed uno di relazione, ossia l'intero comportamento in una situazione di interazione ha valore di messaggio e l'aspetto di notizia di un messaggio trasmette informazione, cioè contenuto, e l'aspetto di comando si riferisce al tipo di messaggio che deve essere assunto perciò alla relazione tra comunicanti (Watzlawick et al., 1971).

Una persona produce dei messaggi in modo conscio ed inconscio attraverso diversi tipi di linguaggio (Dilts, 2009):

- verbale (contenuto): le parole. Il modo in cui ogni persona usa le parole e le strutture grammaticali può essere una guida per comprendere il tipo di sistema rappresentazionale prediletto dal soggetto;
- paraverbale (relazione): tutto ciò che ha a che fare con la voce. Alcuni aspetti sono: il tono cioè la modulazione intenzionale della voce usata il più delle volte per indicare il modo in cui deve essere interpretato quello che si dice; il volume cioè l'altezza della nostra voce, che può essere usata come indici della situazione in cui si

trova il soggetto e anche del suo stato d'animo; il ritmo cioè come si succedono i suoni, le parole, le frasi, le pause all'interno del discorso; velocità, ossia il rapido o il lento succedersi delle parole; il timbro ossia la qualità del tono stesso;

- non verbale (relazione): lo sguardo, le espressioni del viso, la gestualità, la postura, i movimenti, il comportamento spaziale, il contatto visivo, l'abbigliamento inclusi gli oggetti d'ornamento, etc.

### **3.4.5 Sistemi rappresentazionali**

Creiamo delle rappresentazioni interiori della realtà, sottoposta al filtro obbligato dei sensi, che influiscono su come ci sentiamo e come agiamo (Caimi, 2019). Ogni persona fa esperienza del mondo in modo diverso sviluppando una propria mappa, un proprio modello del mondo a partire dalle informazioni che riceve attraverso i sensi o sistemi rappresentazionali che si distinguono in (Dilts, 2009):

- visivo, cioè vista,
- auditivo, cioè udito,
- cinestesico, cioè tatto ed in più gusto ed olfatto.

Riceviamo in continuazione stimoli visivi, uditivi, cinestesici, gustativi, olfattivi. Il cervello riceve lo stimolo, crea una prima rappresentazione o con un'immagine, o con un suono e un'immagine: tutti gli esseri umani visualizzano perché l'emisfero destro del cervello ne ha bisogno, in quanto si occupa di processi creativi, emozionali, intuitivi e di elaborazione attraverso le immagini. L'emisfero sinistro si occupa dei processi linguistici, scientifici, logici ed è la sede del linguaggio. Dopo la prima rappresentazione il cervello fa ricerca tranderivazionale, ossia cerca all'interno di sé un significato allo stimolo creando una ri-rappresentazione filtrata, legata cioè alla propria soggettività (quello stimolo è pericoloso? è una minaccia? è un vantaggio?) quindi a seguire agisce con un comportamento (Bandler & Grinder, 1984).

Il suono è in grado di agire direttamente sulla memoria, innescando forti associazioni e stati emozionali profondi ed influenzando il comportamento (Caimi, 2019). L'attenzione delle persone aumenta quando ascoltano una melodia particolare mentre vedono un'immagine e, se melodia e immagine sono presentate in simultanea, si ha una memorizzazione ancor più forte ed "ancorata" (Calvert et al., 2004).

L'olfatto è l'unico senso che va direttamente al cervello, è uno stato primordiale. Il naso ha i recettori degli odori che colpiscono direttamente il sistema limbico, controllando emozioni, ricordi e senso di benessere. Quando vediamo ed annusiamo contemporaneamente qualcosa che ci piace, si attivano varie regioni del cervello compresa la corteccia orbito-frontale mediale destra, associata alla percezione di piacere e gradevolezza. Il messaggio olfattivo ha il vantaggio di poter agire su un canale di comunicazione non saturato da messaggi ridondanti, come è per gli altri sensi, coinvolgendo emotivamente le persone e con immediatezza le zone più remote del loro cervello. Trovare il profumo che calza a pennello, cioè che agisce al meglio con la propria pelle assumendo quella particolare tonalità aromatica che può caratterizzarti, consente di lasciare un marchio indelebile nella mente di chi ti frequenta: informazione preziosa per un leader (Caimi, 2019).

Tutti gli esseri umani hanno due paure: del vuoto, di cadere e dei forti rumori; tutte le altre paure sono acquisite. Fa notare Telmo Pievani (2024) che negli esseri umani non ci sono istinti come negli animali ma propensioni a, a fare qualcosa, legate al contesto in cui si vive. Nel caso delle paure acquisite, "L'altro nero fa paura?": "Sì, in un contesto", "No, in un altro contesto". Siamo circondati di "ancore" che abbiamo fissato più o meno inconsciamente nella memoria: un'ancora è qualsiasi rappresentazione che attiva a sua volta un'altra rappresentazione (Caimi, 2019). Creare di proposito ancore, che possono essere visive, uditive o cinestesiche, consente di agganciare una risposta chimico-emotiva allo stimolo (interno o esterno), una neuro-associazione con un'immagine, un suono, una sensazione, un gusto, un odore legando stati emozionali intensi o esperienze particolarmente positive in modo che, successivamente, sia possibile rievocare quello stato quando si ripresenta quello stimolo e magari trasformare anche lo stato depotenziante (Borzacchiello, 2018).

Identificare i sistemi rappresentazionali si può attraverso i segnali oculari d'accesso, cioè gli occhi ed i predicati usati (Dilts, 2009).

La direzione e la posizione in cui un individuo rivolge momentaneamente gli occhi mentre richiama alla mente delle informazioni o risponde a una domanda indicano, in quanto ad esso correlate, il sistema rappresentazionale a cui sta accedendo. La direzione in cui si rivolgono gli occhi viene spiegata in virtù del sistema rappresentazionale utilizzato in quel momento: occhi in alto a sinistra (visualizza immagini visive costruite, cioè mai viste prima, nuove), occhi in alto a destra (visualizza immagini visive ricordate, cioè già viste); occhi altezza orecchio a sinistra (sente suoni o parole auditive costruite, cioè mai sentite

prima); occhi altezza orecchio destro (sente suoni o parole auditive ricordate, cioè già sentite nel passato); occhi in basso a sinistra (percepisce sensazioni cinestesiche, olfattive, gustative del passato e ne immagina di future), occhi in basso a destra (indicano dialogo interno, ossia interazione tra conscio ed inconscio) (Dilts, 2009).

La scelta dei vocaboli di cui una persona fa uso consente di individuare anche i modi per mezzo dei quali comprende le informazioni che raccoglie. Dei tre sensi, ce n'è uno che il singolo individuo preferisce agli altri due nella percezione degli stimoli, nel loro immagazzinamento, nei processi decisionali, nell'organizzazione dell'esperienza. Aggettivi, avverbi, verbi ed ogni altra espressione linguistica descrittiva identificano il senso preferito ed indicano quale sistema rappresentazionale si sta utilizzando (Dilts, 2009). Tipicamente utilizzati nel sistema rappresentazionale visivo sono ad esempio: apparenza, chiarezza, idea, immagine, orizzonte, percezione, testimone, tono, analizzare, dimostrare, illustrare, osservare, rischiare, scomparire, scorgere, sognare, evidentemente, limpidamente, oscuramente, appannato, buio, nebbioso, opaco, ovvio, pallido, scomparso, mettiamo a fuoco, puntare i riflettori, è il mio punto di vista, senza ombra di dubbio, vedo cosa intendi (Caimi, 2019). Tipicamente utilizzati nel sistema rappresentazionale uditivo sono ad esempio: altoparlante, botto, discorso, grido, parola, rimprovero, silenzio, sussurro, amplificare, divulgare, interrogare, narrare, origliare, replicare, spettegolare, udire, musicalmente, verbalmente, rumorosamente, acuto, alto, armonioso, chiassoso, ritmato, dissonante, roco, avere voce in capitolo, essere sintonizzati, fare appello a, fare orecchio da mercante, sto ascoltando (Caimi, 2019). Tipicamente utilizzati nel sistema rappresentazionale cinestesico sono ad esempio: concretezza, brivido, cambiamento, emozione, problemi, spostamento, tensione, urgenza, aderire, afferrare, forgiare, lisciare, manipolare, plasmare, solleticare, urtare, caldamente, duramente, impercettibilmente, appiccicoso, avvolgente, certo, fresco, morbido, palpabile, ruvido, ci sarà un cambiamento, ha un impatto positivo, ho un momento di panico, un peso sullo stomaco, mettersi in contatto (Caimi, 2019). Ancora: Ammuffito, aroma, fragranza, odore, pungente sono tipiche dell'olfatto; amaro, blando, bruciato, gustoso, saporito sono tipiche del gusto (Caimi, 2019).

Alcune persone preferiscono, anche inconsciamente, fare uso del sistema visivo, cioè sono attente ai dettagli di carattere visivo (immagini, colori, grandezza, posizioni in un campo visivo...), ricordano più facilmente quello che hanno visto ed usano espressioni che fanno riferimento a caratteristiche dell'immagine. Le persone auditive prestano maggiore attenzione all'informazione uditiva (suoni, rumori, musiche, parole...), ricordano più

facilmente gli input uditivi, così come il loro vocabolario è ricco di espressioni che rimandano a tali input. Le persone cinestesiche registrano le loro esperienze dall'esterno soprattutto attraverso i sensi del tatto, dell'olfatto e del gusto (Dilts, 2009). Ci sono poi indizi legati alla gestualità (rivolta verso l'esterno per i visivi, verso l'interno per i cinestesici, molto armoniosa come un direttore d'orchestra per gli auditivi), alla respirazione (alta per i visivi, mediana per gli auditivi, di pancia per i cinestesici), al tono, volume, velocità dell'eloquio (voce alta ed eloquio veloce per i visivi, armoniosa e melodica per gli auditivi, bassa e lento per i cinestesici) (Granata, 2001).

Ci sono persone che per calibrare i problemi usano il canale visivo e per le soluzioni quello uditivo. Basta inquadrare il problema in modo diverso: vederlo da un altro punto di vista, sentirlo da un altro punto d'ascolto, toccarlo da un'altra angolazione; magari può servire un diverso e positivo stato mentale per sviluppare nuove soluzioni in maniera creativa (Jacobson, 2009). Agire sulle sub-modalità visuali (come modificare il colore, la lucentezza, il movimento, le dimensioni di un'immagine), uditive (come volume, tono, durata, posizione di uno stimolo uditivo) o cinestesiche (come temperatura, intensità, consistenza, misura di uno stimolo tattile) consente di cambiare sentimenti ed emozioni in situazioni positive o negative: "il modo in cui ti senti riguardo qualcosa cambia all'istante quando cambiano le sub-modalità nella tua mente" (Allen, 2018, p. 38). Conoscendo le proprie sub-modalità, puoi sapere come uscire da uno stato d'animo limitante per entrare in uno pieno di energia e che trasmetta potere e questo lo puoi fare anche nella mente di un'altra persona quando scopri i suoi sensi preferiti, il suo canale sensoriale preferito (Allen, 2018).

Nel parlare con una persona orientata visivamente, non servirà parlare lentamente e respirare profondamente: si innervosirà. La comunicazione con l'altra persona, quando è sincronizzata con i suoi ritmi, con i suoi segnali non verbali inconsci e dallo stesso linguaggio verbale, ha un fortissimo impatto sull'inconscio favorendo lo sviluppo di una "relazione di fiducia", definita Rapport (Richardson, 2002).

### **3.4.6. Tecniche di PNL**

Scoperto il modo in cui pensano le persone attraverso l'osservazione dei segnali d'accesso e/o l'ascolto dei predicati utilizzati, si può adattare il proprio linguaggio per armonizzarlo al loro, richiamandosi alla loro modalità percettiva facendo ricorso a due tecniche (Dilts, 2009):

- Ricalco: consiste nell'accedere al modello del mondo del proprio interlocutore per individuare il suo sistema rappresentazionale dominante attraverso le parole che usa ed integrarlo nel proprio modo di comunicare ossia nel proprio vocabolario. La capacità di costruire un rapport è strategica: penetrare nel mondo di qualcun altro facendo sentire che lo capisci, che c'è un forte legame tra di voi e passare senza esitare dalla tua mappa del mondo alla sua (Caimi, 2019). Per la legge della varietà indispensabile “se nel tuo comportamento sei capace di maggior varietà di un'altra persona, allora sei in grado di controllare le tue interazioni con quella persona [...] più ampia è la gamma dei tuoi comportamenti, più facilmente riuscirai a ricalcare un'ampia varietà di comportamenti di qualcun altro oppure vari tipi di personalità” (Richardson, 2004, p. 44);
- Traduzione/Guida: molto utile nelle negoziazioni di gruppo, è la riformulazione delle parole da un sistema rappresentazionale ad un altro. Ricalcando i predicati utilizzati dal proprio interlocutore, se ne utilizzano di diversi in modo che un “visivo” inizi a comprendere il mondo di un “cinestesico”, un “auditivo” quello di un “visivo”, etc. “Assicurati che nel tuo discorso ci sia un continuo movimento all'interno dei diversi sistemi rappresentazionali a cui dovrai aggiungere anche, di tanto in tanto, l'aspetto emozionale sapendo che è appunto l'emozione il “fissativo” della nostra mente. Nel marketing sanno bene che non si vendono prodotti o servizi ma sensazioni e le sensazioni sono memorizzazioni di emozioni” (Caimi, 2019, pp. 107-108).

### **3.4.7. Strategie rappresentazionali**

Frequentemente gli individui sviluppano una sequenza di strategie ritenuta valida attraverso la quale elaborano tutta la loro esperienza. Considerare il comportamento in termini di strategie consente di comprendere rapidamente quanto la forma delle strategie di elaborazione determini l'efficienza e l'efficacia con cui si affronta un compito (Dilts, 2009).

La strategia decisionale di una persona potrebbe consistere in: porre delle domande (Auditivo esterno: Ae); nel rispondere ad esse mostrare (Visivo esterno: Ve) alla persona una serie di possibili soluzioni che ella visualizza (Visivo interno: Vi), quindi prova delle sensazioni (Cinestesica interna: Ki) in merito a ciascuna di queste immagini, scegliendo

quella che sente essere la migliore. Quindi la sequenza rappresentazionale di questa strategia è:

Ae → Ve o Vi → Ki → DECISIONE

identica per decidere che tipo di auto acquistare, quale piatto scegliere dal menù, chi votare alle elezioni, etc. ma è necessario essere flessibili nell'accedere ad altre strategie e svilupparle, come deve essere per un manager, un uomo d'affari osservare e determinare le strategie rappresentazionali delle persone con cui sta lavorando per il proprio successo professionale (Dilts, 2009).

E' necessario ricalcare quelle strategie, ad esempio: "Sono sicuro che avrò un sacco di domande da pormi (Ae) su questo progetto e come può ben vedere (Ve) mi sono posto un sacco di domande anch'io (Ae) e mi sono guardato attorno (Ve o Vi) in cerca di una risposta... Quella che voglio mostrarle (Ve) è una soluzione che, ne sono certo, le farà sentire (Ki) di avere per le mani (Ki) qualcosa di veramente solido (Ki)". Dal momento che la presentazione si adatta alla naturale progressione che caratterizza la strategia dell'interlocutore, sarà molto più facile per quest'ultimo seguire il discorso e proprio perché ricalca la sua strategia decisionale, spesso la presentazione risulta irresistibile. Si va a modellare ed installare, cioè estrarre ed osservare, estrapolare e riprodurre le strategie di coloro cha sanno fare qualcosa molto bene, per poi insegnarle agli altri. Se si conosce la specifica sequenza rappresentazionale di cui una persona fa uso per raggiungere certi obiettivi nel modo più efficace, questa stessa sequenza si può installare all'interno dei comportamenti di un'altra persona in modo che anche questa acquisisca le medesime abilità comportamentali (Dilts, 2009).

## Capitolo 4

### Stile di leadership

#### 4.1 La Leadership

“Da quella “leadership di posizione” ancora così perniciosamente diffusa, che per mantenersi non può permettersi successori migliori di sé, che si impegna a non far succedere granché per conservare il posto, che si accontenta di riconoscere la mediocrità per non avere ombra, che sceglie sistematicamente “al ribasso” per non rivelare la propria inconsistenza, la Leadership nuova deve con urgenza “spiombarsi”: *Unleading the leadership è la differenza*” (Quaglino, 2001, p. 33).

Il Leader è capace di guidare un gruppo di persone conducendole al raggiungimento degli obiettivi, non ha dubbi sugli obiettivi da raggiungere e lavora con gli altri per perseguirli, presta attenzione ed ascolta le persone ampliando la loro mappa della realtà (Quaglino, 2001).

La Leadership è una forza che crea la capacità all'interno di un gruppo di persone di fare qualcosa di diverso o di migliore, riflettendosi in un risultato creativo o in un elevato livello di prestazione, è un agente di cambiamento e comporta di ispirare gli altri a fare più di quello che altrimenti avrebbero fatto o stanno facendo (Quaglino, 2001). Il Management è una forza maggiormente orientata a pianificare, coordinare, supervisionare e controllare le attività di routine (McKenna, 2000). E' il Leader trasformazionale con intelligenza emotiva nel primo caso ed il Leader transazionale abile nella gestione della performance e dei sistemi premianti nel secondo caso. “Management è efficienza nel salire sulla scala del successo; la leadership determina se la scala è appoggiata al muro giusto” (Covey, 1997, p. 124). Gli studi sulla Leadership conducono ad una prima fase che si conclude con la Leadership situazionale di Hersey e Blanchard (1982) ed una seconda fase che ha inizio con la leadership trasformazionale, quindi la leadership empowering. Da una visione della leadership strategico-manipolativa in cui la relazione è al servizio del raggiungimento degli obiettivi, ci si sposta verso una teoria dove l'azione del leader è in termini di sviluppo, sostegno, apprendimento, crescita dei followers, verso un profilo di azioni e doti in cui la fiducia è al centro della relazione tra leader e follower, verso l'articolazione della complessità della leadership nelle sue espressioni distintive di sfida e di guida, di sostegno all'iniziativa e di facilitazione della partecipazione (Quaglino & Ghislieri, 2004).

Con un aumento della complessità del contesto e con un cambiamento che investe sempre più le organizzazioni, la leadership si pone come leadership trasformazionale, ossia come guida verso il raggiungimento degli obiettivi, in cui si governa il cambiamento, valorizzano le risorse, fanno esprimere il potenziale individuale e collettivo, alimentano circoli virtuosi di crescita del sapere. La trasformazione per eccellenza è quella che il leader compie laddove riesce a trasformare i propri followers in nuovi leader (Ghislieri & Quaglino, 2009). La leadership trasformazionale è correlata all'impegno ed alla performance dei followers spingendoli a far leva sui loro punti di forza e sull'iniziativa personale (Bakker et al., 2023). L'economia della conoscenza è in maniera significativa dipendente dalla capacità di attrarre, organizzare, sviluppare persone capaci di organizzare nuova conoscenza (Alessandrini, 2005).

#### **4.2 La leadership orientata all'apprendimento e al cambiamento**

La leadership orientata all'apprendimento e al cambiamento, che trasmette energia ed entusiasmo, ruota intorno a quattro vertici: Visione e Sfida; Credibilità e Fiducia; Esempio e Guida; Motivazione ed Empowerment (Quaglino & Ghislieri, 2004).

Il vertice della Visione e della Sfida è quello legato all'urgenza del cambiamento: la visione è intesa come capacità di darsi (soprattutto di dare, comunicare, condividere) un obiettivo idealizzato che presenta un futuro migliore del presente e per questo sfidante.

Il vertice della Credibilità e della Fiducia rappresenta il fondamento della relazione. La credibilità è frutto della chiarezza, dell'unità e dell'intensità. Per essere credibili è necessario: scoprire se stessi, stimare i collaboratori, affermare i valori condivisi, mettersi al servizio dell'obiettivo. La fiducia è necessaria per costruire e consolidare le relazioni e necessita di integrità, competenza, consistenza, lealtà ed apertura.

Il vertice dell'Esempio e della Guida esplicita ulteriormente la dimensione di sostegno alla crescita dell'altro e di facilitazione dello sviluppo organizzativo. Dare l'esempio è possibile quando è presente un livello di fiducia soddisfacente. Il leader dà l'esempio attraverso comportamenti coerenti con i valori condivisi dall'organizzazione. Quindi il leader può essere guida o coach e dunque costruire un team, trasmettere passione, creare una cultura organizzativa caratterizzata da valori comuni, dare vita a relazioni positive, stimolare la crescita.

Il vertice della Motivazione e dell'Empowerment lega le persone e gli obiettivi, rappresentando la tensione verso l'azione. La motivazione è la spinta capace di sostenere le

persone nel raggiungimento dei risultati: compito del leader è stimolare i followers a raggiungere gli obiettivi prefissati (Quaglino & Ghislieri, 2004). “Tu sei la somma delle tue scelte ed io sono abbastanza “avanzato” da ritenere che, con una congrua dose di motivazione e di sforzo, tu possa essere tutto quello che vuoi. [...] Il vivere nel presente ha una parte essenziale nell’eliminazione delle reazioni sbagliate e nella costruzione della felicità. [...] La trasformazione del presente in una realizzazione totale è la pietra di paragone dell’efficienza nella vita, e tutti i comportamenti autodistruttivi non sono virtualmente altro che tentativi di vivere in un momento diverso da quello presente” (Dyer, 2010, pp. 11-12). Il leader è anche empowering attraverso alcuni comportamenti: tenere informati i collaboratori circa la prestazione organizzativa, facilitare l’apprendimento di conoscenze e competenze adeguate per contribuire agli obiettivi organizzativi, ampliare i processi decisionali coinvolgendo i collaboratori, costruire il significato del lavoro, riconoscere il contributo di tutti (Quaglino & Ghislieri, 2004). L’empowerment è centrale, poiché sempre più persone reclamano maggiore potere nelle loro vite sia sul fronte personale che professionale, maggiore partecipazione e coinvolgimento a diversi livelli. L’Empowering è un obiettivo ed una dimensione trasversale dell’attività del leader nella direzione di favorire una maggior presa di responsabilità da parte dei collaboratori attraverso la condivisione del potere, la promozione della partecipazione, la creatività (Piccardo, 1995), l’impegno sul lavoro (Wen et al., 2023). Il ruolo degli stati energetici per prosperare al lavoro ed attentivi per scansare la noia dei dipendenti spiegano le risorse lavorative fornite nella leadership empowering e possono promuovere comportamenti di lavoro innovativi sia desiderabili sia indesiderabili (Kim & Beehr, 2023).

La centralità dell’empowerment si accompagna alla specificità della team leadership: è importante la leadership empowering per sostenere l’apprendimento di gruppo. Si promuove l’espressione della leadership empowering nelle organizzazioni, attraverso azioni formative che fanno crescere i leader in capacità di fare coaching, dare feedback, sostenere la partecipazione ed innescare sentimenti positivi negli altri (Ghislieri & Quaglino, 2009).

Sempre più importante è la capacità dei manager aziendali ed imprenditori, di costruire prodotti/dare servizi e soprattutto di diventare interlocutori costruttivi e produttivi del sistema economico-politico cui fanno riferimento. A questo le aziende puntano per diventare e governare la propria appartenenza ad un sistema economico, politico e sociale e quindi il paradigma nel quale crescere come leader e leader Azienda (Daft, 2010). Compito del leader è creare e rendere accettabile un nuovo sistema di significati, coerente

con le esigenze di sviluppo dell'organizzazione. Simbolo all'interno della propria organizzazione, ancoraggio dei sistemi interpretativi e valoriali, rappresentante dei significati culturali importanti, il leader asseconda il cambiamento culturale possedendo sensibilità, motivazione, competenza, forza emotiva, profondità di visione, capacità di cambiare gli assunti culturali dell'organizzazione e di creare partecipazione in tutti i soggetti coinvolti nel processo di cambiamento (Avallone & Farnese, 2005).

E' il benessere fisico, psicologico e sociale che persegue inoltre l'organizzazione con i suoi leader, quindi la salute organizzativa definita come "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative" (Avallone & Paplomatas, 2005, p. 11) e dell'organizzazione stessa. Il lavoro è una determinante sociale della salute complessiva, costituendo un fattore primario per caratterizzare lo status sociale e la posizione socioeconomica delle persone, per garantire una maggiore soddisfazione di vita e più elevata autostima con relazioni personali più efficaci e significative, per contribuire ad una migliore salute mentale rendendo le organizzazioni più vivibili e produttive (Consiglio Nazionale Ordine Psicologi, 2024).

Il miglioramento della vita delle persone sul posto di lavoro fornisce un grande contributo per costruire un mondo migliore. Va promosso un modello di leadership che mette al centro la realizzazione della persona creando ambienti di lavoro dove le persone sono felici di contribuire ad un conosciuto e condiviso progetto di azienda responsabile, ricco di principi di morale applicati all'organizzazione aziendale (Casella, 2014). "Misuriamo il nostro successo da come tocchiamo la vita delle persone, creiamo persone speciali che fanno cose straordinarie, ci impegniamo a far crescere le nostre persone" (Casella, 2014, p. 26), con una vision all'interno di un modello di business sostenibile. "Noi abbiamo più bisogno di una visione o destinazione e di una bussola (un sistema di principi e direzioni) e meno bisogno di una mappa stradale. Spesso non sappiamo come sarà il terreno che ci troveremo davanti o di cosa avremo bisogno per attraversarlo; molto dipenderà dal nostro discernimento al momento opportuno. Ma una bussola interna ci darà sempre la direzione. [...] E l'ambiente in rapido mutamento in cui viviamo rende la leadership efficace ancora più decisiva di quanto sia mai stata: in ogni aspetto della vita dipendente e interdipendente" (Covey, 1997, p. 125).

### 4.3 La Leadership Innovante

La ricerca da me condotta intervistando l'amministratore delegato Massimiliano Burelli dell'azienda Acciai Speciali Terni nell'agosto 2018, evidenzia che l'inclusione del vertice dell'Esempio e della Guida nel vertice Motivazione ed Empowerment risulta piu' efficace nella descrizione di uno stile di leadership in grado di competere su un mercato in continua innovazione, in continua trasformazione. La ricerca individua un modello di Leadership trasformativa a 3 punte, ossia Visione e Sfida, Credibilità e Fiducia, Motivazione ed Empowerment confluenso la Vision manageriale ed aziendale nella Motivazione (Paolucci, 2018).

Con un approccio teorico legato al mio vissuto esperienziale propongo di articolare il modello della Leadership in continua tensione alla innovazione, in una concatenazione di due fattori sui quali focalizzare costantemente l'attenzione:

- Sfida: avere una continua progettualità sfidante in grado di generare Credibilità/Fiducia,
- Empowerment: organizzare e gestire strutture, processi, risorse materiali e persone, includendo Motivazione che a sua volta include la Vision.

Apertura al nuovo, al diverso, all'ambiente, alla cultura è caratteristica di personalità che deve possedere il "Leader Innovante". Posso affermare che modificare il proprio bagaglio di vocaboli, facendo attenzione a quelli utilizzati ed avendo coscienza del loro potere evocativo nell'altro di sensazioni, emozioni, energie (coscienza anche del canale sensoriale su cui si va ad agire), rende consapevoli della propria capacità di governare l'ambiente linguistico quindi dirigere il clima linguistico influenzando l'altro nella direzione voluta. L'altro quindi l'ambiente, risponderà producendo stimoli nuovi capaci a sua volta di generare creatività ed attrazione nell'interlocutore, quindi generare in modo circolare Innovazione.

Interessante è il risultato di uno studio (Cai et al., 2023) in cui è emerso che la cultura orientata alla flessibilità modera positivamente la relazione tra passione del Chief Executive Officer e creatività del team del Top management, ma negativamente la relazione tra creatività del team del Top management e innovazione aziendale. Ossia in aziende con cultura orientata alla flessibilità all'aumentare della passione aumenta la creatività, ma all'aumentare della creatività non corrisponde un aumento di innovazione aziendale. In contrasto la cultura orientata al controllo modera negativamente la relazione tra passione del Chief Executive Officer e creatività del team del Top management e in

modo non significativo la relazione tra tale creatività e l'innovazione aziendale. Ossia in aziende con cultura orientata al controllo all'aumentare della passione non corrisponde un aumento di creatività e creatività senza innovazione aziendale.

Le organizzazioni che hanno la capacità di perseguire innovazione in modo incrementale e discontinuo godono di vantaggi competitivi più sostenibili. Questo pone sfide cognitive ai Top manager, la cui flessibilità cognitiva si pone indirettamente come potenziale fattore di influenza attraverso i suoi effetti sull'attività di ricerca dell'informazione, in particolare dove e come intensamente ricercano l'informazione (Kiss et al., 2020).

Inoltre un Chief Executive Officer è più efficace nell'influenzare la produttività dell'innovazione, è capace di creare nuova conoscenza internamente all'organizzazione e creare nuove applicazioni di questa conoscenza nel mercato esterno. Sia la leadership creativa che quella operativa hanno un effetto positivo sulla quantità di innovazione, ma solo la prima è più importante per il miglioramento della novità e qualità dell'innovazione. Esplorare nuove idee, assumersi rischi, fare leva sul capitale umano e sociale sono dimensioni della leadership che migliorano la competenza dell'azienda nel perseguire programmi scientifici di ricerca che a loro volta possono portare ad innovazioni più influenti, a qualità dell'innovazione (Makri & Scandura, 2010).

#### **4.4 Leadership ed Intelligenza emotiva**

Goleman (1998) ha evidenziato che l'intelligenza emotiva diventa tanto più importante quanto più alto è il livello che un individuo occupa nell'organizzazione. L'intelligenza emotiva quindi svolge un ruolo significativo nel successo lavorativo, in particolare di manager e leader sul posto di lavoro (Goleman, 2001).

L'intelligenza emotiva appare particolarmente legata alla leadership trasformativa: essa sembrerebbe predisporre il leader all'utilizzo di comportamenti trasformativi. I leader trasformativi ispirano gli altri, procurano sostegno emotivo, spronano con entusiasmo a dare il meglio di sé verso un traguardo comune, coinvolgendo i collaboratori, modellando la loro vision impegnandoli nella mission aziendale (Giorgi & Majer, 2012).

L'intelligenza emotiva favorisce una leadership risonante, in quanto lo stato emotivo e le azioni di un leader agiscono sullo stato d'animo dei collaboratori influenzandone la prestazione e creando un legame che dà più senso al lavoro (Goleman, 1998). Il leader con intelligenza emotiva comunica emozioni autentiche, sentimenti profondi e diffonde emozioni positive che scuotono le persone coinvolgendole, conquistando la loro fiducia,

guidando le loro emozioni, sviluppando un crescente senso di appartenenza all'organizzazione. Tale leadership risulta particolarmente utile nei momenti di incertezza e cambiamento, promuovendo il successo a livello organizzativo (Goleman, 2002).

La leadership con intelligenza emotiva produce efficaci cambiamenti e risultati nell'ambito dell'organizzazione in quanto trasforma le competenze dei collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi, stabilendo aspettative di performance ed alti standard con obiettivi raggiungibili e quindi maggiore produttività, valorizzando le competenze emotive ed organizzative dei followers, dando forma alle competenze ed ai comportamenti desiderati con la loro vision (Giorgi & Majer, 2012). Inoltre la socializzazione, l'adattamento ed il benessere lavorativo vengono favoriti quando i leader sviluppano una cultura dell'intelligenza emotiva, in cui l'individuo percepisce un clima rassicurante valutando positivamente le richieste a lui formulate (Giorgi & Majer, 2012). Andando anche oltre le prestazioni aziendali, l'impatto dell'intelligenza emotiva ed empatica di un leader include il benessere, cosicché si evidenziano meno disturbi come mal di testa e mal di stomaco nelle aziende (Goleman & Cherniss, 2024). Una leadership fondata sull'intelligenza emotiva influenza il clima organizzativo il quale modella la vita organizzativa migliorando la performance sia dell'individuo sia quella a livello di aggregato organizzativo raggiungendo la massima efficienza ed efficacia quindi vantaggio competitivo (Giorgi & Majer, 2012).

Leader con elevata intelligenza emotiva sono più abili nel modificare gli schemi di riferimento e le percezioni di fronte a programmi di cambiamento, hanno un atteggiamento più ottimistico e di sfida nei confronti delle innovazioni, innalzano il successo di cambiamenti organizzativi (Huy, 1999).

Sono la flessibilità, la creatività, la fantasia, la cordialità insieme alla capacità di innescare sentimenti positivi nelle persone a tenere desta l'attenzione per portare a termine con successo un progetto. La riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo è la leadership risonante, con intelligenza emotiva (Goleman et al., 2008). Autocontrollo, perseveranza, empatia, attenzione agli altri sono racchiuse nell'intelligenza emotiva, capacità insita in ognuno di noi che può essere sviluppata, perfezionata e trasmessa per migliorare il proprio rapporto con sé, con gli altri, con la realtà che si vive. Nella misura in cui le nostre azioni sono motivate da sentimenti di entusiasmo e di piacere o anche da un grado ottimale di ansia, l'intelligenza emotiva è un'abilità fondamentale che influenza tutte le altre facilitandone l'espressione o interferendo con esse (Goleman, 1995). "Io riferisco il termine emozione a un sentimento e ai pensieri, alle condizioni psicologiche

e biologiche che lo contraddistinguono, nonché ad una serie di propensioni ad agire. Vi sono centinaia di emozioni con tutte le loro mescolanze, variazioni, mutazioni e sfumature” (Goleman, 1995, p. 461).

#### **4.5 Il Modello dei livelli di pensiero**

Il leader ha quelle che Dilts (1998) chiama:

- abilità personali, innate o acquisite, legate al Sé;
- abilità strategiche, legate a cosa creare ed ottenere, al conseguimento di un obiettivo che deve essere ben formato, ossia espresso in positivo, in termini di risultato, valutabile sensorialmente, sotto la propria responsabilità, ecologico;
- abilità relazionali, prestando attenzione alle persone, ascoltandole ed ampliando la loro mappa. Sono due i modi per relazionarsi con una persona: il dialogo interno (parla con se stesso mentre l’altro parla) e l’acutezza sensoriale (è attento all’altro ed usa le sue parole);
- abilità di pensiero sistemico, facendo qualcosa di positivo per tutti, per il sistema.

Inquadrato all’interno della Programmazione neurolinguistica, il modello dei livelli di pensiero o livelli neurologici di Dilts (2003a) sostiene che il cervello, e di fatto ogni sistema biologico o sociale (uomo, famiglia, azienda, etc.), è organizzato in livelli di elaborazione, cui corrispondono diversi livelli di pensiero e di modi di essere. E’ necessario porsi in modo sfidante sull’Innovazione, avendo a mente “Identità” e “Spirito” da perseguire, ossia in un’ottica di sviluppo e di valore per sé e per gli altri: “Chi vuoi essere? Per chi vuoi esserlo? Chi altro? Per chi altro?”.

Il livello base è l’*Ambiente*: tutto ciò che accade nel luogo e nel tempo in cui sono (ore, posto, giorno...) (dove/quando?). Si agisce su questo ambiente con il *Comportamento*: attività, azioni, abitudini (azioni ripetute nel tempo) (cosa?). Il comportamento è guidato dalle mappe mentali e dalle strategie, che definiscono le *Capacità* e le *Abilità* (come facciamo quello che facciamo in quel tempo e in quel luogo) (come?). Queste capacità sono organizzate dai sistemi di *Convinzioni* e dai *Valori* (ciò che per noi conta nella vita, ciò che è importante, le situazioni di cui vogliamo fare esperienza il più possibile) (perché?). Le convinzioni/valori sono organizzate dall’*Identità* (le convinzioni su ciò che siamo; chi sono?) che a sua volta è in relazione, fa parte di un sistema più ampio: lo *Spirito* (tutte le

informazioni riguardo al sistema di cui sentiamo di far parte, la nostra mission; chi altro? per chi altro?).

Ogni livello superiore organizza ed influenza tutti i livelli inferiori in maniera diretta e generativa: se cambio qualcosa a livello di identità, cambiano anche i livelli inferiori. Avremo un Cambiamento generativo. I livelli inferiori invece possono modificare i livelli superiori solo attraverso un condizionamento (perché costretti a farlo). Avremo un Cambiamento correttivo (Dilts, 2004).

Uno dei compiti principali del leader è quello di mantenere allineati questi livelli, quindi la coerenza interna del sistema. Diversamente nasceranno dei sabotatori al processo di cambiamento o dei “killer” che ostacoleranno il raggiungimento degli obiettivi. Quando una persona sperimenta una fase di difficoltà, bisogna chiedersi: la difficoltà proviene dalla situazione esterna o la persona non ha lo specifico comportamento richiesto dal contesto? La causa della difficoltà sta nel non aver sviluppato la strategia appropriata o la mappa adeguata a generare il comportamento richiesto? La persona manca di convinzioni o ha convinzioni contrastanti che interferiscono con la sua vita ed i risultati che desidera ottenere? C'è qualche interferenza a livello d'identità o di sistema globale? (Dilts, 2003a).

Altro compito del leader è quello di costruire, mantenere e trasformare la cultura organizzativa, cioè l'insieme delle credenze, regole esplicite ed implicite, modelli di comportamento funzionali alla sopravvivenza ed al miglior inserimento dell'organizzazione nell'ambiente, dei valori e dei significati condivisi nei quali l'organizzazione e le persone si identificano (Avallone & Farnese, 2005).

Spostare l'attenzione ed ampliare la mappa di una persona in una certa direzione, aggiungendo un nuovo punto di vista, aprire al dubbio nei confronti delle convinzioni limitanti, aprire alle convinzioni potenzianti ed utili consente di fare cambiamenti nella propria vita (Dilts, 2004). Libertà personale significa essere in grado di scegliere gli stati interiori positivi, le cose desiderate e concretizzarli: è la capacità di provare le emozioni volute, spezzando le catene della paura, della tristezza e dell'odio, fatte di emozioni e sensazioni negative, di convinzioni limitanti e di comportamenti distruttivi. E' la libertà personale a consentire di usare il proprio passato per limitare il futuro o per migliorarlo (Bandler & Fitzpatrick, 2006).

Nei processi di cambiamento ed innovazione è importante reincorniciare la convinzione ed ampliare la mappa del mondo di una persona in modo che l'intenzione positiva che sta dietro la convinzione possa essere mantenuta compiendo altre scelte (Dilts, 2004).

Strutturare il pensiero, organizzare l'operatività verso la tensione all'Innovazione che produce Valore, significa dirigere il processo di percezione concentrando l'attenzione sugli input esterni, quindi anche interni, verso la Creatività in sintonia con l'Esecuzione e verso la capacità di Attrarre, attrarre investimenti. Lo sviluppo del canale sensoriale meno utilizzato nel cogliere l'esterno può essere d'aiuto nell'ampliare l'approccio, diversificato, che presti particolare attenzione a input creativi ed attraenti. Il "comportamento" della persona, del "potenziale" posseduto nel generare Innovazione, cogliendone anche caratteristiche di personalità, fornisce suggerimenti preziosi per individuare le sue vincenti strategie decisionali.

#### **4.6 Leadership in PNL ed elementi della presa di decisione**

La Programmazione Neuro-Linguistica sostiene che gli elementi che differenziano la presa di decisione nelle persone ed in particolare in leader sono:

##### *Gestione tempo*

Il cervello umano deve mettere ordine cronologicamente: per dare senso al tempo, abbiamo bisogno di rappresentarlo in un certo spazio e la linea del tempo o Time Line rappresenta questo spazio. "Le immagini del passato si troveranno in una posizione diversa rispetto a quelle del futuro. Se pensi ad un episodio del passato e immagini un evento futuro, prestando attenzione a dove questi eventi sono posizionati all'interno del tuo spazio mentale, puoi tracciare una linea immaginaria che congiunge il passato al futuro: questa sarà la tua time-line [...] e costituisce il modo in cui rappresenti nello spazio l'idea dello scorrere del tempo" (Bandler, 2009, pp. 65-66). Distinguiamo le persone "In Time", che si rappresentano il futuro davanti, il passato alle spalle e si trovano immerse nel presente, con una percezione del presente dentro di loro, vivono l'attimo in modo intenso, tendono a non ricordare molto del proprio passato rievocandolo assai di rado, se lo sono lasciato appunto alle spalle e non sanno organizzare il tempo a differenza delle persone "Thought Time", che accedono con maggiore facilità ai propri ricordi, sono più precisi e puntuali, hanno capacità di pianificazione del futuro, ma fanno fatica ad associarsi al qui ed ora: sono qui ma ti dicono e pensano a ieri o domani (Bandler, 2009).

##### *Gestione collaboratori e Sponsorship*

Nella gestione dei collaboratori deve esserci un rinforzo alla performance, ossia una sponsorship positiva a livello di comportamenti ed abilità, secondo lo schema "lode e rimprovero": inizia col positivo, fa la critica e ritorna al positivo. La sponsorship è anche

l'azione di riconoscimento e comunicazione del riconoscimento dell'identità della persona. Quando sono veramente congruente con ciò che dico e penso, posso fare sponsorship; quando vedo la persona nell'altro e la riconosco, la sto sponsorizzando. L'assenza di sponsorship mette le persone in stati depotenzianti (Dilts, 2003b).

### *Obiettivi*

Non un orientamento ai problemi ma un orientamento all'eccellenza, alla crescita, alla qualità. Sin da piccoli molti di noi sono addestrati a reagire ai problemi, agli ostacoli, ai blocchi cercando di evitarli: diverso è dirigersi verso gli obiettivi ed il piacere, richiedendo che si osservino ed ascoltino cose diverse nel proprio ambiente e nel mondo in generale attivando differenti filtri percettivi (Jacobson, 2009). L'obiettivo deve essere ben formato (Bodenhamer & Hall, 2012), ossia deve rispondere in modo affermativo alle seguenti domande:

- E' positivo e specifico?
- Descrive un risultato?
- Quando, dove e con chi?
- Come saprai di averlo raggiunto?
- È in armonia con te stesso? Valori, idee, convinzioni?
- Risorse?
- Puoi controllarlo?
- E' ecologico?
- E' scritto? (consente di visualizzarlo)
- Qual è il piano d'azione?

### *Bisogni*

Partendo dalla scala di Maslow (1973), Anthony Robbins (2006) elabora i bisogni della società occidentale, laddove i bisogni primari di sopravvivenza siano soddisfatti. A livello di stato, tutti presenti e non in scala gerarchica, tali bisogni sono:

- sicurezza e certezza: a livello esistenziale, essere sicuri a livello fisico, mentale e psicologico, affettivo, materiale, sentirsi a proprio agio, vivere nella propria zona di comfort;

- varietà: nuove sfide e sorprese, forti emozioni, nuove esperienze, divertimento. Quando qualcosa diventa troppo di routine, risulta poi priva di interesse e poco attraente;
- amore, unione, appartenenza: il bisogno di far parte di un gruppo, condividere, sentirsi parte di qualcosa;
- importanza: ogni essere umano ha bisogno di sentirsi importante, unico e speciale. Le persone si danno da fare nelle loro attività per ottenere risultati e distinguersi;
- crescita: a livello personale, a livello fisico. Insito nella natura umana perché è necessario sentirsi in movimento, sentirsi vivi, imparare sempre qualcosa di nuovo;
- contribuire: in modo più o meno egocentrico al mondo, in base al livello di evoluzione della persona (si può fare qualcosa per se stessi, per qualcuno, per il mondo).

I comportamenti umani vengono messi in atto per soddisfare questi bisogni: ciascuno di essi può essere ecologico o no.

