

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

# Workplace Spirituality: costruzione di una tassonomia degli effetti

Prof. Paolo Spagnoletti

---

RELATORE

Matr. 228471 Andrea Buscemi

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

## Indice

<b>CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE</b> .....	<b>2</b>
1.1 Premessa .....	2
1.2 Contesto della ricerca .....	3
1.3 Mercedes-AMG Petronas F1 .....	4
1.4 Roadmap .....	6
<b>CAPITOLO 2 – LETTERATURA</b> .....	<b>7</b>
2.1 Introduzione a “Workplace Spirituality” .....	7
2.2 Framework valoriale.....	11
2.3 Il ROI della Workplace Spirituality .....	16
2.4 WS e vantaggio competitivo .....	19
2.5 Domanda di ricerca.....	21
<b>CAPITOLO 3 - TASSONOMIA</b> .....	<b>22</b>
3.1 Metodologia.....	22
3.2 Meta-caratteristica .....	23
3.3 Ending-conditions.....	24
3.4 Approccio .....	25
3.5 I iterazione .....	25
3.6 II iterazione .....	28
3.7 Verifica ending-conditions .....	29
3.8 Possibili utilizzi .....	30
<b>4 -CONCLUSIONI</b> .....	<b>32</b>
Riferimenti .....	34

# CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

## 1.1 Premessa

Durante il corso di studi di organizzazione aziendale, abbiamo avuto l'opportunità di incontrare due professioniste che hanno reso la gestione dell'ambiente organizzativo la loro missione.

In particolare, una delle professioniste ha portato metodi "innovativi" all'interno delle organizzazioni (in particolare la pratica dello yoga e della meditazione), intuendo la forza aggregante e coalizzante che momenti collettivi di riflessione e distacco dalle attività quotidiane possano avere sui membri delle organizzazioni, generando, alla fine, miglioramenti di performance.

L'incontro è stato particolarmente interessante per me, facendomi intuire l'importanza e al tempo stesso il potenziale da sbloccare, per le organizzazioni, lavorando su e con le persone che le compongono.

Sono infatti sempre stato affascinato da come certe organizzazioni (aziende, squadre sportive, istituzioni, etc.) sembrano avere una marcia emotiva in più, siano in grado di operare all'unisono, in quanto tutti i singoli membri lavorano per il perseguimento di un obiettivo verso cui tutti convergono. Inoltre, spesso, attraverso l'esempio del proprio leader, riescono a mantenere l'integrità del gruppo, evitando di additare colpe ai singoli, comprendendo l'importanza dell'assunzione di responsabilità collettiva.

Quando siamo entrati in contatto con la sopracitata professionista, che ci ha illustrato (e dimostrato empiricamente) quanto sia decisiva la cultura di gruppo per la buona salute delle organizzazioni, mi è subito balenato alla mente un paragone con quanto avviene in un mondo di cui sono molto appassionato: la Formula 1.

In particolare, l'approccio "spiritualmente" innovativo della squadra più vincente degli ultimi dieci anni: Mercedes-AMG Petronas F1.

## 1.2 Contesto della ricerca

Lo studio dell'organizzazione aziendale porta ad approfondire ed analizzare come gli esseri umani, e le strutture organizzative da loro create, interagiscano per raggiungere un obiettivo e quali siano le migliori forme organizzative in base ai diversi contesti.

Le organizzazioni, tuttavia, per quanto possano essere dotate di futuristici e numerosi macchinari, o dei più complessi sistemi informatici, sono sempre fondate sulle persone, che le compongono e rappresentano, sviluppandole ed evolvendosi con loro.

Per questo uno dei più importanti campi di studio dell'organizzazione aziendale è proprio l'essere umano, in particolare le interrelazioni ed interdipendenze che si instaurano necessariamente nello svolgimento delle attività quotidiane.

Nell'ambiente organizzativo, dunque, si creano ed instaurano inevitabilmente, essendo composto da esseri umani, relazioni personali, amicizie, tensioni, gruppi, etc.

L'ambiente organizzativo è quindi un elemento fondamentale in ogni organizzazione, capace di significativamente influenzarne la performance.

Il team Mercedes, guidato da Toto Wolff, ex-pilota ed imprenditore austriaco, al contempo team principal, CEO ed azionista per 1/3 di Mercedes-AMG Petronas F1, fonda il suo successo su uno stile, che forse sarebbe meglio definire una filosofia, manageriale ed organizzativo, particolarmente innovativo, sia per il suo ambiente competitivo (la Formula 1 è da sempre un mondo molto peculiare, e spesso, conservatore) sia in una prospettiva globale.

Il team infatti, a detta dello stesso Wolff, che può essere identificato come il principale propugnatore di questa filosofia nel team e nell'intera azienda, trova la sua forza nel gruppo, nella collettività, nella visione olistica delle persone che lo compongono, in grado di diventare di più della semplice somma degli elementi tecnico-meccanici o tecnologici.

Tramite pratiche, abitudini, modi di fare e politiche aziendali più di natura relazionale-emotiva che processuale, all'interno del team si è instaurato un legame di fiducia e una motivazione che spinge, dal 2014 ad oggi, la squadra ad un successo inusuale ed incontrastato.

L'ipotesi che quindi si intende approfondire è se questo approccio manageriale, che può essere definito "spiritualmente" innovativo, alla base dello straordinario successo di Mercedes, sia un caso isolato, dovuto alle caratteristiche contingenti dell'azienda (manager e membri particolarmente illuminati) o dell'arena competitiva (mondo F1 senza dubbio peculiare e poco "riproducibile"), o se invece sia possibile rintracciare delle caratteristiche organizzative strutturali, replicabili, se non già presenti, in altre organizzazioni, tali da poter essere studiate

ed analizzate scientificamente, quindi eventualmente “applicate” per migliorare le performance aziendali in altri contesti.

Di seguito si espone brevemente la recente storia del team Mercedes in Formula 1, dal 2010 ad oggi.

### **1.3 Mercedes-AMG Petronas F1**

Dal 2014 in Formula 1 non vince che un team: Mercedes, sette “doppi” (costruttori e piloti) titoli del mondo consecutivi, un’impresa senza precedenti nella storia della massima serie di corse automobilistiche, tanto da infrangere il record, a noi italiani tanto caro, dei cinque titoli consecutivi della Ferrari e Michael Schumacher dal 2000 al 2004.

Mercedes torna in Formula 1 nel 2010, dopo essere stata assente sin dagli anni ’50, rilevando la neocampione Brawn GP.

Nei primi anni (2010-2012) il team fatica a migliorare le proprie performance, nonostante il ritorno in Formula 1 del sette volte campione del mondo Michael Schumacher come pilota ad affiancare il promettente Nico Rosberg.

Gli anni di Schumacher, seppur poco proficui a livello di risultati, sono stati fondamentali, a detta di tutti i membri attuali del team, per instillare una mentalità vincente e dare indicazioni sullo sviluppo della macchina.

A fine 2012, a seguito del ritiro di Schumacher, ed in vista dell’imminente cambio delle regole nel 2014, che avrebbe visto per la prima volta l’introduzione in Formula 1 dei motori ibridi (si passò dai classici V8 ai nuovi V6 turbo-ibridi), per aprire un nuovo capitolo nella propria storia sportiva, Mercedes ingaggia Lewis Hamilton, campione del mondo con McLaren (motorizzata Mercedes) nel 2008, nomina Toto Wolff come direttore esecutivo (in seguito team principal e CEO) e Niki Lauda presidente del board della società proprietaria del team.

Già a partire dal 2013 si vedono i primi risultati, il team è molto più competitivo a livello sportivo e si inizia a costruire una struttura organizzativa e decisionale efficace ed efficiente, in un’ottica di fiducia e rispetto reciproco, dove ogni membro fa la sua parte, all’interno di un ambiente lavorativo particolarmente stimolante ed inclusivo.

Stando alle parole del team principal Toto Wolff, la forza ed il segreto del successo della squadra è da ricercarsi nel radicato senso di purpose, fiducia e rispetto che risiede in ogni membro dell’organizzazione.

Se paragonato con gli altri team di Formula 1, l'approccio manageriale di Mercedes, in particolare della gestione dell'ambiente e cultura organizzativa, è molto diverso ed innovativo. Uno degli elementi al nucleo della cultura Mercedes è, ad esempio, la no-blame policy, per la quale, citando lo stesso Wolff, quando si commette un errore, che esso avvenga in pista, ai box o in fabbrica, non si cerca mai la persona responsabile, ma si ricercano le cause oggettive che l'hanno causato, si scompongono e si lavora su ogni possibile dettaglio in grado di risolverlo. Inoltre, tutti espongono la loro visione del problema e, soprattutto, possono suggerire come risolverlo, senza dover temere di sbagliare, perché, come dice ancora Wolff (e non solo lui ovviamente), solo sbagliando siamo in grado di andare avanti e migliorarci ancora di più rispetto a dove eravamo prima.

Il team, da diversi anni ormai, in collaborazione con l'app Headspace, organizza sedute di meditazione collettiva, e ne incoraggia la pratica individuale, tanto che al 2019 Wolff ha affermato che in tutta l'azienda Mercedes F1 (che impiega più di mille persone) si pratica meditazione, potendone osservare i risultati a livello di percezione e coscienza di sé stessi e degli altri, oltre che di maggiore lucidità, soprattutto nelle situazioni più concitate; li ha anche aiutati, a detta del suo CEO e team principal, ad evitare sindromi di burnout o mancanza di motivazione e mordente, dopo tanti anni di successi e lavoro costante.

Ancora, Mercedes è sempre la prima (se non spesso l'unica) in Formula 1 a farsi bandiera di battaglie sociali, incoraggiando tutti i suoi membri ad esprimere sé stessi, anche se ciò potrebbe sembrare a prima vista deleterio per l'organizzazione. Ad esempio, nel 2020 Mercedes fu multata per aver lasciato indossare al suo pilota sul podio e a tutti i membri della squadra ai box, una maglietta nera con scritto "Black Lives Matter", in quanto la F1 vieta qualsiasi manifestazione di idee riconducibile alla politica. Lo stesso Wolff si espresse in favore delle azioni dei membri del suo team, tanto da far gareggiare per l'intera stagione la macchina con una livrea nera (invece del classico argento Mercedes) e con decalcomanie in favore di valori come eguaglianza ed equità, fino a che alla fine l'intera F1 ha abbracciato l'iniziativa (quasi tutte le squadre l'anno scorso avevano una qualche patch su temi di equità e/o uguaglianza).

