

Organizzazioni che osservano

Marzo 2020

ORGANIZZAZIONI CHE OSSERVANO

IN QUESTO NUMERO

Cambiamo Cambiamento

Ci troviamo in una situazione nella quale le organizzazioni sono sottoposte a sollecitazioni più forti e frequenti che in passato. Da qui la continua richiesta di *cambiamento* che è diventato il mantra sia delle direzioni delle *Risorse Umane* che, di conseguenza, dell'offerta consulenziale del settore.

Le numerose tecniche disponibili allo scopo, sotto l'ampio cappello del *Change Management*, sembrano essere palliativi buoni a soddisfare il desiderio del momento. Infatti si constata, subito dopo, la loro inefficacia, parziale o totale.

Andando alla radice del problema, sorge il dubbio che la prima cosa da cambiare sia proprio il modo di intendere il cambiamento o, volendo essere ancora più radicali, partire da uno sguardo sull'organizzazione, il modo di intenderla, totalmente diverso.

Dunque cambiare le cose parte dal cambiamento del modo di guardarle. Di seguito qualche spunto sul tema e l'invito ad un momento di approfondimento sul tema (27 marzo o 29 aprile a Milano).

I mercati sono "osservazioni" delle organizzazioni

Sulle definizioni di "mercato", vi è spesso disaccordo tra i vari attori interni ed esterni all'organizzazione. Mancanza di conoscenze "scientifiche" di alcuni o fenomeno strutturale?
[Pagina 2](#)

Nasce prima il mercato, e l'azienda ci si adatta, o è l'azienda che crea il mercato?

Il pensiero dominante nell'ambito della strategia, indica la prima opzione con importanti conseguenze per l'organizzazione. Le cose però potrebbero stare in modo un po' diverso (e più articolato).
[Pagina 3](#)

L'inutilità delle indagini (di mercato, di soddisfazione, di clima ambientale...)

Andare a chiedere alle persone un parere, ci assicura che poi si comporteranno di conseguenza?
[Pagina 4](#)

"Sono responsabile di quello che dico non di quello che capisci"

Vi è una realtà ben più profonda sulla natura della comunicazione, sui problemi che genera e sui "sistemi" basati su di essa.
[Pagina 5](#)

I mercati sono “osservazioni” delle organizzazioni

L’osservazione può essere considerata una distinzione nell’ambiente che ci circonda. Se osserviamo qualcosa significa che non osserviamo altro, dunque abbiamo fatto una operazione di distinguo la quale ci consente l’osservazione. Operando in questo modo abbiamo spostato l’attenzione dall’oggetto da osservare all’osservazione stessa intesa come selezione di che cosa osservare.

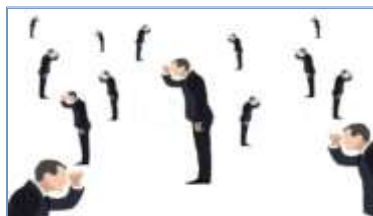
Per poter effettuare una distinzione, e dunque un’osservazione, abbiamo bisogno di un demarcatore ovvero qualcosa che ci consenta di realizzare la distinzione tra ciò che osservo e ciò che non osservo, tra l’oggetto e tutto il resto (ambiente). Se ad esempio consideriamo un foglio bianco come un ambiente indifferenziato e tracciamo un cerchio, il tracciato ci consente di far distinguere ciò che è dentro e ciò che è fuori di esso e consentirci cosa osservare: dentro o fuori il cerchio appunto. La distinzione dunque ha creato l’osservazione; se avessi disegnato un’altra figura geometrica l’osservazione sarebbe stata diversa, pur mantenendo una relazione forte tra l’oggetto e il suo ambiente (senza il foglio non avrei potuto tracciare il cerchio). Dunque il cerchio divide lo spazio ma, una volta fattolo, unisce col suo confine il dentro e il fuori.

Un punto centrale di questo concetto di osservazione è che una volta tracciata la distinzione e si è dentro (o fuori) di essa non è possibile vedere la distinzione che costituisce l’osservazione ma solo un lato di essa (appunto il dentro o il fuori del cerchio). La distinzione diventa allora il “punto cieco” dell’osservazione. Per vedere il tutto bisogna mettersi fuori ma, così facendo, dovremo definire cosa significa “fuori” e faremo un’altra distinzione con un altro punto cieco.

