

Contamination Lab

SOFT

SKILLS

per le imprese di domani

SOFT SKILLS 2021 | Come gestire gli errori e le anomalie in azienda – LUCA MORI

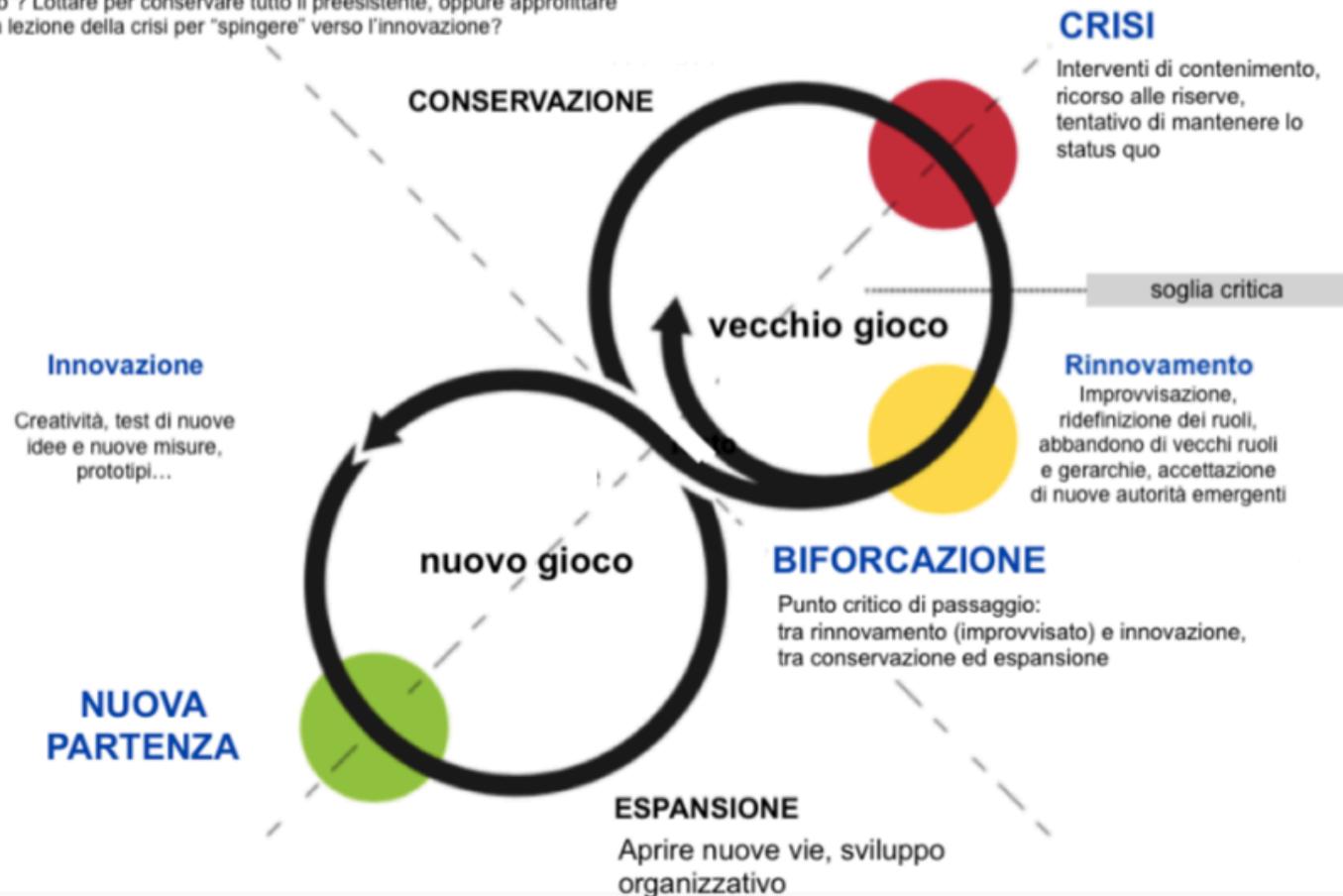
📅 13/07/2021 ⌚ 15:00 - 17:00 📍 online ➡ [SOFT SKILLS 2021](#)

Il contesto

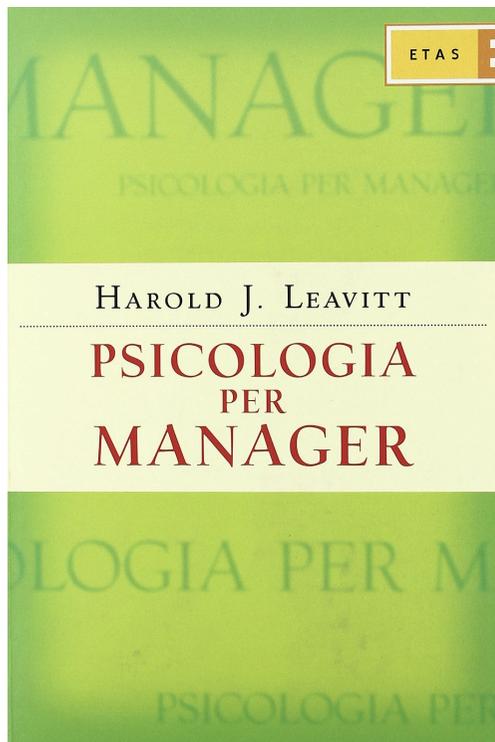
Lo **Zukunftsinstitut** di Francoforte (www.zukunftsinstitut.de = Istituto di ricerca sul futuro) ha elaborato un documento sull'economia e le organizzazioni post-Covid-19 facendo riferimento a questa immagine (la riporto qui traducendo e aggiungendo qualcosa):