Mercedes è riuscita dunque a coniugare perfettamente performance ai più alti livelli ed atteggiamenti inclusivi, incoraggianti l'espressione dell'individuo in tutte le sue sfaccettature; si è ormai imposta come un modello certamente di ispirazione e da emulare. È proprio la concreta riproducibilità di questo modello che con il presente studio si vuole indagare.

## 1.4 Roadmap

Il caso Mercedes è quindi lo spunto intuitivo, ed anche narrativo, nato dall'unione fra una passione personale ed un interesse accademico/professionale, per poter indagare in maniera più approfondita e scientificamente rigorosa, il tema in questione.

Il successo di Mercedes fondato su questa filosofia di management, è un caso isolato? È possibile identificare un'impostazione di base, con caratteristiche strutturali e non contingenti al contesto in esame?

Per rispondere a queste prime domande, abbiamo analizzato la letteratura precedente che, da diverse prospettive, ha trattato i temi a cui siamo interessati.

La ricerca in tema di management, organizzazione aziendale, gestione risorse umane e simili, negli anni ha elaborato un concetto che identifica alquanto bene l'impostazione, la cultura, la filosofia che abbiamo descritto propria di Mercedes: si tratta della cosiddetta workplace spirituality.

Nel prossimo capitolo, procederemo alla analisi della letteratura in tema di workplace spirituality, delineandone le caratteristiche essenziali, attraverso gli studi e le parole di diversi autori, oltre che esporne le principali dimensioni di impatto nelle organizzazioni, attraverso il supporto dei molteplici studi elaborati negli anni in materia. Tale analisi consentirà quindi, alla fine del capitolo, la formulazione della domanda di ricerca, che, come si vedrà, verrà suggerita da una mancanza, un vuoto da colmare, nella letteratura di riferimento analizzata.

## CAPITOLO 2 – LETTERATURA

### 2.1 Introduzione a “Workplace Spirituality”

L'organizzazione aziendale come oggetto di studio nasce in contemporanea alla nascita delle organizzazioni a scopo economico moderne durante la prima rivoluzione industriale.

Nel tempo l'organizzazione aziendale si è sviluppata, da Weber a Taylor al Toyotismo alle teorie comportamentali, essendo ontologicamente multidisciplinare, ricevendo apporti da numerose e fra loro diverse branche di studio.

Nel Dopoguerra Herbert Simon teorizza la “razionalità limitata” sostenendo la rilevanza, tra gli altri, dei fattori psicologici personali nel processo decisionale dell'individuo membro di un'organizzazione, da cui deriva quindi la cruciale funzione in capo all'organizzazione stessa di creare l'ambiente psicologico più adatto per permettere all'individuo di prendere decisioni razionali o comunque in linea con il sentire dell'organizzazione a cui appartiene.

Negli anni '80 e '90, negli Stati Uniti, inizia ad assumere rilievo il concetto di “workplace spirituality”.

Douglas Hicks (Hicks 2003) attribuisce il rinnovato interesse verso la spiritualità, e soprattutto verso la workplace spirituality degli anni '80 e '90, al raggiungimento della mezza età da parte dei baby boomers, i quali, come generazione, si erano progressivamente allontanati dalla religione canonica ed organizzata per rivolgersi ad una spiritualità più individuale e personale. Il loro approccio alla spiritualità, quindi, secondo Hicks, diventa mainstream anche sul posto di lavoro nel momento in cui essi raggiungono la mezza età, dominando, come generazione, gli ambienti lavorativi.

Spiritualità, è bene notare, non coincide con religione, ma un'esperienza individuale, riguarda l'individuo e la sua indagine all'interno del proprio sé.

Biberman e Whitty (Biberman e Whitty 1997) sostengono che gli studi organizzativi hanno subito uno shift strutturale da un paradigma meccanicistico, che valorizzava la scienza e la razionalità, ad un paradigma spirituale, che valorizza invece la coscienza di sé e del proprio ambiente e la mutua comprensione.

Lo shift permette di rivolgere l'attenzione su temi come il lavoro di squadra, la fiducia, la creatività e l'apertura al cambiamento come approcci per poter affrontare le sfide professionali di un mondo frenetico e globalizzato.

Ashmos e Duchon (Ashmos e Duchon 2000) affermano che il paradigma spirituale riconosce che i lavoratori non operano solo con le proprie mani e menti ma anche con il cuore e lo spirito. Ed è proprio quando si lavora con uno spirito committed che il lavoratore trova nel proprio mestiere un significato ed uno scopo, un senso di realizzazione in grado di rendere il luogo di lavoro un ambiente dove poter esprimere integralmente il proprio essere.

Rendere possibile l'espressione dell'esperienza umana nella sua interezza, non solo può ridurre sul posto di lavoro stress, conflitti ed assenteismo, ma può anche migliorare la performance lavorativa, il benessere dei lavoratori e la qualità delle loro vite (Krahnke, Giacalone, e Jurkiewicz 2003).

Petchsawang e Duchon (Petchsawang e Duchon 2012), ricostruendo la letteratura precedente, giungono alla definizione di workplace spirituality da due prospettive.

A livello individuale il luogo di lavoro è definito come un'esperienza "cognitiva ed affettiva": il lavoratore si sente e crede in una connessione spirituale con il proprio lavoro e il luogo in cui lavora.

A livello dell'organizzazione la spiritualità è invece il riflesso dei valori parte della cultura dell'organizzazione e che quindi è medium che influenza comportamenti, processi decisionali ed allocazione delle risorse.

Pawar (Pawar 2009) sostiene che la spiritualità può essere stimolata ed incoraggiata ad entrambi i livelli.

Mentre a livello individuale i membri dell'organizzazione possono prendere parte a programmi/progetti/processi di arricchimento e riflessione spirituale (per esempio imparando la meditazione, lo yoga, etc.), l'organizzazione può servirsi di valori spirituali per cambiare la pianificazione organizzativa, la strategia, la gestione delle risorse umane e soprattutto la cultura/atmosfera organizzativa all'interno della quale prende forma e vita l'azione quotidiana. La workplace spirituality è quindi la risultante dialettica del continuo scontro/incontro delle due dimensioni di spiritualità.

È fondamentale inoltre precisare che nel presente documento, in linea con l'intera letteratura sul tema, si considererà la spiritualità come un'entità propria dell'individuo ed in nessun modo collegata alla religione o ad attività di tipo religioso.

È importante tenere distinto e separato l'aspetto spirituale e quello religioso, in quanto il posto di lavoro, le organizzazioni sono considerati ambienti laici, soprattutto nella cultura occidentale.

Nonostante spesso si associ la spiritualità con la religione, o a volte esse vengano anche confuse tra loro, vi è ampio accordo in letteratura sulla netta e dovuta separazione dei due concetti

(Mitroff e Denton 1999; Cacioppe 2000; Hill, Stephens, e Smith 2003; Ashar e Lane-Maher 2004).

Useremo in questa sede la definizione di spiritualità coniata da Duchon e Petchsawang (Petchsawang e Duchon 2012) ovverosia “sentirsi connessi con gli altri e provare per loro compassione, percepire una coscienza consapevole nella ricerca di lavoro significativo e che permette la trascendenza”.

Questa definizione si basa principalmente sull’analisi della letteratura occidentale dedicata alla workplace spirituality, ma riesce allo stesso tempo ad aprirsi verso una sensibilità più tipicamente orientale della visione di spiritualità.

Di seguito si riporta una tabella che sintetizza il framework di valori della workplace spirituality.

I singoli fattori del framework vengono poi descritti nel dettaglio.

Tabella 1 - Framework di valori della workplace spirituality

(+)

(-)

Gentilezza verso l'altro ed orientamento a promuovere felicità e prosperità dei dipendenti e degli altri stakeholders nel contesto lavorativo.	Benevolenza	I sentimenti dei dipendenti non hanno rilevanza nell'ambiente lavorativo, la loro felicità e prosperità sono di loro preoccupazione.
Focus sul lungo periodo, considerazione delle azioni individuali nel futuro, rispetto per le generazioni future.	Produttività	Focus sul risultato a breve termine senza riguardo per le conseguenze future.
Politiche e pratiche che asseriscono l'essenziale dignità e valore di ogni dipendente; fornite opportunità di crescita personale in congiunzione con gli obiettivi organizzativi.	Umanità	Mancanza di compassione o gentilezza, crudeltà, impersonalità, freddezza, non curante dei bisogni dei dipendenti, assenza di calore, accoglienza
Adesione incontrovertibile ad un codice di Condotta; sincerità, onestà, buona fede, esercizio del potere non autoritario	Integrità	Atteggiamenti opportunistici, artificiali, superficiali, politicamente manipolativi e non seguono consistentemente un codice di condotta.
Trattamento e giudizio dei dipendenti egualitario; assegnazione premi e punizioni imparziale, giusta, onesta e priva di pregiudizi.	Giustizia	Disonestà, mancanza di fiducia, mala fede o pregiudizi nei giudizi e nel trattamento dei dipendenti.
Tutti i lavoratori sono interconnessi e mutualmente dipendenti, ognuno contribuisce all'output finale lavorando in congiunzione con gli altri	Mutualità	I lavoratori sono svincolati e distinti agenti, responsabili per il loro output, indipendentemente dall'impegno altrui, il tempo trascorso con gli altri è solamente dettato dalle necessità.
Larghe vedute, pensiero flessibile, orientamento ad assumersi rischi calcolati, premia la creatività	Ricettività	Imposta una sola corretta strada per fare le cose, scoraggiato mettere in discussione ed innovare, punito il comportamento fuori dallo standard.
Considerazione e trattamento dei dipendenti con stima e valore, cura dell'altro	Rispetto	Dimostrata mancanza di stima e considerazione per i membri; inciviltà, mancanza di cortesia verso gli altri
Persecuzione degli obiettivi prefissati indipendentemente dalla difficoltà o ostacoli, preoccupazione di fare ciò che è giusto piuttosto che la cosa giusta.	Responsabilità	Sottrazione al lavoro e si persegue un obiettivo solo quando forzato/imposto, mancanza di impegno indipendentemente da input esterni.
Essere in grado di fare affidamento con fiducia al carattere e ai valori dell'organizzazione e dei suoi membri.	Fiducia	Carattere, integrità e mantenimento delle proprie promesse ed obbligazioni è a discrezione dell'individuo, come dettato dal loro interesse personale.

## **2.2 Framework valoriale**

Sia Ashmos e Duchon che Mitroff e Denton sostengono che una cultura organizzativa in grado di abbracciare il framework valoriale della workplace spirituality sia tanto più in grado di migliorare le proprie performance quanto più gli stessi valori sono integrati all'interno della strategia dell'organizzazione.

Le organizzazioni devono quindi preoccuparsi del grado di integrazione interna dei valori (Jurkiewicz, Massey, e Brown 1998).

