LUISS

Dipartimento di
Impresa e Management

Cattedra di *Organizzazione e gestione delle risorse umane*

Clima organizzativo e benessere aziendale: l'importanza dell'Employee Engagement

Prof. Gabriele Gabrielli
RELATORE

Sara Mastropietro
Matr. 194931
CANDIDATO

Anno accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE **3**

CAPITOLO 1: CLIMA ORGANIZZATIVO **5**

1.1. ORIGINI E DEFINIZIONI DEL COSTRUTTO DI CLIMA ORGANIZZATIVO 5

1.2. GLI APPROCCI TEORICI ALLA FORMAZIONE DEL CLIMA 9

1.3. CLIMA ORGANIZZATIVO VS CULTURA ORGANIZZATIVA 10

1.4. LE DIMENSIONI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO 14

1.5. L'ANALISI DI CLIMA AZIENDALE: FASI E MODELLI 18

1.5.1. Le fasi dell'analisi *19*

1.5.2. Gli strumenti di rilevazione *22*

1.6. L'ANALISI DI GREAT PLACE TO WORK 24

CAPITOLO 2: SALUTE ORGANIZZATIVA E BENESSERE AZIENDALE **29**

2.1. L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI BENESSERE AZIENDALE 29

2.2. I PRINCIPALI INDICATORI DI BENESSERE E MALESSERE AZIENDALE 32

2.2.1. Indicatori di benessere aziendale *35*

2.2.2. Indicatori di malessere aziendale *36*

2.3. PRINCIPALI DRIVERS E OUTCOMES DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO 37

2.4. IL VALORE PSICOSOCIALE DEL LAVORO 42

2.5. IL C.H.O.: UNA NUOVA FIGURA PROFESSIONALE NEL SETTORE HR 46

CAPITOLO 3: EMPLOYEE ENGAGEMENT **49**

3.1. WORK ENGAGEMENT: ORIGINI E DEFINIZIONE 49

3.2. LA MISURA DEL WORK ENGAGEMENT: I FATTORI DETERMINANTI E IL MODELLO JD-R 52

3.3. L'IMPORTANZA DELL'ENGAGEMENT: I PRINCIPALI OUTCOMES 54

3.4. LE PRINCIPALI LEVE DELL'EMPLOYEE ENGAGEMENT 57

CONCLUSIONI **62**

BIBLIOGRAFIA **65**

SITOGRAFIA **67**

Introduzione

Quella che stiamo vivendo attualmente è l'era della comunicazione digitale, della condivisione istantanea delle informazioni e dell'estensione globale della rete di scambi e interconnessioni al di là di ogni barriera e oltre ogni distanza, ma è anche l'era della smaterializzazione dei processi di produzione del valore, della riqualificazione del lavoro e dell'economia della conoscenza. Il passaggio dall'uso del termine *forza lavoro* al termine *risorse umane* racchiude in sé un altro significativo segnale di cambiamento, il cambiamento della prospettiva con cui l'organizzazione guarda alle persone. Nell'epoca dei cosiddetti *knowledge workers* il vantaggio competitivo di un'azienda si fonda essenzialmente su risorse immateriali come competenze, processi, metodologie e approcci innovativi e i collaboratori, con il loro bagaglio di conoscenze specialistiche, esperienze pregresse, abilità, potenzialità, idee e creatività, costituiscono il vero asset strategico e la vera chiave del successo dell'azienda. Questa nuova consapevolezza ha spostato il focus del management sul singolo lavoratore e in modo particolare sui *core employees* dell'organizzazione e ha reso le politiche di gestione delle risorse umane un aspetto assolutamente prioritario per le imprese. Prendersi cura dei propri dipendenti non dovrebbe essere soltanto un punto della strategia competitiva di un'organizzazione ma dovrebbe rientrare nelle sane abitudini quotidiane di ogni azienda e diventare parte integrante della cultura aziendale, perché collaboratori motivati, soddisfatti, coinvolti attivamente nel proprio lavoro e valorizzati dalla propria impresa ne migliorano, oltre al profitto, la produttività, il livello di innovazione e la qualità del clima organizzativo, e hanno un legame diretto con la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti e con la customer advocacy. È proprio tale evidenza che in questa sede si intende sostenere illustrando il significato di alcuni dei concetti principali dai quali ogni HR practice dovrebbe partire. L'elaborato si propone di illustrare le molteplici forme di interazione degli individui con il proprio ambiente di lavoro soffermandosi su alcuni concetti fondamentali come quelli di clima e cultura organizzativa, benessere aziendale ed employee engagement, e inserendo, laddove si è ritenuto necessario, alcune sottili distinzioni non sempre di facile intuizione. Si presentano in particolare le principali definizioni di clima organizzativo presenti in letteratura, i quattro approcci alla sua formazione e le dimensioni che lo compongono, e che costituiscono il punto di partenza di diversi modelli e strumenti ideati e impiegati con frequenza crescente per valutare che "aria si respira" all'interno di un'organizzazione. Accanto al concetto di clima vi è poi una variabile più ampia che è opportuno considerare, il benessere organizzativo e i presupposti su cui si fonda. Proprio come un paziente sotto osservazione, anche un'impresa può rivelare, ad un'analisi più attenta, sintomi più o meno chiari di benessere o malessere. Diviene interessante allora scoprire quali problemi nascondono tali segnali e individuare la causa che li ha originati per progettare un piano di interventi che abbia gli effetti sperati. Negli ultimi anni infatti si sta diffondendo (finalmente!) la consapevolezza che il significato del lavoro è profondamente cambiato, esattamente come si è modificato il peso che esso riveste nella vita di ciascuno, e un numero di imprese sempre maggiore decide di affidarsi a un "esperto della felicità aziendale" che monitora la soddisfazione e l'engagement

dei collaboratori e migliora la qualità delle relazioni interpersonali e della comunicazione interna. Nel terzo capitolo il focus si sposta su uno dei driver del benessere organizzativo, l'engagement dei collaboratori. Avere dipendenti realmente "engaged" può rivelarsi davvero il punto di forza di un'impresa che sia sempre pronta alle nuove sfide del mercato, costantemente orientata al progresso e all'innovazione non solo dei processi e dei sistemi di produzione del valore, ma anche dei modelli di organizzazione interna e delle HR practice. Dare ascolto alla voce dei dipendenti può rivelarsi una straordinaria opportunità per ogni organizzazione poiché la motivazione, la dedizione appassionata al lavoro e il supporto che essi sentono di ricevere dall'azienda costituiscono i presupposti più idonei per stimolarli a dare massima espressione alle loro potenzialità. A tal fine diventa fondamentale conoscere da vicino da cosa dipende l'engagement dei propri collaboratori, quali sono gli strumenti più idonei a "misurare" il loro grado di coinvolgimento sul lavoro, e soprattutto individuare le principali leve che attivano o migliorano l'engagement e sulle quali è opportuno intervenire (tra queste in particolare i modelli di leadership e la qualità del management). L'elaborato si conclude menzionando alcune tra quelle che sono considerate le leve principali dell'engagement con l'intento, se non di fornirne una trattazione esaustiva e completa, quanto meno di offrire un buon punto di partenza o di dare una giusta direzione alla ricerca dei principali *engagement enablers* su cui costruire un'impresa felice e di successo.

Capitolo 1: Clima organizzativo

1.1. Origini e definizioni del costrutto di clima organizzativo

Il concetto di clima organizzativo ha fatto la sua prima comparsa negli anni Trenta del XX secolo e, sin da allora, è stato al centro di numerosi studi, ricerche empiriche e oggetto di svariate interpretazioni subendo un'evoluzione teorica non proprio lineare, essendo assunto come correlato psicologico di variabili quali la motivazione o la soddisfazione lavorativa, ed entrando spesso in relazione con concetti ad esso connessi come il clima psicologico e la cultura organizzativa. L'introduzione del costrutto di clima aziendale si fa risalire a Kurt Lewin, "figlio" del filone psicologico tedesco della Gestalt che ebbe il merito di riconoscere il ruolo della percezione (intesa come processo immediato derivante dalla combinazione di esperienze reali, passate e attuali) nella definizione del comportamento sociale degli individui, e la necessità di analizzare un sistema nella sua totalità, come fenomeno unico sovraordinato rispetto alla somma delle sue singole componenti. Lewin si dedicò in particolare allo studio delle dinamiche di gruppo e dell'impatto dei diversi stili di leadership (autoritario, democratico, lassista) sui comportamenti organizzativi di alcuni gruppi giovanili e introdusse propriamente il costrutto di *social atmosphere* partendo dall'elaborazione della "Teoria del campo". Quest'ultima rappresentò il tentativo di offrire un approccio scientifico/statistico alla psicologia sociale spiegando il comportamento umano (C) come frutto dell'interazione tra fattori esterni (ambiente lavorativo, A) ed interni (personalità, P).

In formula: $C = f(A, P)$

Il "campo psicologico" di Lewin si compone quindi di tre tipi di fatti interdipendenti (Lewin, 1951):

- Fatti psicologici personali, ovvero il cosiddetto "spazio di vita" (o ambiente psicologico, cioè la rappresentazione psicologica soggettiva che una persona ha dell'ambiente)
- Fatti sociali/ambientali oggettivi (o ecologia psicologica, ciò che accade all'esterno, al di fuori dello spazio di vita)
- Zona di frontiera (dove spazio di vita e mondo esterno si incontrano e i fatti ambientali sono tradotti in fatti soggettivi)

Il concetto di clima entrò di diritto nella letteratura psicologica degli anni Sessanta e Settanta durante i quali se ne definirono le fondamenta. Nei decenni successivi subì ulteriori sviluppi, fu messo in discussione dagli allora nascenti studi sul concetto di "cultura organizzativa" (anni Ottanta e Novanta) e poté infine rivendicare una propria autonomia concettuale negli anni Duemila (Basaglia, Paolino, 2015). La storia degli studi sul clima ruota intorno all'assunto di base per cui vi è un legame diretto e forte tra componenti organizzative oggettive e soggettive (o anche esterne e interne) e i risultati organizzativi (D'Amato, Majer, 2005), e vanta i contributi di numerosi studiosi di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, e di economia. Lo psicologo ed

economista greco Chris Argyris (1958) ad esempio definì il clima organizzativo come la "percezione interna della qualità relazionale e sociale dell'ambiente lavorativo dell'organizzazione" (Candiello, 2016) ma anche come processo dinamico costituito da un insieme di relazioni tra variabili che si possono identificare in tre categorie strutturalmente distinte: politiche, procedure e posizioni organizzative; fattori personali quali valori e bisogni; diverse variabili associate agli sforzi degli individui di allineare i proprio scopi a quelli dell'organizzazione (Innocenti, 2013). Degno di menzione è anche il contributo di McGregor (1960) che si focalizzò sul ruolo svolto dai capi nel creare il cosiddetto *managerial climate*. Secondo la sua teoria infatti i comportamenti dei capi e i loro stili relazionali condizionano il clima organizzativo e la natura dei rapporti con i collaboratori. McGregor elaborò due teorie, la Teoria X e la Teoria Y, attraverso le quali si propose di illustrare come la visione del management circa la motivazione dei suoi collaboratori potesse condizionare lo stile di leadership e la qualità del clima organizzativo. In un contesto lavorativo in cui gli individui sono scarsamente motivati, non si assumono responsabilità e agiscono solo per il proprio interesse personale (Teoria X), il management introdurrà un rigido sistema di controllo e supervisione creando un clima basato sul senso di sfiducia reciproca. Al contrario in un contesto formato da individui responsabili e motivati che trovano soddisfazione nello svolgimento dei propri compiti (Teoria Y), il clima manageriale sarà improntato sulla fiducia e sul supporto, sulla coesione tra colleghi e su un loro maggiore coinvolgimento nei processi decisionali (Innocenti, 2013).

Dei molteplici approcci e delle svariate definizioni susseguitesi negli anni nel tentativo di conferire al concetto di clima un quadro teorico di riferimento si riportano alcuni tra i contributi che, per la rilevanza delle ricerche e la validità dei risultati cui esse sono pervenute, hanno avuto maggiore consenso e risonanza.

- Forehand e von Haller (1964) definiscono il clima organizzativo come un complesso di caratteristiche relativamente durature e distintive di un'organizzazione che deriva dalla percezione degli individui in relazione ad essa e che a sua volta condiziona il loro comportamento. Il clima costituisce una realtà multidimensionale definita da cinque variabili organizzative: stili di leadership, complessità del sistema, struttura delle relazioni tra persone e gruppi, dimensione dei gruppi di lavoro, direzione degli obiettivi organizzativi (D'Amato, Majer, 2005).
- Lo studio di Litwin e Stringer (1968) attribuisce rilevanza sia a variabili individuali che a variabili organizzative nella definizione della situazione globale di influenza e giunge a determinare l'impatto del clima organizzativo sulla motivazione, e a definire il clima come un insieme di aspettative e incentivi che facilita l'analisi delle determinanti dei comportamenti motivati in complesse situazioni sociali e semplifica la misura dei determinanti situazionali legati a percezioni e convincimenti individuali (D'Amato, Majer, 2005).

- Evan (1963) definisce il clima come la percezione multidimensionale dei caratteri essenziali che definiscono un'organizzazione, includendo nella sua analisi anche la percezione dei soggetti esterni all'organizzazione (D'Amato, Majer, 2005).
- Tagiuri (1968) propone invece una prospettiva unicamente "interna" del concetto di clima, inteso come qualità relativamente duratura propria dell'ambiente interno di un'organizzazione che si può definire in termini di valori relativi ad una determinata serie di attributi o caratteri organizzativi, che è esperienziata dai suoi membri e ne influenza il comportamento. La visione di Tagiuri attribuisce un ruolo di primo piano non soltanto alla percezione ma anche alla sensibilità e alla capacità di discernimento, elementi chiave per la misurazione del clima (D'Amato, Majer, 2005).
- Il clima organizzativo secondo Moran e Volkwein (1992) è una caratteristica relativamente durevole e distintiva di un'organizzazione che deriva dall'interazione dei suoi membri e rispecchia le loro percezioni collettive relative alla propria organizzazione, riflette norme, valori e atteggiamenti della cultura organizzativa, costituisce una base per interpretare le situazioni e contribuisce a forgiare il comportamento organizzativo (Innocenti, 2013).
- Schneider e Bartlett (1968; 1970) definiscono il clima una caratteristica dell'organizzazione che affiora nelle descrizioni dei suoi membri su politiche, pratiche e condizioni esistenti nell'ambiente di lavoro (D'Amato, Majer, 2005).
- Secondo il modello di Schneider e Reichers (1983) il clima caratterizza e differenzia un'organizzazione dalle altre in relazione ai diversi profili di personalità dei suoi membri e deriva dall'interazione di questi ultimi. Questo studio identifica il clima con la percezione condivisa di situazioni, pratiche e procedure organizzative formali e informali e postula la multidimensionalità del clima all'interno di una stessa organizzazione (ovvero l'esistenza di climi diversi per diversi referenti organizzativi) e la necessità di un'analisi multilivello (individuo, gruppo e organizzazione) per la comprensione della relazione tra i diversi sottogruppi (intesi come gruppi percettivi) e i risultati organizzativi. Schneider e Rentsch (1988) introducono inoltre il concetto di *climate for something*, ovvero il clima inteso come costrutto specifico con un referente particolare, per esempio il "climate for safety" ovvero il "clima per la sicurezza" (D'Amato, Majer, 2005).
- Poole e McPhee (1983), partendo dallo studio sulla reciproca causalità tra fattori situazionali e fattori personali, giungono a definire il clima come un "atteggiamento collettivo, prodotto e riprodotto in continuazione attraverso le interazioni fra le componenti organizzative" (D'Amato, Majer, 2005). Il clima rappresenta quindi sia il mezzo sia il risultato delle interazioni, e non costituisce semplicemente un aggregato di aspettative e credenze individuali, ma un vero e proprio stile di strutturazione di un'organizzazione che può esercitare un diverso impatto sui suoi membri e sui risultati organizzativi.

- Secondo la teoria di Quaglino e Mander (1992) il clima organizzativo deriva dal consolidamento delle percezioni soggettive dei membri di un'organizzazione riguardo agli elementi che caratterizzano la loro esperienza di lavoro, compresa la relazione che essi instaurano con l'organizzazione stessa (Innocenti, 2013).
- Poco più tardi anche D'Amato e Mayer (2001) propongono una definizione simile di clima inteso come percezione sintetica che gli individui di un'organizzazione sviluppano in merito al proprio ambiente di lavoro (Innocenti, 2013).
- Spaltro e de Vito Piscicelli (2002) infine presentano il clima come il "soggetto collettivo" del lavoro, ma anche come la condizione psicologica di un'organizzazione che si rileva dall'analisi di piccoli gruppi di lavoro ed è funzionale al benessere dei propri utenti. Dai loro studi emergono alcune dimensioni rilevanti del clima tra le quali si ricordano il sentimento del potere, il livello di socializzazione, il sentimento di giustizia, gli stili di comando, lo spazio prossemico (ovvero la percezione di libertà e movimento all'interno del contesto lavorativo), l'entità dei problemi e la prospettiva di una loro risoluzione, il sentimento di stress, la credibilità (Spaltro, 2004).

Le definizioni sopra riportate sembrano concordare tutte (o quasi) su tre aspetti fondamentali del costrutto di clima che ricorrono con maggiore frequenza. Il primo aspetto comune è che il clima è inteso come l'esito duraturo e relativamente stabile del processo di percezione attraverso cui gli individui interagiscono e si approcciano al proprio ambiente lavorativo. Il secondo aspetto è costituito dai valori propri della cultura di un'organizzazione che spesso costituiscono le lenti attraverso cui interpretare e attribuire un valore alle caratteristiche e agli attributi del contesto lavorativo. E infine il terzo ed ultimo (ma non per importanza) aspetto è il ruolo determinante che la percezione del clima organizzativo ha nel "forgiare" il comportamento organizzativo dei collaboratori. Il proposito di analizzare un aspetto dell'organizzazione (il clima organizzativo appunto) partendo però da rilevazioni condotte a livello individuale ha posto in discussione la validità di questo costrutto e messo in luce la necessità di fare chiarezza sul rapporto tra clima organizzativo e clima psicologico. In tal senso si colloca l'opera di James e Jones (1974) che hanno dato un contributo significativo nel delineare e definire due filoni di ricerca distinti, clima psicologico e clima organizzativo. Il clima psicologico costituisce il complesso di attributi individuali che riflettono il modo in cui l'individuo vive e percepisce il proprio ambiente lavorativo. Il clima organizzativo invece riguarda l'organizzazione in sé e per sé e ricomprende una serie di attributi rilevati sia a livello organizzativo che a livello individuale. Lo studio del clima organizzativo trae origine dalle percezioni degli individui in merito alle varie componenti della loro esperienza di lavoro e alle caratteristiche dell'organizzazione, consolidate e aggregate a livello organizzativo (livello che può riguardare il lavoro, il gruppo di lavoro, l'unità organizzativa o l'intera organizzazione). Il clima psicologico può essere quindi considerato la percezione del clima organizzativo (Quaglino, Mander, 1992) e i singoli individui possono essere concepiti come i più importanti (ma, si badi, non gli unici!) *key*

informants (ovvero fonti interne di dati e informazioni sul clima), accanto ai quali si collocano altre fonti esterne di informazioni come stakeholders, ricercatori, documenti, ecc. (Basaglia, Paolino, 2015).

1.2. Gli approcci teorici alla formazione del clima

Oltre alla definizione di un quadro teorico di riferimento in cui collocare il concetto di clima organizzativo e alla ricostruzione della sua evoluzione storica, sono stati oggetto di studi e ricerche anche i meccanismi e i processi attraverso cui il clima organizzativo prende forma, nel tentativo di spiegare come avvenga che individui con personalità, valori e background esperienziali presumibilmente diversi possano identificarsi nello stesso complesso di percezioni collettive uniformi relative al contesto organizzativo in cui operano. Furono Moran e Volkwein (1992) ad offrire il contributo più rilevante in questo ambito sistematizzando tutte le teorie e i contributi offerti negli anni da vari studiosi, e giungendo infine all'individuazione di quattro principali approcci attraverso cui spiegare la genesi del clima (strutturale, percettivo, interazionista/interattivo e culturale). Nell'approccio *strutturale* il clima non è altro che la manifestazione oggettiva della struttura di un'organizzazione, ovvero l'insieme degli attributi di natura strutturale peculiari e tangibili che si manifestano indipendentemente dalle percezioni degli individui (per esempio la dimensione, il numero dei livelli gerarchici e il grado di accentramento del potere, la tecnologia impiegata, il livello di formalizzazione delle procedure). Questa visione si potrebbe ragionevolmente considerare limitata, poiché si basa su un assunto di fondo in virtù del quale l'individuo sarebbe analiticamente separabile dall'ambiente lavorativo (e quindi dal clima) e non tiene affatto in considerazione l'impatto soggettivo delle variabili strutturali sulla sfera emotiva dei singoli individui, né i processi di interiorizzazione e di interpretazione che derivano dall'interazione tra i membri di un medesimo contesto (Innocenti, 2013). L'approccio *percettivo* o *psicologico* si può considerare antitetico e complementare rispetto al primo e attribuisce un ruolo determinante alle percezioni individuali di aspetti ed eventi rilevanti del contesto organizzativo. In questo approccio l'organizzazione non esiste in sé per sé come entità oggettiva autonomamente dotata di senso, ma esiste solo in funzione delle rappresentazioni psicologiche degli individui e del significato che essi attribuiscono alle dimensioni e ai processi organizzativi. Assumono perciò rilevanza, oltre agli aspetti strutturali, anche dimensioni quali i modelli decisionali, le modalità di comunicazione e gli stili di leadership, ma non si riconosce il contributo dell'interazione tra i membri di un gruppo alla formazione del clima, che invece costituisce l'assunto fondamentale del terzo approccio. Quest'ultimo infatti non è che l'esito del tentativo di ricomporre le due visioni precedenti che qui coesistono e si completano l'un l'altra. Secondo l'approccio *interazionista* il clima si origina dal confronto tra le condizioni oggettive (approccio strutturale) e la coscienza soggettiva (approccio percettivo), ossia dall'interazione tra le percezioni oggettive e soggettive dell'ambiente. L'aspetto innovativo di quest'approccio risiede da un lato nell'aver coniugato gli aspetti strutturali dell'organizzazione con quelli psicologici, dall'altro

nell'aver riconosciuto proprio nell'interazione -intesa come scambio continuo degli individui tra di loro e con l'organizzazione- l'elemento base capace di creare significato. L'approccio *culturale* infine, pur non sminuendo il ruolo dell'interazione e delle relazioni interpersonali nella genesi del clima, sposta l'analisi dai singoli individui alle dinamiche dei gruppi e alle modalità con cui essi interpretano e definiscono la realtà creando la cultura organizzativa, ossia quel patrimonio condiviso di assunti, ideologie e norme che orienta l'agire e influenza la formazione del clima. Lo sforzo di questo approccio consiste nel collocare gli elementi chiave dell'approccio interattivo in un comune contesto ideologico di riferimento (*frame of reference)* in grado di condizionare i comportamenti organizzativi, dando in tal modo rilevanza non soltanto alle percezioni e ai processi intersoggettivi, ma anche ai processi cognitivi collettivi (Innocenti, 2013).

1.3. Clima organizzativo vs cultura organizzativa

Il concetto di cultura aziendale è spesso erroneamente associato al concetto di clima ma il suo sviluppo, concentratosi tra gli anni Ottanta e Novanta, di fatto oscurò e in parte entrò in contrasto con quello di clima. La cultura organizzativa si configura come una qualità distintiva di un'organizzazione, un complesso di valori, ideologie e assunti fondamentali profondamente radicati nel tessuto organizzativo a più livelli, e in grado non solo di condizionare i comportamenti organizzativi degli individui, ma anche di forgiare prassi organizzative e regole comportamentali che vengono trasmesse nel tempo e divengono identificative di un contesto organizzativo. La cultura è una componente inconscia radicata e influente della vita organizzativa e il frutto di un processo congiunto di apprendimento (Schein, 2000). In genere essa va analizzata adottando una prospettiva storica: i valori e gli assunti principali di un sistema derivano in parte dal bagaglio culturale dei fondatori e in parte dalle esperienze comuni. Leader e fondatori infatti trasmettono inizialmente ai membri il proprio personale patrimonio di convinzioni e ideologie che, quando risulta efficace e idoneo a garantire il successo dell'organizzazione nell'ambiente in cui opera, diventa il suo tessuto ideologico. Gli assunti e gli schemi di comportamento che un sistema scopre, sviluppa e impara di volta in volta per fronteggiare problemi di adattamento esterno e di integrazione interna finiscono per essere assunti come il "modo in cui si fanno le cose" in un determinato sistema, radicandosi e consolidandosi nella prassi organizzativa e influenzando i comportamenti, i valori, le relazioni, la struttura, gli obiettivi e numerosi altri aspetti della vita organizzativa. La cultura è perciò una dimensione ampia, poiché dà forma alla vita quotidiana di un sistema influenzandone i modi di pensare, di sentire, di agire e di relazionarsi all'ambiente interno ed esterno; profonda, poiché gli assunti culturali comuni e condivisi diventano regole tacite di cui si perde consapevolezza e difficili da decifrare attraverso strutture e comportamenti superficiali ed espliciti; ed è conseguentemente una delle dimensioni più stabili di un'organizzazione, in quanto inconsciamente radicata nelle prassi organizzative e nei modi di pensare dei suoi membri e perciò particolarmente solida e resistente al cambiamento (Schein, 2000) .

