



**EMPLOYEE INVOLVEMENT  
IN DECISION-MAKING**

## **IL MODELLO EUROPEO DI COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE PER IL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI**

Il coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale in tempi di crisi come chiave per un'organizzazione efficace del progetto di lavoro dell'azienda vs/2021/0081



**Funded by  
the European Union**

# Contenuti

---

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>Strategie di comunicazione (SC)</b>	<b>8</b>
Principi	8
Caratteristiche	8
Caratteristiche legate al tempo	8
Caratteristiche legate allo spazio.	9
Caratteristiche legate all'agency, al senso di appartenenza e alla fiducia	9
Le procedure della Strategia di Comunicazione – “Il ciclo di strategia”	10
<b>Gli strumenti per migliorare il coinvolgimento di dipendenti nei processi decisionali</b>	<b>11</b>
Gli strumenti digitali per migliorare la partecipazione – La piattaforma digitale per incontrarsi e discutere	14
Gli strumenti organizzativi da aggiornare – La interna rete sociale aziendale	14
Il piano di emergenza ‘ durante e fuori una crisi	15
La condivisione degli spazi personali	16
Etica, valutazione e ricompensa	17
I Newsletter	17
I sondaggi	18
La linea di servizi HR	19
Il Coordinatore per il dialogo sociale durante una crisi	19
Co-gestione – i meccanismi di partecipazione	19
Sfatare le mentalità sulla Leadership	20
<b>Raccomandazioni, buone pratiche, lezioni apprese</b>	<b>21</b>

Buone pratiche	21
Athenaeum – Spagna	22
“Ascoltare i dipendenti” – Serbia	23
“Riconoscere il valore dei dipendenti” – Portogallo	23
“I lavoratori di Auchan” – Polonia	24
“L’importanza del sindacato” – Montenegro	25
“La collaborazione tripartite” – Italia	25
“Agilità e retrospettività” – Germania	26
<b>Lezione appresa: Ci vuole maggiore lavoro per il processo decisionale congiunto</b>	<b>28</b>
<b>Raccomandazioni</b>	<b>29</b>

# Introduzione

---

Questo documento è un prodotto sviluppato nell'ambito del progetto "Il coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale in tempi di crisi come una chiave per un'organizzazione efficace del lavoro aziendale", finanziato dal bando "Informazione, consultazione e partecipazione dei rappresentanti delle imprese" della DG Occupazione, affari sociali e inclusione – VP/2020/008.

Il progetto contribuisce a: a) Sostenere la partecipazione dei lavoratori nell'anticipazione e nella gestione del cambiamento, nonché nella prevenzione e nella risoluzione delle controversie in caso di varie forme di ristrutturazione di imprese e gruppi di imprese su scala europea. b) Sostenere il coinvolgimento dei lavoratori nella progettazione e nell'attuazione di misure per affrontare l'impatto della crisi del coronavirus sulla forza lavoro. c) Rafforzare la cooperazione tra i rappresentanti dei Paesi dell'Unione Europea (UE) (Spagna, Italia, Polonia, Germania e Portogallo) e dei Paesi candidati all'UE (Montenegro e Serbia) e tra i rappresentanti dei lavoratori del settore del commercio e dei servizi di diverse organizzazioni; e d) Preparare gli strumenti e soluzioni per aumentare il coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese del settore del commercio e dei servizi.

L'obiettivo di questo deliverable è quello di proporre un Modello di Comunicazione e Cooperazione (MCC) a livello europeo per un efficace coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale ogni qualvolta si verificano i cambiamenti organizzativi nelle aziende del settore del commercio e dei servizi durante i periodi di crisi, come ad esempio, la pandemia di Covid 19. Il MCC è stato elaborato dai rappresentanti dei lavoratori delle diverse organizzazioni. L'MCC è il risultato dei modelli sviluppati nei sette Paesi progettati dagli esperti nazionali durante il primo semestre del 2022 nei Paesi partecipanti al progetto.

Il documento è strutturato come segue, prendendo in considerazione i tre aspetti principali di un MCC efficace:

- In primo luogo, nella sezione "Strategie di comunicazione" vengono presentati in modo schematico gli approcci più efficaci ed inclusivi, evidenziandone gli aspetti contestuali, i meccanismi che li fanno funzionare e i risultati desiderati.
- In secondo luogo, nella sezione "Strumenti per migliorare il coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale aziendale" viene proposta una serie di meccanismi in modo completo, evidenziandone le funzionalità.
- In terzo luogo, nella sezione "Raccomandazioni, buone pratiche e lezioni apprese" il rapporto fornirà istruzioni chiare da mettere in pratica in un contesto europeo, dopo aver preso in considerazione le proposte di tutti i Paesi partecipanti al progetto.

Il Modello comprende due sezioni aggiuntive incentrate su: A) fornire uno snapshot del lavoro svolto in precedenza nell'ambito del progetto, riassunto con una frase „Come siamo arrivati qui?“ e B) fare il punto su cosa ci si aspetta da un modello di questo tipo, ovvero “Cosa si intende per modello di comunicazione e cooperazione” nell'ambito del progetto.

Questa relazione sarà accompagnata da una campagna di comunicazione che i partner stanno realizzando per sensibilizzare i dipendenti sul coinvolgimento nei processi decisionali delle aziende del commercio e dei servizi durante i periodi di crisi, ma non solo.

## COME SIAMO ARRIVATI QUI?

Mentre l'MCC europeo per il coinvolgimento dei dipendenti si baserà sui sette modelli nazionali progettati in Germania, Italia, Montenegro, Polonia, Serbia, Spagna e Portogallo durante il primo semestre del 2022, le conoscenze che servono come la base per loro progettazione provengono dalla ricerca svolta e dalla relativa analisi effettuata nel corso del 2021.

La ricerca sul campo ha compreso un'inchiesta condotta su un campione di 400 dipendenti di diverse professioni e livelli nel settore del commercio e dei servizi in tutta Europa, più di 30 interviste semi-strutturate con i loro datori di lavoro e un'analisi contestuale approfondita, comprese le nuove misure legislative e normative intraprese dai governi statali durante le chiusure causate dalla pandemia del Covid-19. Nonostante la naturale eterogeneità delle informazioni derivanti dalle caratteristiche contestuali, è stata anche condotta un'analisi europea che ha rielaborato le informazioni nazionali e ha prodotto un lavoro unitario in cui l'analisi del coinvolgimento dei lavoratori durante i cambiamenti organizzativi introdotti nel settore del commercio e dei servizi durante la pandemia ha potuto essere presentata in modo chiaro e illustrata con informazioni di prima mano provenienti dai Paesi. Alcune delle conclusioni dell'esercizio sono state:

- Per quanto riguarda il contesto successivo alla pandemia, alcuni quadri giuridici erano rilevanti, con le norme introdotte soprattutto in Germania, Polonia, Portogallo, Serbia e Spagna. La pandemia ha colpito duramente il settore del commercio e dei servizi in tutto il mondo, compresi i Paesi oggetto dello studio. Ciononostante, i cambiamenti introdotti miravano ad alleviare la situazione e a resistere alle difficoltà, ponendo la salute dei lavoratori in primo piano, soprattutto nei primi mesi dal marzo 2020 in poi. In alcuni Paesi il quadro legislativo è servito come “scudo sociale” per proteggere l'occupazione, come nel caso della Spagna.
- I risultati a livello europeo mostrano che i lavoratori sono stati ben informati dai loro datori di lavoro, ma sono stati consultati in misura minore e la maggior parte di loro non è stata coinvolta nel processo decisionale.

- I dipendenti considerano il loro atteggiamento proattivo e positivo quando sono avvenuti i cambiamenti, ma, nonostante ciò, sono insoddisfatti del fatto che non sia stato chiesto loro di presentare idee e opinioni sui cambiamenti organizzativi introdotti.
- Il riconoscimento dell'uso intensivo degli strumenti digitali è stato evidenziato come il più grande cambiamento avvenuto durante la pandemia, e questo ha influenzato il processo di coinvolgimento dei dipendenti. Altri meccanismi includono la formazione e la riqualificazione del personale, l'informazione regolare sullo stato dell'arte, la flessibilità degli orari di lavoro, il telelavoro, la creazione di team specifici per gestire la situazione, ecc. L'atteggiamento dei lavoratori è visto positivamente dai datori di lavoro dei sette Paesi.
- Sono state ripetutamente individuate due buone pratiche: l'uso della digitalizzazione e la formazione. Tra i miglioramenti, i datori di lavoro di tutta Europa riconoscono la necessità di comunicare in modo più efficace e tempestivo, di offrire più spazio per la comprensione e la prevedibilità, di costruire la fiducia, di offrire migliori opportunità di formazione e di semplificare il lavoro.