Un esempio più chiaro di cosa sia il punto cieco lo si trova proprio nell’occhio. Esistono vari semplici esperimenti che ci mostrano come un singolo occhio non vede tutto ma ha una zona d’ombra. Essa corrisponde al punto in cui i fasci nervosi si riuniscono e formano il nervo ottico che porta i segnali visivi al cervello. Senza di esso non potremmo percepire la visione in quanto ciò che l’occhio vede rimarrebbe... nell’occhio stesso (e forse non si potrebbe nemmeno parlare di visione). Un altro esempio ancora più semplice è considerare un punto nel quale ci mettiamo

per ammirare un panorama. Ruotando la testa possiamo vedere tutto tranne dove abbiamo messo i piedi. Quello è il nostro “punto cieco”. Certamente possiamo guardarci sotto spostandoci ma, così facendo, creeremo un altro punto cieco, e così via. Possiamo dire allora che l’osservazione intesa come distinzione ha la necessità di un punto cieco per poter essere effettuata; questa corrisponde alla distinzione scelta.

Se nei sistemi biologici l’atto osservativo necessita di un organo di senso, la vista ma anche il tatto o l’udito per le dimensioni non visibili, nel caso dei sistemi psichici e sociali l’osservazione intesa come distinzione non ne necessita. Essi sono in grado di operare distinzioni scegliendo tra pensieri che vogliono pensare e tralasciando quelli che non vogliono pensare, comunicazioni che effettuano e quelle che non effettuano. Ad esempio le organizzazioni osservano l’ambiente attraverso specifiche distinzioni che decidono. Di fatto queste corrispondono ad una loro costruzione dell’ambiente e rispetto ad esse agiranno e la considereranno come vincolo.



Da qui discende un altro aspetto importante che fornisce un primo chiarimento al quesito iniziale: non esiste alcun punto di vista oggettivo (lo *sguardo di Dio...* è solo suo) che comprende tutta la realtà. Infatti ognuno dal suo punto cieco (inconsciamente) scelto costruisce, in base al meccanismo descritto prima, la sua rappresentazione dell’ambiente realizzando le osservazioni basate sulle distinzioni scelte. L’ambiente, nella sua specificazione completa e dettagliata, è dunque una libera costruzione dei sistemi, anche sociali come le organizzazioni, che hanno la facoltà, se ne hanno le “capacità”, di effettuare le distinzioni che vogliono.

Certo vi sono dei vincoli di cui tener conto, ma anche questi fanno parte delle distinzioni scelte. Ad esempio la gravità che ci tiene incollati a terra è un vincolo, ma per i fratelli Wright fu una distinzione che li spinse a considerare una macchina che potesse sottrarsi ad esso e... inventarono l’aeroplano.

Tornando al titolo di questo post, siamo in grado di dare una spiegazione sistemica al fenomeno. Il mercato, inteso come ambiente nel quale opera l’organizzazione aziendale, è una costruzione di ogni singola organizzazione. Ad esempio certamente esiste il mercato delle automobili, ma un signore chiamato Elon Musk ha creato un’organizzazione che osserva questo ambiente in modo totalmente nuovo, l’auto elettrica, che altri che pure guardavano LO STESSO MERCATO non hanno eseguito.

Come già detto l’organizzazione osserva il mercato facendo distinzioni e ne costruisce una sua propria immagine rispetto alla quale poi agirà, oltre a considerarla un vincolo (la distinzione diventa punto cieco). La qualità delle distinzioni incideranno sulla qualità delle osservazioni e delle successive costruzioni. Da qui discende un’altra importante conseguenza: se una organizzazione invece di fare la propria costruzione adotterà quella di altri, così facendo auto-creerà la competizione. Dunque, adottando questo punto di vista, lo “scenario competitivo” non esiste nel mercato ma è una conseguenza dell’incapacità dei competitori di costruirsi una immagine propria del mercato.

In conclusione allora molti dei problemi delle organizzazioni aziendali traggono origine dalla cattiva qualità delle loro osservazioni. Un compito di chi si occupa di organizzazione, i manager ma soprattutto le funzioni dedicate come quelle delle risorse umane, dovrebbe essere quello di fornire di continuo nuove modalità di osservazione, riconoscendo i punti ciechi attuali che non sono più adeguati, e stimolare esercizi di esplicitazione e decisione in accordo ad esse (Progettazione Strategica).

