

# LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Comportamento organizzativo

## **PATOLOGIE CRONICHE IN AMBITO ORGANIZZATIVO: L'IMPATTO DELLA DISCRIMINAZIONE SUL WORK ENGAGEMENT**

RELATORE

Laura Innocenti

CORRELATORE

Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Alice Talevi  
Matr. 735681

Anno accademico: 2021/2022

# INDICE

<b>Introduzione</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPITOLO I</b> .....	<b>7</b>
<b>LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: I SISTEMI PEOPLE MANAGEMENT</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 LE RISORSE UMANE</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 storia ed evoluzione del concetto di “risorse umane” .....	7
1.1.2 Il valore delle risorse intangibili nelle organizzazioni .....	10
1.1.3 Il ruolo strategico delle risorse umane .....	11
<b>1.2 L'IMPORTANZA DI INVESTIRE SUL CAPITALE UMANO</b> .....	<b>12</b>
1.2.1 Capitale intellettuale e capitale umano .....	13
1.2.1.1 Il capitale umano come fonte di vantaggio competitivo .....	16
1.2.2 Il benessere organizzativo .....	19
1.2.3 La soddisfazione lavorativa .....	21
<b>1.3 SISTEMI DI PEOPLE MANAGEMENT</b> .....	<b>27</b>
1.3.1 Counseling, coaching e mentoring .....	29
1.3.2 Origine e sviluppo dei modelli di gestione delle risorse umane .....	30
1.3.3 Teorie di riferimento sullo Human Resource Management .....	31
1.3.4 Sistemi di People management: definizione ed importanza del tema .....	34
1.3.5 Vantaggi e criticità dei sistemi di People management .....	35
<b>CAPITOLO II</b> .....	<b>37</b>
<b>DIVERSITY MANAGEMENT E MALATTIE CRONICHE</b> .....	<b>37</b>
<b>2.1 IL DIVERSITY MANAGEMENT</b> .....	<b>37</b>
2.1.1 Cosa è il diversity management – introduzione alla gestione delle diversità .....	37
2.1.2 I benefici del diversity management .....	39
2.1.3 Le criticità e i limiti del diversity management .....	43
2.1.4 L'importanza della cultura organizzativa e l'organizzazione multiculturale .....	47
2.1.5 La gestione delle diversità in Italia .....	54
2.1.6 Il concetto di diversità e le principali forme di diversità .....	59
2.1.6.1 Disabilità e malattie croniche: le differenze sostanziali .....	73
<b>2.2. LE MALATTIE CRONICHE: UNA CATEGORIA DI DIVERSITÀ UNICA</b> .....	<b>74</b>
2.2.1 Definizione di malattie croniche e caratteristiche che la distinguono dagli altri tipi di diversità .....	74
2.2.2 Implicazioni psicologiche delle malattie croniche sugli individui .....	80
2.2.2.1 La disclosure: una problematica da gestire .....	82
2.2.3 Cause e fattori di rischio .....	84
2.2.3.1 Incentivare la prevenzione nei luoghi di lavoro .....	88
2.2.4 L'impatto delle malattie croniche sul lavoro – il presenteeism .....	90
2.2.4.1 Barriere alla carriera .....	92

2.2.4.2 Il licenziamento per inabilità sopravvenuta .....	95
<b>CAPITOLO III.....</b>	<b>98</b>
<b>L'ANALISI EMPIRICA.....</b>	<b>98</b>
<b>3.1 IL THEORETICAL BACKGROUND.....</b>	<b>98</b>
<b>3.2 IL MODELLO DI RICERCA.....</b>	<b>104</b>
<b>3.3 IL CAMPIONE E LA METODOLOGIA.....</b>	<b>105</b>
<b>3.4 LE VARIABILI (LE SCALE UTILIZZATE, LE ANALISI DI SOLIDITÀ E DI AFFIDABILITÀ).....</b>	<b>109</b>
<b>3.5 L'ANALISI.....</b>	<b>115</b>
<b>3.6 I RISULTATI.....</b>	<b>116</b>
<b>CAPITOLO IV .....</b>	<b>124</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>128</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>137</b>

## *Introduzione*

A causa del progressivo invecchiamento della popolazione, del miglioramento delle aspettative di vita, nonché dei progressi nel campo medico-scientifico, sono sempre di più gli individui economicamente attivi che risultano parzialmente inabili o temporaneamente incapaci di svolgere la propria attività lavorativa perché affetti da una patologia cronica.

Le malattie croniche sono patologie generalmente non trasmissibili che si caratterizzano e si distinguono dalle altre malattie per una serie di caratteristiche comuni come la lunga durata, la non reversibilità, la lenta progressione, l'imprevedibilità e la necessità di un'assistenza reiterata e cure mediche continue.

Rientrando in questa categoria una serie di malattie come il cancro, i tumori, la sclerosi multipla, il diabete, l'HIV o l'artrite, parlare di sintomatologia comune potrebbe risultare riduttivo: i sintomi infatti possono variare nella loro gravità, potendo risultare lievi o molto intensi, e nella loro visibilità, potendo essere latenti o manifesti o al tempo stesso seguire fasi di remissione, intervallate da fasi di riacutizzazione e questo rende impossibile una programmazione delle attività da svolgere, soprattutto quelle della sfera lavorativa.

Nonostante si pensi che queste condizioni si manifestino in età avanzata, in realtà molti sono i soggetti che sviluppano patologie croniche in giovane età, ragion per cui questa non è solo una problematica individuale, di soggetti in età pensionabile o in procinto di lasciare il posto di lavoro, bensì un aspetto che interessa l'intera collettività, organizzazioni comprese.

Nonostante la complessità e l'importanza della materia, le malattie croniche sono una tematica che, in ambito organizzativo e manageriale, è stata trattata solo limitatamente; pertanto, l'intento di questo elaborato è quello di analizzare questa particolare forma di diversità, attraverso una rassegna delle analisi esistenti, e di fornire un contributo innovativo alla ricerca empirica circa il comportamento organizzativo di individui portatori di patologie croniche, al fine di sensibilizzare le organizzazioni e fornire loro spunti per una più efficace gestione dei lavoratori che ne sono affetti.

Nel primo capitolo si è voluta analizzare l'importanza delle risorse umane, concetto che negli anni ha subito un'evoluzione e che oggi non è più da intendersi solo come l'insieme dei lavoratori che a vario titolo prestano le proprie attività contribuendo al raggiungimento di obiettivi e di fini organizzativi, ma altresì come l'insieme delle competenze, delle capacità e delle professionalità di cui ciascun individuo è portatore.

Il talento, le competenze, il *know-how*, così come le capacità di innovazione e la creatività rappresentano infatti elementi considerati *intangibles* ma al tempo stesso essenziali che rendono un'organizzazione unica e competitiva nel mercato, che contribuiscono a creare valore e in parte

costituiscono quello che viene chiamato “il capitale umano”, che insieme al “capitale organizzativo” e a quello “relazionale” concorrono a formare “il capitale intellettuale”, considerata per molte organizzazioni, l’unica fonte di vantaggio competitivo.

Dopo aver analizzato aspetti come il benessere individuale e la soddisfazione lavorativa, che prima erano considerati poco rilevanti e marginali e che oggi invece costituiscono le fondamenta di molte pratiche e sono alla base del successo di ogni organizzazione, si è deciso di approfondire la storia e l’evoluzione dei sistemi di people management.

Negli ultimi decenni molte organizzazioni infatti, capendo l’importanza e il rilievo delle risorse umane, hanno iniziato ad investire sulla loro formazione e hanno sviluppato le adeguate politiche al fine di gestire, attrarre, trattenere e al tempo stesso valorizzare ciascun individuo con le sue unicità.

Il secondo capitolo invece analizza il diversity management, le sue origini e la sua evoluzione, nonché i benefici e le criticità che si celano dietro la gestione in ambito organizzativo della diversità e successivamente disamina le malattie croniche, fornendo al tempo stesso sia un quadro definitorio-scientifico che una sintesi dell’impatto di suddette patologie sul lavoro.

Quando si parla di *Diversity & Inclusion Management*, si fa riferimento all’insieme di pratiche e politiche volte alla gestione e alla valorizzazione della diversità sui luoghi di lavoro, all’eliminazione di ogni forma di discriminazione o di emarginazione legata al genere, all’età, alla razza, all’etnia, all’orientamento sessuale e alle abilità.

Attraverso una rassegna dei benefici legati ad una corretta gestione della diversità (come ad esempio quelli legati ad una riduzione dei tassi di turnover, di assenteismo, ad una migliore reputazione e immagine aziendale, al raggiungimento di obiettivi di responsabilità sociale, ad una maggiore creatività e capacità di innovazione, ad una migliore capacità di problem-solving ecc..) e tramite una sintesi dei rischi e dei costi ad essa connessi (come ad esempio i problemi di comunicazione, i costi organizzativi, quelli legali o quelli legati alla formazione e all’addestramento ecc..), nonché attraverso un approfondimento delle principali forme di diversità, si è proceduto quindi con l’introduzione di una categoria di diversità unica, la malattia cronica.

Dopo aver spiegato che malattie croniche e disabilità sono due condizioni distinte e aver riportato le principali definizioni dei principali enti ed istituti, nonché aver analizzato le principali cause e i fattori di rischio, si è poi cercato di fornire una sintesi delle implicazioni psicologiche delle malattie croniche sugli individui, di approfondire il tema della *disclosure* (l’atto di rivelare agli altri informazioni personali), l’importanza della prevenzione sui luoghi di lavoro e l’impatto che la malattia cronica ha sul lavoro.

Nel terzo capitolo invece è stata riportata l’analisi empirica e i risultati di uno studio che si inserisce all’interno di un disegno di ricerca più ampio, il MaCro@work, avviato dalla Fondazione

Lavoro per la persona, fondazione che da anni si occupa della valorizzazione del lavoro come espressione della persona, attraverso programmi culturali di ricerca e di educazione.

Nello specifico lo studio ha lo scopo di analizzare l'effetto di risorse organizzative task oriented, come l'autonomia, la varietà e la percezione di supporto organizzativo sul Work Engagement, prendendo come riferimento un campione di individui cronicamente malati e in un secondo momento di studiare l'impatto della discriminazione sulle relazioni precedentemente indagate.

Infine, nel quarto capitolo vengono riportate le conclusioni, le implicazioni manageriali e alcune considerazioni sui temi trattati nell'elaborato.

# CAPITOLO I

## LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: I SISTEMI PEOPLE MANAGEMENT

### 1.1 LE RISORSE UMANE

Il termine “risorse umane” custodisce, in sé, molti significati, inerendo non solo alla mera compagine dei lavoratori, intesa nella sua composizione, bensì alle sue potenzialità, ai suoi connotati di creatività e alle forme di contributi che ne possono derivare. Il termine “risorsa” fa, infatti, riferimento ad un’accezione valoriale da cui è possibile attingere per creare merci e/o servizi e soddisfare esigenze di natura economica. Le “risorse umane” sono, dunque, valore, che gemma dal personale, e che viene espresso dalla sua professionalità e dalle sue competenze, e per tale motivo, le spese che le riguardano devono essere considerate investimenti, essendo costi associati a futuri vantaggi. Il rilievo delle “risorse umane” in ambito aziendale è tale da coinvolgere molti aspetti operativi, dalla pianificazione delle strategie generali, al reclutamento, fino alle forme di selezione e all’inserimento in azienda.

Una volta concluso l’accesso in azienda, il rapporto con quest’ultima richiede che vi sia anche un’attenzione alla politica retributiva e alle possibilità di carriera, il che evidenzia che il tema permea ogni fase della gestione di un’azienda. Quanto descritto rimanda alla necessità di un’acquisizione del concetto in maniera versatile, al punto da richiedere opportuni approfondimenti che verranno affrontati nel prosieguo.

#### 1.1.1 *storia ed evoluzione del concetto di “risorse umane”*

Le “risorse umane”, ovvero il fattore produttivo che corrisponde all’ “essere umano” inteso nell’accezione che fa rimando alle competenze e alle capacità, hanno costituito, in epoche remote, un elemento del ciclo produttivo poco considerato, ritenendo che i lavoratori fossero dei meri esecutivi la cui fidelizzazione non fosse rilevante. Gli economisti classici inglesi del XIX secolo, tra cui Smith, Jevons, Menger, ne indagarono il contributo al processo produttivo, senza soffermarsi sugli aspetti legati al loro coinvolgimento, alle politiche aziendali volte ad una loro crescita, al rilievo della diffusione della *knowledge* in modalità trasversale ecc. In particolare, nell’analisi condotta da Adam

Smith<sup>1</sup>, le risorse umane vennero considerate come automi da cui trarre la massima produttività<sup>2</sup> tramite la ripartizione delle mansioni, ovvero attraverso la specializzazione (ad esempio, per fare uno spillo, un prodotto elementare, occorre molte operazioni, tra cui tirare il filo, tagliarlo, allineare i pezzi, appuntirli, munirli di capocchia, zincarli, imballarli ed altri il che richiedeva di specializzarsi in ciascuna di esse) che avrebbe moltiplicato i risultati finali. I lavoratori oggetto di analisi di Smith erano gli operai che, all'epoca, stavano trainando la crescita dell'industrializzazione dedicandosi alla giornata lavorativa anche per sedici ore al giorno, con ritmi che venivano costantemente monitorati al solo scopo di massimizzare i profitti.

Tra i primi<sup>3</sup> a denunciare la disumanizzazione degli operai vi fu il filosofo economista Karl Marx che, nel descrivere la condizione degli operai utilizzò il termine di "alienazione" ad indicare il distacco che intercorreva tra i proletari e il prodotto che con il loro lavoro realizzavano, dovuto alla circostanza che vedeva le merci ottenute non appartenere a chi le produceva, come era accaduto fino a quel momento nelle prestazioni realizzate in ambito agricolo o artigianale. L'alienazione dell'operaio derivava, inoltre, dalla mancanza di libertà nell'esecuzione, che finiva per mortificare la sua creatività e che si basava su imposizioni di ritmi e di *modus operandi* dettati dal capitalista-industriale.

Infatti, i lavoratori non producevano per se stessi, ma per il capitalista, che li vedeva come mezzi di cui servirsi, al solo scopo di arricchirsi e trarre il massimo profitto.

Il lavoro degli operai era quindi ripetitivo, unilaterale e marcava l'esistenza di una scissione tra la natura umana e le modalità di lavoro in fabbrica.

Quello tra il lavoratore ed il datore capitalista era un rapporto conflittuale basato sullo sfruttamento, dove le condizioni erano dettate da una sola delle parti in gioco: il datore di lavoro<sup>4</sup>.

L'alienazione descritta coinvolgeva totalmente gli operai, e da questa, come dalle condizioni che vedeva gli stessi costretti, derivò un'opposizione dialettica e un susseguirsi di rivendicazioni sindacali tra forza lavoro e rapporti di produzione che dureranno a lungo.

Nei decenni successivi i lavoratori avrebbero conquistato alcuni diritti, tuttavia la loro funzione continuò ad essere associata all'esecuzione meccanica di direttive imposte dall'alto a cui non avrebbero potuto opporsi.

---

<sup>1</sup> L'opera in cui Adam Smith espresse tali concetti è *Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, trad. it. La ricchezza delle nazioni, scritto nel 1776.

<sup>2</sup> La produttività indica il contributo alla produzione dato da un singolo fattore.

<sup>3</sup> Rousseau, Fichte, Schelling, Hegel, Feuerbach furono i primi studiosi a parlare di alienazione, ma è solo con Marx che il concetto prende forma.

<sup>4</sup> A seguito di alcuni interventi pubblici finalizzati a favorire gli operai, Marx affermerà "Come il vestiario, l'alimentazione, il trattamento migliore e un maggiore peculio non aboliscono il rapporto di dipendenza e lo sfruttamento dello schiavo, così non aboliscono quello del salariato". Karl Marx, *Estratti e commenti critici a "Stato e anarchia" di Bakunin*, in Karl Marx, Friedrich Engels, *Critica dell'anarchismo*, Torino, Einaudi, 1972, p.137.

Nel 1911, Taylor nella sua opera “*L’organizzazione scientifica del lavoro*” introdusse, per la prima volta, il concetto di scientificità dell’organizzazione lavorativa che prevedeva che la selezione dei lavoratori non fosse basata, unicamente, sulla valutazione delle sue capacità ma che si svolgesse impiegando tre fasi precise (Taylor, 1911):

1. Analisi delle caratteristiche della mansione da svolgere;
2. Creazione delle doti necessarie al lavoratore adatto a quel tipo di mansione;
3. Selezione del lavoratore ideale, finalizzato alla sua introduzione nell’azienda.

Si trattò di un’importante svolta, in quanto, oltre ad introdurre il presupposto dell’applicazione di un’intera procedura in sostituzione di un mero atto di assunzione, inquadrò il lavoratore all’interno della complessità organizzativa, abbandonando, così, la precedente idea che lo voleva, unicamente, collocato, in seno alla sola funzione produttiva svolta.

Infatti, partendo dall’idea che gli operai sfruttavano le inefficienze del processo produttivo per minimizzare gli sforzi, Taylor, attraverso lo “*scientific management*”, elaborò un nuovo metodo di lavoro, più efficace e strettamente scientifico.

Il nuovo sistema di gestione e di direzione del lavoro, chiamato dal teorico inglese “*task management*”, era basato su una razionalizzazione del ciclo produttivo, nonché su una divisione dei processi di produzione in singoli movimenti, che vedeva ogni individuo avere un solo compito ben definito e prefissato, da portare a termine entro tempi standardizzati e prefissati. L’analisi accurata e analitica dei compiti da portare a termine, del ciclo produttivo, dei tempi di lavoro, nonché dei singoli lavoratori impegnati nel processo di produzione e dei loro movimenti, consentiva ai lavoratori di beneficiare di orari lavorativi ridotti, di svilupparsi in specifiche attività e di avere del tempo libero, nonché di migliorare le loro condizioni sociali.

Ciò nonostante, l’attenzione era rivolta al solo modo di produrre (motivo per cui i problemi di una produzione inefficiente erano da minimizzare), all’assistenza degli infortuni sul luogo di lavoro e gli enti e i comitati che venivano istituiti si limitavano a migliorare le condizioni di sicurezza e di salute. Solo più tardi fu infatti compresa l’importanza della prevenzione dei rischi rispetto alla cura degli incidenti ormai verificatisi (Franco, 2012).

Rispetto al taylorismo, il fordismo, diffusosi negli anni ‘30 del secolo scorso, prese atto che occorre incentivare i lavoratori e, per farlo, occorreva non solo il controllo diretto del caporeparto ma anche l’introduzione della premialità, in modo da garantire alle classi operaie un benessere mai conosciuto prima e consentire loro di essere non solo produttori ma anche consumatori. Un’altra differenza sostanziale tra taylorismo e fordismo risiede nella circostanza che vede quest’ultimo fare maggiore leva sulla tecnologia, pur considerando i lavoratori funzionali ad essa e, quindi, imprescindibili al processo produttivo.

È solo con gli studi di Elton Mayo (1933), che, in contrapposizione con l'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor, l'attenzione viene spostata sull'elemento umano e sullo sviluppo di un management moderno che prendesse in considerazione il fattore persona e le relazioni umane<sup>5</sup>. Seguirono molti ricercatori come Maslow (1943), Alderfer (1972), McClelland (1985), Herzberg (1966) e Locke (1968) che, sulla scia delle analisi di Mayo, introdussero queste tematiche nei loro studi.

Il termine "risorse umane", in sostituzione di "lavoratori", venne impiegato, per la prima volta, alla fine degli anni '60 del secolo scorso da Raymond Miles, docente presso la School of Business dell'Università di Berkeley. Come si vedrà in seguito, con la locuzione 'risorse umane' si provvide all'introduzione di nuove teorie, che videro i dipendenti elevarsi da elementi strumentali alla produzione a fattori in grado di pensare, creare, proporre, inventare laddove motivati a farlo.

Fu così che le imprese e iniziarono ad investire sui dipendenti al fine di ottimizzarne le prestazioni e la loro qualità. Gli aspetti motivazionali, il benessere dei lavoratori, le premialità, la possibilità di esprimersi iniziarono ad essere introdotti nelle politiche del lavoro finendo per consolidarsi nella struttura del rapporto con le imprese.

### 1.1.2 Il valore delle risorse intangibili nelle organizzazioni

Quando si parla di valore di una data organizzazione, è necessario chiarire che gli elementi che concorrono alla formazione dello stesso sono tanto gli elementi fisici (in letteratura noti come "*tangible assets*") e il capitale finanziario quanto i fattori "intangibili", che nel loro insieme costituiscono il capitale intellettuale.

Mentre la maggior parte degli *assets* di un'organizzazione sono facilmente traducibili in termini finanziari e possono essere monetizzati (si pensi ad esempio agli impianti, alle proprietà e alle risorse finanziarie), gli *intangibles* rappresentano un elemento che, per la sua immaterialità e non solo, è di difficile quantificazione. Ciò nonostante gli aspetti organizzativi e relazionali, così come il talento dei dipendenti, le conoscenze, le competenze e la capacità di innovazione, sono elementi essenziali che rendendo un'organizzazione unica rispetto alla concorrenza, determinano il suo valore e il suo successo e per tale ragione richiedono un'accurata considerazione e attenzione.

Il capitale umano costituisce una delle "risorse intangibili" le quali implicano valori che, sebbene non materiali, garantiscono un importante contributo ai processi produttivi di beni e/o di servizi. Tra le

---

<sup>5</sup> Questa corrente di studi è infatti nota come *Human Relations*, oggi *Organizational Behaviour*.

“risorse intangibili” rientra il *know how* che, in molti ambiti, è l’unica fonte da cui dipendono i risultati finali. Oltre al *know how*, tra gli *intangible assets* rientra l’avviamento di un’azienda, che rivela la sua capacità di produrre reddito, i brevetti detenuti e le licenze. Le “risorse umane” che, come si vedrà, costituiscono un elemento valoriale che va oltre il mero contributo alla produzione, fornendo suggerimenti, creando sinergie ed apportando sapere, rientrano tra gli “intangibili”, in quanto associate alla loro versatile potenzialità che si basa sulle competenze detenute più che sulle prestazioni osservabili (Tommasi e Caramia, 2009).

Le “risorse intangibili” rappresentano, dunque, un valore che “spinge” il funzionamento delle organizzazioni al di là delle loro potenzialità materiali, costituendo il dato qualitativo più importante dell’attività. La detenzione di un brevetto o di una licenza corredo l’attività e consente all’organizzazione di avere una forza contrattuale maggiore rispetto alla concorrenza, mentre, il contributo dell’*intangible* costituito dai lavoratori dipende dalla forma assunta dal coinvolgimento che li riguarda il quale non si esplicita, come si è detto, unicamente, nell’impegno profuso, quanto dalla loro creatività ed iniziativa. Tali aspetti saranno oggetto di trattazione nel prosieguo.

### 1.1.3 Il ruolo strategico delle risorse umane

Negli ultimi decenni i “beni intangibili” hanno ricevuto un’attenzione crescente ed un peso sempre maggiore nel *total asset* dei bilanci d’esercizio delle imprese. Gli investimenti destinati al capitale umano, nell’accezione di sicurezza dei luoghi, di cura degli spazi di lavoro, di erogazione di corsi di formazione, di previsione di premi legati ai risultati, di riconoscimento di spazi per svolgere riunioni ecc., sono ormai diffusi in molte imprese. Le motivazioni che spiegano la crescita di tali iniziative risiedono nella consapevolezza del loro ruolo strategico che comporta un mix integrato di politiche, di progetti e di prassi quotidiane che si svolgono in un contesto orientato alla definizione di funzioni e processi. A ciò occorre aggiungere il rilievo dell’esperienza che viene riconosciuta come fonte da cui trarre indicazioni aggiuntive (Bonazzi, 2006).

Le “risorse umane” costituiscono, oggi, il dato dinamico dei progetti delle organizzazioni senza il quale questi ultimi non potrebbero essere attuati. In tal senso, le “risorse umane” costituiscono l’aspetto trainante delle politiche delle organizzazioni, essendo il riferimento delle funzioni che si intendono introdurre, e ciò spiega il rilievo degli investimenti sostenuti per la diffusione di una *policy* pubblica che ha l’obiettivo di esortare l’adozione di tali scelte aziendali.

Come si vedrà, le risorse umane hanno un ruolo centrale nelle strategie d’impresa, essendo la variabile che porta a termine i progetti avviati. Perché vi sia un coinvolgimento in tal senso, è compito dei

manager creare un rapporto di fidelizzazione che richiede varie iniziative, quali: trasferire agli individui i valori dell'impresa, concordare con loro gli obiettivi, infondere sicurezza trasmettendo loro la convinzione che fanno la differenza, orientarli ai risultati, dare feedback incoraggianti, aiutare i lavoratori a capitalizzare le esperienze, fornire feedback produttivi, ovvero coinvolgerli nelle dimensioni dirigenziali e agevolare la comunicazione.

La gestione delle “risorse umane” è da considerarsi strategica sia in un'ottica *strumentale* che *costitutiva* (Bonazzi, 2006).

Nel primo caso si fa rimando alla gestione concepita come un insieme di sistemi, tecniche e modelli che servono a far funzionare la struttura organizzativa in modo coerente rispetto agli obiettivi strategici mentre, nel secondo caso, è da considerarsi *costitutiva* della strategia se concepita come un'attività di *general management*, venendo vista come parte integrante di ogni ruolo manageriale. In base a quest'ultimo approccio le politiche di *human resource* non sono considerate una variabile residuale rispetto a quelle strutturali, potendone costituire il presupposto.

## 1.2 L'IMPORTANZA DI INVESTIRE SUL CAPITALE UMANO

L'acquisizione della consapevolezza del rilievo in ambito aziendale delle “risorse umane” ha trasformato l'accezione di spese per i dipendenti in “investimenti” in *intangibles*. Ciò implica che i costi per la formazione, per l'introduzione di presidi di *knowledge management*<sup>6</sup>, di circoli della qualità, di premialità ecc. vengono, intesi come “anticipi”, sostenuti per iniziative che si prevede renderanno più di quanto sono state pagate. Non mancano prove che mostrano che il personale, se valorizzato, tende a restituire oltre ciò che è stato anticipato. La teoria degli *efficiency wages* (salari di efficienza), ad esempio, evidenzia come, l'attenzione salariale comporti una reazione, da parte dei dipendenti, che si traduce in aumento della produttività nella consapevolezza che al loro lavoro viene riconosciuto un ruolo di rilievo. Ciò crea fidelizzazione che rafforza il rapporto, e in tal senso, poiché l'investimento in “capitale umano” si traduce in un incremento dell'impegno dei lavoratori, non vi è dubbio che le organizzazioni che non lo valorizzano si espongono al rischio di non riuscire a far fronte alle istanze dettate dalle esigenze di flessibilità. Ciò premesso, le “risorse umane” sono tali sia in quanto espressione di capitale intellettuale che di capitale umano. Di seguito, tale distinzione.

---

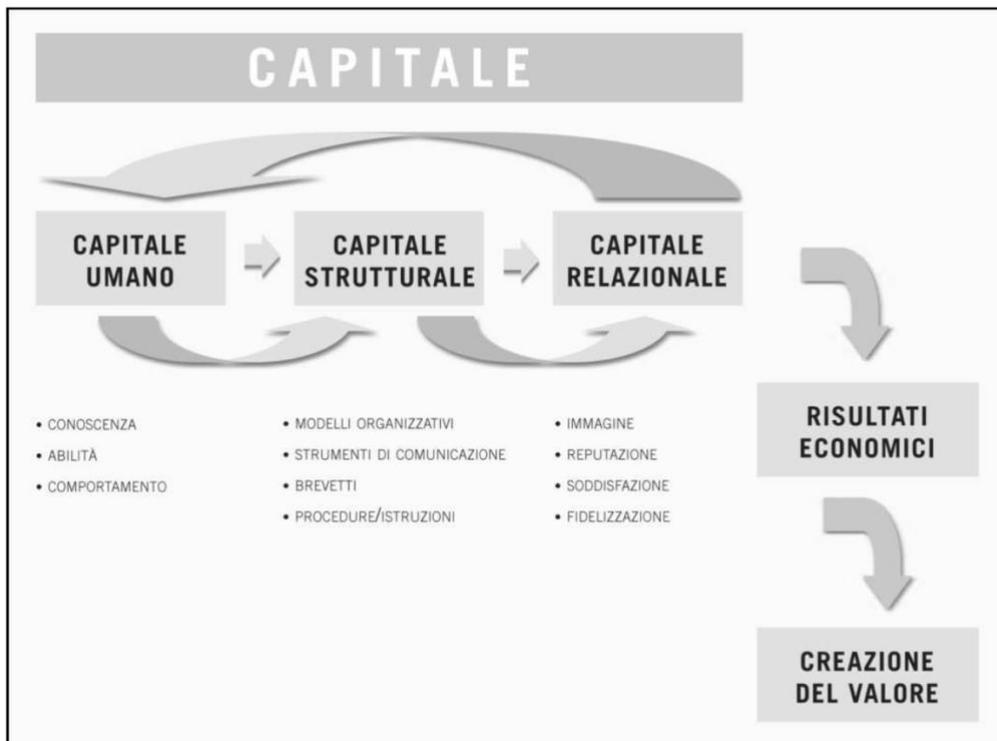
<sup>6</sup> Il *Knowledge management* è un concetto che fa riferimento alla gestione e alla condivisione della conoscenza. Essa costituisce un preciso scopo delle organizzazioni tenute ad acquisire nuova conoscenza, conservarla, gestirla e diffonderla.

### 1.2.1 Capitale intellettuale e capitale umano

Con il termine “capitale intellettuale” si fa riferimento all’insieme delle risorse presenti in un’azienda che contribuiscono alla sua capacità competitiva e al suo valore (Edvinsson e Malone, 1997). In particolare, il “capitale intellettuale” può essere definito come il complesso costituito dal “capitale relazionale” che fa riferimento alle relazioni che i dipendenti hanno con soggetti esterni; dal “capitale umano”, che rimanda alle conoscenze, alle competenze e al talento dei lavoratori; dal “capitale organizzativo” o strutturale, che riguarda il *Know how* e la collaborazione.

Gestire in maniera strategica queste tre componenti, tra loro interdipendenti, contribuisce a migliorare in modo significativo le prestazioni di un’organizzazione (Edvinsson e Malone, 1997).

Figura 1: Il capitale intellettuale



Fonte: Franco M., (2012)

Partendo quindi dal “capitale umano”, rappresentato dalle abilità, dalle competenze e dalle conoscenze di cui ciascun individuo è portatore, le relazioni e i rapporti con clienti e fornitori, e nella reputazione guadagnata dall’azienda, rientrano, dunque, nell’accezione di *capitale relazionale* e il valore di questo tipo di capitale è condizionato dalla capacità di un’organizzazione di creare accordi con soggetti terzi, di fidelizzarli e di riuscire effettivamente a soddisfare i clienti. È capitale relazionale anche l’abilità di trarre il meglio dai fornitori. I brevetti, i modelli originali, le procedure, le reti informatiche, gli

strumenti di comunicazione, rappresentano il *capitale strutturale*. Nel suo insieme, il capitale *strutturale* è la base principale di riferimento dell'organizzazione aziendale.

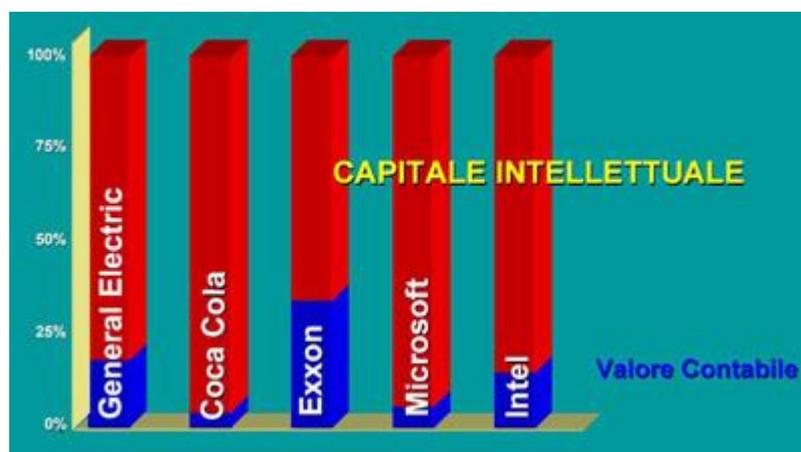
I primi studi sul “Capitale intellettuale” in azienda sono stati realizzati in Giappone, partendo dalle ricerche sugli effetti che i beni intangibili avevano avuto sul successo delle aziende locali (Itami, 1992).

Tali elementi sono divenuti aspetti aventi il medesimo rilievo di quelli tangibili.

È ormai riconosciuto che i principi contabili, che presiedono la redazione del Bilancio d'esercizio non riescono sempre a rappresentare gli elementi che costituiscono il capitale intellettuale, per cui, tale ripartizione, realizzata con report interni all'azienda, consente di analizzare, con maggiore attenzione, elementi immateriali la cui valutazione difficilmente può essere effettuata con criteri *standard* (D'Egidio e Moller, 1992). Inoltre, ciò rende introducibile il concetto di “Bilancio del capitale intellettuale” che implica l'integrazione di dati quantitativi, qualitativi e di elementi descrittivi. Si tratta di un documento avente finalità di comunicazione esterna, ma anche di gestione interna, divenendo, esso stesso, parte integrante del *knowledge management* e consentendo di mettere in relazione i risultati economici con gli investimenti in beni immateriali.

Proprio con riferimento a tali aspetti oggi, molte società riescono a rendere pubblico il livello di “capitale intellettuale” detenuto. La figura che segue mostra la differenza tra il valore contabile dei lavoratori e le loro capacità più estese, ovvero il “capitale intellettuale”.

Figura 2: Capitale intellettuale e Valore contabile



Fonte: Bonazzi G., (2006)

La figura evidenzia come la differenza tra valore contabile e quello intangibile possa raggiungere dimensioni anche molto estese.

Una volta compreso il rilievo della nozione di “capitale intellettuale”, molti studiosi hanno approfondito un filone di pensiero che mette al centro dell'azienda, come elemento di successo, proprio

le risorse. La “teoria delle risorse” propone di individuare i vantaggi competitivi nelle capacità e nelle competenze che l’organizzazione sviluppa, piuttosto che nei vantaggi collegati alla propria posizione sul mercato. La *Resource-based theory*, infatti, rileva che le organizzazioni aziendali detengono risorse, competenze, capacità e dotazioni diverse che rappresentano elementi fondamentali della loro strategia e poiché tra le risorse rientrano, appunto, anche quelle intellettuali, lo sviluppo dell’“apprendimento” e la creazione della “conoscenza” devono essere considerati elementi critici cui prestare attenzione. Studi successivi hanno approfondito l’importanza e l’entità dei valori umani rispetto agli obiettivi che si vogliono raggiungere, in tal senso il testo “*The Invisible Balance Sheet*” di Sveiby chiama in causa una metodologia per la misurazione del “capitale di conoscenza” identificando quattro metodi per la valutazione dei beni immateriali. Il primo misura il capitale intellettuale e stima il valore monetario delle attività immateriali attraverso le sue diverse componenti; il secondo misura la capitalizzazione di mercato (ovvero la differenza del valore delle attività immateriali intese come quelle valutate dal mercato e quello contabile); il terzo sviluppa il rendimento delle attività, confrontando il ROI aziendale con quello medio di settore, sia per le attività materiali che per quelle immateriali (Stewart, 1997; Lev, 2001); il quarto considera i metodi della *Balanced Scorecard* (che verrà approfondita nel prosieguo).

Tramite tale procedimento, gli elementi relativi alle immobilizzazioni immateriali o al capitale intellettuale vengono misurati da indicatori e indici specifici.

Questi metodi presentano, in ogni caso, dei limiti in quanto difficilmente riescono a fornire indicazioni delle influenze dei comportamenti individuali e organizzativi sul valore complessivo dell’azienda.

La “misurazione del capitale intellettuale” non è, infatti, calcolabile con facilità, ma i tentativi realizzati da molti studiosi hanno consentito di approfondire meglio le generiche relazioni che lo fanno ritenere un fattore di successo. Sebbene il “capitale intellettuale” sia funzionale alla gestione della conoscenza, occorre chiarire che esso esprime un concetto ben più complesso, sostanzialmente collegato ad uno specifico periodo di tempo, mentre la gestione della conoscenza rappresenta un’azione dinamica. Da rilevare che le definizioni di “capitale intellettuale” e di *Knowledge Management* non sono condivise dagli studiosi, che ritengono per l’appunto che esse non spieghino sufficientemente il ruolo dinamico del cambiamento, tendendo a dare un’immagine statica incapace di fornire gli elementi motivazionali dell’innovazione.

Esistono metodi di analisi finanziaria per valutare il “capitale intellettuale” che partono dalla considerazione che l’investimento in formazione e sviluppo delle risorse umane sia uno dei fattori che influenzino maggiormente la dimensione del valore aggiunto (e quindi della ricchezza complessiva dell’azienda). È, infatti, più facile comprendere come sia possibile trasformare il “capitale intellettuale” di singoli individui o gruppi in “conoscenza organizzativa” volta all’incremento, nel

lungo periodo, del vantaggio competitivo. Oggi, tra l'altro, esistono le condizioni per utilizzare sistemi intelligenti, capaci di elaborare informazioni, dati, idee e competenze, traendoli e decifrandoli in "capacità intellettuali" da valorizzare. Un limite che permane è quello che deriva dai tradizionali modelli gestionali che non riconoscono il "capitale intellettuale" come un'attività ovvero come una parte del patrimonio aziendale, rappresentando nel sistema contabile le "risorse umane" solo come spese o passività. Appare, dunque, utile distinguere, come prima richiamato, il "capitale intellettuale" dal "capitale umano", dal "capitale strutturale" e dal "capitale organizzativo" essendo, per ciascuno di essi, più immediato definire specifici indicatori di riferimento e per potere inoltre misurare aspetti aziendali come lo sviluppo e il cambiamento, l'efficienza o l'efficacia, la forza competitiva. La figura che segue esprime il concetto, evidenziando la possibile scomposizione delle varie forme assumibili dal "capitale intellettuale" cui è possibile dare una valorizzazione in seno alle strategie aziendali.

Figura 3: La scomposizione del capitale intellettuale



Fonte: Bonazzi G., (2006)

### 1.2.1.1 Il capitale umano come fonte di vantaggio competitivo

Lo sviluppo degli studi sul "capitale intellettuale" ha avviato un processo di riflessione sui possibili modelli di "creazione del valore" in cui sono stati evidenziati i limiti del Bilancio tradizionale, relativamente alla valutazione degli *intangible assets*<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Dal 2005 le società quotate EU sono tenute a redigere bilancio in base a IFRS "International Financial Reporting Standards", in Italia, inoltre, nel 2013 si è provveduto a firmare un protocollo tra Confindustria, Ministero dello Sviluppo Economico, ABI, CRUI per una definizione di valutazione economico finanziaria dei brevetti.

È ormai noto che per alcune strutture societarie gli *intangible assets* sono superiori a quelli tangibili, tanto che per le società quotate in borsa è possibile realizzare un'immediata valutazione del valore, riconosciuto dal mercato al patrimonio aziendale. Spesso la differenza tra il valore contabile e il valore dato dal mercato risulta essere così accentuata proprio perché lo stesso accoglie le potenzialità connesse alle attività intangibili.

Come si è visto, il patrimonio immateriale è strettamente collegato alle competenze e alle conoscenze ed è unanime il loro riconoscimento nell'ottica di apprezzare il valore globale della società. Gli esempi sono numerosi specialmente nel campo della *new economy* dove, spesso, le aziende sono valutate proprio rispetto alla loro capacità d'innovazione e di sviluppo di nuovi prodotti, che va al di là dei loro investimenti in capitale fisso. Spesso, tali società non detengono ingenti quote di capitale fisso, basandosi, quasi esclusivamente, sulle capacità e sulle competenze del personale.

Gli *intangible assets*, come si è visto, sono collegati ad attività non monetarie, che, però sono state rese identificabili con precisione. Esse sono prive di una specifica consistenza fisica, sono separabili, cioè trasferibili, derivano da diritti contrattuali o altri diritti, e sono in grado di fornire benefici economici in futuro. Il capitale in oggetto è espresso, principalmente, dalle persone che operano in azienda, ma è intrinseco anche nelle strutture e nei sistemi che fanno parte dell'intero *network* aziendale. Un altro assioma è che lo scambio tra soggetti, interni ed esterni all'azienda, determina l'aumento del valore intangibile, realizzandosi un incremento di capitale dovuto all'accumulo di "nuova" conoscenza. Sono questi scambi a costituire il sostegno principale per la creazione di "valore aggiunto" anche se non sono i soli.

La gestione corretta di tali fasi acquisitive della conoscenza agevola, come detto, la reputazione e l'immagine dell'organizzazione, così come la soddisfazione e la fidelizzazione dei soggetti terzi, ma soprattutto facilita il clima di fiducia esistente, e con esso, la spinta al miglioramento. Occorre, pertanto, favorire le relazioni tra soggetti presenti nello stesso sistema di *business*, come i propri clienti o i fornitori, realizzando un confronto particolarmente incisivo nella produzione di nuove idee e nuove prospettive.

Lo sviluppo di un'ampia rete di relazioni permette, dunque, di strutturare un *network* o alcuni sistemi di valore che, nella loro complessità, trovano un posizionamento competitivo sul mercato finale con immediati riflessi sull'azienda. Pur essendo ormai noto il rilievo di tali fattori immateriali sul potenziamento e sul relativo aumento delle *performance* aziendali, occorre diffondere l'attenzione alla loro valorizzazione e alla loro quantificazione.

Le aziende definiscono, ancora, i propri percorsi strategici, prevalentemente tramite analisi economico/finanziarie, non riuscendo, sempre, ad introdurre metodi condivisi.

In merito alla loro valutazione, alcuni autori hanno proposto modelli dedicati alle risorse intangibili come l'*Intangible Asset Monitor* o le *Balanced Scorecards*, citate in precedenza, che puntano a risalire al valore aggiunto da esse creato. L'*Intangible Asset Monitor*, nato da esperienze avviate in Svezia nel 1980, è un “sistema d’indicatori”, collegati ad alcune scelte strategiche dell’azienda quali, la crescita e la ristrutturazione, l’efficienza e la stabilità. Tale modello descrive il contributo fornito dalle diverse categorie di capitale (umano, relazionale, strutturale) definendo alcune unità di misura rispetto alle singole strategie<sup>8</sup>.

Le competenze e le esperienze che si collegano direttamente alle persone e, quindi, al capitale umano vengono considerate, in termini di Bilancio, come forme di finanziamento invisibile che si esprimono con un aumento di valore degli *assets* coinvolti e nel caso specifico, possono essere espresse da stipendi di maggiore entità, pensioni particolari o specifici *bonus*. L’impiego dell’*Intangible Asset Monitor* ha facilitato lo sviluppo delle aziende che puntano sulla conoscenza, evidenziando, in termini finanziari, l’impatto che essa crea.