Di seguito si riassumono brevemente le caratteristiche dei principali valori elencati nella Tab. 1.

### **Benevolenza**

I lavoratori sono più produttivi quando l'organizzazione mostra affetto nei loro confronti (McKnight e Adams 1984).

Da esso scaturiscono infatti emozioni e reazioni positive, nonché maggiore motivazione, portando miglioramenti significativi alla produttività individuale e alle reazioni ad elementi stressanti nell'ambiente lavorativo (Milliman, Czaplewski, e Ferguson 2001).

### **Produttività**

Gli individui altamente produttivi e di successo sono spesso portati ad aiutare chi lo è di meno. Comportamenti che denotano attenzione alla trasmissione della capacità produttiva, come fare da mentore, sono positivamente correlati con più avanzamenti di carriera, chiarezza nei ruoli e soddisfazione lavorativa (Scandura 1992).

Vi sono inoltre sempre più ricerche che mostrano come una strategia proattiva di gestione dell'ambiente lavorativo sia in grado di aiutare a rendere le organizzazioni più efficienti e competitive, aumentando il commitment, la performance e la lealtà dei dipendenti (Altman 2020).

## **Umanità**

Per umanità si intende: una visione che affermi non solo la capacità, ma la responsabilità di ogni individuo di condursi in maniera tale da perseguire un bene più alto per il proprio gruppo di riferimento.

L'effetto positivo dell'umanità in contesti organizzativi è testimoniato da numerosi miglioramenti: maggiore autostima (Hewitt 1998; Barnum et al. 1998), ottimismo (Curry et al. 1997; Snyder 1999) e soddisfazione lavorativa (Schwartz 2000).

Se i lavoratori intendono il proprio lavoro come un mezzo di crescita personale, e non unicamente come mezzo per un salario, tendono ad impegnarsi significativamente di più, il che si traduce in guadagni economici per l'organizzazione sia a livello oggettivo (risorse), che soggettivo (maggiore etica) (Zinnbauer, Pargament, e Scott 1999).

La presenza di valori umanitari motiva e favorisce la crescita personale dei dipendenti, che si traduce in una maggiore produttività (Lawler, Koys, e Ross 1987).

Quando la crescita personale è coerente con gli obiettivi dell'organizzazione, l'identificazione dei dipendenti nei valori della propria organizzazione è incrementata (Pratt 1998).

## **Integrità**

Quei leader che intendono il proprio lavoro come mezzo per la crescita spirituale, sia a livello individuale che di gruppo, sono in grado di instillare un senso di integrità e guidare le organizzazioni a più alti livelli di performance (Himmelfarb 1995).

È inoltre stato dimostrato che sia le organizzazioni, che gli individui, raggiungono risultati migliori quando i propri valori sono integrati ed allineati (Dorsey 1998) da cui sia il commitment dei dipendenti, (Kouzes e Posner 2017) sia la produttività, aumentano significativamente.

## **Giustizia**

I lavoratori che si aspettano trattamenti equi e giudizi giusti sono significativamente più produttivi e felici e di conseguenza anche le organizzazioni di cui fanno parte saranno più performanti (Lazarus 2000). Anche la soddisfazione lavorativa è correlata positivamente con la

percezione, da parte degli impiegati, di processi decisionali giusti - e di implementazione di quelle stesse decisioni - da parte dei datori di lavoro (Moorman 1991).

Nei processi di licenziamento, la percezione di giustizia influenza la reazione dei dipendenti ai tagli, una maggiore giustizia è associata ad una reazione meno negativa (J. Brockner et al. 1994; Bies, Martin, e Brockner 1993).

Tutto ciò si traduce in atteggiamenti più positivi dei lavoratori, che portano ad accelerazioni della produttività e del commitment organizzativo (Lazarus 2000).

## **Mutualità**

Percepire di star lavorando a qualcosa di significativo, all'interno di una comunità, creando interconnessioni ed interdipendenze tra i dipendenti, porta a un maggiore commitment organizzativo, soddisfazione lavorativa e autostima (Milliman, Czaplewski, e Ferguson 2001). Il successo dell'organizzazione è strettamente legato all'efficacia del temperamento delle necessità e degli apporti di dipendenti e stakeholders (Beer, Eisenstat, e Spector 1990; Kotter e Heskett 1992)

Secondo Friedman (Friedman, Kane, e Cornfield 1998), lavorare in gruppi coesi, che condividano sia gli obiettivi che i compiti da svolgere, aiuta ad aumentare la percezione di supporto collettivo, nonché ottimismo relativamente alle opportunità di carriera.

Inoltre, per Golembieswski (Golembiewski, Munzenrider, e Stevenson 1986), quei gruppi a cui viene dato un certo grado di autonomia e responsabilità sul proprio lavoro, in congiunzione con quello degli altri, manifestano minor senso di rassegnazione e burnout, e con minore probabilità ricercheranno altri lavori.

## **Ricettività**

In ambienti dove i membri dell'organizzazione si sentono minacciati portano a processi decisionali rigidi e semplicistici; invece, quando sono presenti rapporti aperti e di supporto tra colleghi, aumentano sia la loro produttività che la capacità creativa (Dorsey 1998; Karasek e Theorell 1999).

Dipendenti ricettivi permettono e facilitano ai manager il compito di relazionarsi con i rischi ed affrontare i cambiamenti nell'environment lavorativo e competitivo (Wagner 1996).

Sostiene inoltre Maccoby (Maccoby 1989) che le organizzazioni creative (feature centrale affinché vi possa essere ricettività) sono più in salute anche dal punto di vista economico, il che gli permette di poter crescere con maggiore facilità e di adattarsi meglio a condizioni cangianti. Infine, è stata dimostrata una correlazione tra spiritualità e maggiore capacità innovativa (Neck e Milliman 1994).

## **Rispetto**

In quelle organizzazioni dove si dimostra essere presente considerazione, mutuo rispetto, cura e preoccupazione per gli altri, si riporta minore stress, burnout e turnover, oltre che aumenti di produttività (Snyder 1994; Karasek e Theorell 1999; Joel Brockner 1985; Sigall e Gould 1977). Mostrare e poi trattare con rispetto i propri impiegati aumenta la loro soddisfazione lavorativa e performance, che portano a minore assenteismo e minore (o assente) necessità di coalizzarsi in sindacati, oltre che ad allungare il periodo tempo mediamente trascorso con la stessa organizzazione (Feldman e Arnold 1983; Tharenou 1979).

McKnight (McKnight e Adams 1984) ha suggerito che esiste una correlazione fra l'attenzione alla spiritualità delle organizzazioni (che si manifesta ad esempio, nell'orientamento all'essere generosi, accettazione delle diversità, etc.) e il maggiore entusiasmo, impegno, creatività, coinvolgimento e performance dei suoi membri.

Al contrario, mancanza di rispetto e alienazione della persona portano a minore soddisfazione e coinvolgimento lavorativo (Efraty, Sirgy, e Siegel 2000).

## **Responsabilità**

Pfeffer e Vega (Pfeffer e Veiga 1999) dimostrano che se si permette ai lavoratori di portare a termine gli obiettivi da loro prefissati in autonomia, si migliora sia la produttività del singolo che quella dell'organizzazione nel suo complesso.

Se i dipendenti sono concentrati sugli obiettivi, piuttosto che sui processi per raggiungerli, e lo sono perché incoraggiati ad esserlo dalla propria organizzazione, sono più coscienti, diligenti, collaborativi fra di loro, producono minori conflitti nocivi e riescono a superare gli ostacoli in maniera più efficiente rispetto ad organizzazioni con diversi tipi di cultura organizzativa (Jurkiewicz e Giacalone 2004)

Secondo Reich (Reich 2017) dare responsabilità ai lavoratori li rende più produttivi; i maggiori guadagni in produttività si riscontrano, secondo Freeman (Freeman 1994), ai livelli meno specializzati di lavoro.

## **Fiducia**

La fiducia tra colleghi è essenziale affinché si possano costruire rapporti di lavoro proficui (Lloyd 1990).

Le organizzazioni che riescono a stabilire fiducia fra i propri membri sono più produttive di quelle che non vi riescono (Jurkiewicz e Giacalone 2004; Jurkiewicz, Massey, e Brown 1998). Se i dipendenti possono fare affidamento con fiducia sull'organizzazione, svilupperanno un maggior senso di sicurezza, sia personale che professionale (Pfeffer e Veiga 1999), il che aumenta sia la lealtà nei confronti dell'organizzazione che la performance individuale e collettiva.

Inoltre, dove è presente un elevato grado di fiducia tra i membri, si assisterà ad un minor numero di manipolazioni politiche, a interazioni tra colleghi più cooperative e di supporto, oltre che a un maggior coinvolgimento e impegno da parte dei dipendenti (Jurkiewicz e Giacalone 2004).

Questi dieci valori, sopra elencati e brevemente descritti, sono coerenti con quelle che Pfeffer (Pfeffer, Giacalone, e Jurkiewicz 2005) definisce come le “quattro dimensioni fondamentali di cosa le persone cercano nel proprio luogo di lavoro”.

1. Un lavoro interessante, che permetta loro di imparare, migliorare, sviluppare ed avere competenza e padronanza di ciò che fanno.
2. Un lavoro con uno scopo, che dia loro una motivazione, un senso di star partecipando a qualche cosa di significativo.
3. Un lavoro che dia un senso di connessione e relazioni sociali positive con i propri colleghi.
4. Un lavoro che permetta di integrarsi con la propria vita, così che il lavoro e gli altri ruoli assunti dalla persona, oltre che la natura stessa dell'individuo, non siano in conflitto.

Le organizzazioni che mostrano workplace spirituality, intesa come la presenza di questi valori, creano un ambiente dove l'integrazione dell'essere personale e professionale è possibile, coinvolgendo integralmente la persona nel processo lavorativo.

## 2.3 Il ROI della Workplace Spirituality

Diversi studiosi da tempo insistono sui ritorni che la workplace spirituality ha nei contesti organizzativi, in particolare, Long e Mills (Long e Helms Mills 2010) svolgono una dettagliata analisi critica del concetto stesso di workplace spirituality nei contesti e nella letteratura occidentale (negli USA soprattutto).

I due autori concludono promuovendo l'utilizzo strumentale della workplace spirituality nei contesti organizzativi (in particolare aziendali) come ulteriore e più efficace mezzo per assicurare la comunione delle intenzioni ed il commitment dei suoi membri, sostenendo le tesi già espresse da Clegg (Clegg, Courpasson, e Phillips 2006) secondo cui il management abbia raggiunto il punto in cui le norme "tecniche" non riescono più a controllare efficacemente i lavoratori, da cui la necessità di implementare regole "culturali" in grado di estendere il controllo dal corpo alla mente, fino allo spirito.