Tenendo conto di queste conclusioni, i rappresentanti nazionali del Progetto hanno lavorato con il supporto di esperti esterni nazionali per produrre MMC nazionali specifici per i diversi Paesi. Questi MMC sono stati finalizzati durante il primo semestre 2022 – il cui frutto è ora il MMC europeo presentato in questo rapporto.

## **COSA SI INTENDE PER MODELLO DI COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE (MCC) NELL'AMBITO DI QUESTO PROGETTO?**

La natura più intrinseca dei "modelli" è la facilità di utilizzarli in situazioni simili o diverse, e la loro caratteristica ottimale è la loro replicabilità o riproducibilità.

In questo caso specifico, la pianificazione di un MCC tra lavoratori e datori di lavoro nell'ambito del Progetto mirava a supportare sia i lavoratori che i datori di lavoro e/o i proprietari dell'azienda nell'eventualità di una futura riorganizzazione del lavoro dell'azienda, in caso di un'altra situazione di crisi, con l'obiettivo di aumentare il coinvolgimento dei lavoratori nei futuri cambiamenti organizzativi. Da un punto di vista generale, un MCC contiene aspetti relativi alla comunicazione all'interno di un'entità sotto forma di linee guida per supportare sia i datori di lavoro che i dipendenti dell'azienda. Inoltre, contiene buone pratiche e situazioni reali in cui i datori di lavoro del settore del commercio e dei servizi che hanno riorganizzato il lavoro dell'azienda in relazione alla pandemia di Covid-19 lo hanno fatto in collaborazione con i dipendenti: Grazie al libero accesso, tali buone prassi possono essere utili ai futuri dipendenti e possono essere condivise con i loro colleghi e datori di

lavoro, sostenendoli nel loro impegno per un migliore coinvolgimento nel processo decisionale nelle loro aziende. La natura di un MCC è la sua utilizzabilità da parte di un'ampia gamma di stakeholder, ovvero: datori di lavoro e dipendenti.

Più specificamente, un MCC contiene una strategia di comunicazione, strumenti da utilizzare nella pratica e una serie di raccomandazioni e buone prassi.

# Le strategie di comunicazione (CS)

---

Nell'ambito del Modello di Partecipazione, che mira a garantire la partecipazione e la consultazione dei lavoratori nei processi decisionali aziendali, e in particolare in quelli che riguardano l'occupazione (come diritto del lavoro riconosciuto dalla legge), la Strategia di Comunicazione è concepita come un mezzo per raggiungere tale obiettivo.

## PRINCIPI

- I principi fondamentali di una SC in un'azienda dovrebbero essere quelli di efficienza, efficacia e trasparenza.
- Efficienza nella comunicazione significa che la comunicazione deve essere tempestiva, dinamica e orientata ai risultati. Una delle sfide in termini di efficienza della comunicazione è sicuramente l'obbligo di rispettare gli orari di lavoro dei dipendenti, per cui l'efficienza desiderata implicherebbe la preventiva definizione di regole da applicare durante la crisi.
- L'efficacia della comunicazione implica l'uso di strumenti moderni che consentano un'interazione rapida e ininterrotta e lo scambio di informazioni in tempo reale.
- Trasparenza nella comunicazione significa che le informazioni da cui dipende il processo di lavoro sono disponibili a tutti coloro che vi partecipano

## CARATTERISTICHE

Le caratteristiche fondamentali di una SC sono classificate in tre fasce: tempo, spazio e agency/sentimento di appartenenza/fiducia e sono interconnesse tra loro.

### LE CARATTERISTICHE LEGATE AL TEMPO

- La SC deve essere pianificata in anticipo, quando possibile, e sostenuta nel tempo.
- La SC deve essere tempestiva, appropriata e continuamente aggiornata.
- La SC deve rispondere rapidamente ai cambiamenti del contesto, in questo caso alla crisi e quindi alle sfide strutturali-organizzative di un'azienda.

Queste caratteristiche, se prese in considerazione, possono garantire che una strategia di comunicazione risponda adeguatamente alle esigenze dell'azienda e dei suoi membri.



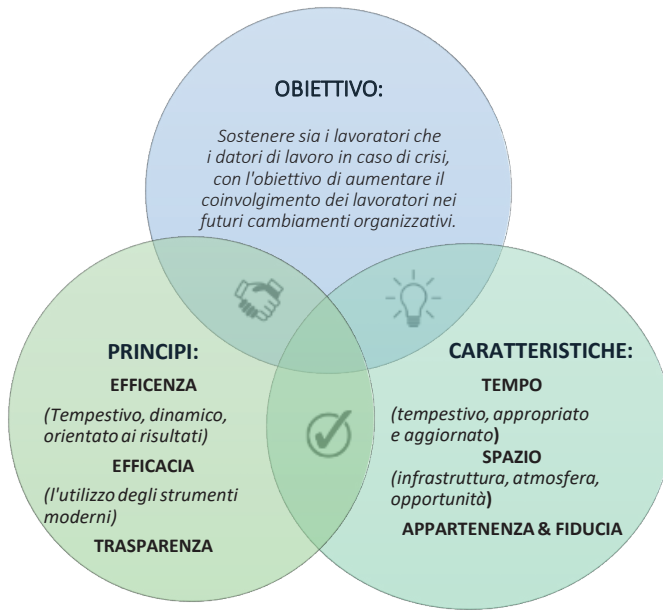
## **LE CARATTERISTICHE LEGATE ALLO SPAZIO.**

- La SC deve garantire lo spazio giusto e deve creare lo spazio più appropriato per la comunicazione e per il coinvolgimento dei lavoratori.
- La SC deve disporre di un'infrastruttura che consenta la connessione tra datori di lavoro e dipendenti, e tra di loro, sia fisicamente (una sala riunioni) che digitalmente (online)
- La SC deve prendere in considerazione l'atmosfera in cui vengono decisi e attuati i cambiamenti.
- La SC deve creare l'opportunità per tutti i membri dell'azienda di presentare e selezionare le idee.
- La SC deve garantire la riservatezza dei dati personali e delle esigenze personali.

## **CARATTERISTICHE LEGATE ALL'AGENCY, AL SENSO DI APPARTENENZA E ALLA FIDUCIA**

- La SC deve essere incentrata sulle persone. Spostare l'attenzione dalla "comunicazione dei fatti" alla "comunicazione alle persone" e quindi il coinvolgimento delle persone.
- La SC deve coinvolgere tutti i membri dell'azienda. Lo slogan "Non lasciare indietro nessuno" è fondamentale per garantire che, direttamente o indirettamente, i dirigenti dell'azienda raggiungano con i loro messaggi tutti i dipendenti, e che allo stesso modo i dipendenti siano coinvolti nell'esprimere la loro opinione.
- La SC deve includere la formazione, la formazione continua e la formazione rinnovata quando necessario. La formazione deve raggiungere facilmente ogni singola persona dell'azienda. Un buon impegno nella formazione raccoglie i frutti con il tempo, e soprattutto in tempi di crisi. La formazione continua sulla comunicazione e l'aumento della fiducia in sé stessi e nell'agenzia dei lavoratori di un'azienda consentono un migliore coinvolgimento e quindi una strategia di comunicazione più efficace.
- La creazione di fiducia tra i datori di lavoro e i dipendenti è una sfida che può essere affrontata attraverso una comunicazione tempestiva e attenta e il coinvolgimento dei dipendenti.

il modello di comunicazione e di cooperazione (mcc):



## LE PROCEDURE PER CREARE UNA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE<sup>1</sup> – “IL CICLO DI STRATEGIA”