Nelle aziende che hanno investito in conoscenza, i processi dinamici che la creano vengono valorizzati quanto quelli produttivi.

I possibili indicatori adottati da modello ed associati ai diversi tipi di “capitale umano” sono: costi di formazione e addestramento, valore aggiunto per dipendente, turnover di *Knowledge workers* (nel caso del capitale umano); profitto per area/cliente, vendite per area/cliente, frequenza rinnovo ordini (nel caso di capitale relazionale); dimensione investimenti, ICT, dimensione unità assistenza, età dell’azienda (nel caso del capitale strutturale) (Sveiby, 2001). Tramite tali indici è possibile valutare gli impatti creati (l’impatto sulle varie aree) dai lavoratori.

Per valutare il valore aggiunto, determinato dal “capitale umano” è anche possibile fare ricorso alla *Balanced Scorecard*<sup>9</sup> che utilizza gli indicatori finanziari abituali del passato, aggiungendo misurazioni che, partendo dai possibili percorsi strategici dell’azienda, definiscono i potenziali risultati futuri (Kaplan e Norton, 1992). La *Balanced Scorecard* offre una sintesi completa dello sviluppo del *business*, consentendo di valutare i rapporti con la clientela, l’efficienza e i potenziali di crescita dell’organizzazione, nonché la qualità e le competenze delle persone che operano nella medesima. La base della *Balanced Scorecard* poggia su una *vision* che rende evidente il peso dei fattori fondamentali, anche di tipo intangibile, come le risorse umane, necessari per il suo sviluppo (Amigoni e Meloni,

---

<sup>8</sup> L'*Intangible Asset Monitor* è un metodo per valutare gli intangibili e si avvale di indicatori specifici che vengono letti in modalità di “sistema”.

<sup>9</sup> La *balanced scorecard*, nota anche come scheda di valutazione bilanciata o BSC, è uno strumento di sorveglianza strategica proposto da Kaplan e Norton nel 1992 che consente di tradurre vision e strategia in indicatori di performance (*scorecards*) al fine di facilitarne la misurazione e assicurare l’equilibrio (da qui *balance*) tra prestazioni di breve termine ed elementi non finanziari ma pur sempre competitivi per l’impresa. Tale modello consente di superare i tradizionali modelli di monitoraggio e i limiti della contabilità tradizionale.

2002). Organizzazioni con un orientamento al mercato tenderanno a dare maggiore rilievo alle relazioni con i clienti, riconosciute da un indice elevato; coloro che hanno un orientamento all'innovazione qualitativa poggieranno invece maggiore attenzione agli scambi tra esperti di quel settore e così via. La gestione e l'amministrazione dell'azienda, nella *Balanced Scorecard*, si strutturano su diverse prospettive.

La "prospettiva dei clienti", ad esempio, trasforma le aspettative del mercato in indicatori quantitativi. Esempi sono il livello di servizio oppure i tassi di soddisfazione della clientela. Per ciascuno di questi viene definito un indicatore obiettivo che rappresenta il riferimento per misurare gli scostamenti rispetto all'effettiva situazione; la "prospettiva interna" fornisce, invece, indicazioni sulle azioni necessarie per migliorare la propria posizione sul mercato, esempi sono gli indici di efficienza, di produttività ed economicità che esprimono l'adeguatezza della struttura nel suo complesso; la "prospettiva di crescita" indica la situazione complessiva dell'azienda in termini di competenze e conoscenze, qualità delle persone, coesione ed identità esistenti in azienda. È questa la prospettiva dove è più difficile effettuare misurazioni o calcolare indici. Infine, va ricordata anche la "prospettiva finanziaria" che punta a verificare se le scelte effettuate siano in linea con gli obiettivi reddituali aziendali. Gli indici ritraibili dalle prospettive citate, laddove calcolati a seguito di una politica che ha coinvolto il "capitale umano", consentiranno di risalire al suo impatto in termini di creazione di valore aggiunto. Per valutare il valore aggiunto creato dai dipendenti è anche possibile fare riferimento agli indicatori classici del ROI, del *Discounted Cash Flow*, del fatturato, dei margini di contribuzione evidenziando come siano mutati, a seguito di interventi che hanno coinvolto il personale<sup>10</sup>. Tali modelli prendono le distanze dai modelli impiegati in passato, basati, unicamente, sull'adozione di indici finanziari, che non esprimono lo specifico contributo offerto dal "capitale umano".

### 1.2.2 Il benessere organizzativo

In una prospettiva di evoluzione delle forme economiche e giuridiche di regolazione del lavoro, l'inquadramento degli istituti di *welfare* nell'ambito dei processi economici, fornisce conferma di quanto già introdotto nella nostra Carta costituzionale, che colloca l'art.38 sulla protezione sociale nel titolo III della parte I, che, appunto, è espressamente dedicato ai Rapporti economici. Pertanto, ai continui cambiamenti strutturali dei rapporti produttivi e di lavoro non può che fare seguito un

---

<sup>10</sup> Se si considerano insieme le diverse prospettive con gli indicatori di misurazione considerati potrà essere valutata l'efficacia aziendale nella gestione del valore.

profondo ripensamento dei sistemi di “benessere organizzativo” che lo accompagnano e lo rendono socialmente sostenibile.

Il “benessere organizzativo”, inteso come stato mentale e spirituale derivante dall’assetto funzionale delle organizzazioni, è un elemento essenziale nelle grandi trasformazioni economiche e sociali capace di rispondere alle insicurezze e al conflitto sociale che sono sempre associati a tali cambiamenti (oggi, come durante la Prima rivoluzione industriale) e un fattore in grado di unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato e del benessere dei lavoratori.

Per “benessere organizzativo” si fa riferimento, dunque, alla capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutti i lavoratori che operano al suo interno.

La nostra Costituzione non solo colloca, come anticipato, l’art. 38 sulla protezione sociale nell’ambito dei rapporti economici, ma lo antepone agli articoli dedicati alla libertà sindacale (art.39) e al diritto di sciopero (art.40). È sempre in questa prospettiva di analisi che si può peraltro avanzare una proposta definitiva, originale e maggiormente funzionale alla lettura delle trasformazioni del lavoro.

Sembra, in effetti utile assegnare alla nozione di “benessere organizzativo” il compito di definire, come indica Titmuss nella sua opera ‘*Essays on the Welfare State*’, l’insieme dei servizi e delle prestazioni sociali che vengono erogati dalle aziende semplicemente in virtù del contratto di lavoro che le lega ai lavoratori, indipendentemente tanto dal tipo di misura quanto dalla sua fonte “normativa” (volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale, previsione di CCNL o di contratto aziendale ecc.). Con riferimento alla espressione “benessere organizzativo” si fa riferimento anche al modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi (Feltrin e Zan, 2014), accezione, questa, che rimanda alla responsabilità sociale di impresa, ma anche, e soprattutto, alle relazioni industriali.

Si tratta di una lettura del concetto all’interno delle più moderne logiche di gestione del personale, nel passaggio cioè da dinamiche relazionali e organizzative, incentrate sui poteri di comando e controllo proprie del concetto industriale dominante nel novecento, a una filosofia di cura della persona che si muove lungo gli snodi del c.d. *total reward* (Solari, 2011), che verrà approfondito nel prosieguo.

Tuttavia, la riflessione sui drastici mutamenti del modello economico e sociale finirebbe per essere collocata in una prospettiva parcellizzata, fatta di tante e diverse realtà aziendali e di semplici relazioni bilaterali tra impresa e lavoratore, come è tipico del c.d. *human resource management*, laddove, invece, una prospettiva basata sulle “relazioni industriali” e, quindi, governata dal settore pubblico, consente di leggere i singoli scambi contrattuali di lavoro non solo all’interno di una dimensione collettiva ma, anche, nel più ampio contesto di riferimento entro cui le singole relazioni contrattuali si attivano e sviluppano. Una volta stabilito il rilievo della politica sul tema, è necessario individuare gli

indicatori di “benessere organizzativo”, che possono consistere in vari aspetti, tra cui la *soddisfazione dei lavoratori; la voglia di impegnarsi; la sensazione di far parte di un team solido e consolidato; la voglia di recarsi al lavoro; l’elevato coinvolgimento; la fiducia nella possibilità di cambiare le condizioni negative attuali; la percezione di successo dell’organizzazione; percezione di equilibrio* ecc. (Lipparini, 2002).

Una volta individuati gli indicatori di “benessere organizzativo”, creare e condividere le priorità eliminando le distrazioni, migliorare il senso di responsabilità e lo spirito d’iniziativa, creare spazi di condivisione, comprendere le attitudini dei lavoratori sono, invece, i presupposti per migliorarlo.

### 1.2.3 La soddisfazione lavorativa

La qualità della vita lavorativa si compone di varie dimensioni che rimandano sia alla giornata di lavoro che al rapporto fra lavoro e vita. In tal senso, la soddisfazione lavorativa non può prescindere da quella che essa consente alla vita personale.

Per valutare la qualità della vita lavorativa occorre indagare la qualità del lavoro che, come “concetto multidimensionale, relativo e aperto” (Vermeulen, Parent-Thirion e Curtarelli 2012) viene scomposta, dalla *European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition* (Eurofound 2016) in sette dimensioni: *physical environment, work intensity, working time quality, social environment, skills and discretion, prospects, earnings*. Anche la base analitica proposta dall’Isfol/Inapp<sup>11</sup> è a più dimensioni: *ergonomica, della complessità, dell’autonomia, del controllo ed economica*.

Lo stesso procedimento viene adottato dallo *European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety* (ETUI-REHS), che impiega a riguardo sei dimensioni: *il salario, le forme di lavoro non-standard, il tempo di lavoro e il work-life balance, le condizioni di lavoro e la sicurezza lavorativa, lo sviluppo delle competenze e della carriera, la rappresentanza collettiva degli interessi e la rivendicazione* (Leschke e Watt, 2008).

Fra gli studiosi, da tempo impegnati nell’analisi della qualità del lavoro, Gallie (2007) propone uno schema analitico suddiviso in cinque dimensioni: *skill levels, training opportunities, task discretion, work-family balance e job security*. Il modello di analisi della qualità del lavoro e della soddisfazione che ne consegue ha assunto una prima forma compiuta nel corso degli anni Ottanta del secolo scorso,

---

<sup>11</sup> L’Isfol (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori) è un ente pubblico di ricerca vigilato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Esso si occupa di ricerca scientifica aventi ad oggetto la formazione professionale, del lavoro e delle politiche sociali; inoltre, fornisce supporto tecnico-scientifico al Ministero del lavoro e delle politiche sociali ed opera a supporto dello Stato, delle Regioni e Province autonome, Enti locali, Istituzioni nazionali pubbliche e private.

periodo in cui emerge l'analisi del sociologo Gallino (1995, pag.99), che la definisce “*una variabile di cui sono note le modalità negative, nel senso che appaiono insoddisfacenti ai lavoratori perché non soddisfano o addirittura negano i loro bisogni fondamentali, ma di cui occorre pur sempre individuare le modalità positive, la cui presenza dovrebbe soddisfare i suddetti bisogni, e quindi le differenti motivazioni che si collegano al lavoro. Sappiamo infatti che tali bisogni sono molteplici, e non direttamente correlati tra loro. Perciò la qualità del lavoro non può essere definita con un unico metro, per quanto comprensivo*”. Si tratta di una definizione che chiama in causa il bisogno dei lavoratori, da qui la multidimensionalità del modello, che studia la relazione fra “organizzazione del lavoro” e “sistema dei bisogni” del lavoratore. Le teorie sociolavoriste, considerando la relazione che intercorre fra bisogni e lavoro, hanno così disegnato “*un progressivo ‘passaggio’ da un’accezione di condizioni di lavoro (e da un’attenzione e un privilegio, dunque, delle variabili a essa significativamente connesse) a una di qualità del posto di lavoro, a una successiva di qualità del lavoro*” (La Rosa e Cecere, 1982, pag. 23).

Il costrutto teorico e metodologico è stato a lungo basato sulle indicazioni dell’Isfol che, come anticipato, si basavano su quattro dimensioni (quella ergonomica, della complessità, dell’autonomia e del controllo, successivamente estese a cinque con l’aggiunta della dimensione economica). Nello specifico, quindi, la soddisfazione lavorativa va letta in varie dimensioni:

- (1) la *dimensione economica*, che riguarda la sussistenza, la sicurezza economica, la valorizzazione economica del lavoro (analizzabile osservando aspetti quali la retribuzione, la carriera retributiva, i premi di produzione, i *benefits*, ecc.);
- (2) la *dimensione ergonomica*, che riguarda il benessere psico-fisico-sociale del lavoratore (esaminabile attraverso aspetti quali l’orario di lavoro, gli spazi di lavoro, i ritmi e carichi di lavoro, la pericolosità dei luoghi, il rumore, la ripetitività dei movimenti, il coinvolgimento emotivo, la violenza, l’identificabilità dello scopo, ecc.);
- (3) la *dimensione della complessità*, che riguarda l’impegno e la crescita professionale, l’accumulo di esperienza, la relazionalità (deducibile studiando aspetti quali la varietà dei compiti da svolgere, i problemi e imprevisti da affrontare, la formazione, la possibilità di imparare cose nuove, i rapporti con i colleghi e i superiori, ecc.);
- (4) la *dimensione dell’autonomia*, ovvero la discrezionalità nel lavoro (la cd. *task discretion*), l’autodeterminazione operativa (che si basa sugli aspetti quali la possibilità di stabilire l’ordine dei compiti, la possibilità di scegliere le modalità di esecuzione di un compito e di definire il livello qualitativo del lavoro da svolgere, la disponibilità di strumenti e di conoscenze, ecc.);
- (5) la *dimensione del controllo*, che riguarda la partecipazione dell’individuo ai processi decisionali circa le condizioni organizzative del lavoro, ma anche sulle scelte di medio-lungo periodo (che si

ottiene dall'analisi di aspetti quali l'accesso alle informazioni, la possibilità di partecipare a incontri e riunioni per organizzare il lavoro definire piani e programmi di lavoro, individuare obiettivi strategici dell'organizzazione, ecc.).

A queste cinque dimensioni è possibile aggiungerne una ulteriore, (6) la *dimensione simbolica*, che riguarda l'apprezzamento per il lavoro svolto, la visibilità e utilità sociale, l'identificazione, l'appartenenza, il riconoscimento (approfondibile studiando aspetti quali l'utilità del lavoro per sé, per l'organizzazione di appartenenza, per la famiglia, per la società in generale, il prestigio sociale, la gratificazione per il lavoro svolto, la coerenza fra valori personali e valori dell'organizzazione di appartenenza, la possibilità di raccontare compiutamente il proprio lavoro e di raccontarsi attraverso il lavoro, ecc.).

Quella *simbolica* è una dimensione che è stata identificata dopo ripetute analisi sul campo e testata in ulteriori ricerche che ne hanno confermato la consistenza e la rilevanza analitica. L'aspetto simbolico e di riconoscimento, trattato sia in economia che in sociologia<sup>12</sup> ha trovato, fino ad ora, meno spazio nelle analisi sulla soddisfazione del lavoro, ma diventa centrale in una fase in cui il cambiamento, spesso tradotto in discontinuità dell'esperienza lavorativa, mette sotto pressione proprio il bisogno di identificazione e di appartenenza, quello di narrazione di sé attraverso il proprio lavoro, nonché la necessità di riconoscimento del lavoro stesso. Gli approcci ricordati hanno posto particolare attenzione agli aspetti relativi alla qualità del lavoro, non trascurando di considerare anche elementi riguardanti la conciliazione fra vita e lavoro (si pensi ad esempio agli approcci impiegati da Eurofound e Isfol/Inapp). Nel corso degli ultimi anni, anche a seguito di analisi qualitative e quantitative sono state apportate una serie di modifiche al modello; in particolare, è stata avvertita la necessità, da un lato, di tenere conto dei forti cambiamenti intervenuti nel lavoro, dall'altro di specificare maggiormente il costruito teorico e la traduzione operativa, introducendo fattori di analisi e rilevazione differentemente centrati su aspetti oggettivi e soggettivi. Il percorso ha portato quindi a estendere, ulteriormente, la lettura della relazione fra bisogni del lavoratore e lavoro guardando, come si è detto, anche alla qualità del rapporto fra lavoro e vita, soprattutto per cercare di cogliere, dal punto di vista delle condizioni del lavoratore, i riflessi del cambiamento dei sistemi di produzione dei beni e servizi, sempre più orientati a fondere la vita con il lavoro, a diluirne i confini e mettere a valore differenti dimensioni di vita della persona "al lavoro". Le tre dimensioni individuate per studiare la qualità del rapporto vita-lavoro sono: la dimensione della *conciliazione fra lavoro e vita*, che riguarda la compatibilità fra scelte di lavoro e scelte di vita, l'autodeterminazione nei rapporti fra vita e lavoro (analizzabile studiando aspetti quali il rapporto fra tempi/ spazi di vita e di lavoro, fra obiettivi e responsabilità di vita e lavoro, il

---

<sup>12</sup> Si veda, solo per fare un esempio: Ricoeur 2005; Pizzorno 2007; Fraser, Honneth 2007; Honneth 2010; 2019.

condizionamento reciproco vita e lavoro, la possibilità di autorganizzazione della giornata lavorativa, la redistribuzione dei compiti familiari, i servizi per la conciliazione interni ed esterni all'organizzazione di appartenenza, ecc.); la dimensione della *protezione sociale*, che riguarda la pianificazione della vita lavorativa, l'autodeterminazione nella progettazione del percorso lavorativo, la sicurezza lavorativa (analizzabile studiando aspetti quali la continuità di reddito e nello sviluppo delle competenze, il sostegno nelle transizioni lavorative, la copertura in caso di malattia, la possibilità di accedere a permessi, la disponibilità di reti sociali di protezione, ecc.); la dimensione della *partecipazione sociale*, che riguarda l'essere coinvolto, attraverso il lavoro, nella vita socio-economico-culturale della comunità di appartenenza e del territorio, nella dinamica politico-democratica (analizzabile studiando aspetti quali il coinvolgimento, tramite il lavoro, in progetti di sviluppo locale, in iniziative per la costruzione di beni comuni, nei processi decisionali esterni all'organizzazione di appartenenza, nei movimenti o istituzioni, ecc.). Soprattutto le ultime due dimensioni, al pari della dimensione simbolica per quel che attiene la qualità del lavoro sono state introdotte nel modello, in relazione ai cambiamenti del lavoro<sup>13</sup>. La stessa dimensione della *conciliazione fra lavoro e vita* intende rilevare aspetti di qualità della vita lavorativa che vanno al di là della tradizionale prospettiva del loro bilanciamento, per cercare di studiare, più specificatamente, quegli aspetti del lavoro direttamente legati alla crescita della permeabilità dei confini lavoro-vita indotta dai nuovi modelli organizzativi (il passaggio alla digitalizzazione pare andare ancora più nella direzione della diluizione dei confini lavoro-vita), che di fatto rendono difficile distinguere le due sfere esperienziali e quindi porre vita e lavoro su piatti differenti della bilancia.

Includendo perciò nella qualità della vita lavorativa tutti quei momenti che 'interferiscono' significativamente con l'attività lavorativa, ma che vanno oltre il contenuto qualitativo del lavoro, si giunge, di fatto, a considerare la qualità della vita lavorativa come una prospettiva analitica che mette assieme la qualità del lavoro e la qualità del rapporto fra il lavoro e la vita in un unico approccio multidimensionale, in grado di cogliere la complessità della relazione fra:

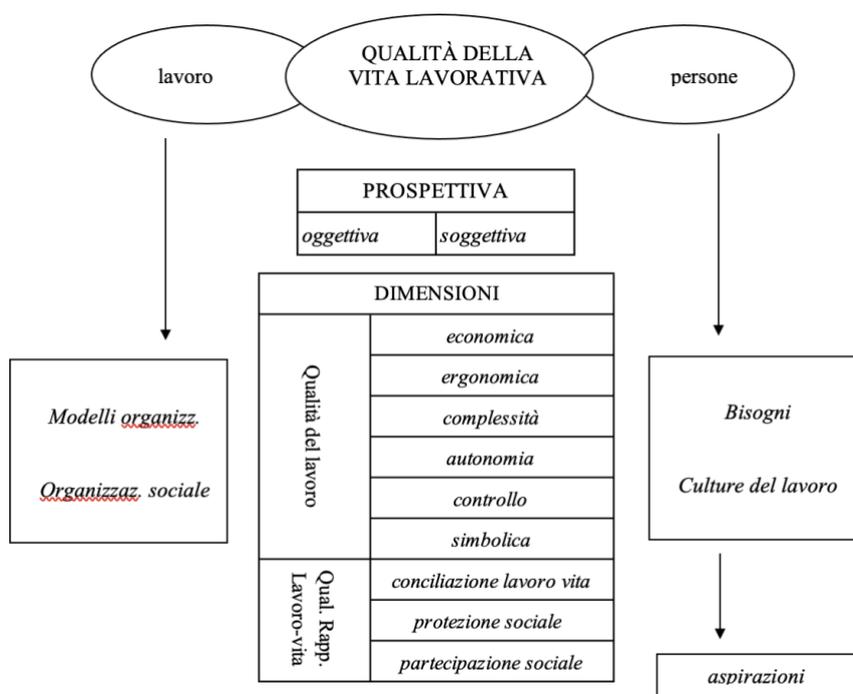
(a) il profilo che assume l'organizzazione del lavoro, sia relativamente al processo di produzione di un bene o servizio, sia più in generale in termini sociali e (b) l'insieme dei bisogni e degli elementi caratterizzanti la cultura del lavoro del lavoratore (osservando i significati che attribuisce al lavoro e alle aspettative).

La figura che segue descrive la multidimensionalità della questione.

---

<sup>13</sup> Si pensi, ad esempio, alla centralità della protezione sociale in una fase di forte discontinuità dei percorsi lavorativi.

Figura 4: La dimensione della soddisfazione lavorativa



Fonte: Adattamento da Curtarelli M., Gualtieri, V.(2016)

La figura mostra, in termini analitici, che gli elementi appartenenti a ciascuna delle nove dimensioni possono essere riconducibili a due prospettive distinte: (1) la “prospettiva oggettiva”, che riguarda i comportamenti praticati sul lavoro e nella vita lavorativa (ore lavorate, tempo per raggiungere la sede di lavoro, ore di formazione fatte, ecc.) e le condizioni organizzative relative al lavoro e alla relazione lavoro-vita (organizzazione dei turni, piani di distribuzione delle ferie, presenza di servizi per la conciliazione lavoro-vita, ecc.); la “prospettiva soggettiva”, che fa invece riferimento al livello di soddisfazione per i diversi aspetti del lavoro (retribuzione, orario, rapporto con i colleghi, ecc.) e all’autovalutazione dell’organizzazione del lavoro (livello di intensità del lavoro, grado di autonomia operativa, possibilità di conciliare il lavoro con altri interessi, ecc.).

È del tutto evidente che i fattori di qualità della vita lavorativa possono essere valutati da entrambe le prospettive, e proprio questa diversificazione consente di rendere più esaustiva l’analisi. La rilevazione “oggettiva” della qualità della vita lavorativa, infatti, va integrata da un punto di vista “soggettivo”, in quanto essa è anche percepita, e quindi influenzata, da numerosi elementi (Vermeulen, Parent-Thirion e Curtarelli, 2012, p.88).

Le due prospettive, “oggettiva” e “soggettiva”, hanno altresì dato vita a distinti filoni di analisi<sup>14</sup> che hanno visto molti autori mettere in guardia dal pericolo di privilegiare una delle due prospettive e sottodimensionare la complessità del costrutto teorico, basandosi, ad esempio, sull’utilizzo di una mera prospettiva di *job satisfaction*<sup>15</sup>.

Studiare gli aspetti soggettivi della soddisfazione lavorativa è decisamente importante, ma risulta limitante se si vuole cogliere la complessità della qualità della vita lavorativa direttamente riferibile anche alla relazione che intercorre fra la persona e il modello organizzativo.

Anche spostandoci dal profilo analitico a quello operativo, è importante che il modello di rilevazione fornisca elementi relativi al profilo organizzativo del lavoro, così da poter intervenire per migliorare la condizione lavorativa, senza fermarsi al dato di soddisfazione percepito dal lavoratore. Non vi è alcun dubbio, comunque, che l’analisi della componente soggettiva/percettiva sia rilevante e sia stata spesso proficuamente utilizzata<sup>16</sup>, per riferirsi ad esempio alle aspettative e alle motivazioni verso il lavoro in relazione ai processi di *overeducation* e *overskilling*, ovvero nelle indagini circa le motivazioni che spingono i lavoratori ad iper-formarsi in quanto motivati oltremisura (Curtarelli e Gualtieri, 2016).

In conclusione, si possono sintetizzare alcune caratteristiche del modello:

- (i) È multidimensionale, in quanto composto da dimensioni distinte e analiticamente indipendenti, tradotte in indicatori che studiano specificatamente aspetti relativi alla singola dimensione, pur sapendo che possono esistere relazioni significative fra elementi appartenenti a diverse dimensioni;
- (ii) Non è gerarchico, poiché le dimensioni non sono distribuibili lungo una scala di rilevanza stabilita a priori, seguendo quindi una logica sequenziale o incrementale di progressivo soddisfacimento dei bisogni, prima quelli elementari (materiali, di base, ecc.) e poi via via quelli più complessi (immateriali, identitari, ecc.), ma la scala di priorità è “prodotta” dalle persone a seconda dei loro bisogni e della cultura del lavoro (quindi dei significati attribuiti al lavoro);
- (iii) È dinamico, perché orientato a leggere le relazioni fra i vari elementi analitici che lo compongono, all’interno delle dimensioni e fra le dimensioni;
- (iv) È aperto, in quanto passibile di integrazioni degli elementi analitici, derivanti dai percorsi di ricerca che contribuiscono ad affinare gli indicatori;
- (v) È contestualizzato, ossia da declinare a seconda del contesto di analisi, sebbene una continuità di indicatori sia necessaria per studi comparativi e/o longitudinali.

---

<sup>14</sup> Come ad esempio quella di Green, F., in *Concetti, teorie e misure della qualità del lavoro*, Sociologia del lavoro, pp. 52-69.

<sup>15</sup> Che le ricerche dimostrano non essere spesso in relazione con “*other objective indicators of job quality*”, Vermeulen, G., Parent-Thirion, A., Curtarelli, M., op. cit., p.97.

<sup>16</sup> Si vedano, ad esempio, i lavori di analisi della qualità del lavoro svolti da Isfol/Inapp.

Il quadro analitico parte anche dal presupposto che esista una relazione inscindibile fra dimensione individuale e dimensione organizzativo-istituzionale, fra attore/azione e sistema/ struttura. Il modello privilegia, pertanto, una lettura secondo la quale il sociale è intrinsecamente “relazionale”.

La lettura multidimensionale porta quindi a interpretare la qualità della vita lavorativa osservando l’inscindibile relazione che intercorre fra una struttura organizzativa (con le sue norme, i suoi valori, ecc.), che impone vincoli alle azioni degli individui, e i comportamenti individuali e collettivi, per certi versi imprevedibili, legati a bisogni e significati attribuiti al lavoro, mai interamente vincolati da norme e valori strutturanti.

Anche da questo punto di vista la composizione multidimensionale del modello, declinata nelle prospettive “oggettiva” e “soggettiva”, va nella direzione di pensare in maniera relazionale l’aspetto dinamico della qualità della vita lavorativa. Va da sé che tali considerazioni devono essere fatte proprie dalla organizzazione aziendale che, nel valutare i propri orari di lavoro, dovrà tenere conto delle esigenze legate alla vita privata, oltre a quella lavorativa, dei propri collaboratori.

### **1.3 SISTEMI DI PEOPLE MANAGEMENT**

Da quando le organizzazioni hanno iniziato ad essere intese come “sistema” (ovvero come insieme di elementi in reciproca relazione tra loro, organizzati per la realizzazione di un fine), “complesso” (costituito a sua volta da più sub sistemi tra loro interagenti) e “aperto” (ne senso che scambia risorse e risultati con l’ambiente che lo circonda), la gestione delle relazioni tra gli individui ha assunto un rilievo particolare, sicuramente maggiore rispetto al passato. Nell’ottica di trasformare i bisogni in beni/servizi, il sistema organizzativo si avvale di due elementi: della struttura organizzativa (distribuendo compiti e responsabilità); dei sistemi operativi (ovvero di meccanismi che presiedono alla dinamica e all’assegnazione di obiettivi e risorse ai vari organi aziendali).

In tale contesto, la funzione di *People Management* si occupa di definire, progettare e implementare le strategie, le politiche e gli strumenti volti a presidio delle relazioni tra persone e organizzazione. Tale funzione risulta influenzata da vari aspetti, quali la personalità degli individui, le esperienze individuali, il passato delle persone, la divisione del Lavoro, la cultura organizzativa e le forme dell’organizzazione (Curtarelli e Gualtieri, pag.20)

I sistemi di *People Management* svolgono le proprie funzioni in maniera trasversale, presidiando già le fasi di “reclutamento” per, poi, occuparsi della “selezione” e dell’“inserimento” dei lavoratori.

Tale sistema si occupa, anche, della valutazione del lavoro, della *performance* e dello sviluppo del personale.

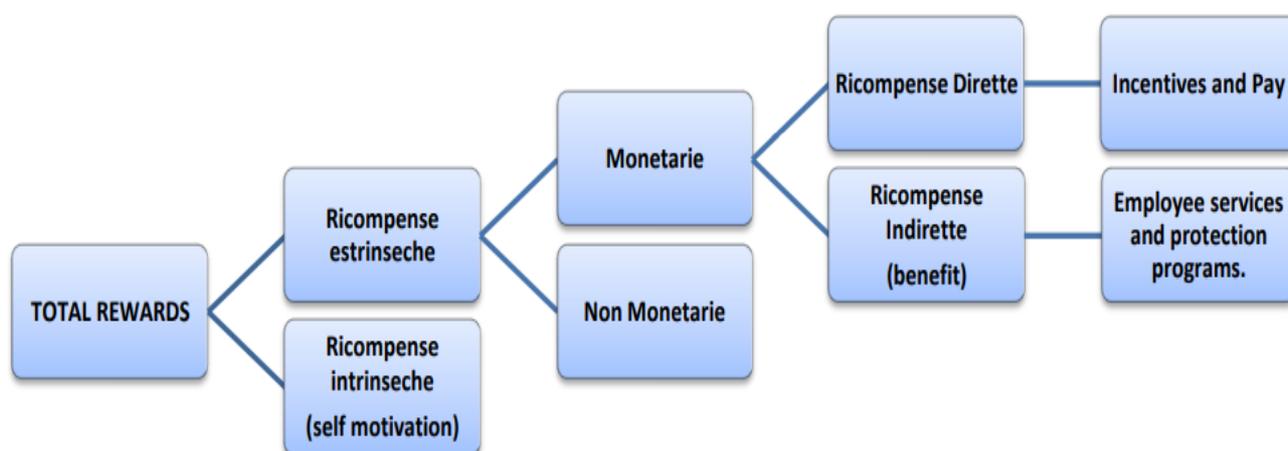
Anche la “formazione”, nella sua accezione di leva per la crescita personale e, contestualmente, dell’organizzazione viene gestita da tale funzione.

Una volta inserito nel contesto aziendale, il lavoratore necessita di essere integrato, orientato, motivato, ed il compito del *manager*, in qualità di *leader*, è di riuscire a leggere le principali dinamiche che si pongono in essere nell’organizzazione e che hanno la capacità di influenzare l’ambiente, la persona e il comportamento.

Una volta rilevata la dinamica in atto è, anche, necessario esortare un comportamento dei lavoratori orientato al risultato. La definizione e l’applicazione di appropriati modelli di *leadership* si basa sullo studio dei comportamenti umani e sull’analisi di tali ragioni.

Tali modelli partono dalla constatazione che il comportamento sia funzione sia dell’individuo che dell’ambiente, per cui il sistema premiante o *total reward system* può essere impiegato con il fine di erogare incentivi e premi (intrinseci o estrinseci) coinvolgendo non solo la retribuzione ma tutte le eventuali iniziative del *management* destinate ad esplicitare il proprio apprezzamento. Le soluzioni di *total reward* possono servire anche ad indirizzare i comportamenti dei lavoratori verso specifici indirizzi. Di seguito l’evidenziazione dei vari incentivi.

Figura 5: Total rewards



Fonte: Curtarelli M., Gualtieri, V. (2016)

Come si vede dalla *Figura 5*, le ricompense sono alla base degli incentivi motivazionali e non si identificano, unicamente, con erogazioni in denaro, quanto anche in *benefits* e, soprattutto in ricompense intrinseche.

Le soluzioni di Total Reward si insinuano in una più estesa politica di “pianificazione dello sviluppo del personale” che comporta almeno i seguenti “step” (Curtarelli e Gualtieri, pag.112):

- l’identificazione dei ruoli organizzativi da coprire;
- l’identificazione dei profili professionali necessari per ricoprire detti ruoli;
- la ricerca, selezione e assunzione;
- l’adozione di modelli di leadership appropriati, predisposti dai responsabili di gruppi operativi;
- il monitoraggio e la valutazione costante delle risorse, rilevandone la prestazione e il valore dell’apporto fornito all’azienda;
- l’adozione di azioni di sviluppo delle risorse umane, avvalendosi della formazione e/o mobilità interna.

La dimensione motivazionale e potenziante dei lavoratori non riguarda, unicamente, i dipendenti esecutivi, coinvolgendo, altresì, i *manager* che, al pari dei primi, sono chiamati ad acquisire una precisa visione delle proprie responsabilità.

Le figure cui affidare le funzioni motivazionali possono essere interne all’azienda oppure esterne e riguardare diverse aree di intervento.

Il paragrafo che segue evidenzia i ruoli dei *counseling*, del *coaching* e del *mentoring* rilevandone i potenziali interventi e gli aspetti tecnici.

### 1.3.1 *Counseling, coaching e mentoring*

Le figure del Counselor del Coach e del Mentor sono divenute, negli ultimi anni, di estremo rilievo in ambito aziendale. Tra di essi vi è una differenza funzionale, di strumenti e di tecniche. Il Counselor è un consulente esterno all’azienda e il suo ruolo si rivolge alla formazione di dirigenti e di team di lavoro, focalizzandosi su approfondimenti del Bilancio di competenza, e fornendo indicazioni per orientare professionalmente. Essi, inoltre, forniscono supporto in periodi di crisi del personale mirando a sviluppare capacità trasversali e potenziando l’assertività, la gestione emotiva, l’autostima, la gestione dello stress e dell’autocontrollo. In genere si tratta di interventi che variano da un minimo di 3 mesi a periodi più lunghi di un anno. Tecnicamente, il loro supporto viene erogato con un incontro a settimana e presso lo studio del Counselor oppure presso l’azienda, non sono rari i casi in cui si

utilizzano email e telefonate per fornire il supporto descritto. I principali strumenti utilizzati dal Counselor sono l'ascolto attivo, la simulazione o la riformulazione.

Per quanto riguarda invece il Coaching si tratta di un'attività svolta da un consulente che può essere sia esterno all'azienda che interno e si rivolge, come nel caso del Counselor, sia ai dirigenti che a team di lavoro. Le sue principali aree di intervento riguardano lo sviluppo di capacità trasversali e delle competenze manageriali con eventuale affiancamento, oppure la gestione di *problem solving*, l'acquisizione di uno stile di leadership, di capacità negoziali, l'orientamento all'obiettivo eccetera.

La durata della relazione con il Coach va da un minimo di 3 a un massimo di 6 mesi, mentre la frequenza degli incontri viene stabilita in funzione delle necessità, potendo essere anche quotidiani. Anche in questo caso, il luogo dell'incontro può essere presso l'azienda oppure un affiancamento durante il lavoro. Anche lo scambio di mail e le telefonate possono essere utili. Gli strumenti principalmente adottati dal Coach sono l'ascolto attivo, il feedback e l'affiancamento.

Infine, il Mentoring è una risorsa esperta, interna all'azienda. In genere si tratta di persone neolaureate ad alto potenziale o risorse interne in procinto di un passaggio di ruolo. Le principali aree di intervento del Mentor sono quella di fornire informazioni sulla Mission e sugli obiettivi dell'organizzazione, l'affiancamento per acquisire abilità speciali e comportamenti efficaci. Si occupa di pianificare il percorso lavorativo degli assistiti e la durata della relazione va da un minimo di 6 mesi fino a 2 anni. La frequenza degli incontri vanno stabiliti in funzione delle necessità e possono essere anche quotidiani mentre il luogo degli incontri può essere alternativamente presso l'azienda in un luogo riservato agli incontri. L'affiancamento durante il lavoro o lo scambio di mail e telefonate sono gli strumenti principali, insieme all'ascolto attivo, al feedback e all'affiancamento.

### 1.3.2 *Origine e sviluppo dei modelli di gestione delle risorse umane*

I primi modelli di gestione delle risorse umane risalgono al 1960, quando McGregor della Scuola del MIT Sloan of Management formulò la Teoria X e la Teoria Y (Sveiby, 1997).

Si tratta, nello specifico, di teorie motivazionali impiegate nella gestione delle risorse umane e nella definizione e sviluppo dei comportamenti. La Teoria X e la Teoria Y si basano sulla percezione che si ha dei collaboratori, che prescinde dai reali dati comportamentali.

Secondo la Teoria X, che si basa sulla gestione di tipo autoritario, il responsabile ha dei preconcetti radicati che si basano sulla considerazione che i dipendenti siano inclini a sfruttare le occasioni per evitare i carichi di lavoro. In base a tali supposizioni il *management* si pone l'obiettivo di sviluppare sistemi di controllo volti ad impedire vuoti produttivi. La Teoria X considera i dipendenti non ambiziosi il che spiega la loro mancanza di assunzione di responsabilità. In tale contesto, i *manager*

adottano norme di direzione basate sulle minacce, creando un'atmosfera tesa e diffondendo sfiducia. In caso di errore, o rallentamento, si procede ad incolpare gli addetti senza prendere in considerazione altri fattori (la bassa efficienza delle procedure aziendali, l'adozione di politiche aziendali inappropriate, la mancanza di formazione, ecc.). Nella Teoria Y, che si basa sulla gestione di tipo "partecipativo", il *management* parte dal presupposto che i collaboratori possano avere delle ambizioni che li motivano. Guidati da obiettivi di crescita i dipendenti svolgono con "piacere" le proprie attività, assumendo un atteggiamento proattivo e capacità di *problem solving*. In base a tale teoria, se si creano le condizioni, i dipendenti assumeranno le responsabilità e proveranno a raggiungere, in maniera autonoma, gli obiettivi condivisi. In tal senso, un fattore motivante consiste nel consentire lo svolgimento adeguato del proprio lavoro.

Mc Gregor fa notare che i preconcetti sono sempre alla base delle impostazioni della direzione da parte dei *manager*, da cui dipenderà la creazione di un ambiente di lavoro che sia incentivante di *best performance*.

Nel caso in cui dovesse prevalere tale preconcetto, le forme di direzione portano alla creazione di un rapporto collaborativo con i lavoratori, riducendo al minimo le differenze gerarchiche e creando un ambiente in cui la pressione scompare, lasciando il posto ad una forma di lavoro auto-incentivata.

Il risultato più elevato della teoria Y viene raggiunto quando i collaboratori prendono parte al processo decisionale.

### 1.3.3 Teorie di riferimento sullo Human Resource Management

Tra le teorie alla base dello Human Resource Management, che focalizzano l'attenzione sul personale nella sua accezione di Human Resource, ci sono due diversi orientamenti che puntano a spiegare la relazione tra i lavoratori e la loro gestione: il primo si riferisce alla RBT (*Resources-Based Theory*) che considera tale risorsa come principale fonte di vantaggio competitivo, basandosi sulla unicità, non essendo essa replicabile, e pone la gestione delle "risorse umane" al centro della strategia aziendale<sup>17</sup>; il secondo, al *soft HRM*, che parte dalle analisi offerte da Porter nel 1985 (in '*Competitive Advantage*'), che offrivano una visione del vantaggio competitivo come di un processo che prescindeva dalle risorse umane e che richiedeva la mera differenziazione del prodotto o una *leadership* nei costi da parte dell'organizzazione. In tale ottica, tale teoria suggerisce un'integrazione

---

<sup>17</sup> Si vedano Barney, 1991, Boxall and Purcell, 2003.

delle politiche di gestione delle *human resources* con quelle della strategia globale adottata dall'impresa, evitando di teorizzare una gestione delle stesse autonoma dal contesto. Teoria oggi superata in quanto ormai noto che la gestione delle risorse umane è un concetto più complesso e ampio della mera direzione, attraendo attività come la motivazione, l'impegno e la partecipazione.

Ciò premesso, lo Human Resource Management (HRM, Gestione delle Risorse Umane), inteso come il complesso dei processi di gestione delle risorse umane e del loro lavoro, rappresenta oggi un'attività universalmente riconosciuta dalle organizzazioni, in quanto capace di garantire a livello organizzativo e individuale, numerosi vantaggi.

La sua importanza, infatti, è cresciuta progressivamente con lo sviluppo delle teorie sulle organizzazioni, quando il personale è passato dall'essere considerato un fattore da guidare verso obiettivi di massimizzazione della *performance* ad una vera e propria risorsa da cui attingere saperi e competenze, caratterizzata da valori, cultura, emozioni e sentimenti che la rendono unica rispetto ad un'altra e per tale ragione, il suo comportamento non dipende dalla sola razionalità economica.

I primi dipartimenti HR sono nati tra la fine dell'Ottocento e i primi anni del Novecento negli Stati Uniti D'America, quando insieme all'organizzazione scientifica del lavoro si svilupparono anche il *personnel management* (gestione del personale), con la predisposizione di uffici del personale, e *l'industrial relations* (relazioni industriali), espressione che si riferiva alla direzione delle relazioni tra datore di lavoro e i suoi dipendenti (Kaufman, 2007).

Successivamente si sono poi sviluppate altre correnti come il *labor management*, per la gestione del lavoro, il *personnel administration*, per l'amministrazione del personale, nonché *l'employment management*, riferito alla gestione dell'impiego, e *l'industrial relations management*, per la gestione delle relazioni industriali (Kaufman, 2007).

Il termine *Human Resource Management* appare però in letteratura solo verso la metà degli anni Sessanta e il contributo si deve a E. Wight Bakke, che, nella pubblicazione del "The Human Resources Function" nel 1958, definiva la funzione delle risorse umane come: "la funzione collegata alla comprensione, al mantenimento, allo sviluppo, all'impiego efficace e all'integrazione del potenziale nella risorsa 'persone'" (Kaufman, 2007).