La cultura dunque si forma laddove un gruppo (si intendono anche piccole équipe, gruppi di lavoro o singole unità organizzative) abbia un background da condividere, storie o esperienze comuni o un comune bagaglio culturale (si possono trovare culture ad ogni livello gerarchico, anche a livello dell'intera organizzazione). Schein (1985, 1999) intuì la necessità di indagare la cultura di un contesto organizzativo analizzando tre livelli progressivi di profondità della cultura, ossia (partendo dal più evidente a quello meno intuibile) gli artefatti, i valori dichiarati e gli assunti taciti condivisi.

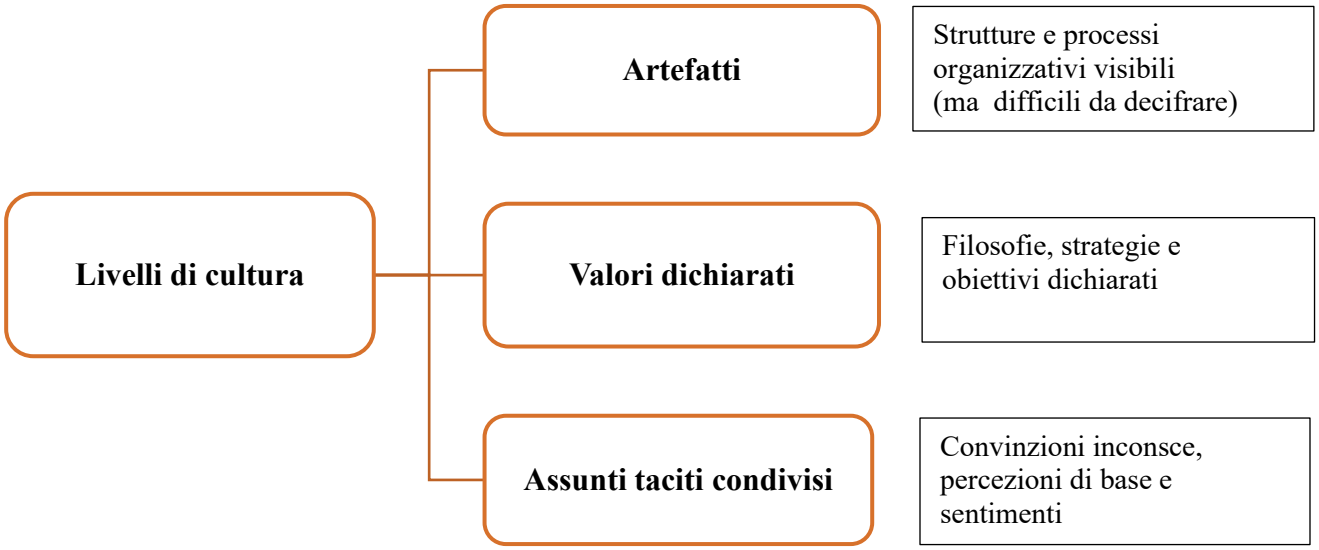

Figura 1.1 Livelli di cultura. Fonte: adattamento da Schein, (1985)

Gli *artefatti* costituiscono il livello più superficiale di cultura e comprendono espressioni esplicite inerenti l'ambiente fisico e sociale di un gruppo come l'architettura e l'arredamento di un ambiente organizzativo, la tecnologia impiegata, la dislocazione delle persone nello spazio, il linguaggio e l'abbigliamento abituali, il clima e i comportamenti manifesti degli individui. Pur trattandosi di manifestazioni della cultura a immediato impatto emotivo, gli artefatti sono espressioni di assunti culturali non altrettanto espliciti, bensì difficilmente decifrabili. I *valori dichiarati* costituiscono i principi cui un'organizzazione si ispira e la filosofia che orienta i comportamenti dei suoi membri, i suoi obiettivi e le sue strategie. Spesso i valori rappresentano veri e proprio codici morali che definiscono standard normativi comportamentali da seguire e guidano i membri nella valutazione di ciò che è giusto o, al contrario, poco idoneo al contesto organizzativo. Il livello più profondo e implicito di cultura è costituito dagli *assunti fondamentali* che comprendono convinzioni, ideologie, valori condivisi radicati a tal punto da essere dati per scontati. Essi sono il frutto di assunti e valori trasmessi dai fondatori e in parte appresi e sviluppati dal gruppo in risposta ai problemi affrontati nel corso del suo sviluppo, inconsapevolmente condivisi e riprodotti nella quotidianità lavorativa (Schein, 2000). Gli assunti culturali costituiscono la "lente" attraverso cui è possibile interpretare, prevedere ed attribuire un significato al contesto organizzativo, e non si limitano a definire le relazioni umane all'interno dell'organizzazione ma coinvolgono anche il modo con cui l'organizzazione si

relaziona ai suoi diversi ambienti (gli assunti culturali orientati verso l'esterno ad esempio si focalizzano su missione, strategia, obiettivi, struttura, processi e sistemi di correzione dell'errore; gli assunti inerenti le problematiche di integrazione interna si concentrano invece su comunicazione, natura delle relazioni fra i membri del gruppo e tra superiori e subordinati, sistema di incentivi e premi, ecc.). L'indagine sulla cultura di un contesto organizzativo può essere agevolata individuando una corrispondenza tra alcuni indizi culturali riscontrati e specifiche categorie di cultura predefinite e distinte. Uno strumento indispensabile in tal senso è la definizione delle cinque principali tipologie di cultura organizzativa (autoritaria, burocratica, paternalistico-clientelare, tecnocratica, cooperativa) elaborata da Enriquez (1970) partendo dall'individuazione di quattro parametri che assumono caratteristiche diverse in ciascun tipo di cultura: il valore dominante, i criteri di carriera, le modalità di comunicazione e le relazioni interpersonali, e i bisogni individuali soddisfatti nel contratto psicologico (Rousseau, 1996). Con questo approccio è possibile definire l'identità culturale di un'organizzazione che presenti determinati "requisiti" culturali individuando la categoria culturale tipizzata cui essi corrispondono. Si tenga però presente che all'interno della stessa organizzazione coesistono quasi sempre molteplici nuclei culturali distinti che possono identificarsi in tipologie di cultura anche contrastanti (oltre alla cultura dell'intera organizzazione, esistono per esempio culture diverse per ogni livello gerarchico e spesso anche per singole unità di lavoro). Pertanto prendendo le distanze dalla pretesa poco plausibile di astrarre da un contesto una forma di cultura pura e perfettamente corrispondente ad una delle tipologie predefinite, è possibile individuare indicativamente una cultura dominante, ovvero un nucleo di caratteri e comportamenti organizzativi più ricorrenti, affiancata da nuclei culturali secondari.

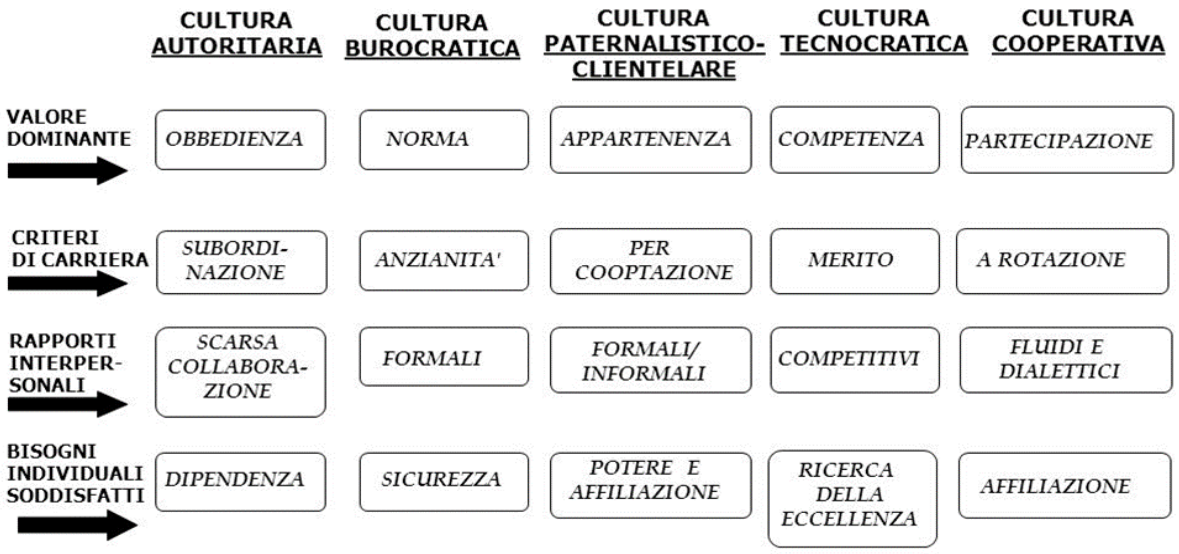

Figura 1.2 Tipologie di culture organizzative. Fonte: Enriquez, (1970)

Nella cultura *autoritaria* il valore predominante è senza dubbio il rispetto dell'autorità e il criterio seguito per definire l'avanzamento di carriera è la subordinazione. I rapporti interpersonali si fondano sulla trasmissione/ricezione di ordini e direttive e sull'assenza di feedback, e il contesto soddisfa un bisogno di

dipendenza e identificazione con l'autorità. Nella cultura di tipo *burocratico* il valore fondamentale consiste nel rispetto della norma e la progressione di carriera si basa sul criterio paritario dell'anzianità. I rapporti interpersonali sono formali e si fondano sul rispetto rigoroso dei confini di ruolo, e l'organizzazione risponde ai bisogni di conoscenza delle procedure formali e garanzia della loro corretta esecuzione. La cultura di tipo *paternalistico-clientelare* si fonda essenzialmente sul valore dell'appartenenza a un gruppo privilegiato e su un sistema di scambi di benefici reciproci e di rapporti vantaggiosi formali e informali tra i membri e il capo. L'avanzamento di carriera è definito per cooptazione e l'intero sistema persegue i bisogni di potere e controllo del capo, e di sostegno e affiliazione dei membri. Per la cultura *tecnocratica* gioca invece un ruolo determinante la competenza professionale e la progressione di carriera avviene esclusivamente in base a criteri di merito. I rapporti interpersonali sono competitivi, rigorosamente orientati al continuo potenziamento delle capacità professionali e all'obiettivo da raggiungere, e i bisogni che dominano gli individui consistono nella realizzazione personale e nella ricerca dell'eccellenza. Infine, in una cultura *cooperativa* i valori perseguiti sono certamente la partecipazione e il coinvolgimento di tutti i membri nella vita organizzativa, e i piani di carriera si fondano su equità e responsabilizzazione del singolo e su un sistema a rotazione. I rapporti interpersonali sono rassicuranti e privi di conflitti e il contesto organizzativo soddisfa pienamente i bisogni di affiliazione, protezione e benessere comune. La rilevanza della cultura organizzativa trova ulteriore conferma anche nel ruolo fondamentale che svolge nel processo psicologico di identificazione degli individui in una comunità aziendale. La cultura infatti consente da una parte all'organizzazione di selezionare profili esterni che abbiamo un buon grado di sintonia con i valori e la filosofia aziendali (si tratta propriamente di una delle due dimensioni del cosiddetto *Person-Environment Fit,* ovvero il *Person-Organization Fit*), dall'altra favorisce la valorizzazione e il rafforzamento del contratto psicologico che lega l'individuo all'organizzazione attraverso lo sviluppo di un forte senso di *cittadinanza organizzativa*. Quest'ultima nasce proprio da un sentimento di appartenenza all'organizzazione che si riflette nella propensione a cooperare e ad essere parte attiva della vita organizzativa mettendo in atto spontaneamente comportamenti extra-role positivi per l'organizzazione come azioni di sostegno ai colleghi, di collaborazione in team, di supporto al clima organizzativo (si tratta degli *OCB*, *Organizational Citizenship Behaviors*). Appare quindi evidente la forte interconnessione che lega i costrutti di clima e cultura organizzativa che, pur essendo concettualmente distinti ed analizzati partendo da discipline, approcci e interpretazioni differenti, possono essere considerati "due facce della stessa medaglia" in grado di determinarsi ed influenzarsi reciprocamente (Innocenti, 2013). Il clima infatti rientra di diritto tra le manifestazioni superficiali degli assunti culturali inerenti all'integrazione interna dell'organizzazione, così come i modelli culturali rivestono un ruolo determinante nei processi di formazione del clima organizzativo secondo l'approccio culturale. Clima e cultura, in sintesi, costituiscono entrambi fenomeni astratti e dimensioni dell'ambiente interno psico-sociale di un contesto organizzativo che presuppongono un differente livello di analisi (manifestazioni superficiali, visibili e relativamente mutevoli il primo, assunti di base profondamente radicati, taciti e stabili il secondo), vengono

osservati da discipline diverse (psicologia per l'analisi del clima e antropologia/sociologia per la cultura) e analizzati con metodologie distinte (rispettivamente analisi quantitativa e qualitativa). Le analisi di clima e cultura sono considerate uno strumento tanto più valido ed efficace se condotte congiuntamente e in maniera complementare, perseguendo esse l'obiettivo comune di studiare e comprendere l'ambiente organizzativo per pianificare gli interventi gestionali più idonei (Innocenti, 2013).

1.4. Le dimensioni del clima organizzativo

Le diverse definizioni teoriche di clima aziendale sembrano trovare un punto d'accordo nel riconoscere tutte innegabilmente la sua natura multidimensionale. Nel corso degli anni infatti i diversi studi condotti hanno portato alla luce un numero sempre crescente di variabili e dimensioni rilevanti che compongono il clima organizzativo (se ne contano oltre un centinaio!) e ciò ha comportato, come era prevedibile, la nascita di molteplici modelli teorici di analisi fondati sulle dimensioni che di volta in volta sono state ritenute più rilevanti dai loro autori. Tra di essi Spaltro ha introdotto anche una distinzione tutt'altro che scontata tra i concetti di "variabile" e di "dimensione" organizzativa che spesso si tende a considerare come sinonimi. Le variabili organizzative rappresentano i "punti critici", ossia gli elementi costituenti di un'organizzazione e in quanto tali hanno una natura descrittiva. Le dimensioni invece si configurano come le modalità tecniche di misura e di intervento sulle variabili organizzative e hanno perciò una natura più operativa (Spaltro, 2004). Occorre inoltre tener presente la necessità di compiere un'indagine di clima aziendale multi-livello che analizzi la percezione dell'ambiente lavorativo partendo dalla micro-struttura organizzativa, per passare poi al gruppo di lavoro e, a seguire, all'unità organizzativa e all'intera organizzazione. Studiare il clima organizzativo su più livelli significa focalizzarsi sulle diverse tipologie di relazioni che si instaurano in un contesto lavorativo: la relazione che l'individuo instaura nei confronti del suo lavoro e dell'azienda, le relazioni che intercorrono tra colleghi e tra collaboratori e capi (Basaglia, Paolino, 2015).

Data la difficoltà di fornire un elenco dettagliato ed esaustivo di tutte le dimensioni del clima organizzativo, si presentano qui quelle che, per la rilevanza del loro significato o per la frequenza con cui vengono riproposte nei diversi modelli, possiamo a buon merito ritenere le dimensioni climatiche principali.

- Il supporto e il rispetto ricevuti dall'organizzazione. Alludono alle manifestazioni di interesse concreto nei confronti dei dipendenti, all'apprezzamento e all'adeguata ricompensa per il lavoro svolto, al sostegno che essi sentono di ricevere soprattutto in periodi stressanti, alla facilità di accesso alle informazioni e al coinvolgimento nelle decisioni, e più in generale all'attenzione nei confronti dei loro bisogni socio-emotivi. L'importanza di questa dimensione può trovare giustificazione nella "teoria dello scambio sociale" (Innocenti, 2013), che spiega la correlazione positiva tra la percezione di sostegno e di calore che i collaboratori ricevono e il miglioramento delle loro performance. Il supporto infatti risponde ai bisogni

di stima e affiliazione, favorisce lo sviluppo di un maggior senso di identificazione e di appartenenza all'organizzazione e aumenta la motivazione dei soggetti incentivandone comportamenti e prestazioni migliori (sia attese che extra-role). Uno strumento esemplare di supporto che le organizzazioni più vicine alle esigenze dei propri dipendenti utilizzano spesso soprattutto negli ultimi anni sono le cosiddette "relazioni di sostegno" (coaching, mentoring, counseling), ossia una forma di supporto personalizzato che prevede interventi disegnati su misura in funzione delle esigenze dei collaboratori, per guidarli nel proprio percorso di crescita professionale e nello sviluppo delle relazioni interpersonali attraverso il ricorso a figure di sostegno interne o esterne all'organizzazione. All'interno di uno stesso contesto organizzativo la percezione di supporto può essere distinta in *PSS* (*Perceived Supervisor Support*) ossia il supporto ricevuto dai capi, e *POS* (*Perceived Organization Support*) cioè il supporto organizzativo. Tale distinzione è difficilmente percepibile per i collaboratori che spesso tendono ad associare il sostegno dei capi alla percezione di sostegno dall'intera impresa. Tuttavia, bisogna pur riconoscere che sussiste un legame tra il PSS e il POS; da alcuni studi è emerso infatti che il supporto che i capi percepiscono dall'organizzazione ha un impatto positivo sulle performance e sui comportamenti di questi ultimi nei confronti dei collaboratori, e conseguentemente accresce il grado di attenzione e aiuto che essi sentono di ricevere (Innocenti, 2013).

- Identità sociale e cittadinanza organizzativa. Il processo psicologico di identificazione con un contesto organizzativo deriva in gran parte dal livello di coerenza e sintonia tra i valori e le ideologie dei collaboratori e quelli propri della cultura dell'organizzazione, mentre la cittadinanza organizzativa si sviluppa dal senso di appartenenza con la comunità aziendale e si traduce proprio nella propensione a mettere in atto comportamenti discrezionali positivi. Queste due dimensioni affini hanno un impatto notevole sulla motivazione e sul morale dei collaboratori (ossia l'ottica che essi assumono nei confronti dei propri compiti e delle proprie responsabilità) e rafforzano il loro rapporto di fedeltà all'organizzazione.
- Stili di leadership. Gli stili di comando (autoritario, democratico e lassista) influenzano quasi tutti gli aspetti dell' ambiente fisico e psicologico di un'organizzazione, dal layout delle infrastrutture, al grado di accentramento del potere decisionale, alla tipologia di rapporti dei collaboratori tra loro e con i capi, al tipo di comunicazione interna e al livello di formalità dei rapporti interpersonali, al livello di autonomia decisionale, flessibilità e discrezionalità nell'esecuzione delle singole mansioni, al grado di formalizzazione dei processi interni di lavoro e di supervisione e controllo sull'esecuzione dei compiti, alla pressione sul lavoro e alla rigidità degli standard di efficienza e perseguiti.
- Ambiente, sicurezza ed ergonomia. Comprendono tutte le condizioni dell'ambiente fisico di lavoro e le caratteristiche inerenti alla struttura, il comfort e la sicurezza delle infrastrutture.
- Fiducia e credibilità. La fiducia organizzativa è il legame emotivo che si instaura tra i membri di uno stesso sistema organizzativo, in particolare tra collaboratori e capi, in grado di rafforzare il rapporto

economico che li lega condizionando il comportamento organizzativo e la performance dei soggetti interni, e costruendo la percezione di credibilità del top management (cioè la misura in cui si ritiene degno di fiducia). La fiducia è l'insieme di aspettative positive che derivano dalla percezione di affidabilità di un'organizzazione declinata nella capacità del proprio responsabile (o più in generale del top management) di tenere fede agli impegni presi, nella trasparenza delle transazioni, nell'onestà dei comportamenti tenuti e nell'astenersi da comportamenti opportunistici e di abuso della posizione di vantaggio o di maggiore forza contrattuale. La fiducia svolge un ruolo determinante nel definire la cultura organizzativa e il clima che "si respira" in un determinato contesto organizzativo, è in grado di attivare comportamenti positivi come comunicazione aperta, senso di responsabilità e di identificazione sociale, capacità di problem-solving, cooperazione e collaborazione ed è per questo tra i più importanti driver del successo organizzativo.

- Integrità. Questa dimensione contribuisce, insieme alla fiducia, a definire la percezione di affidabilità di un'organizzazione ma a differenza della fiducia non è proiettata su aspettative e comportamenti futuri, bensì su una valutazione di esperienze pregresse. Un'organizzazione si ritiene integra quando i comportamenti manageriali sono allineati ai principi e ai valori dichiarati, e il management si dimostra coerente agli obiettivi enunciati e fedele nelle azioni alle promesse fatte. Si parla anche infatti di coerenza o *fairness* di un'organizzazione.
- Giustizia ed imparzialità. La giustizia organizzativa deriva dalla valutazione che i soggetti compiono sulle modalità con cui un'organizzazione attua le proprie politiche e agisce nei loro confronti. Si tratta di un concetto generale declinabile in tre differenti profili: giustizia distributiva, giustizia procedurale e giustizia interazionale. La prima riguarda la percezione del livello di equità tra quanto si riceve dall'organizzazione per il proprio lavoro e quanto si ritiene equo ricevere per l'impegno profuso. La percezione di giustizia si risolve in questo caso in termini di proporzionalità e coerenza degli output ricevuti rispetto agli input forniti. La giustizia procedurale riguarda la valutazione del livello di equità o, al contrario, discrezionalità delle procedure di distribuzione delle risorse e l'eventuale presenza di atteggiamenti "preferenziali" e personalizzazioni. La giustizia interazionale (che spesso si considera un aspetto particolare della giustizia procedurale) consiste invece nella valutazione del trattamento ricevuto nelle pratiche e nei comportamenti posti in atto dall'organizzazione e del livello di correttezza, rispetto e sensibilità percepito. La percezione di equità si fonda in genere su un duplice confronto: il confronto tra input dati (prestazioni di lavoro) e output ottenuti (varie forme di ricompensa) e la comparazione tra l'equità del proprio rapporto input/output e quella dei colleghi (sia che si tratti di membri interni alla stessa impresa, sia di soggetti che svolgono attività affini in contesti organizzativi distinti). Il senso di giustizia percepito è fortemente connesso al livello di soddisfazione lavorativa, di motivazione e alla qualità delle performance dei collaboratori; non di rado infatti comportamenti manageriali considerati

"iniqui" li inducono a modificare le proprie prestazioni per ristabilire un rapporto di scambio tra organizzazione e lavoratore che possa ritenersi equo, con un conseguente impatto "peggiorativo" sulla motivazione, sul senso di appartenenza, sul commitment e sull'engagement dei collaboratori. L'imparzialità è distinta dall'equità ed ha avuto maggiore rilevanza di recente con la progressiva diffusione del tema della diversity nel contesto organizzativo. L'imparzialità si può considerare più propriamente una dimensione del *diversity climate* che valuta quanto un'organizzazione si mostri accogliente, aperta e propensa a favorire l'integrazione di diverse minoranze all'interno del proprio contesto lavorativo, e misura il grado di inclusione e l'eventuale presenza/assenza di atteggiamenti discriminatori nell'attuazione delle politiche organizzative.

- Innovazione e sviluppo. Questa costituisce una dimensione che sta assumendo un peso crescente nella scelta del proprio employer. Le risorse umane più valide sono sempre alla ricerca di un contesto lavorativo dinamico e stimolante che si mostri favorevole ai cambiamenti e all'innovazione non soltanto di infrastrutture e strumenti tecnologici impiegati o dell'ambiente fisico in generale, ma anche della propria cultura e degli approcci di lavoro. Il dinamismo di un'organizzazione e l'importanza che essa attribuisce alla varietà, al progresso sociale e personale e allo sviluppo professionale sono validi indicatori della sua capacità di adattamento ai cambiamenti.
- Collaborazione. Il livello di coesione e di calore e sostegno reciproco che si instaurano tra i membri dei team work e la qualità delle relazioni interpersonali in genere è un aspetto decisamente fondante del clima organizzativo. La collaborazione risponde ai bisogni di socialità, fiducia e affiliazione, influenza il senso di appartenenza alla comunità aziendale e di cittadinanza organizzativa, costituisce una fonte di apprendimento e crescita professionale e uno strumento di feedback capace di incrementare il livello di coinvolgimento e commitment della forza lavoro, e di ridurre il fenomeno dell'assenteismo. Il grado di coesione che si percepisce tra colleghi è riconducibile soprattutto allo stile di comando adottato e alla cultura che plasma l'ambiente psicologico dell'organizzazione.
- Comunicazione. Anche la comunicazione è definita dallo stile di leadership dell'organizzazione e di conseguenza dal livello di formalizzazione dei processi di lavoro e di formalità/informalità dei processi comunicativi. Ma oltre alla "forma" e alle modalità con cui avviene la comunicazione all'interno di un contesto organizzativo, questa dimensione misura soprattutto la disponibilità e la chiarezza nella diffusione delle informazioni, la facilità con cui i membri possono avere accesso e ricevere notizie dell'impresa. Si considera un ulteriore indice della qualità della comunicazione di un'organizzazione anche la chiarezza del ruolo, ossia quanto siano rese esplicite e fruibili le informazioni su regole, comportamenti, compiti, funzioni, aspettative e responsabilità attribuite ai singoli membri in virtù della mansione che ricoprono.