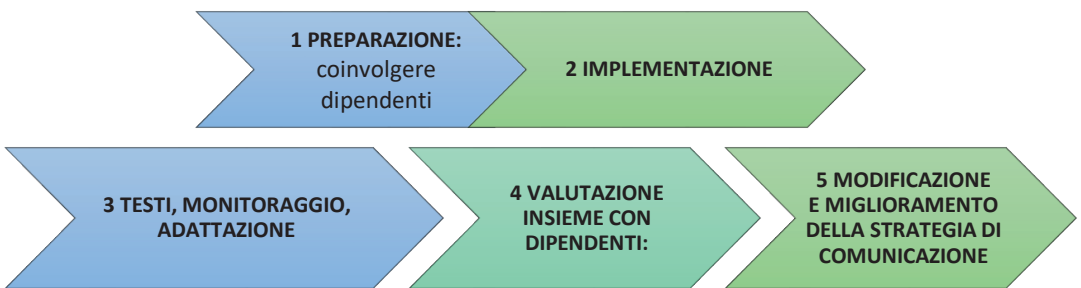
- Il ciclo della strategia può essere suddiviso nelle seguenti fasi: preparazione, attuazione, monitoraggio/test, valutazione e, infine, modifica e miglioramento.
- Nella “Fase 1. Preparazione”, il coinvolgimento dei dipendenti dovrebbe essere assicurato già nella fase di elaborazione di possibili scenari di crisi che forniranno i riferimenti necessari per sviluppare gli schemi e le procedure validi per rispondere alle situazioni di crisi, in modo da essere pronti all’uso quando si verifica una crisi. Le discussioni in merito dovrebbero coinvolgere i dipendenti rappresentativi.
- Nella “Fase 2°. Una volta mappato il pubblico dei dipendenti ed esaminati i canali e gli strumenti di comunicazione, è necessario decidere come sarà il flusso di informazioni (chi informa chi, ecc.) e come la strategia garantirà i diversi tipi e vettori di comunicazione. I modelli di comunicazione preparati in anticipo possono tornare utili quando l’azienda viene colpita dalla crisi e la tempestività della reazione diventa cruciale.

1 Such as seen under the Polish National Report.

- Nella “Fase 3. Test o monitoraggio e aggiustamento”, le procedure di gestione della crisi, compreso il sistema di comunicazione, dovrebbero essere testate, ad esempio, una volta all’anno, per garantire che funzionino e che non si guastino nel momento in cui devono essere utilizzate. Durante una crisi, l’attuazione della strategia di comunicazione deve essere monitorata per individuare eventuali carenze e adattata su base corrente. Il controllo del processo di comunicazione, in quanto molto importante, deve essere stabilito fin dall’inizio, con una buona organizzazione del quartier generale della crisi e una chiara divisione delle responsabilità nel processo di comunicazione, che implica la creazione e il posizionamento dei messaggi chiave ai gruppi target e il successivo monitoraggio e attuazione.
- Nella “Fase 4. Valutazione con i dipendenti” è importante valutare il sistema per poterlo migliorare. i dipendenti dovrebbero essere coinvolti nel processo di valutazione, in quanto sono sia il pubblico chiave sia – auspicabilmente – partecipanti attivi della comunicazione interna dell’azienda nei processi decisionali dell’azienda. Può essere utile istituire un sistema di ricompense.
- Fase 5 Modifica e miglioramento della strategia di comunicazione. i risultati della valutazione dovrebbero essere utilizzati dall’azienda per rivedere e migliorare il sistema e la strategia di comunicazione di crisi, tenendo conto delle preoccupazioni e delle idee dei dipendenti.

La CS deve essere semplice e priva di amministrazione e burocrazia superflue.

## IL CICLO DI STRATEGIA



## 1. Preparation

Setting up **Crisis Team** - including HR, Legal and communication departments

Brain storming session on **potential crisis scenarios**: crisis team, management, representative employees

Assigning responsibilities to Crisis Team members  
Setting up a **response team** responsible for crisis communication  
Designation of a spokesperson – the **primary contact for employees** for obtaining reliable information

Mapping out **internal audience**: department/ time-zone / access to on-line tools /needs  
- grouping into categories

- *on-line workers*  
- *on the road workers*  
- *off-line workers etc.*

Mapping out and auditing **communication channels and tools**

## 2. Getting a two way communication system in place

### Procedures and mechanisms:

- Who needs to be informed first
- What are the decision-making mechanisms
- Chronology of procedural steps
- A basic communication plan for crisis situation, including feedback

**Safety protocols** accessible, visible and updated and known to employees

**Communication templates** with viable information available for use and adaptation as needed

### Response team members

(and crisis management)  
**trained in communication** (ways to communicate, use of communication tools, information handling, etc.)

### Communication tools

- top-down, bottom-up, two-way, horizontal  
- pull and push  
- written and personal (face-to-face)

### Content to be communicated:

- where to get information  
- times when information is to be released (fixed regular schedule)  
- what to do /how to behave (instructions)  
- how to cope with the situation (emotional support and counselling)  
- feedback tools/channels (questions, concerns, ideas and suggestions)  
- what company does to address the crisis and the concerns of employees

**3. Routine scheduled testing** (once a year)

**3. On-going monitoring and adjustment** (during a crisis situation)

**4. Evaluation with employees** (scheduled or following the crisis)

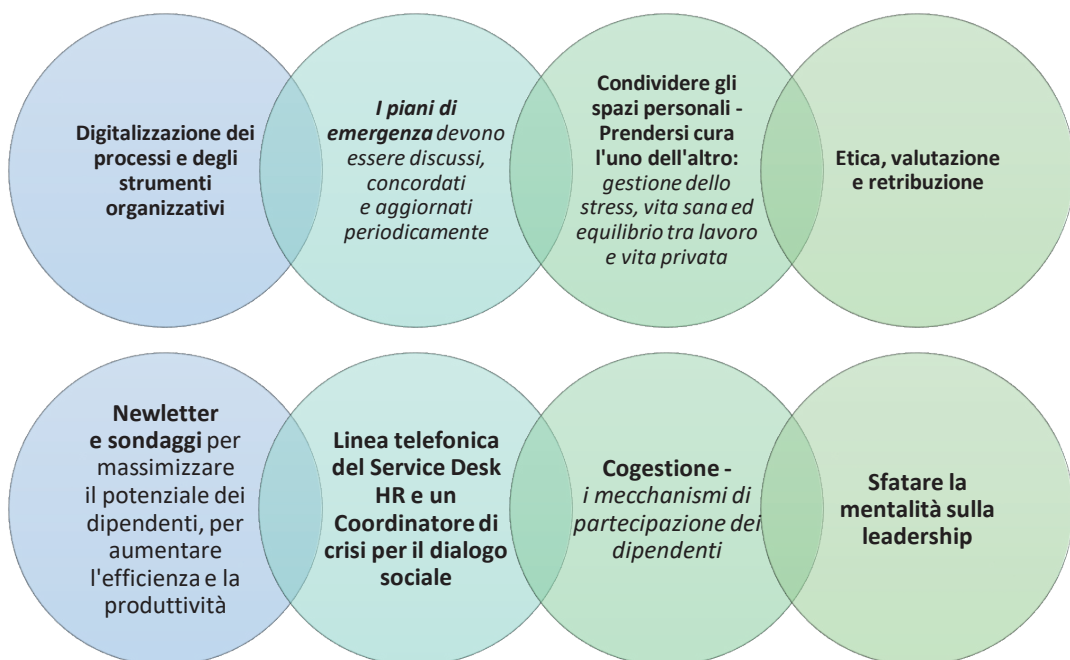
# Gli strumenti per migliorare il coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale in aziende

---

Dopo aver definito i contenuti di base di una strategia di comunicazione efficace, l'obiettivo è ora quello di individuare i meccanismi che possono implementare tale strategia ed essere utilizzati per migliorare il coinvolgimento dei lavoratori nella situazione di crisi dell'azienda e, in generale, aumentare la cooperazione tra lavoratori e datori di lavoro.

Gli strumenti più evidenziati per migliorare la cooperazione tra datori di lavoro e dipendenti tra i sette Paesi europei sono i seguenti:

## GLI STRUMENTI



## **GLI STRUMENTI DI DIGITALIZZAZIONE PER AUMENTARE IL COINVOLGIMENTO LA “PIATTAFORMA DIGITALE PER INCONTRARSI E DISCUTERE”**

La digitalizzazione dei processi è emersa come risultato delle risposte dei lavoratori e delle ricerche sul campo dei datori di lavoro in tutti i Paesi del Progetto.

Una parte fondamentale dei processi di digitalizzazione nelle aziende deve essere costituita da quelli relativi all’informazione, alla consultazione e al processo decisionale tra i datori di lavoro, i proprietari e i dirigenti dell’azienda e i datori di lavoro.

Sia i processi formali, come la gestione delle risorse umane, la contabilità e la gestione di un’azienda, sia quelli informali possono essere svolti in forma digitale.