Il *personnel management* e lo *Human Resource Management* vennero considerate come medesime pratiche di gestione fino agli anni Ottanta, quando si sviluppò una scuola di pensiero che considerava lo HRM come una distinta filosofia (Kaufman, 2007).

Pochi anni dopo (nello specifico verso i primi anni Novanta), nacque un ulteriore filone di ricerca che, oltre a considerare l'importanza del fattore umano e le specificità delle risorse umane, poggiava l'attenzione sugli aspetti strategici di una corretta gestione delle medesime: lo *Strategic Human Resource Management*. Si comprese l'importanza delle risorse umane e il ruolo cruciale che

ricoprivano, nonché la relazione che intercorreva tra loro e la performance organizzativa e, per tale ragione, nella gestione del personale, al fine di ottenere un vantaggio competitivo, si prese in considerazione la *business strategy*.

Recentemente, insieme allo SHRM e al *Micro Human Resource Management* (MHRM), che include tutte le pratiche individuali quali la selezione, il recruitment, il rewarding, la formazione e lo sviluppo, si è sviluppato un ulteriore filone di ricerca, l'*International Human Resource Management* (IHRM), che si occupa di gestire le risorse umane nelle organizzazioni internazionali, proprio perché si sono compresi i limiti di trasferire una strategia che può essere vincente in un paese ma non in un altro, a causa soprattutto dell'eterogeneità dei lavoratori e della diversità dei contesti nazionali.

Negli ultimi anni si sono inoltre sviluppati altri settori di studio come la *Strategic International Human Resource Management* (SIHRM) dal connubio tra lo SHRM e il IHRM e il *Comparative Human Resource Management* (CHRM), che, nella gestione delle risorse umane considera le differenze nel contesto storico, quelle culturali e quelle istituzionali, differentemente dallo SIHRM e dall'IHRM che hanno come focus l'impresa multinazionale e le sue capacità di attrarre e trattenere gli individui in un contesto più complesso dove le differenze culturali, linguistiche e valoriali possono mitigare cultura e pratiche aziendali.

La gestione delle HR, tra l'altro, ha una connotazione dinamica dovendosi adeguare ai mutamenti dell'economia, sempre più competitiva e "veloce" nonché, alle conquiste sindacali, che presuppongono anche mutamenti continui dei diritti dei lavoratori. Le conquiste sindacali, unite alle nuove istanze di mercato, hanno infatti fatto sviluppare negli anni, nuove teorie sulla guida delle risorse umane, analizzate nelle pagine precedenti, che considerano i collaboratori come un'integrazione nella struttura organizzativa aziendale e non un'appendice. Ciò ha portato ad un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali dell'impresa, realizzato tramite un'implementazione della comunicazione interna, con l'adozione di differenti sistemi retributivi, con una metodologia per il reclutamento, la selezione e la formazione del personale, effettuati nell'ottica di costruire un'architettura gestionale coerente con le strategie perseguite.

In tal senso, il ruolo delle risorse umane nel determinare il successo aziendale, è un valore aggiunto che consente il miglioramento della loro produttività e, con essa, dei risultati d'impresa. Osservatori del settore HR come l'Osservatorio *HR Innovation* del Politecnico di Milano, rilevano puntualmente, il successo delle imprese così organizzate, evidenziando, tra l'altro, il crescente sviluppo dei servizi e dei *software* finalizzati proprio all'ottimizzazione della gestione amministrativa delle Risorse Umane.

#### 1.3.4 Sistemi di People management: definizione ed importanza del tema

I sistemi di *people management* che si stanno diffondendo stanno assumendo configurazioni sempre più complesse, sia in considerazione delle dimensioni delle aziende che in base ai livelli della competitività di mercato raggiunti.

Il rilievo dei sistemi di *people management* è evidente nella constatazione della loro protocollizzazione, che evita iniziative discrezionali ai gestori e che espongono al rischio di creare un'architettura lavorativa contraddittoria con gli scopi dell'impresa.

Esistono varie modalità di espletamento di tale funzione, tuttavia, per quanto differenti, tutte si basano sulla predisposizione di specifiche procedure da adattare alle seguenti fasi (Sveiby, 1997):

- *Reclutamento del personale*
- *Selezione e valutazione del personale*
- *Addestramento*
- *Formazione e sviluppo del personale*
- *Valutazione delle performance*
- *Total Reward*

Il reclutamento va effettuato tenendo conto delle varie modalità disponibili alla sua effettuazione, anche tramite un iniziale incontro a distanza che consente di aver una prima idea del candidato e di presentare l'azienda con risparmio di risorse.

La selezione, in genere, viene realizzata con la partecipazione di più addetti, con competenze diverse che si susseguono nell'analisi del candidato che, pertanto, deve superare singoli colloqui, l'uno propedeutico all'altro. L'addestramento consiste nel dedicare spazi al collaboratore dedicati alla osservazione delle pratiche, prevedendo anche un affiancamento. La formazione, invece, consiste nel dedicare tempo ad incontri aventi ad oggetto approfondimenti teorici. Durante tale fase è necessario rendere l'idea d'insieme dell'organizzazione e presentare le possibilità di crescita professionale. La formazione deve focalizzarsi sugli obiettivi (*goals*) perseguiti e sui sistemi di valutazione degli stessi. Una volta inserito nel contesto lavorativo, sono necessari strumenti di monitoraggio del lavoratore e di valutazione delle sue *performances*.

Un aspetto che rientra in tali questioni è quello che riguarda l'adozione di una politica di Total Reward che tenga conto della possibilità di creare un *engagement* con il lavoratore tramite la configurazione di una possibilità di carriera per i lavoratori e di una certezza del loro posto di lavoro.

Ciò è riconducibile ad una molteplice serie di ipotesi, per esempio: all'introduzione contrattuale di clausole di stabilità o di durata minima garantita; all'impiego di politiche retributive incentivanti; ai percorsi professionali e formativi premiali; a forme di partecipazione finanziaria e non dei lavoratori; all'adozione di tecniche di "coinvolgimento" dei lavoratori; all'impiego di tecniche unilaterali di regolamentazione dei rapporti di lavoro. Dall'esperienza empirica emerge che l'idea di affezionare i dipendenti all'azienda si avvicina a quel connubio tra senso di appartenenza e senso di soddisfazione in linea con gli obiettivi di retention. In altre parole, la fidelizzazione da tecnica (residualmente) difensiva può essere inquadrata come obiettivo da raggiungere anche attraverso le misure di welfare in azienda.

In merito alle possibilità di carriera, i modelli *Boundaryless* e *Protean Careers* si basano sull'assunto che la diversificazione delle esperienze sia lavorative che formative e la moltiplicazione delle occasioni di apprendimento contribuiscano ad incrementare la capacità degli individui di rendersi occupabili e di sviluppare percorsi di sviluppo personale e professionale.

L'approccio motivazionale allo studio della carriera pone le premesse per introdurre il concetto di *Career Commitment*, una forma di *work commitment* che risulta correlato alla *work personality*: individui che presentano *commitment elevati* verso la propria carriera, mostrano capacità di porre richieste alle organizzazioni circa il raggiungimento dei propri obiettivi professionali. Il *Career Commitment* è l'inclinazione soggettiva a lavorare in una sfera professionale specifica, è la variabile che condiziona la motivazione individuale a perseguire obiettivi professionali e predispone i lavoratori a rompere il legame con modelli di carriera tradizionale<sup>18</sup> e pone l'enfasi su forme di carriera "multiforme" e "frammentata", legate piuttosto al progetto personale e professionale dei lavoratori. In tal senso, il compito dell'azienda dovrà essere di rendere concreta la possibilità di realizzare carriere secondo le proprie inclinazioni e desideri.

### 1.3.5 Vantaggi e criticità dei sistemi di People management

Le attività preposte per la gestione del personale presentano innumerevoli vantaggi, sia per l'organizzazione che per il suo organico; molti di questi sono traducibili in termini economici, come il raggiungimento di obiettivi, l'incremento della produttività e dei livelli di *performance*, i vantaggi di costo derivanti da una riduzione del tasso di turnover e dalla ridotta necessità di formare e selezionare nuovo personale, nonché da una maggiore "employee retention" (le risorse umane infatti,

---

<sup>18</sup> Che risultano legate alla *job stability* e alla *job security*.

se adeguatamente trattate, non sentiranno il bisogno di abbandonare l'organizzazione, che oltre ad avere vantaggi di costo, ravvisabili in minor turnover e ridotta necessità di formare e selezionare nuovo personale, beneficerà di una minore perdita di expertise); altri sono ravvisabili a livello individuale, come il soddisfacimento del personale, una maggiore motivazione degli stessi e un clima organizzativo favorevole.

I sistemi di *People Management* consentono quindi di stabilire una relazione tra "l'organismo organizzazione" e "l'organismo persona", in grado di realizzare gli obiettivi del primo e di consolidare la realizzazione professionale e personale del secondo (Rebora, 1998), e presentano innegabili vantaggi anche in termini di chiarezza dei percorsi predisposti nelle organizzazioni per l'esecuzione delle singole funzioni. Inoltre, tali sistemi offrono la possibilità di effettuare il monitoraggio delle *performances* e la loro misurazione, nonché consentire crescite professionali.

Nonostante tali vantaggi, tali sistemi presentano l'inconveniente di richiedere tempo e partecipazione del *management* che viene sottratto alle funzioni ordinarie e il limite di necessitare di importanti investimenti, sia per formare il personale, come il people manager, che per attuare le politiche e le strategie preposte.

Non di meno, oggi più che mai, le organizzazioni operano in un ambiente in continuo cambiamento, caratterizzato da trasformazioni culturali, sociali ed economiche che rendono le tradizionali pratiche di gestione obsolete, e in alcuni casi anche inadeguate, come approfondiremo nel prosieguo.

Tali sistemi, inoltre, non consentono di cogliere le insoddisfazioni dei lavoratori, non prevedendo specifici spazi dedicati. Infine, la presenza di sistemi di gestione delle risorse umane, rende diffusa la diffidenza tra i collaboratori in merito alla loro reale capacità di riconoscere il merito di alcune carriere (Sveiby, 1997). I sistemi di *People Management*, pertanto, pur fungendo da strumenti funzionali alla gestione del personale, presentano ancora alcuni limiti che richiedono che, accanto all'architettura, venga prevista anche una potenziale flessibilità, imprescindibile alla creazione di rapporti di fiducia tra gli individui coinvolti, così come tra gli stessi e l'organizzazione.

La flessibilità è quindi utile per gestire la complessità dell'ambiente, adattarsi al cambiamento, per rinvenire nuove soluzioni e riconoscere opportunità recondite.

In sintesi, un bravo people manager è colui che, nell'osservazione di consolidate ed efficienti pratiche di gestione e nella disposizione di nuove politiche e strumenti, conosce gli elementi più significativi del comportamento umano, considera l'unicità e la complessità di ogni individuo, nonché la sua parte affettiva e quella emotiva e valorizza le competenze, le abilità e le proprietà intellettuali di cui ogni soggetto è portatore (Gabrielli, 2010), tenendo conto dell'ambiente circostante e delle specificità dell'organizzazione; Solo in questo modo si potrà beneficiare dei vantaggi connessi ai sistemi di people management e si riusciranno a contenere i relativi rischi.

## CAPITOLO II

### DIVERSITY MANAGEMENT E MALATTIE CRONICHE

#### 2.1 IL DIVERSITY MANAGEMENT

##### 2.1.1 Cosa è il diversity management – introduzione alla gestione delle diversità

La gestione delle diversità in ambito organizzativo, nota in letteratura con il termine *diversity management*, è una pratica manageriale e un approccio strategico relativamente recente.

Solo negli anni Sessanta infatti, negli Stati Uniti, si iniziò a comprendere l'importanza di ridurre e auspicabilmente eliminare ogni tipo di discriminazione sui luoghi di lavoro.

Le prime iniziative furono le cosiddette azioni positive nel 1961, in inglese *affirmative actions*, uno strumento di diritto volto a rimuovere le forme di disuguaglianza derivanti da fattori storico-sociali e a redistribuire le chance lavorative, offrendo così pari opportunità agli individui e volgendo verso il principio di uguaglianza sostanziale.

Con le *affirmative actions* le aziende avevano l'obbligo di avere una percentuale predeterminata di donne, di minoranze etniche e di disabili tra la forza lavoro.

Il progetto di John F. Kennedy era quello di garantire un vantaggio specifico ad una categoria sottorappresentata, assicurando sui luoghi di lavoro e in particolare nell'assunzione e nell'impiego, nessuna segregazione razziale, di credo, di genere, di colore della pelle e di provenienza.

Le azioni positive rappresentarono uno strumento perfettamente allineato con il principio dell'uguaglianza sostanziale, tuttavia non si può affermare lo stesso per il principio dell'uguaglianza formale, in quanto agli individui discriminati sul luogo del lavoro a causa della loro diversità erano riservati trattamenti difforni rispetto a coloro che non beneficiavano dell'azione positiva messa in atto. Inoltre il risultato di queste azioni fu disastroso: gli individui assunti con tale obbligo venivano emarginati e discriminati.

Ciò nonostante, le *affirmative actions* rimangono un'iniziativa innovativa se si pensa che l'atto venne emanato in momento in cui la segregazione razziale era ancora fortemente radicata nella società statunitense.

Dopo il presidente Kennedy, il successore Lyndon B. Johnson si impegnò per fare ulteriori passi in materia e così, oltre il *Civil Right Act nel 1964* che vietava ogni forma di discriminazione, venne istituita la *Equal Employment Opportunity Commission*, un'agenzia governativa con il compito di tutelare la diversità nei luoghi di lavoro e prevenire ogni forma di discriminazione legata a religione, colore, razza, sesso, provenienza, età e disabilità e di vigilare sull'applicazione della legislazione in materia, senza produrre alcuna forma di tutela delle diversità stesse (Liff e Wajcman, 1996).

Con il passare del tempo si iniziò a comprendere l'importanza di gestire in maniera integrata la diversità poiché questo aveva un effetto positivo sulla performance delle organizzazioni e quindi garantiva un vantaggio economico, nonché etico e sociale.

La nascita del *diversity management* risale agli inizi degli anni Novanta negli Stati Uniti, in risposta alle *Affirmative Actions* e alle iniziative di *Equal Opportunities*, che si erano occupate delle diversità solo limitatamente e rappresenta il punto di arrivo di un percorso iniziato circa Trenta anni prima.

Con tale costrutto ci si riferisce all'utilizzo di politiche, strategie e strumenti per la gestione delle risorse umane che le aziende decidono di applicare spontaneamente, volte alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, per permettere una partecipazione equilibrata di tutti i soggetti all'attività lavorativa, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale dei membri e di utilizzarlo come leva strategica (Barabino et al., 2001; Cuomo e Mapelli, 2007).

Per gestire la diversità infatti, molteplici organizzazioni pongono in essere una serie di azioni che nella maggior parte dei casi falliscono e questo, secondo Cox (2001), Ely e Thomas (2001) e Pless e Maak (2004), è da ricondurre alla mancanza di alcuni dei requisiti fondamentali che possono essere ravvisati nelle competenze del management, nella cultura organizzativa e nei valori culturali, che rendono l'approccio alla gestione delle diversità efficiente.

Oggi il diversity management fornisce alle organizzazioni tutta una serie di strumenti e di pratiche volte a gestire non solo le diversità apparenti come il genere e l'etnia, ma anche quelle più nascoste, come la cultura, la religione e le patologie croniche, di cui parleremo nel prosieguo.

Il contesto socio-economico in cui le organizzazioni operano ha subito dei cambiamenti e la globalizzazione così come la femminilizzazione nel mercato del lavoro, il progresso tecnologico, le crescenti migrazioni, il prolungamento della vita media, l'internazionalizzazione di molte aziende e il susseguirsi di una serie di eventi sociali, hanno reso le risorse umane ancora più eterogenee e la diversità è diventata una tematica a cui non si può non prestare attenzione (Cox e Blake, 1991; Iles, 1995; Agócs e Burr, 1996; Ayoko e Hartel, 2006; Seymen, 2006; Bombelli, 2013).

In questo nuovo scenario le tradizionali pratiche HR appaiono come obsolete e inadeguate (Tung, 1993) e risultano così necessarie nuove pratiche e nuove politiche per la gestione delle risorse umane, capaci di integrare e valorizzare la diversità e consentire all'organizzazione stessa di trarne un

vantaggio competitivo (Cox e Blake, 1991), e il *diversity management* sembra essere la soluzione per affrontare questa dinamicità.

Il diversity management può essere analizzato secondo due diverse prospettive. Si può pensare alla gestione delle diversità come alla gestione delle risorse umane nel loro insieme, come gruppo, al fine di favorire un ambiente inclusivo e permettere la partecipazione all'attività lavorativa a tutti i membri dell'organizzazione, incoraggiare il potenziale di ognuno ed utilizzarlo come leva strategica (Cox e Blake, 1991; Gilbert et al., 1999; Barabino et al., 2001; Von Bergen et al., 2005; Cuomo e Mapelli, 2007). Ma può anche essere interpretato come la gestione individuale delle risorse umane, il singolo, per esaltare l'unicità, favorire la crescita personale ed arricchire il background dello stesso, così da agevolare successivamente un lavoro in team proficuo e creare un ambiente di lavoro in cui ognuno possa sentirsi valorizzato (Agòcs e Burr, 1996; Smith, 1998; Kandola e Fullerton, 1998).

In sintesi i fattori che spingono le aziende ad occuparsi di diversità sono:

- **Fattori esterni:** i cambiamenti demografici, fattori legali, fattori politico-sociali, la globalizzazione, l'immigrazione e l'incremento del numero dei lavoratori stranieri, le innovazioni tecnologiche, l'internazionalizzazione, la crescita del settore terziario, l'entrata massiccia delle donne nel mercato del lavoro, l'ageing della forza lavoro, la necessità di integrare persone con disabilità e soggetti LGBTQ+ e le pressioni degli stakeholders esterni.
- **Fattori interni:** l'eterogeneità del personale, la cultura e i valori organizzativi, strategia organizzativa, interesse da parte dei vertici e del management, vantaggi economici e potenziali costi.

### 2.1.2 I benefici del diversity management

Secondo Cox e Blake (1991), una corretta gestione delle diversità garantisce il raggiungimento di obiettivi di responsabilità sociale ma consente anche di trarre benefici in altre aree: costi, acquisizione di risorse, marketing, creatività, problem-solving e flessibilità del sistema.

I vantaggi sono quindi riscontrabili anzitutto in termini di efficienza dei costi, perché, essendo l'integrazione dei lavoratori con diversità un processo dispendioso per un'organizzazione, è importante non commettere errori per ottenere così un vantaggio di costo rispetto a coloro che non ci riusciranno parimente. Le organizzazioni che non riescono a sviluppare pratiche per gestire dipendenti con diversità, o similmente che non riescono a farlo con la stessa rapidità delle altre, facilmente subiranno

uno svantaggio competitivo. Inoltre i dipendenti che non si sentiranno integrati e che percepiranno di essere trattati con diseguaglianza e discriminazione saranno maggiormente portati ad abbandonare il loro posto di lavoro o a mostrare disinteresse, accompagnato da assenze prolungate e perdita dell'attaccamento emotivo, in letteratura *affective commitment*, inficiando ulteriormente sui costi da sostenere. Inoltre uno studio<sup>19</sup> condotto per analizzare i tassi di turnover e di assenteismo di donne in gravidanza ha dimostrato che all'aumentare dell'adattamento dell'azienda alle necessità di ciascuna e all'aumentare dei benefici, la disponibilità delle lavoratrici aumentava e il numero dei giorni di malattia presi dalle lavoratrici diminuiva, al pari dei costi, ed è facile pensare che lo stesso valga anche per le altre tipologie di diversità.

Un altro studio condotto dalla UCLA sulla produttività di team omogenei e di team eterogenei ha dimostrato che le diversità, quando sono gestite correttamente diventano una risorsa per l'organizzazione e aumentano la performance, ma quando ciò non avviene, gli individui non riescono a trarre vantaggio dal lavorare in gruppo e i rendimenti potrebbero diminuire.

Un altro beneficio è riscontrabile in relazione all'acquisizione di risorse, in quanto gestire con successo le diversità consentirà all'azienda di aumentare la sua reputazione e di essere preferita come datore di lavoro, non solo da coloro che presentano delle differenze dalla popolazione dominante, bensì anche dalla medesima.

Il pool di lavoratori è infatti sempre più eterogeneo ed è sempre più importante competere con successo con le altre aziende per attrarre e trattenere i migliori talenti anche tra le minoranze.

Anche nell'area marketing è sempre più rilevante avere una forza lavoro eterogenea. Le differenze e quindi la diversa sensibilità culturale, l'ampia varietà di background così come i punti di vista diffusi e le diverse esperienze plasmate dalle identità di gruppo sono un valore inestimabile e contribuiscono alla produzione e alla distribuzione di prodotti/servizi che rispondano alle esigenze di ognuno, soprattutto quando si tratta di multinazionali o di aziende internazionalizzate.

Le aziende infatti possono ottenere un vantaggio competitivo impiegando le diversità dei dipendenti per capire gli effetti della cultura sulle decisioni di acquisto e sviluppare delle strategie di mappatura per rispondere ad esse.

Inoltre molti individui, minoranze soprattutto ma anche soggetti facenti parte del gruppo maggioritario, potrebbero non solo preferire di lavorare in un ambiente che valorizzi la diversità e che abbia obiettivi di responsabilità sociale accompagnati da una certa sensibilità verso le diseguaglianze, ma perfino prediligere tali organizzazioni nel momento d'acquisto.

---

<sup>19</sup> "Helping Pregnant Workers Pays Off," USA Today. December 2, 1987.

In sintesi la globalizzazione sta costringendo le grandi aziende ad affrontare gli effetti delle differenze culturali anche tra i consumatori.

Benefici simili possono essere riscontrati anche sotto il profilo della creatività e dell'innovazione.

Mcleod e Lobel (1992) attraverso uno studio sono riusciti a dimostrare che la qualità e la quantità di idee generate da gruppi etnicamente omogenei era di gran lunga inferiore alla quantità e alla qualità di idee generate da un gruppo etnicamente eterogeneo.

Anche Gilson (2001) è riuscita a dimostrare che individui di stesso sesso sono portati a generare idee molto simili tra loro e che gruppi misti di soggetti elaborano idee più creative e innovative di gruppi dove le disuguaglianze sono pressoché inesistenti.

La diversità culturale nei gruppi produce eterogeneità e l'eterogeneità genera maggiori alternative di analisi dei problemi (Watson, Kumar e Michaelson, 1993). Allo stesso tempo Kanter, in un suo studio condotto nel 1988, ha dimostrato che le aziende più innovative erano quelle ad avere una forza lavoro più eterogena e questo può essere facilmente spiegato dal fatto che un problema può essere meglio affrontato quando maggiori sono i punti di vista che si utilizzano per arrivare ad una soluzione.

Quando soggetti con prospettive diverse si incontrano, quando l'enfasi sulla conformità è ridotta al minimo e quando un individuo vive diversi contesti, le possibilità di generare idee inusuali e differenti aumenta radicalmente. Kanter (1988, pag. 175) infatti dice: *'il contatto con coloro che vedono il mondo diversamente è il prerequisito logico per vedere noi stessi in modo differente'*.

L'interazione tra persone differenti è sempre stata considerata il presupposto per la generazione di idee innovative e una performance creativa (Amabile, 1988; Kanter, 1988; Woodman, Sawyer e Griffin, 1993) e alcuni studiosi <sup>20</sup> hanno verificato empiricamente che la diversità in un team è correlata positivamente con la performance innovativa. Un altro esperimento condotto da Nemeth, ha dimostrato a riguardo che il punto di vista delle minoranze stimola il pensiero creativo dei soggetti che fanno parte del gruppo maggioritario. Per realizzare questi benefici però è necessario che i membri del team siano sufficientemente informati delle differenze attitudinali e delle diversità di vario genere che caratterizzano alcuni soggetti, sempre che queste non siano apparenti, che si intraprenda un processo di sensibilizzazione e che tali dissomiglianze siano gestite. La consapevolezza è diventata un presupposto necessario affinché dalla diversità possa generare creatività e innovazione.

Similmente avviene anche nell'ambito della gestione e della risoluzione dei problemi, dove l'eterogeneità nei gruppi e la sua corretta gestione riesce a garantire soluzioni e poi decisioni migliori grazie a una più ampia gamma di prospettive e un'analisi critica più approfondita delle questioni.

---

<sup>20</sup> Payne (1990) e Visart (1979).

Questo perché in un gruppo misto di individui si ha una base di esperienza più ampia e più completa con cui affrontare un ostacolo e questo è avvalorato anche da una serie di studi dell'università di Michigan svolti negli anni Sessanta che hanno dimostrato come l'eterogeneità porta a soluzioni di migliore qualità (Cox e Blake, 1991).

Inoltre lo stesso risultato può essere indirettamente raggiunto se si pensa al fenomeno del *groupthink*, del tutto disastroso.

Nella maggior parte degli esempi di *groupthink* citati in letteratura si evince come la coesione di gruppo, che si verifica solo in gruppi omogenei, porti gli individui a non attivare il pensiero critico; team eterogenei limiterebbero questa possibilità drasticamente (Cox e Blake, 1991).

L'ingrediente necessario affinché un gruppo intraprenda decisioni di qualità e sia considerato un team di successo è un equilibrio tra omogeneità ed eterogeneità.

La somiglianza certamente stimola la coesione e questa a sua volta porta al successo di un gruppo. Senza eterogeneità tuttavia gli stimoli non sono sufficienti a garantire la creatività e l'innovazione, gli individui saranno in competizione tra di loro, avranno poco su cui dialogare e potrebbero facilmente commettere lo stesso errore e quello che ne consegue infatti è che un gruppo per essere vincente deve essere ponderato in termini di diversità ed uguaglianze.

Sarà quindi importante avere lavoratori omogenei e coesi in termini di norme e valori per intraprendere azioni coerenti, volte al raggiungimento degli obiettivi organizzativi; e sarà necessario avere individui eterogenei in termini di background, punti di vista, cultura ed esperienze per promuovere innovazione e pensiero analitico. Lo stesso Nemeth, citato precedentemente, nei suoi studi ha altresì dimostrato come la diversità aumenti la qualità del processo decisionale indipendentemente dal fatto che il pensiero della minoranza alla fine prevalesse o meno e come i punti di vista delle minoranze aumentano il livello di analisi critica dei problemi e delle alternative decisionali.

Il *diversity management* infine migliora anche la flessibilità del sistema (Cox e Blake, 1991).

Un'importante implicazione positiva di una corretta gestione delle diversità è un sistema meno deterministico, meno standardizzato e quindi più fluido. L'aumentata fluidità dovrebbe creare una maggiore flessibilità per reagire con più successo, con più velocità e ad un minor costo ai cambiamenti ambientali. Le minoranze infatti tendono ad avere strutture cognitive più flessibili e la ricerca ha dimostrato a riguardo che le donne tendono ad essere più tolleranti degli uomini e sono capaci di svolgere compiti più ambigui.

Inoltre altri studi<sup>21</sup> hanno dimostrato che il bilinguismo, caratteristica di molti gruppi minoritari come ispanici ed asiatici, è sinonimo di una maggiore flessibilità cognitiva e porta a livelli più alti di *divergent thinking*. Inoltre, quando un'organizzazione si trova a dover gestire la diversità, inevitabilmente le politiche e i modelli operativi diventeranno meno standardizzati e questo porterà una maggiore flessibilità nel sistema.

Essere tolleranti verso la diversità e quindi verso i diversi punti di vista, lascerà maggiore spazio agli individui che saranno più facilmente portati ad esprimere le loro idee liberamente senza timore di sbagliare o di essere giudicati. Il sistema risulterà così più aperto e adattabile, le risorse opporranno meno resistenza ai cambiamenti e l'organizzazione riuscirà a gestire un ambiente dinamico con più facilità.

### 2.1.3 *Le criticità e i limiti del diversity management*

È chiaro quindi che una corretta gestione della diversità e una forza lavoro eterogenea in termini di genere, etnia, razza e nazionalità garantisca dei vantaggi.

Ciò nonostante, le organizzazioni devono altresì affrontare dei rischi e sostenere dei costi, come i più alti tassi di turnover, i conflitti interpersonali e i problemi di comunicazione ed è quindi fondamentale determinare l'impatto che strumenti e pratiche hanno sulla vita organizzativa, così da ridurre al minimo eventuali errori e fallimenti.

I costi di implementazione infatti sono elevati e molte PMI spesso non sono in grado di sostenerli.

Altri principali costi sono (Commissione Europea, 2003):

- Costi legali (di adeguamento alla normativa e per lo studio delle forme giuridiche per le pari opportunità)
- Costi organizzativi (per adeguamenti strutturali, per la predisposizione delle strutture, per garantire assistenza e per sviluppare nuovi sistemi di gestione del personale)
- Costi opportunità (derivanti dall'impegno e dal tempo che manager e dirigenti sottraggono a determinati progetti e riorientano per la formulazione di nuove strategie)
- Costi per la formazione, l'addestramento e la specializzazione del personale preposto nonché del training, sia che siano svolti da soggetti terzi che internamente

---

<sup>21</sup> Studio condotto da Lambert, W. E. (1977) in "The effects of bilingualism on the individual: Cognitive and sociocultural consequences. *Bilingualism: Psychological, social, and educational implications*, 15, 27" e da Hornby, P. A. (Ed.). (1977) in "Bilingualism: Psychological, social, and educational implications. New York: Academic Press".

- Costi per il reclutamento e la selezione di nuovo personale specializzato
- Costi per la comunicazione delle nuove politiche
- Costi di monitoraggio e di rendicontazione

Attraverso il diversity management l'impresa faciliterà l'eliminazione del razzismo, delle discriminazioni di genere e quelle legate alla religione e all'età, e non di meno cercherà di limitare l'emarginazione legata alle disabilità e all'orientamento sessuale.

Il processo necessario affinché comportamenti discriminatori e atti di bullismo vengano sradicati, nonché stereotipi, atteggiamenti e comportamenti radicati nel tempo subiscano una trasformazione, non è immediato e richiede degli interventi mirati e decisivi.

Una attenta analisi dei costi, nonché una corretta strutturazione della strategia, minimizzerà i costi e i benefici, sia in termini economici che non, che l'organizzazione ne trarrà saranno di gran lunga maggiori.

Affinché questi vantaggi competitivi si verifichino è necessario analizzare la cultura organizzativa e i sistemi di gestione; intervenire sullo stile di leadership e sulla formazione; intraprendere un percorso di ricerca per (1) identificare le questioni da affrontare nel percorso educativo, (2) individuare le aree in cui è importante intervenire e comprendere come, e (3) valutare lo sforzo del processo in atto; infine monitorare e supervisionare il decorso del cambiamento, il *follow-up* (Cox e Blake, 1991).

A livello di leadership è essenziale destinare le giuste risorse umane e finanziarie e disegnare una nuova figura o una task force che si occupi in prima linea del *diversity* e della gestione del cambiamento, che sia in grado di supportare e assistere gli individui in questa delicata fase e che allo stesso tempo prenda posizioni forti sulle necessità e sull'importanza dell'iniziativa.

Comprendere quale è lo stile di leadership più adatto per gestire la diversità è infatti uno dei primi passi da compiere per il successo dell'azione intrapresa e per altresì ottenere dei benefici a lungo termine.

Al fine di valorizzare la diversità e far comprendere il significato e l'importanza della gestione della stessa, così come i benefici e i vantaggi di una corretta direzione, nonché cercare di eliminare ogni forma di pregiudizio, è importante invece agire sulla formazione per sensibilizzare e far acquisire autoconsapevolezza ai partecipanti e per far costruire agli individui le competenze necessarie per rispondere alle differenze sul posto di lavoro.

Un altro aspetto importante è quello di determinare il giusto mix culturale, così da poter beneficiare dei vantaggi di una forza lavoro eterogenea tra cui ricordiamo una maggiore creatività, una migliore capacità di *problem-solving*, facilità nel generare idee innovative e il *divergent thinking*, e altresì

giovare dei vantaggi di una forza lavoro omogenea come una maggiore coesione, scarsi conflitti intergruppo, maggior senso di appartenenza e maggiore fiducia.

Trascurare questo aspetto, porterebbe all'insuccesso dell'iniziativa di cambiamento intrapresa.

Un organico omogeneo porta gli individui entranti a conformarsi con idee e comportamenti dominanti, nonché sull'esecuzione dei compiti, per timore di essere giudicati o discriminati; ma un organico eccessivamente eterogeneo genererà disorientamento e scarso senso di appartenenza e porterà gli individui a lasciare il posto di lavoro, e alti tassi di turnover si riducono in maggiori costi per l'organizzazione. Gli estremismi infatti non portano mai vantaggi (Jackson, 1991).

Benché infatti molte analisi sul turnover si sono concentrate sul turnover come variabile che dipende da fattori come soddisfazione sul lavoro, l'impegno degli individui, la loro motivazione, le caratteristiche individuali come l'età o l'intenzione di smettere, alcuni studiosi hanno invece evidenziato come questo può anche dipendere dalle caratteristiche e dalle condizioni del sistema (Hirschman, 1970; Price, 1977).

Allo stesso modo, se all'interno di un'unità o di una funzione si creano gruppi omogenei e gruppi eterogenei, potrebbe verificarsi che coloro che fanno parte del gruppo "debole" non riescano a socializzare o ad integrarsi. Questa mancanza di socializzazione e di interazione può indebolire l'attaccamento dell'individuo e aumentare le probabilità di lasciare il posto di lavoro (Roberts e O'Reilly, 1979).

Inoltre, l'esistenza di gruppi all'interno dei quali i membri si identificano l'un l'altro e si percepiscono distanti dal resto della collettività, può influenzare il modo in cui gli individui interagiscono e si comportano all'interno dell'organizzazione (Kanter, 1977; Roberts e O'Reilly, 1979; Wells e Pelz, 1966).

Al fine di creare un giusto mix culturale, le organizzazioni devono rivedere molte delle teorie e delle pratiche di gestione che in questo senso, risultano oramai inadeguate. Un esempio sono i processi di selezione e di reclutamento che ancora oggi in molte organizzazioni si basano su aspetti quantitativi come l'età, gli anni di esperienza, il percorso formativo, il livello di formazione e numero di titoli conseguiti piuttosto che su aspetti qualitativi come i valori, la personalità, le capacità e le abilità.

Inoltre questo induce i candidati ad apparire il più possibile come le aziende vorrebbero che fossero, ad omologarsi e a non mostrare i tratti caratteristici non apparenti che li contraddistinguono, che potrebbero invece essere fonte di ricchezza per l'organizzazione; porta le organizzazioni a creare più o meno involontariamente, gruppi di lavoro omogenei; genera stereotipi e pregiudizi e disincentiva la diversità.

Un altro aspetto importante, che riduce ulteriormente il rischio di insuccesso di un cambiamento organizzativo finalizzato all'integrazione della diversità, è un'attenta analisi dei meccanismi che

nascono all'interno dei gruppi di lavoro, perché è proprio qui che i comportamenti vengono condizionati e le idee vengono generate (Hargadon e Sutton, 2007). I gruppi di lavoro vengono gestiti dai manager, ma questi devono essere sufficientemente formati sul tema della diversità, e questo è un altro prerequisito imprescindibile per la buona riuscita dell'iniziativa.

I corsi di formazione, che siano svolti da soggetti terzi estranei all'organizzazione o dall'organizzazione stessa, non dovranno essere standardizzati ma dovranno adattarsi al contesto specifico e alla realtà esistente, ai singoli manager e dovranno prendere in considerazione le unicità di cui ciascun individuo è portatore. Svolgere un giusto percorso di formazione significa prestare attenzione a temi come: pregiudizi inconsci e stereotipi, problemi legati alla discriminazione, le principali forme di diversità, l'importanza di un ambiente inclusivo, le varie pratiche di diversity management, come sviluppare le giuste abilità di comunicazione per favorire il lavoro in team, gestione delle conflittualità, i vantaggi competitivi di una corretta gestione del diversity ecc..

Altrettanta rilevanza ha la gestione delle conflittualità tra gruppi. Quando nascono situazioni di questo tipo è importante agire sulle diversità indirette e non su quelle dirette come etnia, nazionalità o genere, al fine di migliorare i rapporti informali tra i membri ed evitare di sottolineare ulteriormente le diversità esistenti.

In tema di conflittualità, McCain (1983) è riuscito a dimostrare che c'è una relazione diretta tra la permanenza dei dipendenti e le ore di lavoro svolte e la conflittualità che si genera tra i membri stessi. Quindi per ridurre al minimo i rischi di collisione e di contrasto sarà importante valutare e nel caso riallineare: gli orari di lavoro degli individui, il tempo di permanenza del singolo individuo in azienda e il tempo trascorso con i singoli membri del gruppo.

L'efficacia e l'efficienza delle politiche di diversity management dipendono anche dal grado di flessibilità. Oggi infatti le organizzazioni si trovano ad operare in un contesto in continua evoluzione e per sopravvivere, così come per ottenere i sopra descritti vantaggi competitivi, esse devono essere in grado di adattarsi con rapidità ai cambiamenti dell'ambiente che le circonda.

La struttura organizzativa gioca un ruolo determinante ed è ormai chiaro che coloro che hanno una struttura fortemente gerarchica, dove le decisioni vengono prese ai vertici e dove l'individuo viene visto unicamente come una risorsa per la produzione di beni e servizi (Taylor, 1911), non è più pensabile.

Nella visione Tayloristica, non era prevista una funzione per la gestione delle risorse umane e pertanto non esistevano politiche né per la formazione, né per la selezione e né per il reclutamento, ma questo era corrente con le dinamiche ambientali di tale periodo, caratterizzato da una forte domanda di beni. Oggi i problemi degli individui non si limitano solo al loro modo di produrre e il diversity management deve valutare aspetti che prima venivano trascurati come i bisogni dei lavoratori, la loro cultura,

l'educazione, i valori e la personalità, al fine di rispondere alle esigenze diversificate della forza lavoro e risultare flessibile.

Un altro aspetto critico è il conflitto intergenerazionale. Gli individui appartenenti alla stessa coorte hanno ideologie e comportamenti che sono il risultato di eventi e condizioni che si sono verificati nella fase formativa dello sviluppo. Per questo si può sostenere che il cambiamento organizzativo, intrapreso per un'efficace gestione della diversità, è un processo che subisce l'influenza della composizione demografica dell'organico e poiché questa evoluzione richiede cambiamenti nei valori, nelle abilità, nei comportamenti e nelle attitudini del personale, la composizione delle coorti determinerà la reattività dell'organizzazione (Reed, 1978). Per evitare di incorrere in questa problematica le organizzazioni dovrebbero evitare di far passare lunghi periodi di tempo tra un'immissione numerosa di nuovi collaboratori e la successiva, al fine di non creare dei grandi divari tra coorti in termini di valori, percezioni e comportamenti, ridurre la solidarietà intra-gruppo e favorire quella inter-gruppo (McCain, 1983).

Infine, la diversità dipende da aspetti quantitativi ma anche e soprattutto qualitativi e per questa ragione, benché esistano modelli standard per studiare le variabili, queste vanno analizzate nel loro complesso sulla base delle caratteristiche del contesto specifico e degli individui che lo caratterizzano (Zenger e Lawrence, 1989).

#### *2.1.4 L'importanza della cultura organizzativa e l'organizzazione multiculturale*

Per cogliere e beneficiare dei vantaggi connessi ad una efficace gestione delle diversità e limitare i costi, l'organizzazione deve mettere in atto un processo di cambiamento culturale e organizzativo su tre livelli: sul piano operativo implementando pratiche e politiche, sul piano strategico rivedendo valori e vision, e sul piano progettuale, disegnando le politiche e le pratiche adatte, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, dove la diversità viene vista come un valore aggiunto e non come un limite e dove ogni individuo venendo accettato e valorizzato, si sente a proprio agio nell'esprimere il proprio punto di vista e nel dare il suo contributo. In queste circostanze, le qualità e i bisogni di ogni soggetto vengono gestiti in modo diversificato, efficiente ed equo (Ricciò, 2016).

Affinché si crei un ambiente di lavoro con queste caratteristiche serve un cambiamento culturale ed organizzativo che, a differenza dei sistemi tradizionali che promuovono la somiglianza e l'omologazione, incoraggi l'eterogeneità e l'unicità e modifichi il modo di pensare, i comportamenti e gli atteggiamenti individuali, di gruppo e organizzativi.

Per fare in modo che il cambiamento venga portato a termine e sia allo stesso tempo sostenuto nel tempo sarà quindi necessario rivisitare le politiche, le pratiche e le strategie obsolete, che spesso risultano troppo standardizzate e adattarle alla specifica realtà aziendale, ma allo stesso tempo sarà necessaria una trasformazione della cultura e dei valori aziendali.

La cultura organizzativa è rappresentata dall'insieme di valori, norme, modi di agire e di pensare, principi, idee, convinzioni e conoscenze che vengono condivisi dai membri di un'organizzazione (Schein, 1996).

Essa è un riflesso diretto della personalità modale organizzativa, intesa come il grado di omogeneità e di forza di un particolare orientamento di personalità di un'organizzazione.

Rappresenta l'insieme di fattori tangibili e intangibili che esprimono il modo di essere di una specifica organizzazione, nonché l'insieme dei tratti più distintivi e profondi che la connotano in modo significativo, rendendola unica rispetto alle altre.

Questi tratti possono essere fortemente radicati così come risultare deboli; una cultura con tratti fortemente radicati rappresenta un ostacolo al cambiamento.

La cultura organizzativa è quindi la parte più stabile dell'organizzazione, la sua dimensione più profonda, paragonabile alla personalità dell'individuo.

Attraverso la metafora dell'iceberg è possibile spiegare le dimensioni che la caratterizzano:

0. La dimensione emersa: rappresentata dalle componenti che si possono concretamente osservare come simboli, cerimonie, storie di successi e di obiettivi raggiunti, mission, slogan, comportamenti, contesto fisico e abbigliamento, layout di spazi ed uffici.
1. La dimensione sommersa: rappresentata dalle componenti che non emergono immediatamente ma è quella più importante perché si compone dei valori portanti a cui l'organizzazione fa riferimento (valori fondamentali, attitudini, assunti, credenze).

Inoltre la cultura organizzativa si crea spontaneamente, come frutto di un processo di sedimentazione di consuetudini e gli elementi che concorrono alla sua formazione sono lo stile di leadership, il contesto e l'ambiente in cui l'organizzazione vive, le caratteristiche strutturali dell'organizzazione, la cultura del paese in cui quest'ultima opera e le condizioni storico-politico-sociali al momento in cui la stessa si sviluppa e prende forma.