– Autonomia. Il grado di discrezionalità e di potere decisionale che è riconosciuto ai membri nella definizione del contenuto delle proprie mansioni, il livello di flessibilità dei tempi, dei ritmi e delle modalità di lavoro e il conseguente senso di responsabilità e di potere che ne derivano, costituiscono gli indici più rilevanti del livello di libertà, creatività e flessibilità che il contesto organizzativo riconosce ai suoi collaboratori. L'autonomia è fortemente connessa agli stili di leadership e al grado di accentramento del potere decisionale; è anche una dimensione a forte impatto motivazionale in grado di aumentare il senso di soddisfazione lavorativa e di orgoglio ma anche il sentimento di identificazione sociale e di riconoscimento e supporto da parte dell'organizzazione che ripone fiducia nella capacità dei suoi membri di essere "capi di sé stessi". Incide inoltre positivamente sul morale della forza lavoro e sul tasso di turnover.

1.5. L'analisi di clima aziendale: fasi e modelli

L'analisi del clima aziendale è uno dei più validi strumenti di indagine della qualità dell'ambiente lavorativo e del livello di benessere percepito all'interno di un'impresa e può essere impiegato in fasi particolarmente delicate della vita aziendale o come mezzo di rilevazione periodica dello "stato di salute" di un'impresa. L'analisi di clima costituisce uno strumento di ascolto della voce dei collaboratori che ha lo scopo di favorire una presa di coscienza dei punti di forza e delle aree critiche della forza lavoro, e di prevedere eventuali interventi orientati al miglioramento della qualità della vita lavorativa. Si tratta infatti di un processo articolato e oneroso (in termini di risorse e tempo impiegati) che non può essere fine a sé stesso, ma è sempre programmato e finalizzato a produrre un miglioramento o un'evoluzione più o meno significativa partendo dallo scenario iniziale che permette di "fotografare". L'opportunità di soffermarsi e "spostare i riflettori" sui dipendenti e sulla loro percezione della qualità relazionale, dell'equità e della funzionalità dell'ambiente lavorativo costituisce di per sé una manifestazione diretta del supporto e dell'attenzione che l'organizzazione intende rivolgere ai propri collaboratori, e deve necessariamente tradursi nella programmazione di interventi e nell'implementazione di programmi/politiche che prendano atto della loro voce. Del resto, un'indagine del clima organizzativo cui non facciano seguito la comunicazione dei risultati ai lavoratori e l'adozione di nuovi comportamenti e politiche rischierebbe di diminuire la motivazione e l'engagement dei collaboratori, di incrinare il livello di fiducia nei confronti del top management e di compromettere la credibilità e l'integrità dell'organizzazione, con un conseguente possibile impatto negativo sulla produttività e sulle performance aziendali, oltre ad un inutile spreco di risorse. Per poter definire efficace un'analisi del clima aziendale è dunque necessario che alla fase di diagnosi e di analisi dei risultati segua un piano di azioni concrete in grado di attuare i cambiamenti che si intendono realizzare. Il coinvolgimento attivo e l'ascolto dei collaboratori costituiscono sia un presupposto oggettivo e un valido punto di partenza per pianificare e progettare eventuali politiche aziendali future prevedendone così

l'impatto sull'ambiente interno, le reazioni e la facilità/difficoltà di adattamento, sia uno strumento di prevenzione che permette di individuare eventuali segnali di malessere e situazioni potenzialmente critiche prima che degenerino e si trasformino in comportamenti inappropriati o problematiche particolarmente serie, e consente di programmare gli interventi necessari (Innocenti, 2013).

1.5.1. Le fasi dell'analisi

La definizione del progetto di analisi del clima aziendale può essere svolta in modo autonomo dall'impresa stessa oppure avvalendosi del supporto di soggetti esperti esterni e, all'interno dell'organizzazione, coinvolge quasi sempre non soltanto la funzione HR ma anche il top management. Preliminarmente si costituisce il team o gruppo di lavoro che sarà formato da membri della direzione generale e del personale eventualmente affiancati da membri esterni competenti. Il ruolo del team di lavoro è proprio quello di guidare e condurre l'impresa nella definizione del progetto di analisi in ciascuna delle sue fasi, di comunicare con chiarezza le finalità e gli strumenti dell'intervento non soltanto ai soggetti coinvolti, ma anche alle rappresentanze delle principali componenti aziendali per favorirne il coinvolgimento attivo e la partecipazione e per evitare l'insorgere di aspettative distorte o timori. L'implementazione di un'indagine climatica rientra in un vero e proprio processo complesso e articolato in più fasi: la definizione degli obiettivi, l'eventuale individuazione del campione da analizzare, la scelta delle metodologie e degli strumenti di analisi, la rilevazione e l'analisi dei dati, la comunicazione dei risultati e la definizione del piano di azione (Innocenti, 2013).

- La definizione degli obiettivi implica la scelta degli ambiti e delle dimensioni organizzative che si intende analizzare. Nella maggior parte dei casi si adotta un approccio a priori che, partendo da dimensioni predefinite, analizza le caratteristiche e gli aspetti del clima rapportandoli ad esse. In alternativa è lecito optare anche per un approccio induttivo, che parte cioè dall'analisi della realtà per giungere in seguito alla definizione delle dimensioni che ne sono emerse. In altri termini, la prima fase consiste nella scelta di una modello di analisi appropriato o nella costruzione di un modello di analisi progettato ad hoc (Innocenti, 2013).
- La fase del campionamento è una fase indispensabile nelle organizzazioni di grandi dimensioni dove estendere l'analisi all'intera popolazione organizzativa risulta difficile per limiti di tempo e/o di budget. Ai fini dell'affidabilità dell'analisi e della validità dei suoi risultati è necessario che il campione selezionato sia rappresentativo dell'intera popolazione organizzativa. Per rispettare il criterio della rappresentatività, l'individuazione dei soggetti da coinvolgere nella ricerca deve essere casuale, ossia ogni individuo dell'organizzazione deve avere la medesima probabilità di essere estratto nel campione da esaminare (Innocenti, 2013).

- La scelta della metodologia di analisi avviene in base agli obiettivi dell'indagine e può prevedere la selezione di strumenti solo quantitativi o qualitativi, oppure l'impiego congiunto di entrambi. Lo strumento adottato per l'analisi quantitativa è il questionario che ha l'indubbio vantaggio della rapidità e della facilità di applicazione (giacché può essere somministrato a una vasta popolazione in tempi relativamente brevi), nonché il beneficio della standardizzazione delle domande quanto delle alternative di risposta, che consente di analizzare i dati in forma aggregata e di sintetizzare i risultati ottenuti dall'organizzazione in indici numerici e statistici utili per monitorare la propria evoluzione ed effettuare confronti con altre realtà organizzative. I questionari garantiscono la riservatezza delle informazioni e l'anonimato dei partecipanti come presupposto imprescindibile per la buona riuscita dell'analisi; la possibilità di ricondurre le risposte ai rispettivi soggetti esaminati potrebbe di fatti compromettere la veridicità e l'onestà delle risposte e delle opinioni espresse (Innocenti, 2013). Essi si avvalgono quasi sempre di domande a risposta chiusa basate sul modello della scala Likert, in cui i soggetti sono chiamati ad esprimere il proprio grado di accordo/disaccordo in merito a ciascuna delle affermazioni (o item) selezionando una tra le opzioni di risposta (in genere 5 o 7). È importante che la durata dei questionari (e dunque il numero di domande) non sia tale da causare un calo del livello di attenzione e motivazione dei dipendenti analizzati e che gli item si attengano ai requisiti di validità, affidabilità, semplicità lessicale e sintattica. La ricerca qualitativa si configura come un'indagine di natura esplorativa e non analitica, i cui risultati sono per lo più costituiti da etichette o classificazioni espresse in forma non numerica ma verbale. L'analisi qualitativa ha quindi il vantaggio di "scavare in profondità", di conoscere le opinioni dei soggetti in merito agli aspetti o alle situazioni analizzate cogliendo i legami tra le diverse dimensioni del clima che non possono emergere dall'analisi di dati numerici, ed evitando incomprensioni e fraintendimenti. Sono disponibili diversi strumenti di analisi, spesso integrati, quali il questionario aperto, l'intervista individuale e informale e il focus-group che conducono tutti, anche se in modo diverso, alla raccolta di dati che esprimono qualità e definizioni di un determinato oggetto d'indagine sotto forma di informazioni testuali. Il limite di questi strumenti è insito senza dubbio nella soggettività dei risultati che rende inverosimile la generalizzazione dei dati all'intera popolazione organizzativa e non meno nella loro onerosità in termini di tempo e risorse, poiché è necessario un elevato numero di incontri per rilevare una quantità di informazioni tale da consentire di effettuare confronti o delineare eventuali tendenze e opinioni ricorrenti. Il questionario aperto è una modalità di analisi strutturata ma non analitica (a differenza del questionario chiuso) che consente di cogliere percezioni ed opinioni e si presta ad interpretazioni soggettive. L'intervista individuale consiste in un colloquio di tipo conoscitivo e, a seconda del grado di strutturazione, può essere libera, semi-strutturata e strutturata (psicologiadellavoro.org). Il focus-group è un incontro di gruppo strutturato che prevede la partecipazione di un numero ristretto di collaboratori (tra gli 8 e i 12 membri), selezionati in modo casuale e rappresentativo, e spesso anche secondo un criterio di omogeneità dei ruoli organizzativi (per evitare che

eccessive differenze gerarchiche tra i componenti influenzino gli esiti dell'analisi) o di eterogeneità funzionale (con il coinvolgimento di persone provenienti da ambiti organizzativi differenti). Il gruppo è guidato da un facilitatore che invita i partecipanti ad uno scambio aperto di opinioni su alcuni aspetti dell'ambiente organizzativo, favorendo un confronto libero in un'atmosfera distesa. Il focus-group è impiegato di frequente come strumento complementare ad un'indagine di tipo quantitativo, soprattutto nella frase preliminare dell'analisi di clima per individuare le dimensioni rilevanti su cui incentrare la rilevazione quantitativa o, in alternativa, a conclusione di quest'ultima per interpretarne i risultati in modo più esaustivo (Innocenti, 2013).

- La raccolta dei dati è la fase che precede l'analisi e l'interpretazione dei risultati ottenuti. I dati raccolti vengono aggregati in indicatori sintetici o in valori percentuali che consentono di giungere a risultati concreti, di rilevare tendenze ed opinioni/atteggiamenti più o meno ricorrenti e di effettuare confronti e/o monitorare eventuali cambiamenti. In questa fase talvolta può essere anche interessante e utile ricondurre le informazioni reperite alle diverse categorie demografiche e organizzative che sono state esaminate (età, genere, provenienza, stato civile, funzione organizzativa), per disporre di un quadro conoscitivo più completo, avere un'idea più chiara in merito alla distribuzione delle variabili oggetto dell'indagine e creare migliori presupposti agli interventi da programmare (psicologiadellavoro.org).
- La comunicazione dei risultati ottenuti dall'indagine è una fase cui troppo spesso non si riconosce la dovuta importanza. Il momento di confronto sui dati è un passaggio delicato che ha la funzione di coinvolgere l'intera popolazione organizzativa rendendola partecipe degli esiti (anche negativi) e dunque dei punti di forza e delle aree di miglioramento emersi dall'indagine. Questo aumenta la percezione di supporto e attenzione che l'organizzazione è disposta a riconoscere ai suoi collaboratori consolidandone il senso di fiducia e appartenenza alla comunità aziendale e aumentandone la motivazione e il commitment (Innocenti, 2013).
- La definizione di un piano di intervento e la sua implementazione costituiscono le fasi finali di un processo di analisi del clima organizzativo validamente compiuto e richiedono la cooperazione delle risorse umane, del top management e dei collaboratori. La pianificazione dei programmi e delle politiche aziendali, partendo dai risultati emersi dall'indagine climatica, deve essere orientata al cambiamento e diretta alla programmazione di azioni concrete di intervento sulle criticità emerse, di consolidamento delle aree di miglioramento e di valorizzazione dei punti di forza dell'impresa (Innocenti, 2013).

1.5.2. Gli strumenti di rilevazione

In letteratura sono presenti numerose tipologie e diversi modelli di questionari di rilevazione del clima organizzativo. Del resto, è la stessa natura multidimensionale del clima a giustificare l'esistenza non di uno strumento di indagine unico e universalmente adottato, ma di molteplici strumenti che indagano dimensioni climatiche talvolta frequentemente ricorrenti, talvolta particolari. Di seguito riportiamo alcuni tra i questionari più celebri e diffusi (Giuffrida, 2012).

- *Work Environment Scale* (WES)

  Sviluppata da Moos nel 1994, si focalizza sulla percezione delle relazioni tra i collaboratori e tra collaboratori e capi, sulla struttura e sul funzionamento delle singole unità di lavoro. Comprende 90 item raggruppati in 10 dimensioni principali:

  – Coinvolgimento
  – Supporto dai superiori
  – Coesione tra co-workers
  – Controllo
  – Pressione sul lavoro
  – Autonomia
  – Orientamento al compito
  – Chiarezza del ruolo
  – Comfort fisico
  – Innovazione

- *Team Climate Inventory* (TCI)

  Ideato da Anderson e West nel 1994, è composto da 61 item raggruppati in 4 scale che misurano 4 diversi aspetti "climatici" dei team di lavoro:

  – Visione del team di lavoro (misura la percezione del team in merito a chiarezza, attendibilità e valori degli obiettivi del gruppo di lavoro)
  – Orientamento al compito (misura il grado di importanza dato alla buona pianificazione, all'efficienza e al merito per il lavoro svolto)
  – Sicurezza di partecipazione (si compone a sua volta di due dimensioni, la partecipazione e la sicurezza del contesto lavorativo)
  – Sostegno all'innovazione (quantifica tempo, risorse e pratiche impiegate per sviluppare nuove idee e promuovere il progresso)

- *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ)

  Elaborato da Litwin e Stringer nel 1971 per esaminare le relazioni tra ambiente organizzativo e percezioni dei suoi componenti, si compone di 9 dimensioni principali che includono sia l'ottica individuale che quella organizzativa:

  – Struttura
  – Responsabilità
  – Standard (livelli di prestazione)
  – Accettazione dei rischi
  – Sistemi di ricompensa
  – Calore (unione e fiducia nel contesto lavorativo)
  – Identità (senso di appartenenza)
  – Supporto
  – Conflitto (propensione all'insorgere di potenziali contrasti)

- *Organizational Development Questionnaire*

  Un modello di analisi del clima proposto da D'Amato e Majer (2005) e fondato sulla raccolta di valutazioni espresse in merito a 10 fattori, ossia 10 misure percettive di diversi aspetti della vita organizzativa:

  – Team
  – Comunicazione
  – Coerenza/Fairness
  – Leadership
  – Job description
  – Autonomia
  – Job involvement
  – Reward
  – Sviluppo
  – Innovatività

- Modello di James e Jones

  Introdotto negli anni Settanta da James e Jones, il modello propone di analizzare il clima in relazione a 6 dimensioni significative che lo definiscono (Innocenti, 2013):

  1. Sfide relative al lavoro (fa riferimento al contenuto dell'attività e al contributo richiesto, al grado di autonomia e alla varietà dei compiti)
  2. Supporto dei capi (aiuto percepito nello svolgimento delle attività e nel favorire relazioni interpersonali)
  3. Conflitto e ambiguità (livello di chiarezza nella struttura organizzativa, di coerenza tra gli obiettivi prestabiliti e di equità e correttezza delle pratiche gestionali)

4. Standard di lavoro (livello di rigidità e precisione richiesti nello svolgimento dei compiti)
5. Spirito professionale e organizzativo (possibilità di crescita professionale e libertà di espressione e di iniziativa all'interno del contesto organizzativo)
6. Cooperazione e calore (grado di collaborazione, di unione e di intensità delle relazioni interpersonali tra i membri dei gruppi)

- Questionario sul clima di coinvolgimento percepito dai dipendenti

  Questo modello proposto da Riordan, Vandmberg e Richardson (2005) sposta il focus su una delle dimensioni più significative del clima organizzativo, il coinvolgimento dei collaboratori. Individua e misura quattro variabili indipendenti che determinano il clima di coinvolgimento dei dipendenti:

  1. Partecipazione nelle decisioni (livello di potere decisionale riconosciuto)
  2. Condivisione delle informazioni (grado di accessibilità delle informazioni ricevute)
  3. Formazione (adeguatezza della propria preparazione al lavoro richiesto)
  4. Incentivi basati sulla performance (senso di equità del sistema di ricompensa)

  Nel definire il grado di impatto del coinvolgimento dei collaboratori sulla performance si considerano, oltre ad esse, anche tre parametri che possono considerarsi variabili dipendenti:

  – performance finanziaria
  – tasso di turnover
  – "morale" della forza lavoro (rapporto tra dedizione all'organizzazione e livello di soddisfazione)

- Analisi del capitale psicologico

  Luthans et al. (2008) hanno individuato un legame tra capitale psicologico positivo e clima organizzativo positivo. Il loro modello propone quindi un'analisi del capitale psicologico di un'organizzazione e si compone di un totale di 24 domande, 6 per ciascuna delle 4 dimensioni considerate rilevanti:

  – speranza
  – determinazione
  – ottimismo
  – efficacia

1.6. L'analisi di Great Place to Work

Great Place to Work è una realtà aziendale internazionale nata a San Francisco nel 1991 il cui core business consiste nell'implementazione di analisi di clima aziendale per misurare la qualità dell'ambiente lavorativo di imprese di ogni dimensione (a partire da 20 dipendenti). La società (leader del settore in Italia) offre alle imprese, oltre ad un progetto di analisi di clima aziendale, un piano di formazione e di consulenza specialistica, di valutazione e monitoraggio costante e di certificazione della qualità dell'ambiente lavorativo. Ciò consente alle

migliori realtà aziendali di essere riconosciute come eccellenti ambienti di lavoro e di rientrare eventualmente in una delle classifiche dei *Best Workplaces* stilate annualmente dalla società, favorendo così la crescita del loro employer branding (e dunque la capacità di attrarre e trattenere talenti) e il miglioramento delle loro performance economiche. L'analisi del clima di un'impresa è un presupposto imprescindibile per prendere coscienza del livello di benessere all'interno del contesto lavorativo e per intraprendere un percorso mirato di monitoraggio e crescita aziendale che consenta all'impresa di migliorare la produttività e le performance organizzative facendo leva sulla fiducia dei propri collaboratori e sulla "salubrità" del proprio ambiente di lavoro. Le survey vengono somministrate e gestite completamente online, in questo modo è possibile ridurre nettamente i tempi di rilevazione e in generale la durata media dell'intero progetto di clima, rendendo più agevole la somministrazione di più sondaggi brevi e mirati (*pulse survey*) a cadenza ravvicinata e il consolidamento finale di tutti i dati raccolti una volta all'anno a conclusione dell'indagine del clima annuale. L'analisi di clima aziendale condotta da Great Place to Work si compone di due strumenti distinti:

1. Il *Trust Index*: la survey di clima aziendale somministrata ai collaboratori per misurare la qualità dell'ambiente lavorativo
2. Il *Culture Audit*: il documento somministrato al management per analizzare la cultura organizzativa e raccogliere informazioni sulle politiche HR aziendali.

La stessa definizione di un *great place to work,* ovvero "un ambiente in cui i dipendenti credono nelle persone per cui lavorano, sono orgogliosi di quello che fanno, e stanno bene con le persone con cui lavorano" (greatplacetowork.it) permette di delineare con chiarezza le tre relazioni fondamentali che condizionano la qualità del clima e che il modello di analisi si propone perciò di indagare:

- la relazione con il proprio lavoro e la propria azienda
- la relazione tra dipendenti e manager
- la relazione tra colleghi

Il filo conduttore che accomuna queste relazioni è proprio la *fiducia* (rispettivamente verso il lavoro, verso il management e verso i colleghi), principio fondante del modello di analisi proposto da Great Place to Work. Com'è facile intuire, il Trust Index è appunto uno strumento di rilevazione del livello di fiducia in un contesto organizzativo, un questionario che misura la percezione dei collaboratori nei confronti del proprio ambiente di lavoro in relazione a cinque dimensioni:

- Credibilità: misura quanto i dipendenti ritengono affidabile il management in base ai suoi comportamenti e alle sue capacità gestionali e di comunicazione
- Equità: misura il senso di giustizia percepito nell'ambiente di lavoro, l'equità retributiva, l'imparzialità e l'equità delle politiche/pratiche manageriali
- Rispetto: misura il grado di attenzione, interesse e supporto professionale ricevuto dal management e il grado di coinvolgimento nelle decisioni

- Coesione: misura la percezione di calore, unione e collaborazione tra colleghi, il senso di accoglienza e di cameratismo che si sviluppa tra i dipendenti
- Orgoglio: misura il grado di orgoglio e soddisfazione dei dipendenti per il proprio lavoro e le percezioni relative al contributo proprio e al lavoro dei team e dell'azienda nel complesso

Il questionario *Trust Index* deve essere compilato in forma anonima da tutti i collaboratori (in caso di imprese con più di mille collaboratori in genere si procede all'analisi di un campione rappresentativo dell'intera popolazione). Ai fini della validità dell'analisi è prevista una soglia minima di partecipazione alla survey calcolata in proporzione al numero complessivo di dipendenti. Il questionario si compone di 64 domande a risposta multipla, 2 domande aperte e 7 domande demografiche.

Il *Culture Audit* è invece un questionario compilato dal management per reperire informazioni sulle pratiche HR aziendali e sulla cultura lavorativa dell'organizzazione partendo dall'analisi di 9 differenti aree della gestione: politiche di assunzione di nuovi collaboratori, livello di integrazione e condivisione, ispirazione e innovazione, sviluppo, comunicazione, ascolto, supporto, sistema di premi e ricompense, celebrazioni di successi/traguardi raggiunti. Il modello si articola in 15 domande a risposta aperta che vengono analizzate facendo riferimento ad una griglia di valutazione strutturata e consolidata a livello internazionale, e attribuendo ad ogni domanda un punteggio basato su 5 criteri, ovvero il grado di varietà, generosità, originalità, inclusione e integrazione delle pratiche.

Great Place to Work propone diverse soluzioni per analizzare e approfondire i risultati dell'indagine, per comunicare feedback e risultati al personale dell'azienda e per migliorare la performance aziendale. È sicuramente degna di nota l'analisi semantica dei commenti con Intelligenza Artificiale particolarmente utile per fornire un quadro completo del clima organizzativo, stilare la gerarchia dei punti di forza, e identificare la priorità delle aree di intervento su cui agire. Attraverso la piattaforma di Intelligenza Artificiale è possibile condurre analisi statistiche dettagliate che consentano di individuare le risposte e i commenti più frequenti, dividerli per cluster di appartenenza, identificare i profili demografici riconducibili ad essi e valutare il legame che intercorre tra i temi citati nei commenti. La Culture Audit Analysis & Feedback è invece uno strumento interattivo e personalizzato attraverso il quale si approfondiscono la conoscenza e la comprensione della qualità dell'ambiente lavorativo e della cultura aziendale analizzando in dettaglio le politiche HR aziendali, confrontandole con quelle delle Best Companies e individuando eventuali gap tra le percezioni che i collaboratori hanno dell'ambiente lavorativo e il clima che l'impresa si impegna a creare. Grazie ai feedback che ne derivano è possibile suggerire all'azienda un nuovo approccio per attuare ed implementare le proprie politiche di gestione del personale. Il Trust Audit è uno strumento di approfondimento qualitativo della cultura organizzativa redatto a conclusione di focus-group che possono essere svolti preliminarmente all'indagine di clima per individuare le principali dimensioni "climatiche" da analizzare, o a conclusione di essa per una comprensione dettagliata ed esaustiva dei punti di forza e delle aree di miglioramento. Il Culture Audit Report invece è uno strumento di analisi della qualità delle politiche aziendali

basato sul confronto con il benchmark delle migliori aziende italiane certificate Best Workplaces e sulla valutazione delle pratiche di gestione per ciascuna delle nove aree individuate da Great Place to Work, e fornisce indicazioni sulle caratteristiche delle politiche che creano più elevati livelli di fiducia. Un altro strumento particolarmente valido è l'Insight Tool, una piattaforma online di reportistica interattiva che consente di svolgere un'indagine analitica e particolarmente dettagliata dei risultati della diagnosi di clima. Tra le varie funzioni la piattaforma può essere impiegata per effettuare particolari query di ricerca, monitorare il tasso di risposta all'indagine, visualizzare i risultati complessivi in dettaglio per dimensione, sottodimensione o singoli item, filtrare i risultati per team e categorie demografiche, visualizzare i risultati in dettaglio per singoli gruppi demografici ed effettuare confronti immediati con i benchmark.