### *Strategia decisionale*

E' il procedimento normalmente inconscio, che consente ad una persona di prendere un certo tipo di decisione. Si identificano le strategie decisionali attraverso i metaprogrammi, cioè schemi, frutto della propria esperienza personale vissuta in prima persona o da altri individui, che determinano le tendenze comportamentali e le decisioni, la direzione del focus della persona, come questa apprende, sceglie, organizza la propria vita. Per fare in modo che gli altri capiscano quello che intendi, prima devi capire come loro capiscono o cercano di capire. Capire come le altre persone processano, valutano e selezionano le informazioni consente di organizzare la propria comunicazione in modo che si adatti alle loro modalità percettive e quindi essere più persuasivi ed efficaci (Castelnuovo et al., 2004). Distinguiamo i seguenti metaprogrammi (Bavister & Vickers, 2020; Caimi, 2019; Allen, 2018; Castelnuovo et al., 2004; James & Woodsmall, 2001):

- Verso/via da: le leve più potenti della motivazione umana, cioè i motivi che spingono all'azione, sono il piacere ed il dolore. Le persone che operano con un metaprogramma "verso" si muovono verso ciò che desiderano o vogliono, hanno il focus verso quello che vogliono, spesso minimizzando le difficoltà e le possibili conseguenze; le persone che operano con metaprogramma "via da" si allontanano e cercano di evitare ciò che non vogliono o desiderano, persone o cose che possono

causare dolore e malessere, spesso hanno difficoltà a definire obiettivi e sono distratti dalle conseguenze negative per le quali fanno precisi piani d'azione;

- Riferimento interno/esterno: le persone con metaprogramma interno operano da un criterio personale di valutazione e/o giudizio, possono tener conto di altre fonti, input esterni ma decidono in base ai loro criteri di valutazione personali ed alla loro esperienza soggettiva. Più si sale nella scala gerarchica, più c'è bisogno di persone con indice referenziale interno. Le persone con indice referenziale esterno decidono in funzione dell'esterno, affidandosi a persone nelle quali identificano l'autorità, avendo bisogno di essere guidati e seguiti, di avere continue conferme di stima e apprezzamento dall'esterno alle loro azioni. Lavorare sull'autostima ossia sulla coerenza con propri valori, cioè ciò che è importante per il soggetto, consente di spostare l'indice referenziale da esterno ad interno;
- Canali rappresentazionali: Visivo, Auditivo, Cinestesico;
- Procedure di evidenza/persuasione: le prove di cui gli esseri umani hanno bisogno per convincersi, l'esperienza necessaria a convincere di qualcosa. Distinguiamo: Automatico (un solo sguardo, una parola, una sensazione sono sufficienti per fidarci di una persona o averne disgusto); Numero di volte (è necessario che alcuni fatti si ripetano per un certo numero di volte); Periodo di tempo (è necessario sedimentare ed interiorizzare l'esperienza); Costante (necessitano continue dimostrazioni a sostegno delle proprie scelte);
- Uguaglianze/Differenze o Adeguante/Disadeguante: le persone con metaprogramma uguaglianze notano cosa c'è in comune, identificano cosa c'è piuttosto che ciò che manca, quando ascoltano tendono a ricercare qualcosa nella loro esperienza che già conoscono di simile. Le persone con metaprogramma differenze notano le differenze, tendono a notare cosa manca, apprezzano e ricercano cosa c'è di differente. Chi tende a sottolineare per primi gli aspetti positivi ed in accordo col gruppo ed eventualmente adeguarsi nel rapporto alle decisioni di questo, è definito adeguante; chi evidenzia per primi gli aspetti in disaccordo, quasi mai si conforma al pensiero altrui, convinto di sapere cose che altri non sanno, viene definito disadeguante;
- Necessità/Possibilità: le persone con metaprogramma necessità sono motivati dalle necessità, dai doveri, tendono a pianificare, ad accettare la situazione e ad adattarsi; le persone con metaprogramma possibilità sono motivati dalle opportunità, dalla

possibilità di espandere, dalla creazione di nuovi modi di operare, nuovi metodi, procedure, sono motivati dalla possibilità di ottenere un obiettivo in modi diversi, sono innovatori;

- da Specifico a generale/da Generale a specifico o Chunks up/down (pezzi grandi/piccoli): le persone con metaprogramma da specifico a generale prendono in considerazione prima il dettaglio e poi la visione d'insieme, interpretano la realtà e la raccontano con grande ricchezza di particolari, desiderano sapere i dettagli prima dell'idea generale ed hanno esperienza degli eventi in parti consequenziali spezzettando le informazioni in piccoli pezzi; le persone con metaprogramma da generale a specifico parlano e percepiscono la loro esperienza in modo più generale, rispondono meglio a descrizioni ampie, desiderano avere il quadro globale piuttosto che conoscere i dettagli;
- Solisti/Orchestrale o Indipendenti/In squadra: alcune persone preferiscono lavorare da soli, in uffici non affollati, realizzare in modo autonomo i propri progetti assumendosene la responsabilità e non accettando ingerenze di alcun tipo; altre persone amano il lavoro di gruppo, soffrono quando relegati in ufficio da soli preferendo avere accanto altri, trovano nel gruppo conforto, sicurezza e stimolo per avere nuove idee e confrontare progetti e soluzioni. Sarà l'imprenditore a dover mettere la persona giusta al posto giusto;
- Opzioni/Procedure: alcune persone tendono a valutare le opzioni disponibili ed operare scelte in modo creativo ed intuitivo; altre persone sono precise, meticolose, controllano e verificano continuamente il loro operato. Le prime sono figure che bene lavorano nell'area del marketing e commerciale, le seconde nell'area amministrativa;
- Stabilità/Cambiamento: alcune persone ricercano certezze su cui costruire l'intera esistenza come un lavoro sicuro, una casa di proprietà, una famiglia felice e scelgono in funzione della visione degli effetti che minano o rafforzano alcune di queste sicurezze acquisite o desiderate; altre persone ricercano continuamente esperienze nuove ed innovative per variare la routine giornaliera;
- Focus d'interesse: ogni persona ha tutti i focus d'interesse nel suo ordine di priorità ed essi sono: Persone (danno importanza alla gente, parlano delle persone, di chi c'è ad una festa, chi conoscono, etc.); Luoghi (parlano del posto fisico); Cose (notano e danno importanza agli oggetti, alle cose fisiche); Attività (sono centrati sulle cose da

fare, parlano delle attività fatte durante la giornata, la settimana, la vacanza, etc.); Informazioni (vogliono sapere, imparare, conoscere, etc.). Una persona può scegliere il posto di lavoro in funzione di diversi criteri: lavoro di squadra/lavoro a contatto col pubblico/colleghi, In centro/comodo per parcheggiare/in un ambiente accogliente, stipendio/possibilità di carriera/turni, di responsabilità/lavori creativi/in contesti dinamici, acquisire nuove conoscenze/fare esperienze;

- Orientamento nel tempo: Passato: le persone mostrano difficoltà a staccarsi dalle esperienze passate, piacevoli o spiacevoli che siano; Presente: le persone vivono alla giornata, fanno progetti a breve termine cercando di cogliere ogni occasione si presenti; Futuro: proiettati verso esso, le persone si lasciano alle spalle il passato;
- Orientamento al sé/agli altri: di chi mi occupo? Sono più orientato ai miei bisogni o a quelli degli altri? Voglia di ricavare quasi esclusivamente qualcosa per se stessi o aiutare gli altri nel raggiungimento del benessere? Talmente concentrati su stessi da perdere di vista le reazioni di chi hanno di fronte o sensibili al feedback del loro interlocutore?;
- Comportamento passivo-reattivo/attivo: la persona agisce reagendo ad una situazione avvenuta, considera gli eventi come variabili al di fuori del proprio controllo, non gestibili; la persona attiva comincia a prendere iniziativa senza che ci sia uno stimolo esterno, anticipa i problemi, si sente costruttore del proprio destino influenzando l'ambiente circostante;
- Presentazione delle informazioni: agli altri con un approccio Descrittivo (riporta quello che è, come lo vede); Valutativo (narra ciò che dovrebbe essere); Interpretativo (racconta quello che l'altro dovrebbe pensare);
- Conoscenza: per acquisire le informazioni le persone necessitano di Elaborazione teorica (hanno bisogno di spiegazioni e modelli); Dimostrazione (imparano vedendo come gli altri fanno e hanno bisogno di esempi); Esperienza (apprendono prediligendo il fare e la sperimentazione); Autorità (la fonte dell'informazione è già una garanzia della sua validità);
- Confronto: di eventi/esperienze per ritenerci soddisfatti. Possiamo essere soddisfatti: dalla mole di lavoro svolto o dai complimenti ricevuti da molte persone; dalla qualità che percepiamo nel lavoro svolto o l'apprezzamento di una persona stimata; dai migliori risultati ottenuti rispetto a qualcuno o qualcosa;

- Attività: Processo/Obiettivo: alcune persone apprezzano maggiormente la fase di realizzazione ed organizzazione di un progetto, i preparativi di una festa perdendo di vista l'obiettivo finale; altri sono talmente concentrati sull'obiettivo finale da sottovalutare la fase di programmazione; Perfezionismo/Ottimizzazione: perfetta corrispondenza del risultato alla visione, con minima tolleranza dei propri ed altrui errori e grande attenzione alla selezione delle risorse da utilizzare ed alla previsione di ogni possibilità contro una maggiore flessibilità nel rivedere gli obiettivi ed adeguarli alle risorse disponibili;
- Completamento: preferenza di una determinata fase della propria attività. Iniziale (alcune persone trovano grandi stimoli nell'avvio e progettazione di una nuova idea/attività), Intermedia (altre persone preferiscono tradurre i progetti in cose concrete realizzando operativamente le idee), Finale (rassicurate dalle procedure consolidate, altre persone si applicano maggiormente al mantenimento e miglioramento di quello che già c'è).

### *Mission e Vision*

Per fare delle scelte, per prendere delle decisioni, per gestire il proprio tempo efficacemente in funzione dell'obiettivo è necessario tenere in considerazione la mission, ossia l'identità, il ruolo che si vuole giocare nella propria vision, cioè ciò che una persona/azienda/team vuole creare nel mondo e guida l'azione. Specifica per essere un filtro decisionale, la mission è formulata con termini che riguardano se stessi e con termini che riguardano gli altri, è vaga per permettere flessibilità nelle strategie che perseguono determinati obiettivi, cioè le tattiche che definiscono il piano d'azione (Rizzuto & Roberti, 2017).

### *Valori*

Sono il navigatore interno per realizzare la visione personale e professionale, influenzano e governano gli obiettivi che definiamo, le scelte che compiamo, i comportamenti e le abitudini che adottiamo. Si distinguono valori verso, cioè quello che conta, che è importante per noi, quello che vogliamo per noi, e valori via da, cioè stati, situazioni, principi per i quali faremmo qualunque cosa per evitarli. I criteri o regole sono le convinzioni su ciò che deve accadere affinché il valore, quello in cui crediamo, si stia concretamente realizzando, affinché noi sentiamo di vivere quel valore. Possono essere potenzianti o depotenzianti e ciascuno di noi ha criteri ed anche valori diversi dagli altri (Dilts, 2003b).

#### **4.7 I tre cervelli, la chimica del corpo, le parole**

La teoria dei tre cervelli di MacLean (1984), uno dei protagonisti della neuroscienza, afferma che il cervello umano è costituito da tre componenti, ognuna delle quali rappresenta uno specifico momento evolutivo della specie umana:

1. il cervello rettile: il più antico, è sede degli impulsi primari (territorialità, possesso, sessualità, attacco e fuga) e delle decisioni prese d'istinto;
2. il cervello limbico: evoluzione da rettile a mammifero, è il cuore delle emozioni;
3. il cervello moderno: è la neocorteccia, la parte del cervello che si è sviluppata più recentemente, deputata alle funzioni cognitive e razionali.

Seppur tale teoria sia stata in parte rivista dalle ultime ricerche neuroscientifiche, “dal punto di vista piennellistico i tre cervelli rispecchiano perfettamente la sequenza Ricalco, Rapport, Guida” (Borzacchiello, 2018, p. 122).

Le nostre decisioni, i nostri pensieri, i nostri comportamenti sono influenzati dalla chimica presente nel corpo, che se stimolato in modo opportuno, è in grado di secernere alcuni ormoni che producono specifici effetti, in particolare (Borzacchiello, 2018):

- serotonina, ormone della sicurezza in se stessi, ci fa sentire forti e potenti, ci fa avere più fiducia in chi ci parla quando se ne hanno in corpo grandi quantità;
- ossitocina, ormone dell'amore, ci fa sentire pieni di entusiasmo e al sicuro, ci fa accogliere con maggiore affetto le idee degli altri e ci predispone all'acquisto;
- dopamina, ormone della ricompensa, ci fa sentire eccitati, su di giri e ci gratifica quando decidiamo di acquistare.

Le parole agiscono sulla secrezione degli ormoni, avendo il potere di provocare in chi ascolta i suindicati effetti: con alcune parole stimoli il cervello moderno, con altre le reazioni del cervello limbico, con altre provochi il cervello rettile (Borzacchiello, 2018). In particolare:

- tre degli strumenti più potenti per stimolare il cervello rettile e la produzione di serotonina sono la metafora, cioè la sostituzione di un termine proprio con uno figurato in seguito ad una trasposizione simbolica di immagini, l'attrazione del proprio nome, l'umorismo ed il sorriso. Vanno preferite metafore come ad esempio “Prendere in mano la situazione”, “Difendersi dagli attacchi della concorrenza”, “Avere il vento a favore” cioè legate al corpo umano ed al viaggio, quelle che un

uomo delle caverne potrebbe capire evitando metafore legate all'automobile o allo sport. Inoltre sentirci chiamare per nome sveglia il cervello rettile, è un suono fortemente ipnotico che tocca le corde più profonde del nostro animo, il nostro nome siamo noi. Nel cervello rettile emergono poi una grande sensibilità all'umorismo, senza citare gli studi ed applicazioni in azienda su umorismo e leadership (Greco, 2007), ed apprezzamento di colui che fa ci ridere, con una battuta o frase per sciogliere il ghiaccio ed avere l'attenzione. Praticare il Milton Model (ossia usare parole vaghe da "applicare" alla specifica mappa della realtà di ciascuno) consente di comunicare con il cervello rettile, suggestionato dalle dichiarazioni di scopo o dalla enunciazione della propria vision (Borzacchiello, 2018);

- la narrazione di storie stimola il cervello limbico. Svolta con l'uso del linguaggio ipnotico del Milton Model, con il sorriso, la respirazione di pancia ed uno stato d'animo energico, lo storytelling, in correlazione diretta tra stato d'animo e linguaggio del corpo, deve essere farcito di elementi personali che rendano credibili ed empatici. Tre eccellenti strategie di persuasione linguistica agiscono in prevalenza sul cervello limbico: sono le Sleight of Mouth che servono a far cambiare idea a chi ci ascolta, a spostare il focus, i pensieri di chi ci parla da un punto ad un altro, un altro possibile aspetto della questione in una sorta di cambio di scenario che avviene in modo così delicato da non sapere come ci si è arrivati (Borzacchiello, 2018). Tali Sleight of Mouth sono:
  - Causa-effetto: si sposta l'attenzione sulla conseguenza positiva che si ha dal possedere una certa convinzione o dall'esprimere una determinata obiezione;
  - Ridefinizione: si cambiano le parole, quindi anche le implicazioni semantiche cioè quello che succede a livello inconscio nel cervello;
  - Intenzione positiva: dietro ogni comportamento, ogni pensiero si cela una intenzione positiva, che è buona o positiva per chi esegue quel comportamento o formula quel pensiero. Creando un forte legame emotivo, se l'intenzione positiva dell'interlocutore è sufficientemente probabile, egli risponderà "sì" a quanto suggerito;
- il bilanciamento di frasi ("questo... non quello", "o questo o quello", "invece di questo... pensa a quello") che il cervello ama, la figura retorica del chiasmo (una frase bilanciata in cui i primi due termini della frase sono ripetuti in modo invertito

nella seconda parte della stessa) che produce ripetizioni suggestive, l'uso di verbi nei modi indicativo ed imperativo al tempo presente che consente di guidare l'interlocutore (la guida che descrive tre diverse azioni in sequenza è la più efficace) aprono la porta della neocorteccia deputata alle funzioni cognitive e razionali (Borzacchiello, 2018). E' il cervello moderno la causa della maggior parte delle resistenze ed obiezioni, che vanno gestite attraverso una ristrutturazione del pensiero dell'interlocutore secondo lo schema: Ricalco - Cornice con il Milton Model - Meta Modello. Quest'ultimo consiste in domande pensate e strutturate per arricchire il punto di vista, far emergere nuove ed utili informazioni, mettere in crisi le convinzioni limitanti, far emergere in superficie quello che è nascosto a livello profondo considerando che tra quello che si dice (struttura superficiale del linguaggio) e quello che si pensa consciamente o inconsciamente (struttura profonda) c'è una differenza dovuta ai filtri (cancellazioni, distorsioni, generalizzazioni) messi in atto dal cervello. La domanda di metamodello va accompagnata da una cornice, ovvero una spiegazione del motivo per cui la domanda viene posta (Borzacchiello, 2018).

#### **4.8 Parole fortemente carismatiche e particolarità linguistiche**

Le parole che funzionano sono le parole che producono il risultato per cui sono state pronunciate (Borzacchiello, 2018). Da un mix di ricerche nel campo della PNL, della persuasione, del neuromarketing, delle neuroscienze, sono emersi alcuni strumenti, parole carismatiche e particolarità linguistiche (Dilts, 2004; Facciolo, 2014; Borzacchiello, 2018; Caimi, 2019).

La quantità di parole ed idee espresse ha importanza: il numero 3 è perfetto per dare credibilità ad un argomento, sostenere una tesi, raccontare una storia; il numero 7 è il numero dei giorni della settimana, è adatto a tutto quello che riguarda l'ispirazione delle persone al cambiamento ed alla crescita personale; il numero 10 è perfetto per fare una lista di cose importanti; il numero 5 per dare senso di completezza; il numero 2 accelera il processo di decisione in chi ascolta, dovendo questi scegliere tra due opzioni che qualcuno ha già confezionato (Borzacchiello, 2018).

Preferire la forma attiva a quella passiva del verbo rende la frase molto più potente e vanno usati spesso i verbi d'azione ed i verbi "forti", cioè quelli che descrivono metaforicamente

azioni che l'interlocutore può compiere "prendere in mano", "dare un calcio", "incidere", "tagliare", "muovere", "correre" (Borzacchiello, 2018).

Dieci parole funzionano nella comunicazione carismatica capace di attrarre l'interlocutore creando un forte legame comunicativo (Borzacchiello, 2018):

1. "Immagina": è uno dei verbi più potenti, un incantesimo dal quale ciascuno può crearsi le rappresentazioni che desidera, è un "comando aperto" che permette a chi lo riceve di pensare a tutto quello che vuole, nella forma che più piace;
2. "Senza fatica": piacciono le novità ma piace molto meno fare fatica;
3. "Stile di vita": definizione vaga che comprende quello che una persona fa, crede, i suoi gusti e preferenze, valori personali;
4. "Risultati": le persone vogliono risultati e li vogliono in fretta, subito, non interessano i processi;
5. "Innovazione": "è una parola che, come il verbo "immaginare", evoca in chi l'ascolta molte e diverse emozioni... perfetta per descrivere i propri prodotti o servizi e, in genere, il contenuto delle proprie azioni" (Borzacchiello, 2018, p. 28);
6. "Efficiente": è la parola che tutti vogliono sentirsi dire significando "avere di più facendo meno";
7. "Investimento": è una parola che crea l'immagine di soldi che tornano indietro, ben spesi, non un costo;
8. "Certificato": parola che dà grande senso di sicurezza e garanzia;
9. "Sicurezza finanziaria": è la certezza che i propri risparmi siano al sicuro;
10. "Studi scientifici": citarli per convincere qualcuno è d'obbligo, innescando la legge dell'autorità, secondo la quale riconoscendo in qualcuno una vera o presunta autorità, si tende ad eseguire quello che viene chiesto di fare.

Le parole hanno il grande potere di suggerire nuove idee in chi le ascolta o legge senza averne consapevolezza, suscitando parole neanche pronunciate. Dieci parole, gruppi di parole fortemente persuasive sono (Borzacchiello, 2018):

1. "Virtualmente", "In linea di principio", "Possibile";
2. "Tua moglie/marito", "I tuoi figli";
3. "Facile";

4. “Ha senso per te?”, “Ti piace l’idea?”: se l’interlocutore risponde “Sì” è più facile condurlo verso la propria posizione;
5. Frasi del potere, perfette per conquistare la fiducia del cervello rettile, il primo passo da compiere per ottenere il desiderato effetto carismatico in chi ascolta:
  - tre frasi per guadagnare leadership, dando l’immagine di avere le idee chiare: “Questa è la situazione”, “Questo è quello che faremo”, “Puoi contare su di me”;
  - tre frasi per offrire sicurezza: “Parlamene di più” (scioglie eventuali blocchi nella comunicazione e facilita l’ascolto), “Di che cosa hai bisogno”, “Sì, noi possiamo” (genera senso di possibilità che produce attivazione di risorse interiori);
6. “I numeri dicono che”;
7. “Perché”: usata come congiunzione (“Perché in questo modo...”), usata come cornice di spiegazione (“Ti faccio questa domanda perché...”) rende quanto detto, vero e credibile;
8. “Per cortesia”: eccellente sostituzione di “Scusa” che dal punto di vista dell’inconscio indica senso di colpa, paura di disturbare;
9. “Ho deciso”, “Ho scelto”, “Ho voluto”: parlare in prima persona ed assumersi la responsabilità di quanto si dice;
10. “Prego”: la parola “Grazie” espone a senso di debito, non va usata, devono essere le altre persone ad usarla di modo che segua la parola “Prego” o “Sono felice che lei apprezzi” o “Mi fa piacere che abbia gradito” o “Per lei l’ho fatto volentieri” che danno l’impressione di essere gentili ed efficaci e non “Di niente”, “Sì figuri”, “Dovere”, “Grazie a lei” che cancellano il senso di debito.

Inoltre alcune particolarità linguistiche sono:

- la parola “Mente” e le parole con suffisso -mente (ad esempio: affidabilmente, decisamente, formalmente, intensamente, sapientemente) esercitano un profondo richiamo all’inconscio, così come è vero che “mentono”, dicono il falso, va fatta attenzione al contesto perché il significato della parola, quindi ciò che arriva al cervello, è esattamente il contrario, ossia a “formalmente” è meglio preferire “in modo formale” (Caimi, 2019);
- le consonanti: usate strategicamente, generano un grande effetto persuasivo agendo sull’inconscio. Esse catturano l’attenzione, donano intensità alle parole,

manifestano le emozioni, dando enfasi a quelle iniziali delle parole chiave o anche allungando quelle in fine di parola per ottenere un doppio impatto (Caimi, 2019);

- le nominalizzazioni: sono la trasformazione in sostantivo di un predicato. “Risultati”, “Situazioni di difficoltà” sono nominalizzazioni, cioè parole che possono avere molteplici significati a seconda di chi le legge/ascolta: “obiettivi professionali/espressioni algebriche/esito degli esami del sangue” nella prima nominalizzazione, “proprie vicende sentimentali/momento delicato sul lavoro/mal di schiena” nella seconda (Borzacchiello, 2018). Cancellando gli indici referenziali del predicato, le nominalizzazioni sono sostantivi generici e vaghi che non rendono chiara la rappresentazione della realtà di cui la persona è portatrice. Quando sono presenti molte nominalizzazioni nel discorso, è opportuno stimolare l’interlocutore ad essere specifico trasformando i sostantivi in verbi, cioè in azioni per introdurre elementi di dinamicità nella sua rappresentazione della realtà. Utilizzare intenzionalmente nominalizzazioni vaghe e generiche come contenitori che la persona può riempire con argomenti personali arricchendo il linguaggio di verbi indicanti azioni è una tecnica che consente di stabilire rapport, quindi di andare in ricalco (Bandler & Grinder, 1975);
- le parole rappresentano ma anche incorniciano e contestualizzano l’esperienza, portando in primo piano certi aspetti e relegandone altri. Collegare idee o esperienze mediante “ma”, “e”, “anche se” consente di focalizzare l’attenzione su aspetti diversi di quelle stesse esperienze. Ad esempio, nella frase “Questo mese ho raggiunto un obiettivo importante ma sarà difficile il mese prossimo”, il “ma” focalizza più sul fatto che sarà difficile il mese prossimo andando ad “annullare” l’attuale raggiungimento dell’obiettivo importante; collegando le due frasi con la parola “e”, ai due eventi viene attribuita la stessa importanza; collegando le due frasi con la parola “anche se” la focalizzazione è sulla prima affermazione, sull’importante obiettivo raggiunto, sul positivo (Dilts, 2004);
- la posizione dell’aggettivo rispetto al nome: se in prima posizione si sottolinea l’aggettivo, se in seconda posizione, il nome. La posizione della parola ne decide l’importanza e la dominanza all’interno della frase (Facciolo, 2014).

## Capitolo 5

### La Ricerca

#### 1. Disegno della ricerca

##### 1.1 Scopo, Domande, Ipotesi di ricerca ed Attese di neuropsicologia

Scopo della ricerca è studiare l'innovazione in imprenditori, focalizzando l'attenzione sul processo decisionale, sulla rappresentazione mentale e semantica, sullo stile di leadership. Si sono analizzate le Aziende: Arnaldo Caprai, intervistando Marco Caprai; Eceplast, intervistando Nicola Altobelli; Sabatini Calzature, intervistando Federico Sabatini.

Il lavoro “non è un'attività qualsiasi, ma risulta storicamente determinata, si attua in un contesto di vincoli, regole, convenzioni, pressioni culturali, presenta valenze positive o negative nei diversi momenti storici e in differenti strutture sociali. Il lavoratore inoltre, non percepisce in modo ‘neutrale’ la qualità degli oggetti con cui entra in rapporto e la natura dei compiti assegnati, né agisce in un ‘vuoto sociale’, ma opera su materiali e contenuti dotati di un senso, utilizza informazioni che, essendo relative ad eventi di natura sociale, hanno gradi elevati di ambiguità ed effettua normalmente valutazioni, positive o negative, sugli oggetti presenti nel proprio spazio di vita” (Depolo e Sarchielli, 1983, pp. 501-502). In altri termini, il comportamento lavorativo può essere inteso come espressione di differenti e complessi processi cognitivi, che comprendono la selezione degli elementi informativi, la loro classificazione, l'accentuazione di certe caratteristiche, che li rendono più familiari e che permettono di sceglierli o di discriminarli. Tali processi strutturano il modo di vedere la realtà sociale e lavorativa e, ordinandola e semplificandola, rendono possibile un equilibrio tra momenti di assimilazione e di accomodamento, che si riflette sui progetti di azione e sulla scelta di comportamenti concreti. Per la selezione delle informazioni e la loro organizzazione cognitiva, sono cruciali però il consenso all'interno di una determinata cultura sull'interpretazione delle informazioni fornite dall'ambiente e i valori e le aspettative ad esse correlati (Tajfel e Fraser, 1979).

Le domande attorno alle quali si è sviluppata la ricerca sono state le seguenti: Gli imprenditori forniranno risultanze sfidanti in termini di Innovazione che produce valore? Di trasformazione di idee in soldi? Come decidono che un'idea è innovativa e che porterà soldi? Quale rappresentazione di Innovazione emergerà? Attraverso quali processi gli imprenditori raccolgono, elaborano ed utilizzano l'informazione per formare le preferenze e prendere le decisioni? Quale stile di leadership hanno? Come gestiscono le persone?

Quali aree si attiveranno nel loro cervello durante l'intervista? Quale sarà la loro produzione linguistica?

Non essendoci studi sistematizzati di neuropsicologia dell'Innovazione, si sono in parte presi in considerazione gli studi sulla neuropsicologia della creatività, considerando che quest'ultima è uno degli elementi che crea Innovazione.

Si assume che il soggetto è chiamato a svolgere un compito cognitivo, che susciterà emozioni positive, con un po' di ansia.

Poiché le soluzioni creative sembrano essere promosse dallo stato d'animo positivo per mezzo del circuito dopaminergico cerebrale (Revlín, 2014), durante l'intervista ci attendiamo che si attivino nel soggetto il nucleo accumbens, la corteccia prefrontale e la corteccia cingolata anteriore.

In termini di decisione ottimale ci attendiamo che si attivi la corteccia frontale ventromediale. In termini di rappresentazione mentale, ci attendiamo che si attivino l'amigdala basolaterale ed il nucleo accumbens.

In termini di emozioni, ci attendiamo che si attivino l'amigdala, l'ippocampo, l'insula, la corteccia orbito frontale ed il giro cingolato ventrale anteriore. Ci attendiamo l'attivazione:

- del lobo temporale sinistro relativo all'azione del Sistema 1, il sistema intuitivo, quando l'imprenditore cercherà di associare all'affermazione stimolo, quanti più concetti gli vengono in mente;
- della corteccia prefrontale destra, quando nello svilupparsi dell'intervista l'imprenditore opererà decisioni più razionali (Sistema 2) nell'elaborazione del pensiero.

Anche le aree del network del pensiero innovativo, cioè il Central executive network ed il Salience network saranno attivate a differenza del Default mode network.

Strutturare il pensiero, organizzare l'operatività verso la tensione all'Innovazione che produce Valore, significa dirigere il processo di percezione concentrando l'attenzione sugli input esterni, quindi anche interni, verso la Creatività in sintonia con l'Esecuzione e verso la capacità di Attrarre, attrarre investimenti.

Lo sviluppo del canale sensoriale meno utilizzato nel cogliere l'esterno può essere d'aiuto nell'ampliare l'approccio, diversificato, che presti particolare attenzione a input creativi ed attraenti. Interessante sarà indagare come avviene la Decisione dell'Innovazione, attendendo risultati sfidanti ed incoraggianti in termini di Valore come interessante sarà lo

studio del “comportamento” dell’imprenditore, del “potenziale” posseduto nel generare Innovazione, cogliendone anche caratteristiche di personalità.

Sarà interessante l’analisi qualitativa della produzione linguistica basata sul lessico utilizzato, quindi un’eventuale successiva presa di coscienza dei vocaboli usati ed emozioni, sensazioni, stati d’animo correlati.

## **1.2 Strumento d’indagine: l’Intervista**

Si è deciso di utilizzare l’Intervista semistrutturata (Gianturco, 2005) ad Imprenditore. Essa, della durata di circa un’ora, è stata audioregistrata con smartphone. Ha il fine di costruire la rappresentazione di Innovazione che produce valore, indagare il processo decisionale nel soggetto ed il suo stile di leadership.

Si è indagata la rappresentazione mentale dello stimolo fornito, che si ipotizza sia gratificante e la componente “Informazione” della Rappresentazione “Innovazione”, cercando di comprendere il campo semantico dell’affermazione-stimolo: “L’Innovazione è la capacità di trasformare le idee nuove in soldi: questo è il Valore dell’Innovazione”. Nell’enucleare il concetto di Innovazione, è stato chiesto di associare a questa affermazione quanti più concetti vengono in mente sviluppandoli nel contesto della propria realtà aziendale.

Tale affermazione è in parte la definizione di Innovazione di Ivan Ortenzi (2018), Chief Innovation Evangelist del gruppo internazionale di consulenza di direzione Bip, che sostiene: “l’innovazione è la capacità dell’azienda di trasformare le idee nuove in valore”.

Questa definizione ben si presta a mio avviso agli scopi della presente ricerca. Infatti l’affermazione contiene parole a forte carica emotiva ed in particolare l’Innovazione viene definita come “capacità”, cioè qualcosa che si può apprendere, si può imparare; viene utilizzato il verbo quindi l’azione “trasformare” da un oggetto/soggetto X ad un oggetto/soggetto Y; si parla di “Valore” che dà importanza al tutto e di “nuove” a sottolineare qualcosa di diverso dal solito. La parola “idea” ha la radice del verbo greco “vedere”: porta con sé il senso della visione, di qualcosa che mi rappresento visivamente e che voglio tradurre nella realtà (Facciolo, 2014). Scriveva Aristotele: “Tutto quanto si pensa, si pensa necessariamente per immagini” (Barbieri, 1957). Tale definizione viene modificata includendo i “soldi” che interessano sempre all’imprenditore, il fine ultimo dell’esistenza dell’azienda.

Si sono articolate la rappresentazione mentale e semantica di “Innovazione”, individuandone i caratteri sensoriali e quelli emozionali edonici e la trama primitiva della rappresentazione di “Innovazione”, indagando la componente “informazione” (insieme delle nozioni e delle conoscenze relative ad un oggetto sociale) individuata da Moscovici (1961, 1976). Si è fatto riferimento all’analisi dimensionale elaborata da Le Bouedec (1984), che propone di utilizzare la tecnica dell’associazione libera a stimoli induttori, la quale veicolando un significato, consente, come ha dimostrato la psicanalisi, di costituire un campo semantico.

A supporto della definizione del campo semantico di Innovazione attraverso la sola componente Informazione, giunge uno studio interessante condotto in Iran che ha indagato la presa di decisione in imprenditori di piccole e medie imprese (Fotouhi Ardakani et al., 2021). Fattore chiave nello sviluppo economico dei paesi (Gibkas et al., 2010; Simpson et al., 2010), l’imprenditore è l’elemento importante nel successo dei paesi e risorsa dei grandi cambiamenti industriali, produttivi, di servizio (Lordkipanidze, 2002). L’elemento che contraddistingue la sua attività è la presa di decisione ed i fattori personali quali informazione, pensiero creativo ed assunzione di rischio. I risultati dello studio mostrano che soltanto l’informazione ha un impatto significativo sulla presa di decisione degli imprenditori e che le risorse dell’informazione sono le esperienze personali, consulenze e discussioni con altri.

Si è indagata poi la Decisione dell’Innovazione, ponendo le seguenti domande: “Come decidi di trasformare le idee in soldi? Come decidi che un’idea è innovativa? Come decidi che quell’idea porterà soldi?”. Nel rispondere alle domande, è stato chiesto di prestare attenzione al “come”: si richiedono riflessione, presa di consapevolezza, scomposizione del processo di decisione.

In un interessante studio è emerso che l’imprenditore ha maggiori capacità di smistamento nella decisione di scelta tra alternative rispetto all’amministratore delegato (Laureiro-Martinez et al., 2014).

Si è chiesto quindi di descrivere un’esperienza lavorativa conclusasi in un affare, riflettendo anche sul possibile luogo in cui trova ispirazione l’innovazione. “Adesso ti verrà in mente un’esperienza felice della tua vita lavorativa in azienda. Pensa a quando hai afferrato e concluso in positivo un affare, un’idea innovativa trasformata in soldi. Me la descrivi? Come fai a concludere un affare in positivo? Come ti senti quando concludi un affare in positivo? C’è un luogo dove hai l’ispirazione per l’innovazione?”

Inoltre si è invitato l'imprenditore a decidere su un'idea per la propria azienda, in termini di Innovazione che produce valore, accettandola o rifiutandola e motivando la scelta. Si è letto quanto segue che costituisce lo stimolo: “Decida sulla seguente idea innovativa: Accetta o Rifiuta l'introduzione nella sua azienda di una piattaforma on line come strumento di Stakeholder engagement? Capace di massimizzare il potenziale innovativo tale strumento è capace di raccogliere il maggior numero di proposte sostenibili, incentrate sul business da trasformare in progetti concreti, misurabili e, ove possibile, scalabili, contribuendo alle sfide dell'Innovazione sostenibile. Perché?”

Tale domanda ha preso spunto da quanto alla società Enel nelle parole del suo Chief Innovability Officer, Ernesto Ciorra: “Al fine di massimizzare il proprio potenziale innovativo e giocare d'anticipo in un mondo in continua evoluzione, Enel si è dotata di strumenti di stakeholder engagement come la piattaforma di crowdsourcing OpenInnovability.enel.com. Questa piattaforma on line permette a Enel di aprirsi a soggetti sia esterni sia interni all'azienda che vogliono proporre progetti di innovazione sostenibile o soluzioni a sfide che il Gruppo dovrà affrontare. Accessibile a tutti, la piattaforma Open Innovability permettere di beneficiare di prospettive ed esperienze diverse da parte dei vari stakeholder, realizzando sinergie che permettano di andare più lontano contribuendo a migliorare il nostro futuro. Progettato per accettare sfide da qualsiasi parte di Enel, può anche gestire in modo efficiente il processo di valutazione di tutte le proposte in arrivo di soluzioni e progetti. Che si tratti di un collega che vuole contribuire in modo facile e diretto all'Innovazione di Enel o a un'altra entità - come una start-up, un centro di ricerca, un'università, un innovatore indipendente o un'azienda - l'obiettivo è quello di raccogliere il maggior numero di proposte sostenibili ed incentrate sul business da trasformare in progetti concreti e misurabili e, ove possibile, scalabili. [tutto al fine di] contribuire a diverso titolo e con impatti amplificati alle comuni sfide della transizione energetica. Ma per trasformare l'Innovazione in azione, in questo fermento di sinergie una delle maggiori sfide che dobbiamo affrontare a livello di azienda è certamente la gestione del cambiamento, della sua rapidità e della “paura” di ciò che non conosciamo e del rischio correlato. Occorre guidare i dipendenti a pensare all'apertura all'Open Innovation come un processo costante e produttivo, dove l'apertura è la strada della competitività nel lungo periodo” (Ortenzi, 2018, pp. 158-159).

L'imprenditore ha dovuto prendere una decisione relativamente all'introduzione di tale piattaforma on line, tale idea innovativa nella propria azienda, proposta in termini di sviluppo sostenibile, di soluzioni a sfide da affrontare. Non si entra nel merito della scelta,

ma lo stakeholder engagement è strumento di valorizzazione del capitale umano, di empowerment individuale ed organizzativo: la scelta ha dato indicazioni anche sullo stile di leadership dell'imprenditore, in linea con la propria mission, vision ed obiettivi individuali ed organizzativi.

In ultimo si sono poste le domande, con riferimento ai propri collaboratori ma anche ai propri "superiori" e colleghi: "Come gestisce le persone che fanno parte della sua azienda? Ritieni di essere un esempio, una guida per queste persone? Ritieni di essere una persona credibile lavorativamente parlando? Ha necessità di motivare queste persone? Avete una visione, un mega-obiettivo verso il quale tendere?"

Piuttosto che buttarsi subito nel futuro, si è iniziata l'intervista pensando al presente ed al passato, potendo anche immaginare un ipotetico cambiamento della scena nel passato, abituando il cervello limbico e le sue memorie a nuove situazioni, nuovi risultati, nuove reazioni emotive. Immaginando di modificare il passato, si può correggere, sbagliare, provare fino a che non si costruisce la scena ideale che si sarebbe voluta vivere, pronta per essere testata in un role-play, sempre ambientato nel passato, con un sistema nervoso che si rilassa, si emoziona, scarica buona chimica associata alla soluzione. Lo scopo non è cambiare la comprensione di un evento che cambierà come conseguenza, ma partire dalla percezione (Conti, 2018).

Quindi l'Intervista semistrutturata, ossia con domande guida e domande di approfondimento a seconda delle risposte del soggetto, è stata la seguente:

1. "L'Innovazione è la capacità di trasformare le idee nuove in soldi: questo è il Valore dell'Innovazione". Le chiedo di associare a questa affermazione quanti più concetti le vengono in mente, sviluppandoli nel contesto della propria realtà aziendale
2. Presti attenzione al come: "Come decide di trasformare le idee in soldi?"
3. Presti attenzione al come: "Come decide che un'idea è innovativa?"
4. Presti attenzione al come: "Come decide che quell'idea porterà soldi?"
5. Adesso ti verrà in mente un'esperienza felice della tua vita lavorativa in azienda. Pensa a quando hai afferrato e concluso in positivo un affare, un'idea innovativa trasformata in soldi. Me la descrivi?

Come fai a concludere un affare in positivo? Come ti senti quando concludi un affare in positivo? C'è un luogo dove hai l'ispirazione per l'innovazione?

6. Decida sulla seguente idea innovativa: Accetta o Rifiuta l'introduzione nella sua azienda di una piattaforma on line come strumento di Stakeholder engagement? Capace di massimizzare il potenziale innovativo tale strumento è capace di raccogliere il maggior numero di proposte sostenibili, incentrate sul business da trasformare in progetti concreti, misurabili e, ove possibile, scalabili, contribuendo alle sfide dell'Innovazione sostenibile. Perché?"
7. Presti attenzione al come: "Come gestisce le persone che fanno parte della sua azienda? Ritiene di essere un esempio, una guida per queste persone? Ritiene di essere una persona credibile lavorativamente parlando? Ha necessità di motivare queste persone? Avete una visione, un mega-obiettivo verso il quale tendere?"

Alcune difficoltà si sono incontrate nel reperimento dei soggetti da intervistare: difficile intervistare l'imprenditore per l'impossibilità di fissare un appuntamento per i troppi impegni ed anche proprio la difficoltà a rilasciare l'intervista, indifferenza alla e-mail di contatto quindi alla telefonata ed alla seconda e-mail indirizzata a persona specifica, indisponibilità all'intervista perché l'azienda non fa innovazione e non vuole che si sappia, richiesta di una traccia delle domande per capire a chi altro chiedere l'intervista non all'imprenditore, irreperibilità telefonica del destinatario della e-mail, "barricate" di indirizzi e-mail e numeri telefonici da sito vaghi e generici nel contatto personale con l'azienda.

## **2. Analisi e Risultati**

### **2.1 Azienda Arnaldo Caprai**

L'intervista ha avuto luogo nella sede dell'azienda, nella città di Montefalco in provincia di Perugia, in una stanza uso piccole riunioni al piano interrato all'interno della sezione Uffici. Accolta dal contatto nella persona del responsabile ricerca e sviluppo, il dr. Mattia dell'Orto, l'imprenditore Marco Caprai ha rilasciato l'intervista. L'azienda produce e commercializza vino.

Alla domanda: "Prima non c'era invece il sagrantino?" Caprai risponde: "Io volevo farlo, io, perché credevo in questa innovazione. Io ho capito che nel contesto del vino mondiale, mettere in fila il suolo, il territorio, la varietà, la qualità dell'impresa si realizzava un unicum e questo unicum è quello che abbiamo fatto". Questa è l'Azienda, spiccando un bisogno di importanza nel distinguersi e sentirsi unico e speciale.

“Tradizione, innovazione e territorio sono le nostre parole guida nel lavoro di ogni giorno”: questa è l’identità dell’azienda, la sua mission.

Le innovazioni, che Caprai, essendone anche l’artefice, ha introdotto nella sua azienda, nel territorio, sono: il progetto dei migranti (che coinvolge Caritas, imprese del terzo settore, formazione), quindi personale in azienda di più di 35 nazioni; puntare sul sagrantino; fare selezione clonale, selezione massale; cambiare sistemi di allevamento; introdurre pratiche di meccanizzazione che non erano in uso; mettere a punto macchine a numero di prodotti fitofarmaci; dare il badge ai dipendenti agricoli quindi renderli tracciabili; introdurre la guida servoassistita, autopilot delle macchine agricole ed il tracciamento; migliorare le tecniche di edificazione; essere sede didattica ITS, quindi formare anche proprio personale con docenti a chiamata secondo le nuove tendenze, poter proseguire prendendo la laurea triennale e promuovere visite in altre aziende; essere il sagrantino la varietà che ha una bibliografia scientifica più vasta di tutte; introdurre viticoltura alla facoltà di agraria; aver dato vita al turismo del vino quindi nascita di molte cantine e lavoro; lottare in una regione con economia legata al posto pubblico riconoscendo che è invece l’impresa a darle il carattere; visite in azienda di circa 20mila visitatori l’anno creando lavoratori agricoli speciali.

Caprai sostiene che l’innovazione si nutre di quello che viaggi, di quello che scopri, di quello che leggi, della cultura. Si parla, si discute, le innovazioni nascono parlando, viaggiando, leggendo. Gli piace andare nelle cantine degli altri a vedere come hanno organizzato il loro lavoro, il loro modello. “Se non ci fosse l’innovazione sarebbe già tutto fatto, invece siamo un po’ così, siamo un po’ dei sognatori magari gli imprenditori, mi piace sognare, mi piace cambiare, mi piace essere protagonisti di quello che si realizza”. Afferma che l’obiettivo della vita per gli imprenditori è trasferire l’impresa ai propri figli, la straordinarietà di fare impresa. Caprai parla della sua visione: il vino dà l’identità, il vino trasforma il territorio, quindi turismo del vino, questa sua visione, che è andata anche oltre quello che avrebbe mai immaginato.

La prima immagine che Caprai fa visualizzare associata all’innovazione è il germe: “Senza il germe dell’innovazione difficilmente avrà una possibilità di andare oltre un periodo di tempo ristretto”, quindi poi associa il salto di un percorso al valore dell’innovazione senza la quale l’impresa non riuscirebbe a svilupparsi. La parola “germe” ricompare quando parla dell’innovazione familiare e della loro impostazione aziendale, l’essere una start-up continua. “L’innovazione familiare fa molto e di considerarci un po’ una sorta di start-up continua. Se non si è fatto perché non farlo, quindi è un po’ quello che è il germe

dell'impresa, provare a vedere". Quando fa il suo lavoro che è un continuo concludere affari, afferma che si sente bene, che gli piace ed elenca le soddisfazioni che ne trae, riconoscendo l'impresa come la famiglia. E' "una soddisfazione andare dal cliente, è una soddisfazione vendere il vino, è una soddisfazione vedere il campo bello, dove i lavori sono stati fatti bene, è una soddisfazione vedere che la sera i lavori che avevi organizzato si sono realizzati. L'impresa è questo. L'impresa è come la famiglia, no".

La forte rappresentazione mentale che emerge ha a che vedere con le cantine, come ha descritto le cantine parlando di turismo del vino, di trasformazione del territorio, del merito a lui riconosciuto, dell'avvio di una macchina che una volta partita, s'incezza. Legato a questa rappresentazione affiora il bisogno di contribuire al mondo, il bisogno di fare qualcosa per se stessi, per qualcuno, per il mondo. Dice Caprai: "Oggi si parla molto di turismo del vino. Alla fine degli anni Ottanta le cantine erano tutte chiuse, erano anzi piuttosto dei luoghi brutti, generalmente umidi, con poca luce, con le ragnatele, sporchi, forse avevano anche qualche altro difetto e con la muffa. Oggi le cantine sono tutto il contrario, sono luminose, belle, accoglienti, sono un centro di paesaggio, sono cose che prima non esisteva niente, poi si magari c'era quello che aveva il castello ma il castello non era nato come cantina, il castello era castello prima della cantina. E quindi ecco il vino è capace di trasformare il territorio... Noi a Montefalco quando ho iniziato io, c'erano si cantine, cantine, chiamarle cantine, c'erano 5-6 cantine. La maggior parte di tutte avevano recuperato le vecchie stalle e le avevano adattate a cantina. Oggi a Montefalco ci sono 70-80 cantine e c'è lavoro, occupazione. Alla domanda: Sulla scia vostra? Risponde: Eh si, in buona parte si. E' un merito che mi veniva riconosciuto da tutti, a 360°. Questo è un fatto raro in Italia, poi dopo dicono che ho tanti altri difetti, però quello come merito viene riconosciuto, da tutti in maniera proprio universale, anche i peggiori nemici lo riconoscono, che è una cosa per l'Italia molto rara, però è stata un po' questa mia visione, tante volte io dico che è andata anche oltre quello che io avrei mai immaginato, perché sai un conto sono immaginare le cose, un conto poi una volta che si sono messe in moto, le cose vanno avanti da sole, l'importante è metterle in moto come la macchina, se non parte non parte, però una volta che è partita, magari un po' s'incezza". La parola "Immagina" crea un forte legame comunicativo: è uno dei verbi più potenti, un incantesimo dal quale ciascuno può crearsi le rappresentazioni che desidera, è un "comando aperto" che permette a chi lo riceve di pensare a tutto quello che vuole, nella forma che più piace.

Crea l'immagine dei partecipanti all'ultima edizione del corso ITS, corso di cui è orgoglioso, che porta avanti con impegno: "Dopo che hai fatto la maturità che non sai dove

andare a sbattere le corna oppure quelli che, l'altra volta sembra un rifugio peccatorum il nostro perché c'è la ragazza che è rimasta incinta e quindi magari pensava di avere un certo tipo di futuro e poi con la maternità ha dato l'università. O non è andato all'università perché non ce la faceva e c'è il ragazzo che magari la famiglia lo voleva avvocato e invece a questo piace la terra. C'è quello che magari la famiglia spingeva perché facesse il medico e invece”.

Altra immagine che emerge è alla domanda “Come decidi di trasformare le idee nuove in soldi?”: l'immagine del signore che è fuori dalla porta, entra, compra il prodotto e decide di tornare. Risponde Caprai: “Vendendo i prodotti, perché le idee nuove si trasformano in soldi solo quando quel signore che è fuori dalla porta delle nostre imprese compra il prodotto e decide di tornare a comprarlo”. In questa domanda in cui si parla di soldi, crea l'immagine del signore che compra il prodotto, immagine positiva, anche se dall'inizio nega la relazione diretta tra innovazione e soldi. Apre l'intervista: “Bah! Magari l'innovazione fosse la capacità di trasformare le idee nuove in soldi” e “Innovazione non è fine a se stessa, facciamo innovazione, non tanto perché ci divertiamo a innovare, ma dobbiamo innovare perché pensiamo che si possa determinare un miglioramento” e “Io non lo decido che un'idea porterà soldi. Io credo che quell'idea può permetterci di fare qualcosa meglio. E' il miglioramento che poi si determina che porterà i soldi, non è, l'effetto non è diretto nel caso, per me è indiretto, è una questione successiva ma non è che lo fai perché si trasforma in soldi. Si trasforma in soldi in maniera indiretta, nel tempo”.