Numerosi studi hanno dimostrato empiricamente la correlazione esistente tra maggiore workplace spirituality nelle organizzazioni e migliori performance, in particolare: meno assenteismo, stress e burnout, incrementi in produttività e profittabilità.

Dubey et al (Dubey 2020) espongono i risultati di diversi test empirici volti a verificare la relazione causale tra workplace spirituality e diverse dimensioni cruciali per l'organizzazione: soddisfazione lavorativa, leadership, crescita dell'organizzazione e organizational citizenship behaviour (definibile, secondo Organ (Organ 1997) come "i contributi alla continuità ed alla facilitazione di un ambiente sociale e psicologico che direttamente influenza la performance sui singoli compiti. Gli individui nelle organizzazioni a volte mostrano certi comportamenti che vanno oltre le loro mansioni, questo comportamento può essere definito come organizational citizenship behaviour").

Nonostante i test empirici del sopracitato studio siano stati condotti in differenti tipi di organizzazioni (banche, assicurazioni, PMI, scuole, università, organizzazioni religiose) e in diversi luoghi del mondo (Stati Uniti, India, Pakistan, Iran, Indonesia) hanno tutti dimostrato l'esistenza di una correlazione positiva tra workplace spirituality ed ognuna delle dimensioni di indagine.

A livello personale, una cultura organizzativa con maggiore spiritualità porta benefici generalizzati per i suoi membri: migliore salute fisica e mentale (Mackenzie et al. 2000; Quick 2013); significativa crescita personale facendo percepire di star contribuendo a qualcosa di più grande dell'individuo oltre che maggiore considerazione e percezione del proprio valore personale (Hawley 1993).

La letteratura che mette in relazione workplace spirituality e performance dell'organizzazione insiste su tre principali dimensioni che vengono influenzate positivamente dalla presenza di alti livelli di WS: motivazione, commitment e adattabilità.

### **Motivazione**

Elevati livelli di workplace spirituality nelle culture organizzative portano effetti positivi sulla motivazione dei loro individui.

Dove è presente, infatti, i membri dell'organizzazione non solo sentono che i propri sforzi facciano la differenza nel raggiungere o meno gli obiettivi collettivi, e si impegnano di più proprio per raggiungere quegli stessi obiettivi (Friedman, Kane, e Cornfield 1998), ma dimostrano anche di essere più determinati e persistenti nel superare gli ostacoli che si interpongono al loro raggiungimento (Schulman 1999), escogitando soluzioni più creative per aggirarli (Salzmann 1997; Karasek e Theorell 1999).

La crescita personale derivante dal raggiungimento degli obiettivi organizzativi forgia un'intrinseca motivazione ad eccellere (Lawler, Koys, e Ross 1987), non soltanto a livello individuale, ma anche di squadra/gruppo dove la workplace spirituality riesce ad aumentare in maniera significativa gli output dell'unità, sia quantitativamente che qualitativamente (Lovallo 1996).

### **Commitment**

Un rapporto simbiotico tra persona e lavoro, caratterizzato da compatibilità di valori tra l'organizzazione e l'individuo, si traduce in maggiore produttività, minor turnover, maggior successo nel reclutamento e più alte percentuali di ritenzione (Izzo e Klein 1998; Dorsey 1998). Kouzes e Posner (Kouzes e Posner 2017) hanno evidenziato un maggiore commitment dei lavoratori come conseguenza della presenza di valori spirituali sul posto di lavoro.

Anche l'atteggiamento dei dipendenti in ambienti con elevati livelli di workplace spirituality è influenzato positivamente. Essi sono infatti più motivati, solidali nei confronti dell'organizzazione, e mostrano più adesione ed impegno ("commitment") rispetto ad

organizzazioni dove non sono presenti i suddetti valori (Milliman, Czaplewski, e Ferguson 2001; Pfeffer e Veiga 1999).

### **Adattabilità**

I membri di organizzazioni con elevati livelli di spiritualità mostrano maggiore flessibilità ed adattabilità alle modulazioni organizzative (Salzmann 1997).

Sono maggiormente in grado di gestire il processo del cambiamento, meno avversi ad accettare nuove idee (Wagner 1996) e subiscono quindi minore stress dall'intero processo (Jurkiewicz e Giacalone 2004)

In corrispondenza di cambiamenti dei fattori ambientali, le organizzazioni che abbracciano valori spirituali mostrano maggiore capacità di sostenere i livelli di produttività e profittabilità (Collins e Porras 2005) ed hanno maggior successo nel coinvolgere emotivamente e razionalmente i propri lavoratori nell'accettare e sfruttare il cambiamento (O'Reilly e Pfeffer 2000; Pfeffer, Giacalone, e Jurkiewicz 2005)

Gli stessi impiegati sono più ricettivi alle call to action dell'organizzazione, in quanto sentono di "servire uno scopo" invece di stare semplicemente svolgendo il proprio lavoro (Mohrman, Galbraith, e Lawler 1998).

Inoltre, questo tipo di cultura e ambiente organizzativo, favorisce e promuove la creatività e la responsabilizzazione dei dipendenti, rendendoli più abili nel cambiare o migliorare processi e procedure lavorative quando necessario (Maccoby 1989).

### **Assenza di spiritualità**

Considerando non solo gli effetti della presenza di workplace spirituality ma anche gli effetti dell'assenza, da lungo tempo ormai si ritiene che la sua mancanza si traduca in conseguenze negative sia per l'organizzazione che per gli individui che la compongono.

Il primo embrione di questa differenza è rintracciabile tra gli elementi della Teoria X/Teoria Y di McGregor (McGregor e Cutcher-Gershenfeld 2006) dei modelli di leadership, a sua volta ispirata dal lavoro di Argyris (Argyris e Sexton 1970), che affermava come organizzazioni tradizionaliste e paternaliste portassero ad apatia, distacco e disconnessione dai propri dipendenti.

Anche Maslow (Maslow e Frager 1987) contribuisce alla distinzione fra lavorare allo scopo di soddisfare bisogni “bassi” o “alti”, evidenziando le esternalità positive che ne derivano a livello organizzativo ed individuale.

In tempi più recenti Karasek e Theorell (Karasek e Theorell 1999) confermano che ambienti organizzativi rigidi ed insidiosi riducono la produttività, Snyder (Snyder 1994), Golombiewski (Golombiewski, Munzenrider, e Stevenson 1986) hanno dimostrato che questo tipo di culture organizzative portano a burnout dei dipendenti e mancanza di prospettive e speranza lavorativa. Si evidenziano inoltre correlazioni tra limitati livelli di spiritualità ed aumenti nell’ abuso di alcol e dei costi sanitari (Tse et al. 1990), infortuni sul posto di lavoro (Cooper e Davis 1997), ansia, depressione, pregiudizi, autoritarismo ed atteggiamenti tirannici (Pargament 1999).

Infine, le culture organizzative che incarnano i valori e le caratteristiche riportate sul lato destro della Tabella 1, “culture poco spirituali”, riducono la autostima dei propri dipendenti, fattore che a sua volta diminuisce l’impegno e quindi le performance (J. Brockner et al. 1994; Sigall e Gould 1977), causa una minor soddisfazione lavorativa, aumenta il turnover e l’assenteismo (Feldman e Arnold 1983).

## **2.4 WS e vantaggio competitivo**

Poco affrontata è invece, in letteratura, la correlazione causale che intercorre, se esiste, fra workplace spirituality e vantaggio competitivo.

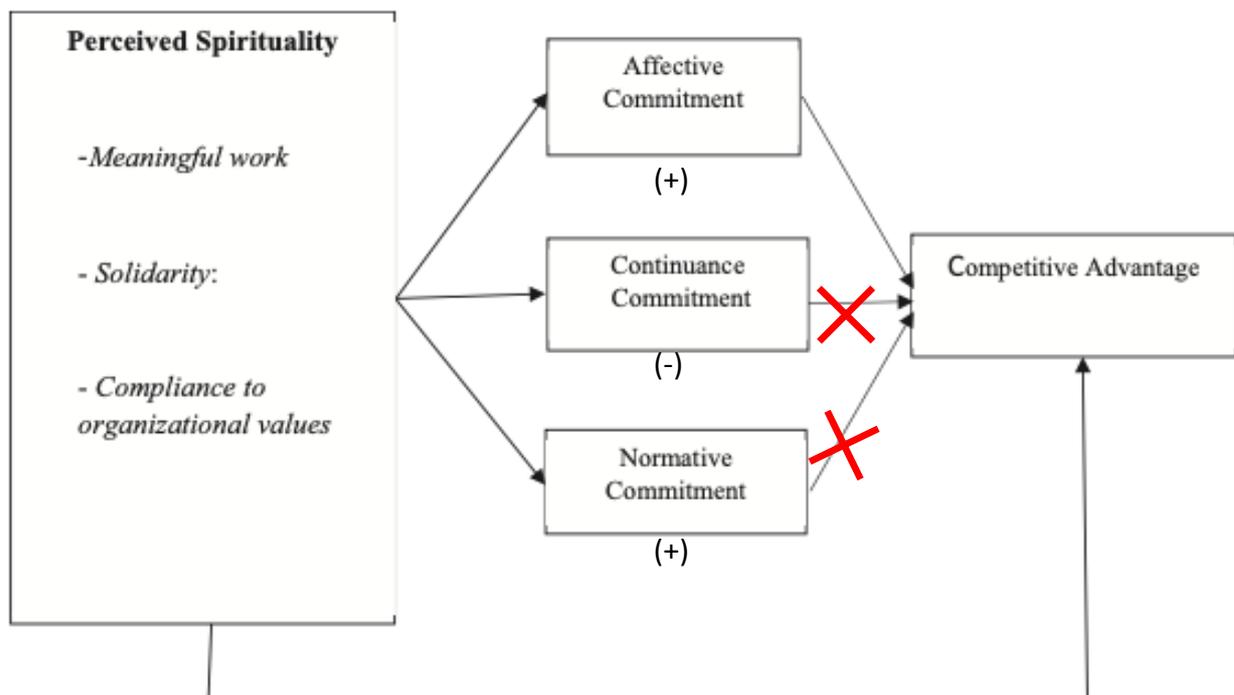
A questo hanno tentato di rispondere Saadatyar e Iannotta (Saadatyar et al. 2019), prendendo in esame tre dimensioni cardine della workplace spirituality percepite dai membri delle organizzazioni: meaningful work, solidarity, e compliance to organizational values, studiandone sia l’impatto diretto sul vantaggio competitivo che l’impatto mediato dall’organizational commitment, anch’esso analizzato in tre fattispecie, come cristallizzato nella letteratura precedente (Meyer e Allen 1991): affective: attaccamento emotivo, identificazione e coinvolgimento dell’individuo nell’organizzazione; continuance: basato sui costi che l’individuo dovrebbe sostenere in caso di abbandono dell’organizzazione; normative: senso del dovere del proprio lavoro, obbligazione a dover rimanere con l’organizzazione.