Alla fase di analisi dei dati raccolti segue la fase di presentazione e comunicazione dei risultati e dei feedback all'azienda. La presentazione può avvenire presso la sede dell'azienda o da remoto e dura in media una o due ore. Durante la sessione un consulente di Great Place to Work illustra in dettaglio i risultati, distinti per ciascuna delle categorie demografiche in cui è stata suddivisa la popolazione aziendale, e i principali indicatori rilevati confrontati con i benchmark di GPTW; seguono poi un'analisi dettagliata dei punti di forza e delle aree di miglioramento del clima aziendale e l'individuazione delle aree "core" su cui la Direzione è invitata a focalizzarsi per migliorare il proprio clima aziendale.

Great Place to Work propone alle aziende infine molteplici soluzioni per intraprendere un percorso di crescita ed evoluzione della qualità del proprio ambiente di lavoro e migliorare il clima aziendale. Tra le possibili soluzioni offerte rientrano i percorsi di formazione e approfondimento relativi a temi manageriali e di sviluppo del potenziale dei lavoratori, tra cui corsi di formazione manageriale su temi specifici e in particolare su processi HR per inquadrare le pratiche di direzione del personale più all'avanguardia; corsi di public speaking per migliorare le abilità comunicative e corsi di presentazioni efficaci con Power Point per migliorarne l'aspetto comunicativo e trasformale in efficaci strumenti di comunicazione interna ed esterna. Un altro strumento valido di apprendimento per migliorare il proprio clima aziendale è lo studio delle Best Practices HR, che consente di lavorare sui propri processi HR apprendendo dalle migliori pratiche di gestione provenienti da aziende che si sono distinte come Best Workplaces. Infine, Great Place to Work propone due tra gli strumenti attualmente più diffusi ed efficaci per implementare migliori pratiche HR e intraprendere percorsi di miglioramento mirati in relazione agli esiti dell'indagine, l'*Action Planning* e il *Workshop.* "Intellecta" ad esempio è il nome attribuito a una piattaforma di Digital Action Planning che, coinvolgendo tutta (o quasi) la popolazione organizzativa consente di raccogliere idee, feedback e proposte su specifiche challenges (tematiche) definite. Il *Team Building* poi è una pratica oggi piuttosto diffusa quanto valida, che è ideata e strutturata non in forma standard ma in relazione alle caratteristiche e alle esigenze del team e, senza dubbio, agli obiettivi che si perseguono. Anche il *Lego Serious Play* (LSP) è uno strumento che si sta diffondendo negli ambienti di lavoro più attenti come piano strategico di miglioramento del clima aziendale, e si fonda su un metodo di facilitazione e sviluppo organizzativo che prevede l'impiego dei

mattoncini Lego. Il workshop consiste nella costruzione di modelli tridimensionali con le proprie mani, calando i partecipanti in un contesto metaforico particolarmente favorevole e idoneo allo sviluppo del confronto e della capacità di espressione, e all'accelerazione dei processi decisionali. Il *Funnel workshop* invece è uno strumento finalizzato al confronto e al coinvolgimento contestuale dei diversi livelli che compongono una struttura organizzativa. Il workshop segue un preciso iter sequenziale partendo da incontri che coinvolgono prima il livello col maggior numero di dipendenti per risalire progressivamente lungo la linea manageriale (middle management), fino ad incontri col top management sempre più brevi e focalizzati sulle decisioni finali in merito alle azioni di miglioramento che si intendono intraprendere. Si fanno presenti infine l'Action Planning Workshop e gli Action Planning Events. Il primo è una sessione analitica che prevede un'iniziale fase di revisione e approfondimento dei risultati dell'indagine e fornisce ai membri di ogni team informazioni e strumenti efficaci come l'attività di brainstorming, per giungere alla selezione delle soluzioni più valide tra quelle proposte per introdurre miglioramenti significativi nell'ambiente aziendale e alla stesura di un piano di azioni da presentare al management. Gli Action Planning Events invece uniscono le funzionalità e gli scopi dei workshop alle modalità di svolgimento di una presentazione plenaria, grazie all'impiego della tecnologia e di altri mezzi di facilitazione. Con questi eventi è cioè possibile riunire un gran numero di dipendenti (oltre cento!) in un'unica stanza e trattare uno o più argomenti prioritari, partendo dalla comunicazione top-down degli esiti dell'analisi di clima e dall'interazione coi partecipanti per fornire eventuali chiarimenti e feedback sui risultati. Segue poi una fase più dinamica durante la quale i partecipanti collaborano lavorando in piccoli sottogruppi e infine condividono le proprie conclusioni con il resto dell'aula (greatplacetowork.it).

Capitolo 2: Salute organizzativa e benessere aziendale

2.1. L'evoluzione del concetto di benessere aziendale

L'interesse per la promozione della salute e del benessere nell'ambiente lavorativo ha origini piuttosto recenti. Se già dei primi decenni del XX secolo la rivoluzione industriale e la meccanizzazione dei processi produttivi avevano avuto un impatto significativo sulla progettazione del lavoro nelle industrie, ben più lenta e graduale fu la comprensione della rilevanza dei bisogni psicologici e relazionali del lavoratore e del loro impatto sulla produttività e sull'efficienza aziendali. Il celebre approccio dello Scientific Management (1911) proposto da Frederick Taylor ebbe certamente il pregio di introdurre un'organizzazione scientifica del lavoro orientata alla riduzione dei tempi di realizzazione e dei costi del lavoro e di formazione, puntando sull'aumento della produttività e dei benefici economici anche attraverso la semplificazione dei compiti e, di conseguenza, la sostituibilità della forza lavoro. Eppure la parcellizzazione e la dequalificazione delle mansioni, la netta separazione tra la fase ideativa e quella esecutiva, il monitoraggio dei tempi di lavoro e la ripetitività di operazioni perlopiù elementari ridussero il lavoratore a un mero ingranaggio della catena di montaggio, "un'appendice della macchina che lavorava in simbiosi con essa" (Di Nuovo, Zanchi, 2008) mosso esclusivamente da incentivi economici. Ben presto tale aspetto si rivelò il punto debole dell'approccio taylorista, poiché la progressiva spersonalizzazione del lavoratore e la ripetitività dei compiti che era chiamato a svolgere innescavano spesso sentimenti di alienazione, scarsa motivazione, noia e una maggiore predisposizione a distrazioni ed errori che potevano causare infortuni sul lavoro e avevano inevitabilmente un impatto negativo sulla produttività aziendale, rivelandosi quindi controproducenti. Si rivolse allora l'attenzione ai fattori e alle condizioni lavorative che potevano costituire un rischio di infortuni o di malattie sul luogo di lavoro e furono promossi interventi di miglioramento della sicurezza delle condizioni di lavoro e adottati strumenti di assistenza per i lavoratori infortunati. Tuttavia, la salute era ancora intesa come stato di "assenza di malattia" e i provvedimenti presupponevano ancora una concezione meramente meccanicistica e lineare del lavoratore, di cui venivano considerate esclusivamente le condizioni di malessere fisico e i danni di tipo biologico. A partire dagli anni '30 le ricerche e gli studi condotti dallo psicologo e sociologo australiano Elton Mayo (1927) presso la Western Electric Company di Hawthorne (Stati Uniti) diedero vita al filone di ricerca delle *Human Relations* (Ippoliti, 2012) che portò finalmente alla luce la dimensione psicologica e umana del lavoratore, non più mero ingranaggio ma soggetto attivo e partecipe nell'ambiente di lavoro. Gli studi di Mayo infatti dimostrarono che le variazioni nel comportamento dei lavoratori non erano riconducibili al cambiamento delle condizioni ambientali e/o di lavoro (aumento della luminosità, riduzione dell'orario di lavoro, introduzione di pause lavorative, aumento della retribuzione, ecc.), bensì alla presenza di osservatori e dunque alla consapevolezza di essere oggetto di interesse e di attenzione (si parla appunto di *Effetto Hawthorne*). Si comprese dunque l'entità dell'impatto sulla produttività

aziendale di fattori di natura psicologica quali l'atteggiamento verso il lavoro e il senso di autorealizzazione, la possibilità di ricevere sostegno e ascolto, di instaurare rapporti amichevoli e di lavorare in un clima positivo, e la necessità di predisporre strumenti ed interventi che tutelassero l'integrità fisica e psichica del lavoratore. Queste nuove consapevolezze portarono finalmente a concepire politiche che salvaguardassero la salute fisica e mentale spostando l'attenzione dai soli strumenti di risoluzione e cura delle malattie, a politiche e interventi di prevenzione delle stesse e tutela del benessere psicofisico dei lavoratori. Tali cambiamenti furono certamente fomentati anche dalla nuova definizione di salute elaborata nel 1948 dall'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) quale "stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, e non semplicemente l'assenza di malattia" che deriva dalla continua e reciproca interazione tra fattori sociali, psicologici e biologici (Cino, 2016). Si sviluppò negli anni '70 l'approccio definito *Health Protection,* focalizzato sul miglioramento della qualità della sicurezza negli ambienti di lavoro e sulla prevenzione di infortuni, che coinvolse molteplici attori del mondo del lavoro (gruppi di lavoratori, sindacati). La crescente consapevolezza dell'impatto dei fattori psicologici e sociali (oltre a quelli biologici) sulla definizione dello stato di *salute organizzativa* e di benessere psicofisico nell'ambiente di lavoro portò all'introduzione negli anni '80 dei concetti di *Wellness* -che guarda alle persone come precursori primari della salute- e di *Health Promotion* -che si fonda appunto su una concezione più positiva di salute. La peculiarità che contraddistinse quest'ultimo approccio risiedeva nello spostare l'interesse dalla prevenzione degli infortuni, dei rischi e delle malattie sul lavoro alla conservazione attiva della salute dei lavoratori. Sul piano empirico si passò sostanzialmente dal proposito di proteggere i lavoratori dalle minacce alla loro salute, anche attraverso interventi di job design e di modificazione delle condizioni ambientali, al guidare i lavoratori nel compimento di scelte ragionate e cambiamenti comportamentali che migliorassero la loro salute fisica e mentale. A partire dagli anni '90 si fece strada anche la consapevolezza dell'importanza della cultura e del clima organizzativi sulla percezione di salute organizzativa e fu introdotta l'OHP (*Occupational Health Psychology*), materia interdisciplinare nata dalla convergenza della psicologia della salute (Health Psychology) e della salute pubblica (Public Health) negli ambienti di lavoro. Questo approccio emerse in seguito agli studi condotti sullo stress nell'ambiente lavorativo (occupational health) e sull'impatto dei fattori psicosociali sui problemi di sicurezza organizzativa e costituì il tentativo più esaustivo di superare il concetto limitato di sicurezza nell'ambiente di lavoro per integrarlo in quello più ampio di salute organizzativa. A tal fine l'OHP si poneva l'obiettivo di migliorare la vita lavorativa, ottimizzare la sicurezza e la protezione dei lavoratori e promuovere la salute nei luoghi di lavoro intervenendo su tre fattori chiave: l'ambiente di lavoro, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia (focalizzandosi con maggior enfasi sulla prevenzione primaria). Secondo l'OHP un ambiente di lavoro poteva definirsi sano se caratterizzato da alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buon livello di sicurezza, basso tasso di turnover, basso assenteismo e assenza di violenza (Avallone, Bonaretti, 2003). Come per il concetto di clima, anche il benessere organizzativo può vantare molteplici definizioni teoriche e diversi studi (anche se non altrettanto numerosi) che si sono susseguiti a partire dalla seconda metà del secolo scorso dapprima negli Stati

Uniti, e poi nei restanti paesi occidentali con una maggiore concentrazione in particolare a partire dagli anni '90. Spaltro (1993) fece derivare il benessere organizzativo dall'incidenza relativa delle parti consapevoli e inconsapevoli dell'organizzazione su tre livelli di funzionamento sociale, ovvero coppia, gruppo e collettivo. Individuò almeno quattro livelli di interazione/scontro tra individuo-individuo e individuo-mondo esterno (Ippoliti, 2012):

- Individuo-individuo (cultura di coppia e relazioni interpersonali)
- individuo-piccolo gruppo (cultura micro e relazioni sociali)
- individuo-grande gruppo/sistema sociale limitato e definito (cultura macro e relazioni collettive)
- individuo-sistema sociale indefinito (relativo a relazioni indefinite)

Spaltro (1995) definì anche la psicologia del benessere come lo studio delle "risorse abbondanti" alludendo a risorse immateriali, psichiche e soggettive come conoscenze, iniziativa creativa, capacità, interessi e desideri che non possono esaurirsi e in quanto tali dovrebbero essere valorizzate dalle organizzazioni. Il pensiero di Spaltro evidenziò il ruolo chiave del soggetto "progettista di benessere" e individuò nel gruppo di lavoro il "luogo elettivo" di origine e valorizzazione del potere soggettivo (Di Nuovo, Zanchi, 2008). Williams (1994) elaborò invece una *griglia della salute organizzativa* articolata in quattro livelli disposti secondo un ordine gerarchico, ciascuno corrispondente a un diverso gruppo di fattori: ambientali (progettazione degli spazi, luminosità, rumore, temperatura, ecc.), fisici (malattie, fitness, alimentazione, ecc.), mentali (ansietà, depressione, autostima, stress, ecc.) e sociali (interessi personali, eventi della vita, relazioni lavorative). Per soddisfare determinati fattori sarà necessario soddisfare prima i fattori disposti sui livelli più bassi (Cascio, Venza, 2013). Jaffe (1995), nel tentativo di dare un ordine alla varietà degli approcci e alla frammentarietà ed eterogeneità degli studi sulla salute organizzativa, individuò quattro principali prospettive entro cui ricondurre la maggior parte delle ricerche sul tema (Avallone, Bonaretti, 2013):

1. la prospettiva dello stress da lavoro e del burnout (analizza le capacità degli individui di affrontare e superare situazioni stressanti e il tipo di ambienti lavorativi che possono causare/attenuare lo stress)
2. la prospettiva del *work organizational redesign* o riprogettazione organizzativa (si focalizza sul legame tra comportamento dell'individuo ed efficacia organizzativa e sulla costituzione di ambienti di lavoro efficaci piuttosto che salubri)
3. la prospettiva delle politiche aziendali di promozione della salute (indaga la relazione tra strategie, culture e salute delle imprese e definisce opportuni progetti di intervento)
4. la prospettiva psicodinamico-sociale (si concentra sul ruolo del management e delle sue caratteristiche nel determinare uno stato di buona/carente salute organizzativa)

Peter Warr nei suoi studi sul benessere psicologico dei lavoratori, inteso sostanzialmente come benessere affettivo (*affective well-being*), definì lo spazio del benessere psicologico attraverso due dimensioni indipendenti: la soddisfazione e l'attivazione. Secondo il modello proposto, l'incrocio di queste due dimensioni determina gli

spazi entro cui "collocare" le esperienze emotive soggettive e la loro intensità è misurata proprio in relazione alla distanza dal punto di incrocio (Sarchielli, 2008). Secondo Avallone, infine, la definizione di salute organizzativa cui si è giunti attraverso i pochi e ancora recenti studi sul tema non può definirsi né certa né esaustiva, poiché non consente di individuare le condizioni che garantiscono alle organizzazioni di raggiungere uno stato di salute e di conservare condizioni di benessere. La salute organizzativa è concepita dunque come un processo e, nello specifico, come "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative" (Avallone, Bonaretti, 2003). I diversi approcci e le svariate concezioni di salute organizzativa presenti in letteratura concordano nel postulare l'interdipendenza tra tre livelli di analisi: l'individuo (singola persona con bisogni legati all'ambiente extra-lavorativo che influenzano le sue prestazioni e il suo vissuto a lavoro), il gruppo (all'interno del quale i singoli membri portano qualcosa di sé) e l'organizzazione (con una cultura e un'identità proprie). Il concetto di salute organizzativa dunque esula definitivamente dalla distinzione netta tra individuo e organizzazione ma ne presuppone necessariamente un rapporto di causalità circolare e di reciproche interazioni, a tal punto che lo stato di salute dell'uno influenza inevitabilmente quello dall'altra (Di Nuovo, Zanchi, 2008).

2.2. I principali indicatori di benessere e malessere aziendale

Dall'excursus sull'evoluzione del concetto di benessere organizzativo e sulla crescente attenzione dedicata alle politiche di welfare aziendale non soltanto dalla funzione HR, ma anche dal top management, sono emerse tre nuove consapevolezze: 1) il benessere organizzativo è strettamente connesso al benessere personale dei suoi dipendenti, al quale è legato da un rapporto di reciproca causalità circolare; 2) il lavoro ha un valore psicosociale e non può più essere inteso come una semplice attività remunerativa, svolta esclusivamente per un ritorno economico; 3) la salute organizzativa e le politiche di welfare hanno un impatto considerevole sulla performance, e dunque sul profitto aziendali. La salute di un'organizzazione dipende dalla sua capacità di promuovere e mantenere un adeguato livello di benessere fisico, psicologico e sociale per tutti i livelli e i ruoli organizzativi e, non solo è utile a migliorare il processo di interazione tra individuo e organizzazione, ma è anche funzionale agli obiettivi di efficienza ed efficacia dell'azienda. Prendersi cura del benessere di un'azienda significa quindi avere a cuore la qualità della relazione esistente tra le persone e il proprio contesto di lavoro con un'incidenza certamente positiva a livello aziendale (riduzione del fenomeno dell'assenteismo, riduzione dei tassi di turnover, diminuzione di infortuni, rischi e malattie sul lavoro), a livello economico (riduzione dei costi di spese mediche, di inefficienze, di reclutamento e formazione di nuovo personale), e sulle prestazioni personali dei collaboratori (aumento della motivazione e del commitment, aumento della produttività, riduzione di infortuni, miglioramento della performance, riduzione del rischio di stress, burnout e mobbing). Un'azienda attenta alla qualità dei propri

ambienti di lavoro è in grado di promuovere una "cultura del benessere" capace di intrecciare sfera individuale e professionale, storie di vita personale e storie di vita organizzativa, e di rendere il lavoro un "luogo familiare ed intimo" in cui realizzare il benessere individuale e organizzativo (Del Mare, 2005). L'attenzione dell'azienda alla cura della salute organizzativa trova giustificazione nella convinzione che un'esperienza lavorativa piacevole, emotivamente serena e bilanciata, e significativa a livello esperienziale, sia il presupposto fondamentale affinché le persone possano esprimere il proprio potenziale. Le principali aree di interesse su cui agiscono le politiche di welfare aziendale possono considerarsi fondamentalmente due, ovvero il bilanciamento tra lavoro e vita privata (*work-life balance*) e il supporto offerto ai lavoratori nei momenti di necessità. In vista di un'armonizzazione sempre più soddisfacente tra vita lavorativa e vita privata, il welfare può influire sul grado di flessibilità del lavoro, intesa in termini di flessibilità del tempo lavorativo (facoltà di scegliere e/o cambiare agevolmente il proprio turno di lavoro, di scegliere la tempistica più adatta alle proprie necessità, di terminare il turno non oltre un determinato orario) e del luogo (è il cosiddetto *smart working,* il telelavoro ne è un esempio recentemente molto diffuso), e anche sulla flessibilità dello spazio lavorativo (la progettazione degli spazi organizzativi rispecchia spesso la cultura aziendale e può prevedere soluzioni diversificate in funzione delle diverse esigenze dei collaboratori). Le politiche di welfare in merito al work-life balance possono prevedere anche l'erogazione di servizi alla famiglia (ad esempio servizi per la cura dei bambini) e interventi e strumenti di promozione e tutela del benessere psicofisico dei dipendenti, dalla cura della forma fisica alla promozione della salute e del benessere psicologico (particolare attenzione viene riconosciuta ai programmi di riduzione dello stress lavoro-correlato). Accanto al bilanciamento tra lavoro e vita privata, il ruolo del welfare si esplica attraverso forme di supporto ai lavoratori in fasi particolari della loro vita, per esempio momenti di difficoltà come lutti o traumi, problemi di tipo economico, problemi di disagio psicologico, tappe importanti della vita come un matrimonio o una maternità (Harvard Business Review Italia, 2015). Per valutare lo stato di salute di un'organizzazione occorre considerare alcune dimensioni rilevanti che caratterizzano l'ambiente di lavoro e le attività lavorative in esso svolte (Avallone, Bonaretti, 2003):

- il rispetto delle norme igieniche e di sicurezza sul lavoro (l'azienda adotta misure opportune per prevenire infortuni e rischi professionali)
- il livello di comfort dell'ambiente fisico (l'ambiente di lavoro è funzionale, accogliente e confortevole)
- la chiarezza degli obiettivi dell'organizzazione (l'azienda pone obiettivi chiari ed espliciti e dimostra coerenza tra intenzioni dichiarate e prassi operative)
- la disponibilità delle informazioni pertinenti al lavoro (l'azienda adotta strumenti e regole per la diffusione delle informazioni)
- l'equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale (sono definiti chiaramente e resi pubblici criteri e percorsi di carriera, responsabilità e premi ed è garantita a tutti la medesima possibilità di accedervi)

- l’ascolto attivo e il grado di coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti (l’organizzazione tiene in considerazione le richieste e le proposte dei lavoratori nei principali processi decisionali e garantisce interazione reciproca tra la dirigenza e i dipendenti)
- la scorrevolezza operativa (l’azienda garantisce la fluidità della vita lavorativa e la rapidità decisionale, supporta l’azione verso gli obiettivi)
- un ambiente relazionale comunicativo e collaborativo e la gestione della conflittualità (la presenza di relazioni interpersonali basate sulla cooperazione e la qualità della comunicazione interna, la promozione di atteggiamenti di problem-solving e di negoziazione per la gestione del conflitto)
- la valorizzazione delle competenze individuali (il riconoscimento delle competenze e degli apporti di ciascun dipendente, gli incentivi e gli stimoli allo sviluppo di nuove potenzialità)
- la percezione dell’utilità sociale del proprio lavoro (promuove il rapporto funzionale tra attività dei singoli e obiettivi aziendali, dà un senso alla giornata lavorativa dei dipendenti e al loro contributo al raggiungimento di risultati comuni)
- la tollerabilità dei compiti (l’organizzazione definisce il contenuto e modula il carico di lavoro attribuito ai dipendenti garantendone la sostenibilità)
- il monitoraggio dei fattori di stress (l’attenzione ai livelli di stanchezza fisica e mentale e al livello di stress percepiti dai dipendenti)
- l’apertura all’ambiente esterno e all’innovazione (la flessibilità dell’azienda, la sua propensione al cambiamento e all’innovazione tecnologica e culturale)

2.2.1. Indicatori di benessere aziendale

Tra gli indicatori di benessere di un'organizzazione troviamo sicuramente (Avallone, Bonaretti, 2003):

- **Soddisfazione lavorativa**

  Gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore e appagamento per le caratteristiche del lavoro in sé
- **Motivazione e commitment**

  Desiderio di impegnarsi per l'organizzazione e di lavorare anche oltre il tempo richiesto
- **Sensazione di appartenenza a un team e cittadinanza organizzativa**

  Percezione di una coesione emotiva nel gruppo e di adesione alle finalità dell'organizzazione attivando comportamenti extra-role
- **Engagement e voglia di andare al lavoro**

  Forte coinvolgimento e sensazione di autorealizzazione; piacere quotidiano nel recarsi al lavoro
- **Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali**

  Fiducia nella capacità dell'organizzazione di superare gli aspetti negativi e le difficoltà esistenti
- **Percezione di successo dell'organizzazione**

  Percezione dell'apprezzamento esterno della propria organizzazione
- **Relazioni interpersonali**

  Soddisfazione per le relazioni interpersonali createsi sul posto di lavoro
- **Valori organizzativi**

  Condivisione dell'operato e della cultura dell'organizzazione
- **Credibilità e stima del management**

  Fiducia nelle capacità gestionali e professionali del management, e apprezzamento delle sue qualità umane e morali
- **Work-life balance**