IL CICLO DELL'ADATTAMENTO DOPO UNA CRISI CHE HA SUPERATO UNA CERTA SOGLIA CRITICA

tornare a giocare il "vecchio gioco" o immaginare come giocare un "nuovo gioco"? Lottare per conservare tutto il preesistente, oppure approfittare della lezione della crisi per "spingere" verso l'innovazione?



Psicologia per manager



«L'industria moderna è complicata sia socialmente che tecnologicamente, complicata al punto che tutti, dal presidente in giù, hanno bisogno dell'aiuto di altre persone per soddisfare la loro necessità. [...] Chiunque viva in un'organizzazione, vive in un'atmosfera di dipendenza e dovrebbe quindi provare dei sentimenti di amore e di odio nei confronti di questa. L'intensità e l'oggetto dei sentimenti dovrebbero a loro volta variare secondo le oscillazioni della vita organizzativa.

[...] Non bisogna cercare staticità, ma la dinamica. Non bisogna cercare un'organizzazione permanentemente "felice", ma **un'organizzazione che si corregga da sé e che non accumuli rancori inespressi**» (pp. 101-102).

[Da Harold J. Leavitt (prof. emerito di Organizational Behaviour and Psychology presso la Stanford University) *Psicologia per manager*, ETAS, Milano 2005]

Culture d'impresa



DIMENSIONI CULTURALI DELLA VITA ORGANIZZATIVA

Nascono per affrontare...

problemi di sopravvivenza esterna: missione, strategia, obiettivi, mezzi adottati, impostazione di sistemi e processi, capacità di identificare gli errori e di correggerli o prevenirli

problemi di integrazione interna: esistenza di un linguaggio e di concetti comuni per “leggere le situazioni”, natura dell'autorità e delle relazioni, gestione dei conflitti, riconoscimento dei meriti individuali o di gruppo ecc.

Discrepanza tra principi dichiarati e prassi (nelle culture d'impresa)

«In altre parole, quella che viene spesso etichettata come “**cultura desiderata**” è un insieme di valori dichiarati che possono semplicemente non essere sostenibili nella cultura esistente. Si può asserire di appoggiare il lavoro di squadra, la comunicazione aperta, fare empowerment con i dipendenti che prendono decisioni responsabili, l'alto livello di fiducia e il prendere decisioni sulla base del consenso in organizzazioni piatte e snelle fino a che si è esauriti. **Ma la cruda realtà è che, nella maggior parte delle culture aziendali, queste pratiche non esistono** perché le culture sono costruite su profondi assunti di gerarchia, stretto controllo, privilegi manageriali, scarsa comunicazione con i dipendenti e l'assunto che la dirigenza e il resto del personale siano sostanzialmente in conflitto, [...]. Questi assunti sono, verosimilmente, profondamente radicati e non cambiano solo perché il nuovo gruppo dirigente annuncia una “nuova cultura”» (E. Schein)

Non illudersi che una cultura d'impresa possa cambiare e migliorare soltanto con le buone intenzioni

Primo esempio: le riunioni



Ricerca del 2017: il 65% dei senior manager intervistati percepisce le riunioni come un intralcio al lavoro, il 71% sostiene di fare riunioni improduttive e inefficienti, il 64% ritiene che ostacolino la concentrazione e il pensare “in profondità”, mentre il 62% sottolinea che **spesso non aiutano a fare squadra (anzi hanno effetti controproducenti sul lavoro di squadra, quando diventano incubatori di conflitti e di esperienze di mancato ascolto).**

Darsi del tempo per individuare il tipo di errore/anomalia ricorrente



- c'è la riunione **“senza meta”**, nella quale, a un certo punto, si ha la sensazione di non capire perché la si sta facendo e dove si sta andando, perché si divaga o si vaga a vuoto attorno ai problemi;
- c'è la riunione a cui si partecipa **“con un solo orecchio”**, dove circolano formazioni incomplete e si passa il tempo a pensare quel che si dovrà fare dopo;
- c'è la **“riunione-mercato”**, dove ci si parla addosso senza rispettare le regole più elementari dello scambio comunicativo;
- c'è la riunione in cui si ha l'impressione di essere **“in un sommergibile”**, perché lo spazio è inospitale dal punto di vista dell'ergonomia degli spazi, del clima e della luminosità degli ambienti e così via;
- c'è la riunione **“in lotta contro il tempo”**, perché l'inizio e la fine sono aleatori e alcuni punti all'ordine del giorno (di solito i primi) ricevono un'attenzione ingiustificatamente sproporzionata rispetto ad altri; c'è poi, a fare da contraltare;
- la riunione **“notarile”**, in cui l'esigenza di darsi delle regole viene interpretata in modo eccessivamente rigido, imbalsamando le interazioni tra i partecipanti.