Per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti, proponiamo le Piattaforme Digitali per il Coinvolgimento dei Dipendenti come un’esperienza pratica – il più semplice possibile per tutti i dipendenti – attraverso i gadget digitali che già utilizzano, come telefoni o computer. Gruppi WhatsApp, riunioni Skype/Teams/Zoom sono gli spazi digitali utili da considerare.

Una “piattaforma digitale per incontrarsi e discutere” dovrebbe essere resa disponibile a livello aziendale, come parte della gestione delle risorse umane, sotto la diretta direzione dei leader e/o dei proprietari dell’azienda, dove possa avvenire una comunicazione continua. Alcune strategie HR, come le domande aperte e la discussione diretta, possono avere luogo su base regolare e previo annuncio. Il legame con i leader dell’azienda deve essere costantemente percepito dai lavoratori.

## **GLI STRUMENTI ORGANIZZATIVI DA AGGIORNARE – “LA RETE SOCIAL INTERNA” DELL’IMPRESA**

La pandemia del Covid-19 ha portato inaspettati sconvolgimenti negli ambienti di lavoro che hanno richiesto l’adozione di misure improvvise. I sette Rapporti nazionali – provenienti da Germania, Italia, Montenegro, Polonia, Portogallo, Serbia e Spagna -, frutto della ricerca condotta tra i lavoratori e gli impiegati dei settori del commercio e dei servizi di questi Paesi, hanno evidenziato la necessità di diventare più resilienti in termini di aspetti organizzativi. Sia i lavoratori che i datori di lavoro hanno evidenziato l’importanza degli “strumenti organizzativi” come risorsa per un migliore coinvolgimento e quindi una maggiore resilienza durante la gestione delle crisi e di eventuali ristrutturazioni o riorganizzazioni delle aziende.

Un nuovo strumento organizzativo proposto qui con l’obiettivo di aumentare il coinvolgimento dei dipendenti è il cosiddetto “Internal Social Network”. In linea con gli aspetti della

digitalizzazione visti in precedenza, le reti sociali che vengono create all'interno di un'azienda e con il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, compresi i proprietari dell'azienda, i leader, i manager e, naturalmente, i dipendenti, aiutano a migliorare la comunicazione interna all'entità.

Una rete sociale a livello aziendale può rompere le rigide norme gerarchiche per introdurre una maggiore flessibilità. Può incoraggiare conversazioni più informali e avvicinare persone diverse, favorendo buone relazioni professionali.

Questi strumenti hanno dimostrato di avere un impatto positivo sulla soddisfazione dei dipendenti e sul loro senso di appartenenza (si veda la sezione Strategia di comunicazione) e aumentano la trasparenza della comunicazione e del processo decisionale in azienda. Quando si utilizza il "Social Network interno" è necessario salvaguardare la riservatezza dei dati personali e sensibilizzare tutti i partecipanti su questo aspetto.

## **UN PIANO DI EMERGENZA – DURANTE E FUORI UNA CRISI**

I piani di emergenza sono uno strumento di gestione per le aziende. Fanno già parte di tutti i progetti manageriali, siano essi teorici o pratici. Tuttavia, rimane un meccanismo

utilizzato principalmente dalle aziende più grandi. Le micro, piccole e medie imprese creano un piano all'inizio, quando vengono costituite, oppure lo fanno ogni volta che viene loro richiesto quando chiedono sovvenzioni o finanziamenti alle amministrazioni pubbliche o alle banche. I requisiti ad hoc per i piani di emergenza sono un rischio, soprattutto per le aziende più piccole. I piani non sono considerati uno strumento utile e non vengono aggiornati, né tantomeno discussi e diffusi tra i membri dell'azienda, compresi i dipendenti.

Il Piano di emergenza deve essere discusso, concordato e aggiornato periodicamente tra l'azienda e i lavoratori come parte importante del Modello di partecipazione all'interno dell'azienda. Un modello standard di Piano di emergenza può essere preso in considerazione e poi aggiornato per ogni azienda.

## **CONDIVISIONE DEGLI SPAZI PERSONALI – PRENDERSI CURA UNO DELL'ALTRO**

Non esiste alcuno strumento che possa sostituire il contatto diretto tra un dipendente e il suo manager. È molto importante creare e mantenere un ambiente di lavoro inclusivo e far sentire ogni dipendente incluso, rafforzando l'appartenenza e l'impegno aziendale. Oltre ad alcuni strumenti altamente tecnici come i canali di comunicazione Microsoft Teams, Internet, portali, schermi televisivi per le informazioni, Viber e altre comunità di networking, è molto importante aumentare il livello di conoscenza tra i dipendenti in merito alla gestione dello stress, all'importanza di una vita sana e all'equilibrio tra attività lavorative e private. Tutto questo è davvero possibile se le aziende si impegnano a fondo e ascoltano le esigenze dei propri dipendenti, dell'ambiente in cui operano e della comunità a cui appartengono. Buone relazioni interpersonali e un'atmosfera di cooperazione e amicizia sul luogo di lavoro sono fattori chiave per la soddisfazione dei dipendenti, sia in situazioni normali che di crisi.

I momenti faccia a faccia dovrebbero essere favoriti. I datori di lavoro devono promuovere le riunioni per mantenere i contatti con i dipendenti, che devono avere cadenza regolare, settimanale o bisettimanale. Idealmente, ogni riunione dovrebbe riunire 10-15 dipendenti e non di più, in modo che questo momento possa essere più controllato ed efficace nel suo obiettivo, la comunicazione.

L'opzione di incontri individuali con un dipendente mirati a un miglioramento specifico o scelto a caso dal gruppo di lavoro. Se ben condotti, questi incontri sono un ottimo modo per creare legami personali e incoraggiare il cambiamento nei dipendenti. Inoltre, è l'approccio migliore quando un datore di lavoro desidera comunicare idee più complesse e ottenere il feedback diretto dei dipendenti e la loro collaborazione nel processo decisionale.



## ETICA, VALUTAZIONE E RICOMPENSO

Dovremmo essere guidati dal fatto che, a prescindere dal successo, abbiamo bisogno di alleati negli affari. Un elemento importante è la comunicazione verbale e non verbale. Se i superiori si rivolgono ai colleghi con un tono sgradevole, dall'alto, usando il sarcasmo, ciò avrà conseguenze negative, soprattutto in situazioni di crisi. Non è mai consentito parlare ai dipendenti con un tono elevato, soprattutto nei momenti di crisi, quando le persone sono molto sensibili. È necessario fare attenzione a non mettere i dipendenti davanti al fatto compiuto, ma discutere dei problemi che li riguardano direttamente e verificare se sanno di cosa si tratta. Condividere con i dipendenti il merito dei risultati ottenuti è particolarmente importante in tempi di crisi. Non dobbiamo mancare di dare riconoscimenti, gratitudine e premiare i dipendenti che partecipano alla catena del successo dell'azienda. È un modo molto efficace per costruire buone relazioni tra i dipendenti, ma anche per rafforzare lo spirito di cooperazione e di lealtà dei dipendenti e dei collaboratori; in questo modo tutti i dipendenti sono incoraggiati a essere produttivi e a collaborare tra loro. Le competenze e le esperienze che i dipendenti possiedono non devono essere trascurate, ma devono essere incoraggiate a sfruttare il loro potenziale, in modo che l'azienda nel suo complesso ne tragga beneficio. I superiori devono lodare, riconoscere e premiare gli sforzi, le buone idee e i contributi di tutti. Tutto ciò contribuisce a creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti scoprono i propri talenti e li mettono al servizio dell'azienda. I dipendenti sono particolarmente sensibili nelle situazioni di crisi se il datore di lavoro non tratta tutti allo stesso modo.