  Percezione di un rapporto equilibrato tra vita professionale e vita privata

2.2.2. Indicatori di malessere aziendale

Allo stesso modo i "sintomi" del malessere di un'organizzazione rilevabili a livello individuale possono essere così schematizzati (Avallone, Bonaretti, 2003):

- **Disinteresse per il lavoro**

  Scarsa motivazione sul lavoro che si traduce spesso nel poco rispetto di regole e procedure, e ha un impatto deleterio sulla qualità delle prestazioni di lavoro
- **Insofferenza nello svolgere il proprio lavoro e desiderio di cambiare lavoro**

  Difficoltà quotidiana nel recarsi a lavoro, e sentimento di insoddisfazione per il proprio contesto lavorativo che genera il desiderio di cambiare ambiente
- **Lentezza nella prestazione**
  Dilatazione dei tempi richiesti per eseguire e concludere determinati compiti
- **Confusione organizzativa e scarsa chiarezza nella definizione di ruoli, compiti, ecc.**

  Attribuzione di mansioni e responsabilità caotica e poco chiara, che si traduce in un sistema inefficiente in cui non si conosce "chi fa cosa"
- **Aggressività inabituale e irritabilità**

  Clima di tensione e nervosismo che sfocia talvolta in atteggiamenti spropositatamente aggressivi anche al di fuori del contesto lavorativo
- **Assenteismo**
  Assenze dal luogo di lavoro generalmente frequenti o per periodi più o meno prolungati
- **Risentimento verso l'organizzazione**

  Il senso di insoddisfazione per il proprio contesto lavorativo sfocia in un sentimento di rancore/rabbia verso l'organizzazione, fino a generare talvolta un desiderio di rivalsa
- **Sentimento di inutilità e irrilevanza**

  Il lavoratore percepisce la propria mansione come un'attività inutile e priva di valore; percepisce sé stesso come poco importante e facilmente sostituibile, e non attribuisce valore al contributo personale che apporta ai fini dei risultati aziendali
- **Sentimento di disconoscimento**

  La persona percepisce che le proprie capacità e il proprio lavoro non sono adeguatamente riconosciuti, né opportunamente valorizzati
- **Assenza di propositività a livello cognitivo**

  Vengono a mancare sia la disponibilità ad assumere nuove iniziative, sia lo stimolo a sviluppare nuove competenze professionali
- **Spersonalizzazione del lavoro e anaffettività lavorativa**

  Adesione formale a regole e procedure, e svolgimento meccanico dei compiti senza alcun coinvolgimento emotivo
- **Alto livello di pettegolezzo**

  Il pettegolezzo che si genera dal malcontento e dal disagio percepiti nell'ambiente di lavoro può raggiungere livelli eccessivi, tali da renderlo quasi un sostituto dell'attività lavorativa

- **Disturbi psicosomatici**

  Disturbi a livello organico (di solito disturbi del sonno, problemi all'apparato digerente, ecc.) in risposta a situazioni di disagio psichico o di stress prolungate nel tempo
- **Turnover "patologico"**

  Ricambio del personale legato ad errate politiche aziendali, all'insoddisfazione dei dipendenti, alla mancata percezione di supporto dall'organizzazione, a un clima aziendale conflittuale, all'eccessivo stress lavoro-correlato
- **Carico di lavoro eccessivo**

  Il numero o il peso dei compiti e delle responsabilità, e/o il ritmo di lavoro imposto ai dipendenti possono comportare uno sforzo fisiologico e/o psicologico eccessivo, e determinare fenomeni di stress lavoro-correlato
- **Mobbing**

  Comprende una serie di atti poco etici e ostili nei confronti di un collega o di un collaboratore, con lo scopo di emarginarlo e infine indurne le dimissioni. È un segnale di allarme e un indicatore rilevante di un clima aziendale conflittuale e ostile, e di scarsa salute organizzativa

2.3. Principali drivers e outcomes del benessere organizzativo

Tra le numerose variabili esplorate in precedenza per definire il concetto di salute organizzativa e funzionali alla comprensione e allo studio delle sue molteplici dimensioni e forme, alcune di esse meritano una particolare attenzione. Si tratta di variabili eterogenee come motivazione, soddisfazione/insoddisfazione lavorativa, cittadinanza organizzativa, commitment, engagement, ma anche stress lavoro-correlato, burnout, assenteismo e turnover, spesso presentate in termini di esiti della condotta lavorativa e dell'esperienza di lavoro nel complesso. Tuttavia -è doveroso precisarlo- per alcune di esse l'appellativo di "risultati" dell'esperienza lavorativa si può considerare limitante e non dà il giusto peso all'effetto retroattivo che spesso le caratterizza, cioè alla capacità che tali fattori hanno di assumere piuttosto una funzione causale delle condotte lavorative, modificando quelle già esistenti e talvolta generandone di nuove. Si presentano di seguito alcune tra le dimensioni più diffuse e ritenute più rilevanti col proposito di offrire uno sguardo, seppur sintetico e poco esaustivo, sugli aspetti salienti che le definiscono.

- La *soddisfazione lavorativa* (e quindi anche l'insoddisfazione lavorativa) è certamente considerata un esito naturale dell'esperienza di lavoro che si produce in seguito all'attivazione della condotta lavorativa. La soddisfazione, a sua volta, produce effetti di retroazione che condizionano l'esperienza di lavoro e agiscono in modo diretto sulle persone, sul loro modo di vivere il lavoro, sui loro atteggiamenti verso il lavoro e sul loro comportamento organizzativo; in modo indiretto, sulla situazione lavorativa nel suo complesso, sul clima organizzativo e sulla percezione di benessere in azienda. La soddisfazione si compone di elementi emozionali come sentimenti di gioia e appagamento (o per l'insoddisfazione, di infelicità e frustrazione), e di elementi cognitivi come esiti di bilanci costi-benefici dell'attività lavorativa. A seconda dell'approccio teorico che si

predilige, la soddisfazione si può considerare l'assenza di discrepanze tra le percezioni del lavoro svolto (qualità, scopo, natura, ecc.) e alcuni costrutti psicologici, bisogni, valori, ideologie, credenze, aspettative. In tale accezione la soddisfazione è fortemente connessa con le teorie motivazionali e deriva dalla percezione di equilibrio, dall'assenza di quella forte sensazione di tensione che si avverte quando i nostri bisogni non trovano soddisfazione. Un diverso approccio invece si focalizza sul ruolo degli aspetti della personalità nella definizione della soddisfazione lavorativa. Questa scuola di pensiero ha però subito duri attacchi poiché, sostenendo l'ipotesi di una stretta correlazione tra le caratteristiche del "self" (come atteggiamento verso la vita e capacità di tollerare situazioni di stress) e la soddisfazione lavorativa, non riconosce alcun ruolo alle interazioni sociali, né attribuisce il giusto peso alle condizioni lavorative, agli aspetti organizzativi e alla loro funzione causale. Un terzo approccio, certamente più esaustivo del precedente, considera invece molteplici aspetti situazionali che contribuiscono a definire la situazione lavorativa, e si propone di focalizzarsi distintamente sul ruolo che ciascuno di essi ha come fonte di soddisfazione lavorativa. In particolare, considera rilevanti: a) gli aspetti concreti e tangibili dell'esperienza di lavoro, cioè compensi, benefits, promozioni, sviluppi di carriera; b) gli aspetti sociali come le relazioni interpersonali e il clima organizzativo, la qualità delle relazioni con i subordinati e i superiori, e con i clienti/utenti; c) le caratteristiche del lavoro in sé, come il numero di compiti, il grado di responsabilità e di autonomia decisionale, l'importanza della mansione, ecc.; d) altri aspetti della situazione lavorativa quali la stabilità del posto, la qualità delle condizioni fisico-ambientali, il grado di integrità e di giustizia organizzativa. Tra le conseguenze della soddisfazione lavorativa riscontrate con maggiore frequenza vi è anche, oltre all'impatto positivo sulla prestazione, l'adozione di condotte extra-ruolo. La soddisfazione lavorativa e un orientamento affettivo di positività verso il lavoro e l'organizzazione possono sfociare in comportamenti di cittadinanza organizzativa che trovano giustificazione nella relazione di scambio che si instaura con l'organizzazione e nella reciprocità delle condotte: le persone che sentono di aver ricevuto molto dall'organizzazione intendono a loro volta restituire valore, attivando comportamenti positivi spontanei e non richiesti. Tra le conseguenze più manifeste dell'insoddisfazione lavorativa, invece, troviamo i cosiddetti *comportamenti di ritirata* (assenteismo e turnover). L'*assenteismo* può essere inteso in una duplice accezione, la prima passiva e l'altra attiva: a)è una risposta individuale a forte base motivazionale, cioè una condotta attivata come reazione all'insoddisfazione, all'inadeguatezza dei rapporti interpersonali, all'avversità delle condizioni di lavoro in genere; b) è una condotta che rientra in una strategia attiva di manifestazione di dissenso verso l'organizzazione, un segnale di interesse generale e un tentativo di contrattazione informale di migliori condizioni lavorative. In quest'ultima accezione è paragonabile, per finalità ed effetti, a condotte lavorative di autolimitazione del rendimento e dell'impegno. Il *turnover* è l'uscita volontaria da un'organizzazione in risposta ad un'esperienza lavorativa insoddisfacente, ed è riconducibile a molteplici cause di ordine personale (di cui l'insoddisfazione lavorativa è tra le principali) e di ordine organizzativo (Sarchielli, 2008).

- *Involvement* e *commitment* sono due nozioni simili che descrivono l'impegno e la dedizione che una persona sviluppa verso la vita lavorativa e che derivano dalle spinte motivazionali, dal contenuto del contratto psicologico con l'organizzazione, dal sentimento di appartenenza e di identificazione con la comunità organizzativa. Involvement e commitment si considerano tra i possibili (e, certamente, auspicabili) esiti dell'esperienza lavorativa, caratterizzano i legami di natura affettiva e cognitiva che si instaurano tra la persona e il lavoro, e sono strettamente correlati al grado di centralità che il lavoro ricopre nella sua vita, al ruolo che esso svolge nella costruzione della sua identità personale e sociale e nel processo di autorealizzazione, al valore attribuito alle proprie capacità professionali e relazionali. L'involvement si riferisce ai legami che si instaurano tra persona e organizzazione e hanno particolare rilevanza per il "self" (per la valutazione di sé e per l'importanza che il lavoro ha tra i vari interessi personali), definiscono il grado di coerenza tra la persona e il lavoro e contribuiscono a creare un buon "fit" con l'organizzazione. I presupposti per creare questa "connessione" vanno ricercati sia nelle caratteristiche delle persone (come stima di sé, il significato e i valori attribuiti al lavoro), sia in fattori situazionali (come, ad esempio, le caratteristiche dei posti di lavoro e gli obiettivi, la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali, il valore che l'organizzazione attribuisce ai loro ruoli, l'impiego di gruppi di lavoro autonomi, il grado di coinvolgimento nella vita lavorativa e il grado di attrattività di mansioni e progetti). Il coinvolgimento dei lavoratori viene rafforzato anche dalla trasparenza delle informazioni sui processi lavorativi, dalla diffusione delle conoscenze e delle strategie organizzative, dai sistemi premianti, dalle iniziative che promuovono la partecipazione attiva delle persone, stimolano il confronto e la cooperazione, e facilitano l'instaurarsi di relazioni interpersonali. I lavoratori *involved* si sentono quindi liberi di esprimersi nel lavoro e nell'ambiente organizzativo a livello affettivo-emotivo (esprimono le proprie emozioni, soddisfano i bisogni di socialità e di relazioni interpersonali), a livello cognitivo (possono disporre delle informazioni di cui hanno bisogno, sono liberi di esprimere i propri punti di vista e di confrontarli con le opinioni altrui), e a livello comportamentale (si sentono coinvolti nelle attività lavorative e si identificano nella comunità organizzativa adottando condotte spontanee positive). Anche il commitment spiega i legami tra la persona e l'organizzazione, ma si focalizza sulla natura e sull'intensità di tali legami nei confronti di singoli oggetti organizzativi (i capi, il posto di lavoro, i gruppi di lavoro o l'organizzazione nel suo complesso). La creazione di un buon livello di commitment è l'esito di un processo graduale, di un continuum che conduce la persona ad una progressiva e sempre più intensa aderenza al contesto lavorativo, e all'interiorizzazione del legame affettivo e cognitivo che si crea con l'organizzazione. Secondo uno studio del professor Kelman (1958) tale processo si articola in tre fasi cui corrispondono gradi relazionali di diversa intensità, e che hanno un impatto di entità diversa sulla formazione delle condotte lavorative: a) il processo di condiscendenza e adesione orientato dall'utilità reciproca caratterizza la fase iniziale, in cui l'individuo entra nel contesto di lavoro e stabilisce un primo contratto psicologico; b) il processo di identificazione nel ruolo organizzativo, in cui la persona instaura rapporti che

rispecchiano le proprie attese ed esigenze; c) il processo di interiorizzazione, è la fase finale in cui vi è piena adesione e condivisione dei contenuti organizzativi. Il legame intenso con l'organizzazione può manifestarsi sul piano empirico attraverso tre diversi tipi di atteggiamento. Il commitment *affettivo* è caratterizzato da sentimenti positivi che sfociano in una forma di attaccamento all'organizzazione ed ha origine da variabili personali, da variabili organizzative (in particolare dalle politiche aziendali adottate) e dal lavoro svolto. Il commitment *di permanenza* riguarda l'esigenza di continuare l'attuale esperienza di lavoro per evitare le possibili conseguenze del suo abbandono, e dipende soprattutto da variabili di carattere personale (la valutazione di costi e benefici dell'abbandono, la mancanza di "fit" tra individuo e ambiente di lavoro, altri fattori extra-lavorativi). Il commitment *normativo* si riferisce al rispetto degli obblighi di lealtà, alla preservazione degli attuali rapporti e all'esigenza di contraccambiare la fiducia ricevuta, e deriva soprattutto dalla percezione di obblighi morali. Il commitment, così come l'involvement, ha certamente un impatto positivo sui comportamenti di cittadinanza organizzativa e sulla soddisfazione lavorativa, contribuisce indirettamente a migliorare il clima organizzativo, ed è uno dei più importanti driver del benessere del lavoratore. Sembrerebbe avere, inoltre, anche un ruolo influente su alcuni fenomeni organizzativi, tra cui il grado di continuità della presenza sul lavoro, il turnover volontario, il mancato rispetto dei tempi di lavoro e della qualità delle prestazioni richieste, la tolleranza verso situazioni di stress, il grado di cooperazione e le forme di conflitto (Sarchielli, 2008).

- Lo *stress lavoro-correlato* è una delle cause più frequenti di malessere del lavoratore, con un impatto diretto non solo sulla sua salute fisica e psicologica e sugli atteggiamenti e i comportamenti attivati anche negli altri ambiti di vita, ma anche indirettamente sulla qualità del clima organizzativo, delle relazioni interpersonali e delle performance individuali e di gruppo. Nella vita di tutti i giorni si tende ad impiegare lo stesso termine alludendo alle cause, ai processi o agli esiti dello stesso fenomeno, mentre in ambito scientifico si sono delineati tre diversi orientamenti definitori. Un primo orientamento si focalizza sullo stress inteso come caratteristica degli stimoli ambientali, riconducendolo più propriamente ai fattori stressanti o *stressors*; un secondo approccio si focalizza, invece, sui comportamenti e le conseguenze che ne conseguono, cioè sulle risposte dell'individuo allo stress; il terzo orientamento intende lo stress come esito dell'interazione tra persona e ambiente, prendendo in considerazione sia gli stimoli che le risposte. Lo stress insorge quando la persona percepisce un'incongruenza tra le richieste e le sollecitazioni provenienti dall'ambiente (in questo caso dal luogo di lavoro) e la propria capacità di fornire risposte adeguate. I primi studi sullo stress si focalizzarono soprattutto sui fattori stressanti e sul rapporto meccanico stimolo-risposta, trascurando il ruolo di mediazione dei processi soggettivi di percezione e valutazione e la funzione "discriminante" delle differenze individuali nel determinare gli effetti dello stress. Tra questi, un filone di studi si focalizzò sulle reazioni fisiologiche che le sollecitazioni esterne suscitano nell'individuo, distinguendo tra condizioni di stimolazione normale e stress positivo (*eustress*), e condizioni di stress distruttivo (*distress*) che può verificarsi

sia quando le sollecitazioni eccedono le capacità di risposta che l'individuo crede di avere, sia nel caso di carenza di stimoli che determina una scarsa attivazione psico-fisiologica. Altre ricerche spostarono l'attenzione invece sull'indagine ambientale al fine di individuare le caratteristiche della situazione lavorativa (sollecitazioni e richieste) che influenzano il benessere del lavoratore e costituiscono fattori di rischio o elementi di minaccia (stressors), senza prendere in considerazione il ruolo delle differenze personali dei lavoratori nell'elaborazione di una risposta allo stress. Quasi tutte le variabili che caratterizzano la prestazione lavorativa possono costituire potenziali fattori stressanti: dalle caratteristiche dell'ambiente fisico, alle condizioni di insicurezza lavorativa, al grado di ambiguità dei ruoli e delle mansioni, ai fattori temporali dell'attività, agli ostacoli alla carriera lavorativa, ai rapporti con i capi, alla qualità delle interazioni sociali e al livello di coesione e collaborazione nei gruppi, al grado di responsabilità e autonomia nella gestione delle mansioni, ecc. Tra gli stressors emersi dallo studio sui recenti cambiamenti delle situazioni lavorative vi sono anche il *tecnostress*, una condizione di potenziale eccesso di domanda che deriva dall'impiego delle nuove tecnologie; situazioni che derivano da atteggiamenti di ostilità e aggressività nei contesti lavorativi e da disfunzioni relazionali, tra cui soprattutto il *sexual harassment* (una serie di comportamenti di invadenza e minaccia a sfondo sessuale sul lavoro che colpiscono soprattutto il genere femminile); e il *mobbing*, una serie di atti di prevaricazione e violenza perpetuati dai colleghi o dai capi nei confronti di un dipendente, con lo scopo di indurlo alle dimissioni. Gli studi più recenti si distanziano dalla percezione meccanica e oggettiva delle situazioni stressanti e spostano l'attenzione sull'interazione persona-ambiente, sulla soggettività delle percezioni, sulle risposte attive dell'organismo alle condizioni esterne, e sulle strategie elaborate per affrontare situazioni stressanti. L'approccio interazionale, per esempio, individua due dimensioni del lavoro che determinano la percezione di stress: la domanda (le richieste al lavoratore in termini di prestazioni, ritmi, livello di difficoltà) e il controllo (potere decisionale della persona, competenze nello svolgimento del lavoro). Le situazioni di maggiore stress sarebbero, quindi, quelle in cui a un livello elevato di richieste corrisponde una ridotta percezione di capacità di controllo e di decisione. L'approccio transazionale distingue lo stress fisiologico dallo stress di natura psicologica ed emotiva, il quale deriva da transazioni problematiche tra individuo e ambiente che dipendono da processi cognitivi e reazioni emotive dell'individuo. Il livello di intensità dello stress dipende dalle differenze individuali in termini di costituzione genetica, tratti della personalità, fattori culturali, esperienze di vita e processi di apprendimento, tutti elementi che determinano la capacità che ogni persona ha di fronteggiare situazioni stressanti, e le sue modalità di risposta. I tratti della personalità quindi mediano tra *stressors* (determinanti dello stress), *stress* (lo stato interno che ne consegue) e *strain* (le conseguenze dello stress). Lo stress lavoro-correlato ha un indiscutibile impatto sullo stato di salute fisiologica e mentale. Un numero sempre maggiore di indagini ha confermato la forte correlazione tra lo stress sul lavoro e l'insorgenza di patologie cardiovascolari e bronchiali, di disfunzioni gastrointestinali, di disturbi neuropsichici, cutanei, muscolo-scheletrici, di asma, di obesità, di cefalee ed emicrania. Ma ancor più

allarmanti sono i dati relativi alla correlazione tra le condizioni di stress e affaticamento cronico e i sintomi di disagio psichico come ansia, depressione e burnout. Lo stress non incide esclusivamente sulla salute, ma può incidere anche sull'assetto della vita in generale. Tra le principali conseguenze dello stress vi sono il progressivo impoverimento di una vita sociale, la riduzione delle relazioni interpersonali di sostegno, la negligenza affettiva di origine lavorativa, l'incomunicabilità tra vita lavorativa e vita familiare, la perdita di interessi e di obiettivi al di fuori della vita professionale. Si ricordano, infine, anche le conseguenze economiche dirette che le organizzazioni devono sostenere in situazioni di stress e burnout dei collaboratori, derivanti soprattutto da comportamenti di ritirata , e i costi indiretti che derivano dal degrado della qualità del benessere aziendale, dalle perturbazioni del clima psicosociale, dalla diffusione di forme di conflittualità, dalla perdita di efficienza dei processi relazionali e di lavoro (Sarchielli, 2008).

- La *sindrome del burnout* è una forma sempre più diffusa di disagio professionale che consiste in uno stato estremo di strain psicologico, di fatica cronica e di esaurimento delle risorse emozionali, causati da un'esposizione prolungata a stressors cronici di tipo emozionale in situazioni lavorative che richiedono alti livelli di contatto interpersonale. Il burnout è costituito da tre aspetti: a) esaurimento emotivo (dovuto a un eccessivo coinvolgimento emozionale e affettivo che gradualmente si raffredda); b) depersonalizzazione (comporta il progressivo distacco psicologico con le persone e comportamenti di isolamento) e cinismo (il distacco dal lavoro), entrambi strumenti di difesa dall'eccessiva attivazione emotiva evocata dalla situazione lavorativa; c) senso di ridotta autorealizzazione e di inefficacia personale, bassa autostima e erosione dell'impegno e della motivazione nel lavoro (Fonte: psicologiaecomunicazione.it).