L’esercizio non è sempre facile, ma è alla base del processo continuo di adeguamento e modifica dell’accoppiata azienda/mercato dunque della vita organizzativa. Partire da questa base consente di essere più efficaci nelle pratiche consolidate della gestione dell’organizzazione. Infatti senza questa solida piattaforma di scopo (costruire la propria osservazione del mercato) esse si riducono esclusivamente a costosi esercizi buoni a giustificare solo chi li propone.

Nasce prima il mercato, e l'azienda ci si adatta, o è l'azienda che crea il mercato?

Una questione centrale nella strategia aziendale è la relazione tra azienda, dunque anche (se non soprattutto) la sua organizzazione, e ambiente. Fino ad oggi le principali teorie e la maggior parte delle prassi consolidate, partono dall'assunzione che le organizzazioni debbano adattarsi ad un ambiente strategico 'dato' e che fare strategia significhi principalmente gestire questo processo di adattamento con successo.

"In principio era il mercato" affermano in sintesi la maggior parte degli studiosi e consulenti che si occupano di strategia. Il mercato di conseguenza è pre-determinato nel senso che rappresenta un'origine alla quale tutti gli attori possono far riferimento; esso è "lì" indipendentemente dal fatto che le organizzazioni siano anche esse "lì".

Ad esempio Michael Porter, accademico ed economista statunitense diventato famoso per i suoi contributi alla Corporate Strategy, affermava che la struttura di un mercato è qualcosa che esiste in modo oggettivo:

"La struttura del mercato ha una forte influenza nel determinare le regole competitive del gioco così come le strategie disponibili all'azienda. Le forze fuori del mercato sono significative soprattutto in senso relativo poiché le forze esterne influenzeranno tutte le aziende del mercato."

Le ovvie conseguenze di questo paradigma sono quelle teorizzate e praticate da quasi tutte le aziende:

1. Essendo il mercato, ambiente nel quale l'organizzazione dovrà muoversi con successo, pre-esistente, l'organizzazione si deve adattare ad esso.
2. L'azione del management è quella di assicurare il continuo processo di adattamento con le opportune metodologie di *Change Management*. Queste partono dal presupposto, più o meno esplicito, che l'organizzazione sia una "macchina" i cui stati sono determinati e determinabili e il conseguente cambiamento realizzabile.

3. Il successo, o l'insuccesso, dell'organizzazione saranno esclusivamente conseguenza della comprensione del punto 1 e della corretta esecuzione del punto 2 sotto la totale responsabilità del manager e dei collaboratori *talentuosi*, che hanno già operato con successo altrove, di cui si circonda e che avrà disseminato nell'organizzazione.

Vi sono però numerose evidenze che non confermano queste assunzioni e le relative conseguenze:

1. Esistono molti mercati che prima dell'azione di un'azienda, e dunque della sua organizzazione, semplicemente non esistevano. Il caso più famoso è quello dello smart phone, inesistente prima dell'introduzione dell'iphone, ma analogamente è accaduto per l'automobile, per la radio, le bibite non gassate, il caffè in capsula e molti altri ancora. Da qui il sospetto, se non la certezza, che a nascere per prime siano le organizzazioni e sono loro che creano i mercati, non viceversa.
2. L'idea originale alla base del *management* era che ci fosse bisogno di un'azione di 'comando e controllo' organizzativo senza la quale l'organizzazione si sarebbe fermata o sarebbe andata a sbattere da qualche parte. Data per certa l'azione e il suo risultato, vi era analoga certezza che facesse parte dell'azione anche la progettazione del cambiamento e la sua esecuzione. Purtroppo così non accade, come tutti i rapporti sui programmi di cambiamento rivelano in misura sempre maggiore. Per quanto la si voglia lusingare e incentivare o redarguire e punire l'organizzazione non "cambia" a comando e a nulla servono i trucchi e le trovate dei consulenti o accademici del momento che declamano di avere trovato il segreto di come farlo.
3. Di conseguenza se il mercato non pre-esiste all'azienda e l'organizzazione non cambia così facilmente come si spera, a che servono i manager e i talentuosi collaboratori alla cui ricerca si dedicano tempo e risorse? Se lo stanno iniziando a chiedere anche i

consulenti di grido (vedere il rapporto "E' tempo di mandare in pensione il titolo di manager?" ⁱⁱ e l'articolo di Harvard Business Review "Perché competere per nuovi talenti è un errore ⁱⁱⁱ").