La cultura organizzativa, divulgata attraverso comportamenti, riti, simboli e artefatti, va comunicata sia all'esterno che all'interno: una buona comunicazione esterna permette all'organizzazione di farsi conoscere e incrementa il grado di stima e le aspettative degli stakeholders, nonché la sua reputazione,

rafforzando l'immagine dell'azienda; una buona comunicazione interna invece crea un ambiente di coesione tra i collaboratori e diffonde fiducia e stabilità tra gli individui.

Quest'ultima si trasmette principalmente attraverso un processo di socializzazione, inteso come l'insieme delle attività e di iniziative strutturate che le organizzazioni pongono in essere per accompagnare la fase delicata dell'*on-boarding*<sup>22</sup>, fase in cui il nuovo collaboratore deve familiarizzare con l'organizzazione e con i membri che la compongono e acquisire norme comportamentali, valori, assunti, riti etc..

È proprio in questa fase che infatti si registrano i tassi più elevati di turnover, perché spesso gli individui non riescono a trovare un *personal organizational fit*, ossia un allineamento valoriale tra la propria persona e l'organizzazione.

Le modalità con le quali si realizza il processo di socializzazione sono tante e comprendono principalmente incontri con il management, con il capo e con i colleghi. L'obiettivo è far nascere il prima possibile la scintilla tra l'organizzazione e gli individui e non di meno far acquisire agli stessi la consapevolezza di essere nel luogo giusto.

È proprio in questa fase infatti che l'organizzazione dovrebbe riconoscere la diversità e il valore delle persone che ne sono portatrici, nonché trasmettere un clima inclusivo che mostra rispetto della sensibilità e dei diritti altrui, cosicché ciascuno possa sentirsi apprezzato e tutelato.

Allo stesso tempo i membri dell'organizzazione possono acquisire elementi della cultura organizzativa attraverso l'osservazione di pratiche, comportamenti e condizioni dell'ambiente circostante.

Un altro strumento spesso utilizzato dalle organizzazioni ai fini di *change management* è *l'internal corporate storytelling*, un modello a sequenza elaborato da Angelini (2015) che, attraverso il racconto di storie, consente di effettuare un cambiamento della cultura organizzativa.

Le fasi che articolano il processo, sintetizzate nella *figura 1*, sono le seguenti:

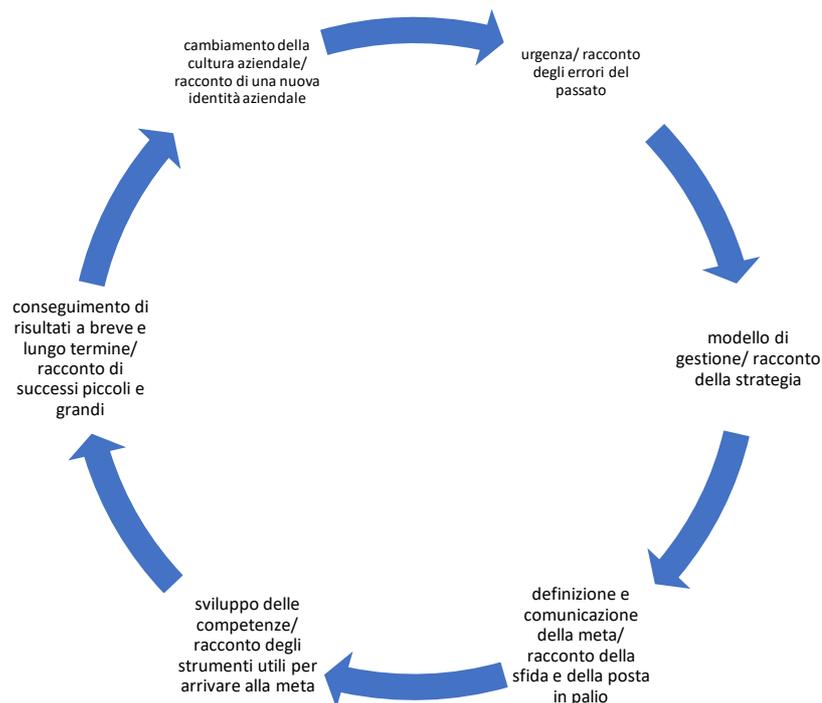
1. *Racconto di situazioni critiche*: Si crea un dispositivo narrativo che, attraverso il racconto degli errori del passato, segnali l'urgenza del cambiamento e la necessità di superare lo status quo.
2. *Racconto della strategia*: Dopo la presa d'atto della necessità del cambiamento, si deve individuare un modello di gestione che racconti la strategia che deve essere messa in campo.

---

<sup>22</sup> Quando un individuo, dopo il processo di reclutamento viene selezionato e passa da essere un candidato ad essere un dipendente.

3. *Racconto della sfida e della posta in palio*: In questa fase si esplicita e si comunica ai membri dell'organizzazione la meta e l'obiettivo che si intende raggiungere.
4. *Racconto degli strumenti*: È il racconto degli strumenti utili e necessari per perseguire l'obiettivo preposto. Quindi dopo aver definito e comunicato la meta, in questa fase si passa allo sviluppo delle competenze.
5. *Racconto dei successi e delle difficoltà*: Qui vengono esplicitati i successi e gli insuccessi del passato, le difficoltà che si sono incontrate e quelle che si presenteranno; non di meno saranno raccontati anche i risultati conseguiti nel breve e nel medio termine.
6. *Racconto di una nuova identità aziendale*: quando il cambiamento è stato portato a termine e l'organizzazione ha una nuova identità, il top management divulga attraverso racconti di storie l'avvenuta trasformazione della cultura aziendale e le caratteristiche che la contraddistinguono dalla precedente.

Figura 1: Modello circolare di internal corporate storytelling ai fini di change management



Fonte: Adattamento da Angelini, L. (2015). *Storytelling: il potere delle storie d'impresa: dal prodotto alla storytelling organization*

La cultura organizzativa spesso rappresenta il principale ostacolo al cambiamento, di conseguenza, quando si decide di incrementare una strategia volta all'inclusione e alla valorizzazione delle diversità,

e quindi si decide di intraprendere un cambiamento nei valori e nei comportamenti, bisogna analizzarla attentamente insieme ai sistemi di gestione, per scoprire fonti di potenziali pregiudizi, identificare come pratiche e valori aziendali possono inavvertitamente svantaggiare gruppi minoritari<sup>23</sup> e intervenire strutturando strategie di cambiamento in linea con lo stato attuale in cui versa l'organizzazione.

Quindi, le norme e i valori prevalenti devono essere criticamente identificati ed esaminati alla luce delle diversità della forza lavoro, al fine di svolgere un'azione di integrazione dei gruppi minoritari (Cox e Blake,1991).

A tal proposito, Taylor Cox (1991), ha individuato tre tipologie di aziende a cui corrispondono diverse strategie: l'organizzazione monolitica, plurale e multiculturale.

L'organizzazione monolitica è altamente omogenea e presenta un grado di integrazione strutturale minimo. Questo significa che gli individui del gruppo minoritario rappresentano una piccola percentuale dell'organico e sono spesso segregati in alcuni impieghi, solitamente meno riconosciuti, meno pagati e con un basso livello decisionale e di gestione.

Inoltre, una volta entrati nell'organizzazione, questi si troveranno ad adottare norme già esistenti, solitamente previste per i lavoratori del gruppo maggioritario e inquadrate dagli stessi.

Nonostante il conflitto inter gruppo quindi sia minimizzato dalla forza lavoro altamente omogenea, non mancano in questa tipologia di organizzazione forme di discriminazione e di pregiudizi per coloro che sono "diversi" dal resto della collettività e l'integrazione di questi soggetti nelle reti informali subisce questa emarginazione.

L'organizzazione plurale differisce dalla monolitica per importanti caratteristiche ed è considerata come un'evoluzione di quest'ultima. Questo tipo di organizzazione ha una composizione più eterogenea ed è più inclusiva: persone provenienti da contesti culturali differenti, con diverse etnicità, donne e individui con diverse abilità sono trattati con maggior riguardo.

Inoltre il livello di integrazione strutturale è più alto e i lavoratori della categoria debole beneficiano di una maggiore integrazione anche nelle reti informali.

Le politiche di assunzione, di retribuzione e di promozione a volte danno la preferenza a gruppi minoritari e i manager vengono formati per garantire le pari opportunità e svolgono un percorso di sensibilizzazione per comprendere l'importanza dell'inclusione.

---

<sup>23</sup> Per intenderci, se un lavoratore asiatico si trova a lavorare in un'organizzazione americana, avrà difficoltà ad integrarsi con una cultura che enfatizza l'aggressività, l'autopromozione o la competitività poiché per il suo background culturale avrà auspicabilmente un maggiore orientamento al collettivismo e cercherà di evitare situazioni di incertezza.

Tuttavia parziali livelli di segregazione occupazionale sono presenti anche nelle organizzazioni plurali. Da molti studi è emerso infatti che, benché in molte aziende la percentuale di lavoratori con diversità sia aumentata, gli impieghi di gestione e le cariche che necessitano di potere decisionale non sono a loro ancora accessibili.

Questa tipologia di organizzazione presenta quindi, rispetto alla monolitica, un netto miglioramento nella gestione efficace degli impiegati di diversa razza, nazionalità, sesso, genere ed etnia; ciò nonostante ci sono sempre più studi che evidenziano come alcune pratiche e politiche di gestione della diversità, per compensare errori di gestione commessi in passato, discriminano i maschi bianchi e quindi perpetuano la pratica di usare la nazionalità o il genere come base per prendere decisioni sul personale e indirettamente incrementano il conflitto inter-gruppo (Cox, 1991).

A tal proposito, molti ricercatori e studiosi<sup>24</sup> suggeriscono che le organizzazioni moderne devono abbandonare i modelli del passato e diventare “multiculturali”.

È considerata multiculturale un’organizzazione che, oltre a contenere nel suo organico gruppi culturali differenti, valorizza la diversità (Sales e Mirvis, 1984).

Un’organizzazione che risponde a queste caratteristiche si contraddistingue per:

1. Pluralismo
2. Piena integrazione strutturale
3. Piena integrazione nelle reti informali
4. Assenza di pregiudizi e discriminazioni
5. Nessun divario nell’identificazione organizzativa
6. Bassi livelli di conflitto inter-gruppo (Cox, 1991)

*Pluralismo.* Si verifica quando tutti i membri dell’organizzazione, compresi quelli appartenenti a gruppi minoritari, sono influenti nello stabilire norme comportamentali e valori aziendali, nonché politiche di gestione.

A tal fine, uno degli strumenti maggiormente utilizzati, che rappresenta il primo passo per il cambiamento, è la gestione e la valorizzazione della formazione alla diversità culturale, formazione che si articola in due fasi: acquisizione della consapevolezza e costruzione delle competenze.

La prima ha il compito di aumentare la sensibilità e l’autoconsapevolezza della forza lavoro, attraverso l’introduzione di temi come il significato della diversità e l’importanza di una corretta gestione della

---

<sup>24</sup> Copeland, L. (1988). Valuing workplace diversity: Ten reasons employers recognize the benefits of a mixed workforce. *Personnel administrator*, 33(11), 38-39; Foster, B. G., Jackson, G., Cross, W. E., Jackson, B., & Hardiman, R. (1988). Workforce diversity in business. *Training & Development Journal*, 42(4), 38-43; Thomas Jr, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), 107-117.

medesima. Quando si intendono costruire le competenze invece, la formazione avrà come oggetto le norme culturali dei diversi gruppi e come le stesse influenzano il comportamento degli individui a lavoro. Un altro veicolo è la formazione linguistica. Per promuovere il pluralismo infatti è importante fornire agli individui una seconda lingua, stampare regole e politiche aziendali in due diverse lingue e tenere le riunioni sia nella lingua madre che nella lingua secondaria. Tra gli altri strumenti troviamo programmi di orientamento per i nuovi membri; rappresentanti di tutte le diversità nei comitati chiave e nelle riunioni di maggior rilievo; mission, vision e strategia che evidenzino l'importanza della diversità; sviluppo di un clima flessibile e altamente tollerante.

*Piena integrazione strutturale.* Ci si riferisce in questo caso alla mancata correlazione tra il gruppo culturale-identitario di un individuo e il suo status lavorativo, condizione che si verifica quando la segregazione occupazionale è pressoché inesistente e tutte le categorie di individui sono rappresentate nei vari livelli e nelle diverse funzioni, nonché in tutti i team.

Gli strumenti per raggiungere tale obiettivo sono: programmi per promuovere l'istruzione e l'educazione; azioni affermative; piani per lo sviluppo di carriera per le minoranze; rinnovare i sistemi di ricompensa quindi compensi e premi per i manager che si sforzano nella gestione della diversità e pari ricompense, indipendentemente dal gruppo di appartenenza; politiche di lavoro flessibile che promuovano il *work-life balance*, particolarmente importante per le donne e per gli individui le cui culture danno molta importanza alle responsabilità familiari.

*Piena integrazione nelle reti informali.* Introdurre le minoranze nelle reti informali al fine di promuovere l'integrazione e l'inclusione. Strumenti più efficaci sono: *mentoring* ed eventi sociali; gruppi di sostegno, che promuovono e forniscono supporto emotivo e di carriera per i soggetti discriminati, che non sono stati accolti nel mondo del lavoro.

*Assenza di pregiudizi e discriminazioni.* Differentemente dai pregiudizi, le discriminazioni sono comportamenti, azioni che l'organizzazione può controllare, circoscrivere o quantomeno limitare. Per lavorare su queste espressioni le organizzazioni possono prevedere: task force, percorsi di formazioni per creare un cambiamento negli atteggiamenti, seminari sulle pari opportunità e gruppi di discussione o focus group, al fine di eliminare gli stereotipi e i pregiudizi e facilitare la nascita di relazioni intra-gruppo (quindi tra individui che si considerano diversi) e inter-gruppo (quindi tra individui della minoranza e soggetti del gruppo dominante).

*Bassi livelli di conflitto inter-gruppo.* Benché un limitato numero di conflitti è da considerarsi come un elemento fisiologico e perfino benefico per un'organizzazione perché da origine a idee nuove, creative e innovative, a diversi punti di vista, nonché a una maggiore capacità di *problem-solving*, e al *divergent thinking*, i conflitti che dipendono direttamente dall'eterogeneità degli individui non sono sani. Al fine di ridurli, è importante formare i manager ad una corretta gestione dei conflitti, nonché sull'importanza della diversità e la sua valorizzazione; trattare gli individui parimente; ricompense e premi legati ai risultati conseguiti; promozione per merito.

*Nessun divario nell'identificazione organizzativa.* Un'organizzazione multiculturale presenta nessuna correlazione tra l'identità organizzativa e l'identità di un gruppo culturale. Per il raggiungimento di questo obiettivo è possibile ricorrere a numerosi strumenti, molti dei quali sopra descritti, come i *focus group*, per conoscere l'identità dei gruppi culturali e diffondere il concetto di equità.

Poiché l'identità organizzativa è spesso il risultato delle impressioni che gli attori coinvolti sviluppano nel tempo, è importante diffondere valori che siano condivisi da tutti i membri, che non favoriscano nessun gruppo. Un esempio può essere quello di rispettare le festività di ciascun credo.

#### 2.1.5 La gestione delle diversità in Italia

Come precedentemente affermato, il diversity management si è sviluppato negli Stati Uniti verso i primi anni Novanta, per poi affermarsi in Europa, e quindi anche in Italia, pochi anni dopo.

Molte delle teorie presenti in letteratura sul tema del *diversity and inclusion management* si basano su elementi e caratteristiche tipiche della realtà anglosassone, che differisce da quella italiana per numerosi aspetti.

Mentre negli Stati Uniti infatti, la maggior parte delle organizzazioni sono *public companies*, aziende ad azionariato diffuso, quotate in borsa e di grandi dimensioni, l'Italia è composta per il 95% da PMI (piccole medie imprese) e le organizzazioni con le medesime caratteristiche delle anglosassoni sono solo 26 (alcuni esempi sono Intesa San Paolo, Enel, Eni, UniCredit Group, Generali Group, Telecom Italia, Poste Italiane, Atlantia, Luxottica Group, Banco BPM)<sup>25</sup>.

Organizzazioni con queste peculiarità sono molto esposte, hanno una moltitudine di soggetti coinvolti, un organico fortemente eterogeneo, una funzione HR articolata e molti stakeholder interessati alle politiche e agli obiettivi aziendali. In queste circostanze le politiche per l'inclusione e la gestione della

---

<sup>25</sup> Forbes Global 2000

diversità devono essere inserite e integrate efficientemente nella vision, nella mission e nella strategia aziendale e comunicate sia internamente che esternamente. Al fine di garantire il successo dell'iniziativa intrapresa l'azienda dovrà investire ingenti risorse economiche e, impiegare personale interamente dedicato.

Inoltre l'ambiente in cui operano le *public companies* è caratterizzato dalla presenza di vincoli normativi, intesi come norme e leggi per la tutela di individui portatori di diversità.

Molte sono infatti le azioni affermative che prevedono l'assunzione obbligatoria di un certo numero di lavoratori stranieri, di donne o di individui con diverse abilità.

In Italia, a causa dell'esistenza di aziende prevalentemente medio-piccole, il diversity management è un problema e una tematica che interessa solo relativamente le organizzazioni, poiché spesso, avendo un numero di dipendenti ridotto, non hanno nel loro organico soggetti fragili, con diversità, stranieri o disabili. Per le medesime ragioni, molte aziende non hanno neanche una funzione che si occupi specificatamente della gestione della diversità e se è prevista, spesso non è strutturata ed efficiente.

Un'altra caratteristica distintiva del contesto italiano è il ruolo marginale delle donne poiché il divario occupazionale femminile infatti è a dir poco allarmante.

Dalla costituzione del 1848, quando le donne votarono per la prima volta, ad oggi, si sono registrati alcuni cambiamenti sociali e la figura della donna, con i suoi ruoli e le sue responsabilità di madre, nonché la concezione di nucleo familiare, sono stati rivalutati.

La tematica è stata affrontata per la prima volta con la Legge n. 860 del 1950, la prima legge di *'tutela fisica ed economica delle lavoratrici madri'*. È seguita la legge 1204 del 1971, come riforma della precedente, che ha visto misure sulle *'lavoratrici madri'* ulteriormente ampliarsi e raggiungere un ragionevole livello di efficienza, come risultato che la maternità non era più unicamente un valore individuale, bensì sociale, e per questo, una tutela in ambito lavorativo era imprescindibile.

Ciò nonostante, la cura dei figli è ancora una responsabilità materna, e la tradizionale divisione dei ruoli familiari risulta solo apparentemente superata. Altre leggi decisive furono: la Legge n. 903 del 1977, per la *'parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro'*, che per la prima volta parlava di *'parità'* e non solo di *'tutela'* delle donne.

L'effetto di questa legge fu un incremento del tasso occupazionale femminile, nonché l'incipit per una progressiva eliminazione dei trattamenti normativi *'diseguali'*; la Legge n.124 del 1991 *'azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro'*, che prevedeva azioni positive di pari opportunità, come completamento del concetto di parità (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana).

Queste leggi, che rappresentano le prime misure di diversity management in Italia, hanno dato avvio alla nascita di ulteriori tutele in tema di diversità, come la Legge n. 68 del 1999 per il diritto al lavoro

delle persone con disabilità, che come finalità vede ‘ ‘ *la promozione dell'inserimento e della integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato* ’ ’ (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana) e, hanno favorito la crescita dei livelli occupazionali delle donne nel mondo del lavoro.

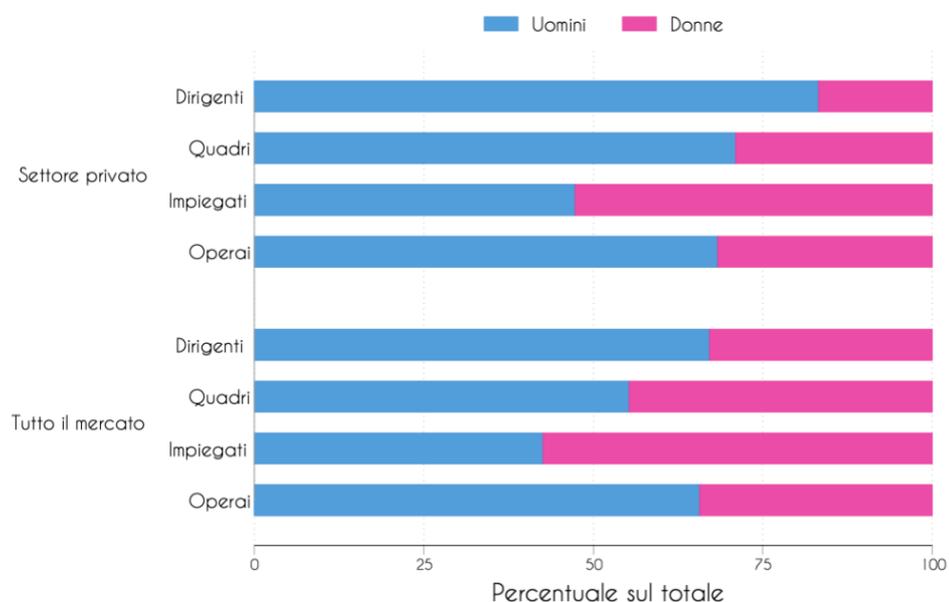
Ciò nonostante i dati sono ancora allarmanti e il gender gap, inteso come il divario professionale tra donne e uomini, è ancora molto elevato, e appare ancora più evidente se si pensa che la popolazione femminile presenta, rispetto alla maschile, più alti livelli di istruzione.

A parità di altre condizioni, una donna ha una retribuzione inferiore rispetto ad un uomo di 10 punti percentuali, inoltre la quota di donne che rivestono ruoli apicali, intesi come impieghi strategici o di potere, rispetto agli individui di genere maschile, è ancora troppo bassa, e spesso ravvisabile maggiormente in alcuni settori e in alcuni impieghi (Federconsumatori, 2021).

Si parla infatti spesso di segregazione verticale e di segregazione orizzontale, per spiegare rispettivamente la condizione che vede le donne relegate in posizioni dirigenziali e la condizione che le vede concentrate in alcuni impieghi, in alcune aree funzionali e in alcuni settori.

Nella figura di seguito, è possibile ravvisare il gender gap occupazionale nei diversi percorsi di carriera, sia nel mercato del lavoro nel suo complesso, che puntualmente nel settore privato.

Figura 2: Composizione occupazionale di donne e uomini nel mercato del lavoro e nel settore privato



Fonte: Osservatorio Jobprising, gender gap report 2021

A tal proposito, il 12 Luglio 2011, con decreto legislativo n.120, è stata introdotta la Legge Golfo-Mosca, volta ad introdurre all'interno dei CDA delle società quotate o partecipate pubbliche, in misura proporzionale al numero dei dipendenti, un certo numero di donne.

Tale legge ha incrementato la quota di donne ai vertici dal 7% nel 2011 al 42,8% nel 2020, come dimostra l'ultimo rapporto della Consob del 6 aprile 2021, ma ciò nonostante il concetto di Quote Rosa desta ancora oggi delle forte perplessità. Se da un lato infatti questa garantisce alle donne di raggiungere posizioni apicali, dall'altra parte non è chiaro se il principio dell'uguaglianza formale sia rispettato. L'avanzamento di carriera per competenze viene meno e gli individui di genere maschile in un certo senso subiscono una discriminazione e vengono svantaggiati; le donne infatti dovrebbero ricoprire ruoli decisionali per meritocrazia e non per genere.

Un'altra differenza sostanziale tra contesto anglosassone e italiano, come dimostrano molti studi, è la mancanza di una tutela normativa per i lavoratori stranieri. Sebbene questo vuoto legislativo da una parte incentivi la formulazione di politiche di diversity management, dall'altra parte rallenta l'implementazione delle stesse. Al primo gennaio 2021, la popolazione straniera in Italia in età di lavoro è pari a circa 4 milioni, su un totale di 5,036 milioni di cittadini stranieri. Di questi, solo 2.346.088 sono occupati oltre 352.117 persone sono in cerca di lavoro (Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia, 2021).

Appare quindi evidente la necessità di garantire una tutela legislativa a questa categoria di individui, ma prevedere politiche di integrazione ed accoglienza resta la necessità più urgente. In Italia infatti, sebbene a livello formale i lavoratori, italiani e non, godono di uguali diritti e doveri, ci sono ancora molti casi di discriminazione e di sfruttamento e i criteri di selezione e di assunzione non rispettano i principi di imparzialità e di meritocrazia, nonché di neutralità. Fino ad ora, le politiche di immigrazione si sono concentrate prevalentemente sul contenimento dei flussi immigratori, nonché sull'espulsione dei cittadini stranieri non regolarmente residenti, sul controllo delle acque e dei confini, e una tutela sul mercato del lavoro è ancora assente. Ciò nonostante il fenomeno dell'immigrazione è cresciuto velocemente, e le organizzazioni necessitano di linee guida per valorizzare i lavoratori stranieri e integrarli con i lavoratori nazionali.

In aggiunta molti immigrati si trovano a ricoprire ruoli marginali e poco motivanti, di scarsa prospettiva professionale, come lavori domestici, lavori agricoli, o lavori operai e sebbene alcune organizzazioni assumano extracomunitari (secondo l'INPS nel 2020 gli impiegati stranieri rappresentano il 9,7% del totale dei lavoratori con un contratto di lavoro), è chiaro che un ragionevole numero non riesca a garantire a questa categoria di lavoratori un adeguata crescita professionale ed adeguati compensi e per questa ragione molti stranieri hanno avviato realtà imprenditoriali nel territorio nazionale (principalmente cittadini provenienti dalla Cina, dall'Egitto, dall'Albania e dalla

Romania), per una percentuale pari al 12,5% del totale delle imprese esistenti (Unioncamere-InfoCamere).

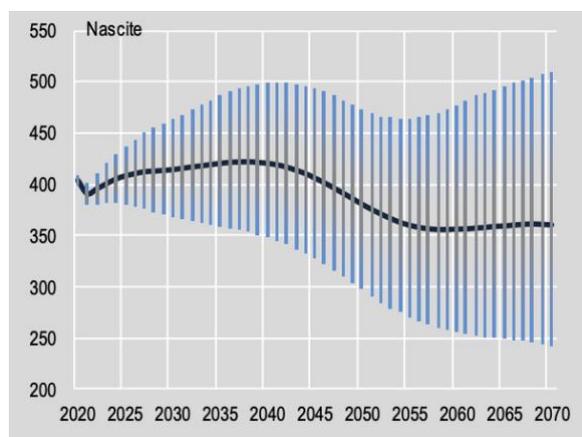
A fronte di questo, le politiche di diversity management devono essere strutturate analizzando caso per caso, e un approccio universalistico non consentirebbe di superare lo status quo e le criticità.

Un'altra caratteristica tutta italiana è l'importante ruolo che rivestono i sindacati nella regolazione del rapporto datore di lavoro-dipendente.

I sindacati svolgono un ruolo centrale in termini di diversity management, perché oltre ad offrire assistenza e supporto delle categorie "fragili", cercano di sostenere e di offrire un trattamento paritario dei lavoratori e fungendo da ponte tra gli individui e l'organizzazione, sensibilizzano e stimolano quest'ultima nell'attuazione di politiche di integrazione e gestione della diversità.

Infine, la vita media degli individui sta registrando un progressivo allungamento e l'Italia è uno dei paesi dove questa crescita si registra con maggior velocità ed intensità, come afferma l'Organizzazione Mondiale della Sanità. Ciò nonostante, i tassi di natalità sono in decrescita, come mostrato in studi previsionali di enti come ISTAT ed EUROSTAT mostrano come negli anni a venire la popolazione diminuirà drasticamente, come mostrato in *Figura 3*.

*Figura 3:* Previsioni delle nascite in Italia. Anni 2020 - 2070, dato in migliaia



Fonte: ISTAT

Per tale ragioni è previsto un invecchiamento della popolazione ragionevolmente alto, già ravvisabile ad oggi. Gli individui di età compresa tra 0 e 14 anni sono il 13% del totale, quelli di età compresa tra 15 e 64 sono 63,8% del totale e gli individui over 65 rappresentano il 23,2% della popolazione complessiva e si stima che entro il 2050 questa percentuale potrebbe raggiungere livelli ancora più elevati (35% circa) e questo significa che la popolazione della fascia entrale, considerando anche la denatalità, scenderebbe a quota 53,3% (ISTAT, 2021).

Questi dati rappresentano un importante campanello di allarme per le organizzazioni che dovranno fare i conti con un organico sempre più anziano. Il ruolo del diversity management sarà incisivo e dovrà riuscire a gestire persone appartenenti a fasce di età differenti, il che significa differenti prospettive, bisogni ed aspirazioni, al fine di valorizzare le specificità di ogni individuo.

Appare quindi necessario, per le aziende che operano nel contesto italiano, adattare i modelli del mondo anglosassone alle specificità sociali, culturali, economiche e normative del proprio paese, pur considerando questi ultimi come esempio.

Per la tutela delle disuguaglianze, il 9 Luglio 2003, con il decreto legislativo n. 215 è stato istituito l'UNAR, Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, al fine di tutelare ogni forma di discriminazione legata alla razza o all'origine etnica. Oggi l'Ufficio si occupa di ogni forma di discriminazione, anche quelle legate a fattori come l'età, il genere, le disabilità, l'orientamento sessuale e il credo, in tutti gli ambiti della vita di un individuo, come ad esempio il lavoro, l'istruzione o l'assistenza sanitaria. (Buemi, Guazzo e Conte, 2015). Attraverso azioni di sensibilizzazione e di informazione-formazione, l'UNAR cerca di divulgare l'importanza della parità di trattamento, offrendo al contempo assistenza repentina a tutti coloro che necessitano di aiuto. Gli individui discriminati infatti possono svolgere segnalazioni all'Ufficio, che si rende disponibile ad offrire consulenza e tutela, nonché assistenza legale qualora necessaria.

L'UNAR rappresenta uno dei primi grandi passi che l'Italia ha mosso in tema di discriminazioni degli individui portatori di diversità, ma resta ancora molto da fare, soprattutto nei contesti organizzativi e nel mercato del lavoro.

#### *2.1.6 Il concetto di diversità e le principali forme di diversità*

Fin dall'antichità, gli individui vengono distinti in base a delle caratteristiche, più o meno visibili, che li connotano e li distinguono dagli altri, rendendoli unici.

Tali caratteristiche possono essere legate all'aspetto fisico, come il colore della pelle; alla regione di appartenenza; all'etnia; al genere; all'età, alla cultura; alla religione; alle abilità; alla lingua, all'orientamento sessuale, alla personalità, ai valori, all'intelligenza, all'esperienza ecc..

Molti studiosi, interrogandosi sul tema, hanno declinato la diversità in vari modi, costruendo dei modelli che permettono di analizzare il concetto da più prospettive.

Secondo Loden e Rosener (1991) la diversità ha una dimensione primaria ed una secondaria. Alla dimensione primaria appartengono elementi innati, con cui l'individuo nasce e come tali non sono modificabili come:

- L'età
- Il genere
- La razza
- L'orientamento sessuale
- L'etnia
- Le abilità e le capacità fisiche e mentali (Cuomo e Mapelli, 2007).

A questa prima dimensione si aggiunge la variabile secondaria, formata da elementi che un individuo acquisisce nel tempo, come risultato di un processo di apprendimento della realtà che lo circonda e come risultato dell'entrata in contatto con una cultura organizzativa specifica e per tale ragione modificabili. Nel dettaglio:

- La religione
- Il reddito
- La situazione familiare
- L'educazione
- L'esperienza militare
- L'area geografica di appartenenza
- Il ruolo organizzativo
- L'esperienza organizzativa
- Lo stile di lavoro (Cuomo e Mapelli, 2007).

Kandola e Fullerton (1998) affermano che, per parlare di diversity management, bisogna comprendere che gli individui sono portatori di differenze che, se opportunamente gestite, sono una risorsa per l'organizzazione. Tali differenze sono ravvisabili in: età, genere, etnia, livello di istruzione, cultura, razza, aspetto fisico, personalità, intelligenza, abilità, valori, esperienze, forza fisica. Inoltre, parlano di dimensioni appratenti e di dimensioni latenti, come per spiegare che ci sono degli elementi chiaramente visibili (si pensi al genere o all'età) ed elementi nascosti (ad esempio malattie croniche, religione, personalità, valori), aspetto portato alla luce dagli autori per evidenziare come, per una corretta implementazione di politiche di diversity management, è importante non soffermarsi solo sugli aspetti visibili, ma andare al di là, analizzando aspetti più profondi come valori e personalità. Comprendere questi aspetti è importante per creare un ambiente di lavoro flessibile, inclusivo ed accogliente; per gestire la diversità in maniera efficiente ed efficace; motivare adeguatamente i lavoratori; accogliere i diversi bisogni degli individui; beneficiare dell'eterogeneità anche a livello strategico (Cuomo e Mapelli, 2007).

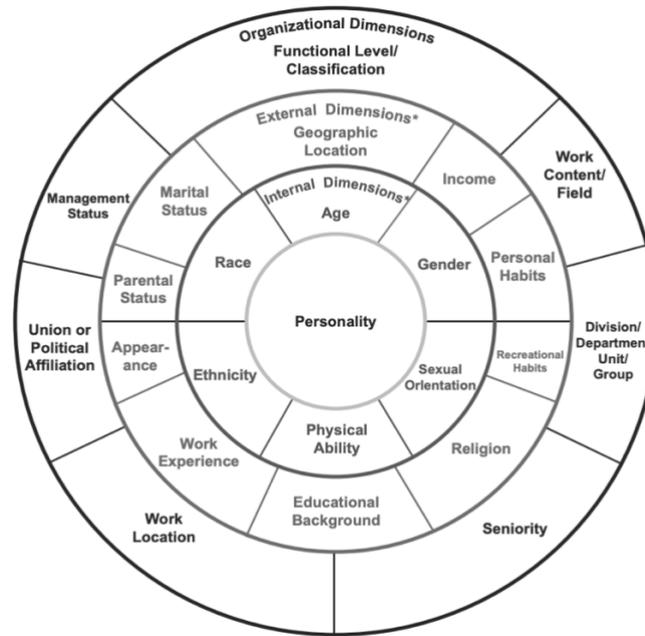
Con lo stesso intento, Smith(1998), sulla base degli studi di Loden e Rosener (1996), ha declinato la diversità in tre dimensioni:

- *La dimensione primaria*, quella visibile, composta da caratteristiche come l'età, il genere, l'orientamento sessuale, l'etnia.
- *La dimensione secondaria*, quella non visibile, formata da elementi come la religione.
- *La dimensione organizzativa*, articolata in team e affiliazioni di appartenenza, il luogo lavorativo, la tipologia di lavoro, l'anzianità, la posizione gerarchica e quella funzionale, lo status manageriale (Cuomo e Mapelli, 2007).

Similmente, Gardenswarz e Rowe (1994) propongono un'ulteriore chiave di lettura delle dimensioni che caratterizzano l'individuo rendendolo unico. Partendo dalla personalità, la caratteristica più stabile di un individuo, si stratificano *la dimensione interna*, *la dimensione esterna* e *la dimensione organizzativa*. Nella prima rientrano quelle caratteristiche con cui un individuo nasce, elementi non modificabili nel tempo, su cui il soggetto non ha alcun controllo come l'età anagrafica, l'etnia, il genere e le abilità fisiche. In quella "esterna" rientrano al contrario, caratteristiche ed elementi modificabili come l'istruzione, la localizzazione geografica, la religione o lo stato civile. Infine, l'ultima dimensione descrive l'individuo in relazione al contesto lavorativo e al suo interno sono contenuti ingredienti come l'anzianità o la posizione occupata, solo per citarne alcuni.

Nonostante questa lettura delle diversità individuali sia esaustiva, bisogna considerare che la personalità, benché considerata come un elemento immutabile, in realtà subisce delle evoluzioni e "Se è comprensibile che in una lettura organizzativa la "personalità" del soggetto sia considerata un nucleo non modificabile – o per meglio dire, non di pertinenza degli interventi organizzativi -, è importante considerare come in realtà quel nucleo rappresenti il vero motore del cambiamento identitario, ed è anche il livello più autenticamente coinvolto nella definizione del "contratto psicologico" tra persona e azienda" (Girelli, 2009).

Figura 3: I quattro livelli della diversità



Fonte: Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010). Emotional intelligence and diversity: A model for differences in the workplace. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 1(1), 74-84.

Le principali diversità trattate nei contesti organizzativi sono quelle legate all'età, al genere, alla cultura e alle abilità.

*La diversità di genere.* Le differenze di genere rappresentano una delle condizioni di diversità che per prime sono state affrontate. Come si evince da numerosi studi effettuati tra la seconda metà degli anni Ottanta e i primi anni Novanta, il gender gap, inteso come la disparità dei sessi nel modo del lavoro, è stato un tema a cui molte imprese hanno prestato particolare attenzione e molti sono i contesti organizzativi in cui sono stati introdotti una serie di miglioramenti; ciò nonostante la strada per un effettivo equilibrio, in letteratura *gender equality*, sembra ancora lunga e tortuosa.

Uno strumento di particolare supporto per il controllo della disparità di genere, nel tempo e nello spazio (quindi per diversi paesi) è il *Global Gender Gap Index*, indice introdotto nel 2006 dal *World Economic Forum*. L'indice, di un valore compreso tra lo 0 (disparità) e il 100% (equità), è da intendersi come i punti percentuali che mancano per il raggiungimento della parità dei sessi (per cui maggiore sarà l'indice, minore sarà la disparità).

A livello globale, considerando nello specifico 156 paesi, il report del 2021<sup>26</sup> conferma un *Global Gender Gap Index* del 67,7% (se si considerano solo i 107 paesi monitorati fin dal 2006 la percentuale è di 68), leggermente in contrazione rispetto l'anno precedente, quando il valore ammontava a 68,6%. I divari monitorati sono: il *political empowerment gap*, il *Economic Participation and Opportunity gap*, *Educational Attainment gap* e *Health and Survival gap* (The Global Gender Gap Report, 2021). Differentemente dai primi due, i dati circa l'educazione scolastica e la salute sono promettenti e i relativi gap risultano quasi colmati: rispettivamente con un GGGI del 95% e del 96%, sembra che le discriminazioni di genere in queste aree siano quasi inesistenti. Ben 37 paesi hanno raggiunto l'equità di genere nell'educazione scolastica e in termini di salute, i paesi ad aver raggiunto la "parità" sono 56 (The Global Gender Gap Report, 2021).

Le disuguaglianze di genere nella partecipazione politica invece rimangono quelle che registrano i livelli più elevati, con un GGGI del 22%. Nello specifico le donne ministre sono solo 3.400 e solo il 26,1% del totale dei seggi parlamentari è rappresentato dalla popolazione femminile. Inoltre, in ben 81 paesi nel mondo non c'è mai stato un capo di stato donna.

Anche il divario di genere circa la partecipazione e le opportunità economiche registra valori alti, con un GGGI del 58%, divario fino ad ora colmato e a questi ritmi, il *World Economic Forum* stima che ci vorranno all'incirca 268 anni per colmarlo del tutto.

Il valore è il risultato di forze opposte: da un lato la disparità salariale sta diminuendo e il numero di professioniste qualificate è in crescita, dall'altro in numero di donne in posizioni apicali è basso, e sul totale dei ruoli manageriali, solo il 27% è ricoperto da una donna.

Questo evidenzia che un persistente "glass ceiling" (soffitto di vetro) è ancora in atto in moltissimi paesi: sono più di 20 le nazioni dove il divario nelle posizioni manageriali è all'83%, e anche in alcune delle economie più sviluppate i dati non sono promettenti. Negli Stati Uniti ad esempio le donne nei C-suite sono il 42% del totale, in Italia il 27%.

In ambito economico il gender gap è ancora elevato, nonostante alcuni paesi come il Laos, le Bahamas, il Burundi e l'Islanda presentano indici elevati (e quindi divari bassi). Tra i paesi con i dati più allarmanti invece vi sono Siria, Afghanistan e Iraq.

Uno dei più importanti gap è quello occupazionale, dove le donne, rispetto agli uomini, registrano tassi ragionevolmente più bassi. A livello globale, circa l'80% degli uomini in età di lavoro (15-64 anni) è occupato, a fronte del solo 52,6% delle donne dello stesso gruppo di età, ragion per cui il divario di genere si arresta al 35% (The Global Gender Gap Report, 2021).

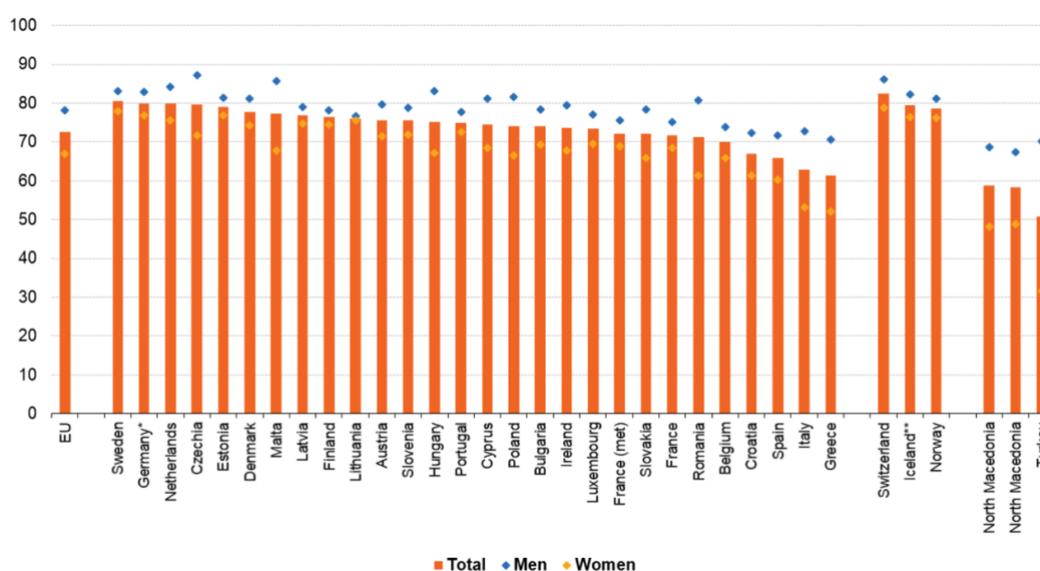
---

<sup>26</sup> Dati di statistiche relative all'anno 2019, che eludono gli impatti della crisi da Covid-19 sul divario di genere. A riguardo, prove preliminari evidenziano come la crisi sanitaria abbia avuto un impatto asimmetrico sulla partecipazione delle donne alla forza lavoro.

Sulla base di questo report è evidente che affrontare la problematica del divario di genere resta un'urgenza per le imprese e gli stati di tutti i paesi.

Anche in Europa, è possibile ravvisare uno scenario analogo: al 2020, della popolazione in età lavorativa (20-64), il sesso femminile subisce tassi occupazionali inferiori rispetto al maschile, e nessun paese è protagonista di un'inversione di tendenza.