## I NEWSLETTER

Si suggerisce una comunicazione regolare attraverso newsletter interne a tutti i dipendenti. La cadenza di invio di questa newsletter può essere settimanale, bisettimanale o mensile, a seconda delle esigenze di flusso di comunicazione dell'azienda. Se non ci sono nuove informazioni da comunicare ogni settimana, allora non è necessario inviare una newsletter settimanale. Questo aspetto deve essere analizzato dai manager, che devono decidere la frequenza con cui i lavoratori riceveranno le e-mail con le informazioni aziendali. Per quanto riguarda il contenuto informativo, si deve anche analizzare cosa è rilevante condividere o meno e ci deve essere una selezione oculata delle informazioni, per garantire che la newsletter non abbia un eccesso di informazioni, ma allo stesso tempo assicurarsi che abbia le informazioni pertinenti per la percezione dei lavoratori e migliorare la loro capacità di coinvolgimento e partecipazione. Può includere contenuti come nuove acquisizioni, nuove partnership (con chi, perché, per quanto tempo...), informazioni finanziarie, purché legalmente consentite, e qualsiasi altro tipo di nuova informazione che contribuisca a distribuire e creare conoscenza, mettendo i dipendenti in grado di prendere decisioni accurate e di partecipare attivamente. Un vantaggio di questo strumento è che utilizzando piattaforme di invio di newsletter è possibile tracciarne e misurarne l'efficacia.

è possibile consultare i tassi di apertura delle e-mail, sapendo se i lavoratori stanno effettivamente consultando le informazioni e, includendo strategicamente sezioni cliccabili nel corpo della newsletter, è anche possibile capire se i dipendenti stanno prestando attenzione e assorbendo le informazioni fornite.

## SONDAGGI

Se un'azienda vuole essere sicura di raccogliere le risposte più oneste, deve cercare un modo anonimo per farlo. I dipendenti saranno più sinceri se le loro risposte rimarranno riservate. Pertanto, lo strumento migliore per la raccolta di informazioni è un sondaggio. Esistono diverse piattaforme per organizzare un sondaggio, con accesso gratuito e facili da usare. Il sondaggio deve essere ben progettato, in modo che i dipendenti siano disposti a rispondere e che le risposte abbiano un valore visto il loro scopo. I sondaggi sono uno strumento eccellente per fornire ai dipendenti un feedback all'organizzazione, aiutando a identificare dove è possibile massimizzare il potenziale dei dipendenti e dove l'organizzazione deve prestare maggiore attenzione per apportare miglioramenti che si tradurranno in maggiore efficienza e produttività. Questi sondaggi possono essere condotti spesso, con domande generali che sono sempre rilevanti per le decisioni dell'azienda, in modo da mantenere la partecipazione attiva dei dipendenti. Ma si può anche progettare un sondaggio specifico per un problema particolare, come le situazioni di crisi, in cui i cambiamenti e lo scenario sono molto insoliti. La parte più importante dell'utilizzo di questo strumento è la costruzione del sondaggio, non solo perché deve essere accattivante per raccogliere un numero di risposte sufficiente a trarre conclusioni, ma anche perché chi lo progetta deve essere saggio nella scelta di parti come le domande o il modello delle domande, poiché non importa quante risposte l'organizzazione ottenga, esse sono preziose e utili solo se rispondono anche a domande valide e utili. Se la preparazione del sondaggio è buona, questo da solo non basta a garantire informazioni di qualità per l'azienda. È fondamentale garantire la riservatezza dei partecipanti al sondaggio, solo in questo modo è possibile raccogliere feedback onesti, altrimenti si possono compromettere i risultati o addirittura intaccare la fiducia dei dipendenti.

## **LINEA TELEFONICA DEL SERVIZIO HR**

Una linea telefonica dedicata, gestita dai membri del team responsabili della gestione delle risorse umane, che i dipendenti possono chiamare per segnalare problemi e chiedere supporto. Tra i vantaggi vi sono il fatto che l'accesso non richiede la connettività a Internet o competenze digitali; la piena accessibilità ai lavoratori fuori sede e in viaggio; l'offerta di un contatto personale (anche se non faccia a faccia); la comunicazione bidirezionale con risposta immediata; l'elevata efficacia. Possibilità di chiarimenti immediati; consente di conoscere meglio le esigenze e gli stati d'animo dei dipendenti, rispetto alla comunicazione elettronica. Tra i limiti: la capacità limitata di gestire richieste telefoniche simultanee; non impedisce che vengano poste ripetutamente le stesse domande o domande simili; può richiedere molta manodopera.

## **IL COORDINATORE DI CRISI PER IL DIALOGO SOCIALE**

Sebbene la nostra legge sul lavoro riconosca un rappresentante sindacale, o un rappresentante dei lavoratori nelle aziende in cui il sindacato non è organizzato, una situazione di crisi richiederebbe la selezione di una persona il cui compito sarebbe quello di coordinare la comunicazione tra datori di lavoro e dipendenti su base giornaliera. Questa persona sarebbe responsabile della manutenzione della piattaforma di comunicazione online. Un altro ruolo importante del coordinatore sarebbe quello di essere costantemente a disposizione del datore di lavoro e dei dipendenti, soprattutto nei momenti in cui è necessario reagire in modo rapido ed efficiente.

## **CO-DETERMINAZIONE – MECCANISMI DI PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI**

La cosiddetta "co-determinazione" consente ai lavoratori di partecipare direttamente alle decisioni aziendali anche in caso di una crisi. Oltre alla partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda, lo strumento in questione prevede anche la possibilità di presiedere l'organo di controllo che, nel sistema di amministrazione e controllo a due livelli, è denominato "Collegio di Vigilanza". Sulla base di quanto evidenziato, le configurazioni che possono essere assunte dallo strumento della cogestione sono: la previsione della nomina di un membro del Consiglio di Amministrazione da parte dei lavoratori (nominato tra i lavoratori stessi o tra i sindacati); la previsione della nomina di un membro del Consiglio di Sorveglianza da parte dei lavoratori (nominato tra i lavoratori stessi o tra i sindacati). Per raggiungere questo obiettivo, il legislatore dovrebbe imporre alle aziende coinvolte l'obbligo di adottare statuti partecipativi che prevedano le modalità di nomina dei membri rappresentanti dei lavoratori e le modalità di esercizio delle rispettive prerogative.

## SFATARE LE MENTALITÀ SULLA LEADERSHIP<sup>2</sup>

LEADERSHIP	LEADERSHIP DI SQUADRA	AUTO-LEADERSHIP
Stabilire una mentalità agile	Consentire la perdita di controllo.  Aprirsi alla libertà creativa.	Flessibilità nel pensare e nell'agire.  Solution orientation.
Creare un ambiente poliedrico	Utilizzare la diversità.  Riconoscere il potenziale.	Mentalità aperta.  Visione positive dell'umanità.
Cultura di feedback aperta e vivace	Dare l'orientamento.  Gli errori possono essere utili.	Considerare il feedback come un'opportunità.  Ascoltare comprendere percepire.
Promuovere il networking e la trasparenza	Suprare le gerarchie costruendo le reti.	Disponibilità a condividere le conoscenze  avvicinarsi agli altri con coraggio.

Fonte: New Work Culture <https://www.beyourproject.de/vuca-agilit%C3%A4t>

2 Tabella come nella relazione nazionale tedesca.

# Raccomandazioni, buone pratiche e lezioni apprese

---

L'ultima sezione del "Modello europeo per la comunicazione e la cooperazione dei lavoratori" si concentrerà sulla fornitura di suggerimenti e consigli pratici sia per i lavoratori che per i datori di lavoro, al fine di migliorare il coinvolgimento (informazione e consultazione) dei lavoratori nei processi decisionali aziendali attraverso una migliore comunicazione e cooperazione all'interno delle organizzazioni, con un'attenzione particolare al caso ipotetico di una situazione di crisi che può innescare cambiamenti nell'organizzazione del lavoro.

Le conoscenze qui tratte sono il risultato dei sette Rapporti nazionali dei Paesi europei che partecipano al Progetto.

## BUONE PRASSI

Per quanto riguarda le Buone Pratiche, abbiamo scelto un esempio per ogni Paese.

SPAGNA "Athenaeum" uno spazio di dibattito all'interno dell'azienda.

SERBIA: "Ascoltare i dipendenti".

PORTOGALLO: "Riconoscere il valore dei dipendenti".

POLONIA: "I lavoratori di Auchan" – il contatto personale intensivo e fattibile nella comunicazione di crisi".

MONTENEGRO: "L'importanza del sindacato".

ITALIA: "La collaborazione tripartite".

GERMANY: "Agilità e retrospettività".