Dotarsi di un sistema di monitoraggio degli effetti degli interventi

Modello messo a punto per Record S.p.A.: <https://www.recordspa.it>

Data: _____ Numero partecipanti: _____ Tipo riunione: (A) (B) (C)

Siamo stati capaci di rimanere sull'obiettivo?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

Siamo stati capaci di non sovrapporre le voci?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

Ho potuto esprimermi e mi sono sentito ascoltato?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

Tutti hanno potuto esprimersi?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

Il setting era adeguato?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

Segnalazione limiti del setting: _____

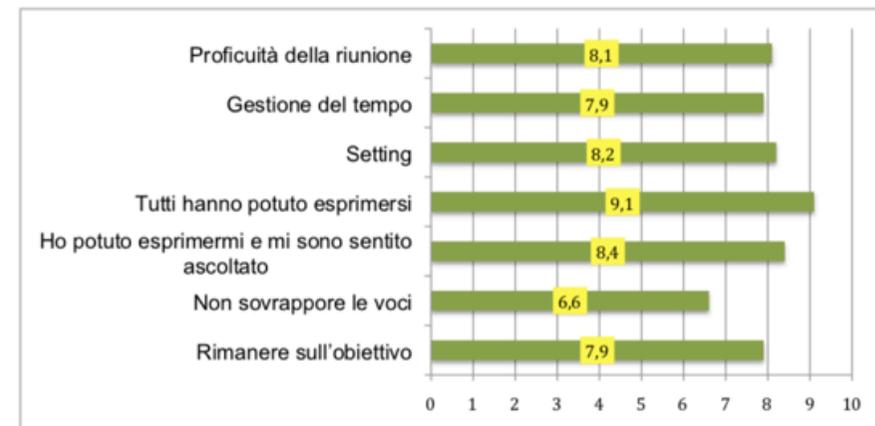
Il tempo è stato gestito bene?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

Uscendo, ho la percezione che la riunione sia stata proficua?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

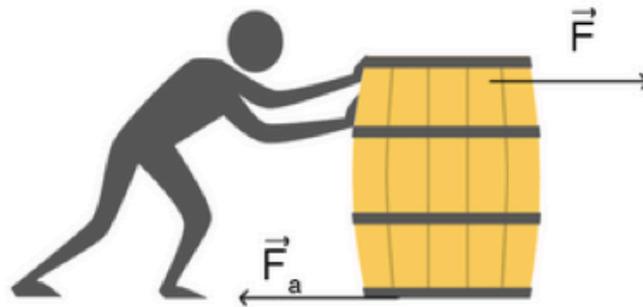
	Media	Valore più frequente
Rimanere sull'obiettivo	7,9	8
Non sovrapporre le voci	6,6	7
Ho potuto esprimermi e mi sono sentito ascoltato	8,4	10
Tutti hanno potuto esprimersi	9,1	10
Setting	8,2	8
Gestione del tempo	7,9	8
Proficuità della riunione	8,1	8
<i>Media complessiva</i>	<i>8</i>	<i>8</i>