Gli autori confermano, sia attraverso uno studio empirico condotto su impiegati di due ospedali internazionali iraniani, sia (soprattutto) citando la vasta letteratura in merito, in parte citata anche in questo documento, che da tempo certifica i rilevanti benefici diretti della WS (minor

turnover e assenteismo, maggiore soddisfazione lavorativa ed impegno, etc.) che le tre dimensioni della WS influenzano positivamente il vantaggio competitivo in maniera diretta. Inoltre dimostrano la significativa influenza che le tre dimensioni hanno sull'organizational commitment in ognuna delle tre fattispecie, seppur con diverse intensità e "direzioni" (Chelliah et al. 2019)

I lavori empirici di Campbell e Hwa (Campbell e Hwa 2014) e di Rego, Pina e Cunha (Rego e Pina e Cunha 2008) hanno dimostrato l'influenza positiva della WS sia sull'affective che sul normative commitment, attraverso l'allineamento valoriale organizzazione/individuo, la soddisfazione lavorativa ed il senso di star contribuendo alla comunità, e l'influenza negativa sul continuance commitment. La WS tende quindi a far essere i membri dell'organizzazione meno "opportunisticamente" legati ad essa, facendo prevalere il senso di identificazione e dovere.

Tuttavia, verificano che solamente l'affective commitment ha impatto positivo sul vantaggio competitivo, mentre le altre due fattispecie non lo influenzano.



I risultati sono consistenti con quanto in precedenza affermato anche da Campbell e Hwa (Campbell e Hwa 2014), secondo cui l'affective commitment, implicando attaccamento emotivo e combaciamento dei valori dell'individuo e dell'organizzazione, rispecchia e riflette

meglio gli elementi spirituali nel workplace rispetto al continuance e normative, che fanno invece riferimento al senso di obbligo o convenienza nel lavorare nell'organizzazione.

Nei comportamenti trainati dal normative commitments, si evidenzia un disallineamento tra la dimensione individuale e organizzativa, tanto da portare i lavoratori a contribuire ed impegnarsi verso gli obiettivi dell'organizzazione solo per poter evitare sensi di colpa o angoscia nel non raggiungere le aspettative degli altri membri (Vandenberghe 2011)

Il sopracitato disallineamento è ancora più evidente quando i lavoratori sono motivati dal continuance commitment, dove lavorano solo per evitare i costi derivanti dalla perdita del proprio lavoro.

In entrambi i casi (normative e continuance), l'attaccamento all'organizzazione deriva da una motivazione egoistica, individualistica, che non necessariamente implicano però performance peggiori, in quanto comunque i lavoratori si impegnano per mantenere il proprio lavoro, seppur per mire individuali.

Si suggerisce dunque che la WS, influenzando l'organizational commitment, ed in particolare l'affective commitment, abbia un effetto positivo indiretto sul vantaggio competitivo.

Gli autori quindi concludono che si possa considerare la WS come un vero elemento di differenziazione competitiva, essendo assimilabile per caratteristiche alla classica definizione di risorsa competitiva: scarsa, valorizzabile, non perfettamente sostituibile o imitabile.

## **2.5 Domanda di ricerca**

La vasta letteratura in tema di workplace spirituality testimonia da tempo i benefici generalizzati e specifici che essa porta nelle organizzazioni, dai più classici (Feldman, Salzman, Golombiewski, etc.) del minor assenteismo, turnover lavorativo e maggior soddisfazione lavorativa, ai più moderni che hanno evidenziato le correlazioni con il vantaggio competitivo e l'organizational commitment.

Eppure, in letteratura, manca una sistematizzazione concettuale dei benefici/effetti che la WS porta nelle organizzazioni.

Questo studio si prefigge dunque l'obiettivo di stilare una tassonomia degli effetti della WS, creare un framework di riferimento chiaro ed immediato, classificando gli effetti che essa genera nelle organizzazioni.

## CAPITOLO 3 - TASSONOMIA

### 3.1 Metodologia

Al fine di poter creare una tassonomia che rispetti i criteri di rigosità e sistematicità necessari per essere scientificamente rilevante, questo studio utilizzerà il metodo iterativo sviluppato da Nickerson (Nickerson, Varshney, e Muntermann 2013) per lo sviluppo di una tassonomia.

Il metodo consiste nel:

1. Determinare la meta-caratteristica: per ovviare al rischio di analizzare troppe caratteristiche, che potrebbero risultare fra loro correlate, Nickerson suggerisce di partire dalla definizione di una meta-caratteristica: ovverosia la caratteristica più capiente, la base da cui discendono logicamente tutte le caratteristiche identificate per la tassonomia, in base alla funzione che alla tassonomia si vuole assegnare.

2. Determinare le ending-conditions: essendo il metodo di Nickerson iterativo, devono essere definite le condizioni, sia oggettive che soggettive, per cui, se verificate, il processo termina e la tassonomia è da considerarsi completa.

3. Scelta dell'approccio: In base alla padronanza dell'argomento da parte del ricercatore e della disponibilità di dati, l'approccio potrà essere empirico-concettuale (poca padronanza, molti dati) o concettuale-empirico (molta padronanza, pochi dati), la scelta sarà a discrezione del ricercatore in caso si possiedano entrambi.

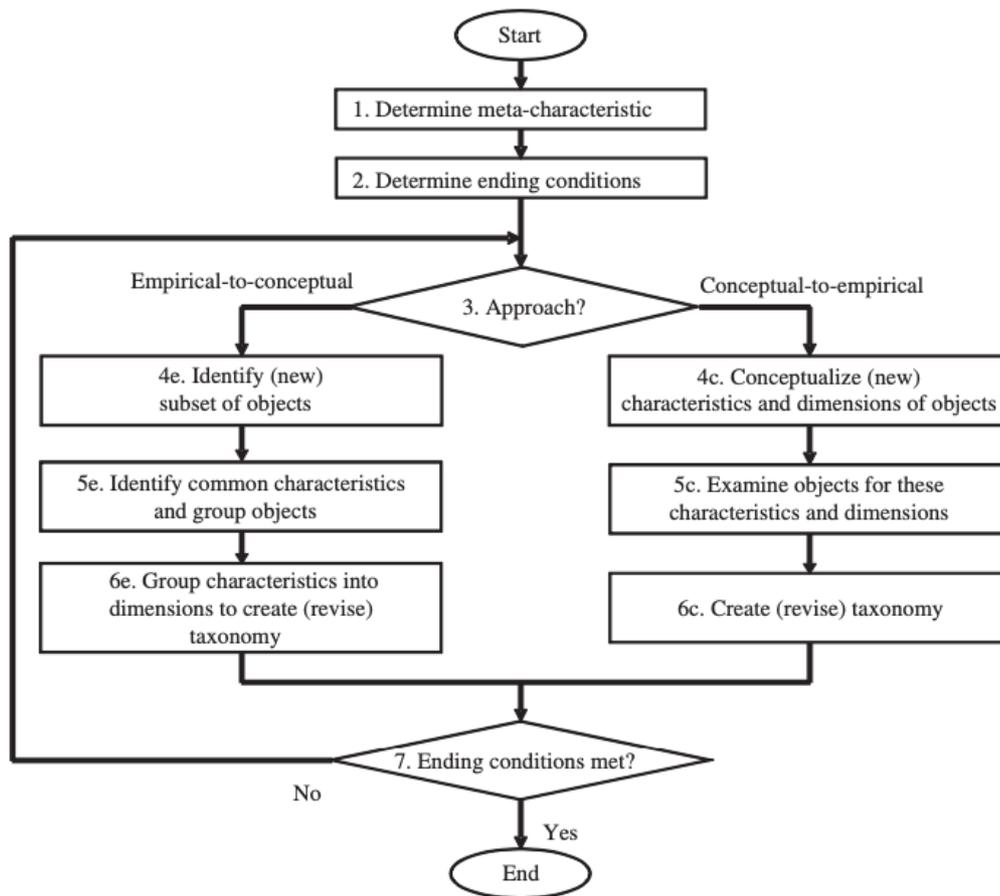
Potrebbe anche risultare utile cambiare il metodo scelto per successive iterazioni del ciclo, in maniera da disporre di un punto di vista diverso della questione.

4. Identificare sotto-gruppo di oggetti: Va identificato un insieme di oggetti iniziale, dei quali si vogliono identificare le caratteristiche, idealmente il più accessibile al ricercatore, che può essere determinato, ad esempio, tramite una revisione della letteratura.

5. Identificare caratteristiche comuni: Dalla meta-caratteristica devono logicamente discendere caratteristiche comuni agli oggetti, che allo stesso tempo siano in grado di discriminarli.

6. Raggruppare le caratteristiche in dimensioni: Le caratteristiche che afferiscono ad una sfera concettuale simile devono essere raggruppate in dimensioni, attraverso metodi statistici, manuali o grafici.

7. Verificare ending-conditions, eventualmente ripartire da punto 3: Alla fine del processo, si controlla se sono verificate le ending-conditions e, in caso negativo, ripartire dalla scelta dell'approccio per derivare nuovi oggetti/caratteristiche/dimensioni.



### 3.2 Meta-caratteristica

La meta-caratteristica deve essere determinata in base alla funzione, allo scopo, che si vuole assegnare alla tassonomia che si sta costruendo . Necessario sarà quindi identificare un utilizzatore ipotetico (plausibile) e il tipo di utilizzo che ne farà.

Ipotizziamo un utilizzatore, per questo studio, tipo che può essere sia un ricercatore sia un semplice appassionato al tema, o qualcuno che si chieda quali benefici la WS potrebbe portare nella sua organizzazione e che voglia quindi avere un quadro chiaro, preciso ed immediato (visto che in letteratura non ce ne sono) di quali siano gli effetti e le dimensioni influenzate dalla WS nelle organizzazioni, nonché i relativi benefici.

L'utilizzatore sarà quindi interessato ad avere un riscontro visivo e concettuale immediato di a) quali siano gli effetti della WS nelle organizzazioni e b) quali "fattori" dell'organizzazione ne sono influenzati.

La meta-caratteristica presa come oggetto di analisi per lo scopo di questa tassonomia, dunque, saranno appunto gli effetti della WS nelle organizzazioni.