“ATHENAEUM” – SPAGNA

<p>Athenaeum – uno spazio di dibattito all’interno dell’azienda. Uno spazio in cui i membri dell’azienda si incontrano per condividere informazioni, formarsi e discutere, oltre che per esprimere la propria opinione e migliorare l’organizzazione.</p>	
<b>RILEVANZA PER I DATORI DI LAVORO</b>	<b>RILEVANZA PER I DIPENDENTI</b>
<p>I datori di lavoro condividono le loro opinioni sulle esigenze dell’azienda in modo flessibile e aperto, con formalità meno rigide.</p> <p>Lasciano spazio ai dipendenti per capire al loro ritmo.</p> <p>Incoraggiano i dipendenti a esprimere la propria opinione.</p>	<p>I dipendenti partecipano sia tacitamente che parlando o scrivendo.</p> <p>Leggono tempestivamente le notizie fornite dai datori di lavoro e possono gestire le informazioni a loro scelta.</p> <p>Si sentono a proprio agio con le modalità con cui vengono fornite le informazioni e possono partecipare esprimendo la propria opinione.</p>

All’Ateneo possono partecipare tutti i datori di lavoro e i lavoratori, comprese le rappresentanze sindacali, se presenti.

## “ASCOLTARE I DIPENDENTI” – SERBIA

I cambiamenti nel funzionamento dell'impresa per superare la crisi saranno più efficaci se l'opinione dei dipendenti verrà rispettata e seguita, e se essi potranno dare suggerimenti concreti su quali aree possono essere ulteriormente migliorate. Tutto ciò renderà più facile per i dipendenti sentirsi inclusi nel collettivo, essere più produttivi e svolgere i propri compiti in modo efficiente.

Il monitoraggio delle moderne tendenze commerciali e l'ascolto delle esigenze dei dipendenti dell'azienda servono come una base per introdurre i nuovi piani e orari di lavoro. Alcuni processi vengono semplificati e automatizzati. Con la ricerca sulla soddisfazione dei dipendenti, i datori di lavoro ottengono ottimi suggerimenti, organizzano una giornata della frutta sul posto di lavoro per preservare l'immunità dei loro dipendenti, il dipendente del mese viene scelto all'interno dell'unità lavorativa e premiato per il contributo e lo sforzo.

Certamente, in ogni crisi, la gestione della crisi nelle aziende richiede la formazione di un team di gestione della crisi, che si riunisce in riunioni regolari, una volta alla settimana e più spesso se necessario, tenendo conto di tutti i dati e le circostanze rilevanti che possono aiutare a trovare le soluzioni migliori. Il team deve essere multifunzionale e composto da membri diversi, a cui devono partecipare anche i rappresentanti dei lavoratori, al fine di coprire tutti gli aspetti delle operazioni commerciali e della protezione delle persone in azienda. adozione da parte dei Consigli di amministrazione delle aziende. La direzione di ogni azienda è responsabile delle decisioni gestionali, mentre i dipendenti sono responsabili dell'attuazione, del rispetto e dell'applicazione delle decisioni prese.

## “RICONOSCERE IL VALORE DEI DIPENDENTI” – PORTOGALLO

È importante che i datori di lavoro riconoscano il valore dei dipendenti e si sforzino di ascoltare le loro preoccupazioni, le loro esigenze e il loro feedback in generale. La terza e ultima raccomandazione, ma non meno importante, è quella di agire. Dopo aver investito in una buona struttura di comunicazione, i datori di lavoro devono raccogliere tutte le informazioni raccolte e agire di conseguenza, fornendo ai dipendenti la formazione o le condizioni di cui hanno bisogno e creando un ambiente in cui i dipendenti si sentano sostenuti, valorizzati e motivati a dare il meglio di sé. Sarebbe inutile avere una buona comunicazione senza sfruttarla per migliorare i risultati.

## “I LAVORATORI DI AUCHAN” – POLONIA

In primo luogo, nelle situazioni di crisi è il contatto personale e la comunicazione orale che i dipendenti apprezzano di più, come ha rivelato l'indagine condotta dall'IPA tra un gruppo di dipendenti di Auchan nell'ambito del presente progetto. Pertanto, nonostante la comodità d'uso e l'efficienza degli strumenti digitali, si raccomanda di utilizzare il contatto personale nella comunicazione di crisi per quanto possibile e fattibile. In termini pratici, ciò significa che un servizio di domande e risposte (come quello descritto sopra) gestito al 100% in modo digitale non dovrebbe sostituire la comunicazione diretta e bidirezionale. Se si vuole raggiungere un vasto pubblico e non è possibile organizzare un incontro in loco, un'opzione consigliata è un municipio virtuale durante il quale la direzione può condividere le informazioni di persona e tenere una discussione in diretta con i dipendenti, compresi quelli che si trovano in sedi disperse.

Durante la pandemia del COVID-19, Budimex, una società polacca di edilizia, ha organizzato una serie di webinar on-line con i dipendenti. I dipendenti fuori sede possono avere bisogno di essere informati e consultati direttamente dai dirigenti del sito e di essere supportati dai rappresentanti sindacali del sito, come è avvenuto ad esempio nel caso dei lavoratori dei negozi di Auchan PL. 2. In secondo luogo, è importante monitorare e riconoscere le esigenze dei dipendenti e offrire loro un supporto per aiutarli ad affrontare la situazione di crisi: chiarire i dubbi, alleviare il senso di incertezza e aiutare a superare la sensazione di isolamento, nonché ottenere un feedback sulle misure introdotte. Oltre all'utilizzo di strumenti di comunicazione che consentano ai dipendenti di fornire feedback su base corrente, è possibile effettuare un sondaggio anonimo da parte di consulenti esterni per ottenere una visione più sistematica e completa. Durante la pandemia, nel 2020, Auchan PL ha commissionato un sondaggio di questo tipo tra i suoi dipendenti per scoprire come hanno affrontato le sfide poste dalla crisi e qual è la loro percezione delle misure applicate dall'azienda, compresa l'organizzazione del lavoro. (Vale la pena ricordare che alcuni dipendenti avevano la possibilità di scegliere le opzioni di organizzazione del lavoro). 3. In terzo luogo, per essere efficiente nell'affrontare la crisi, l'azienda deve rispondere alle esigenze dei dipendenti che sono state identificate e ai problemi segnalati. Ad esempio, quando i lavoratori dei negozi Auchan hanno dovuto affrontare clienti insubordinati che si rifiutavano di rispettare le restrizioni sanitarie e provocavano conflitti, l'ufficio legale dell'azienda, in seguito all'intervento dei sindacati, ha fornito ai dipendenti una serie di risposte standardizzate alle argomentazioni più frequentemente riportate, che i dipendenti potevano utilizzare in tali situazioni. Nei casi in cui i clienti si sono spinti a registrare le discussioni con i dipendenti di Auchan e a pubblicare i video su YouTube, l'azienda ha fornito ai dipendenti il supporto legale per le relative cause, al fine di ottenere la rimozione dei contenuti dal web.



## “L'IMPORTANZA DEL SINDACATO” – MONTENEGRO

La crisi economica e sanitaria del COVID19 nel Montenegro ha sollevato una serie di questioni relative alle relazioni di lavoro e al dialogo sociale in generale. Sebbene l'economia abbia dimostrato un notevole grado di flessibilità e capacità di adattamento alle circostanze avverse, sono state osservate molte lacune che hanno ulteriormente complicato la situazione. La flessibilità delle imprese e dei lavoratori, insieme ai sussidi e agli aiuti statali, ha permesso di evitare grandi licenziamenti che, data la gravità della crisi, può essere considerato un privilegio. Un grande sostegno alla sopravvivenza dei posti di lavoro è stato fornito anche dalle tecnologie dell'informazione e dai vari strumenti digitali, che in alcuni momenti hanno rappresentato l'unica infrastruttura di comunicazione, il che rappresenta di per sé un nuovo valore che sarà ampiamente utilizzato in futuro. Per rafforzare il dialogo sociale nel periodo di crisi e prevedere più dettagliatamente le attività in questa direzione, è necessario:

- a livello aziendale, in collaborazione con il sindacato o con il rappresentante dei lavoratori se non esiste un sindacato, sviluppare un piano di emergenza che descriva nel dettaglio la portata del dialogo sociale in situazioni di crisi, nonché le regole e gli obblighi del datore di lavoro in merito al coinvolgimento nel processo decisionale.
- Rafforzare legalmente la posizione e il ruolo del rappresentante dei lavoratori nelle aziende senza sindacati.
- Creare un'infrastruttura digitale per una comunicazione più efficiente tra datori di lavoro e lavoratori.

