



# PREMIO GIUSEPPE TALIERCIO

2° EDIZIONE – ANNO 2022

*Abstract tesi candidata al premio*

**ALMA MATER STUDIORUM UNIVERSITA DI BOLOGNA**

**SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI**

**Corso di Laurea Magistrale in Politica, amministrazione e  
organizzazione**



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**Tesi di Laurea Magistrale**

**Purpose at work: la relazione tra obiettivi, engagement e  
performance in un'organizzazione Teal. Il caso Wiseair srl.**

**Relatore:**

**CANDIDATA**

**Prof. Paolo Di Marco**

**Dott.ssa Sara Ferigo**

**A.A. ACCADEMICO 2021-2022**

## Abstract

La Teal Organization rappresenta un modello organizzativo incentrato sullo scopo evolutivo e sull'auto-organizzazione, a sua volta intesa come autonomia ma anche responsabilità nelle decisioni e nel perseguimento degli obiettivi. Attraverso l'analisi della letteratura scientifica sul tema e della ricerca sul campo (di tipo sia quantitativo che qualitativo) svolta all'interno della startup Wiseair srl, l'elaborato indaga se in questa tipologia organizzativa sia possibile sviluppare e mantenere in modo sostenibile engagement e risultati, a livello individuale, di team e organizzativo, verso il perseguimento di uno scopo condiviso. Mentre il coinvolgimento emotivo e l'allineamento organizzativo rappresentano premesse fondamentali per garantire la differenziazione competitiva e la sostenibilità dei modelli organizzativi, per costruire un'organizzazione realmente human-centered e purpose-oriented è anche necessario che lo scopo, la strategia e la cultura di un'organizzazione siano strettamente interconnessi. In particolare, la metodologia Objectives & Key Results (OKR), se integrata nei sistemi di performance management e di sviluppo individuale, rappresenta un metodo efficiente per definire e allineare chiaramente gli attori organizzativi intorno allo scopo e alle iniziative strategiche aziendali. I risultati dell'analisi, ulteriormente sostenuti dalla letteratura sul tema (anche se limitati allo studio di caso specifico), confermano l'ipotesi secondo cui risulta esserci una correlazione positiva fra la definizione ed il monitoraggio degli obiettivi e l'engagement individuale e l'allineamento organizzativo: tutti questi elementi hanno un impatto rilevante per la determinazione di una performance positiva su tutti i livelli (individuale, di team e organizzativo), garantendo in questo modo la sostenibilità del modello di business.

### Coerenza della tesi con i temi indicati nel bando del Premio Taliercio:

L'elaborato evidenzia come l'approccio Teal non si determini solo a livello strutturale, ma si realizzi soprattutto a livello di mindset imprenditoriale, nello spostamento dal focus sul profitto all'importanza dello scopo e dei valori, dalla piramide gerarchica ai network tra team, dalla leadership direttiva alla leadership visionaria e trasformazionale, da un approccio di pianificazione e previsione ad una filosofia improntata alla sperimentazione e all'adattabilità, dalle regole e dal controllo alla libertà e alla fiducia verso le persone, dall'autorità centralizzata al decision-making distribuito, con implicazioni rilevanti per le pratiche e le strategie organizzative.

In particolare, la tesi ha evidenziato il ruolo della leadership nelle strategie e nei processi aziendali riguardanti la sostenibilità del business (soprattutto in termini sociali) anche legati alle nuove modalità di lavoro legate alla transizione digitale.

## Obiettivi della tesi:

Il presente lavoro si propone come una riflessione sull'importanza che riveste un approccio human-centered e purpose-oriented, a livello strategico ed operativo, in un'organizzazione che presenta la (non) struttura Teal, sottolineando il legame positivo fra un sistema chiaro di obiettivi, l'engagement e la performance individuale, di team e di conseguenza organizzativa.

In particolare, l'elaborato si pone l'obiettivo generale di rispondere alla domanda di ricerca: "In una struttura organizzativa piatta e apparentemente "disconnessa" come quella Teal, come è possibile sviluppare e mantenere in modo sostenibile, in questa tipologia organizzativa, engagement e risultati verso il perseguimento di uno scopo condiviso?"

Gli obiettivi specifici sono:

- Fornire un excursus teorico sui principali concetti presenti negli studi organizzativi sulle caratteristiche del modello organizzativo delle Teal Organizations, per ricostruire il percorso evolutivo che ha portato alla ridefinizione dell'impresa moderna come un'organizzazione basata sulla pienezza, sull'auto-gestione e sullo scopo evolutivo.
- Definire i benefici dell'implementazione di un approccio Agile all'interno di un'organizzazione
- Delineare il corrispettivo concreto dei costrutti teorici individuati nel contesto organizzativo oggetto di studio, quello della startup Wiseair srl.
- Indagare la relazione fra scopo individuale e scopo organizzativo, raccogliendo la componente percettiva dell'adozione a livello organizzativo del framework OKR rispetto all'engagement, l'allineamento, lo sviluppo e alla leadership.
- Dimostrare come, nel momento in cui si assiste ad un aumento della complessità a livello organizzativo (legata non solamente ad una questione dimensionale, ma anche in cambiamenti di prodotto e di contesto), questa può essere efficacemente affrontata attraverso il decentramento del processo di decision-making e attraverso il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione, facendo leva sull'assunzione di responsabilità da parte di ognuno e sull'intelligenza distribuita, interconnessa, auto-motivata e auto-attivata.

## Attività di ricerca svolte per l'elaborazione: (es. sperimentazioni, questionari, interviste, utilizzo di strumenti digitali, applicativi, analisi desk o ricerche field, ecc.)