*Figura 4: Tasso di occupazione per sesso e paese, anno 2020*  
(persone tra i 20 e i 64 anni, in % della popolazione totale)

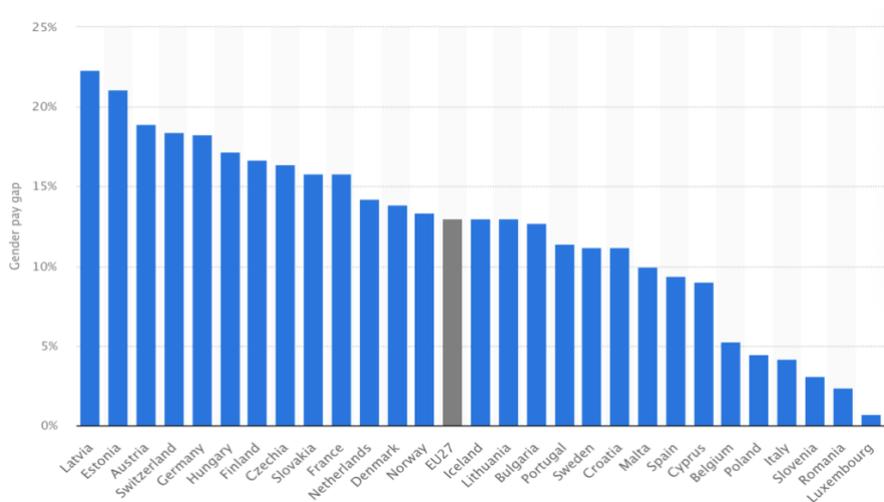


Fonte: EUROSTAT

Un'altra area che continua a destare soventi preoccupazioni è quella relativa alla disparità salariale anche chiamata *gender pay gap*. Il divario salariale globale si arresta al 37%. Nessun paese ha raggiunto la parità e anche l'Islanda, 1° paese in assoluto, presenta ancora un divario salariale di 86%.

In Europa, il *gender pay gap* è al 14,1%, il che significa che una donna a parità di condizioni viene remunerata 14,1 punti percentuali in meno rispetto ad un uomo. Come si evince in figura 5, i paesi che destano più preoccupazione sono la Lettonia, l'Estonia e l'Austria, nonché la Svizzera e la Germania. L'Italia conferma un *gender pay gap* del 4,2%.

Figura 5: Differenza tra la retribuzione oraria lorda media dei dipendenti maschi e femmine in Europa, anno 2020



Fonte: EUROSTAT

La figura mostra la differenza tra la retribuzione oraria lorda media dei dipendenti retribuiti di sesso maschile e quella dei dipendenti retribuiti di sesso femminile e fornisce un quadro complessivo delle disuguaglianze di genere in termini di retribuzione in Europa. Sono inclusi tutti i dipendenti che lavorano in aziende con dieci o più dipendenti, senza restrizioni per età e ore lavorate.

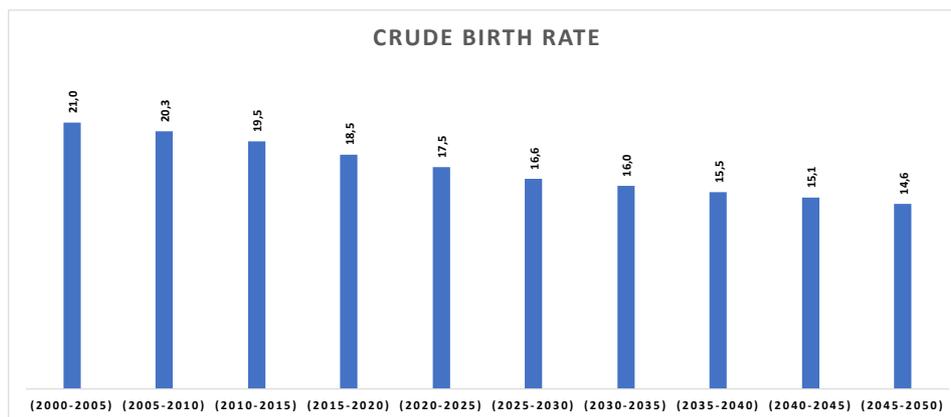
In ambito organizzativo, le maggiori difficoltà che le donne incontrano emergono fin dal tempo 0, in fase di selezione e di assunzione, e perdurano anche negli anni, per cui, una volta dentro, facilmente subiranno fenomeni come la segregazione occupazionale orizzontale e quella verticale.

I motivi delle difficoltà delle donne ad entrare nel mondo del lavoro dipendono da stereotipi e pregiudizi, nonché da una mancanza di un'adeguata tutela giuridica. Sono ancora molti coloro che pensano che la carriera sia un bisogno ed un'aspirazione tutta al maschile, che la maternità sia una faccenda che riguardi solo le madri e che la cura dei figli e della casa aspetti ad una donna e purtroppo in molti paesi questa concezione è ancora fortemente radicata. Ciò nonostante, a tal proposito, un ragionevole numero di organizzazioni sta strutturando politiche per garantire il *work-life balance*, inteso come la creazione di un ambiente che possa garantire, indistintamente dal sesso, il bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa.

*Differenze di età.* Molti sono oramai gli studi che evidenziano il progressivo invecchiamento della popolazione globale. La qualità della vita è infatti migliorata, la scienza e la medicina hanno fatto importanti progressi e insieme alla diffusione delle strutture sanitarie hanno allungato l'aspettativa di vita (Ilsole24ore, 2021). Allo stesso tempo, i tassi di natalità sono diminuiti (oggi il tasso di natalità mondiale è pari al 17,5%, (Figura 6) e da alcune analisi dell'OMS emerge che entro il 2050, la

popolazione globale di anziani raggiungerà i 2,1 miliardi: già nel 2020, il numero globale di anziani supera il numero dei bambini al di sotto dei 5 anni ed entro il 2050 ci si aspetta che gli over 65 siano più del doppio degli individui compresi tra i 15 e i 64 anni (Decade of Healthy Ageing 2020-2030 Report). I paesi con la popolazione più antica sono: il Giappone con il 26,3% di over 65, l'Italia con il 22,4% , la Grecia, con il 21,4% e la Germania con 21,2%, logicamente i paesi in via di sviluppo presentano ancora una popolazione ‘giovane’, seppure l'invecchiamento è in crescita.

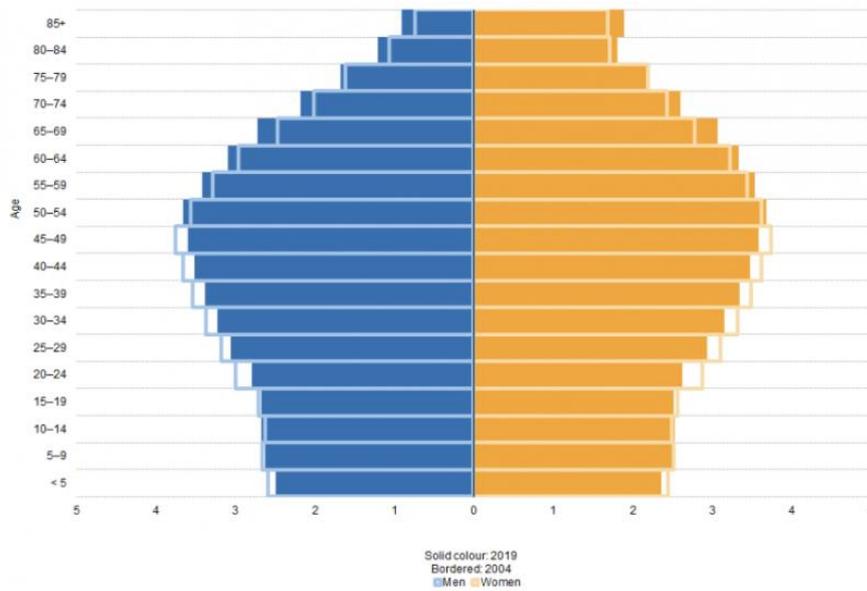
Figura 6: Tasso medio di natalità globale anni 2000-2050(nascite ogni 1000 abitanti)



Fonte: United Nations, Department of Economic and Social Affairs

Prendendo ad esame l'Unione Europea, le piramidi romboidali delle età, che mostrano la distribuzione della popolazione per classi di età di 5 anni, distinte per genere, illustrano che, dal 2004 al 2019, si sono ristrette ulteriormente in tutte le classi di età fino alla 49-49 compresa, per poi estendersi/ampliarsi per le seguenti fasce.

Figura 7: Piramide della popolazione, EU-27, dal 2004 al 2009, distinta per genere



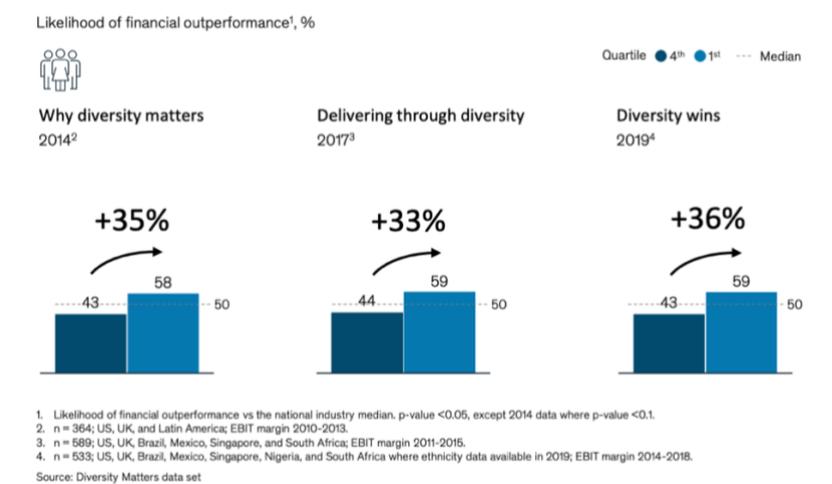
Fonte: EUROSTAT

È chiaro che l'invecchiamento della popolazione influenza molti degli aspetti della società, come il mercato del lavoro, la salute, l'istruzione, la domanda di beni e servizi, l'assistenza e la protezione sociale. Per adattarsi al nuovo scenario, molti paesi hanno ridotto i sussidi pensionistici ed alzato l'età pensionabile; in ambito organizzativo questo si traduce in un organico sempre più anziano, in tassi di turnover sempre più bassi e nella necessità di integrare le differenti fasce di età. A tal proposito, sono sempre più le realtà che si trovano a dover fare i conti con una popolazione anziana e creare un ambiente *age-friendly* sembra ormai una sfida imminente. Rimuovendo le barriere fisiche e sociali e implementando politiche, sistemi di assistenza, tecnologie e servizi, per gli individui portatori di tale "diversità" sarà più facile offrire un contributo, apportare il know-how, essere una risorsa e non un onere, soddisfare i bisogni organizzativi e individuali ed invecchiare nel modo migliore. È importante quindi promuovere la salute e al contempo continuare a garantire il mantenimento della capacità fisica e mentale e permettere alle persone, qualora dovessero perdere le capacità, di svolgere comunque mansioni che apprezzano. Non di meno, bisognerà creare un ambiente di coesione sociale, dove ogni individuo, indistintamente dalla sua età, possa sentirsi valorizzato e tutelato: Un'altra evidenza ormai chiara è che i giovani lavoratori, spesso non riescono a beneficiare di un contratto a tempo indeterminato e di una situazione lavorativa stabile, nonché di un lavoro ben retribuito e la frammentazione dei loro percorsi di carriera potrebbe influenzare negativamente anche il loro futuro pensionistico (Contini, Malpede e Villosio, 2007).

*Differenze culturali.* La globalizzazione, i fenomeni migratori, l'internazionalizzazione delle aziende, il libero scambio e una serie di eventi sociali, hanno mutato l'ambiente socio-economico in cui le organizzazioni operano e hanno favorito la nascita di aziende multiculturali, ovvero realtà dove convivono diverse identità culturali. Mai come in questi ultimi anni, le differenti culture si sono intrecciate, dando impulso a nuove sfide e opportunità. Viaggiare non è mai stato così veloce e conveniente, beni e servizi provenienti oltreoceano sono facilmente acquistabili, le nuove tecnologie di comunicazione hanno ridotto i tempi e le distanze e, nonostante sono molti gli individui che ne hanno tratto benefici a discapito di altri che ne sono rimasti esclusi, i contatti interculturali si sono moltiplicati, risultando necessario un intervento nei diversi ambiti individuali. Per quanto questi eventi non abbiano promulgato una maggiore consapevolezza sul tema del cultural diversity, di fatto hanno contribuito a dare al tema una maggiore visibilità (UNESCO, 2009). Le culture differiscono l'un l'altra per: stili di vita, logiche di pensiero, norme, valori, codici comportamentali, stili lavorativi, concezione di tempo e spazio, modi di apprendimento, forme di espressione, lingua, processi cognitivi, modi di relazionarsi con il sistema (inteso come il complesso di individui, organizzazioni, istituzioni, enti ec..), bisogni e abitudini. È chiaro quindi che stimare quante culture esistono sulla terra non è un'operazione semplice, tuttavia molti trovano conveniente definire le etnie sulla base delle differenti lingue presenti nel mondo, un numero che varia tra le 5.000 e le 6.000, mentre altri studiosi sostengono che le culture siano 3.800, un numero verosimilmente sottostimato e questa difficile misurazione dipende principalmente dal fatto che le culture sono entità mutevoli che subiscono repentine influenze, soprattutto a causa dell'ambiente in continua evoluzione. A causa della complessità del "costrutto", molti paesi, ma anche molte organizzazioni, trovano non poche difficoltà nel rispondere in modo adeguato all'eterogeneità culturale, nell'agire con prontezza ai problemi e nell'operare nell'interesse comune. Un approccio efficiente è quindi quello di prendere in considerazione la dinamicità, abbandonando stereotipi e pregiudizi, nonché modellizzazioni e approcci univoci, che ormai rischiano di non essere adeguati o efficienti. Infatti, benché la globalizzazione è spesso vista come un processo unidirezionale e unidimensionale, guidato da un'economia di mercato globale dominata dall'Occidente che tende a standardizzare, razionalizzare e trans-nazionalizzare la diversità culturale, alcune forme di diversità sono chiaramente più vulnerabili di altre (UNESCO, 2009) e necessitano di particolare tutela. In ambito organizzativo, le aziende che comprendono i vantaggi di un organico multiculturale, trattano la diversità culturale come una priorità, attivano percorsi di formazione a tutti i livelli dell'organizzazione e promuovono un clima inclusivo, dove ogni individuo può sentirsi valorizzato. Quando in un'organizzazione vivono individui culturalmente differenti, gli ostacoli da superare sono molteplici: il dialogo inter-organizzativo, la coesione dei team di lavoro, l'implementazione di nuove tecnologie e l'introduzione di innovazioni; ma, una volta superate queste barriere, le idee saranno più

creative e innovative, i fenomeni di *group think* lasceranno il posto ai fenomeni *divergent thinking*, la produttività e i profitti aumenteranno, così come il coinvolgimento dei dipendenti e la reputazione aziendale. Infatti, benché inizialmente si pensasse che non ci fosse relazione tra la diversità e la performance, studi recenti hanno mostrato come una diversità culturale, se efficacemente ed efficientemente gestita, genera un vantaggio competitivo ed è quindi positivamente correlata con più elevati livelli di performance (Harris e Moran, 1979; Dupriez e Simons, 2000; Reus e Lamont, 2009). Una società che da tempo si occupa di monitorare i benefici economici dell'eterogeneità culturale è la McKinsey, che dal 2014 monitora gli effetti della diversità etnica sull'EBIT, acronimo di "earnings before interest and taxes", valore finanziario che indica il risultato ante interessi e tasse. Secondo il report del 2019, intitolato "Diversity wins", emerge che, a parità di condizioni, le aziende multi-etniche ottengono risultati di performance maggiori. Analizzando i dati di più di 1000 aziende pubbliche, con entrate annuali superiori a 1,5 miliardi di dollari, in 15 paesi, si è riscontrato che le aziende nel primo quartile per diversità etnica e razziale, hanno rendimenti finanziari più alti della media rispetto alle aziende che si trovano nel quartile inferiore.

Figura 7: Conseguenze della "ethnic diversity" sull'EBIT. Anno 2014,2017,2019



Fonte: Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Dolan, K. (2020). Diversity wins. McKinsey.

Come si evince nella *Figura 7*, queste aziende hanno infatti una probabilità del 36% di avere un EBIT sopra performante, rispetto alle aziende del quartile inferiore.

In tema di interculturalità organizzativa, uno dei contributi maggiori si deve allo studioso Hofstede (1980) che, analizzando un vasto database di più di 100.000 sondaggi sottoposti ai dipendenti di IBM, si rese conto che esistevano delle correlazioni tra gli individui dello stesso paese. Attraverso il

contributo dell'Olandese, è stato possibile classificare le culture sulla base di differenti dimensioni, nonché offrire un'analisi dettagliata dell'impatto delle stesse sul funzionamento organizzativo (Garzone, Salmon e Soliman, 2012).

Inizialmente le dimensioni analizzate da Hofstede erano: Distanza di potere; Avversione all'incertezza; Collettivismo/individualismo; Femminilità/mascolinità. Successivamente, attraverso il contributo di alcuni studiosi come Bond (1988) e Minkov (2007) è stato possibile aggiungere altre due dimensioni: Orientamento al breve periodo/orientamento al lungo periodo; Indulgenza/restrizione. Attribuendo ad ogni paese un punteggio per ogni dimensione, Hofstede scoprì che alcune delle dimensioni erano correlate positivamente con le condizioni di ricchezza nazionale e, che vi era anche una correlazione positiva tra i tratti della personalità del modello delle Big Five di Costa e McCrae (1992) e le 6 dimensioni; quindi, cultura e tratti di personalità sono collegati, nonostante per ogni cultura nazionale coesistono diverse personalità individuali (Hofstede, 2011).

Nel 1992 venne poi avviato il progetto GLOBE (*'global leadership and organizational behaviour effectiveness'*), che sulla scia del modello di Hofstede, individua 9 dimensioni per analizzare in 170 paesi la relazione tra stili di leadership, culture organizzative e culture sociali.

Le nove dimensioni sono: distanza dal potere; avversione all'incertezza; orientamento al futuro; orientamenti ai risultati; orientamento alle relazioni; uguaglianza di genere; collettivismo istituzionale; collettivismo di gruppo (Sammorra, 2013).

Il contributo di Hofstede e quello del progetto GLOBE hanno fornito alle organizzazioni e ai manager delle linee guida per una corretta gestione della diversità culturale, nonostante non forniscono delle predizioni mirate sul comportamento e sulla personalità organizzativa ed individuale e un eccessivo utilizzo potrebbe quindi far nascere stereotipi (Gabrielli e Profili, 2016).

*Differenze di abilità.* Secondo stime dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, circa il 15% della popolazione mondiale è affetto da disabilità e di questi, l'80% vive in paesi in via di sviluppo. In Europa invece, sono circa 50 milioni gli individui portatori di tale diversità e quanto all'Italia, sono 2,8 milioni i disabili in senso stretto (quindi con una capacità totale di svolgere una o più attività quotidiane), mentre se si considera la disabilità in senso lato, il numero sale e la percentuale arriva a toccare i 13 punti percentuali. Numeri che sono in continua crescita a causa soprattutto del progressivo invecchiamento della popolazione.

La convenzione delle Nazioni Unite del 13 dicembre 2006 sui diritti delle persone con disabilità, definisce gli individui portatori di disabilità come *'coloro che presentano durature menomazioni fisiche, mentali, intellettuali o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri'*

(ONU, 2006) e, non riconoscendo loro nuovi diritti, suggerisce le disposizioni che gli stati membri dovrebbero adottare al fine di garantire le pari opportunità e la non discriminazione nonché la loro *“intrinseca dignità”* e, al contempo, cerca di emanare le linee guida affinché questa categoria di soggetti possa godere parimente di tutte le libertà e di tutti i diritti umani ai cittadini riconosciuti. Questo trattato, può essere considerato il primo vero passo mosso a livello internazionale per la tutela dei diritti degli individui con disabilità.

Circa i diritti dei disabili rispetto al mercato del lavoro, l'articolo 27 afferma di riconoscere alle persone con disabilità il diritto al lavoro, nonché il diritto di mantenersi liberamente, in un ambiente che promuova inclusione e accessibilità, stabilendo che gli stati membri, al fine di garantire codesti diritti, hanno facoltà di emanare anche misure legislative in merito.

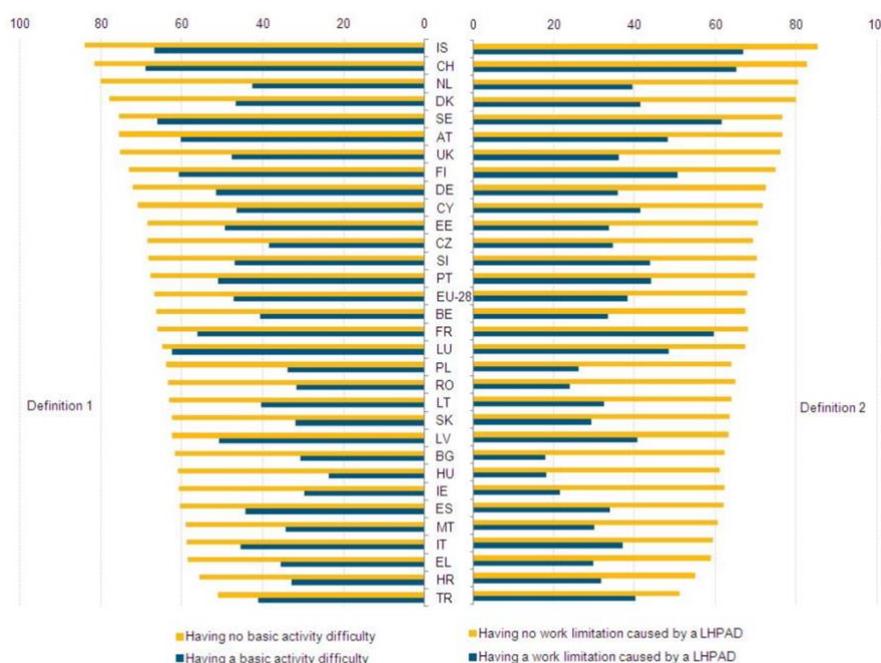
Nonostante gli sforzi, i tassi occupazionali dei soggetti portatori di disabilità che si trovano in età lavorativa (15-64), sono ancora bassi e quanto all'accesso al mercato del lavoro, le criticità sono ancora molteplici. Secondo una stima dell'EUROSTAT, che distingue i disabili in individui con difficoltà di base da un lato (quindi problemi di comunicazione, di vista, di udito e di mobilità motoria) e individui con difficoltà lavorative a causa di un problema di salute di lunga durata dall'altro, i tassi di occupazione medi europei al 2011<sup>27</sup> sono del 47,3% per la prima categoria e 38,1% per la seconda, rispettivamente 20 e 30 punti percentuali al di sotto degli individui senza alcuna limitazione di abilità al lavoro.

Inoltre, il dato preoccupante è che in nessun paese i tassi di occupazione dei disabili registrano lo stesso livello di quelli degli individui senza tali difficoltà. I paesi con il divario minore sono il Lussemburgo e la Francia, mentre i divari più alti sono stati osservati nei Paesi Bassi e in Ungheria.

---

<sup>27</sup> Nonostante i dati statistici si riferiscono al 2011, è importante sottolineare che i dati socio-demografici sono strutturali e pertanto non cambiano significativamente anno per anno.

Figura 8: Tasso di occupazione delle persone in età compresa tra i 15 e i 64 anni, per paese e definizione di disabilità, 2011 (in %)



Fonte: EUROSTAT

Per quanto riguarda il tasso di disoccupazione medio europeo invece, al 2011 era del 12,1% per gli individui rientranti nella prima categoria, mentre per gli individui lavorativamente limitati a causa di un problema di salute di lunga durata il tasso di disoccupazione medio era del 17,4%. Quanto ai motivi che spingono le persone con disabilità a lasciare il posto di lavoro, si è visto che le cause principali, oltre la propria malattia o disabilità, sono: licenziamento o licenziamento per esubero, lavoro dalla durata limitata che è terminato, pensionamento normale e pensionamento anticipato.

In Italia, circa il 35,8% degli individui con disturbi intellettivi, del comportamento o con difficoltà nelle funzioni motorie tali da limitare le attività quotidiane, sono occupati. Su 100 individui di età compresa tra i 15 e i 64 anni quindi, sono solo 36 persone circa ad avere un lavoro. Inoltre, se si analizza la situazione a livello regionale, è facile osservare che nei paesi del Mezzogiorno i disabili a non avere un'occupazione aumentano ancora di più, mentre se la si guarda analizzando il genere, anche in questo caso le donne risultano più svantaggiate rispetto l'altro sesso, inoltre, se si guardano le condizioni di salute, la maggior parte delle persone disabili con un'occupazione presentano delle invalidità moderate (IlFattoQuotidiano, 2021). Sulla base di questi dati allarmanti, è facile desumere quindi che la legge n.68 del 12 marzo 1999, sulle "norme per i diritti dei lavoratori disabili", presenta soventi lacune. Se da un lato viene garantita un'occupazione guidata, disciplinata da un ufficio di

collocamento mirato, in misura proporzionale al numero dei dipendenti, dall'altra parte è chiaro che se i disabili senza un lavoro sono ancora circa un milione, le suddette liste non sono sufficienti a garantire un posto di lavoro, un sostegno e delle soluzioni efficienti per i portatori di disabilità. È chiaro quindi che è necessario sviluppare una regolamentazione *ad hoc*, che disciplini non solo il collocamento ma anche il mantenimento e il reinserimento dei lavoratori disabili che tornano sul luogo di lavoro dopo un periodo di assenza prolungata, nonché la formazione e lo sviluppo di carriera e l'obbligo di inserire una figura professionale come il disability manager, sembra la scelta più adeguata. Poiché non è stata emanata nessun'altra disposizione normativa, le organizzazioni in base alla loro sensibilità dovrebbero sviluppare delle politiche e delle pratiche volte alla valorizzazione di questa categoria di diversità e al sostegno dei dipendenti che ne sono portatori, poiché nonostante questi individui non hanno piene abilità intellettuali o motorie, in realtà hanno altresì abilità residue e se efficientemente assistiti e tutelati, se messi nella condizione di liberare il loro potenziale, possono diventare una risorsa e un valore aggiunto per l'organizzazione e per il suo organico.

#### 2.1.6.1 *Disabilità e malattie croniche: le differenze sostanziali*

Disabilità e malattie croniche non sono due sinonimi. mentre la disabilità è una condizione di menomazione tale da ridurre la capacità di svolgere le attività quotidiane, nonché quelle professionali e la normale partecipazione alla vita sociale, le malattie croniche, che analizzeremo nel prosieguo, sono delle patologie non trasmissibili che si caratterizzano per la lunga durata e per una serie di caratteristiche comuni, come: la cronicità, la necessità di cure e assistenze, l'impossibilità di guarigione e di miglioramento, le implicazioni sulla salute fisica e psicologica degli individui e dei loro cari. Nonostante i progressi degli ultimi anni, soprattutto riguardo al diritto dei lavoratori con "gravi patologie cronicodegenerative ingravescenti" di lavorare part-time, stabilite nel decreto legislativo n.81 del 15 giugno 2015, nell'ordinamento giuridico italiano manca una definizione tecnica del concetto di malattie croniche tale da consentire una tutela agli individui portatori di tale diversità. A causa di questo buco normativo, sono molti coloro che associano il concetto di malattie croniche al concetto di disabilità, per il quale il nostro ordinamento prevede una regolamentazione *ad hoc*, e questo per alcune caratteristiche in comune che le due condizioni hanno, come la discriminazione degli individui che ne sono affetti, le difficoltà che gli stessi incontrano nelle attività, nella vita lavorativa e in quella sociale, nonché le ripercussioni psicologiche che avere una problematica di tale entità causa agli stessi e alle persone che li assistono. Il dibattito sull'ipotesi di includere all'interno del concetto di disabilità anche le malattie croniche è ancora aperto e desta non poche perplessità: se da un lato

infatti consentirebbe agli individui con patologie di questo tipo una maggiore tutela anche in termini di discriminazione, di accesso e di trattenimento nel mercato del lavoro, dall'altro non permette di valutare questa condizione in maniera mirata e non consente agli individui l'assistenza e la giusta attenzione che meritano. Secondo la sentenza del 11 aprile 2013 e del 18 dicembre 2014 della Corte di Giustizia europea, poiché come afferma l'ONU, il concetto di disabilità è "in evoluzione" e poiché le disposizioni della direttiva 2000/78 sono volte ad eliminare ogni forma di discriminazione e promuovere le parità di trattamento, quando un individuo ha una malattia di una durata tale da limitare o non consentire la sua piena partecipazione ad attività professionali, questo è da considerarsi come portatore di un handicap e può ritenersi opportuno per regolare la sua tutela ancorarsi alla nozione di disabilità. Nonostante in un primo momento si può pensare che la Corte di Giustizia ritenga la malattia cronica una particolare forma di disabilità quando viene minato il normale svolgimento delle attività professionali, in realtà questa definizione è da ritenersi limitata ai casi di discriminazione e alle differenze di parità di trattamento. Al fine di eliminare queste controversie e queste confusioni terminologiche sarebbe necessario includere all'interno della direttiva delle Nazioni Unite sopra citata una nuova categoria per le malattie croniche, distinta da quella per le disabilità, stabilire una chiara definizione giuridica del concetto di malattie croniche e altresì sviluppare, sulla base di questa, specifiche norme a livello nazionale, così da ottenere una regolamentazione *ad hoc* anche per questa categoria di diversità.

## **2.2. LE MALATTIE CRONICHE: UNA CATEGORIA DI DIVERSITÀ UNICA**

### *2.2.1 Definizione di malattie croniche e caratteristiche che la distinguono dagli altri tipi di diversità*

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), *"le malattie croniche sono quelle patologie non trasmissibili che si caratterizzano per la lunga durata e la lenta progressione"*; Secondo la National Commission on Chronic Illness invece, sono malattie croniche tutte quelle patologie *"caratterizzate da un lento e progressivo declino delle normali funzioni fisiologiche"* (Cipolla, 2005). La European Health Interview Survey (EHIS) similmente considera malattie croniche le patologie di lunga durata o quelle condizioni di salute della durata di almeno 6 mesi. In Italia, l'Istituto Superiore della Sanità (ISS), le definisce come: *"Malattie che hanno origine in età giovanile, ma che richiedono anche decenni prima di manifestarsi clinicamente. Dato il lungo decorso, richiedono un'assistenza a*

*lungo termine, ma al contempo presentano diverse opportunità di prevenzione*”. Quello che viene alla luce da queste definizioni, se pur presentano talune differenze, è la natura temporale di questa patologia, che spesso, quando colpisce un individuo, perdura per il resto della vita. Se pur presentano caratteristiche molto diverse tra loro, le malattie croniche si protraggono quindi nel tempo, non sono trasmissibili (differentemente da malattie di natura batterica o virale), richiedono assistenza continua e presentano delle fasi di remissione seguite da fasi di riacutizzazione; inoltre, per quanto esistano delle terapie che trattino e allevino le sintomatologie, generalmente sono incurabili e nel tempo comportano un peggioramento dello stile di vita dei soggetti coinvolti, nonché condizioni di invalidità di diversa natura. Quanto alla manifestazione, possono svilupparsi a qualsiasi età, mentre per quanto concerne i sintomi e la loro natura, essi possono essere manifesti o risultare invisibili e variano in un continuum da lievi a gravemente limitanti, in base alla tipologia e alla gravità della patologia (Beatty e Joffe, 2006).

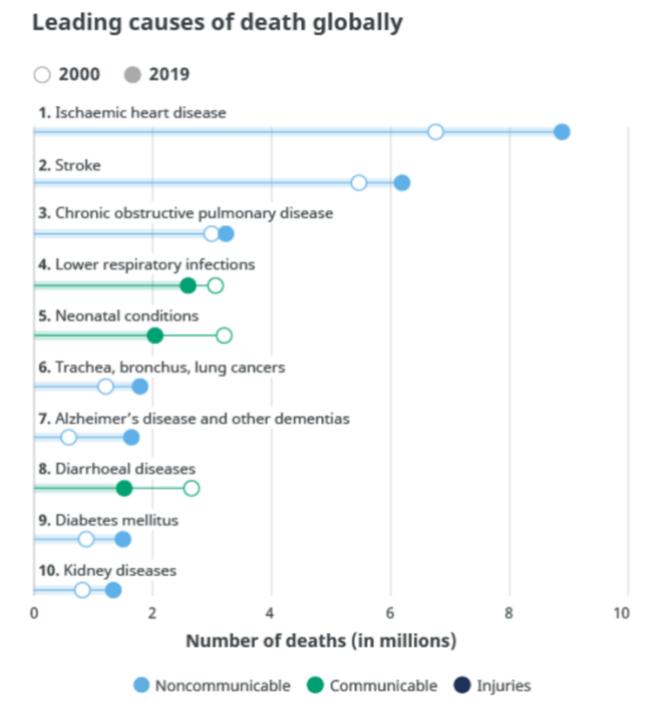
Sono considerate malattie croniche (Gazzetta Ufficiale, DPCM 12 gennaio 2017, Allegato 8):

Acromegalia e Gigantismo	Cirrosi Epatica o Biliare	Glaucoma	Ischemia Cardiaca	Morbo Di Basedow	Pancreatite Cronica	Tubercolosi
Affezioni Del Sistema Circolatorio	Colite Ulcerosa	Ictus	Ipertensione Arteriosa	Morbo Di Buerger	Psicosi	Tiroide Di Hashimoto
Anemia Emolitica Acquisita da Autoimmunizzazione	Demenze	Infezione Da HIV	Lupus Eritematoso Sistemico	Morbo Di Paget	Psoriasi	
Anoressia Nervosa e Bulimia	Diabete Insipido e Mellito	Insufficienza Cardiaca	Malattia Di Alzheimer	Morbo Di Parkinson	Sclerosi Multipla e Sistemica	
Artrite Reumatoide	Dipendenze Da Sostanze Stupefacenti, Psicotrope e Da Alcol	Insufficienza Corticosurrenale Cronica	Malattia Di Crohn	Nanismo Ipofisario	Soggetti con patologie Neoplastiche Maligne e Tumori	
Asma	Epatite Cronica	Ipercolesterolemia e Iperlipoproteinemia	Malattia Di Cushing	Neonati Prematuri, Immaturi, a Termine Con Ricovero In Terapia Intensiva Neonatale	Soggetti con patologie che abbiano determinato una grave e irreversibile compromissione di uno o più organi	
Bronco pneumopatia Cronica ostruttiva	Epilessia	Iperparatiroidismo e Ipoparatiroidismo	Malattia Di Sjorgen	I nati in condizione di gravi Deficit Fisici, Sensoriali e Neuropsichici	Coloro sottoposti a trapianto o in Attesa dello stesso	
Cancro	Fibrosi Cistica	Ipotiroidismo Congenito e Ipotiroidismo Acquisito	Miastenia Grave	Neuromielite Ottica	Spondilite Anchilosate	

Secondo l'OMS, uccidendo circa 41 milioni di individui ogni anno, queste patologie sono la principale causa di decessi in tutto il mondo (71% del totale) e, nonostante il 77% di questi avviene in paesi con un reddito medio-basso, solo in Europa l'86% delle scomparse sono da ricondurre a questa categoria di malattie (EnfeaSalute, 2021). Per tali ragioni, il contenimento e la prevenzione delle malattie croniche restano una priorità in tutti i paesi del mondo, sia per i più ricchi che per i più arretrati.

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, conosciuta anche con il nome di World Health Organization (WHO), nel 2019 le principali 10 cause di morte sono state:

Figura 9: le principali 10 cause di morte nel mondo, anno 2000-2019 a confronto



Fonte: WHO

Molte di queste malattie sono anche tra le principali cause di disabilità nel mondo e ben 7 di queste 10 cause di decesso sono riconducibili a una NCD, acronimo di ‘*noncommunicable disease*’, in italiano malattie non trasmissibili<sup>28</sup>. Il principale killer del mondo rimane l’Ischemia Cardiaca, responsabile di 8,9 milioni di decessi nel mondo, il 16% del totale. Seguono l’Ictus e la Bronco pneumopatia Cronica Ostruttiva che rispettivamente causano l’11% e il 6% dei decessi. Le morti per tumori di trachea, bronchi e polmoni si trovano invece al 6° posto causando 1,8 milioni di decessi mentre le morti legate al morbo di Alzheimer si sono classificate come 7°; dopo le malattie diarroiche (malattie trasmissibili in calo), seguono il diabete e le malattie renali, patologie croniche che negli ultimi anni sono aumentate visibilmente, a discapito di altre come l’HIV/AIDS (trasmissibile) che oggi non è più considerata tra le 10 principali cause di morte nel mondo, ricoprendo il 19° posto (in 20 anni è passata da causare 395.000 morti l’anno a 161.000 nel 2019).

Essendo considerate malattie croniche una moltitudine di patologie, parlare di sintomatologia comune e di cause potrebbe risultare riduttivo e limitante, nonostante secondo l’OMS, le cause principali delle patologie croniche sono legate a ‘*fattori di rischio comuni*’, alcuni considerabili prevedibili e modificabili come il fumo, l’alcol, l’alimentazione scorretta e la sedentarietà, altri invece legati a

<sup>28</sup> Questo significa che non è possibile infettare altri individui come avviene per malattie di natura virale o batterica. Ciò nonostante alcune malattie considerate croniche, come l’HIV, sono in realtà trasmissibili e la caratteristica di non trasmissibilità non è da ritenersi del tutto appropriata.

predisposizioni genetiche o l'età, per i quali non è possibile attuare azioni di prevenzione. I fattori di rischio modificabili a loro volta possono generare quelli che vengono definiti come ‘*fattori di rischio intermedi*’ che a loro volta sono la causa di patologie come l’ipertensione o la glicemia che non curate nel giusto tempo, possono portare all’insorgere di cronicità. Inoltre, molte di queste patologie provengono da ‘*fattori sociali, economici e culturali*’ come: ‘*il progressivo invecchiamento della popolazione, la globalizzazione, l’urbanizzazione, la povertà e le politiche ambientali*’ (ISS). In sintesi:

Figura 9: Le principali cause delle malattie croniche



Fonte: OMS

In ambito lavorativo, a causa dell’invecchiamento della popolazione, dei progressi della medicina nonché dell’aumento delle aspettative di vita, gli individui impiegati con patologie croniche sono aumentati (Beatty e Joffe, 2006) e si stima che del totale delle persone con patologie croniche, il 60% continui a lavorare, e le ragioni sono da ricondurre sia alla giovane età che all’impossibilità di ottenere un congedo di invalidità, nonché alla necessità di assicurarsi un reddito. Poiché i sintomi sono variabili e spesso invisibili, la progressione non prevedibile e le fasi seguono dei picchi di acutizzazione intervallati da momenti di remissione, per le organizzazioni può risultare difficile venire a conoscenza della presenza di individui affetti da patologie croniche e può risultare altresì oneroso sviluppare le adeguate politiche di gestione di questa categoria di diversità. I meccanismi espressamente previsti per gli individui affetti da malattie acute, come orari flessibili e congedi, per quanto garantiscono benefici evidenti, in realtà non sono da ritenersi sufficienti al soddisfacimento delle necessità che un individuo affetto da malattia cronica esige, per le caratteristiche uniche e distintive che tale tipologia porta con sé. Inoltre spesso non è facile individuare gli effetti delle malattie croniche sull’organizzazione e sui suoi individui e sovente per semplicità la si considera come una problematica individuale piuttosto che collettiva (Beatty e Joffe, 2006). Molte organizzazioni vedono questa categoria di individui come poco

rilevanti perché quello che si pensa è che gli stessi, poco dopo la presa di coscienza e la diagnosi di una malattia cronica, lascino il posto di lavoro; quello che invece di frequente accade è che questi soggetti, indipendentemente dai sintomi e dalle motivazioni ad esso riconducibili, continuano a lavorare ben oltre il periodo che ci si aspetta soprattutto per i progressi della medicina che consentono quantomeno di controllare i sintomi. A causa delle caratteristiche sopra descritte, la malattia cronica deve essere considerata come una distinta categoria di diversità: differentemente dalle diversità culturali, di genere o di età questa può manifestarsi e colpire gli individui in qualsiasi momento della vita, è spesso latente, non prevedibile e variabile nelle modalità con cui si manifesta. Comprendere e acquisire consapevolezza circa queste caratteristiche uniche è importante al fine di progettare strategie efficaci ed efficienti. Beatty e Joffe (2006) sintetizzano le principali caratteristiche delle malattie croniche in relazione al posto di lavoro:

1. *Imprevedibilità temporale.* Sono imprevedibili nel lungo termine e questo a causa dei sintomi, che pur per la medesima patologia possono differire da un individuo ad un altro; possono svilupparsi lentamente o rapidamente oppure possono svilupparsi, scomparire e tornare poi in maniera dirompente, impedendo ad un individuo di continuare a lavorare dopo molti anni di occupazione. Questa difficile prevedibilità rende la pianificazione lavorativa difficile e alle volte impossibile, diversamente da altre tipologie di diversità che non presentano evoluzioni e sono pressoché immutabili.
2. *Variabilità giornaliera.* I sintomi non variano solo nel lungo periodo ma divergono di giorno in giorno e possono manifestarsi in qualsiasi momento della giornata lavorativa, creando imbarazzo e frustrazione. Per questo oltre alla difficoltà nella pianificazione della carriera, le difficoltà saranno ravvisabili anche nella pianificazione degli orari lavorativi.
3. *Permanenza.* Quanto alla permanenza, nonostante i periodi di remissione, le malattie croniche non scompaiono nel tempo. Questo può causare episodi di ansia e di stress negli individui e compromettere le attività lavorative.
4. *Invisibilità.* I sintomi sono spesso invisibili e ambigui e questo influenza il modo in cui un individuo si relaziona con gli altri membri e con l'organizzazione, nonché il modo in cui si comporta di fronte a particolari eventi o situazioni.

La presa di coscienza di queste caratteristiche è fondamentale, ma è altresì importante avere consapevolezza circa i vantaggi di essere un'organizzazione sensibile, consapevole e di supporto. A tal fine, la lotta e la prevenzione rimangono azioni a cui nessuno può sottrarsi. Al tempo stesso, è

importante formare e preparare i manager a gestire problemi legati alle malattie croniche, in quanto gli stessi rimangono la prima linea per il supporto (Munir et al, 2008).