Poi viene creata l'immagine del lavoro che richiede fare il vino, dall'idea fino alla vendita, lavoro che ama. Dice Caprai: “Il vino è un po' più complicato: devo comprare, devo avere la terra, devo metterci delle piante, le devo allevare, le devo condurre, dopo 3-4 anni inizio a raccoglierne le uve, devo ottenere un prodotto con standard molto elevati, lo faccio maturare per altrettanti 2-3 anni, poi all'8°-9° anno da quando io ho avuto l'idea, che insomma, ecco perché era un po' un mondo di matti, vado sul mercato e dico: Caro, caro mio consumatore perché non compri il mio prodotto che è il più buono del mondo. E il consumatore ti dice: Ma guarda, l'hai messo 10 euro, è troppo, io a 5 lo compro ma non a 10 oppure lo potevi mettere a 20 e hai perso tanti soldi che magari l'hai venduto a 5, quindi è un mestiere un po' difficile per questo. Eh, eh vuole tanti, vuole mettere insieme tante conoscenze diverse perché la conoscenza della parte agricola, la conoscenza della parte di trasformazione, conoscenza della parte commerciale, la conoscenza di come promuoverlo, la conoscenza di come dotare la struttura di personale adatto, la conoscenza di come migliorare il contesto in cui si opera”.

Caprai crea l'immagine del piacere del vino, della tavola e della famiglia, specificando "Il vino fa parte invece di quel mondo anche dell'edonismo, del piacere, della tavola, della familiarità. L'olio questo, questo mondo non ce l'ha, non riesce a conquistarlo... L'innovazione familiare fa molto e di considerarci un po' una sorta di start-up continua. Se non si è fatto perché non farlo, quindi è un po' quello che è il germe dell'impresa, provare a vedere".

Fornisce l'immagine dell'affare concluso in positivo: "L'affare è come raccogliere le uve. Deve essere una cosa giornaliera, non ci sarebbe azienda senza affare. Se uno non lavora in affare o è andato a trovare un cliente per fargli comprare un vino, delle bottiglie rispetto ad altre, cioè è una cosa, è come alzarsi tutte le mattine, mangiare, dormire".

Riguardo l'idea della piattaforma on line, risponde che è già nel bilancio di sostenibilità parlando della buca delle lettere, della cassetta delle lettere e creandone l'immagine, accostandola ad occasioni di contatto come pranzare insieme. "Noi abbiamo questa buca delle lettere dove qualcuno, chi vuole potrebbe anche entrare in contatto con noi. Ci possono essere anche dei contributi. Ecco magari stiamo a pranzo insieme". O anche bere qualcosa insieme per tenere alta la motivazione delle persone: "Magari ogni tanto bere qualcosa insieme. E' come una squadra, dopo hai quelli che cadono in depressione, quegli'altri, il calciatore che magari non segna il gol e diventa triste. La stessa cosa sono le imprese, bisogna essere tante volte un po' il papà, la mamma, bisogna andare lì abbracciarne uno, scherzare con quell'altro, cercare di essere insomma, nel rispetto dei ruoli però, di dare un certo tipo di situazione dove tutti si sentono un po' coinvolti". E' importante sviluppare un senso di appartenenza all'organizzazione.

Nel rispondere alla domanda "Come ti senti quando fai queste cose?", crea un'immagine positiva di piacere e soddisfazione, accostando l'impresa alla famiglia: "Bene, se no non lo farei. Ho la fortuna di poterlo fare perché mi piace. Quindi è una soddisfazione andare dal cliente, è una soddisfazione vendere il vino, è una soddisfazione vedere il campo bello, dove i lavori sono stati fatti bene, è una soddisfazione vedere che la sera i lavori che avevi organizzato si sono realizzati. L'impresa è questo. L'impresa è come la famiglia".

In risposta a "Come gestisce le persone che fanno parte della sua azienda?" fornisce l'immagine dello smartphone che tutti hanno, come accessibile ed utile strumento di lavoro "L'innovazione del badge è stata una grande innovazione per l'agricoltura, perché intanto a loro ha dato la garanzia di essere tracciabili, tracciabilità perché oggi loro hanno la app perché tanto lo smartphone l'abbiamo tutti... Chiunque arriva, anche dal Mali, dal Gabon, dal Niger, Nigeria, l'unica cosa che ha è lo smartphone, magari non ha altro". Parla

anche di caporalato, fa vedere la famiglia in ostaggio, come se volesse essere d'aiuto al lavoratore di cui vorrebbe farsi carico: "Stiamo parlando di una cosa che non è tipica di altre aree, molti caporali invece qui con questi gruppi che vengono da nazioni molto diverse, molto lontane, spesso il caporale non sta quà, sta a Islamabad, sta non so dove, magari tiene in ostaggio la famiglia del lavoratore e noi non è che lo sappiamo".

Fornisce l'immagine dello sciame di droni, idea che a lui piace: "Adesso ho un invito dell'ambasciata di Israele per andare a vedere un, una cosa bellissima, a me piace, su questo mi piacciono le cose, per andare a vedere uno sciame di droni a potare... questa cosa dello sciame di droni che tu metti nel vigneto e quello li pota, secondo me funziona. Funziona attraverso l'intelligenza artificiale e fanno praticamente la foto alla pianta e una volta fatta la foto alla pianta, elaborata, tagliano in decimi di secondo. Quindi è qui l'innovazione, la tecnologia è meravigliosa".

Crea, fornisce, fa emergere l'immagine delle cose che gli piacciono: quando qualcosa gli piace, gli sta a cuore, procura emozioni positive, Caprai fornisce l'immagine, te la fa vedere, descrive nei dettagli. Infatti il cervello costruisce mappe o rappresentazioni mentali sempre più dettagliate di uno stimolo disponibile quanto più esso, nel processo di valutazione, è gratificante. La rappresentazione mentale comprende sia i caratteri sensoriali sia quelli emozionali edonici dello stimolo. Per convincere Caprai a fare qualcosa che non vede di buon occhio, devi creare un'immagine concreta nella sua testa, farne vedere i lati positivi, i vantaggi, descriverla in dettaglio nei vari passaggi e riesci ad agganciarlo, quindi a guidarlo verso quello che vuoi. Ha bisogno di vedere l'immagine nei particolari quindi l'accosta al positivo e sembra assaporarne le caratteristiche favorevoli.

Quando parla di turismo del vino, della trasformazione del territorio, della nascita di numerose cantine, del merito a lui riconosciuto, emerge un'emozione, la prima emozione dell'intervista, la rabbia: "una volta che si sono messe in moto, le cose vanno avanti da sole, l'importante è metterle in moto come la macchina, se non parte non parte, però una volta che è partita, magari un po' s'incazza". Infatti più elevato è il punteggio in termini di valore edonico e salienza, maggiore è l'influenza della sensazione, dell'emozione sulla decisione da prendere e sulla motivazione che la sostiene. Seconda ed ultima emozione che spicca è la tristezza quando parla della motivazione che deve fornire al proprio personale. Dice: "E' come una squadra, dopo hai quelli che cadono in depressione, quegli'altri, il calciatore che magari non segna il gol e diventa triste. La stessa cosa sono le imprese, bisogna essere tante volte un po' il papà, la mamma, bisogna andare lì abbracciarne uno, scherzare con

quell'altro, cercare di essere insomma, nel rispetto dei ruoli però, di dare un certo tipo di situazione dove tutti si sentono un po' coinvolti".

In merito alla rappresentazione semantica, al campo semantico rilevato indagando la componente "informazione", Caprai esordisce con "l'innovazione è anche sbagliare, quindi imparare dagli errori". Sbagliare, imparare dagli errori, necessità, salto di un percorso, processo in una visione, convincere gli altri che è giusto cambiare, selezione clonale, selezione massale, cambiamento di sistemi di allevamento, pratiche di meccanizzazione, ricerca per macchine a numero di prodotti fitofarmaci, esperienza giornaliera, opportunità di lavoro per far sì che i territori siano capaci di sopravvivere, azienda con personale di più di 35 nazioni quindi una multinazionale diversa, immigrazione vista in positivo, badge quindi trasparenza al lavoro agricolo, una sorta di start-up continua (se non si è fatto perché non farlo), miglioramento, formazione di studenti per la viticoltura, laboratorio per analizzare le caratteristiche del sagrantino, quindi per avere una propria bibliografia scientifica, nascita di viticoltura alla facoltà di agraria, turismo del vino trasformando il territorio sono le informazioni intorno alle quali si articola il campo semantico della rappresentazione Innovazione.

Con uno spiccato locus of control interno ossia con una percezione individuale delle cause principali degli eventi della vita rivolte a se stesso, Caprai mostra autostima ed autoefficacia credendo nelle proprie abilità e nel potere di far avvenire gli eventi.

Relativamente alle domande che indagano il Processo decisionale risponde:

- Come decide di trasformare le idee nuove in soldi? "Vendendo i prodotti, perché le idee nuove si trasformano in soldi solo quando quel signore che è fuori dalla porta delle nostre imprese compra il prodotto e decide di tornare a comprarlo e senza quel signore le nostre idee sarebbero tutte quante sciocchezze"
- Come decide che un'idea è innovativa? "Quando è una cosa che in quel momento non fa parte della cultura di quel contesto, magari è di un'altra parte, in altre zone l'hanno già applicata però è una innovazione perché in quel luogo quell'idea non era stata applicata. Non siamo inventori, noi facciamo impresa e l'impresa però giornalmente si nutre di processi innovativi"
- Come decide che quell'idea porterà soldi? "Io non lo decido che un'idea porterà soldi. Io credo che quell'idea può permetterci di fare qualcosa meglio. E' il miglioramento che poi si determina che porterà i soldi, l'effetto non è diretto, per me è indiretto, è una questione successiva ma non è che lo fai perché si trasforma in

soldi. Si trasforma in soldi in maniera indiretta, nel tempo”. Quell’idea porterà miglioramento e nel tempo, soldi.

- Un affare concluso: “Fa parte della vita normale. L’affare è come raccogliere le uve. Deve essere una cosa giornaliera, non ci sarebbe azienda senza affare. Se uno non lavora in affare, senza un’attività commerciale, se uno giornalmente non concludesse un affare, un contratto, un accordo o è andato a trovare un cliente per fargli comprare un vino, delle bottiglie rispetto ad altre, cioè è una cosa, è come alzarsi tutte le mattine, mangiare, dormire. Fa parte delle cose che sono imprescindibili”
- Come ti senti quando concludi un affare? “Bene, se no non lo farei. Ho la fortuna di poterlo fare perché mi piace. E’ una soddisfazione andare dal cliente, è una soddisfazione vendere il vino, è una soddisfazione vedere il campo bello, dove i lavori sono stati fatti bene, è una soddisfazione vedere che la sera i lavori che avevi organizzato si sono realizzati. L’impresa è questo. L’impresa è come la famiglia, no”. Lega le proprie sensazioni, emozioni positive alla soddisfazione di far bene il proprio lavoro, di fare impresa, che accosta alla famiglia
- Dove fai il lavoro che ti piace? “Dappertutto, non c’è che c’è un luogo, non ho una stanza dove mi chiudo. Si parla, si discute, le innovazioni nascono parlando, parlando, parlando, viaggiando, leggendo. A me piace andare nelle cantine degli altri a vedere quello, come hanno organizzato loro, il loro lavoro, il loro modello”. Dappertutto, le innovazioni nascono dalla conoscenza e dal confronto. Apertura al nuovo, al diverso, all’ambiente, alla cultura è caratteristica di personalità che possiede Caprai identificandosi in un “Leader Innovante”.
- Introduzione di una piattaforma on line come strumento di stakeholder engagement: “Sì, ma è già nel bilancio di sostenibilità. Noi abbiamo questa buca delle lettere dove qualcuno, chi vuole potrebbe anche entrare in contatto con noi, a parte oggi coi social media siamo sempre in contatto con tutti. Ci possono essere anche dei contributi, magari stiamo a pranzo insieme con i ragazzi che lavorano con me, coi collaboratori più stretti, per questo promuoviamo visite in altre aziende e l’esperienza dell’ITS è un’esperienza anche molto importante, perché noi tramite l’ITS entriamo, abbiamo una possibilità di approfondire molto quelli che sono anche i nostri bisogni... Siamo andati a vedere come fanno, come realizzano le barrique, da lì abbiamo imparato a chiuderle, riaprirle, siamo andati a vedere in Portogallo, in

Sardegna...in Trentino...in Lunigiana...in Alto Adige... Stavamo pensando di fare aceto di vino di una certa qualità, [siamo andati a visitare un'azienda] che ne produce uno buonissimo". Pronto ad accettare contributi, sostenere la partecipazione, in azienda hanno una cosa simile e non mancano occasioni di ascolto e scambio di opinioni di persona con i propri lavoratori, con altre aziende. Si evidenzia un bisogno di crescita, che è insito nella natura umana perché necessario è sentirsi in movimento, sentirsi vivi, imparare sempre qualcosa di nuovo. Affiora un metaprogramma (ossia schemi, che determinano le tendenze comportamentali e le decisioni, la direzione del focus della persona, come questa apprende, sceglie, organizza la propria vita) Possibilità: l'essere motivati dalle opportunità, dalla possibilità di espandere, dalla creazione di nuovi modi di operare, nuovi metodi, procedure, dalla possibilità di ottenere un obiettivo in modi diversi.

Relativamente alle domande che indagano lo Stile di leadership, risponde:

Come gestisce le persone? "Cercando di essere seri, vuol dire trasparenti, chiari, con salari giusti e con compiti e ruoli giusti. L'innovazione del badge è stata una grande innovazione per l'agricoltura, perché intanto a loro ha dato la garanzia di essere tracciabili, tracciabilità perché oggi loro hanno la app perché tanto lo smartphone l'abbiamo tutti". Serietà, trasparenza, chiarezza, salari, compiti e ruoli giusti emergono come fondamentali nella gestione delle persone: nello stile di leadership di Caprai spicca il vertice della Credibilità e Fiducia che rappresenta il fondamento della relazione.

Motiva le persone? "Mah, sempre... Tante volte non è che devi fare chissà cosa, però magari andare lì, parlarci, ascoltare i loro problemi, ascoltare le loro idee, magari ogni tanto bere qualcosa insieme. E' come una squadra, dopo hai quelli che cadono in depressione, quegli'altri... La stessa cosa sono le imprese, bisogna essere tante volte un po' il papà, la mamma, bisogna andare lì abbracciarne uno, scherzare con quell'altro, cercare, nel rispetto dei ruoli però, di dare un certo tipo di situazione dove tutti si sentono un po' coinvolti". La motivazione al lavoro è legata al dare feedback, al coinvolgimento in azienda, al sentirsi parte integrante dell'azienda, secondo un approccio anche empowering. Si distingue il bisogno di unione e appartenenza: il bisogno di far parte di un gruppo, condividere, sentirsi parte di qualcosa.

E' un esempio per queste persone? "Credo di poter, di dare l'esempio, di cercare di dare l'esempio, poi tutti abbiamo difetti". L'imprenditore ritiene di dare l'esempio alle persone che lavorano in azienda.

Ha una visione, un mega-obiettivo? “L’obiettivo della vita per gli imprenditori è trasferire l’impresa ai propri figli. Non so se mio padre ha sempre fatto bene in questo senso a volerci trasferire questa passione e non so se succederà con i miei figli, lo spero, cerco di far sì che avvenga, parlando loro di impresa, di quello che faccio. Fino a 17-18 anni non è che devono stare in azienda, poi però devono conoscerla l’azienda, devono avere idea di quello che è l’azienda. Anche la straordinarietà di fare impresa perché fare impresa è straordinario... In Umbria il posto pubblico è più di quello che dovrebbe essere, ma senza impresa non sarebbe una regione così: è l’impresa che dà il carattere alla Regione”. C’è una chiara e decisa visione: trasferire l’impresa ai figli, cercando già da adesso di sviluppare in loro una passione verso l’impresa. Obiettivo sfidante, emerge l’amore dell’imprenditore per il proprio lavoro, che considera straordinario e di imprinting per il territorio regionale. E’ di Caprai la capacità di aver fornito un prodotto, diventando interlocutore costruttivo e produttivo del sistema economico-politico di riferimento distinguendosi come Azienda leader.

“Noi nei momenti centrali dell’anno arriviamo anche a 120-130 persone... Le cantine sono sempre più luoghi dove si fa accoglienza, dove si fanno visite, noi abbiamo circa 20 mila visitatori l’anno e certo non sono lavoratori agricoli ma ragazzi, ragazze laureati che parlano le lingue, che hanno fatto un corso per sommelier, poi magari non sarà il lavoro per tutta la vita questo, però c’è anche questo. Oggi è cambiato molto il lavoro nell’agricoltura... La tecnologia è meravigliosa: uno sciame di droni a potare. Le persone che potano faranno altro, queste persone neanche ci sono più, i picchi sono dovuti alla stagionalità, siamo un lavoro saltuario. Ogni anno l’Umbria perde 6mila persone in natalità, un paese come Montefalco, siamo tutti vecchi”. Il lavoro agricolo è cambiato, aprendo le porte delle cantine ai visitatori, a nuove professionalità, alla tecnologia e convertendo i lavoratori in nuove mansioni tenendo conto anche della stagionalità del lavoro.

Del modello della leadership orientata al cambiamento, Caprai esprime i quattro vertici: una chiara visione, un approccio empowering a sostegno della motivazione, l’essere d’esempio in azienda e nel territorio, essere seri, trasparenti e credibili nella gestione delle persone.

C’è qualcosa che vuole aggiungere? “Non sono convinto che l’innovazione è la capacità di trasformare le idee nuove in soldi, no l’innovazione è di più, il bello, il sale della vita, è come l’ottimismo. Se non ci fosse l’innovazione sarebbe già tutto fatto, invece siamo un po’ così, siamo un po’ dei sognatori magari gli imprenditori, mi piace sognare, mi piace

cambiare, mi piace essere protagonisti di quello che si realizza”. Caprai esprime un bisogno di varietà, cioè di nuove sfide, sorprese, esperienze. Conclude l’intervista con ciò che a lui piace del proprio lavoro di imprenditore: mi piace sognare, mi piace cambiare, mi piace essere protagonisti di quello che si realizza, con una innovazione identificata nel sale della vita e nell’ottimismo, come qualcosa in più rispetto ai soldi. In Caprai emerge il piacere come leva della propria motivazione, ciò che spinge all’azione. Le persone che operano con un metaprogramma “Verso“ si muovono verso ciò che desiderano o vogliono, hanno il focus verso quello che vogliono, spesso minimizzando le difficoltà e le possibili conseguenze.

## **2.2 Azienda Eceplast**

L’intervista ha avuto luogo all’Università di Foggia, nella città di Foggia, nella stanza riunioni al Dipartimento di Economia, Management e Territorio. L’imprenditore Nicola Altobelli, direttore commerciale ed ora amministratore unico dell’azienda, ha rilasciato l’intervista. L’azienda produce e commercializza packaging.

Il senso del lavoro di imprenditore che emerge, correlato alla spinta motivazionale è: “Noi oggi siamo circa 90, però siamo partiti da un piccolissimo gruppo di persone, nasciamo nel garage di casa con le prime, i primi prototipi, le prime produzioni fatte veramente in maniera artigianale. Quindi vedere questa traiettoria di crescita per noi è, come famiglia, è proprio l’aspetto più motivante e più, che ti ripaga di tutto quello che fai, di tutto quello che ci metti dentro... questo aspetto di cambiamento, di cambiamento positivo è molto motivante... La cosa bella di fare impresa è questa capacità di avere un impatto positivo sul contesto in cui ti trovi”. E’ chiaro un orientamento all’eccellenza, alla crescita, alla qualità dirigendosi verso gli obiettivi, il piacere e richiedendo che si osservino ed ascoltino cose diverse nel proprio ambiente e nel mondo in generale. “Ci viene riconosciuto che siamo una realtà molto dinamica, abbiamo inserito nel corso degli anni persone con estrazioni molto diverse, origini diverse, culture e capacità diverse, per cui coltiviamo questa diversità e riteniamo di essere un’azienda che favorisce l’integrazione e il confronto su qualsiasi tema”. Apertura al nuovo, al diverso, al confronto è caratteristica peculiare dell’azienda.

Eccellenza, sostenibilità, responsabilità sono i valori dell’azienda, incarnando una nuova visione per il settore con il più grande investimento sulle competenze delle persone, sul loro continuo apprendimento soprattutto in relazione alle tecnologie avanzate e con

l'impegno a rispettare il territorio e l'ambiente per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e garantire la piena sostenibilità dell'azienda e dei prodotti.

Altobelli non riporta innovazioni di cui sono stati artefici e non hanno clienti sul territorio, ma si muovono in un mercato internazionale. Sul sito dell'azienda parlano dell'intuizione del fondatore che ha sviluppato e brevettato una tecnologia innovativa per produrre i Linerbag per container in modo più automatizzato, gettando le basi per essere l'unico produttore di linerbag rimasto in Europa.

In Altobelli si delinea l'innovazione come la capacità di trarre profitto, quindi soldi risolvendo un problema, trovando una soluzione e riuscendo a portare valore a chi ha quel problema. L'innovazione serve per avere un vantaggio competitivo, cioè avere un margine ulteriore di successo quindi riuscire ad allungare la vita di un'azienda che significa poi generare soldi, e per generare valore. Molto più orgoglio, molta più passione sta nel vedere un'azienda crescere, svilupparsi, prosperare, distribuire ricchezza sul territorio ed avere un riconoscimento. Per avere idee nuove bisogna leggere tanto, cercare di essere ricettivi, ascoltare, non avere preconcetti né preclusioni con una mente elastica, abituata al confronto ed all'ascolto. L'innovazione è evoluzione con un'accezione positiva.

La rappresentazione mentale di Innovazione include immagini semplici, non è così ricca di dettagli tali da far vedere all'altro un'immagine particolareggiata. Emergono immagini legate alla naturale produzione del linguaggio, anche le immagini positive sono espone minutamente: Altobelli parla usando un linguaggio che non visualizza immagini. Commerciale con un master in Business Administration, utilizza un linguaggio da manager niente affatto tangibile, che non lascia visualizzare con facilità. Per essere in linea a livello comunicativo è necessario usare lo stesso stile linguistico, asciutto nelle immagini.

La prima immagine che Altobelli descrive è relativa alla nascita dell'azienda: "Noi oggi siamo circa 90, però siamo partiti da un piccolissimo gruppo di persone, nasciamo nel garage di casa con i primi prototipi, le prime produzioni fatte veramente in maniera artigianale".

Altobelli fornisce l'immagine di un'azienda dinamica, varia e multiculturale: "Abbiamo inserito nel corso degli anni persone con estrazioni molto diverse, origini diverse, culture e capacità diverse, per cui diciamo coltiviamo questa diversità e riteniamo di essere un'azienda che favorisce l'integrazione e il confronto su qualsiasi tema... Se io guardo all'ufficio in cui noi operiamo, quindi la parte manageriale, abbiamo persone con estrazioni molto diverse: dal troiano doc 100% che però magari è andato a Londra, è

tornato da noi, ha lavorato con noi, poi ha lavorato in una multinazionale, è tornato da noi, alla ragazza che parla 5 lingue e viene da Londra... c'è sempre un ricambio, c'è sempre la necessità di aggiungere qualcuno, abbiamo un ragazzo che sta, da un anno abbiamo aperto un ufficio commerciale in Germania, quindi stiamo cercando anche di internazionalizzarci proprio come figure, abbiamo una persona che sta a Gottingen". Spicca in questa azienda un metaprogramma Differenze, che tende a notare cosa manca, ad apprezzare e ricercare cosa c'è di differente.

Altra immagine che salta fuori è dell'azienda fisica: "Far vedere l'azienda nella maniera in cui è tenuta, precisa e ordinata, ci teniamo parecchio... evidenziamo questo sviluppo dell'azienda nel tempo: primo capannone, secondo capannone, terzo capannone, cioè questo progresso, questa evoluzione che è tangibile".

Emerge un'immagine quando parla dell'ampliamento aziendale: "Noi l'anno scorso abbiamo aperto un nuovo stabilimento produttivo a Manfredonia, andando a rilevare un vecchio, diciamo dei capannoni, che era stato costruito con il patto d'area di Manfredonia, soldi pubblici buttati nel 2000, capannoni abbandonati. Se vai a Manfredonia vedi questo deserto di capannoni... Noi ne abbiamo preso uno, ristrutturato completamente e messo la linea di produzione in funzione, cioè vedere quella roba là che rinasce, non c'è, secondo me non c'è una soddisfazione maggiore di quello".

Altra immagine che affiora ha a che vedere con il legame tra nome dell'azienda e territorio: "L'azienda si chiama Eceplast, non a caso Ece è il nome latino di Troia, cioè prima di Troia esisteva già ai tempi, al V secolo prima di Cristo, c'era già una colonia, c'era già un borgo che si insediava sulla via appia troiana. Quindi c'è traccia di questa e questo borgo si chiamava Ece, quindi noi abbiamo legato il nostro nome al territorio e abbiamo fatto questo, questa azienda".

Alla domanda "Come decide di trasformare le idee in soldi" risponde con un'immagine: "C'è un professore dell'università che diceva sempre, che, era un professore americano che si occupava molto del tema dell'imprenditoria, delle start-up, in particolare delle start-up, quando diciamo, 20 anni fa questi temi cominciavano ad essere il racconto della Silicon Valley, questi magici private, questi magici angelin investor, che vengono lì, ti mettono tanti soldi, lui invece no, estremamente diciamo, asciutto, inutile che tu vai in giro a chiedere soldi, trova qualcuno che si compra il prodotto che tu gli vuoi vendere, i soldi te li dà, te li dà lui".

Quando parla di innovazione radicale esce un'immagine: "l'innovazione radicale è, l'esempio classico è quando Ford tira fuori la storiella che se lui avesse chiesto ai suoi clienti, ai suoi clienti agricoltori che cosa gli serviva, avrebbero detto cavalli più forti e invece lui ha tirato fuori l'automobile. Quella è un'innovazione radicale che ha cambiato la storia e io non ho la pretesa di arrivare a quel grado di innovazione, per lo meno non ho mai avuto questa, questa lampadina magica che si accende".

Altra immagine è sulla figura dell'imprenditore: "Tutti abbiamo idee meravigliose, però poi chi le scarica a terra, chi le trasforma in qualcosa di reale, c'è una bella differenza. C'è tutta la differenza di questo mondo. E' lì che si vede, è lì che si fa l'imprenditore, quando riesci a mettere un'idea sul tavolo, trasformare in qualcosa di reale, che trova un suo mercato e riesce a produrla e a farla funzionare nel tempo".

Fa notare l'immagine dello stemmino, del fiocchettino messo dal cliente: "Innovativo è la capacità di trovare una soluzione diversa a un problema, a un'esigenza e questa cosa qua, questo stemmino qua dell'innovazione non te lo metti tu, te lo mette il cliente quando compra quello che tu hai sviluppato... Se fai un business plan, ti serve, devi capire se il cliente sarà disposto a pagare quei soldi per quel prodotto. Però hai, è sempre il cliente che ti mette il fiocchettino, io non decido niente".

Si leva l'immagine di Archimede che realizza idee: "Noi abbiamo una struttura di ricerca e sviluppo, in cui ci sono 3 persone. Il responsabile della ricerca e sviluppo è mio fratello, che è un ingegnere meccanico che è la persona, che è quello a cui noi scarichiamo addosso le idee e poi lui vede come deve fare per realizzarle, quindi è il vero Archimede pitagorico della situazione".

Si delinea l'immagine dell'aereo, luogo di ispirazione: "Ci sono degli ambiti in cui puoi riuscire a trovare un momento di concentrazione o di ispirazione particolare, in aereo per esempio mi succede... Molto spesso perché lì stacchi il cellulare, stai là, ti parte diciamo la fantasia e magari viene fuori qualcosa... magari stai leggendo qualcosa, eh ti viene, ti viene quella... si accende la lampadina".

Descrive con un'immagine momenti di svolgimento del lavoro: "C'è un incontro praticamente quotidiano molto destrutturato sugli aggiornamenti. "Ah, hai chiamato quello, no come si fa, quest'altro, abbiamo l'offerta da fare, guardiamo, sediamoci, ragioniamo, parliamo con la produzione... abbiamo una riunione di planning settimanale in cui sostanzialmente si trasferiscono alla produzione gli ordini e c'è un aggiornamento sull'evasione degli ordini".

Alla domanda sulla visione, viene a galla il momento che l'azienda sta vivendo, cioè il passaggio generazionale, descritto come un cambiamento di pelle: “Siamo arrivati a torto collo al tema del passaggio generazionale vero e proprio, perché purtroppo il fondatore dell'azienda, nostro padre che era amministratore fino a qualche mese fa, purtroppo ha seri problemi di salute. Quindi adesso stiamo veramente cambiando un po' pelle e quindi bisogna, cioè lo sforzo di mettere a fuoco che cosa vogliamo essere, dove vogliamo andare da qui ai prossimi 10 anni lo stiamo facendo con una società di consulenza”.

Affiora l'immagine della famiglia, delle vacanze, del diverso stile di vita per concludere sottolineando la cosa bella di fare impresa: “Ho vissuto per i primi almeno 16-17 anni della mia vita in una famiglia normalissima, dove c'erano una mamma insegnante e un papà che faceva l'impiegato in azienda. Ho vissuto in maniera assolutamente dignitosa però le mie estati più felici sono quelle prima dell'Eceplast, prima dell'azienda perché noi facevamo un mese in campeggio e poi dopo non si poteva più andare neanche al mare perché qualcuno doveva stare in azienda. Quindi no, non è questo, cioè né i soldi né altro. La cosa bella di fare impresa, come dicevo all'inizio, è questa capacità di riverberare una, di avere un impatto positivo sul contesto in cui, in cui ti trovi”.

Altobelli non fa trasparire emozioni nell'intervista, se non quando spinto a dare una precisa risposta. Il suo cervello limbico cioè il cuore delle emozioni, non sembra attivarsi, neanche quando racconta l'esperienza di un affare concluso in positivo. Risponde alla domanda esplicita “Come fai a provare queste emozioni? Come, che emozioni individui?” con “Orgoglio sicuramente e il senso di aver fatto bene il proprio lavoro e questo è molto auto-appagante, infatti dovrei chiedere un aumento ma me ne dimentico. Sono così soddisfatto di quello che faccio per cui molto spesso mi fermo là”. Orgoglio e senso di aver fatto bene il proprio lavoro danno soddisfazione. La parola “Orgoglio” è seguita dalla parola “Sicuramente”: il suffisso -mente esercita un forte richiamo all'inconscio, infatti dovrebbe chiedere l'aumento ma se ne dimentica tanto è soddisfatto.

Sempre alla domanda esplicita sulle emozioni “Che sensazioni provi? In termini di emozioni o di sensazioni, quindi è appagante, ti senti soddisfatto”, emergono felicità e l'opposto, la tristezza viene invece identificata nella responsabilità a fare tutto quello che è possibile per far andare le cose bene. “Sei esposto in prima persona agli andamenti dell'attività. Quando le cose vanno bene o molto bene, sei certamente felice ma sempre col retropensiero “Speriamo che duri” e quindi un po' di ansia c'è sempre. E quando le cose vanno male, ovviamente ti senti ancora più responsabile e quindi c'è sempre questa

tensione al cercare di fare qualcosa in più, al cercare di fare tutto quello che è possibile per far andare le cose bene”.

In due diverse occasioni Altobelli fa affiorare delle emozioni: l'odio, un misto tra rabbia e disgusto, quando parla delle riunioni come modalità di lavoro “Odio un po' le riunioni, quelle cioè tante aziende malate di riunionite, noi cerchiamo di essere abbastanza slim” e la felicità quando parla delle estati al mare prima che la famiglia avesse l'azienda “Le mie estati più felici sono quelle prima dell'Eceplast, prima dell'azienda”.

Altobelli usa la parola “mi piace” quando parla della crescita dell'azienda, che descrive in dettaglio e la lega alla soddisfazione, al cambiamento positivo, alla motivazione: “Mi piace molto il termine evoluzione. Noi l'anno scorso abbiamo aperto un nuovo stabilimento produttivo a Manfredonia, andando a rilevare un vecchio, diciamo dei capannoni, che era stato costruito con il patto d'area di Manfredonia, soldi pubblici buttati nel 2000, capannoni abbandonati. Se vai a Manfredonia vedi questo deserto di capannoni... Noi ne abbiamo preso uno, ristrutturato completamente e messo la linea di produzione in funzione, cioè vedere quella roba là che rinasce, non c'è, secondo me non c'è una soddisfazione maggiore di quello. Poi è chiaro la devi far funzionare, ci devi guadagnare, però. Questo aspetto di cambiamento, di cambiamento positivo possibilmente che è molto motivante”.

Altobelli usa la parola “Facile” in due occasioni: quando risponde alla domanda “Come decide di trasformare le idee nuove in soldi? Eh, devo trovare qualcuno che se le compra, Facile” ed alla domanda “Ha necessità di motivare i propri collaboratori? Colleghi anche? Motivazione, si, si, è molto più facile, è molto più semplice motivare una persona che ha voglia di fare quel tipo di lavoro e è quasi inutile e l'ho visto succedere più volte, motivare, incentivare gente che capisci che non ce l'ha quella roba là”. La parola “Facile” è fortemente persuasiva ed ha il potere di suggerire nuove idee in chi l'ascolta senza averne consapevolezza, suscitando parole neanche pronunciate.

Con un linguaggio molto asciutto e pulito Altobelli articola la rappresentazione semantica ossia il campo semantico rilevato indagando la componente “informazione” intorno a: capacità di trarre profitto, quindi soldi; vantaggio competitivo; generare valore; scambio positivo; innovazione tecnologica, organizzativa, sociale, un'azienda è una specie di microcosmo; persone che vi lavorano; traiettoria di crescita; famiglia; opportunità a chi ha voglia di lavorare. “Avere un ritorno da parte di tante persone che hanno lavorato con noi per tanti anni, che in maniera del tutto spontanea, ci hanno riportato piccoli ricordi, episodi... per me questa è veramente una master card, non ha prezzo. Noi oggi siamo circa

90... vedere questa traiettoria di crescita per noi è, come famiglia, l'aspetto più motivante, che ti ripaga di tutto quello che fai, di tutto quello che ci metti dentro. Io continuo a dire anche con i miei fratelli: "Non diventeremo ricchi però viviamo dignitosamente e diamo tante, tante opportunità a chi ha voglia di lavorare". Emerge anche la motivazione che spinge questa azienda familiare all'azione: la traiettoria di crescita che offre opportunità. E' preponderante il bisogno di crescita strettamente legato alla motivazione: sentirsi in movimento, sentirsi vivi, imparare sempre qualcosa di nuovo.

E' stata necessaria un'ulteriore domanda specifica "Cosa associa a idee nuove". La rappresentazione semantica di idee nuove è più complessa: introdurre qualcosa che prima non c'era; avere un punto di vista diverso; portare un prodotto nuovo; qualcosa che non c'è nell'azienda e nel mondo; leggere tanto, ascoltare, cercare di essere ricettivi e di non avere preconcetti né preclusioni; vedere quel problema da un angolo diverso, quindi trasferire idee, concetti e conoscenze da un ambito ad un altro; mente libera, elastica, abituata al confronto, all'ascolto; realtà dinamica, diversità, persone con estrazioni ed origini diverse, culture e capacità diverse, integrazione e confronto; pubblicare un annuncio per ricercare una figura professionale, non riuscendo ad attrarre il talento del territorio, aspetto empatico e capacità di capirsi in un incontro di persona con il candidato che visita l'azienda per far rendere conto del clima e di come è tenuta l'azienda; sviluppo dell'azienda nel tempo, evoluzione, cambiamento positivo motivante; nome dell'azienda Eceplast legato al territorio Ece, Troia.

E' stato anche chiesto "Cosa associa a valore dell'innovazione?" La rappresentazione semantica di valore dell'innovazione aggancia i significati di: capacità di rimanere in vita; innovare ed evolvere, asset fondamentali per un'organizzazione; necessità di stare al passo coi tempi; innovazione è evoluzione con un'accezione positiva.

Relativamente alle domande che indagano il Processo decisionale risponde:

- Come decide di trasformare le idee nuove in soldi? "Devo trovare qualcuno che se le compra, trova qualcuno che si compra il prodotto che tu gli vuoi vendere, i soldi te li dà lui. Faccio innovazione quando capisco che c'è un'esigenza, che c'è un bisogno, a cui non corrisponde un bene, un servizio per cui mi concentro sul trovare una soluzione. Questo è il modo in cui l'innovazione si trasforma in soldi, ma l'imprenditore ha questa peculiarità: riuscire a mettere un'idea sul tavolo, trasformarla in qualcosa di reale, che trova un suo mercato, riesce a produrla e a farla funzionare nel tempo"

- Come decide che un'idea è innovativa? “Non lo decido io, lo decide il mercato. Innovativa è la capacità di trovare una soluzione diversa a un problema, a un'esigenza e questo stemmino dell'innovazione te lo mette il cliente quando compra quello che tu hai sviluppato. Se fai una cosa bellissima ma non la comunichi a nessuno, non la porterai mai da nessuna parte. Oggi con gli strumenti che abbiamo a disposizione, si va a esporre al mondo”
- Come decide che quell'idea porterà soldi? “Non lo decido io. Si fa una validazione di un'idea, di un progetto, di un prodotto, sulla carta. Se fai un business plan, devi capire se il cliente sarà disposto a pagare quei soldi per quel prodotto. Però è sempre il cliente che ti mette il fiocchettino, io non decido niente, io posso, come azienda, decidere di investire”
- Introduzione nella sua azienda di una piattaforma on line come strumento di stakeholder engagement? “Noi siamo un'azienda piccola però tra i nostri clienti abbiamo il vantaggio di fornire aziende grandi. Tra i nostri clienti c'è Versalis, gruppo Eni, che ha una piattaforma identica, che richiede uno sforzo di manutenzione e di gestione sproporzionato e che solo un'azienda di quelle dimensioni probabilmente si può permettere. Non è solo la piattaforma, è far funzionare le cose intorno a quella piattaforma. Noi come stakeholder fornitori di Versalis siamo all'interno di una serie di progetti legati alla sostenibilità con i nostri prodotti, che vengono poi integrati in questa piattaforma. Ci sono anche delle pagelle di valutazione di quello che hai fatto, però io lo vedo uno sforzo sovraumano rispetto a quella che potrebbe essere la nostra dimensione aziendale, cioè sono cose da grandissima azienda. Idealmente può essere uno strumento utile a interagire con il territorio. Entriamo in contatto con gli stakeholder partendo dalla presenza fisica, dal sostegno alle attività, alle iniziative che riteniamo meritorie, a finanziamenti, sponsorizzazioni, l'interazione con l'università. Avendo un mercato internazionale e non avendo clienti sul territorio, cerchiamo di tessere la nostra rete di relazioni locali per mantenerci integrati nel contesto”. Affiorano un bisogno di unione ed appartenenza cioè far parte di un gruppo, condividere, sentirsi parte di qualcosa ed un bisogno di contribuire per se stessi, per qualcuno, per il mondo.
- Affare concluso. “Nel 2015 eravamo sotto pressione per tutta una serie di spinte concorrenziali, ci stavano fregando un po' di clienti, eravamo sotto stress. Venimmo fuori da questa storia con un'idea che ci consentiva di ridurre i costi di produzione, quindi tornare ad essere più competitivi. Festeggiavamo i 20 anni di attività,

invitammo in azienda i nostri clienti più importanti, tra i quali ce n'era uno più potenzialmente interessato a questa proposta. Fissammo un appuntamento in cui c'era soltanto lui e gli presentammo questo progetto che immediatamente accolse e sottoscrisse, un contratto triennale”.

Cosa fai quando concludi in positivo un affare? “Penso al prossimo. Non ho mai fatto grandi festeggiamenti, ci può stare che si va a cena. La vita dell'imprenditore, in particolare di chi fa il commerciale, è scandita dalla necessità di generare costantemente flussi di lavoro per gli altri. Quindi il mio obiettivo è quello di mettere in difficoltà la produzione”. Altobelli mostra di agire secondo un metaprogramma Verso, verso ciò che desidera e vuole spesso minimizzando le difficoltà e le possibili conseguenze e secondo un metaprogramma Orientamento nel tempo futuro

- In azienda avete chi si occupa di idee innovative? “Abbiamo una struttura di ricerca e sviluppo, il cui responsabile è mio fratello, quello a cui noi scarichiamo addosso le idee e poi lui vede come deve fare per realizzarle. Abbiamo un laboratorio di controllo qualità che monitora le produzioni, le materie prime, assicura il rispetto di tutti gli standard ai quali noi siamo legati dalle varie certificazioni”
- C'è un posto dove hai l'ispirazione, un luogo particolare? “Ci sono degli ambiti in cui puoi riuscire a trovare un momento di concentrazione o di ispirazione particolare, in aereo per esempio, perché lì stacchi il cellulare, stai là, ti parte la fantasia e magari viene fuori qualcosa, però non ho un luogo fisico dove mi ritiro per elaborare. E' un momento in cui sei forzatamente isolato dalle fonti di distrazione, dalle fonti lavorative e quindi magari stai leggendo qualcosa, si accende la lampadina”

Relativamente alle domande che indagano lo Stile di leadership, risponde:

Come gestisce le persone che fanno parte della sua azienda?

“Chiediamolo a loro. Io sono molto, molto molto destrutturato. Ci sono due persone nell'area commerciale, di cui io sono il direttore. Lavoriamo impostando degli obiettivi di carattere annuale, sulle vendite, declinati su base mensile, per cui il coordinamento è semplice, perché siamo abbastanza tutti vicini, a parte il tedesco e quindi c'è un incontro quotidiano molto destrutturato sugli aggiornamenti. Abbiamo una riunione di planning settimanale in cui si trasferiscono alla produzione gli ordini e c'è un aggiornamento sull'evasione degli ordini. L'anno scorso facemmo un corso di formazione e abbiamo introdotto uno strumento di coordinamento dei progetti, per cui se nascono delle esigenze

specifiche, come sviluppare qualcosa o produrre una determinata offerta, entro un determinato tempo, usiamo questo strumento che si chiama A3, in cui vengono assegnate priorità ed eventualmente si decide per una riunione, specifica su quel tema. Usiamo mail tantissime e Whatsapp anche se cerco il più possibile di non usarlo per lavoro. Come base di comunicazione in azienda usiamo Teams per messaggistica istantanea e condivisione di file". Del modello della leadership orientato al cambiamento, spicca il vertice della Motivazione che lega le persone e gli obiettivi, rappresentando la tensione verso l'azione. La motivazione è la spinta capace di sostenere le persone nel raggiungimento dei risultati: compito del leader è stimolare i followers a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Avete una visione?

"Ci siamo dati un obiettivo di tempo abbastanza stringente di elaborare il nostro piano strategico per i prossimi 3 anni... E questo consente di mettere a fuoco e si parte di lì, si parte dalla visione, dove vogliamo arrivare, cosa vogliamo essere nei prossimi anni. Oggi stiamo cercando di mettere a fuoco la nostra visione in un mondo che cambia così velocemente per capire dove possiamo realmente arrivare... Adesso si tratta veramente di fare focus e immaginarci qualcosa di nuovo. Al momento la visione non c'è. Ci stiamo confrontando su questi temi anche perché siamo arrivati al passaggio generazionale. Lo sforzo di mettere a fuoco cosa vogliamo essere, dove vogliamo andare da qui ai prossimi 10 anni lo stiamo facendo con una società di consulenza". Non hanno una visione, non hanno una mission, emergono il valore della sostenibilità, in quanto "stakeholder fornitori di Versalis con una serie di progetti legati alla sostenibilità con i nostri prodotti", dell'eccellenza e della responsabilità: "E quando le cose vanno male, ovviamente ti senti ancora più responsabile e quindi c'è sempre questa tensione al cercare di fare qualcosa in più, al cercare di fare tutto quello che è possibile per far andare le cose, le cose, bene". Dice "immaginarci qualcosa di nuovo": la parola immaginare è un verbo potente, un incantesimo dal quale ciascuno può crearsi le rappresentazioni che desidera. Anche i verbi che usa "fare focus", "mettere a fuoco" sottolineano che non visualizza la visione ed ha necessità di fare ricorso a vocaboli composti che appartengono al mondo visivo, prendendo in prestito il fuoco dal mondo cinestesico, dal tatto.

Ritiene di essere un esempio per le persone che lavorano in azienda?

"Mi auguro proprio di sì, poi lo devono dire gli altri. Sì perché altrimenti cioè se tu sei il primo che se ne fotte, è difficile che gli altri la prendano a cuore la faccenda. Io sono la persona in azienda più visibile, anche rispetto all'esterno e mi auguro che quando si parla di me o di noi, ci sia sempre un'accezione positiva. Ho una buona considerazione di me

stesso e ritengo che anche i miei colleghi, i miei collaboratori ce l'abbiano". Si delinea un profilo di autostima che guida l'operato dell'imprenditore verso la positività.

Ha necessità di motivare i propri collaboratori? Colleghi anche?

"Motivare è fondamentale ma bisogna anche capire la persona che hai di fronte... E' più semplice motivare una persona che ha voglia di fare quel tipo di lavoro. Quindi è tutto a monte, quando scegli un collaboratore: è lì che devi capire quali sono le sue motivazioni, i suoi obiettivi per cercare di capire se effettivamente è in linea con quello che serve a te. Se non è stato l'acquisto ideale, si cerca di metterlo nella condizione di lavorare al meglio, di portare i risultati migliori e poi quando la persona non condivide i valori e gli obiettivi di base di una organizzazione, è lei che se ne va. Noi abbiamo fatto anche formazione sul tema degli incentivi, della premialità per obiettivi, per noi è anche motivo di orgoglio poter premiare e riconoscere i meriti, anche economici a chi ci aiuta a raggiungere gli obiettivi aziendali. Non c'è una politica del personale esplicita sul tema, però abbiamo regalato la crociera piuttosto che, a chi magari aveva performato in maniera particolare oppure al collaboratore storico che andava in pensione abbiamo fatto una festa, cioè abbiamo creato un'occasione di riconoscimento anche agli occhi degli altri collaboratori, c'è attenzione a chi ci mette tutto".

E' una persona credibile lei lavorativamente parlando, all'interno dell'azienda? Ripongono fiducia in lei?