Il disegno di ricerca relativo allo studio di caso prevede che l'analisi venga svolta in dettaglio sui vari aspetti organizzativi secondo un metodo idiografico (Corbetta, 2014). Utilizzando la tecnica "a imbuto", si vogliono progressivamente analizzare il contesto strutturale e quello sociale, le interazioni formali e quelle informali e l'interpretazione di questi elementi da parte degli attori organizzativi. Per farlo, è utile adottare la cosiddetta triangolazione metodologica (Denzin, 1970) per combinare più prospettive attraverso cui condurre la ricerca per mettere in luce la multidimensionalità dei fenomeni organizzativi allo studio. In questo caso specifico, si sceglie di utilizzare un approccio multi-metodo per la raccolta dei dati che comprende e integra questionari, osservazione e interviste in profondità (Corbetta, 2014).

L'osservazione, quindi l'accesso alle pratiche organizzative e lavorative (una tecnica utilizzata è lo shadowing, idonea per osservare le interazioni organizzative dal punto di vista specifico dell'attore organizzativo) permette in particolare di operare una distinzione fra dati riportati e dati osservati, cioè tra quelli riportati nelle pratiche discorsive del flusso lavorativo e quelli che il ricercatore costruisce direttamente estrapolandoli dal fluire delle interazioni organizzative.

L'analisi organizzativa si realizza anche attraverso il coinvolgimento diretto degli attori organizzativi e si sviluppa mediante l'utilizzo integrato di vari strumenti (questionari, interviste individuali) per scandagliare credenze, valori, assunti di base e percezioni rispetto ai processi e alle strutture organizzativi.

Si è scelto di svolgere un'analisi di clima organizzativo a partire dai riferimenti alla letteratura sul tema ma anche attraverso un approccio maggiormente sperimentale, quantitativo (attraverso l'utilizzo di un questionario somministrato ai membri dell'organizzazione) ma anche qualitativo (attraverso interviste in profondità ai team leaders e ai founders).

Il questionario è stato svolto attraverso la piattaforma Typeform, particolarmente intuitiva sia in termini di fruibilità garantita all'intervistato sia per l'analisi dei dati postuma.

## Conclusioni determinate dai risultati ottenuti dai punti di cui sopra:

L'analisi ha evidenziato che la differenziazione competitiva e il coinvolgimento emotivo, premesse per il successo di un'organizzazione, derivano entrambe da uno scopo, che costituisce una forza centripeta per l'intera sistema organizzativo. La mancanza di uno scopo è una delle ragioni principali del disimpegno delle persone, mentre l'allineamento organizzativo è un elemento di differenziazione fondamentale tra le aziende ad alte prestazioni e quelle a basse prestazioni. Un allineamento reale, in cui la strategia, gli obiettivi ed uno scopo significativo si rafforzino a vicenda, infatti, offre ad un'organizzazione un grande vantaggio, dato dalla maggiore chiarezza in termini operativi e dalla certezza che le persone al suo interno si muovano nella giusta direzione. Una delle metodologie utili a conseguire sia l'allineamento organizzativo che l'engagement dei membri è stata individuata nel framework OKR, una metodologia di gestione organizzativa che comporta benefici associabili al focus, all'allineamento, all'impegno, al monitoraggio e all'ambizione, differenziandosi in maniera sostanziale da altri framework (KPI e MBO). L'elaborato ha evidenziato i benefici di questo metodo, che si configura come lo strumento ideale specialmente per una realtà imprenditoriale alle prime fasi di sviluppo come Wiseair. Indipendentemente dalla sua natura, una cultura forte determina risultati organizzativi positivi solo a condizione che sia allineata in maniera integrata con la strategia e la leadership organizzativa. Esiste una relazione positiva tra una forte cultura aziendale e le prestazioni. Un sistema di performance management, in conclusione, non può funzionare se a valle non si è investito, a livello organizzativo, sulla cultura per incentivare l'engagement e la responsabilizzazione delle persone orientati ai risultati. Si è evidenziato come gli OKR costituiscono un supporto estremamente valido in un'ottica di sviluppo e di engagement delle persone rispetto agli obiettivi aziendali, in quanto permettono di avere costanti e frequenti punti di confronto e consapevolezza su quali siano le necessità, le priorità e le dimensioni veramente importanti per un'azienda. I risultati dell'analisi hanno confermato l'ipotesi, ulteriormente sostenuta dalla letteratura sul tema, secondo cui risulta esserci una correlazione positiva fra la definizione ed il monitoraggio degli obiettivi e l'engagement individuale e l'allineamento organizzativo. Inoltre, tutti questi elementi hanno dimostrato di avere un impatto rilevante per la determinazione di una performance positiva su tutti i livelli (individuale, di team e organizzativo). In questo contesto, quindi, i dati legati a successi e fallimenti rispetto agli obiettivi aziendali possano contribuire a mappare, valutare e suggerire aree di miglioramento non solo a livello di team e di strategia organizzativa generale, ma anche individuale, all'interno di un sistema di performance management in cui lo sviluppo delle persone e la loro realizzazione siano poste al centro delle strategie aziendali. Alla luce dei risultati ottenuti, è tuttavia necessario sottolineare che la mera applicazione del framework OKR non avrebbe portato agli stessi risultati in assenza delle caratteristiche culturali e strutturali del caso studio specifico. La chiave per una performance aziendale superiore è mantenere uno stretto legame tra i bisogni delle persone, la cultura guidata dallo scopo e la creazione di valore: un framework di "obiettivi a cascata" non risulta efficace se questi non sono integrati con uno "scopo a cascata" ed una cultura aziendale a supporto della responsabilizzazione e dell'autonomia delle persone.