2.4. Il valore psicosociale del lavoro

Sembrerebbe scontato, a questo punto, postulare anche la multidimensionalità del concetto di lavoro. Tuttavia, nonostante non sia stata in precedenza menzionata in modo altrettanto esplicito, proprio in questa sua caratteristica si trova forse la "ragion d'essere" dei concetti di clima e benessere aziendali. Del resto, se non si riconoscesse al lavoro un valore ben più esteso di quello di mera funzione economica, e se non si tenesse conto del complesso dei significati psicosociali che gli sono attribuiti, non avrebbe senso preoccuparsi di monitorare la qualità relazionale e sociale dell'ambiente di lavoro, né tantomeno soffermarsi a valutare quanto si sentano felici, valorizzati e soddisfatti i dipendenti di un'azienda. Ogni lavoro è innanzitutto il frutto di quattro processi fondamentali variamente combinati (in relazione al compito da svolgere, alle sue finalità, agli strumenti a disposizione, alle condizioni esterne, ecc.), dei quali soltanto il primo si riferisce ad azioni di carattere pratico e manuale, per lasciare largo spazio, in quelli successivi, a funzioni immateriali di carattere percettivo e relazionale. Il primo processo (che predomina nei lavori manuali) è una sequenza di operazioni di lavoro pratiche, e di attività motorie e gestuali che si svolgono in un certo lasso di tempo spesso predeterminato ai fini della valutazione della prestazione. La

seconda componente della condotta lavorativa è la "comunicazione uomo-macchina-ambiente" (Sarchielli, 2008), che si articola in un primo processo di esplorazione percettiva e di recezione degli stimoli e dei segnali provenienti dall'ambiente (espliciti, informali, esterocettivi, cioè prelevati dagli organi di senso o propriocettivi, che derivano da posture e movimenti e regolano l'esecuzione dei gesti). Seguono poi l'analisi e la classificazione degli stimoli, l'interpretazione e l'elaborazione dei segnali, e la comprensione delle informazioni. La terza componente che forma la condotta lavorativa si articola in processi di comparazione e regolazione. Più precisamente comprende una prima fase diagnostica, in cui il lavoratore è chiamato a valutare gli imprevisti e le varianze che causano incertezza e precarietà, e una successiva fase di regolazione, in cui pianifica la risoluzione dei problemi e le azioni necessarie per riportare in equilibrio il sistema di interazioni uomo-macchina-ambiente. L'ultimo processo è costituito dalle rappresentazioni dell'attività e dei processi lavorativi che derivano dalle informazioni recepite dall'ambiente e dalle interazioni con gli altri. Tali rappresentazioni mentali costituiscono degli schemi socio-cognitivi che guidano il trattamento delle informazioni e si formano nel corso delle azioni, fungono anche da simulazioni mentali anticipate che facilitano l'adeguatezza delle soluzioni ai problemi lavorativi, e guidano la pianificazione delle attività necessarie ai fini di una prestazione soddisfacente. In questa fase è evidente il peso dei processi cognitivi di base e delle cognizioni sociali (*social cognition*); infatti concetti, sistemi di credenze, ideologie, regole sociali, valori, obiettivi che si sviluppano nelle interazioni sociali quotidiane influenzano i meccanismi cognitivi individuali e orientano decisioni e strategie di condotta individuale. La condotta si può definire, a sua volta, come un insieme di comportamenti complessi multideterminati, frutto dell'interazione di fattori interni (aspettative, personalità, stati fisici, motivazione, obiettivi, ecc.) ed esterni (di tipo tecnico, economico, culturale, organizzativo) che facilitano o, al contrario, ostacolano la formazione di una condotta lavorativa ottimale (Sarchielli, 2008). Tra i fattori esterni troviamo i fattori organizzativi, che si riferiscono alle modalità di suddivisione e distribuzione dei compiti, al grado di autonomia (o, al contrario, di supervisione e controllo) nello svolgimento delle mansioni, ai tipi di gruppi di lavoro, alle regole sociali riconosciute e applicate, ai fondamenti della cultura aziendale, alla struttura organizzativa interna e alla qualità delle relazioni interpersonali. Sono *fattori esterni* anche gli *outcomes,* ossia gli esiti del lavoro come il livello retributivo, la soddisfazione, la possibilità di carriera, gli eventuali benefit disponibili, l'appartenenza ad uno status sociale, ecc. Vanno considerati poi i fattori situazionali, cioè le caratteristiche del posto di lavoro come il grado di chiarezza e di complessità della mansione, la natura delle richieste lavorative, le modalità temporali con cui il lavoro si svolge (durata, turni, flessibilità). I fattori legati all'ambiente fisico, al livello di igiene, sicurezza ed ergonomia dei luoghi di lavoro, alla struttura fisica degli spazi lavorativi possono condizionare il benessere fisico, psicologico e sociale e influenzare le performance e l'efficienza lavorativa. Ad essi si aggiungono anche i fattori tecnologici, legati al livello di innovazione tecnologica, agli strumenti tecnici a disposizione dei dipendenti, e alle modalità delle interazioni uomo-macchina-ambiente che possono influire sulla natura dei compiti e sul carico mentale, sulla fatica e sullo stresso lavorativo dei dipendenti. Hanno un impatto rilevante sui comportamenti lavorativi anche i

fattori interni, personali, da quelli di tipo socioanagrafico (età, sesso, livello di istruzione e di formazione professionale) alle dimensioni di natura psicologica (come aspettative individuali, struttura delle competenze, motivazioni, obiettivi, atteggiamenti verso il lavoro, soddisfazione lavorativa, coinvolgimento), che possono modificarsi e svilupparsi anche durante l'esperienza di lavoro. A questi si affiancano i fattori individuali che riguardano invece le condizioni personali del lavoratore come, per esempio, benessere fisiologico e psicologico, fatica fisica e mentale, presenza di patologie, disturbi del sonno, stili di vita e di consumo; e ,infine, i fattori extra-lavorativi, che alludono alle esigenze familiari, alla conciliazione vita privata-lavoro, al pendolarismo, ai modi di equilibrare il lavoro e le altre dimensioni di vita (come relazioni, tempo libero e hobby, ecc.). Se ne deduce, quindi, che la condotta lavorativa altro non è che l'espressione manifesta dell'interazione tra una persona e il suo contesto lavorativo, e che il concetto di lavoro comprende necessariamente, da un lato, le richieste dell'organizzazione (compiti, mansioni e ruoli assegnati ai lavoratori), dall'altro la "risposta" dei dipendenti attraverso azioni organizzative e comportamenti determinati sia dalle richieste stesse, sia dalle dinamiche psico-sociali personali (Sarchielli, 2008). La centralità del lavoro nella vita di una persona è il principale indicatore dell'importanza attribuita al lavoro, e della posizione che i valori positivi del lavoro occupano nella scala delle priorità e degli scopi personali. I valori costituiscono rappresentazioni cognitive di bisogni umani e di esigenze sociali, sistemi di credenze e ideologie assunti come standard, cioè parametri di valutazione dei contesti sociali e del rapporto tra mezzi e fini nelle relazioni umane. Ai *valori del lavoro,* in particolare, si riconoscono tre funzioni essenziali: a) sono costrutti mentali ipotetici che definiscono gli scopi sociali e personali verso cui un lavoro dovrebbe tendere (finalismo); b) delineano cosa sarebbe giusto fare e le condotte più opportune da tenere nei diversi contesti lavorativi (etica del lavoro); c) se condivisi, possono attrarre e stimolare l'azione degli individui (valenza motivazionale). Sono esempi di valori del lavoro l'utilità sociale, l'individualismo, l'onestà, la giustizia, l'altruismo, la correttezza, la riuscita sociale, la responsabilità, l'impegno, la realizzazione personale. Accanto ai valori, che costituiscono dei veri e propri criteri di valutazione generali e aspecifici, vi sono anche le *rappresentazioni sociali del lavoro*, ovvero sistemi cognitivi che nascono dalle interazioni sociali in diversi contesti di vita, in occasione di fatti che sono rilevanti per la persona e richiedono una presa di posizione. Essi costituiscono un sistema di credenze e di assunti socialmente condivisi, la cui funzione è quella di descrivere e far reinterpretare la realtà lavorativa in modo più semplice, di orientare le persone a valutarla e sostenere i loro *atteggiamenti verso il lavoro*. Questi ultimi si collocano nella fase intermedia che lega i valori e le rappresentazioni sociali del lavoro ai comportamenti oggettivi e alla condotta lavorativa (Sarchielli, 2008). Gli atteggiamenti sono forme di rappresentazione di un oggetto sociale specifico (il lavoro in questo caso) che si fondano su un'importante componente cognitiva/valutativa strettamente connessa ai valori e alle opinioni (sia personali che socialmente condivise), derivano da un giudizio di valore positivo o negativo nei confronti dell'oggetto, e precedono le intenzioni di assumere un determinato comportamento forgiando la condotta lavorativa (Gabrielli, Profili, 2016). Accanto ai valori personali, agli assunti socialmente condivisi, e agli atteggiamenti cui

tradizionalmente la letteratura ha dato rilievo, di recente l'attenzione è indirizzata anche verso i *work moods* (cioè gli stati d'animo persistenti e le reazioni emotive), vale a dire verso le forme di espressione di sensazioni e sentimenti nei confronti del lavoro e dei singoli eventi quotidiani che lo caratterizzano. Le emozioni (positive, negative o di indifferenza) non sono più considerate soltanto tra i possibili esiti del lavoro, ma tra i fattori caratterizzanti dell'esperienza di lavoro, che si modificano nel tempo e possono a loro volta modificare gli atteggiamenti e (dopo un periodo di tempo considerevolmente lungo) anche le rappresentazioni del lavoro e i valori di fondo. Le modalità con cui le persone sperimentano, esprimono e gestiscono le proprie emozioni condizionano la condotta lavorativa, e diventano una componente del processo lavorativo non più trascurabile, il cui studio fornisce, anzi, una chiave di lettura che facilita la comprensione dei comportamenti dei lavoratori. Gli stati affettivi-emozionali degli individui non hanno soltanto il potere di modificare gli atteggiamenti e i comportamenti sul lavoro, ma si ripercuotono inevitabilmente sul clima percepito in azienda e sul suo livello di benessere in generale. Diversi studi, ad esempio, dimostrano che la presenza di stati d'animo positivi favorisce l'aumento della creatività, delle relazioni interpersonali e dei comportamenti altruistici. Ogni persona è implicitamente chiamata a svolgere nel proprio contesto lavorativo anche un lavoro emozionale di gestione e controllo dei propri stati d'animo, e a formulare le proprie risposte emotive in forma socialmente accettabile. A questo proposito, in uno studio condotto in psicologia del lavoro (Sarchielli, 2008) sono state individuate quattro principali dimensioni che determinano le condotte lavorative, e che si possono considerare contestualmente come antecedenti, come elementi costituenti, e infine come esiti dell'esperienza lavorativa:

- La corporeità: fa riferimento agli aspetti fisici del comportamento lavorativo, per esempio gli adattamenti biologici e posturali, la fatica muscolare e mentale, il carico di lavoro, il dispendio energetico, ecc.
- Le funzioni mentali: alludono a rappresentazioni mentali, memoria, apprendimento, attività percettive, attenzione, processi decisionali, modalità di comunicazione, ecc.
- I sentimenti e le emozioni: rappresentano i vissuti soggettivi dell'esperienza lavorativa, includono fattori di soddisfazione e insoddisfazione, e diverse reazioni emozionali innescate da molteplici fattori e dimensioni dell'ambiente o dell'esperienza di lavoro.
- I significati dell'esperienza lavorativa: si intendono le interpretazioni soggettive, le attribuzioni di valore, gli atteggiamenti verso particolari elementi e situazioni dell'esperienza di lavoro personale e collettiva.

Questo e numerosi altri studi sugli aspetti emozionali del lavoro in un'organizzazione dimostrano che il contesto di lavoro non può ridursi a un semplice sistema interconnesso di oggetti, strumenti tecnici, gerarchie e relazioni formali, senza considerare il mosaico di emozioni, stati d'animo, interconnessioni emotive e dinamiche relazionali che dà un tono all'esperienza lavorativa soggettiva e collettiva e, come ha sostenuto Fineman (1993), rende le organizzazioni delle vere e proprie "arene emotive" (Sarchielli, 2008). La psicologa Maria Jahoda (1982), nell'ambito dei suoi studi sugli effetti di deprivazione del lavoro, arrivò a sostenere che proprio nelle funzioni psicologiche svolte dal lavoro risiede la fonte dei significati che il lavoro ha per le persone. Tali funzioni, definite

"funzioni latenti", affiancano la tradizionale funzione economica di garantire il supporto necessario al sostentamento psicofisico, apportano una serie di benefici apprezzabili e consentono di costruire un'esperienza di lavoro significativa per i dipendenti. In conclusione, quindi, il lavoro organizza e struttura il tempo; incentiva alla socializzazione e facilita i contatti sociali; contribuisce alla definizione di un'identità e di un ruolo sociale; definisce una connessione tra scopi individuali e sociali; rinforza le possibilità di svolgere attività (Sarchielli, 2008).

2.5. Il C.H.O.: una nuova figura professionale nel settore HR

Il *Chief Happiness Officer* (C.H.O.), o "manager della felicità", è una nuova figura professionale sempre più richiesta nei contesti organizzativi, in linea con una consapevolezza di recente diffusa: un ambiente di lavoro sano e positivo può avere un impatto decisivo non solo sulla produttività e sul fatturato di un'azienda, ma anche sulla sua capacità di innovare, e sulla *retention* delle risorse umane considerate *core* per l'azienda. Si tratta, in effetti, di un'evoluzione della figura dell'HR manager tradizionale che si fa pioniere di un cambiamento culturale e organizzativo, partendo da un piano d'azione che pone il paradigma della felicità al centro di una vera e propria strategia di business. Il presupposto teorico alla diffusione di questa figura singolare, che sembra evocare una dimensione utopistica e a tratti fiabesca, ha le sue radici nella "Scienza della felicità", un complesso di informazioni, ricerche e studi provenienti da diverse discipline scientifiche che ha dimostrato come la felicità possa considerarsi più di una semplice emozione, anche una vera e propria competenza che può essere diffusa e coltivata. Partendo da tale fondamentale assunzione, l'esperto di organizzazioni positive implementa una strategia di business che possa costruire e rendere sostenibili nel tempo ambienti di lavoro in cui le persone fioriscano attraverso le relazioni con gli altri, e producano risultati individuali e collettivi positivi e profondamente dotati di senso. Il C.H.O. guida un processo di cambiamento che investe quattro dimensioni fondamentali:

- *Corporate Happiness*: implementa una strategia organizzativa che si fonda su un piano di azioni e procedure coerente e finanziariamente sostenibile, che fa della "scienza della felicità" una competenza *core* diffusa nell'azienda, e della felicità un fondamentale elemento di sviluppo trasversale che permea tutti i reparti aziendali
- *Positive Leadership*: promuove su tutti i livelli una leadership del servizio, stimola i leader a adottare una personale routine di positività e benessere che possa essere d'esempio per i collaboratori, e si rifletta in comportamenti quotidiani coerenti; individua e disincentiva i comportamenti dei bad managers
- *Positive organization*: pianifica e gestisce processi e politiche che siano in linea con la strategia programmata, e si assicura che siano in grado di costituire un ambiente dominato dal benessere, dalla positività e dalla percezione di coerenza

- *Cultural transformation*: orienta lo spirito organizzativo verso finalità collettive e di promozione del bene comune, e/o che abbiano un impatto sociale ed ecologico positivo

L'*Organizzazione positiva* può intendersi come un modello di cambiamento culturale ispirato a un nuovo paradigma manageriale, che mantiene un focus sia sulle persone che sui numeri (quindi sia su competenze tecniche che su competenze trasversali "soft"), ponendo la persona al centro dell'interesse organizzativo, e promuovendo una cultura organizzativa che si fonda sul rispetto della persona, sull'ascolto e sulla comprensione, sulla valorizzazione dei talenti, sulla cooperazione e sulla fiducia. Un'organizzazione positiva è in grado di garantire performance superiori alle aspettative e risultati sostenibili nel tempo partendo dal benessere della persona, che è posta al centro dell'organizzazione, senza trascurare risultati e obiettivi di carattere economico-finanziario (fatturato, profitto, ecc.), ma concependoli come conseguenze di valori ecosistemici piuttosto che come obiettivi principali dell'azienda. Il Chief Happiness Officer ha una visione sistemica ed integrata dell'organizzazione, supera, cioè, la concezione dell'azienda come una grande macchina composta di parti e ingranaggi meccanici distinti (i dipendenti appunto), e considera l'organizzazione al pari di un organismo vivente concependo ogni risorsa umana nella sua pienezza, come persona dotata di capacità, emozioni, valori, bisogni e obiettivi. In tal senso può essere definitivo un *complexity thinker,* che conosce i principi di funzionamento degli esseri umani (derivanti dalla ricerca scientifica in campo psico-neuro-biologico) ed è in grado di applicarli ai sistemi complessi (le organizzazioni appunto), adattando le pratiche e gli strumenti propri delle Organizzazioni Positive al contesto in cui opera. Crede, inoltre, nel valore educativo dell'esempio e della coerenza, e s'impegna ad essere un *Leader Positivo* e a formare in tal senso i leader di tutti i livelli organizzativi, coltivando la pienezza del proprio essere anche nel contesto organizzativo, adottando comportamenti e promovendo azioni coerenti con i valori e gli scopi dichiarati. Il C.H.O. sa intercettare i modelli mentali, i valori e le credenze che compongono il tessuto culturale di un'organizzazione, e decidere se e come promuoverne un cambiamento orientandolo al benessere comune e alla prospettiva di un futuro positivo per l'intera collettività (Fonte: chiefhappinessofficer.it). Lo stesso appellativo di "manager della felicità" sembra quasi rimandare ad una figura carismatica che si eleva a guru della felicità aziendale, una sorta di "guida spirituale" che professa la dottrina filosofica del benessere e divulga nozioni e istruzioni per vivere una serena vita lavorativa. Tuttavia, il ruolo del C.H.O. va ben oltre lo spirito di positività e la condotta esemplare che educano gli altri dipendenti, ma si articola in una serie di compiti pragmatici e funzioni effettive che è chiamato a compiere, per creare i presupposti concreti da cui far partire questa trasformazione positiva. Deve innanzitutto assicurarsi che il contratto di lavoro sia ritenuto soddisfacente dal dipendente, e che gli siano garantite almeno le condizioni di base (come le politiche aziendali, il livello retributivo, l'ergonomia del luogo di lavoro, le condizioni di sicurezza personale), le stesse che Herzberg definì *fattori igienici*, la cui presenza è data per scontata e non procura soddisfazione, né impatta sulla motivazione dei lavoratori, e la cui assenza è invece motivo di insoddisfazione (Gabrielli, Profili, 2016). Il C.H.O. deve assicurarsi che ogni dipendente venga trattato adeguatamente, con rispetto e gentilezza. Il rispetto è infatti una componente imprescindibile di un

rapporto di lavoro sano ed è suo dovere adottarla nei propri comportamenti e garantire che caratterizzi i comportamenti di tutti i livelli manageriali verso i pari livello, e verso tutto il personale. Deve inoltre assicurarsi che i valori aziendali siano diffusi e condivisi dal personale e ben radicati nei loro comportamenti, coerentemente con quanto l'azienda dichiara. Il manager deve dare voce ai singoli lavoratori, dedicare concretamente tempo e attenzione alla comprensione e all'ascolto delle loro esigenze e idee. In tal modo essi si sentiranno importanti e apprezzati, e saranno coinvolti attivamente anche nei processi creativi e decisionali dell'azienda. È importante anche che i collaboratori vengano stimolati alla crescita professionale e allo sviluppo dei propri talenti in qualsiasi fase della loro esperienza lavorativa, e che l'azienda crei nuove opportunità di crescita per trattenere talenti e incoraggiarli a sfruttare i loro punti di forza. Un fattore che è opportuno non sottovalutare è la libertà che viene concessa ai dipendenti, in termini di flessibilità nella gestione del proprio tempo e del ritmo di lavoro, e di libertà di personalizzare il proprio spazio lavorativo o di variare luogo di lavoro (per esempio attraverso formule di smart working). Il manager della felicità deve saper promuovere un clima di collaborazione e incoraggiare un lavoro di squadra efficace e costruttivo, attraverso una serie di strumenti oggi particolarmente diffusi, quali percorsi di formazione, esercizi di *teambuilding* (basti pensare al Lego Serious Play) e di *outdoor training*, eventi organizzati al di fuori del contesto lavorativo, che sappiano sviluppare l'interazione, il supporto reciproco e l'affiatamento nei gruppi di lavoro (per esempio, giochi sportivi di squadra, sfide di cucina, ecc.). Un altro aspetto che merita considerazione è la creazione di un ambiente fisico di lavoro accogliente e confortevole: attraverso una ristrutturazione degli spazi lavorativi si possono creare ambienti (anche piccoli angoli) che incentivano la comunicazione personale tra colleghi e la condivisione di momenti di riposo, pausa o svago, rendendo l'esperienza lavorativa più umana e piacevole (university2business.it).

Capitolo 3: Employee Engagement

3.1. Work Engagement: origini e definizione

Il termine *engagement* è proprio della lingua inglese e richiama molteplici significati affini come "impegno", "coinvolgimento", "partecipazione", ciascuno dei quali rimanda in qualche modo ad una forma di adesione affettiva che comporta l'impiego delle proprie forze nel compiere qualcosa. In tal senso il concetto di engagement è spesso associato al contesto lavorativo, dove ha assunto un ruolo sempre più importante nel definire la qualità del clima aziendale, divenendo un aspetto *core* meritevole di attenzione da parte dei manager, soprattutto in virtù della sua correlazione positiva con le performance individuali e aziendali. Gli studi sul *work engagement* sono piuttosto recenti e, malgrado le ricerche sul tema abbiano subìto un incremento esponenziale soprattutto negli ultimi anni, ancora non si può contare su una definizione univoca e concorde del costrutto. Nella letteratura accademica, infatti, il termine engagement è stato impiegato per connotare talvolta uno stato psicologico (come impegno, attaccamento, coinvolgimento), una performance (per esempio, comportamenti pro-sociali o extra-ruolo) o una disposizione emotiva (ad esempio affetto positivo), talaltra è stato inteso come una combinazione di queste tre dimensioni (Bridger, 2016). William Kahn, professore di *Organizational Behavior* presso l'Università di Boston, è considerato il "padre dell'employee engagement", poiché fu il primo a utilizzare il termine engagement in riferimento ai collaboratori e all'ambiente di lavoro. Con uno studio condotto nel 1990, intitolato "*Psychological Conditions of Personal Engagement e Disengagement at Work",* Kahn introdusse un approccio alternativo e rivoluzionario per incrementare la motivazione dei dipendenti sul luogo di lavoro, spostando il focus dal giusto *fit* tra persone e lavoro, e da ciò che i collaboratori pensavano del proprio lavoro, alla misura in cui essi riuscivano ad esprimere sé stessi nel proprio lavoro. L'engagement sul posto di lavoro rappresentava la manifestazione comportamentale dello stato di "presenza psicologica", e la condizione psicologica propria delle persone che si identificano nel proprio lavoro e investono le proprie energie fisiche, cognitive e psicologiche nel portarlo avanti (Schaufeli, 2002). Le condizioni necessarie a favorire l'engagement dei collaboratori erano la possibilità di attribuire un significato e un valore al proprio lavoro (*meaningfulness in the work*), la sicurezza psicologica derivante da relazioni gratificanti con i colleghi e i capi (*psychological safety*), e la consapevolezza di disporre delle risorse fisiche e psicologiche per eseguire i propri compiti (*psychological availability*). Qualche anno più tardi Maslach e Leiter (1997) presentarono il job engagement e il job burnout come le due estremità opposte di un continuum, definendo l'engagement attraverso tre dimensioni, ossia elevata energia, coinvolgimento emotivo e senso di efficienza sul lavoro, in perfetta antitesi con le dimensioni che caratterizzano la sindrome psicologica da stress cronico (esaurimento, cinismo e senso di inefficienza). Saks (2006), partendo dalla definizione di Kahn, definì il job engagement come un costrutto multidimensionale costituito da componenti cognitive, emozionali e comportamentali legate alle performance individuali. La concettualizzazione attualmente

più diffusa di work engagement è, però, quella proposta da Schaufeli e colleghi che, rivendicando la perfetta autonomia del costrutto di engagement rispetto a quello di burnout, giungono a definirlo come uno stato cognitivo-affettivo persistente legato al lavoro. Non si tratta, però, di una condizione momentanea e specifica che si focalizza su un particolare oggetto, evento o comportamento, ma di uno stato mentale positivo, appagante e duraturo, caratterizzato da un senso di vigore, dedizione e assorbimento (o immersione). Per *vigore (vigor)* si intendono alti livelli di energia mentale e fisica, desiderio di profondere i propri sforzi nel proprio lavoro, e resilienza di fronte alle difficoltà. La *dedizione (dedication)* è la componente motivazionale dell'engagement, caratterizzata da un profondo senso di identificazione e coinvolgimento con il proprio lavoro, e da sentimenti di ispirazione, entusiasmo, significato, orgoglio e sfida. L'*assorbimento (absorption)* rappresenta la dimensione cognitiva e si traduce in uno stato di profonda concentrazione e totale immersione nel proprio lavoro, al punto tale da causare la perdita di cognizione del tempo durante le attività professionali e la difficoltà a distaccarsi dal proprio lavoro (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002). I lavoratori *engaged* sono guidati da una motivazione intrinseca ed estrinseca, poiché si dedicano ad attività cui attribuiscono interesse e valore svolgendo un lavoro che reputano piacevole, stimolante e gratificante, senza tralasciare il valore strumentale dell'attività professionale, e i suoi aspetti materiali e funzionali. Forse proprio in virtù dell'assenza di una sua definizione univoca e unanimemente riconosciuta e accettata, l'employee engagement si presta ad essere associato erroneamente a concetti come involvement, commitment e flow, che pure presentano con esso alcune affinità. Il termine *job involvement* allude, in effetti, ad un processo di identificazione psicologica dell'individuo con il proprio lavoro, e alla misura in cui questo gli permette di esprimere sé stesso, ma si riferisce all'esito di un giudizio cognitivo; l'engagement, invece, investe le modalità con cui l'individuo si impegna nelle attività professionali e comprende aspetti cognitivi ed emotivi, ma anche aspetti comportamentali. *Organizational commitment* e work engagement condividono la dimensione del coinvolgimento affettivo-motivazionale, ma si differenziano per l'oggetto del coinvolgimento: il commitment, infatti, è un processo di adesione a valori e obiettivi di un'organizzazione, mentre l'engagement si manifesta con un senso di identificazione con il lavoro in sé. Il *flow,* invece, è uno stato mentale emotivo di totale coinvolgimento nel compito ma, a differenza della dimensione dell'assorbimento, allude ad uno stato temporaneo e molto più volatile dell'engagement (Consiglio, Forte, Schaufeli, 2018). Diffusa poi è anche la tendenza ad associare ad alcuni comportamenti tipici dei lavoratori engaged (come la totale immersione nel proprio lavoro e la difficoltà a dismettere i propri compiti professionali) i "sintomi" della dipendenza lavorativa. Sebbene entrambi i concetti siano riconducibili al fenomeno dell'*overwork,* e si manifestino nel dedicare elevati sforzi e impegno all'attività professionale anche oltre gli orari di lavoro e le richieste organizzative, soltanto la componente comportamentale dell'assorbimento o immersione nel proprio lavoro sembra costituire il vero punto di congiunzione tra i due fenomeni. Recenti studi hanno dimostrato la stabilità dei due fenomeni e la mancanza di relazione tra i due stati psicologici nel tempo, per cui pare improbabile l'ipotesi che il work engagement possa degenerare progressivamente in work addiction. Il *Workaholism* è una tendenza ossessiva verso il lavoro che si

manifesta nell'investire un'elevata quantità di tempo nelle attività lavorative, e le cui cause risiedono nell'interazione tra fattori organizzativi e personali. La spinta motivazionale all'overwork è determinata da una particolare sensibilità verso sentimenti di disagio e paura, e da un orientamento preventivo alla sicurezza che si traduce nella messa in atto di strategie volte ad evitare il fallimento e gli insuccessi. Pensieri ricorsivi verso il lavoro, sensi di colpa e ansia sono generati dalla percezione di un gap tra prestazione attesa e autovalutazione, che induce i *work addicted* a mettere in atto comportamenti che riducono la possibilità di disattendere le aspettative di elevati standard, da cui dipendono l'autostima e la valutazione che gli individui hanno di sé stessi. Ciò spiegherebbe perché la dipendenza lavorativa si manifesti con maggiore incidenza in presenza di variabili personali come tendenza al perfezionismo, labile stabilità emotiva e nevroticismo, di valori come l'auto-direzione e l'orientamento al successo, e di variabili organizzative come conflitti di ruolo e sovraccarico lavorativo, che inducono spesso i dipendenti a percepire un divario tra elevate richieste lavorative (mentali, emotive, organizzative) e scarse risorse lavorative (coinvolgimento nelle decisioni, feedback, sostegno tra co-workers, opportunità di apprendimento). Affinché si possa parlare di workaholism è necessaria la compresenza di due componenti: *lavorare compulsivamente* e *lavorare eccessivamente*. La prima costituisce la componente cognitiva del workaholism e si traduce in pensieri persistenti e preoccupazione incessante per le attività lavorative, che si manifestano anche oltre l'orario e il contesto lavorativi. La seconda è la componente comportamentale, che consiste nel lavorare molto duramente e per lungo tempo (Consiglio, Forte & Schaufeli, 2018).