"Mi sembra di sì, sì"

Del modello della leadership orientata al cambiamento, Altobelli esprime tre dei quattro vertici: la visione è da definire ed ogni positivo risultato raggiunto è la spinta immediata al successivo, la motivazione delle persone è sorretta da un approccio empowering e da un sistema premiante, l'essere d'esempio è nelle aspettative, c'è la sensazione di essere una persona credibile.

C'è qualcosa che mi vuole dire che non è emerso nell'intervista?

"Più volte lei ha sollecitato il tema della conversione dell'idea in soldi, io non sono assolutamente legato ai soldi, i soldi sono un mezzo, non un fine. La cosa bella di fare impresa è questa capacità di riverberare, di avere un impatto positivo sul contesto in cui ti trovi". Emerge la motivazione ad agire dell'imprenditore.

Nel suo percorso di crescita professionale c'è qualcosa che non rifarebbe?

“Ho fatto un percorso che è passato da una facoltà di scienze politiche ad un MBA mentre già lavoravo che mi ha fornito quegli strumenti fondamentali per poter gestire correttamente un’azienda. Quello che io cercherò di fare con i miei figli, è provare a guidarli meglio nel percorso di formazione se loro vorranno fare questo mestiere”. Conclude l’intervista ammettendo che non vede una cosa così necessaria che i suoi figli facciano il suo stesso lavoro, portino avanti l’azienda: “Se mio figlio diventa tennista professionistico, buon per lui”, anche se il desiderio di trasmettere qualcosa ce l’ha.

### **2.3 Azienda Sabatini Calzature**

L’intervista ha avuto luogo nella sede dell’azienda, nella città di Spoleto, provincia di Perugia, nell’ufficio dell’imprenditore Federico Sabatini. L’azienda produce e commercializza scarpe comfort.

La presentazione dell’azienda sul sito è ricca delle azioni promosse a sostegno dell’ambiente, della sostenibilità, rispondendo ad un bisogno di contribuire per se stessi, per i propri figli, per il mondo.

Non si parla di mission, vision, valori: il sito è stato recentemente aggiornato. Dall’intervista emerge la visione: “Essere riconoscibili, che è il sogno un po’ di ognuno. Come imprenditore dico se la mia azienda fosse riconosciuta come il re del comfort piuttosto che il Dio della scarpa X, sarei particolarmente felice”. L’emozione della felicità si lega alla riconoscibilità che è la loro visione, al piacere, alla spinta motivazionale: “Se la mia idea, la mia visione la riesco a portare al di fuori del cancello, in scala nazionale, internazionale, ho già un altro obiettivo di riconoscibilità, che poi viene come conseguenza il tornaconto economico, ma non è mi creda che l’imprenditore, per lo meno io non mi sveglio la mattina per il denaro, ma perché mi piace stare qua in ufficio, mi piace visitare i clienti o visitare i fornitori, spostarmi o andare in magazzino, cioè mi piace vivere qua, pranzo qua dentro, io pranzo qua, quindi volevo dire che per me questa è una seconda casa, anzi passo più ore qua che a casa mia. Quindi, e se uno non fa questo perché ha una grossa dedizione”? Spicca un metaprogramma Verso: in Sabatini la leva più potente della motivazione che spinge all’azione è il piacere; si muove verso ciò che desidera, ha il focus verso quello che vuole.

Emozione della felicità, che è l’unica emozione che emerge in tutta l’intervista, emozione positiva, si evidenzia anche quando Sabatini parla delle persone che lavorano nella sua azienda, dell’esempio che cerca di dare loro: “Cerco di dire vengo presto in azienda, cerco

di tenere tutto quanto a posto, cerco di essere rispettoso perché io voglio rispetto ma lo do pure... è soltanto continuando, la perseveranza, la costanza e la cuccia cinese, è la cuccia che scava la roccia, questa è un po' e lo stesso discorso uno ci proverebbe, sarebbe felice". L'imprenditore parla di sensazioni quando risponde alla domanda di come si relaziona con le persone che lavorano in azienda: "Be' comunque ci vuole tempo e anche qua si va minimo minimo minimo 6 mesi, se è un ruolo minoritario, se è un ruolo chiamiamolo dirigenziale ci vuole minimo minimo un anno e mezzo, affinché veda le due stagioni di cui prima e magari un pezzettino dell'altra per trarre un po' le prime sensazioni che poi serviranno a dare un po' un budget, una strada, a dare una previsione per la prossima campagna vendite piuttosto che il prossimo canvas, il prossimo lancio di prodotto, perché chiaramente tutti hanno una stagionalità". Sempre l'emozione della felicità emerge quando descrive come si sente quando ha un'esperienza positiva e felice, ammettendo che il risultato ottenuto, riuscire a creare qualcosa di nuovo è appagante: lega l'emozione positiva alla soddisfazione. "Per certi aspetti mi rendo contento e felice di aver portato a casa un risultato, che poi va al di là dei soldi, che poi è una conseguenza ovviamente. Però diciamo il fatto stesso di essere riusciti a creare qualcosa di nuovo, il fatto stesso di essere riusciti a mettere in pista un prodotto che prima non c'era o un servizio che prima non c'era, diciamo già questo è appagante". Sempre l'emozione della felicità si distingue in un modo di dire, nell'espressione figurata: "Per le aziende, poi io faccio sempre chiaramente e mi riferisco alla mia realtà, poi ci sono altre aziende più semplici che qualunque consulente va, gli va bene, sono contento per loro". Così come l'emozione della paura emerge nell'espressione figurata per descrivere cosa ha cucinato per il proprio personale: "Qualche volta ho cucinato anche per il personale, 20 persone, ho fatto il baccalà alla livornese, buonissimo, da paura, diciamo ho cucinato qua che tra l'altro è una cucina piuttosto elaborata".

E' quando descrive l'esperienza di un affare concluso in positivo che Sabatini riporta una loro innovazione, frutto del loro "guizzo" per usare un suo vocabolo, loro idee innovative di cui invece non parla nella prima parte dell'intervista: "Non tanti anni fa, una scarpa che ha dei contenuti biomeccanici, cioè una scarpa la cui suola, quando cammini, ti dà una spinta e grazie a questa spinta, uno si affatica di meno e a fine serata arriva il 15% meno stanco, perché ci sono dei macchinari che misurano lo sforzo, joule si misura, 100 joule di sforzo, la scarpa si muove solamente con 85 joule, quindi vuol dire che il 15% questa scarpa me l'ha reso, me l'ha aiutato, me l'ha dato grazie alla sua forma particolare, la sua combinazione di materiali, grazie a una serie di elementi quindi. Quella è stata un'idea

innovativa che stiamo costantemente portando avanti, che poi abbiamo replicato anche su altri tipi di scarpe, su altri tipi di concetti”.

Sabatini associa l'innovazione alla semestralità delle due collezioni primavera-estate e autunno-inverno di calzature, esprimendo un bisogno di varietà, cioè di nuove sfide, sorprese, esperienze. Inoltre evidenzia il valore aggiunto di un prodotto legato anche alla comunicazione quindi la fortuna e la bravura nel venderlo, e l'innovazione percepita di un prodotto che apporta qualcosa che prima non c'era e la sua riconoscibilità, quindi il ritorno economico. Sottolinea l'importanza della riconoscibilità come fattore pregnante nella realizzazione professionale di ciascuno: “Hai un figlio e a tutti piacerebbe: “Ah guarda, quello è il figlio di, è diventato premio nobel in medicina, invento, questa è l'ambizione massima che ha un genitore, quando ha fatto i sacrifici per una vita e il figlio è riconosciuto a livello mondiale come un'eccellenza”. Emerge un orientamento all'eccellenza, alla crescita, alla qualità come anche la necessità di rispondere al bisogno di sentirsi importante, unico e speciale, dandosi da fare per ottenere risultati e distinguersi.

La parola “Facile”, fortemente persuasiva, viene più volte usata da Sabatini: essa ha il potere di suggerire nuove idee in chi ascolta o legge senza averne consapevolezza suscitando parole neanche pronunciate. “Queste sono soltanto bravure, poi la fortuna sì, ci può stare, è il 90% è bravura, cioè lì prendo una cosa facile, semplice, geniale e ci guadagno tanti soldi”; “Allora recuperarlo è facile, facilissimo, la difficoltà è sapere se quello è giusto per l'imprenditore”; “Perché poi anche l'imprenditore, eh, non è una bestia facile voglio dire”; “Uno va a chiudere il cerchio, ma non è sempre facile, perché tante volte più soldi ci butto, più il mercato me ne chiede”; “Ah, qui bisognerebbe parlarne un mese. Non è facile, le risorse umane secondo me sono il vero valore di un'azienda”; “Ecco perché uno non ha messo il suo guizzo, non è facile, poi dipende anche gli ambiti in cui uno può competere”. Usa la negazione di Facile, quindi fa visualizzare la Facilità e non la Difficoltà.

Amante degli esempi e dei paragoni, del confronto interaziendale, Sabatini vi arricchisce il proprio eloquio, semplice nei vocaboli usati e niente affatto povero di contorni figurativi. La rappresentazione mentale si articola intorno alle numerose immagini, delle quali Sabatini si serve per arricchire la propria produzione linguistica, per descrivere il proprio pensiero. Fare esempi, far visualizzare altre realtà, fare confronti con altre aziende, produrre numerose immagini, consente di agganciare Sabatini e portarlo nella direzione voluta. La rappresentazione mentale è costituita da:

“Sarebbe bello che tutte le ciambelle riuscissero col buco”;

“Famoso gatto in tangenziale, dura veramente poco”;

“Oggi stiamo consegnando la stagione primavera-estate 25 ai negozi, già l’ufficio Stile sta studiando la primavera-estate 26, mentre la produzione sta terminando le ultime consegne del primavera-estate 25 e tra poco inizierà le consegne della primavera, dell’autunno-inverno 26, inizierà la produzione dell’autunno-inverno 26”;

“Diverso magari uno che fa il pane in cassetta, diverso è uno che fa il pane disidratato, lo può spedire all’altro capo del mondo”;

“Una scarpa che ricarica il cellulare, sai c’è bisogno di un pezzo di pane che ti fa dimagrire, c’è bisogno dell’occhiale col quale vedi anche di notte”;

“Ho visto showroom, sale campionarie, atelier di marchi abbigliamento e calzature dove c’erano tutte le scarpe possibili e immaginabili”;

“Questo signore spende 14-15mila euro a stagione, 30mila euro l’anno a comprare scarpe in giro per il mondo. Le compra, le fa vedere ai clienti. “Ti piace?”, “Sì”, ok gliela copia;

“Io presento la mia collezione di scarpe nere, blu, grigie, comunque colori scuri, è anche il caso di metterci una scarpa gialla”;

“100 luminari: 10 nell’alimentazione, 15 nella tecnologia, 10 nell’automotive”;

“Vediamo ai piedi le scarpe che portano, vediamo sui negozi le scarpe che sono in vetrina, vediamo l’web, vediamo riviste specializzate e questo è il modo con cui noi entriamo in contatto con il mercato, ma non andiamo, qualche volta andiamo a fare le interviste mirate ai rivenditori, però di fondo e qui diventa il difficile, saper scegliere”;

“Compro la pasta quella giusta, l’acqua quella giusta, il sale quello giusto, il tempo di cottura, parmigiano, pasta, pomodoro, olio”;

“Vedevi tutti quanti vestiti alla stessa maniera: quello più abbiente portava la marca, quello così così portava il prodotto con la marca semi-sconosciuta, quello che non se lo poteva permettere portava la copia della copia, ma tutti avevano quel tipo di giacchino, quel tipo di pantaloni, quel tipo di scarpe, ora c’è una confusione più totale: c’è la moda di chi veste tutto chiaro, chi veste tutto scuro”;

“Al supermercato trovi pareti intere di intolleranze, pareti intere di cibi proteici”;

“Negli anni ’60, ’70, ’50, ’60, ’70 con i guardaroba vuoti, con le case completamente distrutte dalla guerra, con i garage, a dire tanto c’era la lambretta del nonno e poco altro”;

“E’ il cerchio e la gomma: cerchio e gomma della macchina devono essere uguali, se io ho il cerchio grandissimo e la gomma piccola o viceversa, la macchina non cammina, perché comunque non è uno che lavora insieme all’altro”;

“Perché è un campo, un campo che ha le sue sostanze interne, le sue sostanze chimiche per produrre grano, piuttosto che mais, piuttosto che qualsiasi cosa. Però se io non lo aro, non ci metto i semi, non lo coltivo, non raccolgo, dopo un anno io, cioè il primo anno è comunque un investimento”;

“Penso non so alle costruzioni, immaginiamoci quanto è complicato costruire un palazzo piuttosto che una strada”;

“Questo nostro consulente si presentò 4 anni fa, 5 anni fa, era estate, scarpe di pezza ma non di tela, pezza proprio, pantalone corto balneare e una maglietta, una persona molto, molto, più giovane di me, due lauree, insegna all’università di Torino, cittadino del mondo, parla tre lingue, uno piuttosto sveglio, con tutta una serie di elementi informatici, poi dopo c’è voluto tempo, ci sono volute ore, ci sono voluti quattrini, c’è voluto qualche rospo da ingoiare da una parte e dall’altra, perché un po’ è come un fidanzamento, una collaborazione”;

“Immaginiamoci l’informatica, immaginiamoci a levare i programmi, i software e quant’altro, lì ogni 6 mesi si, devono stravolgere tutto, creare Windows 7, 8, 9, 10, 11 e così via. Perché? Perché ogni 6 mesi esce dal programma concorrente che fa un qualcosa in più, ha un secondo in meno, quindi devo costantemente fare delle release, dei programmi nuovi”;

“Perché la signora che spende 30mila euro per un vestito, 50mila euro per un vestito pezzo unico, Versace, Valentino, chiunque sia, l’anno prossimo non lo vuole vedere a un’altra donna addosso, che ce l’ha l’amica sua, che sta su e-bay o sta su internet in vendita, ne vuole uno, punto e finito”;

“Se l’emiro ha la macchina da 2 milioni d’euro, quella del Qatar deve essere diversa da quello, non è un problema”;

“Dal market place dove l’azienda presenta tutta la sua collezione”;

“Faccio sempre l’esempio del frigorifero. Se ho le mele, mi vanno anche le pere, ma guarda ho le mele, mi finisco le mele oggi e domani comprerò le pere, per lo meno io gestisco la mia dispensa a casa in questa maniera. E il rivenditore fa altrettanto, soprattutto ora che le vacche sono molto magre e non ha più i ricarichi, i guadagni, i margini che aveva una volta

che si poteva permettere di avere nel frigo le mele, le pere, le banane, adesso hai una cosa, la finisci”;

“Tutto parte dal mercato, che però in qualche maniera lui le scarpe le compra, il pane lo compra, la frutta la compra, poi magari la compra una volta dal fruttivendolo sotto casa, una volta magari all’Eurospin che gli costa di meno, una volta alla Coop che ha la promozione sulle banane, cioè poi il mercato è molto sensibile al prezzo e quindi si sposta dove trova la convenienza”;

“Poi dopo 10, 18 mesi vede i famosi quattrini, perché ho consegnato il prodotto al negozio, il negozio l’ha venduto e dopo io ricevo indietro i miei soldi. Diverso è prendere un banchetto, vado alla fiera di Spoleto venerdì mattina, apro il banchetto, ho comprato un salame piuttosto che un prosciutto piuttosto che un capocollo, una forma di pane, inizio a fare i panini. Quello sì, i soldi li vedo subito, però se un giorno è ramadan, se un giorno piove, io non vendo un panino. ho fatto l’esempio della bottega o del banchetto alla fiera di Spoleto o il ponte di Messina, due cose diametralmente opposte, che nascono da un guizzo”;

“Un po’ lo creo e un po’ lo compro, dipende un pochino da quali sono i prodotti”;

“Anzi capita piuttosto raramente di avere l’esclusiva in senso assoluto e anche lì bisogna sbrigarsi a comunicarla, perché se no qualcuno che è più veloce di noi, ce la prende, la comunica meglio, ce la copia, la brevetta magari e lui diventa il proprietario e quello che farà i famosi soldi e io che ho creato tutto, ho soltanto pagato l’investimento, ma non ho avuto un ritorno dalla vendita”;

“Ma non è sempre facile, perché tante volte più soldi ci butto, più il mercato me ne chiede e non ho il rientro economico. Diventa un po’ una voragine dentro la quale affogare quattrini, affogare risorse, affogare del tempo e non sempre poi mi ritorna indietro però”. Il comportamento di cui parla Sabatini è simile alla fallacia dei costi non recuperabili, cioè non rimborsabili. E’ la tendenza a continuare ad investire anche di fronte ad una perdita, perché le persone, avendo già compiuto un investimento iniziale in un progetto, ritengono che il successo sia più probabile aumentando l’investimento.

“Teoricamente tutte le idee che uno porta, le mette sul tavolo in una collezione o in un’offerta di un ristorante piuttosto che in un’offerta di prodotti in genere”;

“Tutti i semi che vengono gettati nel campo, poi c’è la spiga che si può raccogliere a maggio, giugno, luglio, quindi magari, magari uno semina 10 piantine di basilico e tutt’e dieci crescono”;

“Se uno dovesse elencare sulla parte destra le cose positive, i successi e sulla parte sinistra, secondo me servirebbero tre fogli protocollo per la parte negativa e mi basterebbe poco meno di una paginetta per quelle positive”;

“A parte le battute che stappo una bottiglia di prosecco che quella comunque sia, serve sempre”;

“Uno sportivo che ha portato a casa la coppa, domani si ritira dalle scene”;

“Da domani faccio il filantropo come Bill Gates o piuttosto inizio a viaggiare per il mondo in bicicletta”;

“Tornando al discorso del contadino, non è che il contadino smette di lavorare una volta che ha seminato il campo e nel campo ci devo andare a agosto o a giugno a raccogliere. Nel frattempo sistema il frutteto, nel frattempo fa le conserve, queste sono cose che non mi riguardano, immagino non stia a lavorare 3 mesi e 9 mesi faccia l’ozioso”;

“Perché la bici normalmente vado in compagnia quindi chiacchieri, vedi, ti distrai, sul tapis roulant non puoi fare niente, stai solo, un’ora di sofferenza o mezz’ora in base agli allenamenti e quindi in quell’ora si aprono, mi si aprono tutti i 3-4 neuroni che ho, si mettono in movimento quindi, c’è un po’ un turbine d’innovazioni, un turbine di di cose”;

“Ferrari non farà mai una macchina diesel, anche se il mercato gli dovesse chiedere la macchina green a metano, m’invento, non si vedrà mai una Ferrari a metano”;

“Perché un macchinario lo compro, un magazzino lo compro, l’affitto, una persona la devo trovare”;

“Soltanto il talento di uno e 100 caproni non è il modo per portare avanti una realtà”;

“Questa persona è invalida, allora vale il caso che io ci sia più tempo insieme e al tempo stesso che io m’arricchisco della sua esperienza e do un po’ del mio know-how”;

“Il bar, ci sono periodi dell’anno in cui vende più caffè e periodi dell’anno in cui vende più cioccolate calde e periodi dell’anno in cui vende più coca-cola, che ne so, piuttosto tè freddo, anche lui ha una stagionalità e quindi dovrà approvvigionarsi in base alle esigenze del meteo, delle richieste dei clienti e anche lui dovrà capire se è meglio la barista a fare il caffè piuttosto che la barista a vendere il tè freddo piuttosto che a fare il cioccolato. Quindi anche il personale segue un po’ le richieste sempre del mercato, sempre della stagionalità”;

“Cioè il grado è l’ufficiale che ha uno stipendio bello ma al tempo stesso che comanda una truppa e al tempo stesso ha la responsabilità di portare la truppa a casa o di vincere la battaglia e deve portarne a casa più possibile vivi e non dentro la bara”;

“L’impiegato postale, poi anche lì magari c’è quello che è bravo a vendere i fondi di investimento, a fine anno gli regaleranno una caramella, quello che semplicemente attacca i francobolli, non fa mai carriera e dice: “Per quale motivo?” Ecco perché uno non ha messo il suo guizzo”;

“Non so se lei va a messa, però bene o male il prete tutto l’anno dice le stesse cose, cambia la storiella che racconta prima, oggi è nato, dopo 6 mesi è cresciuto, poi l’hanno messo sulla croce e viceversa. Però la storia cambia, ma la parte iniziale e finale è sempre la stessa. Della serie “Voleteve bene, non v’ammazzate, sii altruista, aiuta quello, quell’altro” e il prete dice la stessa storia per 40 anni, più o meno la carriera sua, tutti i giorni, per tutti gli anni. Quindi quante migliaia di volte l’ha detto? Se avesse raggiunto il suo obiettivo, bastava che lo avesse detto 3-4-5-10 volte e poi il prete non diceva più niente, invece continuamente cerca di mostrare e di dare l’esempio, però non sempre ci riesce. Lo stesso discorso io, cerco di dire vengo presto in azienda, cerco di tenere tutto quanto a posto, cerco di essere rispettoso perché io voglio rispetto ma lo do pure. Ti riesce sempre? No, ma è normale che non riesca, quindi è soltanto continuando, la perseveranza, la costanza e la cuccia cinese, è la cuccia che scava la roccia”;

“Non mi sveglio la mattina per il denaro, ma perché mi piace stare qua in ufficio, mi piace visitare i clienti o visitare i fornitori, spostarmi o andare in magazzino, cioè mi piace vivere qua, pranzo qua dentro, io pranzo qua, quindi volevo dire che per me questa è una seconda casa, anzi passo più ore qua che a casa mia”;

“Ho cucinato anche per il personale, 20 persone, ho fatto il baccalà alla livornese, buonissimo, da paura, diciamo ho cucinato qua che tra l’altro è una cucina piuttosto elaborata”.

La rappresentazione semantica, il campo semantico rilevato indagando la componente “informazione”, si articola intorno a: innovazione semestrale, collezioni invernale e estiva; indice di innovazione del 60%; se il rivenditore non crede in un prodotto innovativo che spacca, io non arriverò al consumatore finale; valore aggiunto o valore percepito superiore, valore aggiunto è quello che ti fa guadagnare; la fortuna ci può stare, il 90% è bravura; deve essere percepita, cioè il mercato deve percepire che io sto cercando di apportare qualcosa che prima non c’era; deve portare riconoscibilità e redditività perché se l’azienda produce reddito, l’anno successivo è ancora presente e magari innova; pochi avevano le idee, il resto copiano tutti, ognuno cerca la bravura di copiarla e di prendere il filone che sta andando in quel momento; il sentore che l’azienda è in linea con le tendenze del momento, uno parte da un’idea che già c’è, la fa propria, modificandola, aggiungendoci la

propria ricetta magica; vediamo ai piedi le scarpe che portano, sui negozi le scarpe in vetrina, web, riviste specializzate, interviste mirate ai rivenditori: questo è il modo con cui noi entriamo in contatto con il mercato; puoi lavorarci per essere leggermente più creativo e fantasioso, ma è una dote innata; imprenditore è innovatore, dipende in quale mercato e in che momento ti trovi; il consulente che ci si augura porta innovazioni, idee ed esperienze nuove, è dimensionato alle necessità, conosce le problematiche, parla la stessa lingua, è giusto per l'imprenditore; dal market place dove l'azienda presenta tutta la sua collezione, il consumatore può comprare anche la scarpa che il rivenditore non ha messo in negozio.

Relativamente alle domande che indagano il Processo decisionale risponde:

- Come decide di trasformare le idee nuove in soldi?

“Decido creando il prodotto, coinvolgendo la squadra aziendale, i venditori, il mercato e da questa idea che nasce mediamente dopo 12-18 mesi vediamo i soldi. Tutto parte dall'idea che può essere la nostra eredità, il nostro mercato, prodotti copiati dalla concorrenza, però un guizzo, uno ci deve mettere delle attenzioni, ci deve spendere altro tempo, altri quattrini, altre congiunture astrali favorevoli. Poi dopo 10, 18 mesi vede i famosi quattrini, perché ho consegnato il prodotto al negozio, il negozio l'ha venduto e dopo io ricevo indietro i miei soldi, ma non c'è un'attività diretta e breve”

- Come decide che un'idea è innovativa?

“Intanto innovativa lo potrebbe essere per me, che non ho questo prodotto. Tutti offrono da 1 a 10, io offro fino a 9, perché magari il punto 10 non ce l'ho. Come faccio? Un po' lo creo e un po' lo compro. Il mio marchio, la mia clientela mi richiede che il punto 10 sia fatto secondo le mie esigenze. Poi se sono talmente bravo che questo mio punto 10 non l'offre nessuno sul mercato ho fatto Bingo, perché ho inventato la cosa che prima non c'era. Ci vuole una grandissima fortuna, per essere così bravi di avere una cosa esclusiva per sé e per il mercato e bisogna sbrigarsi a comunicarla, perché se no qualcuno che è più veloce di noi, ce la prende, copia, brevetta magari, lui diventa il proprietario e farà soldi”

- Come decide che quell'idea porterà soldi?

“Vendendola a un costo superiore al prezzo, quindi il margine potrebbero essere i soldi, ma questo è nel libro dei sogni, perché tutti offriamo 100 prodotti, ma solamente una piccola parte di questi 100 riescono ad andare avanti. Ci vuole un po'

di fortuna e anche tanta dedizione. Questa mattina io ho aperto l'ufficio alle 6.40, come del resto ieri mattina, come sarà domani, come sarà lunedì. Quindi lavoro 12 ore, anche questa è dedizione”

- Affare concluso: “Mi viene in mente non tanti anni fa una scarpa che ha dei contenuti biomeccanici, cioè una scarpa la cui suola, quando cammini, ti dà una spinta grazie alla quale uno si affatica di meno e a fine serata arriva il 15% meno stanco. E' stata un'idea innovativa che stiamo costantemente portando avanti, che abbiamo replicato su altri tipi di scarpe. Ma se uno dovesse elencare sulla parte destra le cose positive, i successi e sulla parte sinistra, servirebbero tre fogli protocollo per la parte negativa e poco meno di una paginetta per quelle positive. Vuol dire che sono più gli insuccessi che i successi, ma questo è normale, non tutte le squadre vincono tutte le partite”

- Come ti senti, come fai a sentirti felice, che fai quando ti senti felice?

“Mi rendo felice di aver portato a casa un risultato, che va al di là dei soldi, che poi è una conseguenza. Però il fatto di essere riusciti a creare qualcosa di nuovo, a mettere in pista un prodotto, un servizio che prima non c'era, già questo è appagante. Quando poi il mercato riconosce questo, la conseguenza sono i soldi, ma non è che l'imprenditore vive solo di soldi o per lo meno io la mattina non mi sveglio con l'ossessione “devo guadagnare quattrini”, perché altrimenti forse avrei cambiato lavoro, cioè uno guarda al benessere dell'azienda e delle persone che ci lavorano, alla redditività dell'azienda, che è una conseguenza del benessere. Aumenta il convincimento che uno ha fatto un buon lavoro, ma a parte le battute che stappo una bottiglia di prosecco, di fondo è una stima, un'autostima che genera ulteriore voglia di andare avanti. Serve per crescere, crescere il conto corrente, far crescere conoscenza, serve per investire in un altro progetto. Uno non riesce a capire subito se questa idea è giusta e a vedere il tornaconto economico, magari il tornaconto economico ce l'ho dopo un anno. Nel frattempo partono altri progetti, altre missioni e dopo un anno ne arriva uno, dopo 13 mesi ne arriva un altro, 14 mesi e così via”. Appagante, motivante è portare a casa un risultato, creare qualcosa di nuovo e importante è il benessere dell'azienda. Il convincimento di aver fatto un buon lavoro sostiene l'autostima spingendo all'azione. Emerge un metaprogramma Possibilità: sono motivati dalle opportunità, dalla possibilità di espandere, dalla creazione di nuovi modi di operare, nuovi metodi e procedure, dalla possibilità di ottenere un obiettivo in modi diversi

- La sua squadra da quante persone è composta? Quante persone sono nell'azienda?  
 “Mediamente da 4-5: sono 3 commerciali e 2 logistico-amministrativi. Poi ci sono anche altre persone con le quali collaboro, ma quando c'è una progettualità nuova, devo parlare in primo luogo col commerciale. Il commerciale è colui che mi dice: “Guarda secondo me, è valido, secondo me è una stupidaggine”. Poi la logistica/produzione mi dice: “Guarda, si può fare, può costare 10, può costare 100, lascia perdere che non siamo in grado, lascia perdere che hanno provato 10 aziende e nessuna c'è riuscita”. In azienda siamo 20 in Italia, poi una sessantina di persone in Romania dove è solo produzione, qua è logistica, produzione, una parte di engineering e il commerciale”
- C'è un posto dove in particolare ha l'ispirazione?  
 “Sul tapis roulant. Ne ho due: uno a casa, uno in azienda. Per me lo sport è una cosa molto importante e quando sto lì un'ora... più il tapis roulant che la bici, perché con la bici normalmente vado in compagnia quindi chiacchieri, vedi, ti distrai, invece sul tapis roulant non puoi fare niente, stai solo, un'ora di sofferenza o mezz'ora... mi si aprono tutti i 3-4 neuroni che ho, si mettono in movimento, c'è un turbine d'innovazioni”
- Introduzione nella sua azienda di una piattaforma on line come strumento di stakeholder engagement?  
 “Assolutamente sì. E' il futuro, lo stakeholder è uno che indirettamente è il mercato, che poi possa o non possa comprare un prodotto, un servizio, ma comunque esprime un parere. Chiedere pareri agli stakeholder è tipico di un'azienda molto strutturata, perché un'azienda piccola se lo dimentica e un'azienda media fa fatica, perché vuol dire creare una piattaforma, domande, opportunità, finché un gruppo di persone va a dare una risposta. Poi questa risposta deve essere filtrata e dalla richiesta di una scarpa o di un sandalo o..., ci deve essere qualcuno in grado di prendere questa idea e farla propria. Richiede una struttura adeguata, che deve creare il collegamento tra le richieste riducendole a 5, perché uno non può portare avanti 100 idee... noi anzi più siamo vicini alla clientela, più siamo vicini al mercato, più siamo vicini ad una crescita anche di azienda”

Relativamente alle domande che indagano lo Stile di leadership, risponde:

Come gestisce le persone che fanno parte della sua azienda?

“Non è facile, le risorse umane sono il vero valore di un’azienda, perché un macchinario lo compro, un magazzino lo compro, l’affitto, una persona la devo trovare. I primi 6 mesi, i primi 3 mesi, i primi 2 mesi, sono tutte valide, dopo quando inizi a starci insieme, quando inizi a investire tempo, denaro e quant’altro, t’accorgi che anche qui ci provi con 10, 3-4-5 sono quelli congeniali... Avere una bella squadra è una delle ruote motrici di un’azienda. Io non credo all’uomo solo al comando, la persona talentuosa si contorna di altrettanti collaboratori validi, si unisce il talento con l’impegno, con la dedizione, col lavoro... Il segreto è contornarsi di persone, che magari non sono dei premi nobel, però sono giusti per quel team, perché poi se dovessimo prendere 5 prime donne, difficile che 5 eccellenze vanno d’accordo, quindi magari un’eccellenza, due medi, due gregari e quindi si fa una squadra di 5 persone dove uno spicca, due aiutano, due tirano, ognuna con le sue caratteristiche”

Come si relaziona con queste persone?

“Dipende dagli anni di azienda, dal ruolo che hanno, dall’età, dal tempo che uno c’è stato insieme, dalle esperienze che uno ha vissuto. Allora a questa persona ho dato del lei, a questa persona ho dato del tu, questa persona è invalida, allora vale il caso che io ci sia più tempo insieme e al tempo stesso che io m’arricchisco della sua esperienza e do un po’ della mia conoscenza... Ci vuole tempo e anche qua si va minimo minimo minimo 6 mesi, se è un ruolo minoritario, se è un ruolo chiamiamolo dirigenziale ci vuole minimo minimo un anno e mezzo, affinché veda le due stagioni. E magari un pezzettino dell’altra per trarre un po’ le prime sensazioni che poi serviranno a dare un po’ un budget, una previsione per la prossima campagna vendite, il prossimo lancio di prodotto”

Motiva queste persone, ha necessità di motivarle?

“Da qualche tempo sì, perché motivarle si motivano con i gradi del militare e con i soldini. Motivare una persona dando responsabilità rientra un po’ nel cappello gradi. Cioè il grado è l’ufficiale che ha uno stipendio bello, comanda una truppa, ha la responsabilità di portare la truppa a casa o di vincere la battaglia e deve portarne a casa più possibile vivi. Quindi ognuno di noi ha un compito e la motivazione del decoro personale è uno degli elementi del successo di un’azienda, perché se hai tutte le persone svogliate... uno non ha messo il suo guizzo, non è facile”

Ritiene di essere un esempio per le persone che lavorano qui?

“Ci provo e non sempre credo di esserlo. Uno guarda, ma non sempre vuole emulare. Cerco di dire vengo presto in azienda, cerco di tenere tutto quanto a posto, cerco di essere

rispettoso perché io voglio rispetto ma lo do pure. Ti riesce sempre? No, ma è normale che non riesca, quindi è soltanto continuando, la perseveranza, la costanza e la cuccia cinese, è la cuccia che scava la roccia... Anche come genitore ci provo chiaramente a comportarmi in una certa maniera, mi auguro che i miei figli vengano in maniera simile a quello che gli ho insegnato”.

Del modello della leadership orientata al cambiamento, Sabatini esprime in modo equilibrato i quattro vertici: la visione è chiara e coincide con la motivazione dell'imprenditore, la motivazione delle persone è sorretta da un evidente sistema premiante, l'essere d'esempio è nella consapevolezza delle azioni compiute, c'è attenzione alla relazione calata sulla singola persona.

C'è qualcosa che vuole dirti che magari non è emerso durante l'intervista?

“Non sono solito dedicare del tempo a questo tipo di interviste... però mi ha fatto molto piacere... c'è la mia mail se vuole... oppure se vuole venire giù... sono a disposizione”.

### **3. Confronto, Conclusioni e Contributo scientifico**

Tre imprenditori, tre diverse realtà aziendali: vino, packaging e scarpe comfort i prodotti commercializzati. La visione che guida l'operato degli imprenditori si intreccia con gli obiettivi che perseguono, la motivazione che li spinge all'azione, la soddisfazione che traggono dal loro lavoro.

Per Caprai l'obiettivo della vita degli imprenditori è trasferire l'impresa ai propri figli. Cerca di trasferire loro questa passione, parlando loro di impresa, di quello che fa, della straordinarietà di fare impresa. “Siamo un po' dei sognatori magari gli imprenditori, mi piace sognare, mi piace cambiare, mi piace essere protagonisti di quello che si realizza”: emerge il piacere come leva della propria motivazione, ciò che spinge all'azione. L'imprenditore parla della sua visione: il vino dà l'identità, il vino trasforma il territorio, quindi turismo del vino, questa sua visione, che è andata anche oltre quello che avrebbe mai immaginato. Vanta l'unicità che ha caratterizzato il suo operato: “Io volevo farlo, io, perché credevo in questa innovazione. Io ho capito che nel contesto del vino mondiale, mettere in fila il suolo, il territorio, la varietà, la qualità dell'impresa si realizzava un unicum e questo unicum è quello che abbiamo fatto”. “Tradizione, innovazione e territorio sono le nostre parole guida nel lavoro di ogni giorno”: questa è l'identità dell'azienda, la sua mission dichiarata sul sito aziendale.

In Altobelli emerge lo sforzo di fare focus e immaginare qualcosa di nuovo, alla ricerca della visione in un mondo che cambia così velocemente per capire dove possono realmente arrivare, vivendo anche l'attuale momento del passaggio generazionale. La crescita dell'azienda, quindi l'impatto positivo sul contesto, la distribuzione di ricchezza sul territorio ed il riconoscimento sono fattori di motivazione: "Vedere questa traiettoria di crescita per noi è, come famiglia, l'aspetto più motivante che ti ripaga di tutto quello che fai, di tutto quello che ci metti dentro... questo aspetto di cambiamento positivo è molto motivante... La cosa bella di fare impresa è questa capacità di avere un impatto positivo sul contesto in cui ti trovi". Sul sito aziendale dichiarano i propri valori: Eccellenza, sostenibilità, responsabilità, incarnando una nuova visione per il settore con il più grande investimento sulle competenze delle persone e l'impegno a rispettare il territorio e l'ambiente, garantendo la piena sostenibilità dell'azienda e dei prodotti.

Per Sabatini la visione è la riconoscibilità, che coincide con la motivazione che sta nel fare quello che gli piace, ossia vivere con dedizione l'azienda. "Essere riconoscibili è il sogno un po' di ognuno. Come imprenditore dico se la mia azienda fosse riconosciuta come il re del comfort piuttosto che il Dio della scarpa X, sarei particolarmente felice... Se la mia idea, la mia visione la riesco a portare in scala nazionale, internazionale, ho già un altro obiettivo di riconoscibilità, che poi viene come conseguenza il tornaconto economico, ma... mi piace stare qua in ufficio, mi piace visitare i clienti o visitare i fornitori, spostarmi o andare in magazzino, cioè mi piace vivere qua, pranzo qua dentro, per me questa è una seconda casa, anzi passo più ore qua che a casa mia. E se uno non fa questo perché ha una grossa dedizione?". Sul sito aziendale non comunicano mission, vision, valori, ma c'è un'ampia sezione legata al loro operato per il rispetto dell'ambiente e la sostenibilità.

Caprai riporta numerose innovazioni di cui è stato artefice ed il continuo agire verso l'innovazione; Altobelli non cita loro innovazioni; Sabatini descrive una loro scarpa biomeccanica innovativa sul mercato.

In Caprai emerge una leadership emozionale centrata sulla rabbia, come un'energia dirompente incanalata, un obiettivo orientato all'azione, al miglioramento, quando parla di turismo del vino, della trasformazione del territorio, della nascita di numerose cantine, del merito a lui riconosciuto, dell'avvio dell'azienda, una continua start-up. Altra emozione che spicca quando parla della motivazione che deve fornire al proprio personale, alla propria squadra, alla quale tiene parecchio, è la tristezza contro la quale agisce con comportamenti empowering.

In Altobelli la leadership emozionale è centrata sulle emozioni della felicità, quando le cose vanno bene seppur con un po' di ansia e del suo opposto, nella responsabilità di far andare le cose bene facendo tutto quello che è possibile.

In Sabatini la leadership emozionale si concentra sull'unica emozione positiva, cioè la felicità che si lega alla riconoscibilità, la loro visione e spinta motivazionale. Felicità si evidenzia sia quando parla delle persone che lavorano nella sua azienda, dell'esempio che cerca di dare loro sia quando descrive come si sente quando conclude un affare, ammettendo che il risultato ottenuto, riuscire a creare qualcosa di nuovo è appagante, quindi lega l'emozione positiva alla soddisfazione.

Riguardo la rappresentazione mentale, la prima immagine che Caprai associa a Innovazione è il germe: "Senza il germe dell'innovazione difficilmente avrà una possibilità di andare oltre un periodo di tempo ristretto"; che Altobelli descrive è relativa alla nascita dell'azienda: "Noi oggi siamo circa 90, però siamo partiti da un piccolissimo gruppo di persone, nasciamo nel garage di casa con i primi prototipi, le prime produzioni fatte veramente in maniera artigianale"; che Sabatini fornisce, è positiva e cinestesica, legata al gusto: "Sarebbe bello che tutte le ciambelle riuscissero col buco".

Caprai fa emergere l'immagine delle cose che gli piacciono: quando qualcosa gli piace, gli sta a cuore, procura emozioni positive, fornisce l'immagine, te la fa vedere, descrive nei dettagli. Per convincerlo a fare qualcosa che non vede di buon occhio, si deve creare un'immagine concreta nella sua testa, farne vedere i vantaggi, descriverla in dettaglio e si riesce ad agganciarlo, quindi a guidarlo verso quello che vuoi. Ha bisogno di vedere l'immagine nei particolari quindi l'accosta al positivo e sembra assaporarne le caratteristiche favorevoli.

Altobelli produce una rappresentazione mentale con immagini semplici, non è ricca di dettagli tali da far vedere all'altro un'immagine particolareggiata. Emergono immagini legate alla naturale produzione del linguaggio, anche le immagini positive sono esposte minutamente. Altobelli parla usando un linguaggio che non visualizza immagini, utilizza un linguaggio da manager niente affatto tangibile, che non lascia visualizzare con facilità. Per essere in linea a livello comunicativo è necessario usare lo stesso stile linguistico, asciutto nelle immagini.

Amante degli esempi e dei paragoni, del confronto interaziendale, Sabatini vi arricchisce il proprio eloquio, semplice nei vocaboli usati e niente affatto povero di contorni figurativi. La rappresentazione mentale si articola intorno a numerose immagini, delle quali si serve

per arricchire la propria produzione linguistica, per descrivere il proprio pensiero. Fare esempi, far visualizzare altre realtà, fare confronti con altre aziende, consente di agganciare Sabatini, portarlo nella direzione voluta, convincerlo di qualcosa.

Riguardo la rappresentazione semantica, il campo semantico rilevato indagando la componente “informazione”, Caprai esordisce con “l’innovazione è anche sbagliare, quindi imparare dagli errori”; Altobelli con “la capacità di trarre profitto quindi soldi risolvendo un problema, trovando una soluzione e riuscendo a portare valore a chi ha quel problema”; Sabatini con “l’innovazione per una azienda che fa calzature è semestrale, cioè ogni 6 mesi noi innoviamo perché le collezioni sono invernale e estiva”. Il primo richiama un comportamento, il secondo una capacità, il terzo una caratteristica distintiva della loro attività.

Relativamente alle domande che indagano il Processo decisionale:

- Come decide di trasformare le idee nuove in soldi? Caprai risponde: “Vendendo i prodotti”; Altobelli: “Devo trovare qualcuno che se le compra”; Sabatini: “Creando il prodotto, coinvolgendo la squadra aziendale, i venditori, il mercato e da questa idea che nasce mediamente dopo 12-18 mesi vediamo i soldi”
- Come decide che un’idea è innovativa? Caprai risponde: “Quando è una cosa che in quel momento non fa parte della cultura di quel contesto”; Altobelli: “Non lo decido io, lo decide il mercato”; Sabatini: “Intanto innovativa lo potrebbe essere per me, che non ho questo prodotto”
- Come decide che quell’idea porterà soldi? Caprai risponde: “Io non lo decido che un’idea porterà soldi. Io credo che quell’idea può permetterci di fare qualcosa meglio, si trasforma in soldi nel tempo”; Altobelli: “Non lo decido io. E’ sempre il cliente che ti mette il fiocchettino, io posso come azienda, decidere di investire”; Sabatini: “Vendendola a un costo superiore al prezzo, ci vuole un po’ di fortuna e anche tanta dedizione”
- Affare concluso: Caprai afferma che ogni giorno è un affare continuo; Altobelli riporta un caso di riduzione dei costi per riavere un vantaggio competitivo; Sabatini parla di una loro scarpa biomeccanica innovativa introdotta sul mercato
- Azioni/Emozioni quando concludi un affare: Caprai: “Bene, se no non lo farei”; Altobelli: “Penso al prossimo”; Sabatini: “Felice di aver portato a casa un risultato”

- Dove fai il lavoro che ti piace? Dove hai l'ispirazione per l'innovazione? Caprai risponde: "Dappertutto"; Altobelli: "In aereo"; Sabatini: "Sul tapis roulant"
- Piattaforma per stakeholders: Caprai entusiasta, afferma di averne una simile in forma rudimentale, una buca delle lettere; Altobelli e Sabatini ne riconoscono l'utilità ma lamentano costi ed impegno esagerati, hanno altri modi per avvicinare gli stakeholders, il contatto con i quali si distingue come elemento per il successo di una impresa

Relativamente alle domande che indagano lo Stile di leadership:

- Come gestisce le persone? Caprai risponde: "Cercando di essere seri, vuol dire trasparenti, chiari, con salari giusti e con compiti e ruoli giusti"; Altobelli: "Chiediamolo a loro. Io sono molto destrutturato. Lavoriamo impostando degli obiettivi... il coordinamento è semplice, perché siamo abbastanza vicini e quindi c'è un incontro quotidiano molto destrutturato sugli aggiornamenti"; Sabatini: "Non è facile, le risorse umane sono il vero valore di un'azienda... una persona la devo trovare. I primi 6 mesi, 3 mesi, 2 mesi, sono tutte valide, dopo quando inizi a starci insieme, a investirci tempo, denaro e quant'altro, t'accorgi che ci provi con 10, 3-4-5 sono quelli congeniali... La persona talentuosa si contorna di altrettanti collaboratori validi, si unisce il talento con l'impegno, con la dedizione, col lavoro"
- Motiva le persone? Ha necessità di motivarle? Caprai risponde: "Mah, sempre... non è che devi fare chissà cosa, magari andare lì, parlarci, ascoltare i loro problemi, le loro idee, magari ogni tanto bere qualcosa insieme. E' come una squadra, bisogna cercare, nel rispetto dei ruoli di dare un certo tipo di situazione dove tutti si sentono un po' coinvolti"; Altobelli: "Bisogna capire la persona che hai di fronte... E' più semplice motivare una persona che ha voglia di fare quel tipo di lavoro, quindi è tutto a monte quando scegli un collaboratore. Abbiamo fatto anche formazione sul tema degli incentivi, per noi è motivo di orgoglio poter premiare e riconoscere i meriti"; Sabatini: "Da qualche tempo si, si motivano con i gradi del militare dando loro responsabilità e con i soldini"
- E' un esempio per queste persone? Caprai risponde: "Credo di poter, di dare l'esempio, di cercare di dare l'esempio, poi tutti abbiamo difetti"; Altobelli: "Mi auguro di sì, poi lo devono dire gli altri. Mi auguro che quando si parla di me o di noi, ci sia sempre un'accezione positiva. Ho una buona considerazione di me stesso e ritengo che anche i miei colleghi, i miei collaboratori ce l'abbiano"; Sabatini: "Ci

provo e non sempre credo di esserlo. Cerco di dire vengo presto in azienda, di tenere tutto quanto a posto, di essere rispettoso perché io voglio rispetto ma lo do pure. E' soltanto continuando, la perseveranza, la costanza”

Con uno spiccato locus of control interno percependo le cause principali degli eventi della vita rivolte a se stesso, Caprai mostra autostima ed autoefficacia credendo nelle proprie abilità e nel potere di far avvenire gli eventi. Altobelli ha una buona considerazione di se stesso e ritiene che anche i suoi colleghi e collaboratori ce l'abbiano. Sabatini crede che è appagante il fatto di riuscire a creare qualcosa di nuovo così come occuparsi del benessere dell'azienda, in quanto aumenta l'autostima che genera ulteriore voglia di andare avanti.