## “LA COLLABORAZIONE TRIPARTITE” – ITALIA

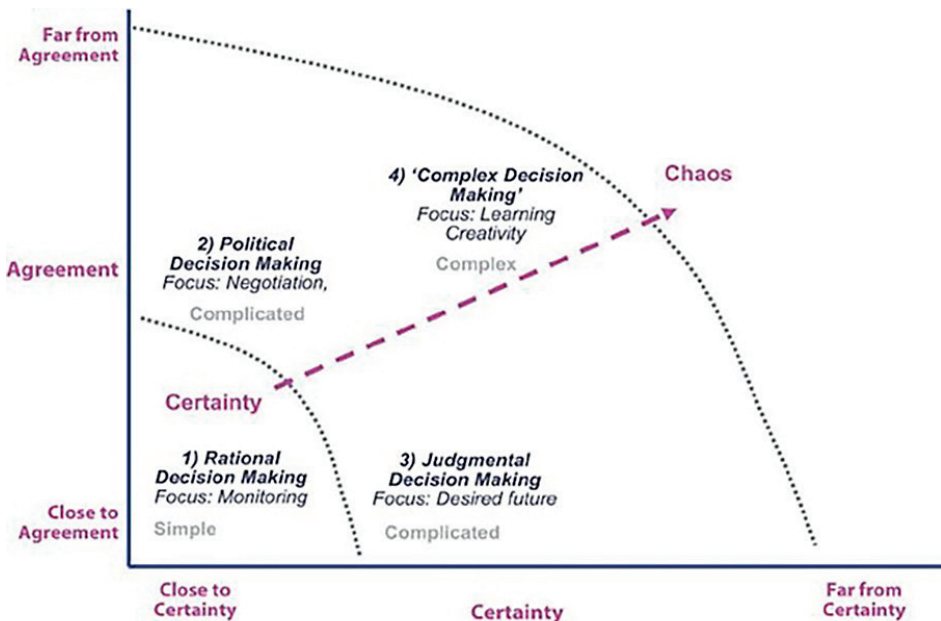
Durante la pandemia di Covid-19, si è sviluppato un sistema di collaborazione di tipo tripartito in cui le istituzioni hanno svolto il ruolo di “traduttore” legale dei suggerimenti delle parti sociali in Italia. Si riportano di seguito i risultati: 1. Il Protocollo normativo condiviso delle misure di contrasto e contenimento della diffusione del virus Covid-19 nei luoghi di lavoro del 14 marzo 2020; 2. Il Protocollo d'intesa per la prevenzione e la sicurezza dei dipendenti pubblici in relazione all'emergenza sanitaria del 3 aprile 2020; 3. Il Protocollo normativo condiviso per il contenimento della diffusione del Covid-19 nei cantieri edili del 24 aprile 2020; 4. Il Protocollo normativo condiviso per il contenimento della diffusione del Covid-19 nei cantieri edili del 24 aprile 2020. Il Protocollo normativo condiviso per il contenimento della diffusione del Covid-19 nel settore dei trasporti e della logistica del 26 aprile 2020; 5. Il Protocollo nazionale per l'attuazione dei piani aziendali finalizzati all'attivazione di punti straordinari di vaccinazione anti-SARS-Cov-2 / Covid-19 nei luoghi di lavoro del 6 aprile 2021. 12 Un'ulteriore pratica virtuosa è rappresentata dall'istituzione di organismi paritetici previsti dai contratti collettivi, che si confrontano periodicamente su temi relativi all'organizzazione del lavoro (ad esempio, sistemi premianti, sicurezza sul lavoro). In ultima analisi, interviene il cosiddetto “workers buy out”, inteso come salvataggio dell'azienda, o di parte di essa, effettuato dai dipendenti che ne rilevano la proprietà. In sostanza, i lavoratori di un'azienda in crisi (anche all'interno di una procedura concorsuale)

costituiscono un veicolo societario, sotto forma di cooperativa, in cui convergono le somme loro spettanti a titolo di TFR e di anticipazione dell'indennità di disoccupazione, per poi procedere all'acquisto dell'azienda in crisi. Oltre al contributo dei lavoratori, l'operazione è finanziata dal Foncooper e dal Fondo speciale per gli interventi di salvaguardia dei livelli occupazionali. Questa pratica rappresenta uno dei modelli di partecipazione diretta più efficaci dell'ordinamento italiano; i lavoratori diventano imprenditori e definiscono le strategie aziendali per il rilancio della produzione.

### “AGILITÀ E RETROSPETTIVITÀ” – GERMANIA

#### (2) Lavorare nelle squadre agili

Sempre più aziende utilizzano l'agilità per contrastare il mondo VUCA. Il lavoro agile non è più solo un argomento per le startup della Silicon Valley. Il “nuovo lavoro” viene portato avanti perché i team sono molto più capaci di gestire condizioni quadro complicate e complesse grazie a metodi, strutture e una mentalità agile. Agile è una risposta ogni volta che l'ambiente di un team diventa complesso.

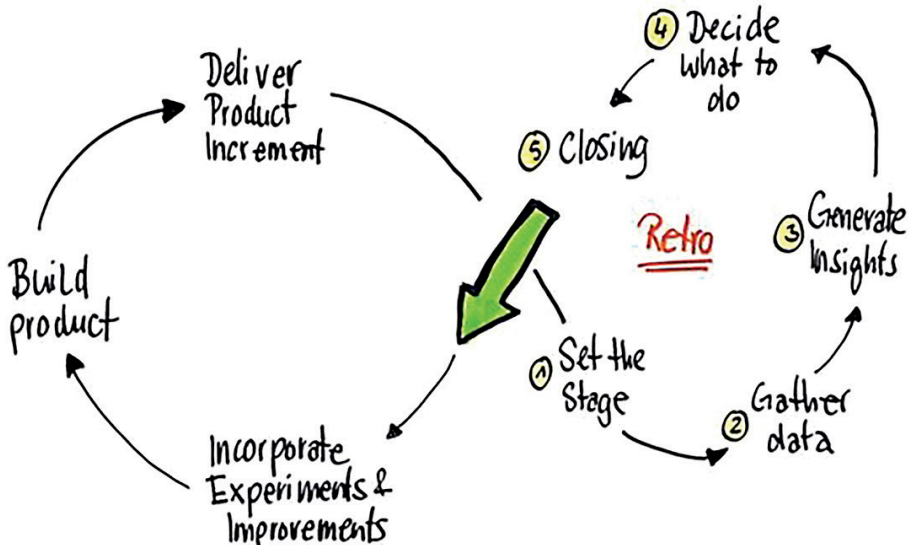


Source: Adapted from Stacey (1996, p. 47)

La Matrice di Stacey mostra l'ambiente decisionale in cui opera un team. Per questo motivo, il lavoro con gli esperimenti prototipali e la ricerca sui clienti dovrebbe andare di pari passo con la creazione di team agili. Questi sono composti da esperti di diverse discipline. Questa collaborazione interfunzionale aiuta a unire diverse prospettive. In questo modo, si costruisce una conoscenza con la quale si risolvono i problemi di un gruppo definito di persone. L'orientamento interdisciplinare e la corrispondente libertà sono gli elementi che rendono un team agile più efficace in questo contesto di quanto non lo sarebbe un reparto funzionale unico.

Le retrospettive sono le riunioni il cui obiettivo è imparare dal passato. "Retrospettiva" significa "guardare indietro". I membri del team si guardano indietro e valutano cosa è andato bene e cosa è andato male. Analizzano i motivi per cui le cose sono andate bene o se sono discostate dalle aspettative, in modo da poter formulare e indirizzare le azioni di miglioramento. Scoprite perché le retrospettive sono così importanti nel flusso di lavoro agile e a cosa dovete prestare attenzione quando le conducete.

Una retrospettiva funziona come un ciclo di feedback. Dopo un certo periodo di tempo, si esaminano i processi e la cooperazione nel team. L'obiettivo è identificare più rapidamente gli ostacoli e trovare soluzioni. Può trattarsi di un progetto di automazione, di un "collo di bottiglia" verso team esterni o della risoluzione di un conflitto interpersonale.



Fonte: Iterative Lifecircle ( <https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-teams/was-sind-retrospektiven/> )

# Una lezione appresa: ci vuole un maggiore lavoro per il processo decisionale congiunto

---

In secondo luogo, la conclusione principale della ricerca ha evidenziato la necessità che sia i datori di lavoro sia i dipendenti collaborino insieme per migliorare il processo decisionale in azienda, soprattutto in un momento di crisi.