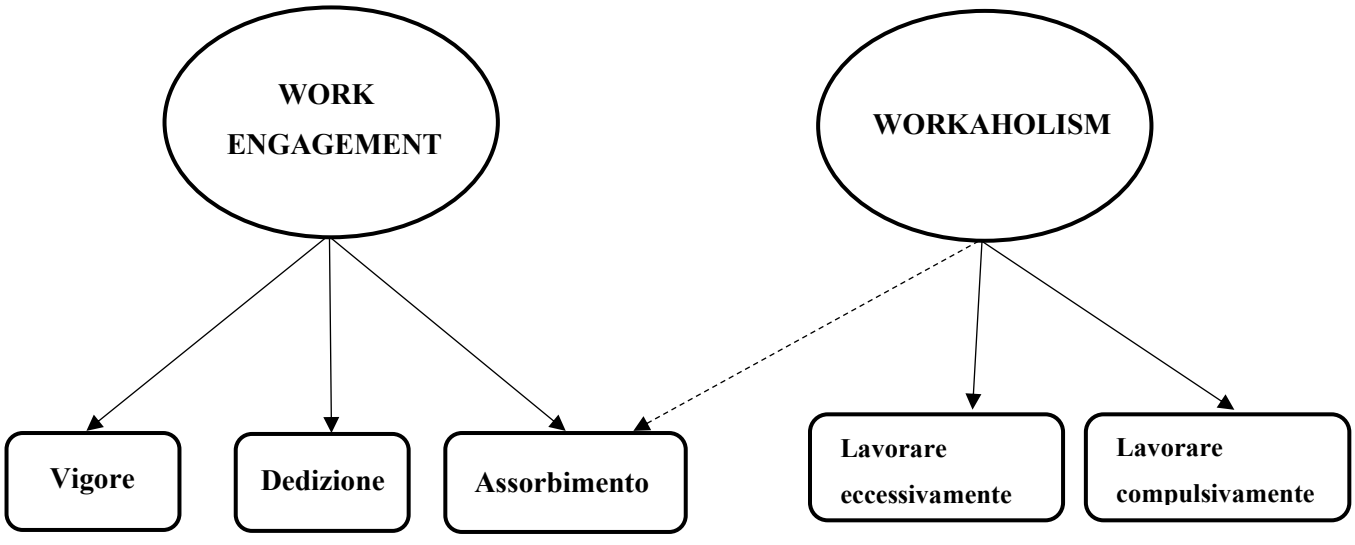

Figura 3.1 La relazione tra Work Engagement e Workaholism. Fonte: Consiglio, Forte & Schaufeli, 2018.

3.2. La misura del Work Engagement: i fattori determinanti e il Modello JD-R

I diversi studi e le ricerche condotte sul tema dell'engagement dei collaboratori hanno prodotto strumenti più o meno tecnici, ideati per tentare di misurare quanto i dipendenti di un'azienda si sentono "engaged" nello svolgimento delle proprie attività professionali. Tra questi, lo strumento attualmente più diffuso e utilizzato a livello internazionale è l'UWES, *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002), un questionario contenente 17 item, ovvero affermazioni che descrivono per lo più sensazioni e sentimenti rispetto ai quali i soggetti sono chiamati ad esprimere il grado di frequenza del loro accadimento nella propria esperienza lavorativa, su una scala di risposta a sette punti che va da 0 (mai) a 6 (sempre). Il questionario non trascura alcuna delle tre dimensioni dell'engagement individuate da Schaufeli, comprendendo 6 item per la dimensione del vigore, 5 per la dedizione e 6 per l'assorbimento. Al modello tradizionale sono seguiti altri due modelli più sintetici in risposta ai vincoli temporali spesso imposti alle rilevazioni aziendali, e per incentivare la partecipazione alle indagini: UWES-9, che comprende 3 item per ciascuna delle dimensioni indagate, e UWES-3, con un item per ciascuna dimensione. L'esperienza ha confermato la validità del questionario UWES (in tutti e tre i modelli proposti) per la misurazione del livello di engagement delle persone sul lavoro, riconoscendogli ottime proprietà psicometriche, validità cross-culturale e in molteplici settori professionali. Una classificazione più generica e puramente teorica dei dipendenti in relazione al loro livello di engagement è quella suggerita da Meere (2005), che individua tre tipologie di lavoratori: engaged, not engaged e actively disengaged. I lavoratori *engaged* sono lavoratori motivati ed entusiasti, sono mossi da un senso di profonda passione e identificazione con il proprio lavoro, profondono le proprie energie mentali e fisiche nell'attività professionale con dichiarato entusiasmo, e adottano comportamenti proattivi ed extra-ruolo a beneficio dell'organizzazione. I lavoratori *not engaged* non sono stimolati dal contesto organizzativo, né nutrono interesse o passione per il proprio lavoro che eseguono come un adempimento e senza alcun coinvolgimento emotivo. I lavoratori *actively disengaged,* invece, sono contraddistinti da una forte emozionalità negativa, e un sentimento di diffidenza verso l'organizzazione e di avversione ai cambiamenti; nutrono un senso di insoddisfazione verso le attività che sono chiamati a svolgere e totale disinteresse verso i valori e gli obiettivi aziendali, e possono compromettere l'operato dei membri engaged (Consiglio, Forte & Schaufeli, 2018). Degno di menzione è certamente anche *l'Employee Engagement Index* di Gallup, che ha elaborato la Q12 survey, frutto di decenni di studi e ricerche, e di indagini condotte su più di 35 milioni di dipendenti in oltre 200 paesi del mondo. Il modello d'indagine contiene 12 item che riguardano elementi dell'ambiente di lavoro fortemente connessi a importanti risultati di performance (come produttività, retention, profitto, soddisfazione dei clienti, qualità delle prestazioni), e l'indice che ne deriva consente di elaborare la percentuale di dipendenti engaged, disangaged e actively disengaged presenti nell'azienda esaminata. Negli ultimi anni ha riscosso successo, sia nel mondo accademico che nei piani di intervento per le imprese, il "modello richieste-risorse", meglio noto come *Job Demands-Resources Model* (o JD-R Model), ideato nel 2001 da

Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli. Le ragioni della sua popolarità sono molteplici: prima di tutto una grande flessibilità che ne estende potenzialmente l'impiego a un'ampia gamma di occupazioni e ambienti di lavoro; la completezza e la bilateralità dell'analisi che consente di studiare contestualmente il burnout e l'employee engagement (due fenomeni considerati antitetici e nella maggior parte dei casi esaminati distintamente); la complessità e il dinamismo del modello, in linea con la natura mutevole del lavoro. Obiettivo del JD-R Model è individuare e spiegare le determinanti del work engagement e prevederne le conseguenze sulla performance lavorativa, partendo dall'importante assunzione secondo cui la performance è determinata dall'equilibrio (o disequilibrio) tra le caratteristiche positive (le *risorse*) e negative (le *richieste*) che qualificano un certo lavoro. Secondo il modello, alle richieste e alle risorse sono attribuiti due processi distinti. Il primo consiste in un processo di graduale indebolimento della salute (*health impairment*) causato dalle richieste eccessive sul lavoro, che nel lungo termine possono portare a un immoderato dispendio di risorse energetiche, tale da provocare uno stato di esaurimento da stress cronico (burnout), effetti psicosomatici e danni alla salute fisica. Nel secondo caso si tratta di un processo motivazionale con cui le risorse, rispondendo ai bisogni individuali delle persone come competenza e autonomia, ne favoriscono l'impegno e la motivazione, e l'orientamento agli obiettivi. In tal senso le risorse svolgono una funzione di protezione del lavoratore, temperando l'effetto negativo delle richieste lavorative. Le richieste costituiscono "aspetti fisici, sociali o organizzativi del lavoro che richiedono uno sforzo fisico e mentale, e che quindi sono associati ad alcuni costi fisiologici e psicologici" (Demerouti et al., 2001). In relazione all'effetto motivante o ostacolante che possono produrre sulle prestazioni dei dipendenti, le richieste lavorative si distinguono a loro volta rispettivamente in due tipologie: a) *challenge demands* (richieste sfidanti), che comportano un notevole sforzo ma costituiscono opportunità di crescita e di apprendimento in grado di stimolare energia, impegno e vigore, e hanno un impatto positivo sull'engagement (per esempio, la responsabilità di un compito o la pressione del tempo); b) *hindrance demands* (richieste ostacolanti), che, al contrario, hanno un impatto negativo sulla motivazione e sulla crescita, riducono l'engagement e possono causare il burnout (per esempio, le ambiguità di ruolo o i conflitti interpersonali). Le risorse lavorative costituiscono, invece, aspetti fisici, sociali, psicologici o organizzativi, e svolgono una o più delle seguenti funzioni: riducono le richieste lavorative e le percezioni di costi fisiologici e psicologici ad esse associati, stimolano la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo personale, sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi di lavoro (Demerouti et al., 2001). Alle risorse è riconosciuta una duplice funzione motivazionale, intrinseca poiché soddisfano bisogni personali come autonomia, soddisfazione, competenza, ed estrinseca, in quanto indirizzano impegno ed energie verso lo svolgimento dei compiti professionali e sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Le *risorse lavorative* sono considerate tra i più forti predittori del work engagement e includono:

- Caratteristiche del lavoro: controllo e autonomia, significatività del compito, obiettivi sfidanti, compiti diversificati, grado di responsabilità sono tutti fattori che hanno un impatto evidente sull'impegno e sul coinvolgimento dei dipendenti.
- Caratteristiche organizzative: la possibilità di crescita e di apprendimento, relazioni interpersonali improntate alla cooperazione e al confronto costruttivo, un clima aziendale innovativo, strumenti di sostegno come il coaching e il mentoring, la possibilità di ricevere regolarmente feedback e di ricevere supporto dall'organizzazione e dai colleghi stimolano i dipendenti a investire energie e passione nel proprio lavoro, e ne sviluppano l'attaccamento, rispondendo ai loro bisogni di sicurezza e appartenenza.
- Modelli di leadership: leader leali, aperti alla comunicazione, e attenti a riconoscere i contributi dei singoli collaboratori e le performance di rilievo, leader in grado di infondere fiducia e promuovere determinati valori aiutano a sviluppare nei dipendenti un senso di identificazione col proprio lavoro, e di coinvolgimento attivo e appassionato.

Accanto alle risorse lavorative, vanno considerate anche le *risorse personali* o individuali che, in modo indipendente o in combinazione con le prime, generano esiti positivi e possono innescare un processo motivazionale che conduce ad uno stato di work engagement. Si tratta di caratteristiche personali e autovalutazioni positive che influenzano positivamente la percezione delle proprie abilità e delle capacità di controllare e condizionare il proprio ambiente, favoriscono un maggior senso di soddisfazione lavorativa e prestazioni di più alto livello. Alcune delle risorse personali positivamente connesse al work engagement sono l'autoefficacia, la resilienza, l'ottimismo, l'autostima, oltre ad alcuni tratti della personalità come estroversione, coscienziosità, stabilità emotiva e proattività (Consiglio, Forte & Schaufeli, 2018). L'impegno nel lavoro e la soddisfazione per l'attività svolta esercitano, a loro volta, un'azione di rinforzo delle risorse personali e lavorative, per cui i lavoratori engaged, conseguendo elevate prestazioni, sono in grado di attivare veri e propri circoli virtuosi. Nel modello JD-R alle job demands (richieste lavorative) è affidato un ruolo di mediazione e moderazione tra le job resources e il work engagement, e le interazioni tra richieste e risorse si configurano in due modalità: da un lato le risorse svolgono un ruolo "protettivo" attenuando l'impatto delle richieste sulla salute del lavoratore, e lo aiutano ad adattarsi ad esse; dall'altro, le richieste amplificano il potenziale motivazionale delle risorse e il loro impatto sull'impegno e il coinvolgimento del lavoratore (Cortese, Ariano & Bakker, 2016).

3.3. L'importanza dell'Engagement: i principali outcomes

Negli anni più recenti sono state condotte innumerevoli ricerche, e coinvolti milioni di dipendenti in tutto il mondo provenienti da organizzazioni di ogni dimensione, e appartenenti ai più svariati settori industriali, al fine di verificare l'effettiva esistenza di una correlazione che leghi l'engagement dei collaboratori a diversi indicatori di performance di un'impresa, e di analizzare "da vicino" la natura e l'incidenza di tale legame. Questo paragrafo si

propone di menzionare in maniera sintetica alcuni tra i principali *outcomes* che le evidenze empiriche hanno rilevato come risultati riconducibili, in maniera più o meno diretta, al work engagement. Gli effetti più evidenti si manifestano sul profitto e sulla produttività delle imprese, oltre che sulla customer satisfaction e sulla fidelizzazione del cliente. L'engagement incide sulla *performance finanziaria* complessiva di un'impresa e la sua influenza è rilevabile su tre diversi livelli: aumento delle vendite, maggiore soddisfazione della clientela, e incremento dell'utile netto annuo complessivo e del profitto degli azionisti. Da uno studio condotto nel 2012 è emerso, infatti, che organizzazioni con livelli di engagement più elevati della media producevano un margine operativo medio annuo quasi 3 volte superiore rispetto alle organizzazioni con un basso indice di engagement (Towers Watson, cit. in Dodge, D'Analeze, 2012). Un'indagine più recente, condotta da Deloitte, ha confermato l'impatto dell'engagement sul fatturato rilevando, nelle imprese con collaboratori "fortemente coinvolti", un tasso di crescita triennale dei ricavi di circa 2.3 volte superiore rispetto al tasso di crescita medio (Deloitte, 2016). Un altro significativo risultato legato all'employee engagement è un aumento del livello di *produttività* di un'azienda, intesa sia nei termini di un andamento crescente del rapporto output/input, sia in termini di minore difettosità/maggiore qualità dei beni e/o dei servizi prodotti. Non è difficile intuire quanto la produttività di un'organizzazione possa dipendere dal grado di coinvolgimento dei dipendenti e dalla loro dedizione al lavoro, che si riflettono in azioni di discrezionalità positiva, incentivi a sviluppare soluzioni migliori in termini di efficienza e innovazione, e incentivi a ridurre comportamenti ostacolanti o controproducenti. Da uno studio condotto da Gallup nel 2016 su oltre 82 mila unità di business, è emerso che le unità con livelli di engagement compresi nel primo quartile avevano un tasso di produttività mediamente superiore di circa 17 punti percentuali rispetto alle unità dell'ultimo quartile (Gallup, 2016). Un meccanismo utile per aumentare la produttività di un'azienda, facendo leva sull'engagement dei suoi collaboratori, consiste nel collegare le prestazioni individuali agli obiettivi organizzativi, diffondendo una cultura condivisa di elevate prestazioni; in tal modo, la motivazione dei dipendenti più engaged sarebbe amplificata e potrebbe tradursi facilmente in prestazioni che superano le aspettative di performance (Bridger, 2016). Esiste inoltre un filo diretto che lega l'engagement dei collaboratori alla *customer satisfaction* e alla *customer loyalty*. Tra le prime ricerche sul tema ha avuto maggiore risonanza la concatenazione di Sears "*dipendente-cliente-profitto*", pubblicata dalla Harvard Business Review (1998), con cui si è dimostrata per la prima volta l'esistenza di un nesso causale tra il coinvolgimento dei dipendenti e la customer satisfaction, e conseguentemente il loro impatto sui principali indicatori di performance aziendali. Gli atteggiamenti positivi dei lavoratori engaged nei confronti delle proprie mansioni si trasferiscono in atteggiamenti positivi e proattivi verso i clienti, riflettendosi sia nella qualità delle interazioni con questi ultimi, sia nella qualità della produzione (Bridger, 2016). Un'indagine di PricewaterhouseCoopers ha fatto emergere che circa il 70% dei lavoratori più engaged ha una migliore comprensione delle esigenze dei clienti, rispetto ad un esiguo 17% dei collaboratori disengaged. Allo stesso modo, soltanto il 3% dei lavoratori meno coinvolti si dichiara felice di sostenere apertamente la propria organizzazione, rispetto ad una percentuale del 67% dei lavoratori ad alto

engagement (PwC, cit. in Dodge, D'Analeze, 2012). Quindi, i lavoratori più engaged sono più inclini a comprendere i bisogni dei consumatori e più sensibili alle loro esigenze, e investono di conseguenza maggiore impegno ed energie per offrire prestazioni che garantiscano la soddisfazione dei clienti e accrescano la loro "fedeltà" al brand. Tra i più rilevanti outcomes dell'employee engagement figura anche l'*innovazione*. Un ambiente lavorativo che è in grado di stimolare e coinvolgere i propri collaboratori sarà, con molta probabilità, un ambiente innovativo e creativo: il senso di identificazione e di appassionata dedizione degli individui al proprio lavoro stimola la creatività e promuove la ricerca di nuovi metodi, processi, idee e strumenti, promuove iniziative personali orientate alla crescita e al miglioramento, e incentiva comportamenti discrezionali più innovativi. Da una survey condotta da Gallup (2007) è emerso che circa il 59% dei dipendenti ad alto engagement ha affermato che il proprio lavoro genera idee più creative, contro un desolante 3% dei dipendenti a basso engagement. Il livello di engagement in un'organizzazione influenza anche inevitabilmente il *tasso di turnover* volontario e la *retention* del personale. La possibilità di accedere con maggiore flessibilità e in tempi piuttosto brevi alle nuove opportunità offerte sul mercato del lavoro rende indispensabile per i manager adottare strumenti idonei a motivare i propri collaboratori e a trattenere i *core employees*. Focalizzarsi sull'employee engagement può rivelarsi, quindi, una vera e propria strategia per accrescere il proprio vantaggio competitivo, oltre che un valido mezzo per ridurre il costo del turnover. Alcuni studi hanno fatto dimostrato, infatti, che acquisire nuove risorse può comportare costi pari fino al 150% dei costi dei salari dei vecchi dipendenti (engageforsuccess.org). Le statistiche confermano che negli ambienti di lavoro ad alto engagement vi è circa l'87% di probabilità in meno che i dipendenti lascino il proprio posto di lavoro (Deloitte, 2016), e il legame tra bassi livelli di engagement e alti tassi di turnover si verifica allo stesso modo sia in imprese con un livello di turnover storicamente elevato, che in imprese con basso turnover. A un elevato livello di engagement si è soliti associare, per definizione, una serie di sensazioni piacevoli come senso di soddisfazione, passione, ispirazione, energia, entusiasmo, motivazione, che contribuiscono a definire la qualità dell'ambiente di lavoro e del clima che si "respira" in un'organizzazione. Per questo motivo è naturale supporre che ci sia una relazione positiva tra l'engagement dei collaboratori e la percezione che essi hanno del livello di *benessere organizzativo*. Volendo essere più pragmatici, i lavoratori engaged generano un tasso di assenteismo sul lavoro (che è uno dei principali indicatori di benessere, appunto) pari a circa la metà del tasso medio, con un notevole vantaggio economico per le organizzazioni. Da alcuni dati raccolti nel 2016, infatti, è emerso che le imprese col più alto tasso di engagement registrano un tasso di assenteismo inferiore di circa 41 punti percentuali rispetto al tasso registrato in imprese a basso engagement (Gallup, 2016). Per i lavoratori più coinvolti, inoltre, le conseguenze del proprio lavoro sulla qualità della salute fisica e del benessere psicologico sono poco rilevanti, o tendenzialmente non negative; essi tendono, piuttosto, ad associare alla propria occupazione sensazioni di calma, di tranquillità, di energia positiva e gratificazione. Al contrario, i lavoratori disengaged accusano molto di più le conseguenze dello stress-lavoro correlato, e hanno una maggiore probabilità di soffrire della sindrome del burnout. Sebbene il legame tra il livello di engagement dei collaboratori e il livello di *sicurezza*

dell'ambiente lavorativo non sia rilevante come le relazioni appena menzionate, non è un caso che le imprese a basso engagement registrano un'incidenza maggiore di comportamenti a rischio sul luogo di lavoro, di incidenti, infortuni, ed eventi avversi in genere (Bridger, 2016), incidenza che sembra confermata da un tasso di incidenti sul lavoro di circa il 70% superiore rispetto alle imprese con alti livelli di engagement (Gallup, 2016). Infine, non bisogna sottovalutare l'influenza che l'engagement della forza lavoro può avere sulla *reputazione* di un'impresa e sull'efficacia delle sue politiche di *employer branding*. La voce dei dipendenti sta diventando sempre più forte e, in un mondo interconnesso come quello attuale, sempre più capace di arrivare lontano. I tassi di turnover oggi sono complessivamente molto più elevati e i fattori tempo e spazio sempre più aleatori e relativi, ciò spiega la facilità con cui le opinioni dei dipendenti e le esperienze lavorative vissute possono costituire uno strumento potente nelle mani della forza lavoro, e contribuire alla costruzione della reputation di un'azienda nella prospettiva di employer. Al vecchio (ma sempre validissimo) mezzo del "passaparola" si è aggiunto l'ausilio di internet e delle piattaforme digitali, che ne ha amplificato l'effetto estendendolo a dimensioni globali, per cui oggi è possibile addentrarsi in una realtà aziendale leggendo i commenti e le opinioni di chi vi appartiene o vi è appartenuto, quasi con la stessa facilità con cui si ha accesso alle recensioni su hotel, ristoranti ed altri servizi (Bridger, 2016). L'esperienza altrui, quindi, può rivestire un ruolo determinante nell'orientare le preferenze dei potenziali employee (si parla in questo caso di *brand advocacy*), esattamente come avviene per le scelte di consumo dei clienti. Questa breve rassegna dei principali "esiti" dell'engagement della forza lavoro non fa che alimentare la tesi secondo cui l'engagement costituisce a tutti gli effetti un asset strategico, e una potenziale fonte di vantaggio competitivo su cui le organizzazioni dovrebbero investire sempre più risorse. Questa consapevolezza giustifica l'importanza che si intende attribuire in questa sede alle azioni e agli strumenti che possono aiutare le imprese ad ottenere collaboratori sempre più engaged, e che verranno presentati nel paragrafo che segue.

3.4. Le principali leve dell'Employee Engagement

Il movimento britannico *Engage for success* ha introdotto un concetto dinamico di engagement, definendolo come un approccio all'ambiente di lavoro progettato per garantire le condizioni più idonee affinché i collaboratori possano dare il meglio di sé ogni giorno, possano identificarsi nei valori e negli obiettivi dell'organizzazione, possano sentirsi motivati a contribuire al successo dell'impresa, e possano migliorare il senso di benessere percepito a lavoro (Fonte: engageforsuccess.org). Si possono individuare due distinte tipologie di approcci all'engagement: l'approccio transazionale e l'approccio trasformazionale.

- *Approccio transazionale*. Si tratta di un approccio programmatico che concepisce l'engagement come un programma o un progetto, con un inizio e una fine definiti, affidato generalmente a un team HR o a un team di project management, e costituito da una serie reattiva di operazioni. Generalmente inizia con un sondaggio interno, condotto per rilevare i punti deboli e individuare le aree di intervento; segue un piano di azioni

progettato sulla base dei feedback ottenuti dall'indagine, che prevede un intervento mirato sulle aree di deficit per migliorare l'engagement dei dipendenti. È, in sintesi, un programma che ha una durata limitata e degli effetti circoscritti, un set di transazioni e obiettivi opportunamente definiti che non rientrano nella strategia d'impresa, ma ne costituiscono un'attività separata (Bridger, 2016).