Caprai sostiene che l'innovazione nasce parlando, si nutre di quello che viaggia, di quello che scopri, di quello che leggi, della cultura. Gli piace andare nelle cantine degli altri a vedere come hanno organizzato il loro lavoro. Apertura al nuovo, al diverso, all'ambiente, alla cultura è caratteristica di personalità che possiede Caprai identificandosi in un “Leader Innovante”. Serietà, trasparenza, chiarezza, salari, compiti e ruoli giusti emergono come fondamentali nella gestione delle persone: nello stile di Caprai spicca il vertice della Credibilità e Fiducia che rappresenta il fondamento della relazione, secondo il modello della leadership orientata al cambiamento. Caprai motiva le persone in azienda anche con un approccio empowering, teso allo sviluppo del senso di appartenenza all'azienda: “E' come una squadra... cercare nel rispetto dei ruoli, di dare un certo tipo di situazione dove tutti si sentono un po' coinvolti”. E' stato un obiettivo sfidante far sì che si riconoscesse che è l'impresa a dare il carattere alla Regione, al territorio.

Altobelli ritiene che per avere idee nuove bisogna leggere tanto, cercare di essere ricettivi, ascoltare, non avere preconcetti né preclusioni con una mente elastica, abituata al confronto ed all'ascolto. Apertura al nuovo, al diverso, al confronto, approccio tipico del “Leader innovante”, è caratteristica peculiare dell'azienda: “Ci viene riconosciuto che siamo una realtà molto dinamica, abbiamo inserito nel corso degli anni persone con estrazioni molto diverse, origini diverse, culture e capacità diverse, per cui coltiviamo questa diversità e riteniamo di essere un'azienda che favorisce l'integrazione e il confronto su qualsiasi tema”. Ritiene di essere un esempio per le persone che lavorano in azienda così come per l'esterno augurandosi che si parli di loro con un'accezione positiva. Inoltre afferma di essere una persona credibile, ma non specifica situazioni, apporta esempi. Il modello della leadership orientata al cambiamento si articola nei quattro vertici, seppure stiano lavorando alla messa a fuoco della visione.

Sabatini afferma che pochi hanno le idee, gli altri copiano tutti. Attento al confronto interaziendale ed aperto, sensibile al mercato, sostiene che ognuno cerca di apportare del suo, di vedere il concorrente, di avere una propria linea di condotta. Uno parte da un'idea che già c'è, la fa propria, modificandola, aggiungendoci la propria ricetta magica. La motivazione delle persone è sorretta da un evidente sistema premiante che si divide in responsabilità e soldi. L'essere d'esempio è nella consapevolezza delle azioni compiute: "Ci provo e non sempre credo di esserlo. Uno guarda, ma non sempre vuole emulare. Cerco di dire vengo presto in azienda, cerco di tenere tutto quanto a posto, cerco di essere rispettoso perché io voglio rispetto ma lo do pure... quindi è soltanto continuando, la perseveranza, la costanza". C'è attenzione alla relazione calata sulla singola persona: "Dipende dagli anni di azienda, dal ruolo che hanno, dall'età, dal tempo che uno c'è stato insieme, dalle esperienze che uno ha vissuto".

Del modello della leadership orientato al cambiamento, in grado di competere su un mercato in continua innovazione, in continua trasformazione, Caprai, Altobelli, Sabatini esprimono i quattro vertici: Visione e Sfida, Credibilità e Fiducia, Esempio e Guida, Motivazione ed Empowerment. Con una chiara visione guida in Caprai e Sabatini, una coincidenza tra visione e motivazione dell'imprenditore in Sabatini, la credibilità si snocciola nel rapporto con le persone che lavorano in azienda, l'esempio augura l'imitazione dei comportamenti, la motivazione delle persone è sorretta dalla relazione, da comportamenti e sistemi premianti, l'empowerment spinge al rinforzo ed è da stimolo per lo sviluppo del senso d'appartenenza all'azienda.

Caprai sostiene che è "una soddisfazione andare dal cliente, è una soddisfazione vendere il vino, è una soddisfazione vedere il campo bello, dove i lavori sono stati fatti bene, è una soddisfazione vedere che la sera i lavori che avevi organizzato si sono realizzati. L'impresa è questo. L'impresa è come la famiglia".

Altobelli lega la soddisfazione allo sviluppo aziendale ed alla sensazione di aver fatto bene il proprio lavoro: "Noi ne abbiamo preso uno, ristrutturato completamente e messo la linea di produzione in funzione, cioè vedere quella roba là che rinasce, non c'è, secondo me non c'è una soddisfazione maggiore di quello... il senso di aver fatto bene il proprio lavoro e questo è molto auto-appagante, infatti dovrei chiedere un aumento ma me ne dimentico".

Sabatini si sente soddisfatto quando crea qualcosa di nuovo: "il fatto stesso di essere riusciti a creare qualcosa di nuovo, di essere riusciti a mettere in pista un prodotto che prima non c'era o un servizio che prima non c'era, questo è appagante".

Caprai sostiene che l'obiettivo della vita per gli imprenditori è trasferire l'impresa ai propri figli ed agisce affinché avvenga; Altobelli esprime il desiderio di trasmettere qualcosa ma immagina un ipotetico lavoro sportivo per il figlio; Sabatini ammette l'ambizione per il proprio figlio ad un'attività medica riconosciuta a livello mondiale appagando i propri sacrifici di lavoro.

Le parole "Mi piace", "Facile", "Immagina" compaiono nella produzione linguistica dei tre imprenditori. Sono parole particolari con un forte richiamo comunicativo. "Mi piace" fa assaporare il gusto, coccola il palato, si associa a qualcosa di positivo che reca piacere. "Immagina" crea un incantesimo dal quale ciascuno può crearsi le rappresentazioni che desidera, permettendo di pensare a tutto quello che si vuole, nella forma che più piace. "Facile", fortemente persuasiva, ha il potere di suggerire nuove idee in chi l'ascolta senza averne consapevolezza, suscitando parole neanche pronunciate.

Per la loro azienda i tre imprenditori rispondono a vari bisogni: tutti e tre al bisogno di contribuire al mondo, facendo qualcosa per se stessi, per qualcuno, per il mondo. In Caprai tale bisogno emerge quando parla delle cantine, del turismo del vino, della trasformazione del territorio, del merito a lui riconosciuto, dell'avvio di una macchina che una volta partita, s'incezza. In Altobelli si delinea quando parla degli stakeholders con i quali entra in contatto partendo dalla presenza fisica, dal sostegno alle attività, alle iniziative che ritengono meritorie, a finanziamenti, sponsorizzazioni, l'interazione con l'università. In Sabatini affiora dal sito dell'azienda, ricco delle azioni promosse a sostegno dell'ambiente, della sostenibilità.

Sempre Altobelli quando parla degli stakeholders con i quali entra in contatto tessendo la rete di relazioni locali per mantenersi integrati nel contesto, fa emergere il bisogno di unione e appartenenza, cioè il bisogno di far parte di un gruppo, condividere, sentirsi parte di qualcosa. Tale bisogno si ritrova anche in Caprai quando afferma che motiva il proprio personale dando feedback, coinvolgendolo in azienda, facendolo sentire parte integrante, secondo un approccio anche empowering.

Inoltre Caprai e Altobelli rispondono a un bisogno di crescita, cioè il sentirsi in movimento, sentirsi vivi, imparare sempre qualcosa di nuovo. Il primo si dichiara pronto ad accettare contributi, sostenere la partecipazione, scambiarsi opinioni con i propri lavoratori, con altre aziende. Il secondo ha la propria motivazione nella traiettoria di crescita dell'azienda che offre opportunità.

Caprai e Sabatini rispondono al bisogno di importanza nel sentirsi unico e speciale, dandosi da fare per ottenere risultati e distinguersi. Caprai quando parla dell'innovazione del sagrantino, realizzando un unicum. Sabatini quando sottolinea l'importanza della riconoscibilità come fattore pregnante nella realizzazione professionale di ciascuno spiccando un orientamento all'eccellenza, alla crescita, alla qualità.

Sempre Caprai e Sabatini esprimono un bisogno di varietà, cioè di nuove sfide, sorprese, esperienze: se non ci fosse innovazione, sarebbe già tutto fatto, dice Caprai; l'innovazione è semestrale con due collezioni di calzature primavera-estate e autunno-inverno, dice Sabatini.

Gli imprenditori condividono alcuni metaprogrammi. In tutti e tre è presente il metaprogramma Verso, ossia si muovono verso ciò che desiderano o vogliono, hanno il focus verso quello che vogliono, spesso minimizzando le difficoltà e le possibili conseguenze. In Caprai si rintraccia quando afferma che gli piace sognare, piace cambiare, piace essere protagonisti di quello che si realizza, con una innovazione identificata nel sale della vita e nell'ottimismo, come qualcosa in più rispetto ai soldi. Emerge il piacere come leva della propria motivazione, ciò che spinge all'azione. In Altobelli quando afferma che appena concluso in positivo un affare, pensa al prossimo, avendo l'imprenditore la necessità di generare costantemente flussi di lavoro per gli altri. Emerge solo in Altobelli anche il metaprogramma Orientamento nel tempo futuro. In Sabatini quando afferma che gli piace stare in ufficio, visitare i clienti, i fornitori, spostarsi o andare in magazzino, vivere e pranzare in azienda, la sua seconda casa, con una grossa dedizione. Emerge il piacere come leva della motivazione ad agire.

In Caprai e in Sabatini affiora il metaprogramma Possibilità: l'essere motivati dalle opportunità, dalla possibilità di espandere, dalla creazione di nuovi modi di operare, nuovi metodi, procedure, dalla possibilità di ottenere un obiettivo in modi diversi. Tale metaprogramma si individua in Caprai quando parla della loro rudimentale piattaforma di stakeholder engagement, che consente di entrare in contatto con le persone, oltre a quanto con i social media. Pronto ad accettare contributi, sostenere la partecipazione, non mancano occasioni di ascolto e scambio di opinioni di persona con i propri lavoratori, con altre aziende. Sabatini esprime tale metaprogramma quando sostiene che è appagante, motivante portare a casa un risultato, creare qualcosa di nuovo e importante è il benessere dell'azienda. Il convincimento di aver fatto un buon lavoro sostiene l'autostima spingendo all'azione.

Solo in Altobelli spicca il metaprogramma Differenze, che tende a notare cosa manca, ad apprezzare e ricercare cosa c'è di differente. Dice: "Abbiamo inserito nel corso degli anni persone con estrazioni molto diverse, origini diverse, culture e capacità diverse, per cui coltiviamo questa diversità e riteniamo di essere un'azienda che favorisce l'integrazione e il confronto su qualsiasi tema".

Lo sviluppo del canale sensoriale meno utilizzato nel cogliere l'esterno può essere d'aiuto nell'ampliare l'approccio, diversificato, che presti particolare attenzione ad input creativi ed attraenti.

Caprai gusta il suo prodotto unico, presentandolo come elemento intorno al quale si muovono e sono mosse tante attività e persone. Difficile non presentare immagini su un prodotto che risponde ad un bisogno fisiologico, quello del bere associandolo al piacere del palato. Essere cinestesici, preferire tale canale rappresentazionale centrato sul gusto, è un obbligo legato al prodotto. L'eloquio potrebbe arricchirsi di elementi belli da vedere, che danno piacere alla vista, che ampliano il panorama delle scelte offerte con dettagli che deliziano l'udito. La ricerca di parole che richiamano il mondo degli auditivi, nei loro suoni melodici, potrebbe aiutare l'imprenditore a cogliere nuovi input creativi, già in un posto bellissimo immerso nella natura, quale è la sede dell'azienda.

Altobelli potrebbe modificare il proprio eloquio, rilassante e con ritmo costante, arricchendolo di immagini: questo gli consentirebbe di pensare in modo diverso, vedere le situazioni da angolazioni differenti, visualizzare elementi figurativi a sostegno della propria produzione linguistica. Consentirebbe anche di agganciare le persone visive, cioè coloro che prediligono il sistema rappresentazionale visivo, hanno necessità di vedere, utilizzano parole legate al mondo della vista, percepiscono utilizzando la vista come loro canale percettivo privilegiato. Stimoli creativi ed attraenti, magari non percepiti, soluzioni impensate, possono invece essere colti da angolazioni differenti. Semplicemente velocizzare il proprio eloquio, quindi il proprio pensiero, consente di cogliere input inattesi.

L'azienda di Sabatini si distingue come organizzazione tipica di un imprenditore visivo con elementi cinestesici, che guida un'impresa di prodotti estetici comodi da indossare, da sentire sul corpo. L'imprenditore potrebbe snellire la propria produzione linguistica tagliando i tanti esempi a supporto, questo suo stile comunicativo che arricchisce il nucleo centrale di numerosi elementi di contorno. Ottimo per un visivo, tante immagini da visualizzare, ma dispersivo per un auditivo. Veloce nell'eloquio, potrebbe rallentarlo e

concentrarsi sul tema centrale del discorso, non richiedendo all'ascoltatore di visualizzare le tante immagini che propone. Potrebbe selezionarne alcune, le più pregnanti per avvicinare l'altro al proprio pensiero oppure far assaporare a lui con lentezza la bellezza, il comfort del prodotto offerto, creando le condizioni per far risaltare input creativi inaspettati.

## **Bibliografia**

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114

Acharya, K., & Berry, G.R. (2023). Characteristics, traits, and attitudes in entrepreneurial decision-making: Current research and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), 1965-2012

Alessandrini, G. (2005). *Formazione e sviluppo organizzativo*. Roma: Carocci Editore

Allen, S. (2018). *PNL. Tecniche proibite di persuasione*. CreateSpace Independent Publishing Platform

Alzoubi, H.M., & Aziz, R. (2021). Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 130

Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 245s

Angner, E. (2017). *Economia comportamentale*. Milano: Ulrico Hoepli Editore

Arend, R.J. (2020). Getting nothing from something: Unfulfilled promises of current dominant approaches to entrepreneurial decision-making. *Administrative Sciences*, 10(3), 61-83

Arkes, H.R., & Hutzler, L. (2000). The role of probability of success estimates in the sunk cost effect. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 295-306

Arroniz, I., Sawhney, M., & Wolcott, R. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *Research Highlight*, 4

Avallone, F., & Farnese, M.L. (2005). *Culture organizzative*. Milano: Edizioni Guerini e Associati

Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Ayuso, S., Angel Rodriguez, M., Garcia-Castro, R., & Angel Arino, M. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management & Data Systems*, 111(9), 1399-1417

Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708

Balconi, M., Vandelli, G. V., & Angioletti, L. (2024). Be Creative to innovate! EEG correlates of group decision-making in managers. *Sustainability*, 16(5), 2175

Bandler, R. (2009). *Tecniche di PNL*. Ugnano: Alessio Roberti Editore

Bandler, R., & Fitzpatrick, O. (2006). *PNL è libertà*. Alessio Roberti Editore

Bandler, R., & Grinder, J. (1975). *The structure of magic (Vol. 1)*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books

Bandler, R., & Grinder, J. (1984). I modelli della tecnica ipnotica di Milton H. Erikson. Roma: casa Editrice Astrolabio Ubaldini

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122

Bandura, A. (2000). Autoefficacia.: Teoria e applicazioni (Presentazione all'edizione italiana di Gian Vittorio Caprara). Trento: Edizioni Erickson

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review Psychology*, 52 (1), 1-26

Barbieri, A. (a cura di). (1957). Aristotele - L'Anima. Bari: Editori Laterza

Barth, H., Ulvenblad, P.O., & Ulvenblad, P. (2017). Towards a conceptual framework of sustainable business model innovation in the agri-food sector: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9), 1-15

Bateson, G. (1977). Verso un'ecologia della mente. Milano: Adelphi Editore

Batha, K., & Carroll, M. (2007). Metacognitive training aids decision making. *Australian Journal of Psychology*, 59(2), 64-69

Bavister, S., & Vickers, A. (2020). PNL essenziale. Unicomunicazione.it Editore

Bazzanella, C. (2014). Linguistica cognitiva. Roma: Editori Laterza

Bear, M.F., Connors, B.W., & Paradiso, M.A. (2016). *Neuroscienze. Esplorando il cervello*. Quarta Edizione. Milano: EDRA Edizioni

Beaty, R.E. (2015). The neuroscience of musical improvisation. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, *51*, 108-117

Beaty, R.E., Kenett, Y.N., Christensen, A.P., Rosenberg, M.D., Benedek, M., Chen, Q., Finke, A., Qiuf, J., Kwapilg, T.R., Kanec, M.J., & Silvia, P.J. (2017). Robust prediction of individual creative ability from brain functional connectivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *115*(5), 1087-1092

Bechara, A. (2004). The role of emotion in decision making: evidence from neurological patients with orbitofrontal damage. *Brain and Cognition*, *55*, 30-40

Behling, O., Gifford, W.E., & Tolliver, J.M. (1980). Effects of grouping information on decision making under risk. *Decision Sciences*, *11*(2), 272-283

Ben Amara, D., & Chen, H. (2021). The impact of participative decision-making on eco-innovation capability: The mediating role of motivational eco-innovation factors. *Environment, Development and Sustainability*, *23*(5), 6966-6986

Benozzo, A., & Piccardo, C. (2009). Le emozioni nella vita organizzativa. In Argentero, P., Cortese, G.C. & Piccardo, C. (a cura di). *Psicologia delle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Bettis, R.A. (2017). Organizationally intractable decision problems and the intellectual virtues of heuristics. *Journal of Management*, *43*(8), 2620-2637

Bhattacharya, CB, Ciorra, E., & Radeke, J. (2018). Tollerare il fallimento: una chiave per creare un business sostenibile. *Estratto dal sito web di European Business Review*:

<https://www.EuropeanBusinessReview.com/tolerating-failure-a-key-to-creating-sustainablebusiness>

Bocken, N.M.P., Schuit, C.S.C., & Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79–95

Bodenhamer, B.G., & Hall, M. (2012). La Time-Line della PNL. Come trasformare la percezione degli eventi passati e futuri con la programmazione neuro-linguistica. Unicomunicazione.it Editore

Bolognese, S. (2022). La responsabilità come scelta: il lavoratore in azienda tra motivazione riflessiva, autonomia, saggezza nell'agire e sviluppo della professionalità. Tesi di Laurea Magistrale, Università di Padova

Borzacchiello, P. (2018). PNL per l'eccellenza linguistica. Unicomunicazione.it Editore

Bruscaglioni, M., & Gheno, S. (2000). Il gusto del potere. Empowerment di persone e azienda. Milano: FrancoAngeli

Cai, W., Gu, J., & Wu, J. (2023). How CEO passion promotes firm innovation: The mediating role of Top Management Team (TMT) creativity and the moderating role of organizational culture. *Current psychology*, 42(9), 6963-6979

Caimi, M. (2019). PNL. Neuroscienze e persuasione per una leadership carismatica. Santarcangelo di Romagna: Diarkos Editore

Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N.M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401

Caliendo, M., Fossen, F.M., & Kritikos, A.S. (2014). Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed. *Small Business Economics*, 42(4), 787-814

Calvert, G.A., Spence, C., & Stein, B.E. (2004). The handbook of multisensory processes. Boston Review

Camaioni, L. (1993). Manuale di psicologia dello sviluppo. Bologna: Il Mulino

Casella, S. (2014). La morale aziendale. Un modello basato sull'etica per avere successo nel business. Milano: Tecniche Nuove

Castelnuovo, G., Ceriani, A., & Colantonio, V. (2004). La PNL nella formazione. Milano: DeVecchi Italia Editore

Changeux, J.P. (2018). Neuroscienze della bellezza. Roma: Carocci Editore

Clarkson, M.B.E. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20, 1

Chomsky, N. (1970). Le strutture della sintassi. Bari: Laterza

Ciceri, M.R. (2013). MOTIVAZIONE. *COLlana di istruzione scientifica serie di scienze umane*, 297-323

Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25

Consiglio Nazionale Ordine Psicologi (2024). Agire per il benessere psicologico/sociale di lavoratori e lavoratrici. Roma: Morphema Quaderni CNOP

Conti, D. (2018). I segreti dell'indipendenza emotiva. Milano: Sperling&Kupfer – Mondadori

Cortese, C.G., & Tesio, L. (2009). Prendere decisioni nelle organizzazioni. In Argentero, P., Cortese, C.G., & Piccardo, C. (a cura di). Psicologia delle organizzazioni. Milano: Raffaello Cortina Editore

CoSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal Control – Integrated Framework. May, 3-volume set

CoSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance. June, 3-volume set

Covey, S.R. (1997). I sette pilastri del successo. L'arte della leadership. Milano: Bompiani

Cravera, A. (2008). Competere nella complessità: il management tra ordine e caos. ETAS Editore

Cravera, A. (2020). Allenarsi alla complessità: Schemi cognitivi per decidere e agire in un mondo non ordinato. EGEA Casa Editrice

Cravera, A. (2021). Come esercitare la leadership in contesti complessi. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (3), 64-69

Cristofaro, M., & Giannetti, F. (2021). Heuristics in entrepreneurial decisions: A review, an ecological rationality model, and a research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 37(3), 101170

Da'as, R. (2020). Participation in decision making and affective trust among the teaching staff: A 2-year cross-lagged structural equation modeling during implementation reform. *International Journal of Educational Reform*, 29, 77-97

Daft, R.L. (2010). *Organizzazione aziendale*. Milano: Apogeo

Damasio, A. (1995). *L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano*. Milano: Adelphi

Darwin, C. (1872). *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. John Murray

Degli Antoni, G. (2021). Lavoro, fiducia e motivazioni intrinseche. *Quaderni di economia del lavoro*: 113, 1, 2021, 117-143

Del Giudice, M., & Straub, D. (2011). Editor's comments: IT and entrepreneurship: An onagain, off again love affair or a marriage? *Management Information Systems Quarterly*, 35(4)

De Neys, W., & Vershueren, N. (2006). Working memory capacity and a notorious brain teaser: the case of the Monty Hall dilemma. *Experimental Psychology*, 53, 123-131

Depolo, M., & Sarchielli, G. (1983). Le rappresentazioni sociali del lavoro. *Giornale Italiano di Psicologia*, 3, 501-519

Dijksterhuis, A., & Nordgren, L.F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science*, 1, 95-109

Dilts, R. (1998). Leadership e visione creativa. Milano: Guerini e Associati

Dilts, R. (2003a). I livelli di pensiero. Edizioni NLP Italy

Dilts, D. (2003b). Il manuale del coach. Ugnano: Alessio Roberti Editore

Dilts, R. (2004). Il potere delle parole e della PNL. Ugnano: Alessio Roberti Editore

Dilts, R. (2009). La PNL e le sue applicazioni. Unicomunicazione.it Editore

Dinçer Aydın, H. U., İrmiş, A., & Demirkundak, B. (2023). Comparing brain activity of entrepreneurs and non-entrepreneurs during creative thinking and opportunity recognition. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*

Duan, X., Liao, W., Liang, D., Qiu, L., Gao, Q., Liu, C., Gong, Q., & Chen, H. (2012). Large-scale brain networks in board game experts: insights from a domain-related task and task-free resting state. *PloS one*, 7(3), e32532

Dyer, W.W. (2010). Le vostre zone erronee. Milano: BUR Rizzoli

Eber, N., & Willinger, M. (2009). Economisti in laboratorio. Bologna: Il Mulino

Edwards, W. (1961). Probability learning in 1,000 trials. *Journal of Experimental Psychology*, 62, 385-394

Ekman, P. (1971). Universals and cultural differences in facial expressions of emotion. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press

Ekman, P., & Friesen, W.V. (2007). *Giù la maschera. Come riconoscere le emozioni dall'espressione del viso*. Firenze: Giunti Editore

Elena Addressi, A., Baconcini, C., Capo, E., Panizzi, F., & Scardala, S. (a cura di ). (2021). *Appunti e spunti per la libera professione e per l'impresa sociale*. Ordine Assistenti sociali, Consiglio Regionale del Lazio

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*. Oxford: Capstone Edition

Ellamil, M., Dobson, C., Beeman, M., & Christoff, K. (2012). Evaluative and generative modes of thought during the creative process. *Neuroimage*, 59(2), 1783-1794

Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity and the Savage axioms. *Quarterly Journal of Economics*, 75(4), 643-669

Evans, J.St.B. (2003). Dual-processing accounts of reasoning: judgement and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 255-278

Facciolo, P. (2014). *Crea immagini con le parole. Coinvolgi il tuo pubblico con la forza del linguaggio*. Ilmiolibro self publishing

Fatma, E.B., Mohamed, E.B., Dana, L.P., & Boudabbous, S. (2020). Does entrepreneurs' psychology affect their business venture success? Empirical findings from North Africa. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 921-962

Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149-178

Fineman, S. (Ed.). (2009). *Le emozioni nelle organizzazioni. Il potere delle passioni nei contesti organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Fotouhi Ardakani, M., & Avorgani, R.K. (2021). Decision making of entrepreneurs in small and medium-sized enterprises (SMEs). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 1412-1424

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management – A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing

Gallese, V., Fadiga, L., Fogassi, L., & Rizzolatti, G. (1996). Action recognition in the premotor cortex. *Brain*, 119(2), 593-609

Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. Basic Books/Hachette Book Group

Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221

Geissdoerfer, M., Bocken, N.M.P., & Hultink, E.J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process. A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218-1232

Ghislieri, C., & Quaglino, G.P. (2009). *La leadership*. In Argentero, P., Cortese, G.C. & Piccardo, C. (a cura di). *Psicologia delle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Gianturco, G. (2005). *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*. Milano: Guerini Scientifica Editore

Gibcus, P., Vermeulen, P.A.M., & Radulova, E. (2010). *The decision-making entrepreneur: a literature review. Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective*. Edward Elgar Publishing Limited, 11

Gibertoni, M. (2006). *Six Sigma e azienda snella: una guida per perseguire l'eccellenza aziendale, ridurre i costi e incrementare il valore nei processi*. *Il Sole 24 ore*

Gigerenzer, G. (1996). On narrow norms and vague heuristics: a reply to Kahneman and Tversky. *Psychological Review*, 103, 592-596

Gilbert-Saad, A., Siedlok, F., & McNaughton, R.B. (2023). Entrepreneurial heuristics: Making strategic decisions in highly uncertain environments. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122335

Gilovich, T. (1993). *How we know what isn't so: the fallibility of human reason in everyday life*. New York: Free Press

Giorgi, G., & Majer, V. (2012). *Intelligenza organizzativa. Competenze emotive ed organizzative per l'eccellenza*. Firenze: Giunti OS

Giorgino, M. (2015). *Risk management*. Milano: Egea Casa Editrice

Gladwell, M. (2006). *In un batter di ciglia. Il potere segreto del pensiero intuitivo*. Milano: Mondadori

Global Sustainability Standards Board. (2024). GRI 1: Principi di rendicontazione 2021. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Goelman, H., & Guo, H. (1998, June). What we know and what we don't know about burnout among early childhood care providers. In *Child and Youth Care Forum* (Vol. 27, No. 3, pp. 175-199). New York: Kluwer Academic Publishers-Human Sciences Press

Goleman, D. (1995). *Intelligenza emotiva*. Milano: Biblioteca Universale Rizzoli

Goleman, D. (1998). *Lavorare con intelligenza emotiva*. Milano: Rizzoli Editore

Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance. In Cherniss, C., & Goleman, D. (a cura di). *The emotional intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass

Goleman, D., Boyatzis, R.E., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press

Goleman, D., Boyatzis, R.E., & McKee, A. (2008). *Essere leader*. Editore

Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*, 2024(113), 7-12

Golinelli, G.M., & Quattrocioni, B. (2022). Tradizione e innovazione nella Corporate Governance: dal new normal al never normal. *Corporate Governance and Research & Development Studies*, (2021/2)

Granata, G. (2001). *PNL. La Programmazione Neurolinguistica*. Milano: De Vecchi Editore

Greco, S. (2007). *Umorismo & Management. Una leadership a colpi di sorriso. Come sviluppare un approccio innovativo nella gestione delle persone in azienda.* Milano: FrancoAngeli Editore

Guo, Y., Dong, D., Wu, H., Xue, Z., Zhou, F., Zhao, L., Li, Z., & Feng, T. (2023). The intracortical myelin content of impulsive choices: results from T1-and T2-weighted MRI myelin mapping. *Cerebral Cortex*, 33(11), 7163-7174

Guy, R.K. (1988). The strong law of small numbers. *American Mathematics Monthly*, 95, 697-712

Hall, M. (2006). *La PNL e la magia del linguaggio.* Ugnano: Alessio Roberti Editore

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1982). *Leadership situazionale.* Milano: Sperling&Kupfer

Humphrey, A. (2005). Analisi SWOT per la consulenza direzionale. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*, December, pp. 7–8

Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence and radical change. *Academy of Management Review*, 24 (2), 325-345

Jacobson, S. (2009). *PNL per il problem solving.* Unicomunicazione.it Editore

James, T., & Woodsmall, W. (2001). *Time line. La ristrutturazione dell'esperienza temporale con la programmazione neurolinguistica.* Roma: Astrolabio Ubaldini Editore

John, O.P., Naumann, L.P., & Soto, C.J. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy. *Handbook of personality: Theory and research*, 3(2), 114-158

Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgement. In Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (Eds.). *Heuristics&Biases: the psychology of intuitive judgement*. New York: Cambridge University Press, pp. 49-81

Kaneklin, C., & Metitieri, L. (2009). Gruppi e intersoggettività. In Argentero, P., Cortese, G.C. & Piccardo, C. (a cura di). *Psicologia delle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Keynes, J.M. (1937). General theory of employment. *Quarterly Journal of Economics*, 51, 209-223

Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2002-2038

Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T., & Zachary, M. A. (2020). CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200-2233

Knap-Stefaniuk, A. (2023). Leadership as a Key Factor of Sustainable HRM in the environment of cultural differences. *Dispense Seminario Università di Foggia*, 17 maggio

Knutson, B., Rick, S., Wimmer, G.E., Prelec, D., & Loewenstein, G. (2007). Neural predictors of purchases. *Neuron*, 53(1), 147-156

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall

Korzybski, A. (1933). *Science and Sanity*. New York: Institute of General Semantics (1994), V edizione

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society, Vol. 61(5)* 1136–1196

IBM Institute for Business Value. (2022). Own your impact. Practical pathways to transformational sustainability. Global C-suite Series 25th Edition The CEO Study

IBM Institute for Business Value. (2023). CEO decision making in the age of AI. Global C-suite Series 28th Edition The CEO Study

Innocenti, A. (2009). *L'economia cognitiva*. Roma: Carocci Editore

ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. 2 Edizione

Jung, C.G. (1966). *Modern man in search of a soul*. (W.S. Dell & C.F. Baynes, Trans.) London: Routledge&Kegan Paul

Laureiro-Martínez, D., Canessa, N., Brusoni, S., Zollo, M., Hare, T., Alemanno, F., & Cappa, S.F. (2014). Frontopolar cortex and decision-making efficiency: comparing brain activity of experts with different professional background during an exploration-exploitation task. *Frontiers in human neuroscience, 7*, 927

Le Bouedec, G. (1984). *Contribution à la méthodologie d'étude des représentations sociales*, in “*Cahiers de Psychologie Cognitive*”, 4, 245-272

LeDoux, J. (2002). *Synaptic Self: How our Brains Become Who We are*, Viking Penguin, New York (trad. it. *Il Sé sinaptico. Come il nostro cervello ci fa diventare quello che siamo*. Milano: Raffaello Cortina Editore)

Lewin, L. D., & Warren, D. E. (2024). Calls to action: The dangers of negative CSR information and stakeholder punishments. *Corporate Reputation Review*, 27(1), 1-17

Limb, C.J., & Brown, A.R. (2008). Neural substrates of spontaneous musical performance: An fMRI study of jazz improvisation. *PLoS one*, 3(2), e1679

Liu, S., Erkkinen, M.G., Healey, M.L., Xu, Y., Swett, K.E., Chow, H.M., & Braun, A.R. (2015). Brain activity and connectivity during poetry composition: Toward a multidimensional model of the creative process. *Human brain mapping*, 36(9), 3351-3372

Lordkipanidze, M. (2002). Enhancing entrepreneurship in rural tourism for sustainable regional development. *The case of Söderslätt region, Sweden, the International Institute for Industrial Environmental Economics, IIIIEE, Lund University*, 73-80

Lu, J., Yang, H., Zhang, X., He, H., Luo, C., & Yao, D. (2015). The brain functional state of music creation: an fMRI study of composers. *Scientific reports*, 5(1), 12277

MacLean, P. (1984). *Evoluzione del cervello e comportamento umano*. Torino: Einaudi Editore

Makri, M., & Scandura, T. A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The leadership quarterly*, 21(1), 75-88

Marini, A. (2016). *Che cosa sono le neuroscienze cognitive*. Roma: Carocci Editore

Maslow, A. H. (1973). *Motivazione e personalità*. Roma: Armando Editore

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442. Available online: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0160289693900103> (accessed on 16 December 2020)

McGrath, R.G., & MacMillan, I.C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. (Vol. 284), Harvard Business Press

McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organizational Behaviour*. East Sussex: Psychology Press, Hove

Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 4, 853-886

Morin, A. (2011). Self-awareness part 1: Definition, measures, effects, functions, and antecedents. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(10), 807-823

Moscovici, S. (1961, 1976). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: Puf-Presses Universitaires de France

Motterlini, M., & Guala, F. (2015). *Mente Mercati Decisioni*. Milano: UBE Paperback

Mueller, G.C., Mone, M.A., & Barker, V.L. (2007). Formal strategic analyses and organizational performance. Decomposing the rational model. *Organization Studies*, 28 (06), pp. 853-883

Mullon, L. (2020, aprile). Vincere la paura. Folio.net, anno 7, numero 4  
[https://it.pearson.com/content/dam/region-core/italy/pearson-italy/pdf/italiano/Folio%20Anno%207%20N.4/ITALY-DOCENTI-FOLIO-Aprile2020-PDF-A.Pianigiani\\_poesie\\_allegato%202.pdf](https://it.pearson.com/content/dam/region-core/italy/pearson-italy/pdf/italiano/Folio%20Anno%207%20N.4/ITALY-DOCENTI-FOLIO-Aprile2020-PDF-A.Pianigiani_poesie_allegato%202.pdf)

Odean, T. (1998). Are investors reluctant to realize their losses? *The Journal of Finance*, 53(5), 1775-1798

Ooms, F., Annen, J., Panda, R., Meunier, P., Tshibanda, L., Laureys, S., ... & Surlemont, B. (2024). Advancing (neuro) entrepreneurship cognition research through resting-state fMRI: a methodological brief. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(2), 719-741

Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE). (2018). Indicazioni dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta d'impresa responsabile. Modificato

Ortenzi, I. (2018). #Innovation Manager. Milano: FrancoAngeli

Packard, M.D. (2017). Where did interpretivism go in the theory of entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 32(5), 536-549

Panizza, D., Catricalà, E., & Cappa, S.F. (2020). Il cervello semantico. Roma: Carocci Editore

Paolucci, F. (2012a). Percezione del rischio e sicurezza sul lavoro. In <https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/altro-C-8/percezione-del-rischiosicurezza-sul-lavoro-AR-12169/> (12 settembre 2012)

Paolucci, F. (2012b). Salute organizzativa e rischi psicosociali. In <https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/ruoli-figure-C-7/lavoratori-C-73/saluteorganizzativa-rischi-psicosociali-AR-12275/> (17 ottobre 2012)

Paolucci, F. (2018). Motivazione, fiducia, credibilità e talento: la centralità degli aspetti psicologici nei rapporti tra leader e collaboratore. IUL Italian University Line, Tesi di Master in Management – Economics, Leadership & Digital skills

Parr, A.C., Coe, B.C., Munoz, D.P., & Dorris, M.C. (2020). A novel fMRI paradigm to dissociate the behavioral and neural components of mixed-strategy decision making from non-strategic decisions in humans. *European Journal of Neuroscience*, 51(9), 1914-1927

Patala, S., Jalkala, A., Keränen, J., Väisänen, S., Tuominen, V., & Soukka, R. (2016). Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59, 144–156

Phillips, W.J., Fletcher, J.M., Marks, A.D.G., & Hine, D.W. (2016). Thinking styles and decision making: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 142(3), 260–290

Piccardo, C. (1995). Empowerment. Milano: Raffaello Cortina Editore

Pievani, T. (2024, 27 ottobre). Viaggio nella mente umana. In Convegno “Trentennale dell’Ordine degli Psicologi del Lazio. La psicologia è un fatto rivoluzionario”. Ordine degli Psicologi del Lazio, Roma, 25-27 ottobre 2024

Piller, F.T., & West, J. (2017). New Frontiers in Open Innovation. *Oxford Scholarsh. Online* 2017, 5, 36-51

Pinho, A.L., Ullén, F., Castelo-Branco, M., Fransson, P., & de Manzano, Ö. (2015). Addressing a paradox: dual strategies for creative performance in introspective and extrospective networks. *Cerebral Cortex*, 26(7), 3052-3063

Pulvermuller, F. (2013a). How neurons make meaning: brain mechanisms for embodied and abstract-symbolic semantics. *Trend in cognitive sciences*, 17, 9, 458-470

Pulvermuller, F. (2013b). Semantic embodiment, Disembodiment or Misembodiment? In search of meaning in modules and neuron circuits. *Brain and Language*, 127, 86-103

Purves, D., Cabeza, R., Huettel, S.A., LaBar, K.S., Platt, M.L., & Woldorff, M.G. (2015). *Neuroscienze cognitive*. Bologna: Zanichelli Editore

Quaglino, G.P. (2001). Leadership e cambiamento. *FOR Rivista Aif per la Formazione*, GEN./MAR., 46

Quaglino, G.P., & Ghislieri, C. (2004). *Avere leadership*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Revlin, R. (2014). *Psicologia cognitiva*. Bologna: Zanichelli Editore

Ricciardi, A. (2007). L'evoluzione degli studi di strategia. In Fabbrini, G. & Montrone, A. (a cura di). *Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*. Volume II, Milano: FrancoAngeli

Richardson, J. (2004). *Introduzione alla PNL. Come capire e farsi capire meglio usando la Programmazione Neuro-Linguistica*. Ugnano: Alessio Roberti Editore

Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133-144

Rizzolatti, G., & Sinigaglia, C. (2006). *So quel che fai Il cervello che agisce e i neuroni specchio*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Rizzolatti, G. (2007, September). Functional organization of inferior area 6. In *Ciba Foundation Symposium 132-Motor Areas of the Cerebral Cortex: Motor Areas of The Cerebral Cortex: Ciba Foundation Symposium 132* (pp. 171-186). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Rizzuto, A., & Roberti, A. (2017). *Il meglio di te con il coaching: scopri il metodo life coaching per dare valore alla tua vita*. Unicomunicazione. It Editore

Robbins, T. (2006, June). Why we do what we do. In *Ted Conference*

Robbins, A. (2012). *Come ottenere il meglio da sé e dagli altri*. Milano: Bompiani

Roberti, A., & Belotti, C. (2004). *Il Coach. Il professionista che aiuta a raggiungere i risultati desiderati*. Ugnano: Alessio Roberti Editore

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and Applied*, 80(1), pp. 1-28

Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831

Scuotto, V., Garcia-Perez, A., Cillo, V., & Giacosa, E. (2020). Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy. *Journal of Business Research*, 119, 131-141

Serpelloni, G., Alessandrini, F., Zoccatelli, G., Rimondo, C., Gomma, M., Bellamoli, E., & Cuoghi, G. (a cura di) (2014). *Neuroscienze delle dipendenze. Cervello, mente e droghe. Struttura, funzionamento e alterazioni droga-correlate*. Presidenza Consiglio dei Ministri, Dipartimento Politiche Antidroga

Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategy Management Journal*, 19(8), 729-753

Short, S.W., Bocken, N.M.P., Barlow, C.Y., & Chertow, M.R. (2014). From refining sugar to growing tomatoes. *Journal of Industrial Ecology*, 18(5), 603–618

Simini, M. (1997). *La comprensione reciproca*. Milano: FrancoAngeli

Simon, H.A. (1960). *The new science of management decision*. New York: Harper&Row

Simpson, M., Taylor, N., & Pad, J. (2010). Marketing in SMEs: An introduction. In *Entrepreneurship Marketing*, (pp. 23-34), Routledge

Sirri, E., & Tufano, P. (1988). Costly search and mutual fund flows. *Journal of Finance*, 53, 1589-1622

Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236, 280-285

Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D.G. (2002). Rational Actors or Rational Fools: Implications of the Affect Heuristics for Behavioral Economics. *Journal of Socio-Economics*, 31, 329-342

Smyth, A.H. (1906). *The writings of Benjamin Franklin*. Vol. 5, New York: Macmillan

Snowden, D.J., & Boone, M.E. (2007). Il processo decisionale in un mondo complesso. *Sviluppo & Organizzazione*, (11)

Sommer, S.C., Loch, C.H., & Dong, J. (2009). Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: an empirical study. *Organization Science*, 20 (1), 118-133

Stefanati, E. (2018). Addio homo oeconomicus, sui mercati vince l'emozione. *Economy*, 10, 135- 136. Milano: Economy

Tajfel, H., & Fraser, C. (a cura di) (1979). *Introduzione alla psicologia sociale*. Bologna: Il Mulino

Teece, D.J. (2009). *Strategic management and dynamic capabilities*. New York: Oxford University Press

Tentori, K., Bonini, N., & Osherson, D. (2004). The conjunction fallacy: a misunderstanding about conjunction? *Cognitive Science*, 29, 467-477

Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*, 59(4), 251-278

Vaughan, R., Laborde, S., & McConville, C. (2019). The effect of athletic expertise and trait emotional intelligence on decision-making. *European Journal of Sport Science*, 19(2), 225-233

Vergara, V.M., Norgaard, M., Miller, R., Beaty, R.E., Dhakal, K., Dhamala, M., & Calhoun, V.D. (2021). Functional network connectivity during Jazz improvisation. *Scientific reports*, 11(1), 19036

Vos Savant, M. (1990). Ask marilyn [column], *Parade Magazine*, 9

Watzlawick, P., Beavin, J.H., & Jackson, D.D. (1971). *Pragmatica della comunicazione umana*. Roma: Casa Editrice Astrolabio

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix - A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66

Weinstein, N.D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 806-820

Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. United Nations

Zander, T., Horr, N.K., Bolte, A., & Volz, K.G. (2016). Intuitive decision making as a gradual process: Investigating semantic intuition-based and priming based decisions with fMRI. *Brain & Behavior*, 6(1), e00420

Zattoni, A. (2015). *Corporate governance*. Milano: EGEA Casa Editrice

Zhao, H., & Seibert, S.E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of applied psychology*, 91(2), 259

## Sitografia

[www.accountability.org](http://www.accountability.org). AAA1000 Stakeholder Engagement Standard 2005

[www.accountability.org](http://www.accountability.org). AAA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015 (a)

[www.accountability.org](http://www.accountability.org). Il manuale dello stakeholder engagement, vol. 2, 2015 (b)

<https://www.convincere.eu/2014/11/23/fiabe-antiche-e-significati-attuali-barbablu-di-charles-perrault-galantuomo-dei-giorni-nostri/>

<https://cordis.europa.eu/article/id/268009-semantic-representations-what-do-we-really-know/it> (24 aprile 2019)

<https://eqbiz.it/il-cervello-innovativo-come-funziona-e-come-allenarlo/>

<https://www.globalreporting.org>

<https://italia.6seconds.org/2019/07/innovatore-cervello/>

<https://www.sciencedirect.com/topics/medicine-and-dentistry/saliency-network>

<https://www.sciencedirect.com/topics/neuroscience/default-mode-network>

<https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/central-executive-network>

## **Appendici**

### **1. Intervista a Marco Caprai**

Federica: L'intervista si compone di alcune domande e la prima è questa: L'innovazione è la capacità di trasformare le idee nuove in soldi: questo è il valore dell'innovazione. Le chiedo di associare a questa affermazione quanti più concetti le vengono in mente sviluppandoli nel contesto della sua realtà aziendale. Se lo vuole anche leggere

Caprai: Bah! Magari l'innovazione fosse la capacità di trasformare le idee nuove in soldi. L'innovazione è anche sbagliare quindi imparare dagli errori. L'innovazione è una necessità per tutti, una necessità perché le aziende che non fanno innovazione, che non innovano i loro processi, i loro modelli di business, il loro portare avanti giornalmente l'impresa, senza il germe dell'innovazione difficilmente avrà una possibilità di andare oltre un periodo di tempo ristretto. Quindi innovazione è insita nel fare impresa. Il valore dell'innovazione è fondamentale, fondamentale perché senza innovazione l'impresa non riuscirebbe a svilupparsi perché è l'innovazione che determina il salto di un percorso, di un processo in una visione, nel convincere gli altri che è giusto cambiare perché non è detto che tutto quello che s'è fatto fino ad ora è fatto bene, perché s'è sempre fatto così. Anzi spesso e i tempi di oggi ce lo dimostrano, le nuove tecnologie, il digitale, come faremo oggi a lavorare senza gli strumenti di cui disponiamo se non avessimo creduto nell'innovazione, non l'impresa non sarebbe al passo coi tempi. Quindi ecco per me è questo l'innovazione anche nel contesto della realtà aziendale che va da innovazione dei processi, innovazione dei modelli di comunicazione, innovazione di aver sviluppato un contesto dove l'innovazione fosse un po' un'esperienza giornaliera. Questo da noi la calchiamo a 360° in questo senso perché dal progetto dei migranti per quanto riguarda il lavoro all'occupazione, mettere insieme Caritas, imprese quindi terzo settore, mondo delle imprese, formazione, far sì che l'innovazione non sia vista solo come un problema di sicurezza ma come un'opportunità di lavoro per far sì che i nostri territori siano capaci di sopravvivere, siamo di fronte ad una crisi demografica, una natalità bestiale. Leggevo stamattina uno studio, praticamente la nostra piccola regione perde un paese come Montefalco all'anno, quindi sei mila persone che nel saldo nascite/morti sono in meno e quindi come non possiamo vedere l'immigrazione in maniera positiva e l'innovazione

perché se io mi ricordo quando ero ragazzino no, vedere persone che erano chiaramente provenienti da un'altra parte del globo era qualcosa di strano mentre oggi sappiamo che le nostre imprese non avrebbero dipendenti, quindi è stata una rottura, è stata una innovazione, una innovazione coinvolgendo anche Caritas, è stata una innovazione

Federica: Avete coinvolto Caritas?