Questa conclusione è un aspetto fondamentale per la collaborazione futura. È stata menzionata sia dai dipendenti che dai datori di lavoro, come risultato della ricerca sul campo condotta all'inizio del progetto. Mentre i lavoratori ritengono che i tempi siano cambiati e che una futura crisi e la "nuova normalità" richiedano un maggiore lavoro congiunto, i dipendenti ritengono di non essere molto proattivi nei processi di consultazione e decisionali.

Di seguito abbiamo presentato una tabella con un breve riepilogo del lavoro congiunto e della sua importanza sia per i datori di lavoro che per i lavoratori.

<b>Lavoro congiunto per un migliore coinvolgimento. Un coinvolgimento efficace dei dipendenti nei processi decisionali dell'azienda richiede un maggiore lavoro da parte di entrambe le parti in modo regolare e duraturo.</b>	
<b>RILEVANZA PER I DATORI DI LAVORO</b>	<b>RILEVANZA PER I LAVORATORI</b>
<p>Per i datori di lavoro, il coinvolgimento dei propri dipendenti è fondamentale per ottenere risultati migliori nel lavoro e raggiungere gli obiettivi dell'azienda.</p> <p>Il coinvolgimento nei processi decisionali della leadership crea lavoratori più soddisfatti e più efficaci ed efficienti.</p> <p>I cambiamenti strutturali dell'azienda in tempi di crisi sono realizzati più facilmente ed eseguiti con diligenza da dipendenti convinti.</p>	<p>I dipendenti si sentono in diritto di esprimere la propria opinione e di partecipare ai processi decisionali.</p> <p>Si comportano in modo più proattivo e si sentono più responsabili dei risultati condivisi dall'azienda.</p> <p>Sono più felici e svolgono i compiti con una qualità migliore.</p>

# Raccomandazioni

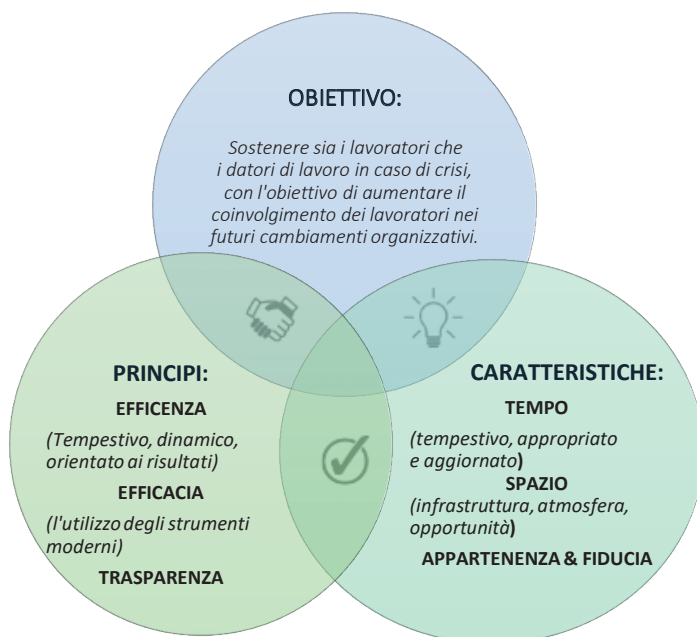
---

La raccomandazione ai datori di lavoro è di utilizzare il modello sopra delineato, con un'enfasi sugli strumenti, come la creazione del Social Network interno attraverso la digitalizzazione, per credere nella qualità delle opinioni dei propri dipendenti e concedere loro un'agenzia.

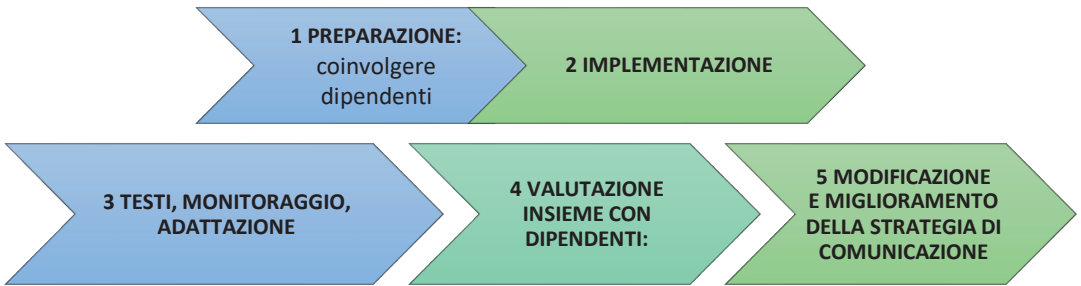
La raccomandazione ai dipendenti è di aumentare la loro partecipazione e il loro coinvolgimento nei processi decisionali aziendali, in quanto sono parte dell'azienda ed è un loro diritto intrinseco essere coinvolti in ogni decisione. È loro diritto essere informati e consultati in merito alle decisioni aziendali che influiscono direttamente sulle loro condizioni di lavoro. Sperimentare l'agenzia nella vita lavorativa aumenterà la loro soddisfazione come esseri umani.

## RIASSUNTO

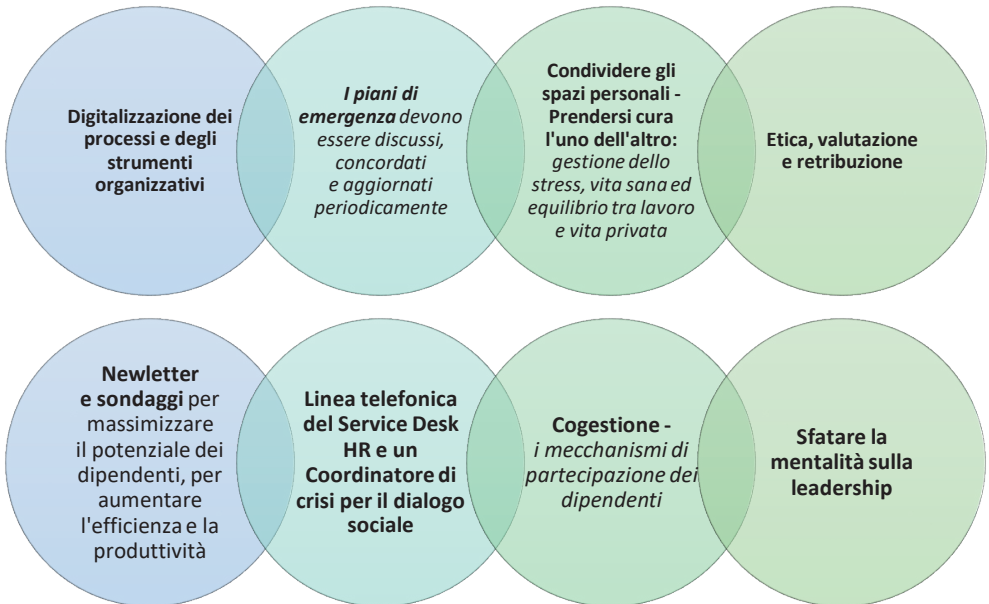
### IL MODELLO DI COMUNICAZIONE E DI COOPERAZIONE (MCC):



## IL CICLO DI STRATEGIA



## GLI STRUMENTI



## **BUONE PRASSI E LEZIONI APPRESE**

SPAGNA “Athenaeum” uno spazio di dibattito all’interno dell’azienda.

SERBIA: “Ascoltare i dipendenti”.

PORTOGALLO: “Riconoscere il valore dei dipendenti”.

POLONIA: “I lavoratori di Auchan” – il contatto personale intensivo e fattibile nella comunicazione di crisi”.

MONTENEGRO: “L’importanza del sindacato”.

ITALIA: “La collaborazione tripartite”.

GERMANY: “Agilità e retrospettività”.

## **LEZIONE APPRESA: CI VUOLE UN MAGGIORE LAVORO PER IL PROCESSO DECISIONALE CONGIUNTO**

Sia i datori di lavoro che i dipendenti devono collaborare per migliorare il processo decisionale in azienda, soprattutto in un momento di crisi.



Sole responsibility lies within autor. The European Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained therein.



Funded by  
the European Union



Confederación Sindical  
Independiente



Bildungswerk der Sächsischen  
Wirtschaft gGmbH



Associação Sindical  
Independente



Confederazione dei Sindacati  
Autonomi dei Lavoratori



Unija poslodavaca Srbije



Instytut Spraw publicznych



Associação Sindical do Pessoal  
Administrativo da Saúde



Unija poslodavaca  
Crne Gore