### *2.2.2 Implicazioni psicologiche delle malattie croniche sugli individui*

Nonostante le principali implicazioni sono ravvisabili a livello economico perché, riducendosi la capacità lavorativa, spesso un individuo deve diminuire il carico di lavoro, prendere congedi e chiedere una riorganizzazione delle sue mansioni e degli orari lavorativi e al tempo stesso affrontare spese mediche ingenti per i trattamenti e le terapie farmacologiche, scoprire di avere una patologia cronica ha delle implicazioni fisiche e psicologiche devastanti ed imprevedibili. I sintomi, comparso all'improvviso, causano uno sconvolgimento nell'identità e nella quotidianità, generano disagio e incertezza e comportano un cambiamento nelle capacità, nelle priorità e negli obiettivi a lungo termine di un individuo.

Quanto alle implicazioni psicologiche, i principali effetti sono ravvisabili a livello identitario individuale, portando un individuo a rivedere gli obiettivi e rivalutare le priorità attraverso un processo di riadattamento. Il cambiamento identitario che avviene per mezzo di una malattia cronica può essere considerato improvviso e al tempo stesso graduale (Beatty e Joffe, 2006). Quello improvviso ha manifestazione nel momento della presa di coscienza di essere affetti da una malattia irreversibile, che non prevede cure o guarigione ma solo trattamenti che alleviano i sintomi. Inoltre, essendo molte malattie croniche mortali, il più delle volte, in concomitanza con la diagnosi, prende vita un processo di accettazione e di riconoscimento di essere in pericolo di vita e di rischiare la morte. Graduato perché il processo di riadattamento degli obiettivi e delle priorità dipende dalla manifestazione dei sintomi, dalla natura degli stessi e dalla loro frequenza, nonché dal progressivo peggioramento della malattia e in generale dalle sfide quotidiane della stessa. Quindi, mentre i sintomi variano in base alla differente patologia e, come detto, risulta troppo esemplificativo parlare di sintomatologia comune, il cambiamento identitario, se pur in maniera differente, avviene in tutti gli individui. Quanto agli obiettivi, i principali cambiamenti sono ravvisabili a livello lavorativo e dipendono fortemente dall'età e dallo stato di carriera dell'individuo, nonché dalle sue condizioni fisiche. Quando infatti una malattia si sviluppa in giovane età, per un individuo sarà più facile sviluppare obiettivi di carriera che prendano in considerazione la sua condizione di salute e impostare l'attività lavorativa nella maniera più adeguata tenendo conto dei limiti attuali e potenziali causati dalla malattia. Questo consentirà di ridurre le eventuali delusioni di un percorso di carriera non andato secondo le aspettative e limiterà gli adattamenti e i cambiamenti quando il percorso di carriera è già avviato. Al tempo stesso però, una diagnosi precoce induce gli individui a scegliere spesso percorsi lavorativi che non avrebbero scelto

se le loro condizioni di salute sarebbero state diverse, intraprendendo e prediligendo percorsi di carriera che non prevedono eccessivi sforzi motori, a discapito di altri più impegnativi a livello fisico. Quando invece una patologia si manifesta in età avanzata, quando il percorso lavorativo è avviato, per un individuo le problematiche aumentano. Egli si troverà costretto a rivedere gli obiettivi di carriera, nonché le mansioni e gli orari lavorativi e spesso cambierà del tutto tipologia di attività, spostandosi in un lavoro per il quale non ha svolto formazione e perderà il *know-how* acquisito negli anni. La transizione di carriera dipende fortemente dai sintomi e dal decorso della malattia, perciò una malattia cronica dai sintomi lievi che lascia le abilità lavorative inalterate non sarà il motore di un cambiamento di carriera. Differentemente, una malattia cronica con sintomi gravi che influenzano in maniera irreversibile le capacità motorie e lavorative, renderà invece le persone incapaci di svolgere in toto le proprie attività, o l'impossibilità di svolgerle al precedente ritmo, causando sovente un cambiamento di carriera. Ciò nonostante, in questa fase le persone risultano più restie a cambiare attività e, avendo investito tempo e risorse in percorsi di formazione mirati ed avendo compiuto avanzamenti di carriera, declinano l'ipotesi di cambiare attività e tornare a fasi iniziali della carriera a meno che non risulti essere una condizione necessaria ed obbligata e lavorano oltre le loro possibilità fisiche, aggravando spesso la loro condizione di salute (Beatty e Joffe, 2006). Dover cambiare percorso di carriera genera infatti frustrazione, rabbia e rammarico e non di meno abbassa il livello di autostima. Molti studi dimostrano infatti che, molti individui, a causa dei sintomi invalidanti, svolgono ruoli non gratificanti che non farebbero se la malattia non li costringesse e questo ha dei risvolti psicologici ingenti.

Oltre ad un cambiamento identitario e di obiettivi, quelle che cambiano sono anche le priorità. Molti individui malati infatti si rendono conto di volere più tempo per se stessi, di volersi dedicare maggiormente alla famiglia e agli amici e percepiscono l'importanza della vita oltre il lavoro, consapevoli del fatto che il tempo che trascorre è prezioso. Iniziano così a dare maggiore importanza alla qualità della vita piuttosto che agli obiettivi di carriera, nonostante il lavoro rimane comunque una valvola di sfogo che consente loro di non soffermarsi sulla malattia e sulle sue implicazioni. Mantenersi lavorativamente attivi infatti consente agli individui di sentirsi a proprio agio con se stessi, di sentirsi bene, appagati e permette loro di dimostrare agli altri ma anche a se stessi che i sintomi non impediscono loro di avere una vita normale e che le soddisfazioni lavorative sono comunque raggiungibili (Beatty, 2012).

In aggiunta, le malattie croniche hanno effetti anche sulla percezione di benessere e questo a causa di implicazioni che avvengono in ambito lavorativo, familiare ed individuale. La perdita del lavoro o la necessità di riadattarlo, la perdita parziale o totale delle proprie abilità motorie e l'evoluzione del proprio ruolo familiare, nonché la perdita della propria indipendenza e la progressiva necessità di aiuto di terzi modificano irreversibilmente la percezione della qualità della vita (chiamata anche con

l'acronimo QoL). Definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come: *“La percezione di ciascun individuo della soddisfazione generale per la vita, un senso di benessere personale dal punto di vista psicologico, fisico e sociale, il sentirsi autonomo, indipendente e soddisfatto riguardo al controllo degli aspetti della malattia”* (WHOQOL, 1995), la QoL dipende non solo dalle condizioni fisiche di salute, ma anche e soprattutto dalle aspettative e dalle percezioni che individui cronicamente malati hanno circa la loro condizione di salute e i trattamenti esistenti, quindi da aspetti psicologici.

#### 2.2.2.1 *La disclosure: una problematica da gestire*

La self-disclosure, intesa come *“L'atto di rivelare informazioni di sé agli altri”* (Collins e Miller, 1994) è una tematica centrale quando si parla di malattie croniche. A causa della diversa natura dei sintomi, molte delle patologie croniche rimangono latenti e nascoste a meno che l'individuo stesso non decida di confidarsi e di rivelarle. Fare per l'appunto *“auto-rivelazione”* è importante per una moltitudine di motivi. Innanzitutto consente all'organizzazione di individuare i soggetti che necessitano di un particolare sostegno e di assistenza, di sviluppare e strutturare le giuste politiche nonché di intervenire al bisogno e in secondo luogo migliora le relazioni sociali, creando legami forti e duraturi, aumenta il livello di fiducia e l'empatia tra gli individui, consente loro di collaborare più efficientemente ed efficacemente, aiuta gli stessi a risolvere più rapidamente i conflitti e a superare situazioni di difficoltà. Conoscere aspetti privati e informazioni personali dei soggetti con cui quotidianamente si lavora e si interagisce è infatti il punto di partenza per creare e sviluppare legami confidenziali e diminuire pregiudizi e stereotipi. In relazione alle malattie croniche, molti sono infatti i pregiudizi che si formano quando non si conoscono le caratteristiche e i sintomi delle differenti patologie e le implicazioni che ognuna di queste comporta. Inoltre, alcune patologie croniche sono stigmatizzate e gli individui che ne sono affetti, per paura di essere discriminati tendono a non rivelare il proprio stato di salute. Sovente si pensa che il malato non sia effettivamente malato ma approfitta della sua condizione e questo per la natura invisibile di molti sintomi. A causa di questa mancanza di informazione e a causa degli stereotipi che si formano intorno al concetto di malattia cronica, molti individui faticano a rivelare il proprio stato, si sentono incompresi, perdono motivazione e autostima e, se non vengono emarginati da terzi, spesso si auto-escludono. Quando un individuo lavorativamente attivo scopre di avere una malattia cronica, incombono una serie di reazioni avverse: la paura di essere discriminati, di perdere il lavoro e il timore delle reazioni negative di collaboratori o dell'organizzazione inducono un individuo a pensare che non rendere nota la malattia sia la scelta più adeguata non volendo fare rinunce di nessun tipo. A causa dei pregiudizi, si crede che persone con

malattie croniche non riescano a lavorare ai medesimi ritmi e con la stessa velocità di individui sani, che non riescano a svolgere un'attività costante e senza interruzioni e che non possano mantenere il programma preposto. Tenere private informazioni sul proprio stato di salute consente agli individui di mantenere un determinato controllo sulla propria immagine pubblica (Beatty e Joffe, 2006). Ciò nonostante, quando i sintomi diventano imprevedibili e manifesti, nascondere la propria malattia diventa psicologicamente e fisicamente stancante, alle volte impossibile e addirittura controproducente: quando i collaboratori e l'organizzazione notano una perdita nella capacità produttiva di un soggetto e non ne conoscono la causa, potrebbero imputare le ragioni di questo evento ad una mancanza di motivazione, di competenze, di diligenza e di dinamicità e reagire con azioni punitive. Rivelare la propria malattia invece permetterebbe agli altri di conoscere i motivi di eventuali comportamenti che a prima vista potrebbero risultare insoliti.

Affinché un individuo si senta libero di rivelare informazioni personali circa la propria condizione di salute, devono esistere le giuste condizioni, ravvisabili in un ambiente inclusivo e di supporto, in una cultura organizzativa aperta, che promuova la diversità di ognuno e in *policies* adeguate, che tutelino la salute psicologica e fisica, il posto di lavoro, il mantenimento dello stesso e il reinserimento del soggetto nell'organizzazione dopo eventuali periodi di congedo.

Un individuo può rivelare la sua condizione per diversi motivi. Spesso la disclosure avviene per necessità, quindi nel momento in cui i sintomi diventano evidenti e non sono più mascherabili e quando sono necessari giorni di malattia e orari di lavoro flessibili o una rivisitazione dei compiti per sottoporsi ai trattamenti e alle cure preposte. Un altro elemento che influenza la decisione di divulgare la propria condizione di salute è il bisogno di avere un supporto, sia dai colleghi che dai manager, nonché dall'organizzazione stessa (Kalichman, DiMarco, Austin, Luke e DiFonzo, 2003). Attraverso la rivelazione infatti, gli altri membri dell'organizzazione prendono coscienza circa lo stato di salute di un soggetto, diventano più comprensivi, riducono il carico di lavoro e sono più propensi a fornire aiuto e sostegno di vario genere; allo stesso tempo, la divulgazione consente all'individuo affetto di ridurre il carico di stress e di aumentare la sensazione di benessere emotivo (Kalichman, DiMarco, Austin, Luke e DiFonzo, 2003). La decisione di rivelare la propria patologia dipende dalla natura del rapporto e della relazione che intercorre tra l'individuo affetto dalla malattia e l'altra persona/organizzazione. Quando il rapporto è infatti confidenziale e intimo, come nel caso di familiari e amici, si decide di fare disclosure per mantenere la fiducia e l'onestà, alleviare lo stress derivante dal nascondere la propria condizione e ottenere sostegno sociale (Simoni et al, 2005) e, nonostante spesso, per paura di interrompere la relazione, molte informazioni rimangono nascoste, fare disclosure con parenti e amici incrementa la possibilità di rivelare la propria condizione anche in ambienti meno familiari come quello lavorativo. Similmente, quando i colleghi sono soggetti alla pari, che ricoprono un ruolo dal

medesimo livello decisionale o appartenenti allo stesso status sociale, divulgare informazioni personali sarà più semplice. Differentemente, quando si tratta di manager e di persone con caratteristiche socio-demografiche differenti, come dimostrato in uno studio condotto da Philips, Rothbard e Dumas nel 2009, decidere di fare ‘‘auto-rivelazione’’ di informazioni personali è meno frequente e più problematico e questo a causa di barriere comunicative che possono insorgere tra persone differenti tra loro.

Al fine di creare le condizioni favorevoli alla self-disclosure, le organizzazioni dovranno mostrarsi sensibili e inclusive, aperte al sostegno e attente al benessere di ciascuna risorsa. Solo in questo modo gli individui si sentiranno liberi di rivelare informazioni di sé e di comunicare il proprio stato di salute. Il clima organizzativo svolge quindi un ruolo centrale e valorizzare le abilità residue di ognuno è il primo passo per consentire agli individui di fare disclosure; parallelamente i vertici devono mostrarsi garantisti e tutelanti, sviluppando le giuste policies e prevedendo adeguati sistemi e pratiche di people management.

### *2.2.3 Cause e fattori di rischio*

Le principali cause e i fattori di rischio di molte malattie croniche come il diabete, il cancro, l’ipertensione, le malattie cardiovascolari, l’obesità e le malattie respiratorie, come anticipato, sono da ricondursi a fattori non modificabili come la predisposizione genetica e l’età e a fattori modificabili e riconducibili al comportamento umano come l’abuso di alcol, il fumo, una cattiva alimentazione, una vita sedentaria e l’utilizzo di sostanze stupefacenti e l’infanzia così come l’adolescenza, essendo fasi di sperimentazione, rimangono i periodi in cui maggiormente si pongono in essere comportamenti dannosi per la salute che difficilmente si interromperanno in età adulta.

*Tabacco.* Nonostante il tasso dei fumatori sia diminuito negli ultimi decenni, il tabacco rimane il principale fattore di rischio comportamentale per la salute, responsabile di circa 700.000 morti l’anno solo in Europa (Health at Glance, 2020). Molti individui iniziano a fumare in età giovane e questo aumenta la probabilità di diventare fumatori regolari in età adulta, con conseguente rischio di ammalarsi di malattie respiratorie, cardiovascolari e di cancro. Negli ultimi anni molti stati hanno attuato una serie di politiche volte a diminuire il consumo di sigarette, come l’aumento delle imposte sui prodotti con tabacco, divieti di acquisto degli stessi per i minori, restrizioni di fumo nei luoghi pubblici all’aperto e divieto nei luoghi pubblici chiusi, pubblicità sulle confezioni di prodotti a base di tabacco e investimenti nell’educazione e nell’informazione dei rischi legati al fumo, contribuendo a

diminuire il numero di fumatori, soprattutto tra i giovani. Il consumo di tabacco rimane più frequente tra gli uomini rispetto alle donne e l'OCSE stima che 1 uomo su 4 in Europa fuma regolarmente ogni giorno, mentre per le donne il rapporto è 1 a 6. Negli ultimi anni è aumentato il consumo di tabacco aromatizzato come il mentolo e l'utilizzo di sigarette elettroniche. A tal proposito la Commissione Europea ha vietato dal maggio 2020 la vendita di tabacco con aromi e ha posto l'obbligo per i produttori di sigarette elettroniche di dichiarare apertamente l'esistenza di nicotina nelle stesse, oltre a stabilire un limite massimo di nicotina consentita in tali dispositivi. Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, l'incremento delle tasse sul tabacco rimane uno dei modi più efficaci per ridurre il consumo e indurre gli individui a smettere di fumare (OMS, 2017).

*Alcol.* Il consumo di alcol può portare nel lungo termine a contrarre malattie cardiache, ictus, cirrosi epatica, tumori e disturbi al fegato oltre al fatto di essere una delle cause principali di incidenti stradali, violenze, omicidi e suicidi e il suo abuso è responsabile di circa 300.000 morti l'anno. Il suo consumo inizia in adolescenza e le stime suggeriscono che nel 2018 due adolescenti di 15 anni su tre hanno provato l'alcol almeno una volta nella vita, nonostante l'età legale per bere è di 18 anni in quasi tutti i paesi dell'UE (Health at Glance, 2020). Anche in questo caso molti paesi hanno introdotto politiche al fine di ridurre il consumo dell'alcol, come ad esempio le limitazioni al consumo in determinate ore e luoghi, l'innalzamento dell'età minima legale per l'acquisto di tali bevande alcoliche, l'aumento dei prezzi, il contenimento delle pubblicità, le campagne sulla salute pubblica e l'aumento delle tasse. Ciò nonostante, alcune politiche, come la tassazione e il posizionamento delle pubblicità differiscono da stato a stato e nonostante in alcuni paesi è possibile ravvisare dei progressi, c'è ancora molta strada da fare considerando il fatto che un quarto dei paesi dell'UE ancora non prevede restrizioni per la sponsorizzazione industriale in eventi sportivi e giovanili (OMS, 2019). Negli ultimi anni, in molti paesi dell'Unione Europea, il consumo di alcol è diminuito, nonostante la media Europea di litri di alcol puro bevuto da ciascun individuo in un anno si arresta a 10lt. Molti studi inoltre evidenziano come gli uomini bevano di gran lunga di più rispetto alle donne, con maggiore frequenza ed intensità, elementi cruciali che determinano l'entità del consumo nocivo (Health at Glance, 2020). Ciò nonostante, il numero di adolescenti e di donne che bevono è in aumento e, differentemente dagli uomini, queste consumano con maggiore frequenza quando appartengono a gruppi socio-economici alti (OECD, 2015). Tra le misure più innovative ultimamente sperimentate vi sono il prezzo minimo per unità, la regolamentazione sulle pubblicità e l'etichettatura degli alcolici.

*Abuso di droghe.* quanto all'utilizzo di sostanze stupefacenti, circa il 15% di giovani in età compresa tra i 15 e i 34 anni ha dichiarato di aver fatto utilizzo di droghe almeno una volta nella vita (Health at

Glance, 2020). La sostanza maggiormente utilizzata tra gli adolescenti rimane la cannabis, e nel 2018 in Europa il 7% degli adolescenti ha dichiarato di aver fumato cannabis almeno una volta nell'ultimo mese ma anche tra gli adulti i dati sono allarmanti: circa l'1% della popolazione europea dichiara di consumarla regolarmente. L'utilizzo frequente di questa sostanza aumenta a lungo termine il rischio di soffrire di deficit di attenzione e di perdita di memoria e aumenta il rischio di contrarre malattie croniche ad essi correlate. Per ridurre il suo consumo, molti paesi hanno incrementato i controlli, i programmi di sensibilizzazione e di educazione e l'assistenza per coloro che sono ormai dipendenti. Ciò nonostante, l'utilizzo di droghe resta un urgente problema di salute pubblica in tutti i paesi dell'UE. Nonostante la principale droga utilizzata sia la cannabis, molti individui dichiarano di aver fatto uso di altre sostanze come la cocaina, le anfetamine e gli acidi. L'uso frequente di queste sostanze aumenta il rischio di contrarre malattie cardiovascolari, problemi legati alla salute mentale e malattie infettive come l'HIV (oltre ad aumentare il rischio di morte per overdose, di incidenti, di suicidi, di violenze e di omicidi).

*Scarsa attività fisica.* Svolgere regolarmente attività fisica influenza lo stato di salute e quindi sviluppare delle buone abitudini fin da giovani resta una delle azioni di prevenzione più importanti per scongiurare condizioni di salute critiche in età avanzata. L'OMS infatti suggerisce ai bambini di svolgere almeno un'ora di attività fisica al giorno, nonostante in media nei paesi dell'UE solo un bambino su quattro di età di 11 anni dichiara di svolgere regolarmente attività fisica e negli adolescenti il rapporto è 1 a 7, valori che continuano a diminuire anno per anno. Inoltre, l'attività fisica diminuisce vertiginosamente tra gli 11 e i 15 anni di età e per le ragazze i dati sono ancora più allarmanti. I paesi con le percentuali peggiori rimangono l'Italia, la Francia, il Portogallo e la Danimarca.

I fattori che influenzano maggiormente la regolare attività fisica dei bambini/adolescenti sono: adeguati spazi nelle scuole, attrezzature sicure, attività fisica obbligatoria negli istituti, educazione fisica e una riduzione dell'utilizzo di dispositivi elettronici almeno in alcune fasce orarie al fine di favorire l'attività motoria (OECD, 2019).

*Alimentazione sana.* Una corretta alimentazione è fondamentale per il corretto sviluppo di un individuo e una buona salute nel lungo termine e sviluppare delle corrette abitudini può diminuire drasticamente il rischio di contrarre malattie come l'obesità e il diabete. Ciò nonostante, sono pochi coloro che dichiarano di mangiare almeno un frutto o una verdura al giorno e quanto agli adolescenti, i ragazzi sono più inclini ad avere cattive abitudini alimentari rispetto alle ragazze. Le politiche per incrementare il consumo di cibi sani sono: una maggiore educazione nelle scuole, l'incremento di cibi sani nelle mense, campagne di sensibilizzazione, una maggiore regolamentazione circa la pubblicità di cibi

malsani, il miglioramento della qualità degli alimenti e una maggiore informazione per educare i consumatori circa i cibi che acquistano e mangiano. Poiché le abitudini salutari si acquisiscono nei primi anni di vita, i maggiori interventi devono rivolgersi a bambini ed adolescenti. Promuovere un'alimentazione povera di grassi, di sale e di zuccheri, un consumo limitato di cibo spazzatura e di alimenti confezionati, nonché di bevande analcoliche zuccherate, è fondamentale e rimane l'azione preventiva primaria. A riguardo negli ultimi anni molti paesi dell'UE hanno introdotto una serie di politiche volte a ridurre il consumo di queste bevande come la riformulazione dei prodotti per diminuire la percentuale di zucchero, etichette sulla parte anteriore della confezione che dichiarino il livello di zuccheri, tasse basate sul livello dello stesso nei prodotti e restrizioni pubblicitarie e di marketing sui prodotti altamente zuccherati (OECD, 2019).

*Obesità.* L'obesità rimane uno dei principali fattori di rischio quando si parla di malattie croniche non trasmissibili. Esempi possono essere l'ipertensione, disordini muscoloscheletrici, il diabete, alcune forme di cancro e malattie cardiovascolari e respiratorie. Secondo l'OECD (2019) il sovrappeso riduce l'aspettativa di vita di circa tre anni e inoltre l'obesità aumenta il rischio di contrarre malattie infettive in forme più gravi di individui sani. Una scorretta alimentazione, accompagnata da una vita sedentaria, sono le principali cause di obesità infantile ed adulta. Nel 2018 la percentuale di adolescenti in sovrappeso era circa del 19%, valore che continua ad aumentare ogni. Il sovrappeso è maggiore nei ragazzi che nelle ragazze e questo dipende da una serie di fattori biologici, sociali ed ambientali (Health at Glance, 2020); inoltre, secondo l'Organizzazione mondiale della sanità, i bambini e gli adolescenti provenienti da famiglie benestanti hanno meno probabilità di essere in sovrappeso rispetto a coloro che vivono in situazioni meno abbienti (OECD, 2020). A tal fine, le principali politiche attuate in vari stati sono state: restrizioni pubblicitarie di cibi e bevande non salutari, l'incoraggiamento del trasporto attivo verso la scuola, incremento di alimenti salutari e di migliore qualità nelle scuole, avvertenze e maggiori informazioni nelle etichette, riformulazione degli alimenti, incoraggiamento dell'attività fisica e limiti nella sponsorizzazione e nella pubblicità di cibi malsani. Quanto all'obesità in età avanzata, nel 2018, secondo l'OMS, il 17% degli adulti era obeso e la percentuale varia molto da paese a paese. La crescente percentuale di individui in sovrappeso è legata a fattori come l'urbanizzazione, l'incremento della vita sedentaria, il lavoro d'ufficio, e la disponibilità crescente e la commercializzazione di alimenti ad alto contenuto calorico (OECD, 2020). Sempre più paesi hanno intrapreso politiche per diminuire i tassi di obesità anche tra gli adulti come campagne di sensibilizzazione, interventi di educazione pubblica, restrizioni sulla pubblicità, maggiore regolamentazione nelle etichettature, applicazioni mobili e politiche dei prezzi.

### 2.2.3.1 *Incentivare la prevenzione nei luoghi di lavoro*

A causa del miglioramento delle prospettive di vita e del progressivo invecchiamento della popolazione, nonché dell'aumento della vita lavorativa e dello slittamento dell'età pensionabile, lo stato di salute degli individui è un fattore cruciale anche nel mercato del lavoro. Una cattiva salute infatti compromette la partecipazione degli stessi alle attività lavorative e aumenta il rischio che si verifichino infortuni; per tali ragioni il tema non interessa solo la salute pubblica e i fattori di rischio devono essere altresì affrontati in ambito economico ed organizzativo, oltre che nel campo medico-scientifico. L'incremento di individui in cattive condizioni di salute aumenta i costi legati a spese mediche, i tassi di assenteismo e di presentismo, diminuisce i livelli di produttività e aumenta gli infortuni al lavoro. In aggiunta, cattive condizioni di salute sono anche la causa principale di disoccupazione e compromettono la permanenza dell'individuo sul posto di lavoro, con il rischio che il datore di lavoro licenzi per scarsi rendimenti, diminuzione di produttività o inabilità sopravvenuta. La prevenzione nei luoghi di lavoro rimane quindi un intervento cruciale che molte organizzazioni, in un'ottica di *'corporate social responsibility'*, pongono in essere volontariamente per cercare di prevenire l'insorgenza di malattie croniche e i rischi ad esse connessi attraverso azioni di sensibilizzazione circa i fattori di rischio comuni e i comportamenti nocivi. La prevenzione della salute dei lavoratori generalmente si focalizza sulla riduzione, attraverso la sensibilizzazione, dei principali fattori di rischio come l'uso di alcol, la scarsa attività fisica e la buona alimentazione, condizioni che incrementano l'insorgenza di malattie croniche. A tal proposito, nel 2008 la *World Health Organization* (WHO) ha individuato una serie di pratiche volte alla *'Workplace Health Promotion'* (WHP), sintetizzate in *World Health Organization. (2008). Preventing noncommunicable diseases in the workplace through diet and physical activity: WHO/World Economic Forum report of a joint event*. L'obiettivo è quello di influenzare i comportamenti degli individui attraverso la sensibilizzazione e la promozione di una corretta alimentazione e di un'attività fisica regolare tramite programmi di educazione alla salute, giornate di formazione sulla cultura di una salute corretta (ISS), una maggiore offerta e disponibilità di cibi sani e maggiori opportunità per svolgere attività fisica abbinati ad un corretto sostegno sociale, alla predisposizione di norme e alla promozione di comportamenti sani (WHO, 2008), previa valutazione delle specificità e dei singoli bisogni di ciascun individuo.

Il ruolo più cruciale è svolto dal management che, mostrandosi interessato ai benefici derivanti dalla prevenzione, come una riduzione di costi connessi alle disabilità e alle spese mediche, l'aumento della produttività e il potenziamento dell'immagine aziendale, allineerà tali programmi agli obiettivi

aziendali di breve e di lungo termine affinché possano diventare consuete abitudini ed essere maggiormente rispettati.

Al fine di implementare politiche ed azioni di successo, gli elementi chiave da considerare, oltre alla definizione e all'inserimento delle stesse negli obiettivi aziendali, sono: una comunicazione efficace, un ambiente favorevole, il supporto manageriale, la predisposizione di comitati consultivi, l'uso di incentivi, la determinazione di norme sociali e la costruzione di programmi che seguano un continuum individuo-ambiente (WHO, 2008), nonché un approccio *'tailoring'*.

Nel dettaglio, il supporto del top management è fondamentale per trasmettere agli individui fiducia e incoraggiarli a comportamenti sani, fornire le giuste risorse umane e finanziarie per l'implementazione dei programmi e sollecitare la partecipazione degli stessi.

Quanto alla comunicazione, molti sono i mezzi attraverso cui divulgare i corretti messaggi e un'educazione a comportamenti sani, come ad esempio l'intranet aziendale, il sito web, la newsletter e le locandine negli ambienti comuni. Una corretta comunicazione chiarisce le tematiche e la struttura del programma, permette agli individui di aderire consapevolmente, favorisce la partecipazione attiva dei dipendenti ai programmi, agevola gli scambi di feedback tra gli stessi e il vertice, incoraggia il coinvolgimento e al tempo stesso aiuterà a garantire allineamento tra le offerte e le iniziative dell'organizzazione e le esigenze dei singoli.

La predisposizione di un comitato consultivo permetterà all'organizzazione di raccogliere informazioni circa l'andamento delle iniziative, di collezionare nuove idee e di accumulare le diverse opinioni così da allineare bisogni e obiettivi tra alta direzione e soggetti partecipanti.

Anche l'ambiente deve essere adeguato: ampliare l'offerta di cibi salutari, garantire l'attività fisica offrendo agli individui la possibilità sia in termini di tempo e di orari che in termini di agevolazioni di svolgere sport e cartelli che esortino l'utilizzo delle scale piuttosto che l'ascensore sono tutti esempi di azioni che mirano a creare un ambiente ben disposto.

Gli incentivi invece possono avere varia natura ed essere estrinseci o intrinseci. Si può pensare ad incentivi finanziari che consentano ai lavoratori di ottenere aiuti economici al fine di partecipare ad attività di benessere, ad incentivi assicurativi per coloro che pongono in essere i comportamenti più salutari e incentivi medici come giornate di screening della salute e una collaborazione diretta tra medici e azienda, al fine di permettere ai soggetti di svolgere visite con maggiore frequenza, con la possibilità di estendere alcuni questi benefit all'intero nucleo familiare. Un incentivo intrinseco è invece uno strumento volto a sensibilizzare e favorire un individuo in maniera indiretta, come la predisposizione di applicazioni per contare i passi o in generale i progressi raggiunti.

Infine è bene sottolineare l'importanza di un approccio non standardizzato, con interventi su misura, costruiti sulle esigenze e sui bisogni del singolo. Gli interventi *'cuciti'* vengono forniti attraverso una

consulenza face to face ad esempio e considerano caratteristiche individuali come i dati demografici, il genere, variabili psicosociali e comportamenti/abitudini di vario genere.

A completamento, inoltre, ad ogni organizzazione si consiglia di volgere attività di sorveglianza della popolazione aziendale (ISS), al fine di collezionare informazioni e sviluppare in misura sempre maggiore programmi di WHP ad hoc. Questo perché l'ambiente lavorativo è un luogo di osservazione preferenziale, dove è possibile studiare ed individuare comportamenti e caratteristiche della popolazione adulta, così come la scuola per l'età infantile.

#### 2.2.4 *L'impatto delle malattie croniche sul lavoro – il presenteeism*

Come anticipato, individui portatori di malattie croniche nascondono non poche problematiche anche in ambito lavorativo. Questa categoria di patologie spesso impedisce il proseguimento dell'attività lavorativa e genera difficoltà di '*employment*', rendendo difficile la ricerca di un posto di lavoro alternativo (Varva, 2014). Anche quando i sintomi non raggiungono uno stadio avanzato da impedire la prosecuzione delle mansioni, possono insorgere problemi legati al normale proseguimento dell'attività lavorativa, come una diminuzione delle capacità e della produttività. Inoltre a causa dell'invisibilità e dell'imprevedibilità dei sintomi, i rischi che si verifichino infortuni sul posto di lavoro sono tutt'altro che minimi. A tal proposito, uno studio condotto negli Stati Uniti conferma la relazione che intercorre tra le malattie croniche e gli infortuni e rileva che in caso di asma il rischio che questi eventi aumentino è di 14 punti percentuali, di 17 in caso di diabete, di 23 in caso di malattie cardiache e invece del 25% per individui che soffrono di depressione (Varva, 2014). In aggiunta, quando i sintomi sono controllabili, aumenta la possibilità che i dipendenti non rivelino la propria condizione di salute ai colleghi o ai capi; questo a sua volta genera quello che in letteratura inglese viene chiamato '*presenteeism*', intesa come la pratica dei dipendenti di essere presenti sul posto lavorativo anche quando non dovrebbero, a causa di una malattia, di un infortunio o di una disabilità che inficia sulla loro produttività. Il dipendente in questo caso è fisicamente presente ma non è in grado di svolgere appieno le sue attività, con maggiore rischio di commettere errori e subire infortuni o addirittura peggiorare le sue condizioni di salute gravando sulla sua malattia.

Differentemente dall'assenteismo, che si misura contando il numero di dipendenti assenti, il presenteeismo è di difficile valutazione. Esso però è facilmente ravvisabile in quei contesti dove i lunghi orari di lavoro sono la norma e dove il benessere dei dipendenti è secondario al raggiungimento di obiettivi di performance. Per questo, attraverso analisi qualitative è possibile rintracciare, se pur non in maniera esaustiva, il benessere fisico e psicologico degli individui, come si sentono, il loro livello

di felicità, se stanno attraversando un periodo di stress, se sono fisicamente deboli, emotivamente fragili, nonché la loro soddisfazione lavorativa.

Questo perché quando i dipendenti si sentono sicuri del loro lavoro, avranno meno timore di chiedere giorni di malattia e di assentarsi, invece di continuare a lavorare a ritmi ridotti.

Le principali cause di questa pratica sono riconducibili a: poca tolleranza ed elevate aspettative del top management; violenza psicologica per aver preso giorni di malattia; assenze per malattia poco o per nulla retribuite; elevati compiti da portare a termine accompagnati ad una carenza di personale; elevato senso di responsabilità e di devozione verso l'organizzazione; posizione lavorativa non sostituibile; paura di deludere familiari o colleghi.

A tal riguardo, molti sono gli studi che indicano come il presenteismo generi per un'organizzazione dei costi addirittura maggiori di elevati tassi di assenteismo, come la salute mentale, i problemi muscoloscheletrici e le malattie respiratorie siano le principali cause di una perdita di produttività (Stewart, Ricci e Chee, 2003) e come questa pratica incrementi nei periodi di recessione economica per merito di una maggiore difficoltà di trovare un lavoro alternativo (Varva, 2014). I motivi che inducono i dipendenti a presentarsi sul luogo del lavoro nonostante la malattia sono molteplici: paura di perdere il posto di lavoro o sensazione che la carriera possa subire dei danneggiamenti, necessità di assicurarsi un reddito, impossibilità di trovarsi impieghi alternativi, le responsabilità di cui la mansione è investita, il timore di fare disclosure e di subire discriminazioni, impossibilità di assentarsi o di chiedere congedi o semplicemente l'assenza o l'inadeguatezza di norme che disciplinano e tutelano codeste circostanze.

A causa dei danni economici che il '*presenteeism*' provoca all'organizzazione e agli individui che lo pongono in essere, è possibile individuare misure e pratiche volte alla sua mitigazione. Innanzitutto è necessario prestare attenzione ai dipendenti, mostrarsi sensibili e cercare di individuare coloro che si trovano in questa situazione di disagio, coloro che sono mentalmente assenti e coloro che vivono situazioni di stress e non riescono a mantenere i normali livelli produttivi e a portare a termine i loro compiti; in secondo luogo è necessario diffondere una cultura aperta, in quanto molti dipendenti temono di essere licenziati o di non poter più avere opportunità di avanzamento di carriera; inoltre, è opportuno abbattere gli ostacoli strutturali e garantire una più ampia gamma di congedi; allo stesso tempo servirebbe sviluppare programmi di benessere, per incoraggiare e sensibilizzare i dipendenti ad avere maggiore cura della propria salute fisica e mentale, incentivando abitudini sane; in ultima analisi, una pratica efficace potrebbe essere quella di garantire ai dipendenti la possibilità di modificare e adattare il proprio lavoro e più nello specifico cambiare mansioni in relazione alle nuove esigenze, per non perdere la motivazione intrinseca, esprimere ugualmente i propri punti di forza, fare comunque bene e continuare a sentirsi per l'organizzazione una risorsa e non un onere.

In generale possiamo quindi affermare che nonostante le malattie croniche siano trattate come un problema individuale al di là dell'organizzazione, molti sono gli studi che indicano i vantaggi di essere un'organizzazione consapevole e di supporto. Individuare i soggetti portatori di tale criticità consente di pianificare le risorse umane in relazione all'imprevedibilità e alla variabilità dei sintomi e permette all'organizzazione di riprogettare mansioni e ruoli. In terzo luogo, attraverso la predisposizione di politiche inclusive e flessibili, che si mostrino rispettose delle persone e dei loro bisogni, sarà più facile divulgare un segnale positivo, diffondere fiducia e incrementare la motivazione e la permanenza di tutti i soggetti soprattutto di coloro che stanno affrontando una malattia cronica. Al fine di diventare flessibili e compassionevoli è quindi necessario che i datori di lavoro siano consapevoli che la variabilità dei sintomi può cambiare improvvisamente, alle volte di giorno in giorno, inficiando sulle capacità degli individui (Beatty e Joffe, 2006), che la malattia cronica ha degli effetti non solo fisici ma anche psicologici e che garantire l'autonomia così come l'individualità aiuterà gli stessi a gestire in modo più efficiente la loro condizione. Questo significa essere fiduciosi che un dipendente riesca a gestire la sua malattia con responsabilità, essere rispettosi della sua condizione, astenersi dal sottoporli a domande non essenziali ai fini organizzativi e lavorativi e proteggere la sua riservatezza non divulgando informazioni private (Beatty e Joffe, 2006).

#### 2.2.4.1 *Barriere alla carriera*

Come già anticipato, il momento della diagnosi di una malattia cronica non coincide con la fine del rapporto lavorativo. Soprattutto nelle prime fasi della malattia, le persone tendono a non lasciare il loro posto e questo soprattutto perché quando i sintomi sono ancora lievi e controllabili, è facile pensare di poter gestire congiuntamente patologia e impiego. Per quanto le motivazioni siano molteplici e di difficile individuazione, si può facilmente immaginare che essere fisicamente e mentalmente impegnati aiuta a distogliere l'attenzione dai problemi derivanti dalla malattia in corso (Beatty, 2012) e similmente, stessi ritmi lavorativi e medesimi rapporti sociali consentono di far fronte ai sintomi incontrollabili e incerti. Ciò nonostante, molti studiosi evidenziano che individui con patologie croniche affrontano di sovente alcune barriere alla carriera che possono essere definite come *“le condizioni esterne o gli stati interni presenti o futuri che rendono difficile il progresso della carriera”* (Swanson et al, 1996). Le barriere alla carriera influenzano gli individui, i loro obiettivi e le loro intenzioni e condizionano la ricerca di un impiego alternativo; per tali ragioni è importante individuarne cause e rischi, al fine di ridurre la loro presenza e influenza. Chiamato anche in letteratura con l'acronimo *“glass ceiling”*, questo fenomeno affrisce diverse categorie di individui, ma interessa

principalmente coloro che sono portatori di una diversità, come ad esempio le donne. Nonostante queste persone siano qualificate e preparate, il soffitto di vetro impedisce loro di ricoprire determinati ruoli o svolgere mansioni per la quale si richiede potere decisionale. Quanto alle patologie croniche, un importante contributo si deve alla ricercatrice Joy E. Beatty che, nel 2012, ha condotto uno studio che ha consentito l'identificazione delle barriere alla carriera legate ai sintomi della malattia, nello specifico per l'epilessia e per la sclerosi multipla. Mentre infatti l'epilessia ha uno stigma elevato, la sclerosi multipla presenta sintomi maggiormente visibili e al tempo stesso più intrusivi. Attraverso un'analisi qualitativa, caratterizzata da una serie di domande volte ad individuare l'influenza della malattia sulla vita lavorativa e sulle interazioni sociali con i colleghi, il percorso che ha permesso al soggetto di ricoprire il suo attuale ruolo, le sue emozioni e i suoi sentimenti sul suo percorso di carriera, l'autrice è riuscita ad individuare una serie di barriere alla carriera, provenienti da tre diverse fonti: (1) le barriere causate da aspetti fisici e psicologici; (2) le barriere causate dalle reazioni di terzi alla loro malattia e (3) le barriere legate al trasporto. Quanto alla prima categoria di barriere, è logico che i sintomi di una malattia possono influenzare le capacità fisiche e cognitive di un soggetto, compromettendo il normale svolgimento dei compiti lavorativi. Sintomi come convulsioni, stanchezza, stress, effetti collaterali da farmaci, intorpidimento, perdita di memoria, dolori e difficoltà motorie (propri dell'epilessia e della sclerosi multipla), soprattutto se reiterati nel tempo, possono infatti cambiare gradualmente e irreversibilmente le prestazioni lavorative. Insieme, a causa della variabilità e dell'imprevedibilità dei sintomi, molti soggetti trovano difficoltà nella pianificazione e nella programmazione dei compiti da svolgere, con conseguenze psicologiche devastanti.

Le barriere causate dalle reazioni di terzi alla malattia invece sono causate dalle idee sbagliate che si formano intorno al concetto di malattia cronica, spesso per via di una scarsa informazione e della stigmatizzazione o del sentimento di pietà che sovente gli individui sani nutrono per coloro le cui condizioni di salute sono invece avverse. Quando soggetti terzi, capi o colleghi, concepiscono attribuzioni imprecise sulla capacità lavorativa e sulla patologia di un soggetto malato o mettono in dubbio la sua permanenza a lavoro e la sua professionalità, accade che questo sentirà la sua reputazione danneggiata e vedrà minacciato il suo avanzamento di carriera. Nello studio di Joy E. Beatty (2012) è infatti emerso che molti dei partecipanti si sentivano discriminati e stereotipati dalle idee sbagliate degli altri sulla loro malattia e che la pietà o il dispiacere provocavano in loro un certo fastidio perché percepivano di essere trattati diversamente. A causa di queste percezioni errate e convenzionali, ad individui portatori di tale diversità potrebbe essere negata l'opportunità avere una promozione e questo non fa altro che aggravare la loro condizione in quanto la possibilità di incrementare le proprie capacità diminuisce quando le mansioni e i compiti da svolgere sono routinari, standardizzati e seguono sempre lo stesso ordine.

Un'ulteriore barriera alla carriera riguarda invece le difficoltà legate al trasporto. Quando si hanno problemi di mobilità, crisi, dolori acuti, svenimenti, difficoltà respiratorie o problemi cardiaci, la capacità di raggiungere il posto di lavoro in autonomia diminuisce radicalmente, diventando particolarmente rischiosa sia per la propria incolumità che per quella degli altri. Ottenere un permesso di invalidità inoltre non è molto facile e permane il rischio che individui cronicamente malati non rientrino nei casi previsti dalla legge e non riescano ad ottenere l'inabilità alla guida.

Le opportunità di lavoro dei malati cronici con sintomi che impediscono di raggiungere muoversi liberamente dipendono quindi dal trasporto pubblico o dalla disponibilità dei familiari o amici e dal loro ausilio. Ciò nonostante, non è molto sicuro prendere i mezzi pubblici senza essere accompagnati da qualcuno che nel caso servisse, potrebbe fornire assistenza e inoltre, non sempre si può contare sulla disponibilità di affini.