Come sempre, laddove una prospettiva non riesce a dar conto della realtà, conviene cercarne un'altra. In questo caso ci viene in aiuto la *Teoria Generale dei Sistemi* e le sue ramificazioni nella Sociologia.

Dalla prospettiva che questa ci propone l'organizzazione è considerata un sistema 'non-banale' ovvero un sistema le cui operazioni in qualsiasi momento dipendono da quelle precedenti (a differenza di quelli 'banali', come ad esempio un qualsiasi motore a scoppio, dove un ciclo di combustione non dipende da quello precedente). Tali sistemi non sono analiticamente determinabili e, di conseguenza, non sono predicibili. Inoltre come conseguenza di ciò non è possibile determinare la loro struttura dal loro comportamento.

Una decisione organizzativa, che costituisce una comunicazione, quali effetti certi e prevedibili avrà sull'organizzazione? Le sue conseguenze saranno limitate all'immediato o si propagheranno anche nel lungo termine? E' possibile capire come è strutturata "realmente" l'organizzazione osservando il suo comportamento complessivo?

Risposte sincere e non legate ai singoli casi daranno l'evidenza che l'approccio sistemico forse riesce a dare meglio conto della realtà organizzativa rispetto a quello *mainstream*.

Ma andiamo avanti. In conseguenza di questa nuova prospettiva possiamo sostenere che le operazioni con la quale l'organizzazione si costituisce di continuo, e dunque va avanti, sono costruite da se stessa e non possono essere immesse dall'esterno. Dunque qualsiasi ambizione di 'cambiamento', inteso come azione di forza nel modificare le operazioni interne, è priva di fondamento e si limita ad una perturbazione dagli esiti incerti, e solo casualmente quelli voluti, oppure ad un'osservazione ex-post.

Tale caratteristica di autonomia consente al sistema organizzativo di possedere, però, una preziosa caratteristica: è in grado di elaborare informazioni sul mondo, osservarlo e farsene una sua immagine.

Questa immagine sarà l'ambiente dell'organizzazione, nel caso di un'azienda sarà ciò che genericamente viene chiamato 'mercato'. Dunque questo è una costruzione dell'azienda e non un fatto oggettivo. Se accogliamo questa prospettiva, allora il compito di 'colui-che-fa-un-mestiere-non-produttivo', ovvero il manager, non è quello di comandare, governare o gestire l'organizzazione. Il suo mestiere sarà principalmente quello di fornire strumenti e sollecitazioni affinché l'organizzazione si doti di una sua immagine del mondo, rispetto alla quale poi agirà, sempre nuova, più sofisticata e, soprattutto, non accolga quella degli altri.

E' l'appiattimento sull'immagine del mercato degli altri che crea la competizione in quell'immagine (il mercato) non è caratteristica intrinseca dell'oggetto osservato.

E' chiaro a questo punto che se si accoglie questo totale ribaltamento di prospettiva, non solo si capiscono meglio le dinamiche organizzative e la sua natura, ma si apre lo spazio per tipologie di intervento diverse e si da un nuovo senso e significato, diversificandone l'uso, a quelle consuete. E la responsabilità sarà di tutte le funzioni aziendali, non solo quella HR.

L'inutilità delle indagini (di mercato, di soddisfazione, di clima ambientale...)

Un recente articolo del Wall Street Journal ^{iv} affronta il caso delle compagnie aeree low cost e del fenomeno dell' "unbundling" ovvero dello spacchettamento dei servizi. Come sa bene chi ha viaggiato con questi vettori, il biglietto costa davvero poco ma da diritto solo al trasporto del passeggero con quello che indossa. Qualsiasi altra cosa in più, dal bagaglio al rinfresco fino alla scelta del posto più confortevole a bordo, va pagata a parte.

Questa politica genera proteste nemmeno troppo sottaciute negli aeroporti, o nei numerosi forum sulla rete, ed emergono forti e chiare quando vengono fatte delle indagini sul gradimento dell'unbundling dei passeggeri.

"Fatemi pagare di più il biglietto ma datemi la possibilità di portare in cabina il mio bagaglio" è il reclamo più frequente.

Da tutto questo ci si dovrebbe aspettare un allontanamento dei passeggeri dai vettori low-cost verso quelli che danno un "full-service", ovvero che comprendono nel costo del biglietto tutto quanto serve.