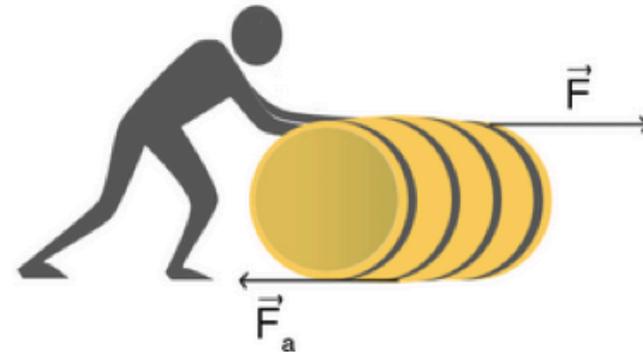
Il caso della cassetta rossa



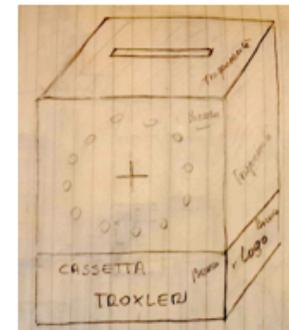
Il caso della cassetta rossa



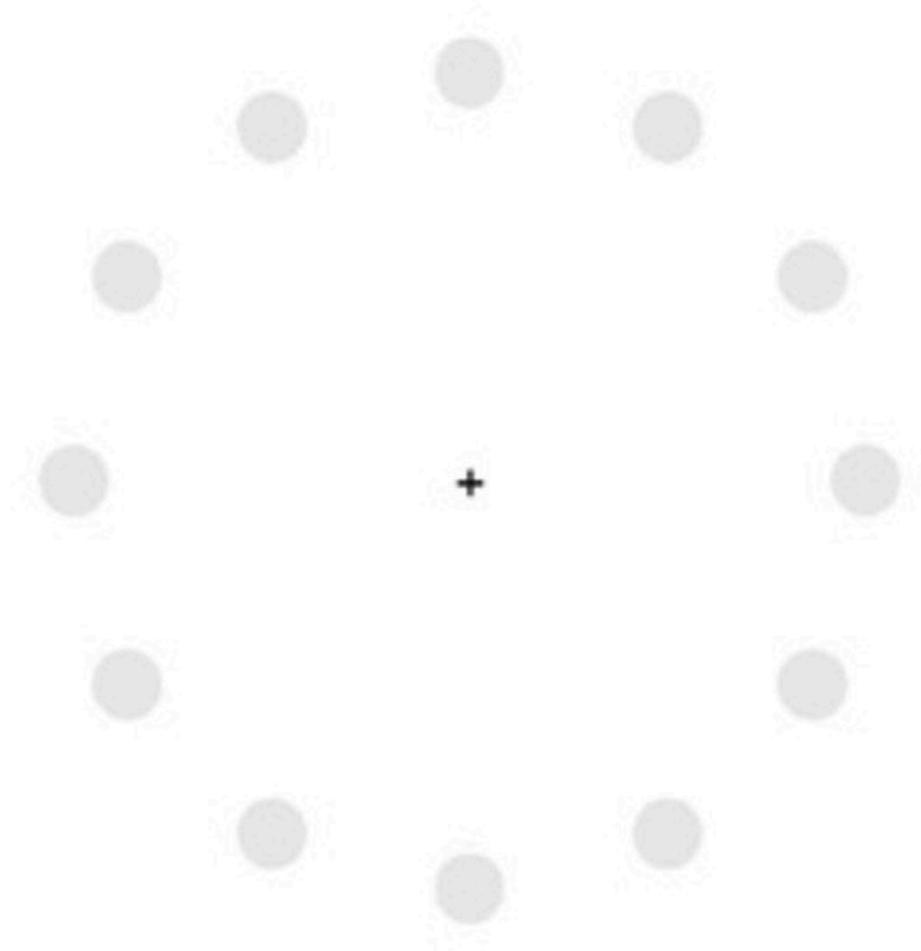
spinta bloccata



spinta possibile



**Condividere le
priorità (effetto
Troxler)**



Condividere le priorità (effetto Trojler)

 <p>La mia 'croce'</p>	 <p>Il contorno</p>
Il mio obiettivo/ciò su cui mi concentro	Ciò su cui si concentrano gli altri
Ciò che è importante per me	Ciò che è importante per gli altri
La mia priorità	La priorità degli altri
La prospettiva legata al mio compito	Visione globale sull'azienda
Il MIO lavoro	Il lavoro di chi viene prima e quello di chi viene dopo di me, nel processo produttivo
"Sì" (per chi dice sì)	Le ragioni del No
"No" (per chi dice no)	Le ragioni del Sì

Condividere le priorità (effetto Troxler)

LA MISCHIA QUOTIDIANA

DAILY SCRUM (mischia quotidiana)

è la parola chiave mutuata dal gioco del rugby per dare l'idea di una squadra i cui elementi si impegnano a spingere tutti nella stessa direzione, coordinando al meglio gli sforzi.

Nel grafico sono rappresentati i punti essenziali di questa idea



Governare l'inatteso

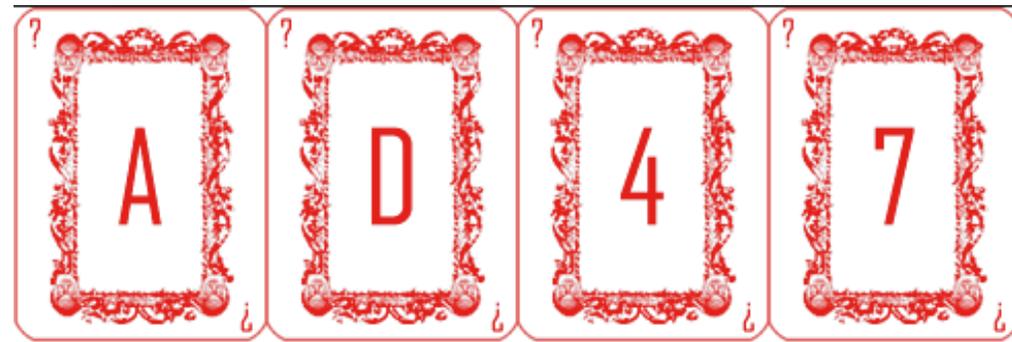


Errori di ragionamento

Bias: distorsioni sistematiche del giudizio, a cui siamo portati come per “inerzia” o per “forza di gravità” / errori-forzature ricorrenti / inclinazione della nostra mente a giudicare in modo “parziale”

Euristiche: scorciatoie per trovare (greco εὕρισκω = trovo) soluzioni ai problemi, per approssimazione (perché NON possiamo tenere conto di TUTTI gli aspetti di una questione. L’onniscienza ci è preclusa e sarebbe comunque troppo costosa per noi. Ma l’approssimazione necessaria a cui dobbiamo ricorrere può portare a sviste, errori, incomprensioni, conflitti (fino a un certo punto evitabili))

Errori di ragionamento



Abbiamo **4 carte**. Sappiamo per certo che ogni carta presenta una lettera su un lato e un numero sull'altro. La regola è questa: **Se c'è una A su un lato della carta, allora c'è un 7 sull'altro lato.** Quali carte (meno possibili) bisogna girare per stabilire se questa regola è vera o falsa?