- *Approccio trasformazionale*. È un approccio filosofico che definisce un vero e proprio modo di fare impresa, ed è concepito come un mindset pienamente integrato nella cultura aziendale, che orienta ogni azione interna verso i dipendenti (dall'assunzione, alla valutazione costante delle performance, fino all'uscita dall'azienda) al miglioramento del livello dell'engagement. È un approccio proattivo focalizzato a comprendere e implementare le condizioni in cui i dipendenti possono offrire il massimo potenziale, e non si configura come un programma di azioni definito e circoscritto nel tempo, ma come una politica aziendale orientata all'ascolto costante della voce dei dipendenti (*listening organization*). L'engagement dei collaboratori è un elemento chiave della strategia d'impresa, ed è visto come una responsabilità di tutti e un obiettivo cui ognuno deve costantemente aspirare (Bridger, 2016).

Nella realtà empirica, generalmente, le imprese sviluppano un proprio singolare approccio all'engagement che non si identifica in modo definito in alcuno dei due modelli presentati, dei quali l'ultimo è in ogni caso quello a cui ogni organizzazione dovrebbe tendere. A tal proposito, vi sono alcuni aspetti chiave che nessuna azienda dovrebbe tralasciare in vista di un miglioramento del coinvolgimento attivo e appassionato dei propri collaboratori, a partire dalla rilevazione del livello corrente di engagement. Alcuni di essi, per la rilevanza del loro impatto sui dipendenti, costituiscono vere e proprie *leve dell'employee engagement*.

- *Metodo d'indagine*. L'implementazione di un piano di sviluppo e/o miglioramento del work engagement che abbia successo comincia dalla fase di analisi: è importante che i dati raccolti siano specifici, rilevanti e utili per ciascun team, a qualsiasi livello organizzativo, e che contengano informazioni rilevanti in merito ai principali indicatori di performance. La survey deve necessariamente tradursi un piano di intervento e di azioni concrete, e non in una semplice collezione di dati poco funzionali ai fini dell'azione (Gallup, 2016).
- *Focus multilivello*. Le iniziative orientate al miglioramento dell'engagement devono tradursi in aspettative di performance e obiettivi stabiliti per ogni livello organizzativo. Il cambiamento deve partire "dall'alto", ma si realizza concretamente nell'azione dei singoli team di lavoro. Leader e manager devono individuare con i collaboratori le barriere all'engagement, e le eventuali opportunità/potenzialità da sfruttare per generare un cambiamento positivo. Sia ai manager che ai collaboratori, ad ogni livello, è riconosciuto il "potere" di fare la differenza nel team di propria competenza (Gallup, 2016).
- *Modelli di leadership*. Questa è certamente tra le leve più significative del work engagement. La scelta dei manager è una fase piuttosto delicata, che richiede la capacità di selezionare persone di grande talento; infatti, scegliere manager che dimostrino una grande abilità nella gestione dei propri collaboratori aumenta notevolmente la probabilità di creare una forza lavoro veramente "engaged". I manager sono direttamente (e

più di ogni altro) responsabili del livello di engagement dei propri dipendenti, per questo è necessario che siano preparati a svolgere un ruolo attivo nella definizione di piani di intervento con i propri collaboratori, e che mantengano costantemente il giusto focus sull'obiettivo di rendere attivamente coinvolto ogni membro dell'organizzazione. Ogni forma di interazione con i dipendenti ha il potere di influenzare il loro livello di coinvolgimento sul lavoro, e di ispirare impegno e sforzi volontari che eccedono le richieste lavorative. È importante che il modello di management rifletta esattamente i cambiamenti che si intendono realizzare all'interno della propria organizzazione: i capi devono rispecchiare i valori di cui si fanno promotori, e tradurre in azioni gli obiettivi dichiarati con dedizione e impegno totalizzanti, per aumentare la propria credibilità e motivare i collaboratori ad attivarsi seguendo il loro esempio (Gallup, 2016).

- *Definizione degli obiettivi*. Un lavoratore engaged è consapevole del proprio ruolo e della direzione verso cui l'azienda sta andando, ne consegue che definire un quadro completo e chiaro degli obiettivi e delle responsabilità legati al suo ruolo è un presupposto imprescindibile per aumentarne la motivazione e il coinvolgimento. I leader devono sfruttare ogni occasione di dialogo e ogni canale di comunicazione interna (meeting settimanali, riunioni di action-planning, incontri one-to-one) con i propri collaboratori per ribadire e rafforzare gli obiettivi di engagement dell'impresa, traducendoli in obiettivi realistici e pragmatici da inserire nell'esperienza lavorativa quotidiana, e rendendoli parte del "credo" e della mission dell'azienda (Gallup, 2016).
- *Employee experience*. La percezione che l'individuo ha del suo ruolo e delle sue interazioni con il contesto aziendale influenza profondamente i suoi atteggiamenti, e il suo grado di coinvolgimento e commitment verso il lavoro. Il bagaglio di ideali, obiettivi, capacità ed esperienze di vita di ogni persona contribuisce a definire il suo potenziale, la sua performance e i suoi successi personali, per questo motivo, per coinvolgere attivamente i collaboratori è necessario instaurare una comunicazione diretta e attenta ai loro bisogni, e costruire occasioni e strumenti di *ascolto* e *confronto* che aiutino a tradurli in incentivi e in comportamenti organizzativi efficaci. In tal senso riveste particolare importanza il rapporto che i capi instaurano coi propri collaboratori: costruire una relazione aperta, e ispirata a un senso di *fiducia* e di connessione umana, può essere un presupposto sorprendentemente valido per sviluppare un buon livello di engagement (Fonte: axerosolutions.com).
- *Feedback*. I momenti di valutazione e monitoraggio della performance stanno diventando sempre più frequenti, e verifiche continue e informali stanno sostituendo le tradizionali rilevazioni annuali. Ricevere continui feedback sull'andamento della propria performance e instaurare un confronto aperto con i capi aumenta il senso di partecipazione attiva dei dipendenti, e il valore attribuito al loro contributo. Frequenti momenti di scambio aiutano le persone a misurarsi sugli obiettivi assegnati e calibrare gli sforzi, e offrono l'occasione per discutere e ragionare sulle loro prospettive di crescita (springitaly.com). Le forme di intervento e supporto ai dipendenti che hanno incontrato alcune difficoltà nel proprio lavoro, e di riconoscimento,

promozione e valorizzazione dei dipendenti particolarmente performanti sono segnali dell'importanza che l'organizzazione attribuisce ai suoi dipendenti e al loro contributo, e hanno un significativo impatto sulla loro motivazione (Fonte: axerosolutions.com).

- *Cultura aziendale e Corporate Social Responsibility*. La condivisione della filosofia dell'azienda e del suo "credo" costituisce non soltanto un criterio elettivo determinante che orienta la scelta del giusto employer, ma è anche un'importante leva dell'engagement dei lavoratori. Da studi recenti (springitaly.com) è emerso che vi è una sempre maggiore attenzione -soprattutto da parte dei *Millennials* o "Generazione Y" - ai valori etici sposati dalle aziende e alle politiche di Corporate Social Responsibility che adottano (come l'attenzione all'ambiente, la sostenibilità del processo produttivo, la valorizzazione della diversity, per menzionarne alcune). Il grado di adesione alla visione e ai valori dell'azienda influenza la valutazione che i dipendenti fanno della propria esperienza lavorativa, e dunque la loro soddisfazione lavorativa, e influisce inevitabilmente sul grado di coinvolgimento, dedizione e impegno profusi nella loro attività professionale (Fonte: springitaly.com).
- *Work-life balance e smart working*. L'esigenza di instaurare un equilibrato rapporto vita privata-lavoro non si concilia facilmente con il proposito delle aziende di aumentare il coinvolgimento dei dipendenti, e quindi le energie e gli sforzi profusi nello svolgimento delle proprie mansioni. Per questo motivo, le politiche di engagement puntano a "conquistare" l'adesione dei lavoratori introducendo forme di flessibilità oraria e servizi "risparmia tempo". Dalle prime indagini, infatti, è emerso che il *lavoro agile*, che consente un'organizzazione oraria personalizzata più compatibile con le esigenze familiari, oltre alla possibilità di svolgere il proprio lavoro (in tutto o in parte) al di fuori della sede aziendale, sta avendo grande successo tra i lavoratori. Non solo consente di risparmiare tempo e denaro riducendo i costi del trasferimento casa-lavoro, ma riduce lo stress e il tasso di assenteismo, riduce i costi legati alla gestione dei luoghi di lavoro e i costi legati al turnover, e aumenta la produttività e il coinvolgimento dei collaboratori (Fonte: springitaly.com).
- *Life-long learning*. La possibilità di fare formazione è diventata una misura indispensabile nelle politiche di engagement delle imprese, e risponde principalmente a due esigenze: da un lato l'esigenza dei collaboratori di acquisire nuove *skills* e aggiornare le proprie competenze durante la propria esperienza lavorativa, dall'altro la necessità dell'impresa di trattenere risorse che siano in grado di fronteggiare i cambiamenti e affrontare le nuove sfide del mercato. Una politica di engagement che abbia successo deve prevedere misure che si ispirino al modello del life-long learning, o "formazione permanente", realizzata attraverso strumenti tradizionali e digitali (Fonte: springitaly.com).
- *Welfare aziendale*. Accanto alla retribuzione e allo sviluppo di carriera, anche le politiche di welfare adottate dalle aziende possono costituire una leva per l'engagement dei dipendenti. Si tratta di una serie di iniziative progettate dalle aziende per sostenere il reddito, migliorare la qualità della vita e la sicurezza sociale dei collaboratori e delle loro famiglie. I dipendenti sempre più spesso hanno la possibilità di commutare il proprio

premio di produzione in misure di welfare, che comprendono l'erogazione di svariati servizi generalmente studiati in base alle esigenze dei dipendenti, tenendo in considerazione il contesto in opera l'azienda, il territorio in cui si trova, la composizione demografica della sua forza lavoro. Tra le misure più diffuse ci sono assistenza sanitaria, servizi assicurativi, previdenza integrativa, forme di sostegno alle famiglie, opportunità di formazione per i dipendenti e i familiari, e servizi per il tempo libero (Fonte: springitaly.com).

In una ricerca condotta da David MacLeod e Nita Clarke, i due co-founders del movimento "Engage for Success", essi hanno individuato i "*Four enablers*", i quattro fattori chiave in grado di "attivare" l'engagement dei collaboratori (engageforsuccess.com), a ciascuno dei quali si possono ricondurre una serie di obiettivi particolari (molti di essi sono stati appena menzionati).

1) *Strategic Narrative* ("narrativa strategica"). I leader delle imprese con alti livelli di coinvolgimento e alti livelli di performance si preoccupano generalmente di trasmettere ai propri dipendenti la storia dell'organizzazione di cui fanno parte. Non deve trattarsi di una semplice descrizione di eventi, ma di una storia veritiera e allo stesso tempo affascinante, e non deve semplicemente riportare le origini e la mission dell'azienda, i suoi successi e le best practices, ma deve fornire anche chiare indicazioni sui valori e sugli obiettivi correnti dell'impresa, sulle finalità che intende perseguire in futuro, sulla direzione verso cui si sta muovendo, e i cambiamenti (interni o esterni) che si prepara ad affrontare, allo scopo di proiettare ai dipendenti una chiara visione d'insieme ("the Big Picture") della propria azienda.
2) *Engaging Managers* ("manager coinvolgenti"). I manager hanno un'influenza diretta sul livello di engagement dei loro collaboratori. Ai manager è richiesta la straordinaria capacità di coinvolgere i dipendenti rendendoli parte di un team, di orientarli verso determinati obiettivi, stimolarli e motivarli a tirare fuori il meglio di loro, aiutarli a migliorare le loro performance attraverso feedback costanti, riconoscere il valore del loro contributo e garantire che raggiungano i risultati desiderati.
3) *Employee Voice* ("la voce dei dipendenti"). Un lavoratore engaged è, prima di ogni cosa, un lavoratore che percepisce la propria impresa come un ambiente in cui i dipendenti non vengano trattati come problemi da risolvere, ma come individui cui viene riconosciuto il giusto merito per il loro contributo; come un ambiente che dia ascolto alle voci e alle esigenze dei suoi collaboratori, instaurando un processo comunicativo costante e su più canali, e che sappia coinvolgerli nelle decisioni che li riguardano.
4) *Organizational Integrity* ("integrità organizzativa"). L'integrità di un'azienda si evince dal grado di coerenza tra i valori dichiarati e i comportamenti e le azioni giornaliere, e dalla capacità di mantenere le promesse fatte, traducendole in piani di intervento e azioni concrete. L'integrità dell'organizzazione è un requisito fondamentale per costruire la *fiducia* dei collaboratori, dalla quale dipendono sia alti livelli di performance, che alti livelli di work engagement (Fonte: engageforsuccess.com).

Conclusioni

Protagonista indiscussa dell'intera trattazione è la persona, nell'accezione più comune e umana del termine, analizzata spesso nei suoi aspetti più profondi come un mosaico di sentimenti, idee, capacità e percezioni, talvolta inserita all'interno di una dimensione più ampia come parte di una collettività (come nel caso dei gruppi di lavoro, per esempio, o dell'intera comunità aziendale), e altre volte assunta come parametro di giudizio per valutare o attribuire significato a situazioni e fenomeni esterni (si pensi al concetto di clima organizzativo, ad esempio). Le definizioni teoriche tratte dalla letteratura, e qui riproposte, i modelli e gli strumenti ideati per misurare alcune dimensioni di un'organizzazione, e i dati statistici tratti dalle indagini di ricercatori ed enti specializzati costituiscono il frutto di un tentativo di sistematizzare analiticamente e scientificamente alcuni fenomeni e dimensioni intangibili delle realtà organizzative. Il crescente interesse del management verso queste tematiche è senza dubbio un segnale incoraggiante, e deriva dalla consapevolezza sempre più diffusa che le *risorse umane* di un'impresa, con il loro set unico di competenze specifiche, esperienze pregresse, abilità e idee creative, possono costituire un vero e proprio *asset strategico*. Tra le evidenze emerse nel corso della trattazione è doveroso ricordare che:

a) il *lavoro* non soddisfa semplicemente un bisogno primario di sostentamento psicofisico, ma ha un importante valore psicosociale e svolge importanti funzioni psicologiche "latenti";

b) il *benessere organizzativo* è strettamente connesso al benessere personale dei collaboratori, è multideterminato e le sue conseguenze possono essere determinanti, sia per le prestazioni individuali dei collaboratori, che per le performance aziendali nel complesso;

c) l'*employee engagement* ha il potere di influire su molteplici indicatori di performance aziendali, e ha un'importanza tale da poter determinare il successo o l'insuccesso di un'organizzazione.

Da tali evidenze è possibile trarre importanti conclusioni, alcune delle quali possono avere un risvolto pratico significativo nelle politiche (non solo) HR delle imprese, e nelle decisioni e nelle condotte quotidiane di vita organizzativa. Dal primo punto si deduce che la remunerazione economica e i benefit materiali non sono più il fine ultimo dell'attività professionale, non costituiscono il maggior fattore discriminante nella scelta di un particolare employer piuttosto che un altro, né detengono quel potere motivante che orienta e condiziona le condotte lavorative e i loro risultati (come, invece, il management è sempre stato propenso a credere). La funzione economica del lavoro, quindi, passa in secondo piano, facendo spazio agli aspetti del lavoro che soddisfano bisogni immateriali dei lavoratori, come la significatività del lavoro, il senso di soddisfazione e di autorealizzazione, il riconoscimento e la valorizzazione del proprio contributo personale, e la possibilità di crescita formativa ed esperienziale. Il secondo punto rende evidente che l'attenzione alla salute dei dipendenti (nella sua accezione più completa di totale benessere psicofisico) è il presupposto necessario per dar vita ad un ambiente di lavoro stimolante, in cui domini un clima di serenità, di collaborazione, di condivisione degli obiettivi e

orientamento al miglioramento continuo e all'innovazione. La terza evidenza costituisce un punto di svolta, ma anche un punto di partenza dal quale orientare e definire una nuova filosofia aziendale, convertire procedure e azioni di carattere transazionale in politiche e prassi operative commitment-based, e definire nuovi obiettivi, "puntando i riflettori" non più sui diversi indicatori di performance, ma sul coinvolgimento attivo e appassionato dei collaboratori. Da semplice aspetto della condotta lavorativa e indicatore di salute organizzativa, il work engagement si accinge a divenire il vero obiettivo perseguito dalle organizzazioni più "attente" e proattive. La portata di un simile cambiamento non dovrebbe sorprendere: tale è la profondità dell'impatto dell'engagement, e così "sfaccettate" le sue implicazioni, da suscitare inevitabilmente un cambiamento nella prospettiva con cui le imprese guardano alle persone. Come emerso dalle rilevazioni condotte su migliaia di dipendenti in molti paesi del mondo, l'engagement incide profondamente su diversi indicatori di performance, come profitto, fatturato, profittabilità, portafoglio di clienti, produttività; riduce notevolmente i tassi di assenteismo e di turnover volontario dei dipendenti, e di conseguenza i costi ad essi connessi; riduce il livello di rischi e il numero di incidenti e infortuni, disincentivando comportamenti irresponsabili e rischiosi sul lavoro; migliora la qualità dei beni prodotti e/o dei servizi erogati; aumenta la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente, incentivando anche comportamenti di customer advocacy. A questo punto, meritano considerazione anche altre due evidenze che derivano in qualche modo da quelle appena ricordate: si tratta dell'importanza della *fiducia* e del ruolo centrale del *management*. Ripercorrendo i precedenti paragrafi non è difficile notare quanto frequentemente ricorrano parole quali emozioni, percezioni, motivazione, ascolto, fiducia. Quest'ultima, in particolare, è un atteggiamento verso gli altri o verso sé stessi che risulta da una valutazione positiva di fatti e circostanze, ed è una variabile che condiziona diversi rapporti, tra cui il rapporto che l'individuo ha verso il proprio "self" e verso le proprie capacità, il rapporto tra co-workers e tra i collaboratori e i capi (e di conseguenza l'organizzazione), il rapporto tra l'impresa e i suoi clienti. La fiducia verso i propri colleghi e verso il management è una dimensione così rilevante da definire il livello di sicurezza e di benessere che gli individui percepiscono nel proprio ambiente lavorativo, e da orientare i loro atteggiamenti verso il lavoro. Non è un caso, infatti, che uno dei due strumenti dell'indagine di clima condotta da Great Place to Work sia, appunto, il Trust Index. La fiducia è anche uno dei valori cui deve ispirarsi la condotta dei manager, che ha un ruolo sempre più rilevante nella definizione del successo di un'impresa. Il peso dell'engagement nel determinare le sorti di un'azienda, infatti, ha portato alla luce, forse per la prima volta, il valore delle *soft skills*, rivendicandone il ruolo di primaria importanza che finora non era mai stato riconosciuto (soprattutto in contesti dominati da logiche di profitto e di concorrenza sul mercato). Non a caso, valori come il rispetto, la fiducia, e comportamenti come la collaborazione, il supporto reciproco, l'orientamento al miglioramento continuo, la comunicazione aperta e il libero confronto sempre più spesso sono parte della cultura aziendale delle imprese nascenti, o rientrano nei programmi di *culture transformation* che stanno interessando organizzazioni già esistenti. Anche i modelli di leadership attualmente si ispirano sempre di più alle *Positive Leadership* tipiche delle cosiddette Organizzazione Positive, stimolano i leader ad adottare comportamenti

coerenti con la filosofia aziendale e con gli obiettivi dichiarati, ad attivare routine positive e orientate alla comprensione e all'ascolto, all'empatia e al supporto, per generare nei collaboratori un senso di fiducia verso il management e l'organizzazione, e costruire un ambiente di lavoro dominato da una rete di connessioni positive e stimolanti (anche tra i diversi livelli organizzativi). A tal proposito, diviene fondamentale selezionare manager di talento che sappiano cogliere il meglio dai propri collaboratori e fornire loro gli stimoli giusti, incentivandoli a sfidare i propri limiti e a dare il massimo, e allineando i loro obiettivi personali alle finalità perseguite dall'impresa. La "felicità" dell'azienda dovrebbe essere premura di ciascun leader, ed ogni manager dovrebbe riconoscersi nel ruolo di *Chief Happiness Officer*, come garante del benessere dei suoi collaboratori e della loro partecipazione attiva ed entusiastica alla vita organizzativa dell'impresa. Costruire un'azienda felice significa prima di tutto costruire un ambiente di lavoro sano, stimolante, creativo e innovativo, ma anche un ambiente caloroso e familiare, in cui ogni membro possa sentirsi accolto, supportato, e incentivato ad esprimere liberamente sé stesso nel proprio lavoro, e a cogliere ogni opportunità di crescita. E, se è vero che la *felicità* di un'azienda è un requisito fondamentale per raggiungere un successo che sia sostenibile nel tempo, è vero anche che -prima di tutto- è la felicità stessa dei suoi collaboratori a costituire il vero successo di un'organizzazione.

Bibliografia

Avallone, F., & Bonaretti, M. (Eds.). (2003). *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore.

Basaglia, S., & Paolino, C. (2015). *Clima aziendale: crescere dando voce alle persone*, EGEA S.p.A., Milano.

Bridger, E. (2016). *Employee engagement: Come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati*, Edizioni LSWR, Milano.

Candiello, A. (2016). *Economia, organizzazione e qualità: Un percorso guidato con il supporto di strumenti tecnici e metodologici*, Libreriauniversitaria.it Edizioni, Padova.

Cascio, G., & Venza, G. (2013). *L'action research nei contesti organizzativi. Orientamenti ed esperienze*, FrancoAngeli, Milano.

Cino, C. (2016). *La salute a lavoro*, in "Reality Magazine", No. 3.

Colì, E., Giachi, L., Giuffrida, S., Ippoliti, O., Micolitti, T., Rissotto, A., *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*, Progetto di ricerca "Indagine sul benessere organizzativo nel CNR", Roma, marzo 2012.

Consiglio, C., Forte, S., Schaufeli, W. B. (2018). *Il forte investimento nel lavoro: dal work engagement al workaholism*. In Alessandri, Borgognoni (Eds), *La psicologia del lavoro: dalla teoria alla pratica*, FrancoAngeli, Milano.

Cortese, C. G., Ariano, M., & Bakker, A. B. (2016). *Il modello richieste-risorse: una guida per lo sviluppo organizzativo*. Sviluppo & Organizzazione, 271, 102-107.

D'Amato, A., Majer, V. (2005). *Il clima organizzativo: approcci teorici e prospettive di ricerca*. In: *Il vantaggio del clima. La ricerca del clima per lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Dal welfare alla cura della persona, (2015). *Harvard Business Review Italia*.

Del Mare, G. (Ed.). (2005). *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia* (Vol. 8), FrancoAngeli, Milano.

Demerouti, E., Bakker A. B., Nachreiner F., Schaufeli, W.B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*, Journal of Applied Psychology, 86.

Di Nuovo, S., Zanchi, S. (2008). Benessere lavorativo: Una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione, *Giornale di Psicologia*, Vol. 2, No. 1-2, ISSN 1971-9558.

Dodge, T., D'Analeze, G., *Nailing the Evidence,* Progetto di ricerca, University of Bath School of Management, 12 novembre 2012.

Gabrielli, G., & Profili, S. (2016). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino.

Giannandrea, F., & Ferraro, P. (2018). *Work Engagement La ricerca della felicità nei luoghi di lavoro*. Edizioni FS, Milano.

Innocenti, L. (2013). *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: Unire persone e performance*, FrancoAngeli, Milano.

Lewin, K. (1972). *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, trad. it. Mario Baccianini, Il Mulino, Bologna (ed. orig. *Field theory in social scienzce: selected theoretical papers*, 1951).

Sarchielli, G. (2008). *Psicologia del lavoro*, Il mulino, Bologna.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). *"The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach*", Journal of Happiness Studies, Vol. 3, pp. 71-92.

Schein, E. H. (2000). *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Spaltro, E. (2004). *Il clima lavorativo. Manuale di meteorologia organizzativa*, FrancoAngeli, Milano.

Sitografia

www.aidp.it
www.axerosolutions.com
www.chiefhappinessofficer.it
www.cnr.it
www.deloitte.com
www.engageforsuccess.org
www.gallup.com
www.greatplacetowork.it
www.hbritalia.it
www.humantrainer.com
www.psicologiadellavoro.org
www.psicologiaecomunicazione.it
www.psicostanza.it
www.qi.hogrefe.it
www.randstad.it
www.risorseumanehr.com
www.selezione-formazione.org
www.skillrisorseumane.it
www.springitaly.com
www.university2business.it