A causa di queste difficoltà, quindi delle implicazioni fisiche e psicologiche, delle reazioni degli altri e dei problemi di trasporto, gli individui fissano obiettivi di carriera più bassi, perdono fiducia nelle proprie abilità e nelle proprie competenze e allo stesso tempo percepiscono di avere poco controllo sugli eventi, con effetti negativi sulla loro autoefficacia. Questo si riduce nella scelta di percorsi di carriera residuali, ma è bene sottolineare che questa non è sempre una strategia volontaria e sovente è una condizione dettata dall'organizzazione stessa. Quando si è malati, nascono nuove priorità e incombono diverse necessità e la sicurezza del lavoro, così come uno stipendio costante, dei buoni benefici, degli orari flessibili e una buona assistenza sanitaria diventano aspetti primari e non sacrificabili a dispetto dello sviluppo di carriera. L'ipotesi di cercare un lavoro alternativo inoltre diminuisce per le difficoltà che si incontrano quando si entra in un nuovo ambiente lavorativo, come lo stabilirsi, il farsi accettare da persone nuove o la paura di fare nuovamente disclosure e di subire comportamenti discriminatori, oltre al rischio di perdere l'assicurazione sanitaria (Pelkowski e Berger, 2004). Quanto agli obiettivi, questi vengono spesso riorientati sulla base dei sintomi già presenti e in ragione di quelli potenziali, quindi futuri. Quando i sintomi si sviluppano durante le fasi iniziali della carriera, molti individui cambiano la loro formazione professionale per incorporare le barriere percepite e ridefiniscono i loro obiettivi, in quanto oltre ad una buona retribuzione e un lavoro impegnativo considerano che la malattia può influenzare le capacità di lavorare e che nel tempo le cose si complicheranno in misura sempre maggiore. Diversamente, quando i sintomi compaiono in fasi della carriera avanzate, adattare il percorso è più complesso e questo per via degli investimenti formativi e di sviluppo già sostenuti. In questo caso un individuo preferirà sfruttare l'esperienza e il "know-how" acquisito negli anni, orientandosi in lavori meno impegnativi dal punto di vista fisico ed emotivo, in ambienti meno estenuanti ma in percorsi simili (Beatty, 2012). Quando invece gli ostacoli alla carriera non sono aggirabili, i sintomi non permettono la riorganizzazione delle mansioni

e il ritmo o gli orari lavorativi sono eccessivamente intensi, la risposta è il ritiro. Molti sono infatti gli individui che lasciano il loro posto lavorativo in cerca di impieghi part-time, che consentano loro di sottoporsi a cure e a trattamenti, nonché di prendersi del tempo libero e di impiegare meno forze e gli individui che invece scelgono di lavorare autonomamente, spinti dalla flessibilità e dall'indipendenza. Proprio perché i percorsi di carriera sopra descritti presuppongono una bassa autoefficacia e una ridotta capacità di "coping", al fine di ridurre le barriere alla carriera le organizzazioni possono sviluppare programmi indirizzati al loro potenziamento. Nonostante la malattia cronica non può essere considerata una disabilità e presenta caratteristiche distinte dalla malattia acuta, gli individui che ne sono affetti hanno bisogno di un supporto organizzativo più strutturato, capace di affrontare "la lunga durata e la lenta progressione" (OMS). Sviluppare reti di supporto consente infatti agli individui di individuare opzioni alternative e di comprendere che se lo si desidera, è possibile mantenere una vita lavorativa attiva (Beatty, 2012). Una consulenza può infatti aiutare gli individui malati a fare un inventario delle loro capacità e dei loro interessi ed identificare le abilità trasferibili in un impiego alternativo e può altresì suggerire, se la carriera è consolidata, la possibilità di lasciare il posto di lavoro e di dedicarsi ad un'attività autonoma, più flessibile e maggiormente adattabile ai nuovi bisogni. Non di meno è necessario diffondere un clima di fiducia ed incoraggiare le persone a chiedere aiuto e sostegno e al tempo stesso ricordare loro che sono risorse rare e preziose per l'organizzazione perché quando un soggetto lascia il proprio posto e prende un congedo, il rischio che non ritorni a lavoro è elevato (Rumrill, 1996). Per tale ragione, alcune ricerche suggeriscono che gli sforzi e gli interventi dovrebbero essere intrapresi nelle fasi iniziali in cui si sviluppa una malattia, prima che le persone si assentano per un periodo prolungato e magari non tornino più (Allaire et al.,2003; Munir et al.,2008). Le organizzazioni devono sviluppare strategie che consentano ai lavoratori di rimanere intrinsecamente motivati e di svolgere mansioni stimolanti nonostante la loro riformulazione per via dei sintomi, formare e preparare i manager a gestire questa categoria di diversità e cercare di ottenere informazioni dettagliate circa lo stato mentale e di salute del dipendente che ne è affetto, con particolare attenzione alla preservazione della privacy che potrebbe essere minata.

#### 2.2.4.2 Il licenziamento per inabilità sopravvenuta

Posto che la disabilità può compromettere la capacità di un individuo di svolgere il suo lavoro e assunto che una malattia cronica può degenerare ed essere una causa di inabilità, è necessario analizzare il tema anche dal punto di vista giuridico. Quando si parla di impossibilità di risoluzione del rapporto lavorativo, bisogna infatti indagare la legittimazione del licenziamento che un'organizzazione

potrebbe porre in essere quando, nel mentre della relazione e per cause avverse, un individuo non è più capace di lavorare. Il tema è stato oggetto di un lungo dibattito sia dal punto di vista giuridico che dal punto di vista dottrinale e per questo, la disciplina si è evoluta nel tempo. Se fino agli anni Novanta, un lavoratore inidoneo non poteva vantare nessun diritto nei confronti dell'organizzazione e ai sensi dell'articolo 1464 del Codice Civile il lavoratore era legittimato al recesso senza l'obbligo di garantire un impiego alternativo, con la sentenza n. 7755 del 7 agosto 1998 è stato introdotto il vincolo di "repêchage" e quindi l'obbligo di ricollocamento del dipendente in un ruolo alternativo per il quale egli stesso si sia dichiarato disponibile a svolgere. Quindi, prima di poter licenziare un soggetto, l'organizzazione deve prima tentare di trasferirlo in un impiego le cui mansioni sono di sua possibilità. La svolta decisiva è stata però raggiunta solo con la legge n.68 del 1999, anche chiamata "legge Bosetti-Gatti" che stabilisce che: " *i datori di lavoro, pubblici e privati, sono tenuti a garantire la conservazione del posto di lavoro a quei soggetti che, non essendo disabili al momento dell'assunzione, abbiano acquisito per infortunio sul lavoro o malattia professionale eventuali disabilità*" (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana). Nonostante gli importanti progressi, secondo alcune stime del CENSIS, sono circa 274.000 gli individui che hanno perso il loro lavoro dopo aver dichiarato di avere un tumore (CENSIS, 2012). Molti sono infatti i datori di lavoro che, pur non potendo, ritengono le abilità residue di individui cronicamente malati insufficienti a soddisfare le esigenze e le richieste di ruoli alternativi e i posti disponibili in azienda incompatibili con i loro bagagli professionali (Martínez e Tiraboschi, 2017). Questo inoltre è facilitato dalle stesse disposizioni di legge: basta infatti pensare che è necessario dimostrare che non è stato possibile trovare un impiego alternativo per rendere legittimo il licenziamento per inabilità sopravvenuta. La maggiore criticità rimane infatti quella di assicurare da una parte la libera iniziativa economica del datore di lavoro e dall'altra il proseguimento delle attività del lavoratore. Se però alle organizzazioni non vengono erogati gli strumenti che garantiscano il mantenimento dei soggetti cronicamente malati nonché il loro reinserimento dopo periodi di assenze prolungate, è chiaro desumere che dei miglioramenti saranno difficilmente ravvisabili e che la responsabilità non è quindi solo delle aziende ma riguarda anche il Governo (Martínez e Tiraboschi, 2017). È infatti infruttuoso condannare le organizzazioni per licenziamenti per sopravvenuta inabilità quando nell'ordinamento giuridico sono legittimi. È strettamente necessaria una reinterpretazione del concetto di sopravvenuta inidoneità al fine di chiarire quando esistono gli elementi per licenziare legittimamente e quando invece, un individuo può tranquillamente continuare a lavorare.

Il mantenimento del posto lavorativo abbraccia questioni più ampie e complesse come la tutela dei diritti umani, aspetti medico-scientifici e socio-demografici ed anche quelli afferibili alla sfera politico-economica, prospettive che dovrebbero essere altresì valutate così da intervenire con un

approccio multidisciplinare (Martínez e Tiraboschi, 2017), soprattutto perché gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una serie di cambiamenti che hanno mutato irreversibilmente lo status quo, come ad esempio progressivo invecchiamento della popolazione o la precarizzazione del lavoro. Mancano ancora elenchi completi che indichino le malattie gravi nel loro insieme e mancano altresì chiarimenti medici e normativi circa le condizioni di invalidità permanenti e temporanee, nonché delle terapie “salvavita” che causano inevitabilmente effetti invalidanti e impediscono la prosecuzione dell’attività lavorativa. È quindi chiara la necessità di colmare le suddette lacune e l’urgenza di formulare linee guida su tutti i livelli, solo così sarà possibile garantire ai malati cronici una maggiore tutela, evitare trattamenti differenziati e scongiurare possibili controversie interpretative.

## CAPITOLO III

### L'ANALISI EMPIRICA

#### 3.1 IL THEORETICAL BACKGROUND

Come rilevato nel capitolo precedente, gli individui con malattie croniche che decidono di continuare a lavorare sono in costante aumento e questo soprattutto a causa di fattori che hanno mutato il contesto in cui le organizzazioni operano, come il progressivo invecchiamento della popolazione e i progressi nel campo medico-scientifico.

Infatti, benché talune volte i sintomi sono invalidanti e non permettono la permanenza al lavoro, costringendo un individuo a dedicarsi esclusivamente al decorso delle malattie, alle terapie farmacologiche e ai trattamenti, in realtà molti sono coloro che oggi, grazie alla medicina, riescono a gestirli e a convivervi, se pur con numerose difficoltà.

Inoltre, nonostante inizialmente si pensasse che, dopo la diagnosi, un soggetto affetto da una grave patologia lasciasse il lavoro e che i sintomi si sviluppasse in età avanzata, oggi è ormai noto che una malattia cronica può manifestarsi in qualsiasi momento nell'arco della vita di un soggetto.

Molti di loro continuano a lavorare per motivi economici, quindi per assicurarsi un reddito, per non perdere l'assicurazione sanitaria oppure perché non riescono ad ottenere un congedo di invalidità ma una percentuale sempre maggiore riconosce i vantaggi psico-fisici di mantenersi attivi e di avere una vita lavorativa soddisfacente.

Posto quindi che molti soggetti cronicamente malati continuano a svolgere le proprie attività, è chiara la necessità di una risposta organizzativa, capace di integrare da un lato le necessità e i bisogni individuali e dall'altro gli obiettivi di performance aziendali.

Ancor prima di prevedere delle politiche e dei sistemi in grado di tutelare e di supportare questa categoria di lavoratori, bisognerebbe infatti comprendere che è necessario un adattamento nella progettazione del lavoro, poiché una malattia cronica impedisce il normale proseguimento delle mansioni, inficiando in molti casi la produttività e le capacità individuali fisiche e mentali (Beatty e Joffe, 2006).

A tal riguardo, un aspetto importante potrebbe essere quello di rivedere e di riformulare le risorse e le richieste lavorative in ragione delle condizioni mutevoli di ciascun individuo, al fine di aumentare la soddisfazione lavorativa, ridurre il carico di stress e favorire il '*Well-Being*'.

Secondo il modello JD-R infatti, elaborato da Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli nel 2001 sulla base dei precedenti modelli di Karasek (*Demand-Control model*, 1979) e di Siegrist (*Effort-Reward Imbalance model*, 1994), al fine di consentire agli individui di essere motivati e di contribuire alle performance organizzative, bisognerebbe riuscire a stabilire un equilibrio tra le risorse e le richieste lavorative, aspetto che, secondo una logica intuitiva, diventa ancora più rilevante quando i soggetti in questione stanno affrontando una malattia cronica e attraversando un periodo caratterizzato da un'elevata tensione.

Definendo le *job demands* come "Aspetti fisici, sociali o organizzativi che richiedono uno sforzo fisico o mentale sostenuto e sono quindi associati a determinati costi fisiologici e psicologici" (Demerouti et al, 2001) e le *job resources* come "Aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi del lavoro che: possono essere funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi; riescono a ridurre le richieste di lavoro e i relativi costi fisiologici e psicologici; stimolano la crescita e lo sviluppo personale" (Demerouti et al, 2001), gli autori sostengono che le richieste lavorative, come ad esempio il sovraccarico di lavoro o le responsabilità, essendo associate a costi psicologici (come l'affaticamento) e a costi fisiologici (come l'aumento della pressione sanguigna o della frequenza cardiaca) e, richiedendo un'attivazione fisica e mentale costante, nonché il dispendio di elevate energie, agiscono indebolendo la salute dei dipendenti (Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel, 2014).

Dall'altra parte, le risorse lavorative, come ad esempio l'autonomia o il supporto sociale, agiscono attenuando l'elevata pressione psico-fisica delle richieste e, aiutando gli individui a rispondervi in modo adeguato, soddisfano i loro bisogni psicologici e agiscono da fattori motivazionali.

Attraverso studi successivi gli stessi autori hanno poi individuato le elevate richieste lavorative come la principale causa di "Burnout", concetto utilizzato per la prima da Freudenberg, per descrivere "quello stato caratterizzato da un esaurimento fisico e mentale nei confronti del proprio lavoro" e invece, le adeguate risorse lavorative come quei fattori che consentono di raggiungere il "Work Engagement", definito come "Uno stato mentale positivo, appagante e legato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento" (Schaufeli et al. 2002) ed inteso come quella condizione che consente ad un individuo di impegnarsi nelle attività perché si identifica in esso (Khan, 1990) e di impiegare risorse fisiche, mentali e cognitive, considerando il proprio lavoro stimolante e non stressante.

L'introduzione di questi elementi nel modello JD-R, ha così consentito di analizzare con più precisione le conseguenze di un giusto bilanciamento di risorse e richieste lavorative sul benessere individuale e sulla performance aziendale e di formulare una vera e propria teoria (da qui *JD-R Theory*) che vede il *burnout* e il *work engagement*, due stati opposti e in antitesi tra loro, dipendere dalla capacità dell'organizzazione di fornire per l'appunto *demands* e *resources*.

Entrando nel dettaglio, Bakker et al. (2005) hanno identificato la combinazione *elevate richieste lavorative - basse risorse lavorative* come la principale causa di *burnout*, ritendendo che risorse lavorative come l'autonomia o il sostegno sociale (identificati come fattori situazionali) avevano un effetto positivo, riuscendo a tamponare e a prevenire l'insorgenza di reazioni negative, come l'esaurimento, l'exasperazione, l'allontanamento, lo stress e il cinismo (Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel, 2014), condizioni di per sé dannose per tutti gli individui ma che finiscono per aggravare ulteriormente la salute di dipendenti fragili emotivamente e fisicamente, come i malati cronici.

Numerosi studi<sup>29</sup> hanno poi individuato i fattori individuali come ulteriori elementi in grado di influenzare positivamente la percezione di elevate richieste lavorative, facendole apparire come sfide e non come minacce e, poiché come precedentemente sottolineato, la malattia cronica genera un cambiamento a livello identitario (Beatty e Joffe, 2006), quello che in questa sede si intende analizzare, è se e in che misura questa condizione di salute altera la relazione positiva tra “*risorse lavorative*” e “*work engagement*”.

Così come le richieste lavorative agiscono procurando *burnout*, le risorse lavorative sono considerate come gli unici predittori del coinvolgimento lavorativo, ossia del *work engagement* (Schaufeli e Bakker, 2004).

Attraverso una serie di meta-analisi, studiosi come Hakanen et al. (2005) e Bakker et al. (2007) hanno individuato la combinazione *alte richieste lavorative- alte risorse lavorative*, come la condizione che meglio favorisce l'impegno dei dipendenti, dimostrando che la varietà, ad esempio, aumentava la dedizione al lavoro quando gli impegni lavorativi erano elevati, attenuando stati negativi come il cinismo o l'esaurimento.

Studi successivi hanno poi rintracciato una correlazione positiva tra il *work engagement* e la salute dei dipendenti (Seppälä et al. 2012), secondo l'idea che individui coinvolti sul posto di lavoro sono più inclini a dedicarsi nel tempo libero ad attività al di fuori di quella lavorativa, come attività sportive, sociali e hobby (Sonnentag et al., 2012, Ten Brummelhuis e Bakker, 2012), aspetti che assumono ancor più rilevanza nel caso di impiegati che stanno affrontando una malattia cronica, in quanto il benessere psico-fisico diventa determinante nell'influenzare il decorso della patologia.

Risorse lavorative come l'autonomia, la varietà e il supporto sociale sono quindi elementi, o meglio antecedenti che, favorendo il raggiungimento di obiettivi lavorativi, riuscendo a ridurre la pressione e lo stress di elevate richieste, agevolando la crescita professionale (Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel, 2014), la salute (Seppälä et al. 2012) ed incrementando l'energia, l'ispirazione e l'entusiasmo nei confronti del proprio lavoro, promuovono il *Work Engagement*.

---

<sup>29</sup> Alacron et al. (2009); Brunborg (2008); Judge et al. (2000).

Secondo il modello DCM di Karasek (1979; 1998) infatti, stati emotivi caratterizzati da alti livelli di tensione dipendono da un basso livello di *controllo sul lavoro* (che l'autore chiama "*Job Decision latitude*"), inteso non solo come il livello di autonomia e di discrezionalità che i dipendenti hanno nell'organizzazione dei propri compiti e della loro esecuzione, ma anche la possibilità di sperimentare la varietà e di imparare attività nuove, l'opportunità di sviluppare nuove abilità, di essere creativi e di usare le proprie capacità (quindi non comprende solo gli item del controllo sul lavoro) (Karasek, 1979, Karasek e Theorell, 1990).

Una scarsa autonomia decisionale e una bassa varietà nei compiti, generando infatti tensione psicologica e pressione, possono essere considerate come un importante fattore predittivo di problemi di salute e a lungo termine, di malattie (Karasek, 1979).

Molti ricercatori inoltre, hanno individuato che il supporto sociale gioca un ruolo determinante del favorire lo sviluppo del *Work Engagement* e seguendo la stessa linea teorica, Eisenberger e Stinglhamber nel 2011 hanno scoperto che il *Perceived Organizational Support* (POS), inteso come "*la convinzione dei dipendenti in merito alla misura in cui l'organizzazione si preoccupa del loro benessere, soddisfa i loro benessere, soddisfa i loro bisogni socio-emotivi, il loro contributo e la disponibilità della stessa a ricompensarlo*" (Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa, 1986), influenza positivamente l'impegno lavorativo, incrementando inoltre l'interesse dei dipendenti verso il proprio lavoro (Caesens e Stinglhamber, 2014).

Sulla base della Norma di Reciprocità (Gouldner, 1960) e della Teoria dello Scambio Sociale (Blau, 1946), la percezione di supporto organizzativo inviterebbe i dipendenti a ricambiare il trattamento positivo ricevuto, impegnandosi e assumendo atteggiamenti positivi, contribuendo allo sviluppo e all'efficienza organizzativa (Eisenberger et al., 1986; Rhoades e Eisenberger, 2002).

Partendo da queste evidenze, l'obiettivo di questo studio è quindi quello di analizzare se in coerenza con il JD-R model risorse organizzative come la Job Autonomy, la Job Variety e il Perceived Organizational Support influenzino positivamente il Work Engagement in un campione di malati cronici. Abbiamo pertanto sviluppato le seguenti ipotesi:

**H1a: *L'autonomia del lavoro influenza in modo positivo il Work Engagement di individui affetti da malattie croniche.***

**H1b: *La varietà del lavoro influenza in modo positivo il Work Engagement di individui affetti da malattie croniche.***

**H1c: *Il supporto organizzativo influenza in modo positivo il Work Engagement di individui affetti da malattie croniche.***

Al fine di fornire un contributo innovativo alla ricerca empirica circa il comportamento organizzativo di individui portatori di patologie croniche, malattie che si distinguono dalle altre perché caratterizzate dalla lunga durata e dall'imprevedibilità, questo studio si prefigge anche di analizzare se e in che misura le relazioni positive precedentemente ipotizzate sul Work Engagement possano subire delle modifiche alla luce di una variabile ambientale che sovente colpisce questa categoria, la discriminazione.

Nonostante negli ultimi anni molte organizzazioni hanno capito l'importanza di una cultura inclusiva e hanno avviato una serie di pratiche volte alla riduzione di comportamenti discriminatori, la strada per un clima dove ognuno si senta apprezzato per le proprie caratteristiche e unicità è ancora lunga. È importante tenere presente che gli stereotipi e i pregiudizi agiscono in modo inconscio negli individui essendo radicati nella cultura e possono rappresentare una barriera al benessere organizzativo ed individuale, nonché alla soddisfazione lavorativa difficile da attenuare.

La percezione di discriminazione ha numerosi impatti negativi sulla salute degli individui, sia a livello mentale che fisico: sotto il profilo psicologico infatti, questi comportamenti causano problemi come la depressione, lo stress, l'ansia e diversi disagi identitari (Paradies, 2006); sotto il profilo fisico invece, la discriminazione è stata più volte collegata a problemi come l'ipertensione, l'obesità, il cancro al seno, le malattie cardiovascolari, il fumo e l'abuso di alcol o di altre sostanze (Williams e Mohammed, 2009), generando quindi malattie o comunque fattori di rischio che a loro volta possono dar vita a condizioni peggiori (Brondolo et al., 2008).

La discriminazione infatti, essendo un fattore di stress sociale, avvia una serie di risposte a livello corporeo come l'aumento della pressione sanguigna, l'incremento della frequenza cardiaca e l'eccessiva produzione ormonale, implicazioni che nel tempo hanno effetti dannosi sulla salute (Pascoe e Smart Richman, 2009).

Sulla base di questi assunti è facile comprendere quindi che atti discriminatori, oltre a rappresentare un rischio per il benessere di tutte le categorie di diversità che li subiscono, aggravano ulteriormente le condizioni di salute psicologiche e fisiche di chi, come i malati cronici, sta già attraversando un momento critico e necessita di circostanze favorevoli al fine di poter affrontare le cure e le terapie preposte.

In aggiunta, oltre a rappresentare un danno per gli individui, comportamenti discriminatori rappresentano per un'organizzazione una minaccia anche sotto il profilo economico: Individui che non percepiranno uguaglianza saranno meno propensi a porre in essere atteggiamenti positivi nei confronti

dell'intero sistema ma anche nei riguardi del proprio lavoro, mostrando disinteresse, distacco e negligenza, con conseguenze sulla produttività disastrose.

Similmente, coloro che si sentiranno inclusi e coinvolti, saranno più inclini a ricambiare l'intero sistema organizzativo con atteggiamenti positivi e comportamenti favorevoli (Rhoades e Eisenberger, 2002).

Sulla base di queste evidenze è facile desumere quindi che, in linea con il modello JD-R, la *''Perceived Discrimination''* possa rappresentare una fonte di pressione e stress e influire negativamente sul *Work Engagement*, relazione che va a costituire la seconda ipotesi della nostra analisi.

**H2: *La percezione di discriminazione nei contesti organizzativi influenza in modo negativo il Work Engagement.***

Una volta confermata questa relazione, quello che ci si aspetta e che si intende verificare, secondo una logica intuitiva, è se e in che misura la discriminazione condiziona il legame positivo tra le risorse lavorative e il *Work Engagement*, quindi il rapporto tra autonomia, varietà, percezione di supporto organizzativo e il coinvolgimento lavorativo.

Quello che si ipotizza infatti è che un ambiente poco favorevole finisce per vanificare, o comunque ridurre, l'effetto positivo di Job Autonomy, di Job Variety e di Perceived Organizational Support sul *Work Engagement*, condizionando i livelli di energia, di vigore, di dedizione e di immersione degli individui nei confronti del loro lavoro.

Le terze ipotesi della nostra analisi sono quindi le seguenti:

**H3a: *l'effetto di moderazione scaturito dall'interazione tra autonomia e percezione di discriminazione influenza in modo negativo il work engagement tale per cui l'intensità della relazione diminuisce.***

**H3b: *l'effetto di moderazione scaturito dall'interazione tra varietà e percezione di discriminazione influenza in modo negativo il work engagement tale per cui l'intensità della relazione diminuisce.***

**H3c: *l'effetto di moderazione scaturito dall'interazione tra supporto organizzativo e percezione di discriminazione influenza in modo negativo il work engagement tale per cui l'intensità della relazione diminuisce.***

### 3.2 IL MODELLO DI RICERCA

Il presente studio, come anticipato precedentemente dalle ipotesi, ha lo scopo di analizzare come relazioni tra alcune variabili, ampiamente indagate in precedenti ricerche, persistano anche quando il campione di riferimento riguarda individui cronicamente malati.

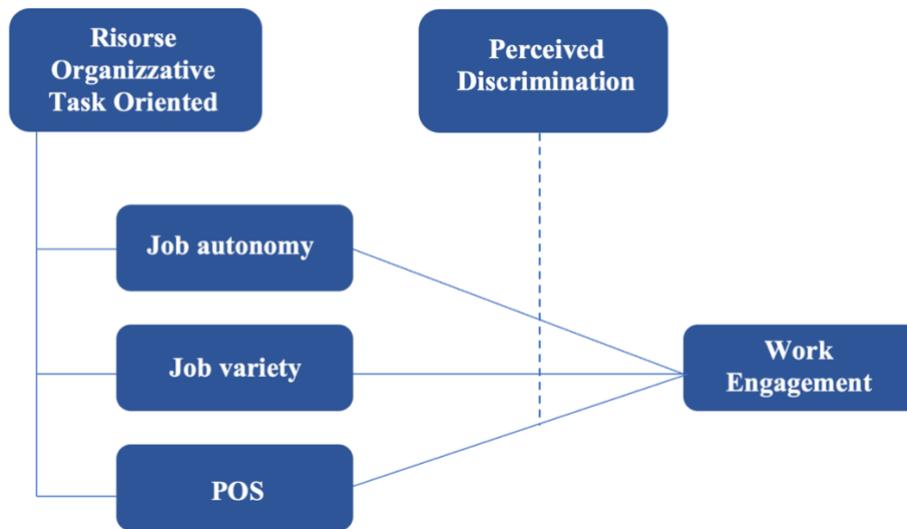
Nello specifico l'obiettivo iniziale è quello di valutare l'esistenza o meno di un impatto diretto tra delle risorse organizzative task oriented, come la job autonomy, la job variety e il perceived organizational support, considerate come variabili indipendenti, e il work engagement, vagliata invece come variabile dipendente.

Successivamente, quello che si intende studiare, è l'esistenza di una relazione causale tra la percezione di discriminazione e la variabile dipendente, al fine di dimostrare che un clima non inclusivo e conseguenti comportamenti che emarginano i soggetti portatori di questa specifica diversità, hanno degli effetti negativi sul work engagement, quello stato mentale positivo che i dipendenti hanno nei confronti del loro lavoro quando un'organizzazione oltre alle "job demands", garantisce le giuste risorse lavorative.

La volontà di analizzare l'impatto della discriminazione sul comportamento e sul benessere fisico e mentale dei malati cronici in ambito organizzativo, trova quindi diversi fondamenti: innanzitutto è ormai consolidato che un clima inclusivo garantisce una serie di vantaggi, ravvisabili sia nella sfera organizzativa che in quella individuale; in secondo luogo molti sono gli studi che ritengono che la discriminazione agisce come principale fattore di stress, elemento che non solo genera incertezza e pressione e compromette la soddisfazione lavorativa (Hill, 2005), ma che al contempo incrementa le richieste lavorative, indebolendo la salute degli individui e il loro benessere psico-fisico (Demerouti et al, 2001); infine, dalle survey somministrate è emerso che 1 individuo cronicamente malato su 10 si sente discriminato a causa della propria condizione, risultato che ha ulteriormente posto l'accento sull'urgenza di analizzare la *perceived discrimination*, per fornire un contributo innovativo e porre la lente di ingrandimento su una questione che interessa molti soggetti portatori di malattie croniche che, affrontando i sintomi imprevedibili e dalla natura variabile, sono già altamente svantaggiati.

In un terzo momento, la volontà, una volta confermate le supposizioni sopra descritte, è quella di valutare se e in che misura la presenza della *perceived discrimination*, inserita nel modello come variabile di moderazione, altera l'effetto tra le variabili, modificando quelle relazioni che nella prima ipotesi dovrebbero risultare significative e al tempo stesso positive.

Figura 1: Il modello di ricerca



Fonte: elaborazione personale

L'analisi si inserisce all'interno di un disegno di ricerca più ampio, il MaCro@work, avviato dalla Fondazione Lavoroperlapersona con lo scopo di affrontare un tema che per via dei cambiamenti avvenuti nel contesto socio-economico, dell'evoluzione e dei progressi avvenuti in ambito medico-scientifico, nonché del progressivo invecchiamento della popolazione e dei miglioramenti delle aspettative di vita, interessa sempre maggiormente le organizzazioni. Evidenziando le opportunità che si celano dietro una corretta gestione in ambito organizzativo degli individui portatori di malattie croniche e al tempo stesso facendo luce sulle criticità esistenti, l'obiettivo è quello di svolgere un'azione di sensibilizzazione, al fine di favorire non solo la permanenza di tali individui nei luoghi di lavoro, bensì il loro reinserimento dopo periodi di congedo e altresì sostenere la loro crescita professionale tutelandoli e valorizzandoli in un momento per loro delicato e critico.

### 3.3 IL CAMPIONE E LA METODOLOGIA

Al fine di condurre la ricerca, è stata chiesta la partecipazione di una grande realtà del comparto logistico italiana leader nel settore finanziario, assicurativo e dei servizi di pagamento, che conta un organico di circa 125.000 dipendenti. Per raggiungere lo scopo dell'analisi è stata svolta in un primo momento un'indagine qualitativa, tipica delle fasi iniziali di uno studio, attraverso la predisposizione

di interviste e tramite l'organizzazione di focus group per individuare i temi di maggiore rilevanza nel contesto organizzativo rispetto alla gestione delle risorse umane con patologie. Successivamente è stato predisposto un questionario on-line con lo scopo di misurare in maniera oggettiva il fenomeno e confermare o rigettare le ipotesi enunciate.

Il campione è costituito da persone che hanno deciso spontaneamente di aderire al progetto di ricerca. Nello specifico, attraverso l'intranet aziendale, sono stati proposti tre differenti questionari, ciascuno riferito ad una specifica categoria:

- Dipendenti con patologie croniche
- Capi o colleghi di dipendenti con patologie croniche
- Altri dipendenti

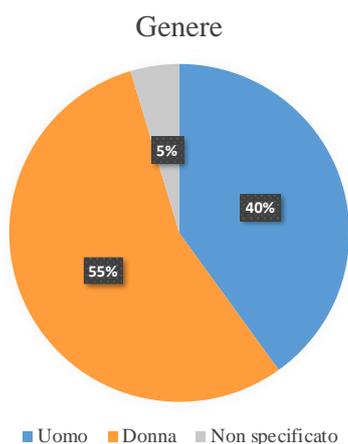
A ciascun individuo è stata data quindi la possibilità di scegliere liberamente a quale questionario rispondere pur mantenendo l'adesione una decisione volontaria, con la possibilità di non sottoporsi alla survey e quindi di non partecipare al progetto.

L'anonimato è stato garantito e i dati rilevati sono stati utilizzati esclusivamente per finalità statistiche e per gli obiettivi della ricerca avviata dalla Fondazione Lavoroperlapersona.

Attraverso un questionario è infatti possibile sottoporre ad un ampio gruppo di individui una serie di quesiti che possono avere sia carattere qualitativo, come domande circa le percezioni o le esperienze individuali, che carattere quantitativo, come la richiesta di indicare l'età anagrafica o gli anni di impiego. Inoltre, poiché i quesiti sono gli stessi e sono sottoposti a tutti i partecipanti con il medesimo ordine, il questionario è uno strumento standardizzato ma comunque prezioso perché, oltre a rendere le informazioni raccolte facilmente confrontabili tra loro, consente di individuare caratteristiche personali e valutazioni soggettive.

Gli individui malati che hanno deciso di rispondere alla on-line survey sono stati 669; di questi 370 sono donne e 268 uomini (31 hanno deciso di non rispondere), risultato che ci ha permesso di confermare l'omogeneità del campione sotto il profilo del genere.

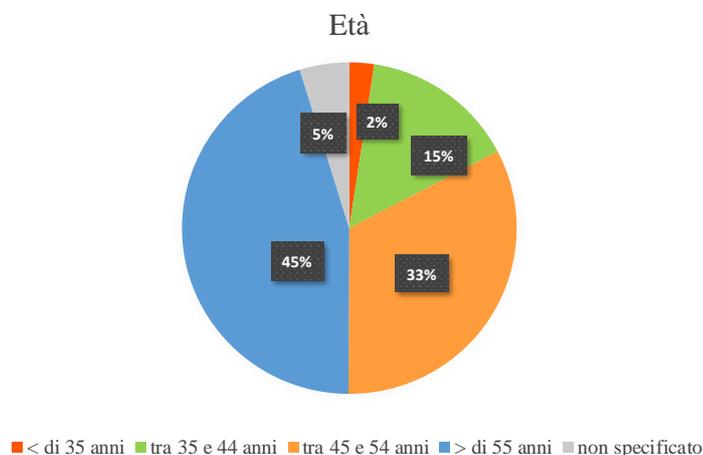
Figura 2: Distribuzione per genere



Fonte: Elaborazione personale

Quanto all'età, attraverso una prima analisi è emerso che percentuali più elevate sono rappresentate da individui di età > 55, con una percentuale pari al 45% del totale, e da individui malati di età compresa tra i 45 e i 54, coerentemente con le stime di molti enti statistici che ritengono che le malattie croniche si manifestano più frequentemente in età avanzata.

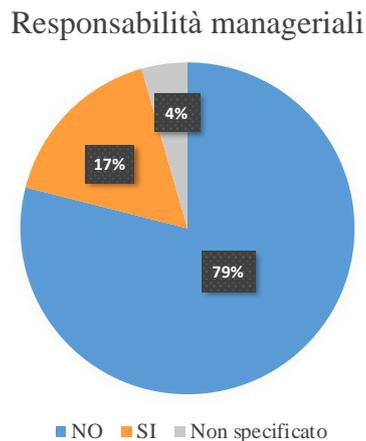
Figura 3: Distribuzione per età



Fonte: Elaborazione personale

Per quanto concerne le responsabilità manageriali invece, è emerso che solo il 17% del totale degli individui che hanno aderito ha responsabilità di coordinamento all'interno dell'organizzazione mentre sono infatti ben 552 i dipendenti che hanno infatti dichiarato di ricoprire un ruolo esecutivo.

Figura 4: Distribuzione per responsabilità manageriali



Fonte: Elaborazione personale

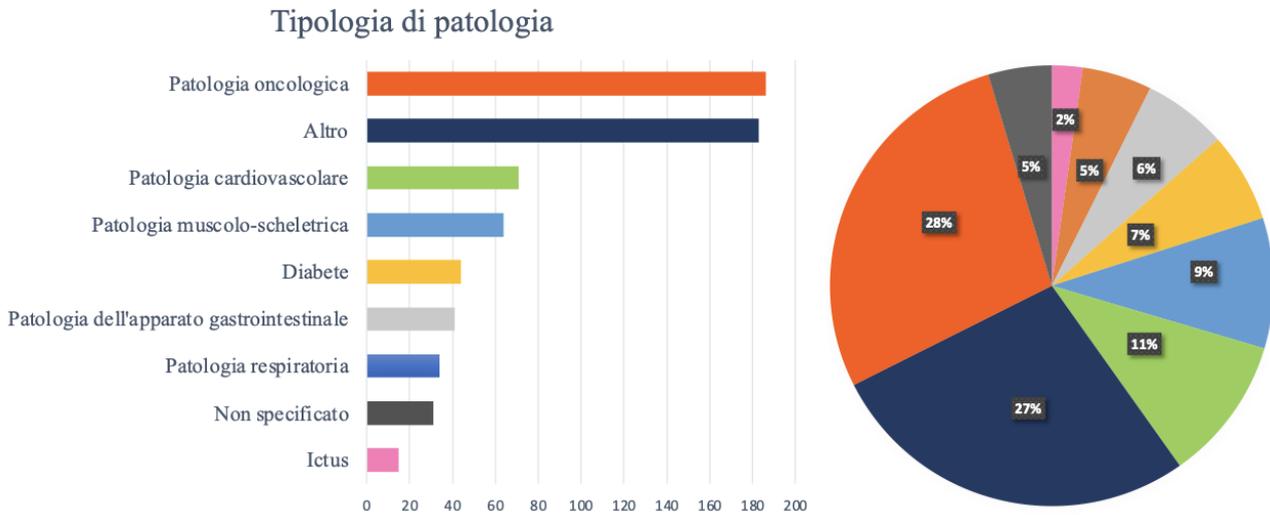
In aggiunta, oltre ad invitare i partecipanti a specificare la loro malattia, per ottenere un quadro esemplificativo delle principali patologie croniche che afferiscono agli individui del campione ed inquadrarle in delle macro categorie, è stato chiesto di scegliere alternativamente tra:

- Patologia oncologica
- Patologia respiratoria
- Patologia cardiovascolare
- Ictus
- Diabete
- Patologia muscolo-scheletrica
- Patologia dell'apparato gastrointestinale
- Altro

Dalle risposte è emerso che i soggetti di riferimento sono affetti da patologie molto differenti tra loro, alcune rientrabili in una di queste 7 categorie, altre non collocabili in nessuno dei gruppi proposti (motivo per cui si è deciso di inserire anche l'opzione "altro").

Le malattie più diffuse sono risultate le patologie oncologiche, seguite dalle patologie cardiovascolari e da quelle muscolo-scheletriche con percentuali sul totale rispettivamente pari al 28%, all'11% e al 9%, come si può evincere dai grafici riportati di seguito.

Figura 5: Distribuzione per tipologia di patologia



Fonte: Elaborazione personale

### 3.4 LE VARIABILI (LE SCALE UTILIZZATE, LE ANALISI DI SOLIDITÀ E DI AFFIDABILITÀ)

*Le variabili indipendenti.* Come variabili indipendenti si è deciso di prendere in considerazione delle risorse organizzative task oriented come la **job autonomy**, la **job variety** e il **perceived organizational support**, variabili che secondo molti studi influenzano positivamente il work engagement. Quanto alla varietà e all'autonomia, gli item utilizzati si riferiscono alle scale di Karasek del 1979 per la formulazione del modello Demand-Control (DCM). Secondo tale costrutto infatti, attraverso queste risorse lavorative gli individui riescono a raggiungere più facilmente i loro obiettivi e al contempo a ridurre lo stress derivante dalle domande e dall'ambiente lavorativo come la pressione, le eccessive richieste, l'elevata responsabilità e i compiti routinari e monotoni. Secondo il teorico infatti, attraverso la "skill discretion" e attraverso la "decision authority" gli sforzi psico-fisici vengono ridotti e la crescita e lo sviluppo personale incrementano.

**Job autonomy:** gli item utilizzati sono stati tre e hanno riguardato domande come "Il mio lavoro mi permette di prendere decisioni in completa autonomia" oppure "Ho poca libertà di decidere come fare il mio lavoro". Eseguendo l'analisi fattoriale, il cui scopo è la convalida degli item della scala precedentemente validata al fine di accertarne la coerenza, abbiamo potuto confermare come gli item della scala esprimessero un unico fattore mentre, attraverso l'analisi di affidabilità, che ha evidenziato

un Alpha di Cronbach dello 0.797, abbiamo confermato la sua affidabilità e la sua solidità (valore minimo di riferimento per considerare una scala solida è 0.60).

Figura 6: Analisi Fattoriale e di Affidabilità della scala ‘‘Job Autonomy’’

Matrice dei componenti <sup>a</sup>		Statistiche di affidabilità	
	Componente 1	Alpha di Cronbach	N. di elementi
domanda 22 ricodificata	,814	,797	3
ho un'adeguata libertà decisionale	,877		
il mio lavoro mi permette di prendere decisioni	,838		
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali. a. 1 componenti estratti.			

Fonte: Elaborazione personale

**Job variety:** gli item inizialmente presi in considerazione sono stati 4. Ciò nonostante, eseguendo l'analisi fattoriale e analizzando nello specifico la tabella delle comunalità, è stato individuato un item debole, con un valore al di sotto dello 0,5, risultato che ci ha permesso di procedere alla sua eliminazione. La nuova scala, è stata così caratterizzata da 3 item che comprendevano domande come ‘‘ Il mio lavoro richiede che impari cose nuove’’ oppure ‘‘ Il mio lavoro richiede un elevato livello di competenze’’. Eseguendo l'analisi fattoriale è stata confermata l'esistenza di un unico componente, risultato che ci ha permesso di confermare la coerenza tra gli item. Eseguendo l'analisi di affidabilità invece, l'Alpha di Cronbach è risultata essere 0.646, valore che ci ha permesso di dire che la scala, se pur debolmente, era solida (valore minimo 0.60).

Figura 7: Analisi Fattoriale e di Affidabilità della scala ‘‘Job Variety’’

Matrice dei componenti <sup>a</sup>		Statistiche di affidabilità	
	Componente 1	Alpha di Cronbach	N. di elementi
il mio lavoro richiede elevate competenze	,804	,646	3
il mio lavoro richiede che impari cose nuove	,801		
il mio lavoro prevede che mi occupi di cose diverse	,695		
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali. a. 1 componenti estratti.			

Fonte: Elaborazione personale

**Perceived organizational support:** il costrutto utilizzato in questo studio si riferisce alla scala precedentemente validata di Eisenberg, Huntington, Hutchinson e Sowa del 1986 ed è inteso come l'insieme delle percezioni individuali sulla misura in cui l'organizzazione è interessata al benessere dei dipendenti, apprezza il loro contributo e li supporta. La scala inizialmente analizzata era caratterizzata da 5 diversi item, ma a seguito della prima analisi fattoriale, analizzando la tabella delle communalità, si è deciso di procedere all'eliminazione di quello che rispondeva e si riferiva alla domanda "l'organizzazione mostra poco interesse per me" perché aveva un valore al di sotto dello 0,5 e pertanto non era coerente con gli altri item. Le motivazioni di questo risultato probabilmente sono da ricercarsi nella tipologia di domanda che, rispetto alle altre quattro, può essere stata oggetto di una male interpretazione degli individui del campione a causa della sua accezione negativa. La scala utilizzata in questo presente studio quindi, caratterizzata da 4 item che comprendono domande come "L'organizzazione rispetta i miei obiettivi e valori" o come "L'organizzazione è disponibile ad aiutarmi quando ho un problema", è stata analizzata attraverso l'analisi fattoriale che ha individuato un unico componente e confermato la coerenza degli item stessi e attraverso l'analisi di affidabilità che ha evidenziato un Alpha di Cronbach di 0.891 che ci ha permesso di confermare la sua elevata solidità e appunto affidabilità.