Trappole cognitive

TRAPPOLE COGNITIVE BIAS ED EURISTICHE



Ancoraggio: Ci leghiamo a un'informazione che sentiamo per prima o che fissa un valore di riferimento (es. in una negoziazione). L'ancora influenza la percezione e orienta il giudizio sull'insieme, fissando lo spazio delle possibilità "ragionevoli"



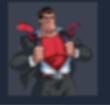
Euristica della Disponibilità: Sovrastimiamo l'importanza delle informazioni disponibili, recenti, a cui siamo maggiormente esposti. Ad esempio, mi faccio un'idea sulla Cina (e sulle azioni possibili) in base ai discorsi a cui sono esposto



Effetto Bandwagon: Ci conformiamo al gruppo, salendo "sul carro della banda" o regolando la marcia in base alla musica suonata. Si lega al **groupthink**, pensiero di gruppo (si minimizzano i conflitti arrivando al consenso senza critica)



Bias della conferma: Tendiamo ad ascoltare di più e a dare più peso alle informazioni che confermano le nostre credenze, preconcizioni, aspettative ecc. (può legarsi alla tendenza a creare **stereotipi**: proiezione generalizzata di modelli in uso)



Overconfidence: Essere troppo sicuri di sé e delle proprie capacità. Ritenerne che il proprio giudizio sui fenomeni sia migliore e più acuto di quel che è. => **blind-spot bias**: i nostri stessi "bias" ci rimangono oscurati come da un punto cieco



Fallacia della pianificazione: Tendiamo a pianificare pensando a scenari ottimistici e sottostimando l'incidenza dell'incertezza e del caso (sovrastimiamo la nostra efficienza, sottostimiamo le incongruenze tra aspettative e risorse). => **illusione del controllo**



Choice-supportive Bias: Ci concentriamo sugli aspetti positivi delle scelte che abbiamo compiuto e sottovalutiamo le alternative (caso estremo: la volpe e l'uva -> ritengo migliore una scelta obbligata a quella che avrei voluto fare, senza potere)



Effetto-struzzo: Tendiamo a ignorare le informazioni negative, pericolose o stridenti, "nascondendo" la nostra testa nella sabbia. Preferiamo evitare le informazioni che ci "contrariano" o che ci creerebbero dei problemi (anche solo rotture di routine)



Euristica dell'affetto: valutiamo meglio chi ci è simpatico e vediamo 'in grigio' chi ci è antipatico (si coniuga con un altro bias: attribuiamo comportamenti alla 'personalità' più che a variabili di contesto)

De-biasing

Misure per correggere le distorsioni

- Buone riunioni ordinarie
- Garantire la circolazione delle informazioni e la condivisione dei problemi
- Creare le condizioni per fare emergere e gestire al meglio i conflitti
- Monitoraggio dell'ambiente
- Esperienze (attraversamento di confini, possibilità di fare confronti con altre esperienze)
- Buone riunioni di "visione"
- Tenere presente che esistono i bias cognitivi
- Esercizi per defocalizzare l'attenzione e riformulare problemi (what if?)

Problemi di leadership

È il 17 novembre 2019 e il Gran Premio del Brasile è ormai a quattro giri dalla fine quando **Charles Leclerc** supera il compagno di squadra **Sebastian Vettel** per conquistare la quarta posizione. Sorpasso rischioso, ma riuscito; nel giro di pochi secondi, però, Vettel tenta il contro-sorpasso, ma quando le due macchine si ritrovano affiancate qualcosa va male: è questione di millimetri, c'è un contatto e i due si ritrovano fuori dalla gara, Leclerc con la sospensione anteriore rotta e Vettel con un copertone posteriore ridotto in brandelli.



Problemi di leadership

	Campionati F1 vinti	Anni in Ferrari	Posizione ultimi Campionati F1	Pole Positions 2019 (totali)	Presenza sul podio nel 2019
 <p>Vettel 32 anni</p>	4 (2010, 2011, 2012, 2013)	quinto	2016: 4° (317 punti) 2017: 2° (320 punti) 2018: 2° (240 punti)	2	1° posto: 1 volta 2° posto: 5 volte 3° posto: 3 volte Punti totali: 240
 <p>Leclerc 22 anni</p>	0	primo	2016: - 2017: - 2018: 13° (39 punti)	7	1° posto: 2 volte 2° posto: 2 volte 3° posto: 6 volte Punti totali: 264

Problemi di leadership

Se due potenziali leader entrano in conflitto fissandosi su di sé più che sul bene dell'organizzazione, combinando i loro due valori si ottiene meno della somma delle parti. L'incidente in Brasile lo dimostra chiaramente: a quattro giri dalla conclusione la Ferrari ha 22 punti (ottenibili sommando il quarto e quinto posto virtuali), ma a fine gara ne raccoglie 0. Proprio per questo – per il fatto che l'interesse della Ferrari era stato messo in secondo piano – anche il presidente John Elkann intervenne dicendosi “molto arrabbiato” per l'accaduto.

Veniamo alle aziende: le ricerche sul tema evidenziano che **tra le principali cause di conflitto ci sono le rivalità personali e le dispute per il potere** (si veda, per alcune di queste ricerche, il volume di Daniel Goleman *Leadership emotiva*, Milano 2016; titolo originale: *Leadership. The Power of Emotional Intelligence*).