Per quanto riguarda gli oggetti considereremo, per utilizzare i termini propri di Nickerson, gli oggetti che la WS influenza positivamente, come dimostrato, da Dubey (Dubey 2020), attraverso l'aggregazione di numerosi studi empirici, e da Saadatyar (Saadatyar et al. 2019) attraverso uno studio empirico. I singoli oggetti e le caratteristiche saranno poi esplicitati nel paragrafo 3.5.

### 3.3 Ending-conditions

Le ending-conditions oggettive sono, secondo Nickerson, che la tassonomia consista di dimensioni con caratteristiche mutualmente esclusive e collettivamente esaustive.

Per verificare che la tassonomia rispetti effettivamente questa condizione, Nickerson stila una serie di condizioni concrete da verificare:

- Tutti gli oggetti, o un campione rappresentativo, sono stati esaminati
- Nessun oggetto è stato unito con uno simile, o diviso in multipli oggetti nell'ultima iterazione
- Almeno un oggetto è classificato sotto ogni caratteristica di ogni dimensione
- Nessuna nuova caratteristica o dimensione è stata aggiunta nell'ultima iterazione
- Nessuna caratteristica o dimensione è stata unita o divisa nell'ultima iterazione
- Ogni dimensione è unica e non ripetuta
- Ogni caratteristica è unica e non ripetuta nella propria dimensione
- Ogni cella è unica e non ripetuta

Le ending-conditions soggettive che useremo saranno che la nostra tassonomia rispetti le caratteristiche qualitative proprie di una tassonomia come enunciate da Nickerson, cioè che essa sia:

- **Concisa:** Una tassonomia deve essere “parsimoniosa” (Bailey 1994); un numero eccessivo di dimensioni e caratteristiche in ogni dimensione renderebbe la tassonomia troppo complessa e le farebbe perdere la sua utilità iniziale.
- **Robusta:** Per essere utile, la tassonomia deve ovviamente contenere un numero sufficiente di caratteristiche e dimensioni, Nickerson non individua un numero specifico di caratteristiche sufficienti, ma ritiene ragionevole che, ad esempio, una tassonomia con una sola dimensione di caratteristiche sarebbe poco utile.

- Esaustiva: La tassonomia deve essere sia inclusiva di tutti gli oggetti conosciuti nel dominio di interesse sia includere tutte le dimensioni rilevanti degli oggetti stessi.
- Estendibile: La tassonomia deve essere in grado di ricomprendere anche nuovi oggetti e caratteristiche qualora esse si manifestassero in futuro, altrimenti, se fosse statica e non dinamica, diventerebbe antiquata già alla stesura.
- Esplicativa: Le dimensioni e le caratteristiche non devono descrivere/spiegare ogni singolo dettaglio degli oggetti in esame, devono piuttosto fornire una spiegazione sulla natura degli oggetti studiati. Infatti, afferma Nickerson, le tassonomie puramente descrittive non riescono a far comprendere gli oggetti studiati.

### **3.4 Approccio**

L'approccio che useremo in questo studio sarà, perlomeno inizialmente, empirico-concettuale, avendo a disposizione numerosi studi sul tema degli effetti della WS, ma non essendo esperti del settore. Nelle successive iterazioni dello sviluppo della tassonomia, tuttavia, potrebbe essere utile utilizzare un punto di vista diverso e quindi cambiare approccio.

### **3.5 I iterazione**

#### **Oggetti**

Il presente studio si pone l'obiettivo di classificare gli effetti della WS nelle organizzazioni e le loro caratteristiche di impatto. I suddetti effetti sono ovviamente molteplici e spesso, in letteratura, possono esserne presi in considerazione taluni piuttosto che altri, in base alla prospettiva di analisi dello studioso, o ancora in base allo scopo che lo studio si prefigge.

Per rispondere alla necessità di creare una tassonomia quanto più "neutrale" possibile, dunque, prenderemo in considerazione, come oggetti della tassonomia per il subset iniziale, quelli identificati da Dubey (Dubey 2020) nel suo studio, in cui rivede tutta la letteratura empirica in materia, raggiungendo una sintesi dove conclude che la WS ha significativa correlazione positiva con:

- Soddisfazione lavorativa:

Definibile come una combinazione di circostanze fisiologiche, psicologiche ed ambientali che direttamente portano l'individuo, membro di un'organizzazione, ad affermare di essere sinceramente soddisfatto con il proprio lavoro.

- Leadership:

Qui intesa come processo di "influenza sociale" (Kruse 2013) che amplifica ed incrementa sia l'impegno sia la fiducia reciproca di chi la segue nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi; un mezzo per motivare gli individui a livelli migliori di performance e produttività, aumentando i propri sforzi ed ispirandoli a raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso una visione condivisa di impegno e successo.

- Crescita organizzativa:

Tutte le organizzazioni mirano a crescere, indipendentemente dalla loro dimensione.

Per rimanere competitivi ed assicurare profitti sostenibili, è necessario crescere costantemente.

Coinvolgendo in maniera olistica i lavoratori ed allineando obiettivi individuali ed organizzativi, creando così una cultura positiva fondata sulla collaborazione e non sulla competizione, la WS getta le fondamenta necessarie per migliorare le performance e trainare la profittabilità.

- Commitment organizzativo:

Qui inteso come la disponibilità dei membri dell'organizzazione di compiere e portare a termine azioni/compiti che vadano oltre ciò che gli è strettamente richiesto, in quanto legati alla propria organizzazione da un legame più forte del semplice rapporto di lavoro come mezzo per il salario.

## **Caratteristiche**

In base alla prospettiva che vogliamo dare alla tassonomia (rappresentazione immediata e concreta di dimensioni influenzate e benefici della WS nelle organizzazioni), ed anche in linea con quanto espresso da Nickerson, non cercheremo di sviluppare la tassonomia più completa possibile, quanto la più utile possibile, di immediata comprensione.

Prenderemo dunque in considerazione quelle che, alla comprensione di chi scrive, sono dimensioni significative degli effetti della WS, per la performance di un'organizzazione, per un

soggetto che sia interessato ad approcciarsi inizialmente al tema, per scopi scientifici e di ricerca se non professionali:

- Impatto prevalentemente a livello della persona singola:  
l'effetto ha le sue principali implicazioni sulle percezioni/sensazioni del singolo membro dell'organizzazione (maggiore autostima, motivazione, benessere, soddisfazione, etc.), ma ovviamente influenza anche dimensioni collettive.
- Impatto prevalentemente a livello di team:  
l'effetto ha le sue principali implicazioni all'interno delle dinamiche dei singoli team di lavoro, migliorando le interrelazioni ed interdipendenze fra i membri rendendo il team stesso più performante.
- Impatto prevalentemente a livello dell'organizzazione:  
l'effetto ha le sue principali implicazioni sull'ambiente organizzativo, a livello collettivo (interdipendenze e relazioni, comunicazione, etc.) benché abbia anche effetti a livello dei singoli individui.
- Impatto prevalentemente all'interno all'organizzazione:  
l'effetto influenza principalmente l'interno dell'organizzazione (dinamiche, processi e relazioni all'interno), potendo comunque irradiare degli effetti all'esterno.
- Impatto prevalentemente all'esterno all'organizzazione:  
intendiamo esterno nel senso più ampio possibile, non che non riguarda l'organizzazione, quanto il rapporto tra organizzazione ed ambiente esterno (ambiente competitivo, dimensioni più classiche di performance, etc.).
- Impatto prevalente sull'efficienza:  
l'effetto migliora prevalentemente l'efficienza dei processi dell'organizzazione (rapidità, consumo risorse), generando ovviamente anche miglioramenti di efficacia.
- Impatto prevalente sull'efficacia:  
l'effetto principalmente si riflette nella miglior performance dell'organizzazione, migliorandone anche l'efficienza in via meno prevalente.
- Impatto prevalentemente a breve termine:  
la maggior parte delle conseguenze dell'effetto riguardano la situazione presente o immediatamente futura (miglior risultato di esercizio o miglioramento immediato processi, etc.)
- Impatto prevalentemente a lungo termine:

i benefici maggiori sono visibili solo nel lungo periodo, influenzando strutturalmente l'organizzazione (sviluppo identità organizzativa, insieme valoriale, modus operandi, etc.).

Possiamo manualmente raggruppare le caratteristiche nelle seguenti dimensioni:

- Livello Organizzativo: individuale, team o organizzazione
- Ampiezza Impatto: interno o esterno
- Beneficio performance: efficienza o efficacia
- Temporale: breve o lungo termine

Terminiamo quindi la I iterazione ottenendo la seguente tassonomia:

$T_1 = \{$ Livello Organizzativo (Individuale, Team, Organizzazione),  
 Ampiezza Impatto (Interno, Esterno),  
 Beneficio Performance (Efficienza, Efficacia),  
 Temporale (Breve termine, Lungo termine) $\}$

### Tassonomia effetti WS dopo I iterazione

Effetti WS	Livello Organizzativo			Ampiezza Impatto		Beneficio Performance		Temporale	
	Individuale	Team	Organizzazione	Interno	Esterno	Efficienza	Efficacia	Breve termine	Lungo termine
Soddisfazione Lavorativa	X			X			X		X
Leadership		X		X			X	X	
Crescita Organizzativa			X		X		X	X	
Commitment Organizzativo	X			X		X			X

## 3.6 II iterazione

### Oggetti

Nella seconda interazione, rianalizzando la letteratura, identifichiamo un ulteriore oggetto per la tassonomia; nello studio di Saadatyar (Saadatyar et al. 2019) emerge un quinto oggetto valido per la nostra analisi, ovvero un effetto direttamente correlato positivamente con la WS:

- Vantaggio competitivo:

Definito come la capacità di un'organizzazione di generare, sviluppare e mantenere risorse e competenze uniche, non perfettamente imitabili o sostituibili dalla propria arena di riferimento, tali da sviluppare un vantaggio sostenibile e rigenerabile nel tempo.

### Caratteristiche

Non identifichiamo ulteriori caratteristiche/dimensioni rilevanti per la tassonomia.

Terminiamo quindi la II iterazione ottenendo la seguente tassonomia:

$T_2 = \{ \text{Livello Organizzativo (Individuale, Team o Organizzazione)}, \text{ Ampiezza Impatto (Interno, Esterno)}, \text{ Beneficio Performance (Efficienza, Efficacia)}, \text{ Temporale (Breve termine, Lungo termine)} \}$

### Tassonomia effetti WS dopo II iterazione

Effetti WS	Livello Organizzativo			Ampiezza Impatto		Beneficio Performance		Temporale	
	Individuale	Team	Organizzazione	Interno	Esterno	Efficienza	Efficacia	Breve termine	Lungo termine
Soddisfazione Lavorativa	X			X			X		X
Leadership		X		X			X	X	
Crescita Organizzativa			X		X		X	X	
Commitment Organizzativo	X			X		X			X
Vantaggio Competitivo			X		X	X			X

### 3.7 Verifica ending-conditions

Terminiamo dunque il processo di costruzione della tassonomia verificando di aver rispettato le ending-conditions che abbiamo stabilito all'inizio.