Caprai: Caritas perché comunque quella che un po' con Foligno che allora ha dato più servizi

Federica: Ah, ok

Caprai: Perché poi queste persone avevano bisogno di servizi

Federica: Sì ma che persone sono, non ho capito, che persone sono?

Caprai: Persone che all'inizio siamo partiti con i richiedenti asilo quindi oggi abbiamo un'azienda con personale di più di 35 nazioni, quindi siamo una multinazionale diversa dal concetto di multinazionale, è una innovazione per quello che è la cultura nostra, così come è stata una innovazione puntare sul sagrantino e non puntare su varietà straordinariamente buone ma che non appartengono a noi. E' stata una innovazione fare selezione clonale, selezione massale, è stata una innovazione cambiare sistemi di allevamento, è stata una innovazione molte di quelle pratiche di meccanizzazione che noi facciamo che non erano, non erano in uso. E' stata una innovazione fare ricerca per mettere a punto macchine a numero di prodotti fitofarmaci, che ci hanno permesso di abbattere il consumo di fitofarmaci per il 30%. E' stata un'innovazione dare il badge ai dipendenti agricoli; quindici anni fa in agricoltura non esistevano i badge mentre esistevano nel mondo degli uffici, dell'industria, di qualsiasi settore. Ancora oggi se lei visita il 90% delle imprese agricole italiane non hanno, nessuno ha, aveva un badge. Ancora si ricorre con questi fogli del calendario: ma io ho fatto 4 ore, n'ho fatte 5, n'ho fatte 7 e uno sta lì a trascrive, è una roba insomma del terzo mondo, del medioevo rispetto alle

tecnologie che ci sono oggi e anche lì abbiamo fatto innovazione perché abbiamo dovuto discutere coi rappresentanti della Regione perché era un progetto che noi avevamo presentato a valere su PSR perché ritenevano che in quel modo contravvenivamo l'articolo 11 dello Statuto dei lavoratori. E allora scusi, ma lei quando entra qui, in ufficio ha il telecontrollo perché striscia il badge? No, allora perché il lavoratore in agricoltura se io gli faccio strisciare il badge lo telecontrollo? Quindi sono andato, prima ho fatto la manutenzione col sindacato perché all'epoca io facevo anche il presidente di una organizzazione di categoria, quindi conoscevo un po' il sistema, ho fatto accordo col sindacato. Non è stato, rifiutato perché il sindacato non bastava, se non basta il sindacato. Allora sono andato all'ispettorato del lavoro che quando io gli ho raccontato questa cosa non ci credevano, dice: No, ma è sicuro? Perché dava finalmente trasparenza al lavoro agricolo

Federica: Ah, ok

Caprai: Così come è stata innovazione aver, dieci anni fa l'ho trovato sulla guida servoassistita delle macchine agricole e sul tracciamento

Federica: Servoassistita che significa?

Caprai: Autopilot, come anche oggi ci stiamo arrivando in California, in America già girano i taxi senza conducente, c'arriveremo. E' stata una innovazione, considera che questa è un'azienda che ha fatto, che ha avuto, credo che questo è un po' il carattere, arriva a me dalla mia famiglia, da mio padre perché anche se queste cose non sono genetiche ma però l'innovazione familiare fa molto e di considerarci un po' una sorta di start-up continua. Se non si è fatto perché non farlo, quindi è un po' quello che è il germe dell'impresa, provare a vedere

Federica: E' qualcosa di famiglia?

Caprai: Bè io penso che se tu nasci in una famiglia che di queste cose ne ha parlato, in qualche modo la tua, il tuo, la tua propensione a realizzarlo è più facile

Federica: Certo

Caprai: Poi non sempre accade così

Federica: Non necessariamente comunque l'innovazione trasforma in soldi

Caprai: No, ecco, lo dite voi.

Federica: Ecco

Caprai: In perdita di soldi

Federica: In perdita di soldi?

Caprai: Ecco bisogna fare un lavoro impossibile. Innovazione non è fine a se stessa, facciamo innovazione, non tanto perché ci divertiamo a innovare, ma dobbiamo innovare perché pensiamo che si possa determinare un miglioramento

Federica: L'innovazione è quindi miglioramento, quindi l'associa a quello?

Caprai: Noi ad esempio abbiamo migliorato le tecniche di edificazione, abbiamo messo a punto, cioè messo a punto, cioè ci hanno prima insegnato poi l'abbiamo anche noi un pochettino, però siamo andati alla ricerca di queste informazioni che determinavano una innovazione, abbiamo messo in piedi dal 2012, noi siamo qui in sede didattica UTS

Federica: UTS?

Caprai: Istituto Tecnico Superiore

Federica: Ah si

Caprai: E dal 2012 formiamo studenti per la viticoltura perché io mi ero reso conto che un territorio che voleva crescere, non poteva crescere se non aveva un bacino di ragazzi che

Federica: Li ospitate per stage? Tirocini?

Caprai: No, è un corso di scuola, sarebbe un 6° livello che in Italia non esisteva, è nato nel 2012, 2010, 2012. In Europa è abbastanza diffuso, in Germania è stata un po' quella che è sempre stata protagonista di questi corsi, li ritiene un po' materia della Germania e sono dei corsi che hanno preparato buona parte dei tecnici che lavorano nell'industria tedesca

Federica: Ah ok

Caprai: In Italia siamo arrivati più tardi però adesso con il PNRR sono state messe a disposizione molte risorse e una cosa incredibile, noi oggi una parte del personale che è qui in azienda arriva da corsi ITS che è un corso post-diploma e poi, biennale e poi può proseguire con la laurea triennale con i crediti concessi per il corso

Federica: Ah ok, la triennale in cosa?

Caprai: Quindi la fortuna di questo corso è anche l'innovazione nel modello. La fortuna di questo corso è che noi non abbiamo un corpo docente quindi anno dopo anno andiamo a modulare secondo un po' quello che sono le nuove tendenze, i nuovi

Federica: Cioè di anno in anno cambiate i docenti a seconda delle

Caprai: Sì, sono tutti a chiamata quindi nel contesto italiano è abbastanza rivoluzionario. E' vero che prendono pochi soldi perché ovviamente all'inizio è stato visto in un certo modo questi corsi, però in questo modo tu riesci volendo, a fare, praticamente è come far fare un master perché puoi chiamare il meglio dove sta, è chiaro. Di carattere quasi di alternanza scuola-lavoro, che di avviamento, quasi un avviamento professionale

Federica: Quindi praticamente lo collochi dopo il diploma, due anni dopo il diploma

Caprai: Dopo che hai fatto la maturità che non sai dove andare a sbattere le corna oppure quelli che, l'altra volta sembra un rifugio peccatorum il nostro perché c'è la ragazza che è rimasta incinta e quindi magari pensava di avere un certo tipo di futuro e poi con la maternità ha dato l'università

Federica: Ha cambiato

Caprai: O non è andato all'università perché perché non ce la faceva e c'è il ragazzo che magari la famiglia lo voleva avvocato e invece a questo piace la terra. C'è quello che magari la famiglia spingeva perché facesse il medico e invece

Federica: Poi dopo puoi prenderti anche eventualmente la laurea triennale

Caprai: Poi puoi proseguire con la laurea triennale

Federica: Ecco, wau!

Caprai: Ecco e questa è stata una innovazione importante che portiamo avanti con impegno

Federica: Con l'università di Perugia?

Caprai: No, l'ITS non è un'università, noi siamo

Federica: E' la prosecuzione di questo istituto?

Caprai: Siamo costituiti in una fondazione, che si chiama Fondazione ITS Umbria, tutti gli ITS sono costituiti in fondazione che sono i titolari del corso dove partecipano scuole, università, partecipano tutti dentro questa fondazione con quote anche molto molto piccole, partecipano le associazioni di categoria e perché? Perché deve essere un corso finalizzato a dare occupazione. La premialità che va poi alla fondazione è data dal numero di persone che riesce ad occupare

Federica: Certo, ok

Caprai: Quindi lì le associazioni di categoria sono parte forte di questo modello scolastico e per esempio qui il laboratorio che abbiamo fatto migliaia di analisi per riuscire a capire le caratteristiche del sagrantino, questa nostra varietà, varietà che non aveva una bibliografia scientifica. Oggi probabilmente tra le piccole e grandi varietà italiane, è la varietà che ha una bibliografia scientifica più vasta di tutte e quando io andai all'università di Perugia la prima volta a presentare questa mia idea, era la fine degli anni ottanta, mi dissero: il sagrantino non ha nessuna valenza economica

Federica: Dissero

Caprai: Il direttore dell'industria agraria perché all'epoca non c'era nella facoltà di agraria, viticoltura, viticoltura da sola. La viticoltura rientrava nelle industrie agrarie e nelle industrie c'era il formaggio, c'era il salame, c'era l'olio, c'era tutto e c'era anche il vino,

questo era il concetto. Abbiamo fatto innovazione rompendo anche certi schemi e non è stato facile

Federica: Prima non c'era invece il sagrantino?

Caprai: Io volevo farlo. io, perché credevo in questa innovazione di mettere in fila che è una innovazione anche questa, per carità sai le cose tante volte esistono, non è che non esistono, bisogna capire il tipo di uso che se ne possa fare. Anche della dinamite si possono fare usi buoni come usi drammatici, così come tutto e io ho capito che secondo me, nel contesto del vino mondiale, mettere in fila il suolo, il territorio, la varietà, chi era presente qui era in qualche modo identitaria e la qualità dell'impresa realizzava un unicum e questo unicum è quello che abbiamo fatto

Federica: E che avete fatto?

Caprai: Be' abbiamo fatto tanto per il territorio, credo che i territori che hanno la fortuna di avere imprese come la nostra e nel caso del vino questo ancora di più, cambiano radicalmente il loro percorso perché il vino essendo parte, è diverso rispetto cioè l'industria bellissima, straordinaria, magari anche qui abbiamo delle bellissime industrie, meccaniche, aeronautiche, spaziali ma non coinvolgono il territorio, cioè lo coinvolgono perché danno occupazione ma non è che uno si vanta perché quell'industria a Foligno produce quel pezzo per la carlinga dell'aeroplano su, non c'è questo concetto, mentre il vino dà l'identità, il vino trasforma il territorio e io ero stato, anche qui l'innovazione poi si nutre di quello che viaggi, di quello che scopri, di quello che leggi, della cultura. Era la fine degli anni Ottanta sono andato per la prima volta in California e andai a Valley e ho capito che noi eravamo nettamente dei coglioni perché noi avevamo tutto l'originale e loro avevano insomma una cosa, per carità straordinaria però è come andare a fare un giro per gli Studios di Cinecittà e noi avevamo le piazze, avevamo le chiese, le chiese rurali, avevamo tutto quello che non c'era lì ma era stato in qualche modo riprodotto e noi che lo avevamo non lo usavamo. Ma davvero il turismo del vino, oggi si parla molto di turismo del vino. Alla fine degli anni Ottanta le cantine erano tutte chiuse, erano anzi piuttosto dei luoghi piuttosto brutti, generalmente umidi, con poca luce, con le ragnatele, sporchi, forse

avevano anche qualche altro difetto e con la muffa. Oggi le cantine sono tutto al contrario, sono luminose, belle, sono accoglienti, sono un centro di paesaggio, sono cose che prima non esisteva niente, poi si magari c'era quello che aveva il castello ma il castello non era nato come cantina, il castello era castello prima della cantina. E quindi ecco il vino è capace di trasformare il territorio

Federica : Ok

Caprai: Noi a Montefalco quando ho iniziato io, c'erano si cantine, cantine, chiamarle cantine, c'erano 5-6 cantine

Federica: Quando ho iniziato io, quando? In che anno?

Caprai: Nella seconda metà degli anni ottanta

Federica: Ok

Caprai: E queste 5-6 cantine maggior parte di tutte avevano recuperato, tutte, avevano recuperato le vecchie stalle e le avevano adattate a cantina. Oggi sarebbe una roba nemmeno, non si potrebbe nemmeno raccontare, ecco questo era il mondo. Ecco oggi a Montefalco ci sono 70-80 cantine e c'è lavoro, occupazione

Federica: Sulla scia vostra?

Caprai: Eh si, in buona parte si. E' un merito che mi veniva riconosciuto da tutti, a 360°. Questo è un fatto raro in Italia, poi dopo dicono che ho tanti altri difetti, però quello come merito viene riconosciuto

Federica: Viene riconosciuto

Caprai: Mi viene riconosciuto da tutti in maniera proprio universale, anche i peggiori nemici lo riconoscono

Federica: Bene

Caprai: Che è una cosa per l'Italia molto rara, però è stata un po' questa mia visione, questo, tante volte io dico che è andata anche oltre quello che io avrei mai immaginato, perché sai un conto sono immaginare le cose, un conto poi una volta che si sono messe in moto, le cose vanno avanti da sole, l'importante è metterle in moto come la macchina, se non parte non parte, però una volta che è partita, magari un po' s'incezza

Federica: Bene. Presti attenzione al come: Come decide di trasformare le idee nuove in soldi?

Caprai: Vendendo i prodotti, perché le idee nuove si trasformano in soldi solo quando quel signore che è fuori dalla porta delle nostre imprese compra il prodotto e decide di tornare a comprarlo e senza quel signore le nostre idee sarebbero tutte quante sciocchezze

Federica: Ok. Sempre presti attenzione al come: Come decide che un'idea è innovativa?

Caprai: Quando è una cosa che in quel momento non fa parte della cultura di quel contesto, magari è di un'altra parte, in altre zone l'hanno già applicata però è una innovazione perché in quel luogo quell'idea non era stata applicata. Non siamo inventori, noi facciamo impresa e l'impresa però giornalmente si nutre di processi innovativi

Federica: Ok. Sempre presti attenzione al come: Come decide che quell'idea porterà soldi?

Caprai: Io non lo decido che un'idea porterà soldi. Io credo che quell'idea può permetterci di fare qualcosa meglio. E' il miglioramento che poi si determina che porterà i soldi, non è,

l'effetto non è diretto nel caso, per me è indiretto, è una questione successiva ma non è che lo fai perché si trasforma in soldi. Si trasforma in soldi in maniera indiretta, nel tempo. Magari ecco noi del vino siamo un po', siamo costretti, non siamo un'azienda dove un'innovazione, l'azienda che fa bulloni, per carità massimo rispetto per chi fa bulloni, però ci metto il ferro, compro il tornio, ho il bullone migliore, il giorno dopo lo vendo e incasso. Ecco il vino è un po' più complicato: devo comprare, devo avere la terra, devo metterci delle piante, le devo allevare, le devo condurre, dopo 3-4 anni inizio a raccoglierne le uve, devo ottenere un prodotto con standard molto elevati, lo faccio maturare per altrettanti 2-3 anni, poi all'8°-9° anno da quando io ho avuto l'idea, che insomma, ecco perché era un po' un mondo di matti, vado sul mercato e dico: Caro, caro mio consumatore ecco devi con, perché non compri il mio prodotto che è il più buono del mondo insomma. E il consumatore ti dice: Ma guarda, l'hai messo 10 euro, è troppo, io a 5 lo compro ma non a 10 oppure lo potevi mettere a 20 e hai perso tanti soldi che magari l'hai venduto a 5, quindi è un mestiere un po' difficile per questo. Eh, eh vuole tanti, vuole mettere insieme tante conoscenze diverse perché la conoscenza della parte agricola, la conoscenza della parte di trasformazione, conoscenza della parte commerciale, la conoscenza di come promuoverlo, la conoscenza di come dotare la struttura di personale adatto, la conoscenza di come migliorare il contesto in cui si opera

Federica: C'è una differenza tra olio e vino?

Caprai: Enorme

Federica: Sì

Caprai: E' come, sono due mondi, per carità due mondi agricoli ma che hanno un contesto, ci muoviamo in un contesto che è molto diverso. Loro, cioè l'olio raccogli, trasformi e vendi, però è un prodotto, non c'è un inventore d'olio, non c'è un consumatore d'olio, un turista che ha piacere nel bere olio. Il vino fa parte invece di quel mondo del, anche dell'edonismo, del piacere, della tavola, della familiarità. L'olio questo questo mondo non ce l'ha, non riesce a conquistarlo, anche se magari l'olio per la nostra salute è un fatto importante. A me insomma, io quando se mia moglie usa un altro olio me ne accorgo, eh, e

lei dice: “Eh, non avevo l’olio”, è però non è, non hai, poi mangiamo spesso fuori, uno s’accontenta

Federica: Certo. Allora adesso ti verrà in mente un’esperienza felice della tua vita lavorativa in azienda, pensa a quando hai afferrato e concluso in positivo un affare, un’idea innovativa trasformata in soldi. Me la descrivi?

Caprai: C’è sempre questa cosa, io non vedo

Federica: Ce l’hanno con i soldi

Caprai: Dell’idea in soldi. Io vedo, ma si

Federica: Un’idea, possiamo anche fare così “Pensa a quando hai afferrato e concluso in positivo un affare. Raccontami questo”

Caprai: Fa parte della vita normale. L’affare è come raccogliere le uve

Federica: Ce n’è uno in particolare che viene in mente?

Caprai: Come invecchiare il vino e poi è come allo stesso modo, è come venderlo, è una cosa che fai tutti i giorni se no non funzionerebbe l’azienda

Federica: Ah, ok, dico, non viene in mente uno in particolare?

Caprai: No

Federica: No

Caprai: No perché deve essere una cosa giornaliera, non ci sarebbe azienda senza affare. Se uno non lavora in affare, senza un'attività commerciale, se non uno giornalmente non concludesse un affare, un contratto, un accordo o è andato a trovare un cliente e fargli comprare un vino, delle bottiglie rispetto ad altre, cioè è una cosa, è come alzarsi tutte le mattine, mangiare, dormire

Federica: Ok

Caprai: Fa parte delle cose che sono imprescindibili

Federica: Come lo fai?

Caprai: Come?

Federica: Come lo fai, con quali sensazioni, come fai, come ti senti quando fai queste cose?

Caprai: Bene, se no non lo farei. Ho la fortuna di poterlo fare perché mi piace

Federica: Ok

Caprai: Quindi è una soddisfazione andare dal cliente, è una soddisfazione vendere il vino, è una soddisfazione vedere il campo bello, dove i lavori sono stati fatti bene, è una soddisfazione vedere che la sera i lavori che avevi organizzato si sono realizzati. L'impresa è questo. L'impresa è come la famiglia, no

Federica: Dove lo fai? Di solito diciamo, quando ti piace fare qualcosa e quindi il lavoro che ti piace, dove lo fai?

Caprai: Dappertutto, non c'è che c'è un luogo, non ho una stanza dove mi chiudo

Federica: Le cantine no insomma

Caprai: No magari. Si parla, si discute, le innovazioni nascono parlando, parlando, parlando, viaggiando, leggendo. A me piace andare nelle cantine degli altri a vedere quello, come hanno organizzato loro, il loro lavoro, il loro modello, così come mi piace

Federica: A vedere le altre cantine?

Caprai: Sì, io, mia moglie s'arrabbia un po' perché io cerco di andare in vacanza dove sono le cantine

Federica: Non stacca mai

Caprai: Però, ecco

Federica: Ok. Decida sulla seguente idea innovativa: Accetta o rifiuta l'introduzione nella sua azienda di una piattaforma on line come strumento di stakeholder engagement, come impegno diciamo, lo stakeholder è il cliente, il fornitore, i dipendenti, i collaboratori, tutte le persone che ruotano, le istituzioni

Caprai: Tutto l'indotto

Federica: Esatto. Lo stakeholder engagement è uno strumento capace di raccogliere il maggior numero di proposte sostenibili

Caprai: Bè questo noi lo facciamo con il bilancio di sostenibilità

Federica: Aspetti, finisco di leggere eh, incentrate sul business da trasformare in progetti concreti, misurabili e scalabili contribuendo alle sfide dell'innovazione sostenibile. Cioè praticamente vuole introdurre, cioè potrebbe

Caprai: Sì

Federica: Sarebbe d'accordo ad introdurre in azienda

Caprai: Una piattaforma

Federica: Una piattaforma on line

Caprai: Noi più o meno

Federica: Da dove provengono tutte le proposte, idee

Caprai: Una cosa del genere noi ce l'abbiamo

Federica: Ah

Caprai: E è già nel bilancio di sostenibilità

Federica: Ok

Caprai: E poi che noi abbiamo questa buca delle lettere dove qualcuno, chi vuole potrebbe anche entrare in contatto con noi, a parte oggi coi social media siamo sempre in contatto con tutti

Federica: Una sorta di cassetta delle lettere dove scrivi le idee

Caprai: Sì, una sorta di cassetta delle lettere dove ci sono anche, ci possono essere anche dei contributi, però ecco siccome l'azienda a volte, la nostra è anche piccola, tante volte è anche quello che si fa. Ecco magari stiamo a pranzo insieme con i ragazzi che lavorano con me, coi collaboratori più stretti dove, per questo questo promuoviamo visite in altre aziende e l'esperienza dell'ITS è un'esperienza in questo senso anche molto importante, perché noi tramite l'ITS entriamo, abbiamo una possibilità di approfondire molto quelle che sono anche le nostre, i nostri così bisogni. Siamo stati, siamo andati a vedere come fanno, come realizzano le barrique, da lì abbiamo imparato a chiuderle, riaprirle, siamo andati a vedere in Portogallo, in Sardegna per capire

Federica: Cioè da aziende che sono dei competitor?

Caprai: Anche, per esempio adesso siamo, dieci giorni fa siamo stati in Trentino. Siamo stati, loro hanno fatto tre giorni, io sono stato un giorno perché mi avevano chiesto, c'è una cantina che aveva piacere che ci fossi anch'io e siamo andati a vedere. Siamo andati a vedere tre aziende, poi loro hanno continuato, c'erano altri due dei nostri ragazzi che insegnano anche nel corso ITS quindi, siamo andati a vedere un'azienda che fa formaggio, un'azienda che fa "trentin grano", l'azienda che fa olio, l'azienda che fa, a noi ci interessava un po' come gestiva una quantità importante di uva appassita per fare il vin santo del Trentino. Poi siamo andati a vedere un'azienda dove fino a adesso non eravamo riusciti ad entrare, ci stava un pochettino sul gozzo questa cosa e loro sono andati, io avevo da fare, non sono potuto andare, in Lunigiana una cantina appena fatta, molto bella

Federica: E diciamo prendete delle idee, degli spunti?

Caprai: Mah! Qualcosa c'è sempre. Siamo stati in un'azienda molto interessante che si chiama Poyer Sandry e loro hanno questa, loro sono lì al confine quasi con l'Alto Adige e sono l'ultimo comune della provincia di Trento prima dell'Alto Adige, quindi hanno un po' questa cultura diciamo germanica per un certo tipo di modello aziendale e quindi oltre al vino, da noi per il resto in Italia questa cosa né al centro, né al sud, né al nord è molto

diffuso questo modello, penso che sia quasi l'unico e in Germania-Austria invece no, è abbastanza diffuso e loro all'interno hanno la distilleria, quindi la usano per fare il vino e poi usano tutti sottoprodotti, realizzano, quindi realizzano distillato di vino, distillato da vinacce, olio dai senili, dai vinaccioli e poi aceto di vino

Federica: Ah

Caprai: Da noi questo era un po', siccome stavamo pensando di fare aceto di vino di una certa qualità perché l'aceto è facile, farlo buono è difficile. Mandare in aceto partite di vino è facile, invece fare l'aceto buono è un po' più complicato

Federica: Ok, è differente, eh?

Caprai: Bè ma loro fanno un aceto buonissimo, ma veramente e non è questi caramellati, balsamici che sono diventati tante volte molto carichi, dolciastri, non è più aceto

Federica: Ah

Caprai: Questi invece sono aceti e sono davvero una finezza così come avere un brandy di 15 anni che era buonissimo. Dopo certo in Italia il brandy l'abbiamo praticamente ucciso perché è passata l'idea solo di brandy da pochi soldi quindi

Federica: Ah

Caprai: Grande successo, paradossalmente per queste cose, è così però, il grande successo di un prodotto ne determina anche la sua fine anticipata. Guarda il marsala, se ne producevano milioni di litri e c'era il marsala all'uovo, il marsala a quello, il marsala a quell'altro, oggi non si vede più una bottiglia di marsala. Così come per quanto riguarda il brandy, il brandy etichetta nera, vecchia romagna etichetta nera, ah ah, oggi non so, una volta vendeva a balle nei bar adesso un cartone alla volta

Federica: Ecco, ok

Caprai: Perché? Perché magari un prodotto che per sua natura doveva essere un prodotto di alta gamma, è stato poi, era diventato uno spritz a basso costo

Federica: Ok. Presti sempre attenzione al come: Come gestisce le persone che fanno parte della sua azienda?

Caprai: Cercando di essere seri, essere seri vuol dire ecco trasparenti, chiari, con salari giusti e con compiti e ruoli giusti. L'innovazione del badge è stata una grande innovazione per l'agricoltura, perché intanto a loro ha dato la garanzia di essere tracciabili, tracciabilità perché oggi loro hanno la app perché tanto lo smartphone l'abbiamo tutti

Federica: Sì sì

Caprai: Chiunque arriva, anche dal Mali, dal Gabon, dal Niger, Nigeria, l'unica cosa che ha è lo smartphone, magari non ha altro

Federica: C'accomuna

Caprai: Ma lo smartphone ce l'hanno tutti. Quindi caricano la nostra app e la mattina quando arrivano nel luogo di lavoro fanno l'accesso mettendo, ci sono delle tendine molto facili, oggi che faccio? Potatura, potatura; poi ci sarà il periodo che fa la scacchiatura, scacchiatura; poi il periodo che fai vendemmia, vendemmia, no i vari

Federica: Mette anche il tempo che dedica a quelle attività?

Caprai: Certo, quando escono fanno l'uscita e questo loro la sera ce l'hanno già nella loro pagina. Hanno un pin code, entrano nella loro pagina e verificano che le ore lavorate sono già state conteggiate

Federica: Ok

Caprai: Quando poi si parla di caporalato, no di tante cose, perché gli strumenti ci sono, a parte ci sarebbero le tabelle, ci sono insomma, ma oggi il caporalato anche qui, questa è una cosa che io vado raccontando anche fuori da qua, oggi il caporalato non è in Italia, il caporalato oddio in Puglia a Foggia c'è il caporalato

Federica: Si si

Caprai: Ma lì è un caporalato diverso, diverso, lì è un istituto della tradizione

Federica: Un istituto della, carina

Caprai: Stiamo parlando di una cosa che non è tipica di altre aree, molti caporali invece qui con questi gruppi che vengono da nazioni molto diverse, molto lontane, spesso il caporale non sta qua, sta a Islamabad, sta non so dove, magari tiene in ostaggio la famiglia del lavoratore e noi non è che lo sappiamo

Federica: Ok

Caprai: Quindi oggi questi argomenti sono piuttosto complessi

Federica: Motiva i propri cioè le persone che fanno parte di questa azienda, ha necessità di motivarle al lavoro?

Caprai: Ma sempre, se non ci fossero motivazioni non

Federica: E che fa?

Caprai: Mah! Tante volte non è che devi fare chissà cosa, però magari andare lì, parlarci, ascoltare i loro problemi, ascoltare le loro idee, ascol no, magari ogni tanto bere qualcosa insieme

Federica: Cioè bere insieme durante il lavoro?

Caprai: E' come una squadra, dopo hai quelli che cadono in depressione, quegl'altri, il calciatore che magari non segna il gol e diventa triste. La stessa cosa sono le imprese, bisogna essere tante volte un po' il papà, la mamma, bisogna andare lì abbracciarne uno, scherzare con quell'altro, cercare di essere insomma, nel rispetto dei ruoli però, di dare un certo tipo di situazione dove tutti si sentono un po' coinvolti

Federica: E' un esempio per queste persone lei?

Caprai: un

Federica: Si ritiene di essere un esempio?

Caprai: Mah, si abbastanza, credo che, di poter, di dare l'esempio, di cercare di dare l'esempio, poi tutti abbiamo difetti

Federica: Ha una visione intesa proprio come obiettivo, megaobiettivo?

Caprai: Ma sai l'obiettivo

Federica: Uno slogan anche

Caprai: Non è che c'è uno slogan, l'obiettivo della vita è per gli imprenditori, è trasferire l'impresa ai propri figli

Federica: Ah

Caprai: Quello è l'obiettivo della vita, fa parte proprio del, poi, giusto? Non lo so, questo non so col senno di poi, con la mia esperienza, magari non so se mio padre ha sempre fatto bene in questo senso a volerci trasferire questa, questa passione e non so se succederà con i miei figli, lo spero, cerco di far sì che avvenga

Federica: E che cosa fa per far sì che avvenga?

Caprai: Be' gli parlo di impresa

Federica: Ah

Caprai: Gli parlo di impresa, gli parlo di quello che faccio, gli parlo

Federica: Li coinvolge nelle attività?

Caprai: No, questo no perché sono ancora piccoli però gliene parlo. Ecco non credo che fino a 17-18 anni insomma, non è che devono stare in azienda. Poi però devono conoscerla l'azienda, devono avere idea di quello che è l'azienda. Anche la straordinarietà di fare impresa perché fare impresa è senno, non sarebbe impresa, è straordinario

Federica: E' sfidante? E' un obiettivo sfidante?

Caprai: In questa società molto. In Umbria non è molto, non è un territorio dove l'impresa è sempre stata vista bene, anzi. Io oggi, per carità, oggi questi conflitti quando li racconto, non ci credono nemmeno quelli che mi ascoltano, però io nei primi anni fino almeno, fino alla fine degli anni novanta, con una certa parte politica ho discusso in maniera pesante, perché l'impresa non era prevista, si pensava a una economia legata al posto pubblico e invece, per carità, in Umbria il posto pubblico è più di quello che dovrebbe essere, ma senza impresa non sarebbe una regione così. E' l'impresa che dà il carattere alla Regione. In Veneto ci sono condizioni diverse, magari lì è tutto per l'impresa; in Lombardia sicuramente ci sono condizioni diverse per l'impresa. In Toscana sì e no, sono vicini, simili a noi e in altre regioni ci sono altre difficoltà diciamo ambientali, però ecco l'impresa è, è il centro dello sviluppo

Federica: Rifarebbe quello che ha fatto? Il percorso

Caprai: Sì

Federica: Diciamo di crescita da imprenditore?

Caprai: Io sì, anzi sono anche, non voglio dire che rifarei tutto, ecco perché a rifare tutto sarei coglione anche, però buona parte sì

Federica: Sì, quanti, a quante persone dà lavoro?

Caprai: Noi nei momenti centrali dell'anno arriviamo anche a 120-130 persone

Federica: In più rispetto a quelle in pianta stabile?

Caprai: Be' certo in agricoltura, purtroppo si caratterizza

Federica: Ha dei picchi

Caprai: Ha dei picchi delle raccolte. La potatura oggi è un fattore abbastanza importante ma non è più le ore di lavoro che si esprimevano prima di un certo livello di meccanizzazione, è rimasta molto importante nell'epoca delle scacchiature, cioè quello era una scelta molto che l'uomo che fa realmente che lascia, non lascia. Mentre la raccolta per quanto importante, le macchine hanno sempre più una rilevanza, dove noi abbiamo le ore lavoro che non abbiamo, che non usiamo più in campo, lo usiamo per la parte, per tutto il resto perché le cantine sono sempre più luoghi dove si fa accoglienza, dove si fanno visite, noi abbiamo circa 20 mila visitatori l'anno e certo non sono lavoratori agricoli

Federica: Quindi ha personale che li accoglie? Apposta?

Caprai: Sì, non siamo più, non siamo più, anche loro sono lavoratori agricoli ma sono lavoratori agricoli diciamo speciali, perché normalmente sono ragazzi, ragazze laureati che parlano le lingue, che hanno fatto un corso per sommelier, poi magari non sarà il lavoro per tutta la vita questo eh, però c'è anche questo. Ci sono, oggi è cambiato molto il lavoro nell'agricoltura

Federica: Ok, pensa a queste macchine, al cambiamento, al supporto che forniranno, sempre più? O sempre meno?

Caprai: Adesso ho un invito dell'ambasciata di Israele per andare a vedere un, una cosa bellissima, a me piace, su questo mi piacciono le cose, per andare a vedere uno sciame di droni a potare

Federica: Ah, di droni, wau!

Caprai: Di droni. Io fino a adesso sui droni sono sempre stato molto scettico, non ho mai capito qual era veramente il loro utilizzo nella viticoltura, invece questa cosa dello sciame di droni che tu metti nel vigneto e quello li pota, secondo me funziona. Funziona attraverso

l'intelligenza artificiale e fanno praticamente la foto alla pianta e una volta fatta la foto alla pianta, elaborata, tagliano

Federica: In tempo reale, così?

Caprai: E tutto questo avviene in decimi di secondo

Federica: Ah, wau interessante

Caprai: Quindi è qui l'innovazione, la tecnologia è meravigliosa

Federica: Questo le permetterebbe praticamente di non assumere queste persone in certi periodi

Caprai: Non è che non assumi, faranno altro perché bisogna fare, cioè sono lavori meccanici ma guarda che poi non ci sono più queste persone. Il problema è che oggi nelle campagne non c'è più persone, sono diventate tutti vecchi, siamo diventati tutti vecchi: io ho 61 anni, non so avrò 10 anni, 15 poi ho finito anch'io, non è che posso pensare di lavorare a 90 anni e così come, io insomma sono figlio del babyboomer però finito il babyboom gli altri non hanno fatto più figli e oggi ecco parlavo, parlavo dell'Agenzia Ricerche dell'Umbria dava questo saldo, ogni anno l'Umbria perde 6 mila persone

Federica: 6 mila?

Caprai: Abitanti, un paese come Montefalco

Federica: Ok

Caprai: Quindi dove lo prendiamo il personale? Non c'è, non esiste il personale perché siamo un lavoro saltuario, ma non è che possiamo vendemmiare a aprile, non possiamo potare a agosto, quindi i picchi sono dovuti alla stagionalità. Sul lavorare non possiamo fare ancora niente e non credo che anche in un prossimo futuro potremmo fare qualcosa, perché noi se potessimo raccogliere due, tre volte l'anno saremmo contenti, invece di raccogliere un'unica volta all'anno, no?

Federica: Ok, senti l'intervista è conclusa, c'è qualcosa che mi vuole aggiungere, che mi vuole dire?

Caprai: No, abbiamo chiacchierato parecchio, un'oretta

Federica: Un'oretta sì

Caprai: Non sono convinto sul fatto ecco che questa, questa, dov'era?

Federica: Questa definizione?

Caprai: L'innovazione è la capacità di trasformare le idee nuove in soldi, no l'innovazione è di più, il bello, il sale della vita, è come l'ottimismo

Federica: Ok

Caprai: Se non ci fosse l'innovazione sarebbe già tutto fatto, invece siamo un po' così, siamo un po' dei sognatori magari gli imprenditori, mi piace sognare, mi piace cambiare, mi piace essere protagonisti di quello che si realizza

Federica: Bene, ok allora è terminata

## **2. Intervista a Nicola Altobelli**

Federica: L'innovazione è la capacità di trasformare le idee nuove in soldi: questo è il valore dell'innovazione. Le chiedo di associare a questa affermazione quanti più concetti le vengono in mente sviluppandoli nel contesto della sua realtà aziendale

Altobelli: Allora l'innovazione per me è la capacità di trarre profitto quindi soldi come l'ha chiamati lei, risolvendo un problema, trovando una soluzione e riuscendo a portare valore a chi ha quel problema, quindi ha, diciamo di solito è uno scambio positivo, cioè noi approcciamo il mondo dell'innovazione con questo, da questa, da questo angolo. L'innovazione tra l'altro può essere declinata in tanti, in tanti aspetti, in tanti fattori. C'è l'innovazione tecnologica, c'è l'innovazione organizzativa, c'è l'innovazione sociale, ci possono essere tantissimi angoli che sia nell'impresa che nell'azienda vivono di, vivono tutti insieme perché alla fine un'azienda è una specie di microcosmo, in cui ci sono tutte queste sfaccettature, quindi l'innovazione sì è, serve per generare valore, serve per, in realtà l'innovazione serve per avere un vantaggio competitivo e generare valore

Federica: E il vantaggio competitivo sono soldi?

Altobelli: No, il vantaggio competitivo è la capacità di avere un margine ulteriore di successo e quindi di riuscire ad allungare la vita di un'azienda che significa poi generare soldi, eh, ma il soldo non è il fine ultimo di un'impresa

Federica: Qual è il fine ultimo?

Altobelli: E' generare valore ma dove valore è, io lo leggo con un'accezione molto più ampia del denaro, il denaro non è lo scopo di un'azienda. Noi abbiamo fatto cioè se, diciamo se, se avessi dovuto fare una scelta mia a livello personale tra fare l'imprenditore o fare il manager e quindi essere molto più attento al denaro nella mia tasca, probabilmente non avrei, non sarei tornato in Puglia a fare l'imprenditore nell'azienda di famiglia. E' molto più importante cioè riuscire, c'è molto più orgoglio, c'è molta più passione nel vedere

un'azienda crescere, svilupparsi, prosperare, distribuire ricchezza sul territorio e avere un riconoscimento poi, perché poi di questo si tratta no, vedere il territorio che ti riconosce come azienda di valore o azienda che genera valore per il territorio che non nel conto corrente bancario

Federica: Mmh, quindi un riconoscimento da parte del territorio

Altobelli: Sì anche, sì sì

Federica: Anche o solo quello?

Altobelli: Anche certo, anche perché poi la riconoscenza diciamo è sempre molto volubile, anche quando le cose vanno bene, va sempre tutto bene, poi se c'è qualcosa che non funziona, se c'è qualche episodio magari storto, poi la riconoscenza decade immediatamente però. Quest'anno che noi abbiamo celebrato i 30 anni di attività e abbiamo fatto un po' anche di piccoli eventi e di cose, avere questo ritorno da parte di tante persone che hanno lavorato magari con noi per tanti anni, diciamo in maniera del tutto spontanea, ci hanno riportato piccoli ricordi, episodi. Per me questa è cioè veramente diciamo una master card, non ha prezzo

Federica: Quanti dipendenti avete? Personale?

Altobelli: Noi oggi siamo circa 90, però siamo partiti da un piccolissimo gruppo di persone, nasciamo nel garage di casa con le prime, i primi prototipi, le prime produzioni fatte veramente in maniera artigianale. Quindi vedere questa traiettoria di crescita per noi è, come famiglia, è proprio l'aspetto più motivante e più, che ti ripaga di tutto quello che fai, di tutto quello che ci metti dentro. E poi ripeto cioè il conto corrente ci deve stare perché qua non è che stiamo a fare la onlus, però se dovessi fare un bilancio, io continuerei a farlo anche, anche senza, cioè l'ho sempre, lo continuo a dire anche con i miei fratelli: "Non diventeremo ricchi però viviamo dignitosamente e diamo tante, tante opportunità a chi ha voglia di lavorare"

Federica: Che associa a idee nuove? Che concetti associa?

Altobelli: Idee nuove?

Federica: Mmh

Altobelli: Idee nuove significa diciamo, introdurre qualcosa che prima non c'era, avere un punto di vista diverso oppure portare appunto un prodotto nuovo, creare qualcosa che prima non c'era. Novità per me è, ha questa accezione qua

Federica: Che non c'era nel senso nella sua azienda o non c'era in generale?

Altobelli: Non c'era nella mia azienda piuttosto che nel mondo

Federica: Mmh, come fate ad avere idee nuove?

Altobelli: Mmh, bella domanda! Eh, bisogna leggere, tanto

Federica: Mmh

Altobelli: Cercare di essere ricettivi, ascoltare, leggere, ascoltare sono abbastanza sinonimi dal mio punto di vista e cercare di non avere preconcetti, di non avere preclusioni, perché molto spesso, la storia ce lo insegna, i più grandi innovatori non erano gli esperti del settore ma venivano da ambiti di conoscenza contigui e magari vedevano quel problema da un angolo leggermente diverso e questa capacità di prendere idee e concetti e conoscenze da un ambito per trasferirle ad un altro molto spesso è un generatore di idee nuove

Federica: Mmh

Altobelli: Perché ti consente con una mente libera, di affrontare un problema e magicamente risolverlo, trovare un punto di attacco diverso che poi ti consente di risolverlo, per cui idee nuove si generano quando hai una mente elastica, quando hai una mente abituata al confronto, all'ascolto ripeto. Questo è secondo me diciamo, il fattore che ti aiuta a generare idee nuove

Federica: Voi siete una mente aperta al confronto?

Altobelli: Noi?

Federica: La vostra realtà aziendale

Altobelli: Mah, ci viene riconosciuto che siamo sicuramente una realtà molto dinamica, abbiamo nel nostro, diciamo nella nostra azienda inserito nel corso degli anni persone con estrazioni molto diverse, origini diverse, culture e capacità diverse, per cui diciamo coltiviamo questa diversità e riteniamo di essere un'azienda che favorisce l'integrazione e diciamo il confronto su qualsiasi tema, cioè nel senso non ci sono

Federica: Il confronto interculturale quindi intende?

Altobelli: Anche, anche, si

Federica: Cioè avete inserito delle persone che provengono da culture diverse?

Altobelli: Sì, in tempi diversi. Se io guardo all'ufficio diciamo, in cui noi operiamo, quindi diciamo la parte manageriale, abbiamo persone con estrazioni molto diverse: dal troiano doc 100% che però magari è andato a Londra, è tornato da noi, ha lavorato con noi, poi ha lavorato in una multinazionale, è tornato da noi, alla ragazza che parla 5 lingue e viene da Londra. Cioè abbiamo cercato di irrorare il nostro contesto con questo tipo di figure,

andandole a cercare e ad attrarre in qualche maniera. E poi questo è un processo praticamente continuo, cioè c'è sempre un ricambio, c'è sempre una, la necessità no, di aggiungere qualcuno, di, abbiamo un ragazzo che sta, da un anno abbiamo aperto un ufficio commerciale in Germania, quindi stiamo cercando anche no, di internazionalizzarci proprio come figure, abbiamo una persona che sta a Gottingen, si Gottingen

Federica: A Gottingen?

Altobelli: Sì, dove sta l'università e quindi no, si cresce anche per, è molto diverso confrontarsi con un diciamo, collaboratore tedesco che

Federica: Mmh

Altobelli: Che con un italiano, è tutta un'altra

Federica: In che senso?

Altobelli: Be' gli approcci sono proprio diversi, al lavoro, al modo di cooperare, una bella esperienza anche questa

Federica: Come fate ad attrarre queste nuove persone?

Altobelli: Ah, è difficile dire che si riesce ad attrarre queste nuove persone, fondamentalmente quando hai bisogno di un certo tipo di figura professionale, pubblichi un annuncio e lo vai a cercare

Federica: Tramite annunci quindi?

Altobelli: Sì, si parte sempre di là. Anche perché per quello che noi facciamo nel nostro contesto, non abbiamo professionalità tali per cui possiamo attrarre il talento del territorio, siamo costretti a cercarlo in una scala più ampia. Poi molto fa però, io ci tengo sempre quando dobbiamo assumere qualcuno, che ci sia proprio un aspetto empatico e una capacità di capirsi che scatta solo se hai un incontro di persona e se il candidato viene in azienda e fa un giro dell'azienda e si rende conto che tipo, uno può raccontare tutto quello che vuole però alla fine se tu visiti un'azienda ti accorgi di che clima ci può essere in quell'ambito lavorativo

Federica: Mmh

Altobelli: Ti accorgi di tante cose che invece da un'intervista così, in un ambiente asettico, non potrebbero mai venir fuori. Un po' quando uno assume qualcuno, un po' fa una vendita di fatto, tu vendi l'azienda, a chi? A chi? Al collaboratore che hai di fronte cercando di portarlo a comprarsi

Federica: E quindi fate vedere l'azienda?

Altobelli: Sì, sì. Per noi far visitare l'azienda è sempre stato un punto d'orgoglio e un forte fattore di attrazione, non soltanto per i collaboratori ma anche e soprattutto per i clienti e un po' perché combattiamo una battaglia contro, sul mercato contro concorrenti che hanno produzioni manuali, super labor intensive fatte nel sud-est asiatico, diciamo a condizioni assolutamente imparagonabili rispetto alle nostre. Quindi far vedere l'azienda nella maniera in cui è tenuta, precisa e ordinata, diciamo ci teniamo parecchio. Di solito marca un grosso punto a nostro favore, questo succede col collaboratore, succede col cliente, succede col fornitore, succede con gli stakeholder di qualsiasi, di qualsiasi diciamo tipologia, perché tra l'altro in azienda da noi la prima cosa che nota è, evidenziamo questo sviluppo dell'azienda nel tempo: primo capannone, secondo capannone, terzo capannone, cioè questa, questo progresso, questa evoluzione che è tangibile

Federica: Di crescita, della crescita che avete avuto?

Altobelli: Di tutto, di evoluzione, mi piace molto il termine evoluzione. Noi l'anno scorso abbiamo aperto un nuovo stabilimento produttivo a Manfredonia, andando a rilevare un vecchio, diciamo dei capannoni, che era stato costruito con il patto d'area di Manfredonia, soldi pubblici buttati nel 2000, capannoni abbandonati. Se vai a Manfredonia vedi questo deserto di capannoni... Noi ne abbiamo preso uno, ristrutturato completamente e messo la linea di produzione in funzione, cioè vedere quella roba là che rinasce, non c'è, secondo me non c'è una soddisfazione maggiore di quello. Poi è chiaro la devi far funzionare, ci devi guadagnare, però

Federica: Mmh

Altobelli: Questo aspetto di cambiamento, di cambiamento positivo possibilmente che è molto motivante

Federica: State sul territorio, diciamo? Ci tenete al territorio?