Gestire i problemi di leadership

- Individuare il livello gerarchico (es. direzione) da cui richiamare i protagonisti del conflitto a quel che ci si aspetta prioritariamente da loro, cioè alla capacità di dare priorità all'interesse dell'azienda
- Se ci sono stati episodi critici ed errori dovuti alla conflittualità mal gestita, riconsiderare gli eventi ed essere specifici nell'individuare quel che si poteva fare diversamente e meglio
- Nell'analizzare problemi ed errori, evitare che il confronto si svolga in un'atmosfera da "tribunale" ed evitare altresì che la discussione inizi a ruotare sul "carattere" delle persone coinvolte (se si inizia a parlare di carattere diventa difficile uscirne, perché si arriva inevitabilmente a dire che l'uno o l'altro "è sempre così"). Lasciando da parte il carattere, è bene concentrarsi sui comportamenti modificabili e sulle condizioni che favoriscono le modifiche in meglio
- Proporre e possibilmente elaborare insieme ai protagonisti del conflitto una possibile soluzione
- Promuovere una cultura della leadership condivisa e l'allenamento delle soft skills utile a tale fine
- Valutare eventuali sistemi di riconoscimento e ricompensa per promuovere e premiare il buon esercizio della leadership condivisa

I costi nascosti del basso livello di engagement

Facendo una meta-analisi su molte ricerche dedicate all'argomento (arrivando così a considerare un insieme di quasi 200 organizzazioni), nel 2012 gli studiosi di **Gallup** hanno elencato i seguenti **effetti ricorrenti dell'engagement**: dove i lavoratori si sentono più coinvolti ci sono meno assenteismo, meno turnover, meno perdite/contrazioni di produzione, meno difetti nei prodotti, meno incidenti e meno danni accidentali; sono maggiori al contempo la produttività, la profittabilità e i giudizi positivi dei clienti.

Culture basate sui feedback 'positivi' (e non solo negativi)

Managing People

Proof That Positive Work Cultures Are More Productive

by Emma Seppälä and Kim Cameron

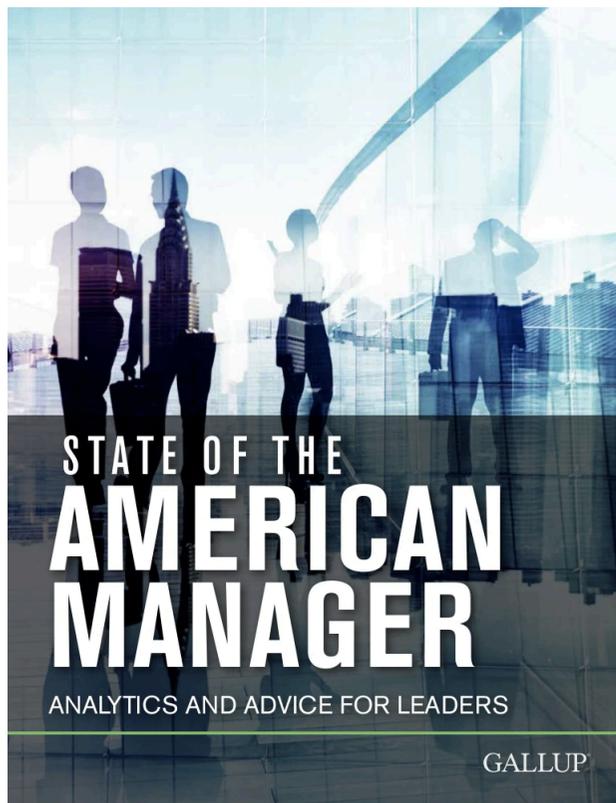
December 01, 2015

Riportando uno studio della Queens School of Business e della compagnia di ricerca e consulenza Gallup, l'articolo richiama l'attenzione sui seguenti dati:

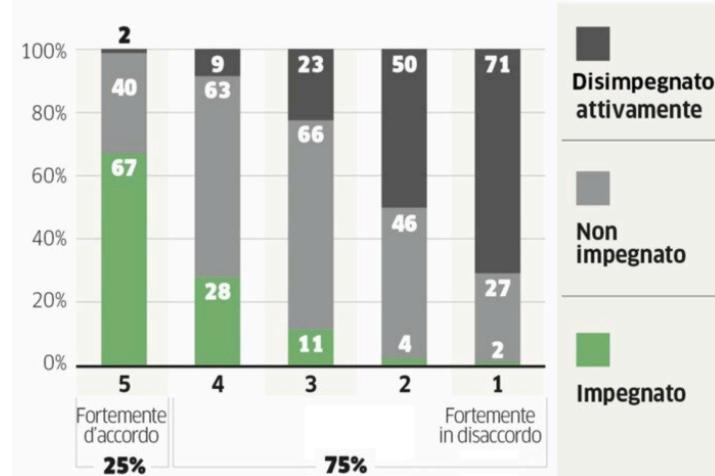
- dove i lavoratori non sono coinvolti si hanno **+37% di assenteismo**, **+49% di incidenti** e **+60% di errori e difetti di produzione** (rispetto alle aziende in cui i lavoratori sono coinvolti);
- nelle aziende i cui lavoratori risultano non coinvolti si rilevano mediamente, rispetto a quelle in cui i lavoratori risultano coinvolti, **-16% di profittabilità**, **-18% di produttività**, **-37% di crescita nel tempo**.