Non è così. Le compagnie low-cost continuano a registrare non solo aumento dei propri ricavi ma anche della quota percentuale di questi relativa ai servizi aggiuntivi. Sembrerebbe un problema di *doppia personalità* dei clienti, ma le cose stanno in maniera un po' diversa.



L'acquisto di un prodotto o servizio è una transazione (*comunicazione* in termini sistemici) puramente economica soggetta alle regole del sistema economico. Ogni qualvolta cerchiamo di avere una comunicazione di altro tipo su quella comunicazione economica, entrano in gioco "altre regole" per il semplice fatto che quest'ultima non è più economica (non c'è scambio di denaro). Inoltre la comunicazione è sempre un evento puntuale temporale e contingente. E' temporale perché accade in un determinato istante e non dura all'infinito. E' contingente perché poteva non accadere o accadere in modo diverso in virtù di molteplici fattori esterni.

Il biglietto lo compro, anche se sono soggetto a sacrifici, e compro anche qualche altro servizio vicino, per stare un po' più comodo, perché alla fine ne ho una convenienza: giudico lo scambio di denaro equo per quel che mi viene dato. Quando mi si chiede conto di quella transazione la comunicazione innescata è differente e posso utilizzarla, anche inconsapevolmente, per fini diversi da quelli esplicitati da chi me la propone. Ad esempio una mia lamentela penso che potrebbe convincere il vettore a fornire servizi più completi e maggiormente convenienti. Oppure potrei esprimere il disagio avuto durante il volo, o semplicemente mostrare antipatia per l'interlocutore.

I meccanismi alla base sono gli stessi per qualsiasi tipo di "indagine": una osservazione su una comunicazione è essa stessa una comunicazione che segue sviluppi propri che nulla hanno a che fare con la prima se non

esserne stata "l'innescato". Quindi quello che accade per i biglietti aerei e il loro gradimento accade nello stesso modo, con risultati imprevedibili, nelle indagini di qualsiasi tipo, anche quelle interne alle organizzazioni.

Di conseguenza è impossibile sapere "cosa le persone pensano", come anche il buon senso suggerisce, ma allora perché si fanno, ad esempio, le indagini organizzative?

Lo scopo non dovrebbe essere quello di prendere per buono ciò che ne viene fuori ma qualcosa di completamente diverso: una nuova comunicazione. Come ogni comunicazione, non essendo possibile prevedere come verrà compresa ^{vi}, va utilizzata attentamente perché poi l'organizzazione comunicherà al suo interno su quell'argomento e reagirà di conseguenza. Quindi potrebbe essere usata strumentalmente, servire a polarizzare l'attenzione su un tema invece di un altro. Ma l'uso strumentale è possibile anche nell'altro verso. Ad esempio se vi è stato un grave incidente sul lavoro e l'organizzazione pensa che vi siano delle serie responsabilità dell'azienda, un'indagine sul gradimento del nuovo servizio mensa sarà certamente utilizzato per comunicare il proprio disappunto verso i vertici aziendali. La mensa non c'entrerà nulla.

In conclusione allora le indagini servono non come tali, indagare sul pensiero degli altri in merito a qualcosa, ma come comunicazione a se stante, con tutte le sue conseguenze da entrambe le parti (che provocheranno ulteriore comunicazione).

“Sono responsabile di quello che dico non di quello che capisci”

Uno dei pilastri della teoria dei sistemi sociali disegnata dal sociologo Niklas Luhmann, è una definizione rigorosa della *comunicazione*. Essa segna un punto di rottura rispetto alla tradizionale "trasmissione di informazione da un soggetto emittente ad uno ricevente" presa in prestito dalla teoria matematica dell'informazione (definita da Claude Shannon) che è alla base dell'informatica.

Per Luhmann la comunicazione è costituita da tre parti inscindibili che la realizzano solo quando tutte e tre sono state compiute: l'informazione, la modalità e la comprensione. L'informazione è l'oggetto

della comunicazione. Chi comunica sceglie, tra la miriade di elementi presenti nel suo universo, quello da trasmettere. La modalità, sempre sotto la volontà del *trasmittente*, è il modo in cui l'oggetto informativo viene trasmesso. Essa non si limita al media, voce, scritto, gesti, opera d'arte, eccetera, ma si estende all'uso stesso del media: intonazione della voce, la scelta delle parole, il carattere dello scritto, l'ampiezza dei gesti, i colori del dipinto, e altro ancora.