Possiamo facilmente verificare di aver rispettato le condizioni oggettive (vedi 3.3): abbiamo esaminato ogni oggetto; nell'ultima iterazione non abbiamo unito o diviso oggetti o caratteristiche; ogni dimensione, caratteristica e cella è unica e non ripetuta.

Per le soggettive, la tassonomia è concisa (quattro dimensioni per un totale di nove caratteristiche), robusta ed esaustiva (per il dichiarato scopo dello studio), è estendibile ed esplicativa.

Il processo di costruzione della tassonomia può dunque considerarsi concluso.

### **3.8 Possibili utilizzi**

La funzione che abbiamo assegnato alla tassonomia appena costruita è, come già affermato in precedenza, di fornire un adeguato, chiaro ed immediato punto di partenza per chiunque si voglia avvicinare allo studio della WS, sia esso un neofita o un ricercatore esperto. Per rendere più chiaro il tipo di applicazione che intendiamo, facciamo qualche esempio di seguito.

#### **Punto di partenza per raccolta dati**

Uno dei "vuoti" rilevanti ancora presenti nella letteratura in tema di WS è quello della mancanza di quantificazione, principalmente per la oggettiva difficoltà nel reperimento di dati oggettivi e significativi.

La tassonomia da noi costruita può rappresentare un utile aiuto nella progettazione ed effettiva raccolta dei dati di uno studio simile.

Ad esempio, se si cercassero dei dati all'interno di un'organizzazione, si potrebbero usare gli oggetti della nostra tassonomia come fulcro dell'analisi sui quali costruire questionari o altri eventuali strumenti di indagine; si potrebbero invece usare le dimensioni e le singole caratteristiche (da noi finora identificate) per comprendere a quali soggetti, a quali livelli della struttura organizzativa, restringere il campo della propria indagine.

#### **Framework per valutazione effetti in azienda**

Un altro caso dove la nostra tassonomia potrebbe trovare applicazione è quello in cui un'organizzazione, che abbraccia i valori della WS, voglia valutare i suoi concreti effetti interni.

Gli oggetti potrebbero essere usati, similmente all'esempio precedente, per costruire strumenti valutativi che si focalizzano sugli adeguati aspetti da verificare, garantendo "misurazioni" più pregnanti ed accurate.

Potrebbe risultare inoltre utile utilizzare le dimensioni e caratteristiche per capire dove andare a ricercare i previsti effetti e/o miglioramenti, senza così correre il rischio (o perlomeno riducendolo) di valutarne gli effetti in una specifica situazione dove magari non se ne producono, o comunque in lieve misura. e, giungendo ad elaborare una valutazione negativa quando invece si è "cercato nel posto sbagliato".

Prendiamo in ipotesi il caso di un'azienda che, visto il successo del modello Mercedes, per chiudere il cerchio del nostro studio, voglia ispirarsi ad esso, abbracciando ed accogliendo quei valori, propri della WS, che hanno contribuito allo straordinario successo del team di Formula 1.

La tassonomia da noi costruita sarebbe uno strumento vantaggioso per emulare il modello scelto. Si potrebbe infatti utilizzarla come "mappa" per orientarsi in un contesto che è intrinsecamente astratto e di non immediata comprensione.

Un manager, in seguito ad indagini preliminari per rilevare la situazione di partenza (dove potrebbe ad esempio assegnare punteggi numerici su una scala da 1 a 10 per ogni singola variabile definita nella tassonomia: "as is") potrebbe in maniera strutturata individuare le aree di miglioramento per focalizzare sforzi e risorse per la crescita spirituale della propria organizzazione, attraverso l'implementazione di processi, pratiche e politiche atte a diffondere i valori della WS e così migliorare anche la performance complessiva ("to be").

In seguito all'adesione ai valori e all'implementazione di iniziative pratiche, attraverso la tassonomia, sarebbe facilitato anche nel compito di valutare l'efficacia dell'iniziativa nella sua interezza, la tassonomia rappresenterebbe così uno strumento operativo per il monitoraggio degli effetti della WS attraverso la rilevazione e confronto periodico.

## 4 -CONCLUSIONI

Il nostro studio presenta il primo tentativo di una classificazione tassonomica in un campo di ricerca in cui la letteratura di riferimento ne era priva: workplace spirituality ed i suoi effetti.

Per prima cosa sono stati analizzati gli studi preesistenti sul tema della WS e dei suoi effetti nelle organizzazioni, riassumendo ed esponendo i concetti chiave e le derivazioni più rilevanti dei diversi autori: dimensioni fondamentali ed implicazioni più evidenti già sottolineati nella ricerca di settore.

Dall'analisi condotta sulla letteratura precedente è emersa l'assenza di uno studio comparato che riassume la WS ed i suoi effetti all'interno di un quadro chiaro, olistico, sintetico, e soprattutto universalmente comprensibile.

La domanda di ricerca che ci si è posti è stata finalizzata a tentare di costruire quel quadro chiaro e sintetico, in grado di essere esplicativo per tutti.

Il metodo scelto per la progettazione del framework è stato quello della tassonomia, ispirandosi all'opera di Nickerson come strada maestra per garantire il perseguimento di un metodo rigoroso e scientificamente valido.

Una volta chiarita quale funzione avesse in questo quadro l'approccio selezionato, cioè la tassonomia, si è proceduto puntualmente alla sua compilazione.

Tale tassonomia, come ribadito in precedenza, non ha assolutamente la pretesa di essere definitiva sul tema. Essa rappresenta infatti soltanto un punto di partenza, sia per coloro che potranno trarre una qualche utilità dal presente studio e dall'implementazione della WS, sia soprattutto per la futura ricerca accademica in questo ambito.

La tassonomia costruita nelle pagine precedenti cerca in qualche modo di fugare i dubbi irrisolti nella letteratura precedente, fornendo per quanto possibile un quadro di comprensione immediata, seppur tuttavia non definitivo o ultimativo.

Le future ricerche potranno approfondire diversi temi e sviluppare diverse chiavi di lettura che emergono, o potranno emergere, dal presente studio. Ad esempio, un aspetto meritevole di essere analizzato più in dettaglio è cercare una quantificazione più analitica degli effetti della WS, magari studiando i differenziali di performance nelle organizzazioni con/senza WS, in una sorta di analisi controfattuale in grado di apprezzare concretamente il valore aggiunto apportato nelle organizzazioni, e nelle relative performance, dell'applicazione della WS. Si potrà, inoltre, anche estendere l'ambito di applicazione dell'approccio tassonomico con i futuri studi e nuovi approfondimenti in materia, in grado di analizzare ulteriori ambiti tematici ed elementi classificatori non tenuti in considerazione nella nostra ricerca.



## Riferimenti

- Altman, Morris. 2020. *Worker Satisfaction and Economic Performance: Microfoundations of Success and Failure*. 1<sup>a</sup> ed. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315500218>.
- Argyris, Chris, e William P. Sexton. 1970. *Organization theories*. Columbus, Ohio: Merrill.
- Ashar, Hanna, e Maureen Lane-Maher. 2004. «Success and Spirituality in the New Business Paradigm». *Journal of Management Inquiry* 13 (3): 249–60. <https://doi.org/10.1177/1056492604268218>.
- Ashmos, Donde P., e Dennis Duchon. 2000. «Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure». *Journal of Management Inquiry* 9 (2): 134–45. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>.
- Bailey, Kenneth D. 1994. *Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*. Quantitative Applications in the Social Sciences 07–102. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Barnum, David D., C.R. Snyder, Michael A. Rapoff, Mani M. Mani, e Rosie Thompson. 1998. «Hope and Social Support in Psychological Adjustment of Children Who Have Survived Burn Injuries and Their Matched Controls». *Children's Health Care* 27 (1): 15–30. [https://doi.org/10.1207/s15326888che2701\\_2](https://doi.org/10.1207/s15326888che2701_2).
- Beer, Michael, Russell A. Eisenstat, e Bert Spector. 1990. *The critical path to corporate renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Biberman, Jerry, e Michael Whitty. 1997. «A Postmodern Spiritual Future for Work». *Journal of Organizational Change Management* 10 (2): 130–38. <https://doi.org/10.1108/09534819710160790>.
- Bies, Robert J., Christopher L. Martin, e Joel Brockner. 1993. «Just Laid off, but Still a “Good Citizen?” Only If the Process Is Fair». *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6 (3): 227–38. <https://doi.org/10.1007/BF01419446>.
- Brockner, J., M. Konovsky, R. Cooper-Schneider, R. Folger, C. Martin, e R. J. Bies. 1994. «Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss». *Academy of Management Journal* 37 (2): 397–409. <https://doi.org/10.2307/256835>.
- Brockner, Joel. 1985. «The Relation of Trait Self-Esteem and Positive Inequity to Productivity». *Journal of Personality* 53 (4): 517–29. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1985.tb00380.x>.

- Cacioppe, Ron. 2000. «Creating Spirit at Work: Re-visioning Organization Development and Leadership – Part I». *Leadership & Organization Development Journal* 21 (1): 48–54. <https://doi.org/10.1108/01437730010310730>.
- Campbell, James K, e Yen Siew Hwa. 2014. «Could Social Capital and Organisational Commitment Influence Job Performance Amongst Academic Staff in Higher Education Institutions?», 29.
- Chelliah, Thamil Durai, Chan Ling-Meng, Mathivannan Jaganathan, e Ying-Yin Koay. 2019. «Case Study of Workplace Spirituality on Organizational Commitments among University Members in Malaysia». *Asia Proceedings of Social Sciences* 3 (2): 44–47. <https://doi.org/10.31580/apss.v3i2.508>.
- Clegg, Stewart, David Courpasson, e Nelson Phillips. 2006. *Power and organizations. Foundations for organizational science*. London: SAGE.
- Collins, James C., e Jerry I. Porras. 2005. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Random House.
- Cooper, Jack, e G. Davis. 1997. «Improving Management-labor Relations and Employee and Patient Well Being through Quality-of-work-life Programs». In *Developments in Quality-of-Life Studies*, 15. International Society for Quality-of-Life Studies.
- Curry, Lewis A., C. R. Snyder, David L. Cook, Brent C. Ruby, e Michael Rehm. 1997. «Role of Hope in Academic and Sport Achievement.» *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (6): 1257–67. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1257>.
- Dorsey, David. 1998. «The New Spirit of Work». *Fast Company*, 1998, 16 edizione. <https://www.fastcompany.com/34650/new-spirit-work>.
- Dubey, Pushkar. 2020. «Correlates Of Workplace Spirituality On JobSatisfaction Leadership Organisational Citizenship Behaviour And Organisational Growth: A-Literature Based Study From Organisational Perspective», 376951 Bytes. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.12141888>.
- Efraty, David, M. J. Sirgy, e Phillip Siegel. 2000. «The job/life satisfaction relationship among professional accountants: psychological determinants and demographic differences». In *Advances in Quality of Life Theory and Research*, a cura di Ed Diener e Don R. Rahtz, 4:129–57. *Social Indicators Research Series*. Dordrecht: Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-4291-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-94-011-4291-5_7).
- Feldman, Daniel C., e Hugh J. Arnold. 1983. *Managing individual and group behavior in organizations*. McGraw-Hill series in management. New York: McGraw-Hill.
- Freeman, R. Edward. 1994. «The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions».