Articolo per approfondire: <https://www.ecodibergamo.it/stories/skille/soft-skill/non-possiamo-non-comunicare-con-i-nostri-dipendenti-ma-cosa-e-come-1304437-11>

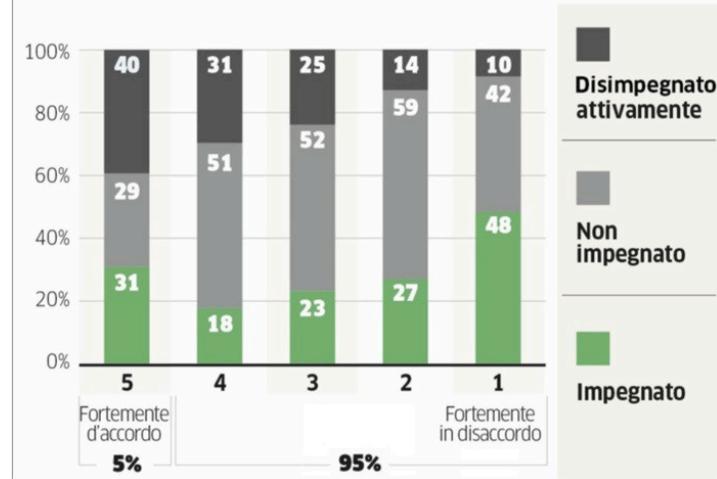
Dati su stili manageriali ed engagement



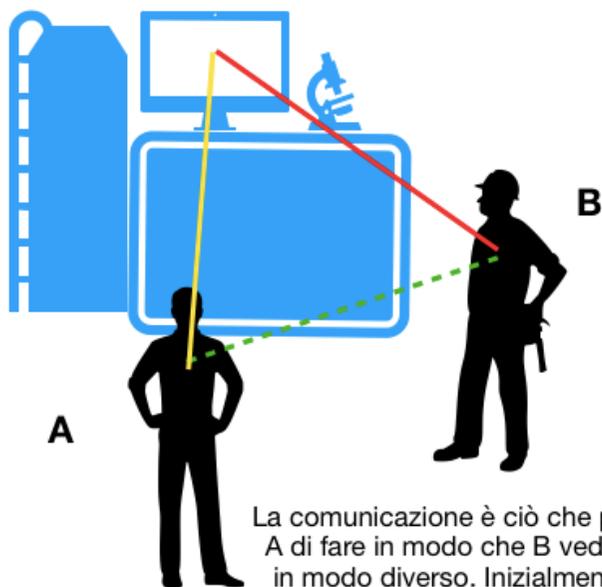
IL MIO MANAGER SI CONCENTRA SUI MIEI PUNTI DI FORZA O CARATTERISTICHE POSITIVE



IL MIO MANAGER SI CONCENTRA SULLE MIE DEBOLEZZE O CARATTERISTICHE NEGATIVE



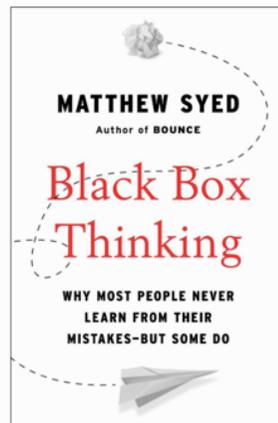
L'importanza della formazione



La comunicazione è ciò che permette ad A di fare in modo che B veda il compito in modo diverso. Inizialmente il rapporto con la macchina/il compito ecc. possono essere disallineati (rosso, giallo): si tratta di allenarsi a parlare la stessa lingua, a sintonizzare le percezioni, a coordinare le azioni... La capacità di comunicare (linea verde bidirezionale) è cruciale in relazione a quel che si può fare in relazione al compito

AMBIENTE CONTROLLANTE	AMBIENTE CHE FAVORISCE L'AUTONOMIA
suggerisce paure	fornisce speranze di auto-sviluppo
dà enfasi alla valutazione	dà valore alle conquiste
fa pressione generando ansie	dà senso di sicurezza e stimola a migliorarsi
fornisce direttive stringenti	supporta la curiosità e un comportamento esplorativo
opera con il confronto sociale (fare meglio/peggio di altri...)	fa leva sull'auto-confronto (sui propri passi di auto-miglioramento)
spinge a eseguire meccanicamente anche operazioni di cui non si capisce il senso e non comprese a fondo ("fai così e basta")	aiuta a comprendere e a dare senso a quel che si fa
lontananza/distanza di chi controlla dal controllato	prossimità/vicinanza (closeness, immediacy) di chi guida
insuccesso come dimostrazione di incapacità (=> ansia, rabbia, frustrazione, paura)	insuccesso come potenziale insegnamento (incoraggiamento, stimolo a sfidare le proprie abilità)

Black Box Thinking



Ci sono contesti nei quali ammettere i propri errori può essere traumatico

Incidenti ospedalieri: “Se la propria professionalità viene messo in discussione, è possibile che si cerchi di alzare le difese. A nessuno piace pensare di essere incompetente o inetto. Nessuno vuole che la propria credibilità sia messa in dubbio di fronte ai colleghi. Per i medici affermati, che hanno alle spalle anni di esperienza e hanno raggiunto i massimi traguardi della professione, ammettere i propri errori può essere quasi traumatico”, p. 21

Black Box Thinking



Un'immagine d'archivio dell'incidente del volo United Airlines 173 del dicembre 1978 nei pressi di Portland

Dicembre 1978. Fissarsi su una soluzione o su un problema (il carrello che forse non è sceso) perdendo di vista l'evoluzione degli eventi, trascurando gli indizi. Inoltre “la pressione sociale e gli effetti inibitori dell'autorità avevano minato l'efficacia del lavoro di squadra”, p. 35

Hanno perso il senso del tempo, perché erano troppo attenti a un punto.