"Solo se iniziamo a cambiare il modo in cui guardiamo le cose, le cose inizieranno a cambiare"

**Sistemi che osservano:
l'organizzazione aziendale**

Milano 27 marzo, 29 aprile

Tutto questo è sotto il completo controllo di chi decide di comunicare ma la comunicazione ha realmente luogo quando anche la terza parte, la "comprensione", viene realizzata. Questo pezzo è sotto la totale responsabilità e controllo del ricevente. Da questa prospettiva prende pieno significato e giustificazione l'affermazione del titolo di questo post.

Sono responsabile di quello che dico non di quello che capisci, significa allora che la mia responsabilità si ferma, e si deve fermare, alle prime due parti della tassonomia lumhanniana. La terza è sotto il dominio del sistema psichico del soggetto ricevente le cui operazioni non sono sotto il mio controllo ma nemmeno le posso conoscere.

Guai se aspirassi a controllarle: oltre a voler realizzare un'impresa senza speranza, tenterei di commettere un atto di violenza nei confronti del sistema psichico di chi riceve. Da qui si può affermare che la comunicazione, così definita, è la sola e genuina operazione sociale in quanto ha bisogno per realizzarsi di più di un sistema cosciente e non può essere attribuita soltanto ad uno.

Vi è poi un'altra caratteristica fondamentale della comunicazione, o meglio della sua parte finale di comprensione: essa è retrospettiva. Chi riceve la comunicazione la comprende dopo ulteriore comunicazione, cioè la nuova comunicazione fa comprendere quella precedente.

La comprensione della nuova comunicazione ha bisogno di quella successiva.

Da qui la necessità di comunicazione continua e di strutture che facilitino la comunicazione, soprattutto per creare contesti di senso (programmi, valori, storia condivisa, e altro) che abilitino la realizzazione della sua ultima parte, la comprensione.

Se la comunicazione aveva uno scopo, una volta realizzata si conclude. Lo scambio di battute con uno sconosciuto per conoscere il passaggio del prossimo tram ne è un esempio banale. Lo *scambio*, e non una semplice domanda e risposta, è necessario spesso proprio per chiarire la comprensione reciproca. La domanda iniziale potrebbe ad esempio essere stata fatta in un modo che l'altro comprenda non una semplice richiesta di informazione ma che chi chiede sia uno scocciatore, qualcuno che vuole avere una scusa per adescare una bella donna, o chiedere elemosina, eccetera.

Se invece la comunicazione ha lo scopo di consentire ai partecipanti di questa di reagire a condizioni ambientali, ecco che emerge un **Sistema Sociale**. Tale sistema, per quanto detto finora, non è costituito dalle parti che comunicano, le persone, ma dalle comunicazioni che mettono in atto le quali, come detto prima, non sono attribuibili ad un singolo sistema cosciente se per realizzarsi completamente hanno bisogno della comprensione.

Nel caso delle organizzazioni queste comunicazioni sono le decisioni che ogni membro dell'organizzazione prende a qualsiasi livello. Tali decisioni hanno la stessa struttura descritta prima e sono caratterizzate dallo stesso comportamento (necessità di realizzarsi della comprensione, continuità della comunicazione per far comprendere quella precedente, strutture di senso per facilitare la comprensione, eccetera). Potremmo allora rifrasare il titolo in questo modo: *Sono responsabile di quello che decido non di quello che capisci della mia decisione*.

Un paradigm shift, una rivoluzione copernicana che ribalta il senso di quanto viene fatto e detto in azienda e illumina di nuovi significati le sue operazioni.

**Organizzazioni
che osservano**

Marzo 2020

B&M Consulting
Viale Tibaldi 53 Milano

info@bmconsulting-mi.com

ⁱ https://it.wikipedia.org/wiki/Punto_cieco

ⁱⁱ <https://www.strategy-business.com/blog/Is-it-time-to-retire-the-title-of-manager?gko=e5846>

ⁱⁱⁱ https://hbr.org/2020/02/why-competing-for-new-talent-is-a-mistake?utm_medium=email&utm_source=newletter_monthly&utm_campaign=finance_not_active&utm_referral=0020g&deliveryName=DM70154

^v <https://www.wsj.com/articles/airlines-shouldnt-always-listen-to-their-customers-11580740153>

^{vi} <https://bmconsulting-mi.com/sono-responsabile-di-quello-che-dico-non-di-quello-che-capisci/>