Business Ethics Quarterly 4 (4): 409–21. <https://doi.org/10.2307/3857340>.

Friedman, Ray, Melinda Kane, e Daniel B. Cornfield. 1998. «Social Support and Career Optimism: Examining the Effectiveness of Network Groups Among Black Managers». *Human Relations* 51 (9): 1155–77. <https://doi.org/10.1177/001872679805100903>.

Golembiewski, Robert T., Robert F. Munzenrider, e Jerry G. Stevenson. 1986. *Stress in organizations: toward a phase model of burnout*. New York: Praeger.

Hawley, Jack. 1993. *Reawakening the spirit in work: the power of dharmic management*. 1st ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Hewitt, John P. 1998. *The myth of self-esteem: finding happiness and solving problems in America*. Contemporary social issues. New York: St. Martin's Press.

Hicks, Douglas A. 2003. *Religion and the workplace: pluralism, spirituality, leadership*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press.

Hill, Ronald Paul, Debra Stephens, e Iain Smith. 2003. «Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior: BUSINESS AND SOCIETY REVIEW». *Business and Society Review* 108 (3): 339–64. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00168>.

Himmelfarb, Gertrude. 1995. *On Looking into the Abyss: Untimely Thoughts on Culture and Society*. New York: Vintage Books.

Izzo, J., e E. Klein. 1998. «The Changing Values of Workers: Organizations Must Respond with Soul». *The Healthcare Forum Journal* 41 (3): 62–65.

Jurkiewicz, Carole L., e Robert A. Giacalone. 2004. «A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance». *Journal of Business Ethics* 49 (2): 129–42. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000015843.22195.b9>.

Jurkiewicz, Carole L., Tom K. Massey, e Roger G. Brown. 1998. «Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study». *Public Productivity & Management Review* 21 (3): 230. <https://doi.org/10.2307/3380856>.

Karasek, Robert, e Töres Theorell. 1999. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. 6. Dr. New York, NY: Basic Books.

Kotter, John P., e James L. Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York : Toronto : New York: Free Press ; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.

Kouzes, James M., e Barry Z. Posner. 2017. *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*. Sixth edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Krahnke, Keiko, Robert A. Giacalone, e Carole L. Jurkiewicz. 2003. «Point-counterpoint:

Measuring Workplace Spirituality». *Journal of Organizational Change Management* 16 (4): 396–405. <https://doi.org/10.1108/09534810310484154>.

Kruse, Kevin. 2013. «What is leadership?» *Forbes*, 2013. <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>.

Lawler, Edward E., Daniel J. Koys, e Steven C. Ross. 1987. «High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance». *The Academy of Management Review* 12 (3): 567. <https://doi.org/10.2307/258525>.

Lazarus, R. S. 2000. «Toward Better Research on Stress and Coping». *The American Psychologist* 55 (6): 665–73. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.6.665>.

Lloyd, Tom. 1990. *The «nice» company*. London: Bloomsbury.

Long, Brad S., e Jean Helms Mills. 2010. «Workplace Spirituality, Contested Meaning, and the Culture of Organization: A Critical Sensemaking Account». *Journal of Organizational Change Management* 23 (3): 325–41. <https://doi.org/10.1108/09534811011049635>.

Lovullo, Dan Phillip. 1996. «Essays on the psychology of competition». Ph.D in Business Administration, University of California, Berkeley.

Maccoby, Michael. 1989. *Why work: motivating and leading the new generation*. 1st Touchstone ed. A Touchstone book. New York: Simon and Schuster.

Mackenzie, E. R., D. E. Rajagopal, M. Meibohm, e R. Lavizzo-Mourey. 2000. «Spiritual Support and Psychological Well-Being: Older Adults' Perceptions of the Religion and Health Connection». *Alternative Therapies in Health and Medicine* 6 (6): 37–45.

Maslow, Abraham H., e Robert Frager. 1987. *Motivation and personality*. 3rd ed. New York: Harper and Row.

McGregor, Douglas, e Joel Cutcher-Gershenfeld. 2006. *The human side of enterprise*. Annotated ed. New York: McGraw-Hill.

McKnight, R., e J.D. Adams. 1984. «Spirituality in the Workplace». In *Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings*. Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings. Miles River Press.

Meyer, John P., e Natalie J. Allen. 1991. «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment». *Human Resource Management Review* 1 (1): 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Milliman, John F., Andrew J. Czaplewski, e Jeffery M. Ferguson. 2001. «AN EXPLORATORY EMPIRICAL ASSESSMENT OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SPIRITUALITY AND EMPLOYEE WORK ATTITUDES.» *Academy of Management Proceedings* 2001 (1): B1–6. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133599>.

- Mitroff, Ian I., e Elizabeth A. Denton. 1999. *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. 1. ed. A Warren Bennis Book. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Mohrman, Susan Albers, Jay R. Galbraith, e Edward E. Lawler. 1998. *Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world*. 1st ed. The Jossey-Bass business & management series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moorman, Robert H. 1991. «Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?» *Journal of Applied Psychology* 76 (6): 845–55. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>.
- Neck, Christopher P., e John F. Milliman. 1994. «Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life». *Journal of Managerial Psychology* 9 (6): 9–16. <https://doi.org/10.1108/02683949410070151>.
- Nickerson, Robert C, Upkar Varshney, e Jan Muntermann. 2013. «A Method for Taxonomy Development and Its Application in Information Systems». *European Journal of Information Systems* 22 (3): 336–59. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.26>.
- O'Reilly, Charles A., e Jeffrey Pfeffer. 2000. *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Organ, Dennis W. 1997. «Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time». *Human Performance* 10 (2): 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2).
- Pargament, Kenneth I. 1999. «The Psychology of Religion and Spirituality? Yes and No». *The International Journal for the Psychology of Religion* 9 (1): 3–16. [https://doi.org/10.1207/s15327582ijpr0901\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327582ijpr0901_2).
- Pawar, Badrinarayan Shankar. 2009. «Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model». *Journal of Business Ethics* 90 (3): 375–86. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0047-7>.
- Petchsawang, Pawinee, e Dennis Duchon. 2012. «Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance». *Journal of Management, Spirituality & Religion* 9 (2): 189–208. <https://doi.org/10.1080/14766086.2012.688623>.
- Pfeffer, Jeffrey, Robert A. Giacalone, e Carole L Jurkiewicz. 2005. «Business and Spirit: Management Practices that Sustain Values». In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. M.E. Sharpe. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=2027521>.
- Pfeffer, Jeffrey, e John F. Veiga. 1999. «Putting People First for Organizational Success». *Academy of Management Perspectives* 13 (2): 37–48.

<https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>.

Pratt, Michael G. 1998. «To Be or Not to Be?: Central Questions in Organizational Identification». In *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, 171–208. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231495.n6>.

Quick, James C., a c. di. 2013. *Preventive stress management in organizations*. 2nd ed. Washington, DC: American Psychological Association.

Rego, Arménio, e Miguel Pina e Cunha. 2008. «Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study». *Journal of Organizational Change Management* 21 (1): 53–75. <https://doi.org/10.1108/09534810810847039>.

Reich, Michael. 2017. *Racial Inequality: A Political-Economic Analysis*. Princeton Legacy Library. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Saadatyar, Fahime Sadat, Mojtaba Poursalimi, Omar Al-Tabbaa, e Michela Iannotta. 2019. «Workplace Spirituality as a Source for Competitive Advantage: An Empirical Study». *International Journal of Organizational Analysis* 28 (3): 655–76. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1915>.

Salzmann, J.C. 1997. «Thriving during Organizational Change: The Role of Metaphors for Change, Optimism and Pessimism, and Attributional Style». *Dissertation Abstracts International*.

Scandura, Terri A. 1992. «Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation». *Journal of Organizational Behavior* 13 (2): 169–74. <https://doi.org/10.1002/job.4030130206>.

Schulman, P. 1999. «Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity». *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19.

Schwartz, T. 2000. «The Greatest Sources of Satisfaction in the Workplace are Internal and Emotional». *Fast Company* 40.

Sigall, H., e R. Gould. 1977. «The Effects of Self-Esteem and Evaluator Demandingness on Effort Expenditure». *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1): 12–20. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.35.1.12>.

Snyder, C. R. 1994. *The Psychology of Hope: You Can Get There from Here*. New York: Free Press.

Snyder, C. R., a c. di. 1999. *Coping: the psychology of what works*. New York: Oxford University Press.

Tharenou, Phyllis. 1979. «Employee Self-Esteem: A Review of the Literature». *Journal of Vocational Behavior* 15 (3): 316–46. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90028-9).

Tse, Eliza Ching-Yick, Giles A. Jackson, H. Lee Meadow, e M. J. Sirgy. 1990. «Alcohol Abuse in the Workplace: Challenges and Strategic Implications for the Hospitality Industry». In *Quality-of-Life Studies in Marketing and Management*. Virginia Tech, Center for Strategy and Marketing Studies.

Vandenberghe, Christian. 2011. «Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Integrative Model». *Journal of Management, Spirituality & Religion* 8 (3): 211–32. <https://doi.org/10.1080/14766086.2011.599146>.

Wagner, P.R. 1996. «Management During Organizational Change: Optimism versus Disillusionment». *Dissertation Abstracts International*.

Zinnbauer, Brian J., Kenneth I. Pargament, e Allie B. Scott. 1999. «The Emerging Meanings of Religiousness and Spirituality: Problems and Prospects». *Journal of Personality* 67 (6): 889–919. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00077>.