Altobelli: Be' noi abbiamo fatto una scelta abbastanza forte quando abbiamo, perché avevamo esigenza, be' diciamo noi siamo cresciuti in maniera modulare e progressiva, ma dove? Dove siamo nati e l'azienda tra l'altro si chiama Eceplast, non a caso Ece è il nome latino di Troia, cioè prima di Troia esisteva già ai tempi, al V secolo prima di Cristo, c'era già una colonia, c'era già un borgo che si è insediava sulla via appia troiana. Quindi c'è traccia di questa e questo borgo si chiamava Ece, quindi noi abbiamo legato no, il nostro nome al territorio e abbiamo fatto questo, questa azienda. Papà è partito proprio dal presupposto che era un valore quello di poter crescere nel territorio, ecco, nel territorio e noi abbiamo continuato in questa strada quando abbiamo deciso di comprare a Manfredonia. In realtà c'erano diversi, c'erano diverse opportunità sulla, che stavamo valutando tra cui anche diciamo quella di poter costruire e ampliare la produzione diciamo, in Veneto, spostandoci in Veneto perché i prodotti che oggi facciamo a Manfredonia in realtà sono prevalentemente vocati all'esportazione verso il nord Europa. Sono sacchi in carta per cui ci sarebbe stato anche un vantaggio economico anche in termini di trasporto ovviamente sia in esportazione, sia in importazione, perché la carta in Italia non si fa, quindi è tutta carta che arriva dall'estero. Quindi farla arrivare a

Manfredonia o a Troia, farla arrivare a Verona faccio per dire, c'è una bella differenza di costo, poi però alla fine abbiamo deciso che volevamo ancora una volta scommettere sul territorio, ci siamo, non siamo più soltanto legati a Troia, a questo punto abbiamo anche riavviato questo stabilimento a Manfredonia e quindi sì, rimaniamo qui

Federica: Quindi gli stabilimenti li avete a Troia e questo a Manfredonia

Altobelli: Sì

Federica: Quindi tutto in Puglia comunque, se non all'estero per l'ampliamento commerciale

Altobelli: Sì all'estero, di carattere commerciale per il momento, poi vediamo

Federica: Ok

Altobelli: Non lo possiamo sapere

Federica: Senta, al valore dell'innovazione cosa associa?

Altobelli: Eh, la capacità di rimanere in vita, prima di tutto

Federica: Di sopravvivere?

Altobelli: Eh, certo

Federica: Mmh

Altobelli: Innovare, evolvere sono, sono veramente gli asset fondamentali per un'organizzazione che sia essa economica ma che sia essa anche universitaria, anche sociale. Se non evolvi muori, se non cresci muori, c'è questa, c'è questa necessità di portare sempre, di stare al passo coi tempi e quindi sì l'innovazione è necessaria

Federica: Mmh, quindi l'innovazione è evoluzione?

Altobelli: Assolutamente sì

Federica: Ha un'accezione positiva insomma, nella parola evoluzione?

Altobelli: Io preferisco guardarla assolutamente con un'accezione positiva, anche perché poi la storia ce lo impone, cioè a parte tutti i racconti che possiamo fare, "stavamo meglio quando stavamo peggio", queste sono delle banalità che vengono smentite dai dati oggettivi. La vita media dell'essere umano negli ultimi 150 anni è passata da 45-50 anni a 60-75 anni. Stavamo meglio quando stavamo peggio? Non so, io tenderei a dire invece di no, poi è chiaro che l'innovazione e l'evoluzione come al solito lasciano sul campo anche morti e feriti e questo diciamo va gestito, va possibilmente organizzato, siamo alle porte, ci siamo già profondamente dentro, la più grande rivoluzione dopo quella del vapore, la rivoluzione industriale

Federica: Mmh

Altobelli: Quella dell'intelligenza artificiale e non sappiamo cosa realmente succederà. Ci sono tanti rischi, c'è tanta letteratura appunto sul rischio che l'intelligenza artificiale possa portarci ad una sorta di autodistruzione, però se guardiamo appunto alla storia vediamo che l'innovazione può essere molto spaventosa in alcuni, alcuni passaggi, però tendenzialmente la somma è positiva

Federica: Ah

Altobelli: E resistere all'innovazione non porta, non porta da nessuna parte, se non a rimanere indietro, quindi tendenzialmente a fermarsi

Federica: A non sopravvivere

Altobelli: E a non sopravvivere, però nessuno sopravvive, cioè facciamocene una ragione

Federica: Ok. Presti attenzione al come. Come decide di trasformare le idee nuove in soldi?

Altobelli: Eh, devo trovare qualcuno che se le compra

Federica: Ah

Altobelli: Facile. C'è un professore dell'università che diceva sempre, che, era un professore americano che si occupava molto del tema dell'imprenditoria, delle start-up, in particolare delle start-up, quando diciamo, 20 anni fa questi temi cominciavano ad essere il racconto della Silicon Valley, questi magici private, questi magici angelin investor, che vengono lì, ti mettono tanti soldi, lui invece no, estremamente diciamo, asciutto, inutile che tu vai in giro a chiedere soldi, trova qualcuno che si compra il prodotto che tu gli vuoi vendere, i soldi te li dà, te li dà lui

Federica: Ah

Altobelli: Io sono molto diciamo, orientato a questo approccio concreto

Federica: E come fa poi a trovare queste persone? Come si attiva?

Altobelli: Be', va be', questa è un po' la, il mio mestiere tra virgolette, no, cioè devo intercettare, a meno che non parliamo, perché l'innovazione può essere classificata in diverse, in diversi tipi. C'è l'innovazione incrementale e l'innovazione radicale, due mondi proprio. Un esempio: l'innovazione radicale è, l'esempio classico è quando Ford tira fuori la storiella che se lui avesse chiesto ai suoi clienti, ai suoi clienti agricoltori che cosa gli serviva, avrebbero detto cavalli più forti e invece lui ha tirato fuori l'automobile

Federica: Mmh

Altobelli: Quella è un'innovazione radicale che ha cambiato la storia e io non ho la pretesa di arrivare a quel grado di innovazione, per lo meno non ho mai avuto questa, questa lampadina magica che si accende, però nel resto, nell'innovazione incrementale che è il 90% delle innovazioni che noi viviamo quotidianamente, nasce tutto dall'esigenza. Cioè io l'innovazione la faccio quando capisco che c'è un'esigenza, che c'è un bisogno, non, a cui non corrisponde un bene, un servizio per cui mi concentro sul trovare una soluzione a qualcosa che sta già lì, che aspetta di essere, quindi io non mi devo cercare niente, io devo capire qual è il bisogno, portare la soluzione e mettere insieme le due cose. Questo è il modo in cui l'innovazione si trasforma in soldi, poi attenzione c'è un altro grande equivoco da sfatare. Non basta l'idea

Federica: Mmh

Altobelli: Che l'imprenditore è esattamente, ha esattamente questa, questa peculiarità, di riuscire a trasformare l'idea in qualcosa di concreto e farla funzionare nel tempo, perché qua di gente che ha idee grandiose, tutti abbiamo idee meravigliose, però poi chi le scarica a terra, chi le trasforma in qualcosa di reale, c'è una bella differenza

Federica: Mmh

Altobelli: C'è tutta la differenza di questo mondo. E' lì che si vede, è lì che si fa l'imprenditore, quando riesci a mettere un'idea sul tavolo, trasformare in qualcosa di reale, che trova un suo mercato e riesce a produrla e a farla funzionare nel tempo

Federica: Ok. Presti sempre attenzione al come. Come decide che un'idea è innovativa?

Altobelli: Non lo decido io, lo decide il mercato

Federica: Mmh

Altobelli: Io posso dire che, posso definirmi innovativo, sì, ma non è che c'è, innovativo di che? Innovativo è, ripeto, è la capacità di trovare una soluzione diversa a un problema, a un'esigenza e questa cosa qua, questo stemmino qua dell'innovazione non te lo metti tu, te lo mette il cliente quando compra quello che tu hai sviluppato. Non ti puoi, nessuno si può definire, ah io sono innovativo, ma che, no

Federica: Il cliente non puoi guidarlo? Nel senso non puoi

Altobelli: Cioè il marketing serve a quello

Federica: Ecco

Altobelli: Il marketing è uno strumento che consente di veicolare correttamente i messaggi al cliente finale. E' chiaro che se fai una cosa bellissima ma non la comunichi a nessuno, eh fratello caro, resterà nel tuo garage, non la porterai mai da nessuna parte. Tra l'altro oggi con gli strumenti che abbiamo a disposizione, si va anche molto prima che in passato, a portare, esporre al mondo quello che, quello che

Federica: Fate uso dei social media?

Altobelli: Non tantissimo, però si diciamo. Quest'anno per le celebrazioni del nostro trentennale abbiamo anche usato i canali di LinkedIn piuttosto che di Facebook, per raccontare un po' di retroscena dell'azienda, dei prodotti che facciamo

Federica: Mmh

Altobelli: E quant'altro. Abbiamo fatto sempre molto poco, essendo sostanzialmente un'azienda B2B, quindi non abbiamo mai avuto grandi, grandi esigenze di comunicazione, così urbi et orbi, eh, con la scusa del trentennale insomma abbiamo messo un po' in piazza un po' di cose e devo dire anche con dei bei riscontri dal territorio

Federica: Bene. Presti sempre attenzione al come. Come decide che quell'idea porterà soldi?

Altobelli: No, ripeto, non lo decido io, cioè nel senso si fa una validazione di un'idea, di un progetto, di un prodotto, la si deve fare ovviamente sulla carta, a monte cioè. Se fai un business plan, ti serve, devi capire se il cliente sarà disposto a pagare quei soldi per quel prodotto. Però hai, è sempre il cliente che ti mette il fiocchettino, io non decido niente, io posso, come azienda, posso decidere di investire. Quello che abbiamo fatto negli ultimi 3 anni a Manfredonia è stato: "Ok ragazzi, abbiamo una capacità produttiva a Troia satura, il mercato continua a domandare questa tipologia di prodotti, facciamo una scommessa, vediamo quanto ci costa fare un altro stabilimento, mettere una nuova linea di produzione, in quanto tempo ce la ripaghiamo. Eh, ok, i conti tornano sulla carta, decidiamo di farlo" e è così che si decide se un'idea funziona oppure no e poi che una idea faccia soldi, questo è un filino oltre l'imprenditore secondo me

Federica: Ok. Decida sulla seguente idea innovativa. Accetta o rifiuta l'introduzione nella sua azienda di una piattaforma on line come strumento di stakeholder engagement? Uno strumento capace di raccogliere dai propri stakeholders il maggior numero di proposte sostenibili, incentrate sul business da trasformare in progetti concreti, misurabili, ove possibile scalabili, contribuendo alle sfide dell'innovazione sostenibile? Accetta, ponendo

che le venga proposto di introdurre nella sua azienda una piattaforma on line per avere, per diciamo per avere

Altobelli: Per interagire

Federica: Dall'esterno delle idee, delle proposte di miglioramento dell'azienda dal punto di vista sì sostenibile insomma, di idee sostenibili

Altobelli: Mah

Federica: Uno strumento di stakeholder engagement, lo stakeholder è

Altobelli: Sì, sì

Federica: Chiunque ha a che vedere con la sua azienda

Altobelli: C'è bisogno di una piattaforma per fare una roba del genere secondo lei? Secondo me, è, non lo so, non la vedo, cioè le faccio un esempio. Noi siamo un'azienda molto piccola però tra i nostri clienti abbiamo il vantaggio, la fortuna di fornire molto spesso aziende estremamente grandi. Tra i nostri clienti c'è Versalis che è gruppo Eni, la prima azienda in Italia, che ha una piattaforma esattamente come quella che lei sta descrivendo, che richiede uno sforzo di manutenzione e di gestione sproporzionato e che solo un'azienda di quelle dimensioni probabilmente si può permettere. Idealmente sì, bello avere la, cioè non è solo la piattaforma, è far funzionare le cose intorno a quella piattaforma. Noi come stakeholder fornitori di Versalis siamo all'interno di una serie di progetti legati alla sostenibilità con i nostri prodotti, che vengono poi diciamo integrati in questa piattaforma. Ci sono anche delle pagelle di valutazione di quello che hai fatto, di quello che hai proposto, di quello, però io lo vedo uno sforzo sovraumano rispetto a quella che potrebbe essere la nostra dimensione di, di, aziendale, cioè sono cose da grandissima, no grande, grandissima azienda, da multinazionale. Però si idealmente può essere uno strumento utile a interagire con il territorio, dove ovviamente io quando parlo di sostenibilità non mi

fermo mai alla mera sostenibilità diciamo ecologica, ma la sostenibilità va guardata sempre su tutte le sue, da quella sociale a quella economica, a quella ecologica sicuramente, però è sempre aperto il ventaglio della sostenibilità

Federica: Come entrate in relazione con i vostri stakeholder?

Altobelli: Mah, partendo dalla presenza fisica, appunto dal sostegno alle attività, alle iniziative di carattere, che riteniamo meritorie, banalmente a finanziamenti, sponsorizzazioni piuttosto è il caso no, di oggi, l'interazione con l'università, cercando di essere presenti lì dove riteniamo ci possano essere, ci possa essere, possa essere utile la nostra presenza e noi magari possiamo anche trovare utilità, l'associazione di categoria piuttosto che questo, questo grado diciamo locale. Poi noi siamo sempre un po' avulsi, mi consenta l'espressione, dal territorio, perché avendo un mercato fortemente internazionale e non avendo clienti sul territorio, eh, siamo sempre un po' un corpo diciamo, un corpo un po' estraneo al contesto, per cui cerchiamo di tessere la nostra rete di relazioni locali per mantenerci integrati in quel contesto

Federica: Ok. Adesso ti verrà in mente un'esperienza felice della tua vita lavorativa in azienda. Pensa a quando hai afferrato e concluso in positivo un affare, un'idea innovativa trasformata in soldi. Voglio che me la descrivi

Altobelli: Cioè proprio l'esperienza?

Federica: Sì, un'esperienza insomma positiva, felice

Altobelli: Sì

Federica: Della tua vita lavorativa

Altobelli: Nel 2015 se non vado errato, esattamente 10 anni fa, venivamo da un momento diciamo di, ci son dei cicli nel nostro lavoro, eravamo un po' sotto pressione per tutta una serie di spinte concorrenziali, ci stavano fregando un po' di clienti, eravamo un po' sotto stress. Venimmo fuori da questa storia con un'idea che ci consentiva di ridurre i costi di produzione, quindi tornare ad essere più competitivi. Cercavamo però la prova del 9 ossia vado dal cliente, "Oh senti, io ho questa idea, ti costerà di meno, mi firmi un contratto di tre anni?"

Federica: Mmh

Altobelli: E questo un po' risponde anche alla domanda di prima "Come fai a portare l'idea, a trasferire in soldi?". La devi presentare, la devi vendere a qualcuno, la devi presentare a qualcuno. Dieci anni fa appunto, festeggiavamo i 20 anni di attività, invitammo in azienda i nostri clienti più importanti. Tra questi ce n'era uno che secondo noi diciamo, era quello che era più potenzialmente sensibile o interessato a questa proposta. Effettivamente dopo due giorni di festeggiamenti, etc. etc., fissammo un appuntamento in cui c'era soltanto lui e gli presentammo questo progetto che lui immediatamente accolse e sottoscrisse seduta stante. Quindi sicuramente in quella esperienza forse si racchiudono tutte, un contratto triennale, una cosa veramente molto importante e si racchiudono un po' tutte le cose che ci siamo detti stamattina secondo me

Federica: Mmh. Ok. Come, cosa fai quando concludi in positivo un affare?

Altobelli: Penso al prossimo

Federica: Mmh

Altobelli: Questa è un po', un po' la schiavitù. Non ho mai fatto grandi festeggiamenti o sì, ci può stare che si va a cena, si festeggia ma nulla di ché. La vita dell'imprenditore, in particolare di chi fa poi il commerciale, purtroppo è diciamo scandita dalla necessità di

generare costantemente flussi di lavoro per gli altri. Quindi il mio obiettivo è quello di mettere in difficoltà la produzione

Federica: Ecco, ok. Come lo fai?

Altobelli: Cosa?

Federica: Questo, questo trasformare in positivo un affare, no, hai concluso in positivo un affare

Altobelli: Sì

Federica: Quindi hai un'esperienza lavorativa felice, ti dà delle emozioni positive

Altobelli: Assolutamente sì

Federica: Come fai a provare queste emozioni? Come, come, che emozioni individui?

Altobelli: Mah, orgoglio sicuramente e diciamo il senso no, di aver fatto bene il proprio lavoro e questo cioè, è molto auto-appagante la cosa, infatti dovrei chiedere un aumento ma me ne dimentico

Federica: Ah, ok

Altobelli: Sono così soddisfatto di quello che faccio per cui molto spesso mi fermo là

Federica: Ah, e si sente soddisfatto del proprio lavoro quindi, insomma?

Altobelli: Assolutamente sì, sì

Federica: Eh

Altobelli: Quando le cose vanno bene, quando le cose vanno male, poi c'è, c'è il down

Federica: Che sensazioni provi? In termini di emozioni, no, o di sensazioni, quindi è appagante, ti senti soddisfatto

Altobelli: O al contrario diciamo, va be' diciamo, se la cosa non è veramente una battuta ma è così, sei esposto in prima, in prima persona agli andamenti dell'attività. Quando le cose vanno bene o molto bene, sei certamente felice ma sempre col retropensiero "Speriamo che duri" e quindi un po' di ansia c'è sempre. E quando le cose vanno male, ovviamente ti senti ancora più responsabile e quindi c'è sempre questa tensione al cercare di fare qualcosa in più, al cercare di fare tutto quello che è possibile per far andare le cose, le cose, bene

Federica: In azienda avete chi si occupa di idee innovative in particolare?

Altobelli: No

Federica: Una figura che fa questo?

Altobelli: Abbiamo, noi abbiamo una struttura di ricerca e sviluppo

Federica: Mmh

Altobelli: In cui ci sono 3 persone. Il responsabile della ricerca e sviluppo è mio fratello, quindi abbiamo, diciamo, che è un ingegnere meccanico che è la persona che ha poi, è

quello a cui noi scarichiamo addosso le idee e poi lui vede come, come deve fare per realizzarle, quindi è il vero Archimede pitagorico della situazione. Però sì, c'è ricerca e sviluppo, ricerca e sviluppo significa essere già molto concreti sulle cose, non facciamo ricerca di base, andiamo sulla

Federica: Avete un laboratorio?

Altobelli: Sì, abbiamo un laboratorio di controllo qualità che segue e monitora le produzioni, le materie prime, assicura ovviamente che ci sia il rispetto di tutti gli standard ai quali noi siamo legati dalle varie, per le varie certificazioni e il laboratorio è parte di questo ambito di ricerca e sviluppo, perché poi il laboratorio in realtà ti consente di avere a disposizione una marea di dati, che quando vuoi fare un'attività un po' più fine su alcuni aspetti, ti tornano molto utili, però il laboratorio nasce per controllare quello che fai, non per fare cose tendenzialmente nuove. C'è chi poi ci deve mettere il contributo, il passaggio in più di, di innovazione, di idea

Federica: Ok. C'è un posto dove che so, hai l'ispirazione, un luogo particolare?

Altobelli: Mmh, no tendenzialmente no, un posto fisico direi di no

Federica: Sì, un posto fisico

Altobelli: No, però ci sono no, non c'è un posto in particolare. Ci sono degli ambiti in cui puoi riuscire a trovare un momento di, di concentrazione o di ispirazione particolare, in aereo per esempio mi succede

Federica: Mmh

Altobelli: Molto spesso perché lì stacchi il cellulare, stai là, ti parte diciamo la fantasia e magari viene fuori qualcosa, però non ho un luogo fisico dove mi ritiro per elaborare, no

Federica: No, in aereo diceva, quindi le è successo qualcosa in particolare insomma, nel senso è un momento in cui stacca

Altobelli: E' un momento di, in cui sei forzatamente isolato

Federica: Sì

Altobelli: Dalle fonti di distrazione, comunque dalle fonti lavorative e quindi magari stai leggendo qualcosa, eh ti viene, ti viene quella

Federica: Un insight

Altobelli: Sì

Federica: Mmh

Altobelli: Sì accende la lampadina

Federica: Dico in passato quindi è successo insomma, un'idea particolare

Altobelli: Sì

Federica: Un qualcosa in particolare

Altobelli: Mah, non necessariamente grandissime cose però ci pensi un attimo e ti può venire quella scintilla, quella

Federica: Mmh, ok. Come gestisce le persone che fanno parte della sua azienda?

Altobelli: Mmh, chiediamolo a loro. Io sono molto, molto molto destrutturato, eh

Federica: Destrutturato

Altobelli: Sì, tendenzialmente provo a trasferire ai miei collaboratori diretti, con me ci sono più o meno due persone che sono nell'area commerciale, di cui io sono il direttore. Diciamo noi lavoriamo impostando degli obiettivi di carattere annuale, sulle vendite, questa è una modalità abbastanza tipica che poi devono essere declinati magari su base mensile, per cui diciamo il coordinamento è molto semplice, perché siamo abbastanza tutti vicini, a parte il tedesco e quindi c'è un incontro praticamente quotidiano molto destrutturato sugli aggiornamenti. "Ah, hai chiamato quello, no come si fa, quest'altro, abbiamo l'offerta da fare, guardiamo, sediamoci, ragioniamo, parliamo con la produzione". Quindi non abbiamo una dimensione tale per cui hai bisogno di strumenti troppo, cioè elabora troppo contorti, quindi è una gestione molto semplice, molto diretta

Federica: Utilizzate la modalità della riunione?

Altobelli: Sì, sì

Federica: Giornaliera?

Altobelli: No, no, abbiamo una riunione di planning settimanale in cui sostanzialmente si trasferiscono alla produzione gli ordini e c'è un aggiornamento sull'evasione degli ordini, queste cose qua. Poi diciamo, se abbiamo invece, l'anno scorso facemmo un corso di formazione su questa storia qua e abbiamo introdotto uno strumento, molto semplice in realtà, di coordinamento dei progetti, per cui se all'interno quindi, non è un coordinamento su tutta l'area, ma se nascono delle esigenze specifiche, di mettere a terra un'idea, di sviluppare qualcosa oppure appunto produrre una determinata offerta, entro un determinato tempo, usiamo questo strumento che si chiama A3, in cui vengono assegnate

priorità. Insomma uno schemino di lavoro per coordinarsi un pochettino meglio, e quindi in quel caso eventualmente si decide per una riunione, specifica su quel tema. Odio un po' le riunioni, quelle cioè tante aziende malate di riunionite, noi cerchiamo di essere abbastanza slim

Federica: Utilizzate la messaggistica? Usate whatsapp? Mail, whatsapp, cose di questo tipo?

Altobelli: Mail tantissime, anche troppe per i miei gusti. Whatsapp cerco il più possibile di non usarlo per lavoro, anche se ormai i clienti se lo aspettano in qualche maniera e a un certo punto lo dobbiamo usare. Quello che usiamo come base di comunicazione in azienda è Teams, che è un applicativo di Microsoft che mette insieme tutta una serie di messaggistica istantanea

Federica: Teams?

Altobelli: Sì, è lo strumento che stiamo usando di più, consente di condividere file. Insomma è abbastanza, abbastanza completo

Federica: Ok. Avete una visione?

Altobelli: In questo momento stiamo lavorando e ci siamo dati un obiettivo di tempo, di tempo abbastanza stringente a elaborare il nostro piano strategico per i prossimi 3 anni. Noi abbiamo lavorato sempre su piani triennali, quadriennali negli ultimi 10 anni almeno. E questo consente di mettere a fuoco e si parte di lì, si parte dalla visione, dove vogliamo arrivare, cosa vogliamo essere nei prossimi, prossimi anni. Oggi stiamo cercando di mettere a fuoco la nostra visione in un mondo che cambia così velocemente per capire dove possiamo realmente arrivare. Avevamo un obiettivo che non abbiamo centrato nell'ultimo piano, nell'ultimo piano triennale, che era quello di una crescita sostenuta sui mercati che già presidiamo, perché ci siamo scontrati con un mondo che nel frattempo ha deciso di

andare in un'altra direzione. Adesso si tratta veramente di fare focus e immaginarci qualcosa di nuovo. Al momento quindi la visione non c'è, la stiamo cercando

Federica: Quindi diciamo non avete un mega-obiettivo verso il quale tendere insomma, al momento?

Altobelli: Ci stiamo, veramente ci stiamo, ci stiamo confrontando molto su questo, su questi temi anche perché siamo arrivati a torto collo al tema del passaggio generazionale vero e proprio, perché purtroppo il fondatore dell'azienda, nostro padre che era amministratore fino a qualche mese fa, purtroppo ha seri problemi di salute. Quindi adesso stiamo veramente cambiando un po' pelle e quindi bisogna, cioè lo sforzo di mettere a fuoco che cosa vogliamo essere, dove vogliamo andare da qui ai prossimi 10 anni lo dobbiamo, lo stiamo facendo con una società di consulenza, che ci aiuta a fare questo tipo di analisi e ci stiamo lavorando parecchio

Federica: Di consulenza di direzione?

Altobelli: Sì

Federica: Avete, utilizzate la figura del coach?

Altobelli: Mmh, lo abbiamo fatto in passato, in alcuni, in alcuni ambiti particolari, ad esempio quando i miei due fratelli sono arrivati in azienda. Papà non riteneva che loro fossero pronti o per lo meno non tanto pronti quanto lui si aspettava che fossero, per cui li abbiamo inseriti, li abbiamo inseriti e fatti affiancare da un coach vero e proprio, sì

Federica: Mmh, bene. Ritieni di essere un esempio per le persone che lavorano in azienda?

Altobelli: Mi auguro proprio di sì, poi, dicono gli altri, lo devono dire gli altri. Sì perché altrimenti cioè se tu sei il primo che se ne fotte, è difficile che gli altri la prendano a cuore la faccenda

Federica: Hanno, diciamo come dire, dei, delle situazioni che vuole riportare in cui è stato visto come una guida? Come un esempio?

Altobelli: Mmh, ma sicuramente io sono la persona che in azienda è quella più visibile, anche rispetto all'esterno, rispetto, rispetto a fuori e mi auguro che quando appunto si parla di me o di noi, ci sia sempre, faccio in modo che ci sia sempre un'accezione positiva. Diciamo ho una buona considerazione di me stesso e ritengo che anche i miei colleghi, i miei collaboratori ce l'abbiano, però bisogna ripeto, chiedere a loro

Federica: Ha necessità di motivare i propri collaboratori? Colleghi anche?

Altobelli: Motivare è fondamentale ma bisogna anche cioè, bisogna anche capire la persona che hai di fronte, che cosa realmente vuole fare della sua vita e delle sue, perché ti posso motivare quanto vuoi ma se tu non volevi fare il venditore, non volevi fare, non so, un'altra cosa

Federica: Mmh

Altobelli: Motivazione, sì, sì, è molto più facile, devi, è molto più semplice motivare una persona che ha voglia di fare quel tipo di lavoro e è quasi inutile e l'ho visto succedere più volte, motivare, incentivare gente che capisci che non ce l'ha quella roba là. Quindi è tutto a monte, quando scegli un collaboratore è lì che devi capire quali sono le sue motivazioni, quali sono i suoi obiettivi per cercare di capire se effettivamente quella roba è in linea con quello che serve a te

Federica: Che serve all'azienda

Altobelli: All'azienda

Federica: Quanto tempo ci mette per capire se ha fatto una buona selezione o no?

Altobelli: Eh, alle volte ci sono delle intuizioni, ma questa io sì, alle volte però le persone le conosci, impari a conoscere, poi si cambia anche, impari a conoscerle col tempo e questo magari non è stato proprio l'acquisto ideale. Capita, capita a tutti

Federica: E che fate, che fate eventualmente quindi se non è stato l'acquisto ideale?

Altobelli: Se non è stato l'acquisto ideale, eh, eh, è difficile, perché in Italia dire a qualcuno stai a casa è sostanzialmente impossibile. Quindi si cerca di metterlo nella condizione di, di lavorare al meglio che si può, di portare i risultati migliori e poi tendenzialmente se una persona, l'abbiamo visto succedere in diverse occasioni, quando la persona a un certo punto non condivide i valori di base e gli obiettivi di base di una organizzazione, a un certo punto è lei che se ne va

Federica: Mmh

Altobelli: Cioè si sente, si inizia a sentire avulsa, quindi tendenzialmente a meno che veramente è zero valente, ma si troverà un'altra, un'altra strada

Federica: E nel caso opposto invece avete, fate politiche di retention, di attrazione invece dei talenti?

Altobelli: Be'

Federica: Di quelli che sono funzionali alla vostra azienda?

Altobelli: Eh, eh, noi abbiamo fatto tanto, anche formazione sul tema degli incentivi, della premialità per obiettivi

Federica: Economica?

Altobelli: Anche, sì, sì ma non solo, anche ma non solo

Federica: Mmh

Altobelli: Molto spesso, poi è chiaro che si parte dal presupposto che si viene a lavorare per essere pagati, non è che, non è che si lavora per la gloria e per noi è anche motivo di orgoglio poter diciamo, premiare e riconoscere i meriti, anche economici a chi ci aiuta a raggiungere gli obiettivi aziendali

Federica: Mmh. Tipo? Che ne so, fate, date un incentivo economico, oppure? Non so, viaggi, cose di questo tipo, ci sono?

Altobelli: Sì anche. Questo ora, non c'è una politica del personale particolarmente esplicita su queste, soprattutto sul tema, sulla parte di incentivi economici, sì, sulla parte soft meno, c'è meno, c'è meno letteratura in casa nostra. Però si abbiamo anche regalato la crociera piuttosto che, a chi magari aveva performato in maniera particolare. Oppure il collaboratore storico che andava in pensione, abbiamo fatto una festa, cioè abbiamo creato diciamo, un'occasione di riconoscimento anche agli occhi degli altri collaboratori per cercare di dire: "Vabbè, cioè questo non era un cretino, lui che si impegnava più di tutti, tanto poi lo pagavano come noi"

Federica: Ecco, ok

Altobelli: Chiaramente c'è un'attenzione a chi, a chi ci mette tutto

Federica: E' una persona credibile lei? Ovviamente lavorativamente parlando, all'interno dell'azienda. Ritiene di essere credibile?

Altobelli: Eh, mi sembra di si

Federica: Ripongono fiducia in lei?

Altobelli: Si

Federica: Si, ok. C'è qualcosa che mi vuole dire che non è emerso nell'intervista?

Altobelli: Ma penso di aver toccato un po' tutte le, tutti, tutti i punti che volevo toccare. Mi ha colpito il fatto che più volte lei ha sollecitato il tema della conversione dell'idea in soldi, che è una cosa che a me proprio non, però questa è una sua evidente impostazione scientifica

Federica: Che non condivide?

Altobelli: Una provocazione. No ripeto, perché io non sono assolutamente legato ai soldi, non è, non è l'obiettivo della mia, i soldi sono un mezzo, uno strumento, non un fine

Federica: Magari perché l'azienda è in salute, state bene. Allora diciamo non c'è questa urgenza o comunque questa attenzione particolare ai soldi

Altobelli: Ma io ho visto e ho vissuto per i primi almeno 16-17 anni della mia vita in una famiglia normalissima, dove c'erano una mamma insegnante e un papà che faceva il manager, il manager, faceva l'impiegato in azienda. Ho vissuto in maniera assolutamente dignitosa senza cioè, e poi ho visto ovviamente la parte di crescita, la disponibilità e tutto

quello che vogliamo, però le mie estati più felici sono quelle prima dell'Eceplast, prima dell'azienda

Federica: Ah

Altobelli: Perché noi facevamo un mese in campeggio e poi dopo non si poteva più andare neanche al mare perché qualcuno doveva stare in azienda. Quindi no, non è questo, cioè né i soldi né altro. La cosa bella di fare impresa, come dicevo all'inizio, è questa capacità di riverberare una, di avere un impatto positivo sul contesto in cui, in cui ti trovi

Federica: Nel suo percorso di crescita professionale c'è qualcosa che non rifarebbe? Rifarebbe tutto quello che è stato?

Altobelli: Io chiaramente ho sbagliato l'approccio alla, mi sono posto dei limiti che non avevo evidentemente all'inizio, ma parlo addirittura del liceo cioè, perché è stato tutta una catena, io mi sono rifiutato di fare tutto quello che aveva a che fare con la matematica, perché per me era una cosa che mi sembrava, eh. Questo mi ha generato dei limiti che poi alla fine ho superato tranquillamente e non rifarei la scelta, così avrei dovuto fare, avrei preferito fare una scelta diversa a livello universitario, anche se poi alla fine ho rimediato perché ho fatto un percorso che è passato da una facoltà di scienze politiche a Firenze del tutto inutile, rispetto a, al mondo economico, scoprendo poi invece nel percorso di studi che c'erano degli argomenti che mi interessavano particolarmente e poi alla fine ho chiuso il cerchio, sono andato a fare un MBA al Politecnico a Milano, anni dopo mentre già lavoravo, che mi ha fornito quegli strumenti fondamentali per poter gestire correttamente un'azienda. Quindi quello che io cercherò di fare con i miei figli, cosa che i miei genitori non hanno fatto, mi hanno sempre lasciato molto libero da questo punto di vista, è provare a guidarli meglio nel percorso di formazione se loro vorranno fare questo mestiere ovviamente, poi se vogliono fare altro, lo faranno

Federica: Ci tiene che facciano il suo stesso lavoro o comunque portino avanti l'azienda?

Altobelli: Be' si, un po' di legacy, un po' diciamo di desiderio di trasmettere qualcosa uno ce l'ha sempre secondo me, però non è così, non la vedo una cosa così necessaria. Se mio figlio diventa tennista professionistico

Federica: Va bene insomma

Altobelli: Buon per lui

Federica: Ok, ok, l'intervista è finita

Altobelli: Grazie mille

Federica: Ok, grazie a lei

Altobelli: Siamo in tempissimo

Federica: Sì

Altobelli: Anche per il mio appuntamento delle 9

### **3. Intervista a Federico Sabatini**

Federica: Allora, l'innovazione è la capacità di trasformare le idee nuove in soldi

Sabatini: Mmh

Federica: Questo è il valore dell'innovazione. Le chiedo di associare a questa affermazione quanti più concetti le vengono in mente sviluppandoli nel contesto della sua realtà aziendale. Questo, se lo vuole anche leggere

Sabatini: Ok, allora intanto l'innovazione per una azienda che fa calzature è semestrale, cioè ogni 6 mesi noi innoviamo

Federica: Ok

Sabatini: Ogni 6 mesi perché le collezioni sono invernale e estiva, quindi la semestralità per noi è uno degli elementi caratterizzanti. Quindi vuol dire che ogni 6 mesi ci rimettiamo in discussione per capire che cosa il mercato ha accettato, quindi riproporlo tale e quale, e che cosa invece il mercato non ha accettato, perché sarebbe bello che tutte le ciambelle riuscissero col buco ma purtroppo non è così, non è così in cucina, non è così in azienda. Quindi mediamente l'indice di innovazione è del 60%, quindi vuol dire che cosa? Che facciamo le scarpe chiaramente, quindi non è che un anno faccio scarpe, l'anno dopo faccio mozzarelle, però un anno faccio una scarpa, in maniera esemplificativa, gialla, se giallo continua a interessare come colore o lo stile X lo perpetuo, lo porto avanti per un anno, 2-3-4-5-10-20 anni, ci sono modelli che abbiamo sempre in collezione da 20 anni e modelli che durano una stagione, famoso gatto in tangenziale, dura veramente poco

Federica: Mmh

Sabatini: Perché? Perché il mercato non l'ha accettato, perché era bello, perché era brutto, perché era sbagliato, perché era costoso, perché era il colore non giusto, perché non incontrava quel tipo di clientela in quel momento: le motivazioni tante volte ce le dà il mercato, ma tante altre volte il mercato ce le dà distorte. E' un po' come il mito della caverna: noi vediamo un qualcosa e il mito della caverna dice che c'era chi non c'era, ma di fondo dall'altra parte del muro, c'è una realtà completamente diversa e questo muro tante volte sono i rivenditori che ci fanno un po' da schermo. Noi magari abbiamo un prodotto innovativo, un prodotto bellissimo, un prodotto giusto, che spacca, però se il rivenditore non crede in questo prodotto io non arriverò mai al consumatore finale, quindi la mia idea

geniale, il mio prodotto che spacca rimane morto, perché la stagione successiva chiaramente non lo ripresento visto il flop della stagione precedente. Poi ci credo in maniera particolare? E' un'idea sulla quale l'azienda comunque è convinta, insiste, due stagioni, per stagioni intendo 6 mesi, perché la stagione è autunno, autunno-primavera e l'altra stagione è, autunno-inverno una stagione e la primavera-estate un'altra, quindi solitamente quando ragioniamo, ragioniamo a stagioni, cioè oggi stiamo consegnando la stagione primavera-estate 25 ai negozi, già l'ufficio Stile sta studiando la primavera-estate 26, mentre la produzione sta terminando le ultime consegne del primavera-estate 25 e tra poco inizierà le consegne della primavera, dell'autunno-inverno 26, inizierà la produzione dell'autunno-inverno 26. Vado troppo veloce?

Federica: No, no, perfetto, controllavo se era tutto ok

Sabatini: E quindi voglio dire il mercato ci dà un'indicazione, ma non è sempre vero, perché? Perché quello potrebbe essere innovativo e bello, ma potrebbe morire. Quante sono le innovazioni, cito a memoria, la coca-cola la inventò un farmacista che sicuramente è morto meno ricco del commercializzatore o del distributore o del signor coca-cola

Federica: Ok

Sabatini: Quindi non è importante secondo me essere innovatore, ma è importante, in base alla sua domanda di fare i soldi, chi porta poi al grande pubblico un prodotto in questione, coca-cola o le scarpe, il concetto è lo stesso

Federica: Ok, qualche altra cosa associa a questo, oltre alla semestralità?

Sabatini: Mah, indubbiamente le tipologie di scarpe, perché se una scarpa è particolarmente tecnica e quindi ha un valore aggiunto o un valore percepito superiore, mi porta a casa più soldi. Un prodotto basico, facciamo un esempio stupidissimo, una scarpa espadrillas o un infradito estivo mi porta meno valore aggiunto rispetto ad una scarpa antinfortunistica o una scarpa da ballo o una scarpa da sport, perché? Perché una ha un

uso piuttosto semplice, infradito che lo posso mettere bello, brutto, ma sempre di due striscette si tratta, la scarpa antinfortunistica o la scarpa da ballo, la scarpa da sport, poiché devi fare delle performance diverse rispetto ad un prodotto basico, quindi anche quello è un'altra leva per fare soldi, cioè per dare un valore aggiunto a un prodotto, perché poi il valore aggiunto è quello che ti fa guadagnare. Cioè mi costa 10, lo vendo a 11, mmh, la cosa geniale eh la vendo a 10, ci metto un po' di polverina magica, ci metto un po' di comunicazione, la vendo a 100, quello è uno figo e qualcuno capita, a qualcuno capita. Queste sono soltanto bravure, poi la fortuna sì, ci può stare, è il 90% è bravura, cioè lì prendo una cosa facile, semplice, geniale e ci guadagno tanti soldi, quello è il genio, ma 1 su 1000. Questa è un po' la sintesi, insomma

Federica: Ok

Sabatini: Non so se c'è

Federica: Riguardo al valore dell'innovazione

Sabatini: Mmh

Federica: A che l'associa? Quand'è che l'innovazione ha valore secondo lei?

Sabatini: Intanto quando è percepita, discorso che le facevo prima. Io vorrei innovare, sono per carattere un innovatore, però intanto deve essere percepita, cioè il mercato deve percepire che io sto cercando di cambiarlo, sto cercando di apportare qualcosa che prima non c'è. Quando viene percepita, io ho già fatto metà della strada. L'altra metà poi è farlo percepire e far sì che il prodotto esca dal negozio o dal market place o dal modo del supermercato, cioè dove viene venduto questo prodotto, altrimenti un prodotto bellissimo, tutti, bello, bello, bello ma bello che non balla, non ci faccio niente, cioè comunque sia il prodotto per essere continuativo, per essere reiteratamente presentato sul mercato, per essere riconosciuto, deve essere riconosciuto a livello locale, nazionale, internazionale, dipende. Un panificio ha degli ambiti piuttosto locali, eh, diverso magari uno che fa il pane

in cassetta, diverso è uno che fa il pane disidratato, lo può spedire all'altro capo del mondo, dipende. Se sei conosciuto, i crackers adesso un esempio, un esempio e li spedisco in tutto il mondo, eh sono riconosciuto, quindi sono figo, sono una azienda intercontinentale, internazionale, comunque sia, strutturata per competere su più mercati, non mi conoscono nemmeno al mio paesello, sono quasi veramente un forno locale, uso sempre questi, questi paragoni però che rendono

Federica: L'idea

Sabatini: Un pochino l'idea e comunque quell'innovazione è bella, bella, bella ma deve portare qualche cosa, cioè ha riconoscibilità e magari anche la redditività perché

Federica: Magari anche o anche? Cioè anche quella oppure

Sabatini: Secondo me vanno a braccetto, poi che è nato prima l'uovo o la gallina non lo so, però sicuramente la redditività è il motore dell'azienda, perché se l'azienda produce reddito, l'anno successivo è ancora presente e magari innova. Se l'azienda, se ha finito tutti i denari per innovare, per un testimonial famoso, per una campagna pubblicitaria e questo prodotto per n motivi non esce, chiaramente lui ha bruciato tutte le sue risorse e non gli è tornato a casa niente. L'anno successivo grasso che cola se riesce a stare in piedi, ma sicuramente non innoverà un'altra volta, perché quando ha provato poi è rimasto deluso o ha perso dei soldi. Quindi diciamo, è importante avere la, il ritorno economico anche in questo caso, quindi riconoscibilità sì, remunerazione sì, che è più importante, tanto l'uno mi porta l'altro. Remunerazione, il prodotto viene pagato, riconoscibilità perché viene riconosciuto e quindi diciamo che c'è un'interazione molto, molto stretta tra questi due, tra questi due elementi. Poi sempre secondo me, poi non sono un professore, quindi tutto sommato però vivo le mie esperienze di 35 anni di azienda, che sono quindi ecco sostanzialmente

Federica: Sono 35 anni?

Sabatini: Sì, mi sono laureato nel '94, siamo nel 2025, sì, avevo già iniziato un pochino prima, quindi 35 anni

Federica: 35 anni. Come fate ad avere idee nuove?

Sabatini: Ah, la verità vera, Caravaggio, Michelangelo, Donatello e pochi altri avevano le idee, il resto copiano tutti. Il mondo si divide tra chi copia e chi mente

Federica: Mmh

Sabatini: Tra chi copia e chi mente. Bill Gates, Steve Jobs li metto tra i luminari che ho nominato prima, per il resto chi copia e chi mente. Quindi fatta questa doverosa premessa, poi ognuno cerca di apportare del suo, ognuno cerca di vedere il concorrente, cerca di avere una propria linea di condotta, cerca di ascoltare il mercato e poi mette tutte queste idee in una sorta di pentolone, dove discussioni, riunioni, test, prove, provette, nostro insegnamento a qualche punto vendita su questi concetti, poi qualche volta ritorna qualche feedback positivo. “Oh, sai, c'è bisogno di una scarpa che ricarica il cellulare, sai c'è bisogno di un pezzo di pane che ti fa dimagrire, c'è bisogno dell'occhiale col quale vedi anche di notte”. A quel punto metti, ma se non c'è niente sul mercato simile a quello, è veramente difficile, perché a tutti ci piacerebbe inventare la scarpa, il modo perpetuo. Mi calzo le scarpe la mattina, non faccio fatica, la sera la tolgo e la scarpa la portavo a casa un po' come i calzari di Pegaso, ma questo purtroppo non è possibile, nella vita quotidiana non lo è. Quindi l'innovazione è figlia di: un 30-50% guardare quello che fanno gli altri, chi dice che non guarda nessuno mente, ma ho visto showroom, sale campionarie, atelier di marchi abbigliamento e calzature dove c'erano tutte le scarpe possibili e immaginabili, eccetto quelle loro, perché? Perché vanno in giro per ammissione stessa del nostro fornitore l'altro giorno, questo signore spende 14-15mila euro a stagione, 30mila euro l'anno a comprare scarpe in giro per il mondo

Federica: Mmh

Sabatini: Le compra, le fa vedere ai clienti. “Ti piace?”, “Sì”, ok gliela copia

Federica: E gliela rifa

Sabatini: Gliela rifa, poi magari ognuno poi cerca la bravura di copiarla e di prendere il filone che sta andando in quel momento, cercando di adattarlo alla propria clientela, al proprio marchio, al proprio, alla propria missione aziendale. Le faccio un esempio: ora va di moda la scarpa gialla, faccio, dico un colore ma per farla entrare nei tecnicismi

Federica: Sì

Sabatini: Io presento la mia collezione di scarpe nere, blu, grigie, comunque colori scuri, perché vado magari alla terza età, però nella collezione è anche il caso di metterci una macchia di colore, quindi una scarpa gialla per dare anche il sentore che l'azienda comunque è in linea con i gusti del mercato, con le tendenze del momento. Poi è il colore civetta, può darsi, è il colore che non si venderà, me lo auguro, è il colore giusto per, sì, però intanto ho innovato. Ho fatto l'esempio banale del colore, potrei dirle mille altre innovazioni, che sono figlie di quello che va nel momento e poi ognuno se lo deve portare un po' a casa, perché se io sono riconosciuto dal 95% della clientela che produco solo scarpe nere o scarpe grigie, mi presento con la scarpa gialla, ma che sei matto? Non è che sono matto, adesso va il giallo, che mi consigli di prenderlo? Io normalmente dico no, perché so benissimo che è un fuoco di paglia, che se non le vende tutte, l'anno dopo me le rinfaccia e magari rischio che non mi fa l'ordine. Quindi sono sempre piuttosto cautelativo, poi se sei un negozio di moda giovane, se sei un negozio matto, un negozio in un aeroporto, in un porto di mare che c'è bisogno invece di un prodotto diverso rispetto alla normalità, sì, ma sono eccezioni. E di fondo uno parte da un'idea che già c'è, la fa propria, modificandola, aggiustandola, aggiungendoci magari la propria ricetta, ricetta magica. Per dire va la scarpa gialla, sì, ma la contestualizzo su un concetto di scarpa comfort come nel nostro caso. Però ecco in quel caso, uno non è vero chi dice che me la sono inventata la notte, non esiste, poiché prima le parlavo di personaggi, Musk è un altro luminare, però diciamo attualmente quanti ce ne saranno? Bezos, 10, 20, 50, 100, ok nel mondo ci sono 100 luminari: 10 nell'alimentazione, 15 nella tecnologia, 10 nell'automotive e via discorrendo,

ma il resto dei miliardi di imprenditori sono gente che cerca di capire come va la tendenza e di farla proprio in base alla propria lavorazione, cioè se tutti vanno in quella direzione e io non riesco a fare quel tipo di lavoro, eh sono problemi. O lo compro da qualcun altro o comunque non posso andare contro il mercato, chi ha provato, ha sbattuto il naso, perché il mercato comunque ha una sua dinamica e noi in qualche maniera dobbiamo, se possibile, cavalcarla. Se è possibile, ovvio

Federica: Per poter fare, diciamo capire questo mercato come va, guardate gli altri. Come entrate in contatto con questi altri?