L'incidente si verifica con un aereo perfettamente governabile in una giornata serena nei pressi di Portland. In breve, il malfunzionamento delle spie relative all'abbassamento e al blocco del carrello d'atterraggio mise l'equipaggio nell'incertezza sulla possibilità di atterrare normalmente. In tale incertezza, il capitano decise di prendere tempo e iniziò a girare attorno a Portland, finché il motorista di bordo iniziò ad avvertirlo del basso livello di carburante, segnalato dall'accensione delle spie che indicavano che ormai, assieme al carburante, veniva aspirata anche aria. Il comandante “normalizzò” la situazione, dicendo che era normale l'accensione delle spie e ignorando di fatto l'avvertimento del motorista sui 15 minuti di tempo ancora disponibili. Il comandante aveva ricevuto chiari avvertimenti da un membro dell'equipaggio, ma li aveva ignorati, finché divenne inevitabile un atterraggio d'emergenza fuori pista, con morti e feriti.

Ipotesi di miglioramento e educazione all'assertività

Diehl e colleghi: rapporto sul volo 173. Vantaggi di una **gestione partecipativa da parte dei comandanti** e educazione all'assertività dell'equipaggio: "Ai comandanti, che per anni erano stati considerati onnipotenti, fu insegnato ad ascoltare, a riconoscere i suggerimenti e a chiarire le ambiguità. Le percezioni del tempo furono gestite attraverso una divisione di responsabilità più strutturata", p. 41

- **INDAGINE:** si domanda al superiore quali opzioni sta considerando se non si riuscisse a portare a termine in tempo utile la prima operazione ipotizzata;
- **ALLERTA:** si segnala che il dato relativo al livello di carburante continua a scendere e quindi si chiede: "Cosa ne pensa di fare ora?";
- **SFIDA:** si passa ad un tono più perentorio, "sfidando" l'autorità: "Dobbiamo immediatamente agire, oppure...". È un passaggio delicato perché chi non è normalmente responsabile delle decisioni sfida il decisore sul piano di sua competenza;
- **EMERGENZA:** si annuncia che si farà appello a un'altra autorità, preparandosi a contattare un superiore o un pari grado del capitano (o altri decisori influenti), per richiederne l'intervento.

Studiare «come funzionano le persone» e non solo come funzionano le macchine

<https://www.ecodibergamo.it/stories/skille/soft-skill/diventare-leader-per-non-morire-manager-1388020-11/>

Checklist

Questa singolare Checklist prende senso solo dopo avere letto tutto l'articolo. Se le risposte ai singoli punti hanno valori tra 0 e 5, è consigliabile provvedere ad aumentare il proprio bagaglio di spunti, intuizioni e visioni sulla leadership e sul funzionamento del potere.

1. Quanti romanzi e racconti saprei citare, in cui sia messa a tema la leadership?
2. Quanti film o opere teatrali saprei citare, in cui siano messi a tema i nodi critici dell'esercizio della leadership?
3. Quante teorie (da filosofia politica, psicologia sociale, sociologia) saprei citare sulla leadership e sul funzionamento del potere? [Qui si dà per scontato il nesso vitale tra teoria e pratica: gli occhiali teorici di cui disponiamo ci fanno vedere diversamente le stesse situazioni e avere a disposizione lenti diverse permette di cogliere dettagli diversi degli stessi fenomeni]
4. Esercizi di auto-analisi: quali sono i miei limiti nel rapporto col potere? ho mai visto un "corridoio del potere"? Conversando con i Greci, preparare un elenco di difese immunitarie da attivare per tenere lontana Ate e valutare se sono disponibili nella propria "farmacia" aziendale.

Non giocare partite di golf... al buio

Una partita di golf al buio (p. 59).

Gli errori ci permettono di mettere alla prova le nostre intuizioni e le nostre strategie. Ignorare gli errori significa privarsi di opportunità di miglioramento, anche attraverso la ricerca di *vantaggi marginali*



Cosa c'entrano le soft skills?



Conoscenze



Atteggiamenti

Abilità (applicazione di metodi adeguati in contesti diversi)

Un 'nuovo umanesimo' in azienda?



Linee del 'nuovo umanesimo' di Federmeccanica

Coinvolgere i lavoratori nella vita dell'impresa
Partecipazione e inclusione (senso di comunità)
Benessere dei lavoratori
Intelligenza collettiva e creatività di gruppo

Una migliore comunicazione all'interno di un sistema complesso migliora la possibilità di **affrontare l'incertezza** e di **gestire il cambiamento organizzativo** (endogeno/esogeno).

Tutto ciò **incide (anche) sul fatturato** (motivazione, performance dei singoli ⇔ performance collettiva, migliore formazione, attirare/mantenere talenti, problem solving ⇔ intelligenza collettiva ecc.)