Sabatini: Allora gli altri se sono consumatori, non entriamo in contatto, vediamo ai piedi le scarpe che portano, vediamo sui negozi le scarpe che sono in vetrina, vediamo l'web, vediamo riviste specializzate e questo è il modo con cui noi entriamo in contatto con il mercato, ma non andiamo, qualche volta andiamo a fare le interviste mirate ai rivenditori, però di fondo e qui diventa il difficile, saper scegliere. Poi al supermercato uguale, uno ha 30 tipi di referenza, domani devo fare la pasta, mi serve quello, quello e quello, quella è la difficoltà, la bravura del cuoco, tanto la pasta col pomodoro tutti siamo buoni a farla, sicuro, lei, io, il vicino di casa mia, tutti. Poi le eccellenze: compro la pasta quella giusta, l'acqua quella giusta, il sale quello giusto, il tempo di cottura, parmigiano. Eh, a quel punto uno si chiama Cracco e uno si chiama Federico: Cracco un piatto di pasta lo vende a 50 euro, Federico lo regala a 50 centesimi e il prodotto più o meno è pasta, pomodoro, olio e parmigiano, però di fondo, una ha una storia se scegli i pomodori, adesso non so, non sono cuoco però

Federica: Sì, ho capito

Sabatini: Scegliere, è quella la difficoltà e nel momento attuale rispetto a 30 anni fa, questo è il momento di grandissima confusione nel mondo della moda. Uno vede tutto, io mi ricordo negli anni '80, negli anni '90, uno usciva in piazza Garibaldi piuttosto che al Corso e vedevi tutti quanti vestiti alla stessa maniera: quello più abbiente portava la marca, quello così così portava il prodotto con la marca semi-sconosciuta, quello che non se lo poteva permettere portava la copia della copia, ma tutti avevano quel tipo di giacchino,

quel tipo di pantaloni, quel tipo di scarpe. Ora c'è una confusione più totale: c'è la moda di chi veste tutto chiaro, chi veste tutto scuro, chi veste XYZ, cioè ora c'è veramente una pluralità e quindi fa ancora più difficile per una azienda, scegliere e vedere quali sono le tendenze, perché 30 anni fa uno andava a Milano piuttosto che a Roma nelle vie dello Struscio, ti mettevi lì e vedevi la gente come era vestita, vedevi le vetrine. Ora vedi la stessa vetrina, vedi la scarpa A e la scarpa B ma la A e la B sono completamente diverse

Federica: Ah

Sabatini: Lo vediamo anche nell'alimentari. Fino a qualche anno fa le intolleranze non esistevano, non ho mai sentito fino a 10 anni fa uno che fosse ciliaco piuttosto che avesse intolleranze al lattosio. Ora vai al supermercato e trovi pareti intere di intolleranze, pareti intere di cibi proteici, pareti intere di prodotti che fino a 10 anni fa non c'erano. L'ultimo il pet food, cibo per gli animali

Federica: Sì

Sabatini: Cioè chi sta in quel mondo, guadagna i quattrini seri, guadagna i quattrini seri, perché si sono creati una nicchia che fino a 20 anni fa... uno aveva il gatto, gli dava il whiskas e poco più, al cane gli dava le crocchette ma tante volte gli allungavi un osso di pollo, gli allungavi un pezzo di carne, gli allungavi un piatto di pasta, adesso è reato, cioè dai un piatto di pasta al cane è meglio che spari al vicino, per restare in tema spoletino di, di matti, ecco in questo caso

Federica: Ritiene che l'innovazione sia una capacità?

Sabatini: Sì

Federica: Si può acquisire?

Sabatini: No, o ce l'hai o non ce l'hai

Federica: Mmh

Sabatini: Poi puoi lavorarci per essere un pochino più sveglio, puoi lavorarci per essere leggermente più creativo e fantasioso, ma è una dote come lo scrivere bene, come il canto. Poi dopo se lo scrivi, eserciti, hai dei professori, dei maestri, la puoi migliorare, ma se nasci piatto sicuramente non puoi essere un innovatore. Quindi è una dote che uno ha innata

Federica: E l'imprenditore è un innovatore?

Sabatini: Non sempre, dipende in quale mercato e in che momento ti trovi. Tipo, uno qualche anno fa, negli anni '60, '70, '50, '60, '70 con i guardaroba vuoti, con le case completamente distrutte dalla guerra, con i garage, a dire tanto c'era la lambretta del nonno e poco altro, anche una zappa poteva fare l'imprenditore, anche una zappa poteva fare il commercialista, anche uno stolto faceva il geometra e tutti campavano bene. Adesso il commercialista deve fare i corsi suoi, il geometra magari deve diventare ingegnere e l'imprenditore, aprono in 10, 3 chiudono, 5 fanno la fame, 2 fanno i soldi. Comunque deve essere sempre innovatore, ma non sempre ci riesce. Per una serie di motivi: non c'arriva, il mercato va talmente veloce, io faccio sempre i miei esempi e prendo il caso di Nokia. Nokia cellulari, fino a 20 anni fa, tutti avevamo un Nokia o abbiamo avuto un Nokia: quello più bello, quello più brutto, quello più performante, adesso è un marchio sconosciuto. Mio figlio di 16 anni gli parli di Nokia, si ha sentito, ha letto qualche cosa che, però gli parli di Black Berry non sa che è, gli parli di Motorola che era il leader delle telecomunicazioni, della telefonia, della polizia, usavano i ponti radio della polizia per comunicare tra di loro, le radioline, walkie-talkie e quant'altro, Motorola è ritornato a fare le radio per la polizia, punto. E' scomparso quindi e non erano innovatori, si ma non hanno retto la velocità di altri tipi di sistemi di comunicazione. Faccio un esempio, ma ce ne sono mille altri di marchi famosi, che poi sono scomparsi, poi magari ritornano tra 5 anni, tra 10 anni o mai più. Adesso c'è un po' il ritorno del vintage, del modernariato, il ritorno dei marchi degli anni '70-'80, però bisogna spenderci i quattrini e poi sono operazioni che hanno un senso se uno si sbriga, perché? Perché chi acquistava il prodotto anni '80, di moda negli anni '80,

adesso come nel mio caso ho 50 e rotti anni, all'epoca ne aveva 20, gli ricorda la gioventù, ma se non si sbrigano tra 10 anni, io potenziale acquirente sarò talmente anziano per portare ancora un paio di pantaloni strappati piuttosto che una cinta più o meno strana, sarei ridicolo e le nuove generazioni non riescono a fare il collegamento con il passato, perché all'epoca non erano nati. Quindi anche lì l'innovazione o è reiterare qualcosa che già c'è, però è una carta che ti puoi giocare non subito ma nemmeno lasciarla congelata per 50 anni, perché a quel punto hai un marchio che non vale più, hai un prodotto che non vale più, cioè è un concetto che ormai lo guardi con simpatia. L'anziano nonnetto che dice le cazzate il giorno di Natale, il giorno di Pasqua, però non lo prendi in considerazione, perché? Perché comunque è passato, ormai l'epoca sua è finita

Federica: L'imprenditore che non ha capacità innovative si avvale però magari di qualcuno che ha questa capacità, come lo recupera sul mercato?

Sabatini: Ah, questa è una bellissima domanda. Allora recuperarlo è facile, facilissimo, la difficoltà è sapere se quello è giusto per l'imprenditore. Quella è la difficoltà, cioè non è tanto uno che si fregia del titolo di consulente, perché ha la cravatta, perché ha il bel curriculum, perché ha preso due lauree. No, no, la difficoltà è trovare il consulente adatto per le mie necessità, perché c'è bisogno che io vado a prendere il comunicatore della Microsoft che magari mi costa un milione di euro al mese, eh, magari a me basta il fruttivendolo che serve la mensa della Microsoft, perché magari è più dimensionato alle mie necessità e è quello, quello giusto per me, che parla la mia lingua, che sa quali sono le mie problematiche. Quindi non sempre serve il numero 1, ma serve quello giusto per l'imprenditore. Poi è il cerchio e la gomma: cerchio e gomma della macchina devono essere uguali. Se io ho il cerchio grandissimo e la gomma piccola o viceversa, la macchina non cammina, perché comunque non è uno che lavora insieme all'altro. Lo stesso discorso è il consulente che tutti ci auguriamo porti innovazioni, ci porti delle idee nuove, ci porti delle esperienze nuove. Tante volte anzi è il più delle volte che questo consulente ci sta 6 mesi, 1 anno, 2 anni, ma poi dopo un po' viene cambiato. Perché? Perché l'azienda si attendeva un apporto considerevole di risorse, di innovazioni, di informazioni, di cultura e magari viene disillusa, ma non tanto perché quel signore, quel consulente è un tonto, perché magari l'imprenditore stesso non l'ha messo a suo agio, non gli ha fatto le domande giuste, ha prevaricato le sue risposte, non ha accettato le sue risposte, perché non gli piacevano. Perché poi anche l'imprenditore, eh, non è una bestia facile voglio dire, perché uno che si

sveglia la mattina, entra in azienda, ma quindi come tale, crede di sapere tutto e non è sempre così. Io sì, posso sapere tutto della mia microrealtà, ma la mia microrealtà finisce al cancello, perché da lì in poi c'è il mercato, perché io per quanto infiocchetti un prodotto, lo comunichi, lo spinga, però non è detto che il mercato riconosca... Quindi anche il consulente che uno prende come boost, come spinta, come modo per andare ancora più veloci, tante volte si vede che è una zavorra e anzi, invece che una spinta, è qualcosa che da lì a 2 mesi, 4, deve essere mandato via per magari prenderne un altro, sta 6 mesi senza e vedere, però non è sempre il primo, è quello giusto. Per le aziende, poi io faccio sempre chiaramente e mi riferisco alla mia realtà, poi ci sono altre aziende più semplici che qualunque consulente va, gli va bene, sono contento per loro. Per noi no, anzi l'ultimo che abbiamo, l'abbiamo selezionato, 3-4-5 sbagli, errori, purtroppo i consulenti i primi 6 mesi, i primi 12 mesi non ti dà niente, perché è un campo, un campo che ha le sue sostanze interne, le sue sostanze chimiche per produrre grano, piuttosto che mais, piuttosto che qualsiasi cosa. Però se io non lo aro, non ci metto i semi, non lo coltivo, non raccolgo, dopo un anno io, cioè il primo anno è comunque un investimento. Ma lo stesso discorso è per il dipendente, lo stesso discorso con qualunque persona che entra in azienda: prima dovrà capire quello che voglio io, per poi darmelo e il lavoro nostro, essendo stagionale, ma un anno è composto da due stagioni, autunno-inverno e la primavera-estate come dicevo prima, io minimo minimo minimo minimo devo aspettare un anno, per dire "E' valido" oppure dire: "Mmh, così così, forse non lo confermo". Poi uno all'inizio ha già delle percezioni, si però l'opportunità, qualunque player in questo, questo mercato necessita di avere due stagioni, quindi un anno per lo meno. Penso ad altri mercati, sicuramente saranno ancora più complessi. Penso non so alle costruzioni, immaginiamoci quanto è complicato costruire un palazzo piuttosto che una strada, quindi figuriamoci che dinamiche hanno loro per i consulenti loro, gli architetti o ingegneri, però io ecco, questi sono mercati che non conosco, quindi io faccio sempre i paragoni alla mia, alla mia esperienza

Federica: Questo consulente diceva, non si basa la selezione come dire sulla formazione che ha, eccetera, no, nel senso non è che se ha due lauree, se il tipo di esperienze che ha

Sabatini: Questo nostro

Federica: Dipende se è funzionale all'azienda

Sabatini: Ecco questo nostro si presentò 4 anni fa, 5 anni fa, era estate, scarpe di pezza ma non di tela, pezza proprio, pantalone corto balneare e una magliettina. Al che pensavo questo fosse uscito

Federica: Mmh

Sabatini: Ha sbagliato la piscina, la, e poi parlandoci, una persona molto, molto, più giovane di me, due lauree, insegna all'università di Torino, quindi professore universitario a Torino, quindi detta alla francese, non è un coglione, tutt'altro. Poi parlando inizi a capire, cittadino del mondo, parla tre lingue, uno piuttosto sveglio, con tutta una serie di elementi informatici, elementi di vita vissuta. Cammin facendo inizi a scoprire che proprio proprio uno non è venuto giù con la piena del fiume, cioè in maniera occasionale, ma è uno che potrebbe, poi dopo c'è voluto tempo, ci sono volute ore, ci sono voluti quattrini, c'è voluto qualche rospo da ingoiare da una parte e dall'altra, perché un po' è come un fidanzamento, una collaborazione. Non è che al primo colpo scatta subito, scatta l'alchimia e anzi bisogna un po' lavorarci, però io mi reputo soddisfatto e mi auguro di tenerlo a lungo, poi vediamo quello che succederà da qui a domani. Però questo è per certi, certi aspetti innovatore, ma non ha il guizzo dell'innovatore tout court, ma che, che probabilmente non cerco neanche io. Io non sono un'azienda che ogni 6 mesi deve rivoluzionare il suo prodotto. Immaginatoci l'informatica, immaginatoci a levare i programmi, i software e quant'altro, lì ogni 6 mesi si, devono stravolgere tutto, creare Windows 7, 8, 9, 10, 11 e così via. Perché? Perché ogni 6 mesi esce dal programma concorrente che fa un qualcosa in più, ha un secondo in meno, quindi devo costantemente fare delle release, delle, dei programmi nuovi. Grazie a Dio io non sono in questo ambito, quindi tutto sommato un pochino più di respiro ce l'ho. Poi bisogna vedere per ritornare al caso nostro, in quale ambito uno compete, perché se compete nel comfort come me, un po' più di respiro c'è, se fai l'alta moda ogni 6 mesi bruci tutto e rifai completamente in quel caso completamente tutto nuovo

Federica: Mmh

Sabatini: Perché la signora che spende 30mila euro per un vestito, 50mila euro per un vestito pezzo unico, Versace, Valentino, chiunque sia, l'anno prossimo non lo vuole vedere a un'altra donna addosso, che ce l'ha l'amica sua, che sta su e-bay o sta su internet in vendita, ne vuole uno, punto e finito. Quindi chi produce quel vestito, lo stilista o il team di stilisti devono stare sempre alla rincorsa di innovare in maniera rapidissima e completamente diversa rispetto al tizio dell'inizio della nostra chiacchierata, perché io mi baso sempre sulla mia esperienza. Chiaramente chi fa alta moda o chi fa automobili uniche, Pagani automobili a 2 milioni d'euro, questo, ogni macchina è diversa da quell'altra, per forza. Se l'emiro ha la macchina da 2 milioni d'euro, quella del Qatar deve essere diversa da quello, non è un problema perché io non sono di meno, sono di più e viceversa e quindi c'è un'escalation nel fare sempre cose diverse e anche più chiaramente complicate, più costose per avere appunto questo tipo di esclusiva, non è la vita normale, non è la quotidianità ovviamente

Federica: Prima diceva, parlava del rivenditore che sta tra voi e il cliente, se il prodotto diciamo non, mi sembra di capire eh chiedo, se il prodotto non va al rivenditore, non riesce a piazzarlo sul mercato?

Sabatini: Mmh

Federica: Che significa che deve piacere? In che senso?

Sabatini: Eh certo, allora noi abbiamo sempre come azienda, proponiamo 300 codici

Federica: Esatto

Sabatini: Ogni codice ha diciamo 5 varianti colore, quindi diciamo che noi abbiamo, la facciamo semplice, 100 codici, ma 100 codici purtroppo il mio rivenditore me ne compra 5

Federica: Mmh

Sabatini: I 95 che non mi ha comprato, il mercato non li vede e la domanda è: “Ma è giusto che il mercato non li veda?” No e io che sto da quest'altra parte dico di no, perché in questa maniera vado sul mercato soltanto con una visione piuttosto miope, cioè di 100 offerta, 5 solamente vengono comprati e quindi messi in vendita e quindi il mercato ne può vedere solamente 5. I 95, tante volte capita che il consumatore ci chieda: “Ma è possibile che fate solo queste 5 cose?”. Ora internet e altri modi ci aiutano a dire: “No guarda, io ne faccio altre 95” ma se il nostro tramite si focalizza su questi 5 per una serie di motivi che non stiamo qua ad analizzare, potrebbe essere che ha cose similari, piuttosto che ha provato quel prodotto e per lui non è congeniale piuttosto che non gli è simpatica l'azienda e quindi mi vuole soltanto relegare in un cantuccio. Questo viene in parte bypassato dal web, quindi dal market place dove l'azienda presenta tutta la sua collezione e quindi il consumatore a quel punto può comprarmi anche la scarpa, il prodotto che il rivenditore non mi ha messo in negozio, perché lui per i motivi detti poc'anzi, non ci credeva, non li voleva oppure aveva cose similari o per lui non li reputava giusti. Però ecco la cosa importante è che ora un'opportunità in più è data da internet: questo è un grosso strumento che consente di veicolare informazioni sui social, quant'altro, veicolare informazioni che prima erano relegate all'informazione che dava il rivenditore

Federica: Dal rivenditore che ha i 5 modelli, non è possibile consultare il catalogo?

Sabatini: Certo

Federica: E poi porta un esempio insomma di quello che magari ha scelto

Sabatini: Allora

Federica: Che gli piace, giusto?

Sabatini: Sì

Federica: E può scegliere quindi un 6° prodotto

Sabatini: Teoricamente sì. Poi non sempre avviene, anzi quasi mai avviene, perché lui cerca intanto di venderci le cose che ha in negozio

Federica: Ok

Sabatini: Faccio sempre l'esempio del frigorifero. Se ho le mele, mi vanno anche le pere, ma guarda ho le mele, mi finisco le mele oggi e domani comprerò le pere, per lo meno io gestisco la mia dispensa a casa in questa maniera. E il rivenditore fa altrettanto, soprattutto ora che le vacche sono molto magre e non ha più i ricarichi, i guadagni, i margini che aveva una volta che si poteva permettere di avere nel frigo le mele, le pere, le banane, adesso hai una cosa, la finisci. Lo stesso discorso avviene con gli acquisti, cioè cerca di fare acquisti oculati, perché? Perché il consumatore finale non compra più con la stessa leggerezza, con la stessa facilità e velocità di 5 anni fa, 10 anni fa, 20 anni fa, 30 anni fa, 50 anni fa. Quindi il mercato si è ristretto, il mercato si è indirizzato verso altri prodotti, verso altre capacità di spesa e di conseguenza il consumatore compra meno a negozio e il negozio compra meno da fabbrica. Questo è un po' la chiusura, il cerchio

Federica: Mmh

Sabatini: Tutto parte dal mercato, che però in qualche maniera lui le scarpe le compra, il pane lo compra, la frutta la compra, poi magari la compra una volta dal fruttivendolo sotto casa, una volta magari all'Eurospin che gli costa di meno, una volta alla Coop che ha la promozione sulle banane, cioè poi il mercato è molto sensibile al prezzo e quindi si sposta dove trova la convenienza

Federica: Ok, presti attenzione al come

Sabatini: Non ho capito, scusi

Federica: Presti attenzione al come in questa domanda: Come decide di trasformare le idee nuove in soldi? Come decide?

Sabatini: Eh, decido, decido creando il prodotto, coinvolgendo la squadra aziendale, coinvolgendo i venditori, coinvolgendo di nuovo il mercato e da questa idea che nasce mediamente dopo 12-18 mesi nel caso nostro, vediamo i soldi. Quindi tutto parte dall'idea che può essere il nostro, la nostra eredità, il nostro heritage, il nostro mercato, prodotti copiati dalla concorrenza, illuminazione notturna, benedizione divina, però un guizzo, che poi uno chiaramente ci deve mettere delle attenzioni, ci deve spendere altro tempo, altri quattrini, altre congiunture astrali favorevoli. Poi dopo 10, 18 mesi vede i famosi quattrini, perché ho consegnato il prodotto al negozio, il negozio l'ha venduto e dopo io ricevo indietro i miei soldi, ma non è, non c'è un'attività diretta e breve. Diverso è prendere un banchetto, vado alla fiera di Spoleto venerdì mattina, apro il banchetto, ho comprato un salame piuttosto che un prosciutto piuttosto che un capocollo, una forma di pane, inizio a fare i panini. Quello sì, i soldi li vedo subito, però se un giorno è ramadan, se un giorno piove, io non vendo un panino

Federica: Mmh

Sabatini: Quindi altre attività, immaginiamoci le grandi opere: l'impresa che prenderà, semmai si costruirà, il ponte di Messina, eh quello probabilmente avrà una commessa per i prossimi 30 anni, che lo facciano o meno, però quello comunque ha una commessa assicurata, quindi i soldi li vedrà in parte subito, ma l'ultimo centesimo lo andrà a prendere il giorno prima o il giorno del taglio del nastro, quindi 30 anni. Dipende quali sono le attività, ho fatto l'esempio della bottega o del banchetto alla fiera di Spoleto o il ponte di Messina, due cose diametralmente opposte, che nascono da un guizzo, che nascono da un'idea, che nascono da una volontà imprenditoriale, ma hanno degli archi e degli orizzonti temporali assolutamente diversi, perché sono assolutamente diversi gli ambiti merceologici e le complicazioni che ci stanno dietro chiaramente

Federica: Ok. Presti attenzione al come. Come decide che un'idea è innovativa?

Sabatini: Mmh, intanto innovativa lo potrebbe essere per me. Io non ho questo prodotto, quindi per me è innovativo e già è un passo avanti. Quindi tutti offrono da 1 a 10, io offro fino a 9, perché magari il punto 10 io non ce l'ho. Quindi mi pongo la domanda: "Perché non la faccio anch'io?" E quindi il come è "guardo gli altri". Il come potrebbe essere "guardo me stesso", gli altri cercano il punto 10, guardando la mia offerta fino al punto 9, aggiungo il punto 10. Come faccio, lo compro? Me lo creo? Un po' lo creo e un po' lo compro, dipende un pochino da quali sono i prodotti. Noi facciamo alcune calzature, altre le facciamo produrre in altri mercati, che possono essere europei o extraeuropei, ma comunque vado dai fornitori e dico: "Benissimo, tu fai questo tipo di prodotto, fai il punto 10, tu normalmente l'hai fatto una serie di, ok il punto 10 mio me lo fai in maniera diversa". Perché? Perché il mio marchio, la mia clientela, il mio piccolo grande mercato mi richiede che il punto 10 sia fatto secondo le mie esigenze, perché io non ho questo punto 10 per far fronte al mio mercato. Poi se sono talmente bravo che questo mio punto 10 o questo prodotto, quest'idea o questo servizio che vado a offrire al mercato, non solo non l'offro io ma non l'offre nessuno e il mercato lo recepisce, ho fatto Bingo, perché a quel punto ho inventato l'iPhone, ho inventato l'iPod, ho inventato la cosa che prima non c'era. Be' ma questo, veramente ci vuole una grandissima fortuna, ecco diciamo così, per essere così bravi di avere una cosa esclusiva per sé e per il mercato, cioè non capita. Anzi capita piuttosto raramente di avere l'esclusiva in senso assoluto e anche lì bisogna sbrigarsi a comunicarla, perché se no qualcuno che è più veloce di noi, ce la prende, la comunica meglio, ce la copia, la brevetta magari e lui diventa il proprietario e quello che farà i famosi soldi e io che ho creato tutto, ho soltanto pagato l'investimento, ma non ho avuto un ritorno dalla vendita

Federica: Certo

Sabatini: Quindi anche qui un po' la rapidità è importante. Se uno trova e crede in questo, è la soluzione di tutto e uno va a chiudere il cerchio, ma non è sempre facile, perché tante volte più soldi ci butto, più il mercato me ne chiede e non ho il rientro economico. Diventa un po' una voragine dentro la quale affogare quattrini, affogare risorse, affogare del tempo e non sempre poi mi ritorna indietro però

Federica: Presti attenzione al come. Come decide che quell'idea porterà soldi?

Sabatini: Ah! Teoricamente tutte le idee che uno porta, le mette sul tavolo in una collezione o in un'offerta di un ristorante piuttosto che in un'offerta di prodotti in genere. Speri che portino soldi, come? Vendendola, vendendola a un costo superiore al prezzo, superiore al costo, quindi il margine potrebbero essere i soldi, ma questo è nel libro dei sogni, perché tutti offriamo 100 prodotti, ma solamente una piccola parte di questi 100 riescono ad andare avanti, a portarmi marginalità, perché molti muoiono lungo strada. Tutti i semi che vengono gettati nel campo, poi c'è la spiga che si può raccogliere a maggio, giugno, luglio, quindi magari, magari uno semina 10 piantine di basilico e tutt'e dieci crescono

Federica: Mmh

Sabatini: Quindi un po' ci vuole anche un po' di fortuna, questo ci vuole poi dopo, che cosa ci spinge a dire: "Sono stato fortunato, sono stato bravo". Poi sta anche all'onestà intellettuale delle persone, però comunque un pizzico di fortuna ci vuole, ma ci vuole anche tanta dedizione perché poi niente viene a gratis, niente viene casuale, niente viene regalato. Ecco questo è un po' la sostanza

Federica: Tanta dedizione

Sabatini: Sì, ma solo per dire questa mattina io ho aperto l'ufficio alle 6.40, come del resto ieri mattina, come del resto lo sarà domani mattina, come sarà lunedì mattina. Quindi lavoro 12 ore, anche questa è dedizione

Federica: Mmh

Sabatini: Questo è

Federica: Adesso ti verrà in mente un'esperienza felice della tua vita lavorativa in azienda: pensa a quando hai afferrato e concluso in positivo un affare: un'idea innovativa trasformata in soldi. Me la descrivi?

Sabatini: Allora, un'idea innovativa, per esempio mi viene in mente non tanti anni fa, una scarpa che ha dei contenuti biomeccanici, cioè una scarpa la cui suola, quando cammini, ti dà una spinta e grazie a questa spinta, uno si affatica di meno e a fine serata arriva il 15% meno stanco, perché ci sono dei macchinari che misurano lo sforzo, joule si misura, 100 joule di sforzo, la scarpa si muove solamente con 85 joule, quindi vuol dire che il 15% questa scarpa me l'ha reso, me l'ha aiutato, me l'ha dato grazie alla sua forma particolare, la sua combinazione di materiali, grazie a una serie di elementi quindi. Quella è stata un'idea innovativa che stiamo costantemente portando avanti, che poi abbiamo replicato anche su altri tipi di scarpe, su altri tipi di concetti. Questo è un qualcosa di positivo e che mi ricordo, perché era qualche anno fa, ma se uno dovesse elencare sulla parte destra le cose positive, i successi e sulla parte sinistra, secondo me servirebbero tre fogli protocollo per la parte negativa e mi basterebbe poco meno di una paginetta per quelle positive. Vuol dire che sono più gli insuccessi che i successi, ma questo diciamo che è normale, non tutte le squadre vincono tutte le partite, anzi tante volte qualcuna la vinco, qualcuna la perdo, una la pareggio, cioè non riescono a mantenere questo ritmo per 20 anni, per 10 anni

Federica: Ok, come, come fai a sentirti, diciamo che pensi, come fai quando hai un'idea innovativa trasformata in soldi e quindi è un'esperienza positiva e felice. Come, come ti senti e quello che fai

Sabatini: Allora, per certi aspetti mi rendo contento e felice di aver portato a casa un risultato, che poi va al di là dei soldi, che poi è una conseguenza ovviamente. Però diciamo il fatto stesso di essere riusciti a creare qualcosa di nuovo, il fatto stesso di essere riusciti a mettere in pista un prodotto che prima non c'era o un servizio che prima non c'era, diciamo già questo è appagante. Quando poi il mercato riconosce questo, quando poi il mercato ti dà questo tipo di imprimatur, questo tipo di bollo, questo tipo di certificazione, la conseguenza è appunto l'aspetto economico, sono i soldi, ma non è che l'imprenditore vive solo di soldi o per lo meno, io parlo sempre del mio piccolo caso, io la mattina non mi sveglio con l'ossessione "devo guadagnare quattrini", perché altrimenti probabilmente o

forse avrei cambiato lavoro o forse avrei detto, cioè uno guarda al benessere dell'azienda e delle persone che ci lavorano, guarda alla redditività chiaramente dell'azienda, che è una conseguenza del benessere, ma non guarda solamente ai soldi che in una sera, perché capita tante volte che uno ha lavorato 12 ore e alla fine non s'è portato a casa un centesimo e questo purtroppo di questi tempi è quasi più la norma che l'eccezione. Quindi non è vero che l'imprenditore è particolarmente agiato, non è vero, non è tutto oro quel che riluce, quindi tante volte ci sono anche degli aspetti comunque secondari che non saltano all'occhio subito

Federica: Per sentirti praticamente felice, no, quando hai comunque concluso un affare e ti senti felice, come fai a sentirti felice, che fai quando ti senti felice?

Sabatini: Mah, di fondo aumenta il convincimento che uno ha fatto un buon lavoro, ma a parte le battute che stappo una bottiglia di prosecco che quella comunque sia, serve sempre, però di fondo è una stima che genera, un'autostima che genera ulteriore voglia di andare avanti, ma non è che oggi ho vinto un determinato premio piuttosto uno sportivo che ha portato a casa la coppa, domani si ritira dalle scene. Serve per crescere, crescere il conto corrente, si deve far crescere conoscenza, serve per investire in un altro progetto, serve per dire: "Bah, tutto sommato anch'io esprimo qualcosa di positivo", quindi aumenta anche l'autostima e la considerazione di se stessi e della propria squadra

Federica: Mmh

Sabatini: Però non c'è un momento in cui dice: "Vabbè, ho raggiunto, smetto di essere imprenditore e da domani faccio il filantropo come Bill Gates o piuttosto inizio a viaggiare per il mondo in bicicletta". Be' no, questo no, diciamo che serve per portare avanti il proprio lavoro, poi diventa quasi una routine, uno non riesce purtroppo a capire subito se questa idea è giusta e a vedere il tornaconto economico, magari il tornaconto economico ce l'ho dopo un anno e che fai in un anno? Aspetta i risultati dell'anno prima? No, però nel frattempo partono altri progetti, partono altre strade, partono altre missioni, altre cose e dopo un anno ne arriva uno, dopo 13 mesi ne arriva un altro, 14 mesi e così via. Tornando al discorso del contadino, non è che il contadino smette di lavorare una volta che ha

seminato il campo e nel campo ci devo andare a agosto o a giugno a raccogliere. Nel frattempo sistema il frutteto, nel frattempo fa le conserve, queste sono cose che non mi riguardano, immagino non stia a lavorare 3 mesi e 9 mesi faccia l'ozioso e noi la stessa cosa, apriamo altri fronti, ognuno ha un suo percorso, ognuno ha una sua tempistica, ecco

Federica: Quando parla di squadra, la sua squadra da quante persone è composta?

Sabatini: Mediamente da 4-5: sono 3 commerciali e 2 logistico-amministrativi. Poi ci sono anche altre persone con le quali chiaramente collaboro, ma quando c'è una progettualità nuova, devo parlare in primo luogo col commerciale. Il commerciale è colui che mi dice: "Guarda secondo me, è valido, secondo me è una stupidaggine". Poi la logistica/produzione mi dice: "Guarda, si può fare, può costare 10, può costare 100, lascia perdere che non siamo in grado, lascia perdere che hanno provato 10 aziende e nessuna c'è riuscita". Quindi diciamo che il minimo sono 5 persone, anche perché gruppi tanto più grandi non sono sempre amalgamati tra di loro e poi magari hanno interessi anche personali diversi, hanno delle skills diverse, hanno ognuno diciamo, quando hai 5-6 persone è più che sufficiente per avere un pool ristretto su una realtà media come la mia, poi chiaramente

Federica: Quante persone sono nell'azienda?

Sabatini: In azienda siamo 20 più, in Italia, poi ce n'è un'altra esterna che sta in Romania e sono una sessantina di persone e qui, là è solo produzione, qua è logistica, produzione, una parte di engineering e il commerciale. Diciamo queste 20, 4-5 sono produttive e una quindicina sono amministrative, logistico, commerciali, ingegnerizzazione che faranno in Romania o in altre parti

Federica: Ok. C'è un posto dove in particolare, dove che ne so, ha l'ispirazione, quando è più legato che ne so, i momenti in cui

Sabatini: Tapis roulant

Federica: Tapis roulant

Sabatini: Sì

Federica: Ah

Sabatini: Infatti ce n'ho due, ce n'ho uno a casa, uno in azienda. Per me lo sport è una cosa molto importante e quando sto lì un'ora, più il tapis roulant che la bici, perché la bici normalmente vado in compagnia quindi chiacchieri, vedi, ti distrai, invece sul tapis roulant non puoi fare niente, stai solo, un'ora di sofferenza o mezz'ora in base agli allenamenti e quindi in quell'ora si aprono, mi si aprono tutti i 3-4 neuroni che ho, si mettono in movimento quindi, c'è un po' un turbine d'innovazioni, un turbine di di cose

Federica: Bene

Sabatini: Ognuno ha le sue chiamiamole droghe, ma ecco questo secondo me lo sport è una delle cose fondamentali per avere un modo di vita più o meno corretto

Federica: Ok. Decida sulla seguente idea innovativa: Accetta o rifiuta l'introduzione nella sua azienda di una piattaforma on line come strumento di stakeholder engagement

Sabatini: Sì, certo, assolutamente sì

Federica: Strumento capace di raccogliere dai propri stakeholders il maggior numero di proposte sostenibili, incentrate sul business da trasformare in progetti concreti, misurabili, ove possibile scalabili, contribuendo alle sfide dell'innovazione sostenibile?

Sabatini: Sì

Federica: Perché?

Sabatini: Intanto è il futuro, il futuro è uno, lo stakeholder è uno che indirettamente è il mercato, che poi possa o non possa comprare un prodotto, un servizio, ma comunque esprime un parere, esprime un parere alla madre, alla zia, alla nonna, esprime un parere all'amico, al club, all'associazione e qualcuno di quelli comunque è mercato, qualcuno di quelli comunque ha una possibile vicinanza al prodotto/servizio che l'azienda offre. Quindi tutto sommato, anzi, cose così diciamo, chiedere pareri ai consumatori, chiedere pareri agli stakeholder è tipico di un'azienda molto strutturata, perché un'azienda piccola se lo dimentica e un'azienda media fa fatica, perché vuol dire creare una piattaforma, creare una serie di domande, creare una serie di opportunità, finché un gruppo di persone va a dare una risposta. Poi questa risposta deve essere filtrata, questo feedback deve essere in qualche maniera estrapolato e dalla richiesta, mi invento, di una scarpa o di un sandalo o di un pezzo di pizza o piuttosto di un servizio innovativo, eh poi ci deve essere qualcuno che deve essere in grado di prendere questa idea, di farla propria, perché se no rimangono tutte quante un po' il sesso degli angeli. Cioè ha tutto senso ma l'impresa come abbiamo detto all'inizio, è qualcosa che ci serve per portare a casa denari e se parliamo sempre di cose fumose, questi denari dove li porto a casa

Federica: Quindi l'idea le piace?

Sabatini: L'idea

Federica: Però richiede un impegno, ci vuole una persona che se ne occupi

Sabatini: Una struttura adeguata, una struttura che in qualche maniera deve creare poi il collegamento tra le richieste, riducendo, riducendole a 5, perché uno non può portare avanti 100 idee, ma nemmeno Coca-cola, nemmeno Nike, nemmeno Apple piuttosto che Ferrari riescono a portare avanti le 100 richieste o le 1000 o le 100mila richieste del mercato o degli stakeholder. Magari 5 sì, 20 sì, ma comunque una cernita, figlia di una serie di elementi, la predisposizione a crederci in qualcosa, l'attinenza col marchio che ne so, parliamo di Ferrari, non farà mai una macchina diesel

Federica: Mmh

Sabatini: Perché? Perché è contrario al concetto di un marchio legato alla Formula1. Eh, quindi anche se il mercato gli dovesse chiedere la macchina green a metano, m'invento, non si vedrà mai una Ferrari a metano. I problemi di quell'altri, noi ci tiriamo fuori. Quindi anche vero che i pareri, dei appunto, dei portatori di pareri, è giusto che le aziende li seguono, ma dipende anche un po' dal dna dell'azienda. Perché se l'azienda non riesce a seguirla perché contraria al suo dna, se ne frega, che poi non è nel caso nostro, perché siamo un'azienda di una commodity, perché la scarpa è una commodity, non è un prodotto di lusso, quale possa essere una ferrari o un diamante piuttosto che un prodotto per una nicchia di persone. Noi anzi, più stiamo vicini alla clientela, più siamo vicini al mercato, più siamo vicini ad una crescita anche di azienda

Federica: Ok. Come gestisce le persone che fanno parte della sua azienda?

Sabatini: Ah, qui bisognerebbe parlarne un mese. Non è facile, le risorse umane secondo me sono il vero valore di un'azienda, perché un macchinario lo compro, un magazzino lo compro, l'affitto, una persona la devo trovare. I primi 6 mesi, i primi 3 mesi, i primi 2 mesi, sono tutte valide, dopo quando inizi a starci insieme, quando inizi a investirci tempo, denaro e quant'altro, t'accorgi che anche qui ci provi con 10, 3-4-5 sono quelli congeniali, un po' il discorso del consulente. Avere una bella squadra secondo me, è una delle ruote motrici di un'azienda. Se hai tutte capre, è difficile che l'azienda prosperi. Io non credo all'uomo solo al comando, la persona sola non fa nulla, la persona talentuosa che si contorna di altrettanti collaboratori, altrettanti validi, si unisce il talento magari con l'impegno, con la dedizione, col lavoro, però soltanto il talento di uno e 100 caproni, secondo me non è il modo per portare avanti una realtà. La società stessa ce lo insegna: un despota per quanto può stare 10 anni, 20 anni, 30 anni, quelli sono 25 ma ecco, sta lì, lì, altri 10 anni, poi che fa? Poi l'età anche lui lo porterà via speriamo. Vedi, diciamo il segreto è contornarsi di persone, che magari non sono dei premi nobel, dei luminari, però sono comunque giusti per quel team, perché poi se dovessimo prendere 5 premiere femme, 5 prime donne, 5 eccellenze, difficile che 5 eccellenze vanno d'accordo tra di loro, quindi magari un'eccellenza, due medi, due gregari e quindi si fa una squadra di 5 persone dove

uno spicca, due aiutano, due tirano, ma ecco una squadretta di 5 persone, ognuno ha le sue caratteristiche, ognuno ha le sue inclinazioni, ognuno ha le sue punto skills, ognuno ha le sue doti da mettere sul tavolo, dove ognuno ha 10 mani e ognuno mette qualche cosa

Federica: Come si relaziona con queste persone?

Sabatini: Eh, dipende, dipende dagli anni di azienda, dipende dal ruolo che hanno, dipende dall'età, dipende dal tempo che uno c'è stato insieme, dipende dalle esperienze che uno ha vissuto, poi in base a tutta una serie di dipende, uno inizia a trarre un po' le somme. Allora a questa persona ho dato del lei, a questa persona ho dato del tu, questa persona è invalida, allora vale il caso che io ci sia più tempo insieme e al tempo stesso che io m'arricchisco della sua esperienza e do un po' del mio know-how, un po' della mia conoscenza a questa persona. Be' comunque ci vuole tempo e anche qua si va minimo minimo minimo 6 mesi, se è un ruolo minoritario, se è un ruolo chiamiamolo dirigenziale ci vuole minimo minimo un anno e mezzo, affinché veda le due stagioni di cui prima

Federica: Mmh

Sabatini: E magari un pezzettino dell'altra per trarre un po' le prime sensazioni che poi serviranno a dare un po' un budget, una strada, a dare una previsione per la prossima, per la prossima campagna vendite piuttosto che il prossimo canvas, il prossimo lancio di prodotto, perché chiaramente tutti hanno una stagionalità, anche il bar. Il bar, ci sono periodi dell'anno in cui vende più caffè e periodi dell'anno in cui vende più cioccolate calde e periodi dell'anno in cui vende più coca-cola, che ne so, piuttosto tè freddo, anche lui ha una stagionalità e quindi dovrà approvvigionarsi in base alle esigenze del meteo, delle richieste dei clienti e anche lui dovrà capire se è meglio la barista a fare il caffè piuttosto che la barista a vendere il tè freddo piuttosto che a fare il cioccolato. Quindi anche il personale segue un po' le richieste sempre del mercato, sempre della stagionalità

Federica: Motiva queste persone, ha necessità di motivarle?

Sabatini: Sì, da qualche tempo sì, non da sempre, perché motivarle si motivano con i gradi

Federica: Con?

Sabatini: I gradi

Federica: I gradi

Sabatini: Del militare e con i soldini. Normalmente le due cose vanno molto collegate, eh normalmente motivare una persona non solo con l'uno o non solo con l'altro, ma anche dando responsabilità, che qui rientra un po' nel cappello gradi. Cioè il grado è l'ufficiale che ha uno stipendio bello ma al tempo stesso che comanda una truppa e al tempo stesso ha la responsabilità di portare la truppa a casa o di vincere la battaglia e deve portarne a casa più possibile vivi e non dentro la bara. Quindi ognuno di noi ha un compito e la motivazione del decoro personale è uno degli elementi del successo di un'azienda, perché se hai tutte le persone svegliate, un po' come dico con rispetto parlando, l'impiegato postale, poi anche lì magari c'è quello che è bravo a vendere i fondi di investimento, a fine anno gli regaleranno una caramella, quello che semplicemente attacca i francobolli, non fa mai carriera e dice: "Per quale motivo?" Ecco perché uno non ha messo il suo guizzo, non è facile, poi dipende anche gli ambiti in cui uno può competere

Federica: Ok. Ritieni di essere un esempio per le persone che lavorano qui?

Sabatini: Ci provo, non sempre, ci provo e non sempre credo di esserlo. Perché? Perché poi uno guarda, ma non sempre vuole emulare. Non so se lei va a messa, però bene o male il prete tutto l'anno dice le stesse cose, cambia la storiella che racconta prima, oggi è nato, dopo 6 mesi è cresciuto, poi l'hanno messo sulla croce e viceversa. Però la storia cambia, ma la parte iniziale e finale è sempre la stessa. Della serie "Volete bene, non v'ammazzate, sii altruista, aiuta quello, quell'altro" e il prete dice la stessa storia per 40 anni, più o meno la carriera sua, tutti i giorni, per tutti gli anni. Quindi quante migliaia di volte l'ha detto? Se avesse raggiunto il suo obiettivo, bastava che lo avesse detto 3-4-5-10

volte e poi il prete non diceva più niente, invece continuamente cerca di mostrare e di dare l'esempio, però non sempre ci riesce. Lo stesso discorso io, cerco di dire vengo presto in azienda, cerco di tenere tutto quanto a posto, cerco di essere rispettoso perché io voglio rispetto ma lo do pure. Ti riesce sempre? No, ma è normale che non riesca, quindi è soltanto continuando, la perseveranza, la costanza e la cuccia cinese, è la cuccia che scava la roccia, questa è un po' e lo stesso discorso uno ci proverebbe, sarebbe felice. Anche come genitore ci provo chiaramente a comportarmi in una certa maniera, mi auguro che i miei figli vengano in maniera diciamo piuttosto simile a quello che gli ho insegnato. A tal proposito le dico che io fra 12 minuti devo chiudere perché devo stare a Orte

Federica: Ah, ok, ok

Sabatini: Fra un'oretta, un'oretta e un quarto, quindi il tempo di passare da Spoleto

Federica: Che sono le sei e mezzo?

Sabatini: Sono le 6 e 48

Federica: Ah

Sabatini: Cioè volendo possiamo anche terminare un'altra volta

Federica: No, perché evidentemente m'ha coinvolto

Sabatini: No, no

Federica: Non mi sono resa conto del tempo che è passato

Sabatini: Questo mi fa piacere

Federica: Va bene, va bene, allora, ascolti, solo, ha una visione? Leggevo sul sito avete una vision, una mission, ha una visione? Un obiettivo, un mega-obiettivo?

Sabatini: Allora l'obiettivo ne abbiamo in parte parlato prima, è la riconoscibilità, cioè se ho un'idea e rimane qua dentro, il mio obiettivo termina al cancello

Federica: Ah

Sabatini: Se la mia idea, la mia visione la riesco a portare al di fuori del cancello, la riesco a portare in scala nazionale, internazionale, diciamo che ho già un altro obiettivo, diciamo di riconoscibilità, che poi venga, viene come conseguenza il tornaconto economico, ma non è mi creda che l'imprenditore, per lo meno io, non mi sveglio la mattina come già detto, per il denaro, ma perché mi piace stare qua in ufficio, mi piace visitare i clienti o visitare i fornitori, spostarmi o andare in magazzino, cioè mi piace vivere qua, pranzo qua dentro, io pranzo qua, quindi volevo dire che per me questa è una seconda casa, anzi passo più ore qua che a casa mia

Federica: Ok

Sabatini: Quindi, e se uno non fa questo perché ha una grossa dedizione?

Federica: E ha anche la cucina?

Sabatini: Certo

Federica: Sì

Sabatini: Certo, certo, qualche volta ho cucinato anche per il personale, 20 persone, ho fatto il baccalà alla livornese, buonissimo, da paura, diciamo ho cucinato qua che tra l'altro è una cucina piuttosto elaborata e quindi diciamo che la visione è questa di essere riconoscibili, che è il sogno un po' di ognuno. Hai un figlio e a tutti piacerebbe: "Ah guarda, quello è il figlio di, è diventato premio nobel in medicina, invento, questa è l'ambizione massima che ha un genitore, quando ha fatto i sacrifici per una vita e il figlio è riconosciuto a livello mondiale come un'eccellenza. Come imprenditore dico se la mia azienda fosse riconosciuta come il re del comfort piuttosto che il Dio della scarpa X, sarei particolarmente felice e questo

Federica: Ok. C'è qualcosa che vuole dirmi che magari non è emerso durante l'intervista?

Sabatini: Non saprei, avrei talmente tanto da dire ma arrivati diciamo a questo punto. Francamente non le nascondo, non sono solito ecco dedicare del tempo a questo tipo di interviste, perché ecco abbiamo una giornata tutti quanti piuttosto piena, però mi ha fatto molto piacere, poi se avessi avuto

Federica: Anche a me, non mi sono resa conto del tempo che è passato, è stato un piacere ascoltarla

Sabatini: Poi lei vedrà, rileggerà, sintetizzerà tutto questo che ci siamo detti e c'è la mia mail se vuole, ma com'era quel punto magari oppure se vuole venire giù non è un problema, ecco io l'unica cosa che chiedo da, intorno alle 5 e mezza, 6. E quindi ecco, io sono a disposizione per avere, se le servisse

Federica: Ok grazie

Sabatini: Un ripassino su qualche cosa

Federica: L'intervista allora è terminata

Sabatini: Grazie