Figura 8: Analisi Fattoriale e di Affidabilità della scala "Perceived Organizational Support"

Matrice dei componenti <sup>a</sup>		Statistiche di affidabilità	
	Componente 1	Alpha di Cronbach	N. di elementi
l'organizzazione è disponibile ad aiutarmi	,832	,891	4
l'organizzazione rispetta i miei obiettivi e valori	,880		
l'organizzazione è attenta alla mia soddisfazione	,877		
l'organizzazione è attenta al mio benessere	,890		
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.			
a. 1 componenti estratti.			

Fonte: Elaborazione personale

*La variabile dipendente.* Coerentemente al disegno di ricerca, dopo aver analizzato le variabili indipendenti riferite alle risorse organizzative "task oriented", abbiamo proceduto con l'analisi della scala del **work engagement**, la variabile dipendente. Definito come "Uno stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e immersione" (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, e Bakker, 2002), il WE è un fattore che contribuisce tanto al

benessere organizzativo quanto al benessere dei dipendenti. Esso infatti, oltre ad essere un elemento che favorisce il successo dell'impresa, è un aspetto che determina e favorisce il coinvolgimento fisico ed emotivo, la soddisfazione, l'investimento di risorse, tempo ed energie, la produttività e la capacità di risoluzione dei problemi.

La scala utilizzata in questa ricerca, che si riferisce ad una scala precedentemente validata da Wilmar B. Schaufeli nel 2002, è stata convalidata ed esaminata attraverso l'analisi fattoriale e l'analisi di affidabilità, al fine di valutarne la coerenza e confermare la sua solidità.

Dopo le prime analisi, poiché la matrice dei componenti individuava ed esprimeva più fattori, si è deciso di eliminare alcuni item che esprimevano valori di estrazione nella tabella delle comunaltà al di sotto dello 0.60 e di costruire una scala composta da 6 item, riferiti a domande come " Nel lavoro mi sento pieno di energia" oppure " Trovo il mio lavoro ricco di senso" o ancora " Mi sento soddisfatto quando lavoro intensamente". L'analisi fattoriale di questa nuova scala ci ha permesso di convalidare gli item e di confermare che tra loro fossero coerenti, mentre l'analisi di affidabilità, restituendo un valore di 0.843 ci ha permesso di confermare la sua robustezza e solidità.

Figura 9: Analisi Fattoriale e di Affidabilità della scala "Work Engagement"

Matrice dei componenti <sup>a</sup>		Statistiche di affidabilità	
	Componente 1	Alpha di Cronbach	N. di elementi
il mio lavoro mi piace	,808	,843	6
il tempo vola quando lavoro	,668		
mi sento soddisfatto quando lavoro intensamente	,742		
nel lavoro mi sento pieno di energia	,764		
trovo il mio lavoro ricco di senso	,795		
questo lavoro ha un significato particolare	,719		

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.  
a. 1 componenti estratti.

Fonte: Elaborazione personale

*La variabile di moderazione.* Dopo aver calcolato l'impatto diretto tra le variabili indipendenti (X) e la variabile dipendente (Y), si è voluto procedere con l'inserimento di una variabile di moderazione (W), la **perceived discrimination**. Questa variabile endogena scinde l'effetto complessivo in due parti: l'effetto diretto e l'effetto mediato.

Mentre come appena descritto, l'effetto diretto è rappresentato dalla variazione di Y a seguito di una variazione delle X, l'effetto mediato è inteso come l'effetto della variabile di moderazione "perceived discrimination" sulla nostra variabile dipendente "work engagement", al di là delle variabili indipendenti ("Job autonomy", "job variety", "perceived organizational support").

In altre parole, si è voluto andare a studiare come l'inserimento di una terza variabile, la *perceived discrimination*, influenzasse, dal punto di vista della forza e della direzione, la relazione diretta tra le risorse organizzative e il WE e questo perché, per definizione, la variabile di moderazione può ridurre, amplificare o invertire l'effetto della relazione causale. Si è deciso di utilizzare la percezione di discriminazione come variabile di moderazione perché, come ampiamente dibattuto nel capitolo precedente, essa è fonte di malessere, di stress e di una ridotta capacità di svolgere le attività professionali, che a sua volta inficia sulla produttività e quindi sulle performance aziendali.

Un clima inclusivo è infatti necessario ai fini della creazione di un ambiente dove il complesso dei dipendenti, ma soprattutto coloro che sono portatori di una diversità e in questo caso quindi individui cronicamente malati possano sentirsi valorizzati e riescano comunque a fornire il loro contributo e ad esprimere il loro punto di vista.

La scala utilizzata in questo studio è un adattamento della scala precedentemente validata da Redman e Shape, che nel 2006 eseguirono degli studi per analizzare la discriminazione nelle organizzazioni a causa delle differenze di età.

Al fine di analizzare questa variabile, nella nostra survey si è deciso di sottoporre agli individui del campione 4 differenti item che rispondevano a domande volte ad individuare la percezione degli stessi di discriminazione come ad esempio "A causa della mia patologia non vengo preso in considerazione per ricoprire ruoli per i quali penso di essere qualificato" oppure come "Personalmente, non mi sono mai sentito discriminato a causa della mia malattia" (che corrisponde nella tabella alla "domanda 13 ricodificata").

Attraverso un'analisi fattoriale, che ha evidenziato un unico componente, si è potuta confermare la coerenza degli item e si è potuto procedere alla convalida della scala. Per merito dell'analisi di affidabilità invece, che ha estratto un Alpha di Cronbach di 0.714 siamo riusciti a stabilire la solidità (valore minimo 0.60).

Per tutte le variabili ci si è avvalsi di una scala pentenaria di accordo/disaccordo (1 = massimo disaccordo; 5 = massimo accordo).

Figura 10: Analisi Fattoriale e di Affidabilità della scala ‘Perceived Discrimination’

Matrice dei componenti <sup>a</sup>	
	Componente 1
non vengo preso in considerazione per ruoli	,738
domanda 13 ricodificata	,737
le persone con cui lavoro mi trattano in maniera poco favorevole	,762
il mio capo mi tratta in maniera meno favorevole	,776

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.  
a. 1 componenti estratti.

Statistiche di affidabilità	
Alpha di Cronbach	N. di elementi
,741	4

Fonte: Elaborazione personale

*Le variabili di controllo.* Nell’analisi inoltre sono state inserite delle variabili di controllo, elementi che, mantenuti costanti per tutta la durata dell’esperimento, pur non rappresentando oggetto di studio, possono influenzare anche significativamente i risultati. Nello specifico si è deciso di registrare:

- *L’età*, chiedendo agli individui di indicare la loro età anagrafica (variabile quantitativa).
- *Le condizioni di salute*, apprese attraverso la richiesta di attribuire un punteggio da 1 (molto precarie) a 10 (ottime), sulle condizioni di salute del momento in cui ci si è sentiti al massimo (che ha appunto valore pari a 10).
- *Il genere*, chiedendo agli individui di rispondere 0 se uomini oppure 1 se donne (variabile dicotomica o binaria).
- *La responsabilità manageriale* attraverso la domanda ‘hai responsabilità di coordinamento di risorse?’ con possibilità di risposta SI,NO (variabile dicotomica).

Attraverso l’analisi che seguirà, come già anticipato, sarà possibile analizzare le relazioni che intercorrono tra le variabili sopra descritte, al fine di offrire un contributo innovativo alla ricerca in ambito organizzativo sul tema dei malati cronici, ancora poco indagato.

### 3.5 L'ANALISI

Come precedentemente sottolineato, l'obiettivo di questo studio è andare ad analizzare inizialmente l'impatto diretto delle variabili indipendenti (X) sulla variabile dipendente (Y), quindi il legame tra risorse organizzative task oriented come autonomia, varietà e supporto organizzativo e il work engagement; successivamente verificare come questo muta con l'inserimento di una variabile di moderazione, rappresentata dalla percezione degli individui cronicamente malati di essere discriminati e vedere come un clima non inclusivo contrasta la relazione positiva tra le risorse e il work engagement.

Al fine di studiare queste relazioni, una volta accorpati gli item e confermato la loro coerenza, abbiamo creato le scale e abbiamo analizzato la media, la deviazione standard di ciascuna variabile e le correlazioni tra le diverse variabili, analizzando se fossero significative.

*Figura 11: Media, deviazione standard e correlazioni tra le variabili*

Varibabili	media	deviazione std	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. età	52,27	8,192	1,000	-0,081	-0,049	0,144	0,000	-0,005	-0,064	-0,097	0,071
2. genere	0,5804	0,49388		1	0,059	-0,102	0,065	-0,033	-0,006	0,009	0,015
3. condizioni di salute	6,7997	2,10227			1	0,061	0,405	0,230	0,127	0,132	-0,206
4. responsabilità manageriali	0,183	0,38694				1	0,091	0,022	0,134	-0,037	-0,028
5. work engagement	3,9222	0,68047					1	0,353**	0,377**	0,395**	-0,206**
6. job autonomy	-0,0046737	0,99604836						1	0,127	0,556	-0,397**
7. job variety	-0,0010229	0,99699239							1	0,119	-0,214**
8. perceived organizational support	-0,0044484	0,98778663								1	-0,505**
9. perceived discrimination	-0,0020692	0,9991093									1

*Fonte: Elaborazione personale*

Come si può evincere dalla tabella riportata, al fine di studiare le correlazioni tra le variabili sono state inserite anche le variabili di controllo relative all'età, al genere, alle condizioni di salute e alle responsabilità manageriali.

Considerando il loro valore assoluto e quindi eludendo la direzione (rappresentata dal segno) e considerato un intervallo di confidenza pari al 95% (ritenendo accettabile una significatività di valore compreso tra 0 e 0.050), abbiamo potuto constatare l'esistenza di una correlazione abbastanza alta tra job autonomy, job variety e perceived organizational support e il work engagement.

Nello specifico, la correlazione maggiore è stata ravvisata tra il POS e il WE (0.395), seguita dalla correlazione tra job variety e WE (0.377) e dalla correlazione tra job autonomy e WE (0.353).

Quanto alla perceived discrimination invece, attraverso l'analisi dei dati abbiamo potuto confermare l'esistenza di una correlazione con il WE (0.206), con il POS (0.505), con la job autonomy (0.397) e con la job variety (0.214), dimostrando l'esistenza di un legame (seppur con segno negativo) tra la discriminazione e il coinvolgimento lavorativo, ma anche tra la discriminazione e le risorse organizzative.

Successivamente, al fine di misurare la relazione causale e l'impatto diretto, si è proceduto con una regressione lineare al cui interno sono state considerate le variabili indipendenti (X) e la variabile dipendente (Y).

Attraverso questa prima fase si è riusciti a verificare l'esistenza di una relazione forte tra job autonomy, job variety e perceived organizational support e il work engagement e a confermare le nostre ipotesi iniziali, risultato che ci ha allo stesso tempo permesso di proseguire con le nostre analisi e di considerare lo studio

Lo step successivo ha poi riguardato l'analisi dell'impatto della variabile di moderazione M, rappresentata dalla discriminazione che si avverte all'interno dell'organizzazione.

Al fine di analizzare tale effetto, si è proceduto con la standardizzazione delle variabili, passo che ci ha permesso di livellare le stesse e di renderle confrontabili, così da riuscire poi a vedere l'effetto di interazione congiunto tra le X e il moderatore W sulla nostra Y.

Infine, abbiamo svolto una regressione in cui abbiamo considerato le variabili indipendenti e la dipendente standardizzate e la variabile di moderazione (anche essa standardizzata) e abbiamo analizzato l'impatto di questa sulla relazione causale precedentemente confermata.

### **3.6 I RISULTATI**

La prima fase dello studio è consistita nell'andare appunto ad analizzare la relazione causale, e quindi l'impatto diretto, tra le variabili indipendenti riferite alle risorse organizzative task oriented (job autonomy, job variety e perceived organizational support) e la variabile indipendente, il work engagement.

Al fine di studiare queste interazioni, abbiamo proceduto eseguendo una regressione lineare multipla. Osservando i risultati ottenuti nella tabella di ANOVA, siamo riusciti a confermare l'esistenza del model fit, ossia l'adeguatezza del modello.

Tabella 1: ANOVA, regressione lineare multipla

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	106,050	7	15,150	50,701	<,001 <sup>b</sup>
	Residuo	187,056	626	,299		
	Totale	293,106	633			

a. Variabile dipendente: work\_engagement

b. Predittori: (costante), supporto\_organizzativo, genere ricodificata, responsabilità coordinamento, varietà\_job\_variety, età, condizioni di salute "al massimo", autonomia\_job\_autonomy

Nello specifico, attraverso l'analisi del p-value, presente sotto la colonna della 'significance', è stato infatti possibile rigettare l'ipotesi nulla della regressione (H0) secondo la quale tutti i coefficienti sono uguali a 0 per poter così confermare l'ipotesi alternativa (H1).

- H0: tutti i coefficienti della regressione sono uguali a 0
- H1: non tutti i coefficienti della regressione sono uguali a 0

Infatti dalla tabella di ANOVA, possiamo notare che il p-value, di valore inferiore a 0.001, era minore di 0.05, ossia dell'alpha di riferimento, in quanto è stato utilizzato un "F" test (distribuzione asimmetrica ad una coda).

Al fine di controllare la bontà del model fit, siamo poi andati ad osservare l'R-quadrato adattato, coefficiente di determinazione che ci consente di stabilire, in termini percentuali, quanta varianza della Y (Work engagement) è spiegata dalle X (job autonomy, job variety, POS). In questo caso possiamo dire che la varianza della y è spiegata al 35,5% dalle variabili indipendenti.

Tabella 2: Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,602 <sup>a</sup>	,362	,355	,54664

a. Predittori: (costante), supporto\_organizzativo, genere ricodificata, responsabilità coordinamento, varietà\_job\_variety, età, condizioni di salute "al massimo", autonomia\_job\_autonomy

Per merito dell'analisi della tabella dei coefficienti, riportata di seguito, invece si è potuta dimostrare la significatività delle variabili indipendenti e delle variabili di controllo escludendo come primo step delle analisi il problema di multicollinearità (alta correlazione tra le variabili indipendenti).

Tabella 3: Coefficienti

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Statistiche di collinearità		
		B	Errore standard	Beta	t	Sign.	Tolleranza	VIF
1	(Costante)	,939	,226		4,148	<,001		
	condizioni di salute "al massimo"	,088	,011	,271	8,029	<,001	,894	1,119
	responsabilità coordinamento	,068	,058	,039	1,174	,241	,944	1,059
	genere ricodificata	,088	,044	,064	1,974	,049	,979	1,021
	età	,004	,003	,053	1,627	,104	,957	1,044
	varietà_job_variety	,324	,036	,298	9,109	<,001	,951	1,052
	autonomia_job_autonomy	,103	,029	,136	3,506	<,001	,679	1,473
	supporto_organizzativo	,153	,028	,213	5,381	<,001	,653	1,531

a. Variabile dipendente: work\_engagement

Attraverso il VIF, acronimo di ‘*variance inflation factor*’, è stato possibile verificare l’inesistenza del problema di multicollinearità, l’evento che si verifica quando due o più X sono altamente correlate tra loro. Per poter scongiurare il problema di multicollinearità, i valori VIF delle variabili devono essere < di 10. Come si può osservare nella tabella delle correlazioni, nessun valore VIF delle nostre variabili è > di 10, risultato che appunto esclude il problema di multicollinearità.

Andando ad analizzare invece la ‘*significance*’, si è deciso di adottare un livello di significatività pari a  $\alpha = 0.05$ .

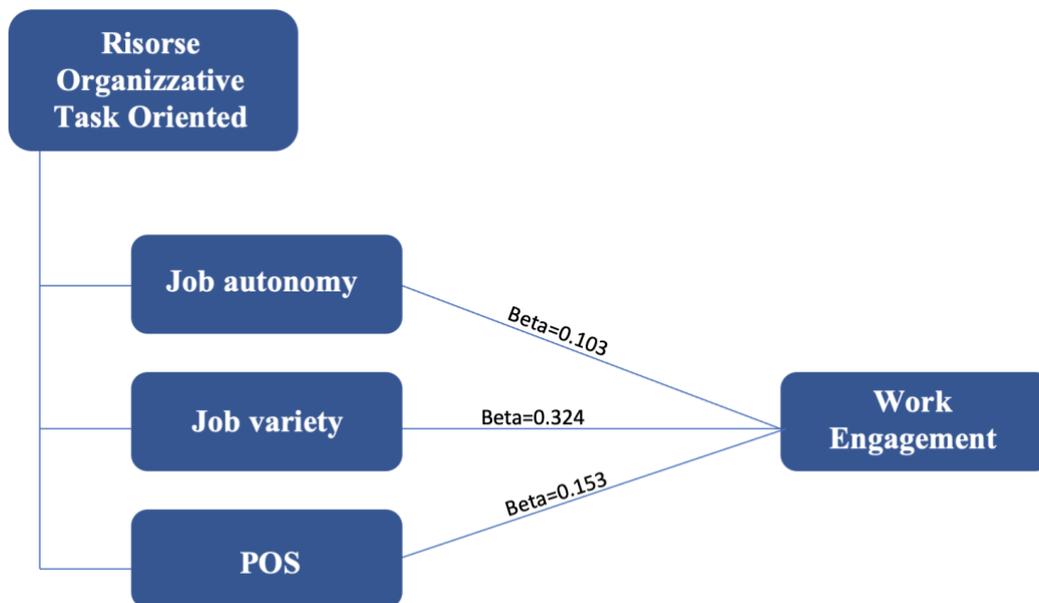
Eludendo la costante (intercetta lineare) perché non rilevante ai fini del nostro studio, è possibile analizzare la significatività delle variabili. Attraverso la tabella nello specifico è possibile vedere che:

- Avendo la variabile di controllo ‘condizioni di salute al massimo’ valore di p value <0,001, l’effetto della condizione di salute rispetto alla y è statisticamente significativo con un effetto pari a 0.088, come si può evincere dalla colonna relativa al Beta non standardizzato, che indica segno e magnitudine dell’impatto.
- Avendo la variabile di controllo ‘responsabilità/coordinamento manageriale’ p-value = 0,241 e siccome questo è maggiore di alpha (0,05), l’effetto rispetto alla y non è statisticamente significativo.
- Avendo la variabile di controllo ‘genere’ p-value = 0,049 ed essendo questo < di 0,05, l’effetto del genere rispetto alla y è statisticamente significativo con un Beta pari a 0.088.
- Avendo la variabile di controllo ‘età’ p-value = 0,104 ed essendo questo maggiore dell’alpha, possiamo confermare che l’effetto dell’età rispetto al genere non è statisticamente significativo.

- La variabile indipendente ‘‘job autonomy’’, avendo p-value < di 0,001 ha un effetto statisticamente significativo rispetto al work engagement, con un Beta pari a 0.103.
- La variabile indipendente ‘‘job variety’’, avendo p-value < di 0,001 ha un effetto statisticamente significativo, con un Beta pari a 0.324.
- La variabile indipendente ‘‘perceived organizational support’’, avendo p value < di 0,001 ha un effetto statisticamente significativo rispetto al work engagement, con un Beta uguale a 0.153.

Questo ci permette di affermare che tutte e tre le ipotesi H1 (H1a, H1b,H1c) sono state confermate e che gli effetti delle variabili indipendenti (X), quindi dell’autonomia, della varietà e del supporto organizzativo percepito sul work engagement (Y) sono risultati significativi, confermando l’esistenza di una relazione forte, come inizialmente ipotizzato.

*Figura 12: Impatto diretto tra le Risorse Organizzative e il WE*



*Fonte: Elaborazione personale*

Successivamente si è provveduto ad inserire all’interno dell’analisi la variabile di moderazione. Al fine di studiare l’effetto diretto ottenuto dall’impatto della percezione di discriminazione nei confronti del work engagement, si è svolta una regressione lineare semplice.

I risultati hanno confermato l'impatto negativo che la discriminazione ha sul work engagement, convalidando l'H2. Entrando nei dettagli dei risultati generati dalla regressione possiamo affermare che:

*Tabella 4: ANOVA, regressione lineare semplice tra Perceived Discrimination e WE*

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	14,148	1	14,148	30,983	<,001 <sup>b</sup>
	Residuo	304,573	667	,457		
	Totale	318,721	668			

a. Variabile dipendente: work\_engagement

b. Predittori: (costante), discriminazione

Analizzando il p value il cui valore risulta essere <0.001 l'ipotesi nulla della regressione è rigettata e l'adeguatezza del modello (il 'model fit') è confermata.

*Tabella 5: Riepilogo del modello*

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,211 <sup>a</sup>	,044	,043	,67575

a. Predittori: (costante), discriminazione

Osservando l'R quadrato, il cui valore risulta essere pari a 0.044, la bontà del modello risulta verificata e il 4,4% della varianza del work engagement è spiegata dalla perceived discrimination.

*Tabella 6: Coefficienti*

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.	95,0% Intervallo di confidenza per B		Statistiche di collinearità	
		B	Errore standard	Beta	t		Limite inferiore	Limite superiore	Tolleranza	VIF
1	(Costante)	4,327	,076		57,182	<,001	4,178	4,475		
	discriminazione	-,171	,031	-,211	-5,566	<,001	-,231	-,110	1,000	1,000

a. Variabile dipendente: work\_engagement

Studiando la tabella dei coefficienti invece, abbiamo escluso a priori il problema di multicollinearità (VIF=1<10) e ritenuto l'effetto della percezione di discriminazione rispetto alla Y statisticamente significativo (significance <0.001) con un effetto pari a -0.171 (come si evince dalla colonna dei coefficienti non standardizzati) il che ci indica, oltre alla magnitudine dell'impatto, il segno negativo,

in ragione del fatto che, come ipotizzato, la percezione di discriminazione ha implicazioni *negative* sul work engagement.

Dopo aver standardizzato le variabili, per le motivazioni sopra descritte, si è proceduto con la moderazione delle variabili indipendenti, svolta eseguendo il prodotto tra ciascuna variabile indipendente standardizzata e la variabile di moderazione anche essa standardizzata, al fine di effettuare poi una regressione con la moderazione e analizzare l'effetto congiunto di interazione tra le risorse organizzative task oriented e la percezione di discriminazione sul work engagement.

I risultati ottenuti dalla regressione con la moderazione sono riportati di seguito.

*Tabella 7: ANOVA, regressione lineare multipla con la variabile di moderazione*

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	110,090	11	10,008	34,014	<,001 <sup>b</sup>
	Residuo	183,016	622	,294		
	Totale	293,106	633			

a. Variabile dipendente: work\_engagement

b. Predittori: (costante), moderazione\_autonomia, Punteggio Z(varietà\_job\_variety), età, genere ricodificata, Punteggio Z(autonomia\_job\_autonomy), responsabilità coordinamento, condizioni di salute "al massimo", moderazione\_varietà, Punteggio Z(discriminazione), Punteggio Z(supporto\_organizzativo), moderazione\_supporto\_organizzativo

Quanto alla ‘*significance*’, essendo il p-value minore di 0,05 è stato possibile affermare l'esistenza del model fit.

*Tabella 8: Riepilogo del modello*

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,613 <sup>a</sup>	,376	,365	,54244

a. Predittori: (costante), moderazione\_autonomia, Punteggio Z (varietà\_job\_variety), età, genere ricodificata, Punteggio Z (autonomia\_job\_autonomy), responsabilità coordinamento, condizioni di salute "al massimo", moderazione\_varietà, Punteggio Z(discriminazione), Punteggio Z (supporto\_organizzativo), moderazione\_supporto\_organizzativo

Al fine di valutare la bontà del model fit abbiamo analizzato l'R quadro adattato, il cui valore pari a 0,365 indica che il 36,5% della varianza della Y è spiegata dalle variabili indipendenti.

*Tabella 8: Coefficienti*

Modello		Coefficients non standardizzati		Coefficients standardizzati			Statistiche di collinearità	
		B	Errore standard	Beta	t	Sign.	Tolleranza	VIF
1	(Costante)	2,958	,168		17,587	<,001		
	condizioni di salute "al massimo"	,089	,011	,275	8,141	<,001	,877	1,141
	responsabilità coordinamento	,071	,057	,041	1,242	,215	,942	1,061
	genere ricodificata	,084	,044	,061	1,899	,058	,967	1,034
	età	,005	,003	,064	1,941	,053	,925	1,081
	Punteggio Z (supporto_organizzativo)	,178	,029	,258	6,138	<,001	,569	1,756
	Punteggio Z (discriminazione)	,064	,026	,093	2,398	,017	,663	1,508
	Punteggio Z (autonomia_job_autonomy)	,104	,027	,152	3,896	<,001	,663	1,508
	Punteggio Z (varietà_job_variety)	,216	,024	,317	9,174	<,001	,842	1,188
	moderazione_supporto_organizzativo	-,053	,025	-,090	-2,125	,034	,564	1,773
	moderazione_varietà	-,023	,020	-,039	-1,144	,253	,887	1,128
	moderazione_autonomia	,029	,025	,047	1,152	,250	,595	1,681

a. Variabile dipendente: work\_engagement

Dopo aver escluso il problema di multicollinearità, relativo alla correlazione tra le variabili, abbiamo potuto confermare che la variabile di controllo relativa alle condizioni di salute è risultata statisticamente significativa ( $p$  value < 0.001) con un Beta pari a 0.088 a dispetto delle altre variabili di controllo (età, genere e responsabilità manageriali) che non sono risultate rilevanti statisticamente parlando.

Quanto agli effetti di interazione tra variabili indipendenti e variabile dipendente invece, come ci aspettavamo la variabile di moderazione ha alterato le relazioni esistenti.

In riferimento alla **job autonomy**, la percezione di discriminazione agisce annullando l'effetto significativo sul work engagement. Infatti mentre prima la significatività era <0.001, con l'inserimento del moderatore all'interno del modello la significatività risulta essere pari a 0.250.

Rispetto alla **job variety**, anche in questo caso la perceived discrimination agisce annullando l'effetto significativo sul work engagement, come si evince dal valore del  $p$ -value che ora risulta essere pari a 0.253 mentre senza variabile di moderazione risultava essere <0.001.

Analizzando invece il **perceived organizational support**, l'effetto è invece sorprendente in quanto i risultati della regressione mostrano come la relazione positiva tra POS e WE venga influenzata negativamente dalla percezione degli individui di essere discriminati (il Beta non standardizzato risulta infatti pari a -0.053) ma il  $p$ -value rimane ancora statisticamente significativo (avendo valore pari a  $0.034 < 0.05$ ), a ragione del fatto che quando un'organizzazione garantisce agli individui il giusto supporto, eventuali comportamenti discriminatori non danneggeranno il work engagement.

Considerati i dati appena analizzati e le ipotesi scritte in precedenza possiamo affermare che H3a e H3b non sono risultate statisticamente significative mentre l'unico effetto di moderazione ad aver avuto successo consiste nell'effetto di interazione tra il POS e la percezione di discriminazione nei confronti del work engagement (H3c).

## CAPITOLO IV

### CONCLUSIONI

Attraverso questa analisi è stato quindi possibile confermare l'esistenza di una relazione positiva tra le risorse lavorative e il work engagement anche quando come campione di riferimento si analizzano individui affetti da una patologia cronica.

Dai risultati è infatti emerso che la job autonomy, la job variety e il perceived organizational support sono risorse organizzative che favoriscono quello stato mentale positivo caratterizzato da immersione, dedizione e vigore nei confronti del proprio lavoro e, al tempo stesso, riducono gli effetti negativi derivanti da elevate richieste lavorative, come la tensione, lo stress, l'estraneazione, l'exasperamento e il cinismo.

Nonostante queste relazioni siano state confermate da numerosi studi, il contributo innovativo di questa analisi sta nell'aver confermato l'esistenza di una relazione positiva anche negli individui che, vivendo uno sconvolgimento fisico ed identitario a causa della loro condizione di salute, si trovano in una situazione sfavorevole e già di per sé stressante.

Una patologia cronica è infatti un elemento fonte di stress, di disagio e di turbamento che, per l'appunto, porta un individuo a rivalutare le proprie priorità e i propri obiettivi; quello che però è emerso è che se un'organizzazione garantisce autonomia e varietà e al tempo stesso assicura supporto organizzativo, l'impegno e il coinvolgimento lavorativo sono comunque raggiungibili, nonostante il malessere psico-fisico genera una frustrazione non indifferente.

Quindi, individui cronicamente malati possono comunque raggiungere il work engagement se, così come per gli individui sani, l'organizzazione garantisce loro l'adeguato supporto e le giuste risorse lavorative.

In aggiunta, un secondo contributo del presente studio è stato quello di aver messo in luce gli effetti e le conseguenze della discriminazione sul comportamento di soggetti cronicamente malati e, nello specifico, sul work engagement.

La discriminazione, come precedentemente sottolineato, è un fattore di stress sociale che influenza negativamente il benessere fisico e mentale di un soggetto che la subisce e, in ambito lavorativo, è fonte di pressione, di insoddisfazione, di indifferenza, di frustrazione e di negligenza nei confronti del proprio lavoro.

I risultati hanno infatti confermato l'impatto negativo che la discriminazione ha sul work engagement, esito che trova spiegazione nel fatto che un clima inclusivo e la percezione di uguaglianza consente

agli individui di sentirsi apprezzati, valorizzati e tutelati e, al tempo stesso, permettendo loro di fornire il proprio contributo, aumenterà la propensione degli stessi ad impegnarsi nelle attività lavorative.

Un dato interessante è invece emerso durante lo studio dell'effetto congiunto di interazione tra le risorse organizzative task oriented e la percezione di discriminazione sul work engagement.

La variabile di moderazione rappresentata dalla perceived discrimination ha alterato le relazioni esistenti annullando l'effetto positivo delle risorse organizzative rappresentate dalla job autonomy e dalla job variety sul work engagement così come ci aspettavamo dalle ipotesi iniziali.

Questo può essere spiegato dal fatto che un clima discriminatorio agisce sugli individui alterando i livelli di energia e la resistenza mentale, diminuisce la volontà di impegnarsi nel proprio lavoro e la tenacia di fronte alle difficoltà, riduce l'entusiasmo, il senso di sfida, di orgoglio e di ispirazione nei confronti del proprio lavoro, nonché la concentrazione e il coinvolgimento, motivo per cui risorse organizzative come l'autonomia e la varietà, non saranno sufficienti a garantire pari o comunque elevati livelli di work engagement.

Un risultato sorprendente e inatteso è invece emerso analizzando l'effetto della perceived discrimination sulla relazione positiva che vede il perceived organizational support influenzare il work engagement.

Infatti, come anticipato nel capitolo precedente, nonostante i risultati della regressione mostrano come la relazione positiva tra POS e WE venga influenzata negativamente dalla percezione degli individui di essere discriminati, risultato che si evince dal segno negativo del beta della regressione, il p-value rimane ancora statisticamente significativo.

Volendo fornire una spiegazione, si può supporre che, se gli individui percepiscono supporto da parte dell'organizzazione, questo fungerà da cuscinetto ammortizzando gli effetti negativi di eventuali comportamenti discriminatori e di conseguenza, il work engagement non ne sarà danneggiato.

Gli individui, ma soprattutto i soggetti portatori di una qualche forma di malattia cronica, al fine di rimanere motivati, di sentirsi coinvolti e quindi di impegnarsi sul posto di lavoro, hanno bisogno di percepire supporto da parte dell'organizzazione.

Inoltre, poiché quando una malattia cronica si manifesta un individuo vive un cambiamento identitario, di obiettivi, di priorità e di bisogni, il supporto organizzativo diventa ancora più importante: un malato cronico deve sottoporsi a terapie e a cure farmacologiche e, per affrontarle nel modo adeguato ha bisogno non solo di periodi di congedo o di un'adeguata assicurazione sanitaria, bensì e di un clima di supporto, tollerante e di conforto.

Quando infatti un'organizzazione si mostra interessata alla salute dei propri dipendenti, nonché al loro lavoro e in generale al loro well-being e, nel momento in cui la stessa supporta i suoi membri fornendo loro le giuste risorse e predisponendo politiche e pratiche volte alla loro tutela e alla loro

valorizzazione, gli individui si sentiranno in dovere di ricambiare il trattamento positivo ricevuto impegnandosi nelle proprie attività e la percezione degli stessi di essere discriminati non avrà un effetto così dannoso.

Sulla base dei risultati dell'analisi empirica possiamo quindi affermare che comportamenti discriminatori risultano essere altamente dannosi, perché oltre a creare un danno psico-fisico agli individui che si sentiranno frustrati, emarginati e demoralizzati, riducono il work engagement, con conseguenze disastrose per l'intera organizzazione che vedrà la sua produttività e la sua performance diminuire.

Differentemente, più i dipendenti percepiranno supporto dalla propria organizzazione, più verranno assorbiti dal loro lavoro, si sentiranno intrinsecamente interessati alle loro attività e affronteranno con vigore e dedizione i propri compiti.

Volendo parlare quindi di implicazioni manageriali è chiaro che la funzione HR, i capi e i colleghi, hanno il compito di creare un ambiente di lavoro flessibile, aperto al dialogo e alla comprensione di situazioni critiche.

Questo consentirebbe anzitutto ai malati cronici di fare disclosure, permettendo all'organizzazione di individuare i soggetti portatori di cronicità e di fornire loro assistenza e tutela, e poi consentirebbe agli stessi la prosecuzione dell'attività lavorativa o il loro reinserimento dopo periodi di congedo.

Quando infatti un soggetto scopre di avere una patologia cronica, ha inizio un percorso di cure farmacologiche e di terapie da affrontare nell'immediato.

Se un'organizzazione non permette ad un individuo di passare ad un lavoro flessibile, o similmente non prevede, secondo le necessità, una rimodulazione dell'orario lavorativo, lo smart-working o il telelavoro, e in generale non permette ad un individuo di lavorare e al tempo stesso curarsi, quasi sicuramente egli sarà costretto ad abbandonare il suo posto di lavoro.

Questo ha implicazioni negative non solo per il soggetto in questione, che si vedrà privato di un suo diritto inviolabile, quello di lavorare, ma avrà delle ripercussioni anche per l'intero sistema organizzativo che si troverà ad affrontare una serie di costi, come il reclutamento di nuovo personale o la sua selezione, la formazione di nuovi individui o eventuali costi legali.

Un altro obiettivo che un'organizzazione deve prefiggersi è quello della creazione di una cultura inclusiva, caratterizzata da un ambiente dove viene promossa l'uguaglianza, dove la diversità viene vista come un valore aggiunto e non come un limite e dove ogni individuo venendo accettato e valorizzato, si sente a proprio agio nell'esprimere il proprio punto di vista e nel dare il suo contributo. Inoltre, bisognerebbe svolgere azioni di sensibilizzazione, attraverso l'organizzazione di workshop ad esempio, al fine di informare e di educare i dipendenti sulle conseguenze disastrose che i

comportamenti discriminatori hanno sugli individui che la subiscono e, in aggiunta, sull'intero complesso organizzativo.

Nonostante la discriminazione, o meglio gli stereotipi e i pregiudizi, spesso sono radicati nella cultura e per questo, difficili da eliminare, l'organizzazione, e nello specifico la funzione HR o il diversity & inclusion management, dovrebbe comprendere l'urgenza della tematica e cercare di intervenire quanto prima, soprattutto perché, come ampiamente dibattuto, gli individui cronici che decidono di continuare a lavorare sono un numero in costante aumento.

Cercare di sviluppare delle giuste pratiche, nonché i giusti sistemi, consentirebbe ad un'organizzazione di beneficiare dei vantaggi derivanti da una corretta gestione della diversità, garantirebbe una maggiore tutela dei soggetti che subiscono comportamenti discriminatori, permetterebbe a ciascuno di sentirsi valorizzato e apprezzato, consentirebbe ai soggetti portatori di qualche forma di diversità di ritenersi una risorsa e non un onere e concederebbe la libertà di mostrare le debolezze individuali e di rivelare informazioni di sé agli altri, come ad esempio una malattia cronica, senza il rischio di venire emarginato, discriminato o addirittura allontanato dal luogo di lavoro.

La discriminazione è un comportamento che va eliminato e le organizzazioni dovrebbero comprendere l'importanza di educare i loro dipendenti, al fine di sensibilizzarli e far comprendere loro le ripercussioni che eventuali atteggiamenti indesiderati hanno sia sugli individui (a livello psicologico e fisico) che sulla collettività.

## BIBLIOGRAFIA

- Agocs, C., & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International journal of manpower*.
- Allaire, S. H., Li, W., & LaValley, M. P. (2003). Reduction of job loss in persons with rheumatic diseases receiving vocational rehabilitation. *Arthritis and Rheumatism*, 48(11), 3212–3218.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation.
- Amigoni, F., & Meloni, G. (2002). L'integrazione dei sistemi di misure: potenzialità e vincoli del modello balanced scorecard. *Economia e management*, (4).
- Angelini, L. (2015). *Storytelling: il potere delle storie d'impresa: dal prodotto alla storytelling organization*. LIUC Università Carlo Cattaneo.
- Ayoko, O. B., & Härtel, C. E. (2006). Cultural diversity and leadership: A conceptual model of leader intervention in conflict events in culturally heterogeneous workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human relations*, 58(5), 661-689.
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G., & Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306-331.
- Barabino, M. C., Jacobs, B., & Maggio, M. A. (2001). Il diversity management. *Sviluppo & Organizzazione*, 184, 19-31.
- Barbaranelli, C., Bortone, I., & Di Matteo, F. (2010). La misura della soddisfazione lavorativa: Contributo empirico. *Giornale italiano di psicologia*, 37(1), 159-180.
- Beatty, J. E. (2012). Career barriers experienced by people with chronic illness: A US study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(2), 91-110.
- Beatty, J. E., & Joffe, R. (2006). An Overlooked Dimension Of Diversity: The Career Effects of Chronic Illness. *Organizational Dynamics*, 35(2), 182-195.
- Bernardi, E. (2009). Gestione della diversità. Modelli ed evidenze empiriche.

- Bombelli, M. C. (2013). *Generazioni in azienda: se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse*. Guerini e Associati.
- Bonazzi, G. (2006). *Come studiare le organizzazioni*. Il mulino.
- Brondolo, E., Brady, N., Thompson, S., Tobin, J. N., Cassells, A., Sweeney, M., ... & Contrada, R. J. (2008). Perceived racism and negative affect: Analyses of trait and state measures of affect in a community sample. *Journal of social and clinical psychology, 27*(2), 150-173.
- Brondolo, E., Libby, D. J., Denton, E. G., Thompson, S., Beatty, D. L., Schwartz, J., ... & Gerin, W. (2008). Racism and ambulatory blood pressure in a community sample. *Psychosomatic medicine, 70*(1), 49-56.
- Buemi, M., Guazzo, G., & Conte, M. (2015). Il Diversity Management per una crescita inclusiva: strategie e strumenti. *Il Diversity Management per una crescita inclusiva*, 0-0.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology, 64*(5), 259-267.
- Cappetta, R., Carlone, A., & Salvemini, S. (2006). La creatività è un fattore individuale o collettivo? Le condizioni di contesto per elevare il livello sociale di immaginazione.
- CENSIS, FAVO (2012). Quarto Rapporto sulla condizione assistenziale dei malati oncologici.
- Cipolla, C. (Ed.). (2005). *Manuale di sociologia della salute* (Vol. 1). FrancoAngeli.
- Collins, N. L., & Miller, L. C. (1994). Self-disclosure and liking: a meta-analytic review. *Psychological bulletin, 116*(3), 457.
- Contini, B., Malpede, C., & Villosio, C. (2007). Il prolungamento della vita lavorativa dei “giovani anziani”: uno studio sulle strategie d’impresa. *Laboratorio Riccardo Revelli, Torino*.
- Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives, 5*(2), 34-47.
- Cox Jr, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity* (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives, 5*(3), 45-56.
- Cuomo, S., & Mapelli, A. (2007). *Diversity management: gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini e associati.
- Curtarelli, M., & Gualtieri, V. (2016). Educational mismatch e qualità del lavoro: un quadro d’insieme e alcune specificità del caso italiano. *Economia & lavoro, XIV*, 3.
- D'Egidio, F., & Moller, C. (1992). *Vision & Leadership. Per un cambiamento culturale teso all'eccellenza. La chiave per il successo della qualità totale* (Vol. 12). FrancoAngeli.

Decade of Healthy Ageing 2020-2030 Report.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital* (HarperBusiness, New York, NY).

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

Ely, J. and Thomas, D.A. (2001) Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.

Europea, C. (2003). I costi ei benefici della diversità. *Uno studio sui metodi e sugli indicatori per misurare l'efficienza in termini di costo delle politiche della diversità nelle imprese*.

Feltrin, P., & Zan, S. (2014). *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*. Carocci editore.

Fernández Martínez, S., & Tiraboschi, M. (2017). Lavoro e malattie croniche.

Forino Procacci, E. (2010). Dall'uomo industriale alla valorizzazione delle risorse umane. *Dall'uomo industriale alla valorizzazione delle risorse umane*, 1000-1020.

Franco, M. (2012). Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa. M. Franco, GL Gregori, e MR Marcone (a cura di). *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, 119-132.

Gabrielli, G. (2010). *People management: teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. F. Angeli.

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

Gallie, D. (Ed.). (2007). *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford, Oxford University Press.

Gallie, D., Gosetti, G., & La Rosa, M. (Eds.). (2012). *Qualità del lavoro e della vita lavorativa: cosa è cambiato e cosa sta cambiando*. F. Angeli.

Gallino, L. (1995). *Informatica e qualità del lavoro*. Torino, Giulo Einaudi.

Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010). Emotional intelligence and diversity: A model for differences in the workplace. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 1(1), 74-84.

Garzone, G., Salmon, L., & Soliman, L. T. (2012). Multilinguismo e interculturalità: confronto, identità, arricchimento atti del convegno Centro linguistico Bocconi, Milano, 20 ottobre 2000. *Multilinguismo e interculturalità*, 1-209.

Gianecchini, M., & Scapolan, A. C. (2021). La gestione strategica delle risorse umane. *HUMANS, RESOURCES, OR WHAT ELSE?*, 21.

Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.

Gilson, L. L. (2001). Diversity, dissimilarity and creativity: Does group composition or being different enhance or hinder creative performance. In *Academy of Management Meetings, Washington, DC*.

Girelli, L. (2009). Identità e diversità in azienda: io e l'altro. *Sviluppo & Organizzazione*, 231, 49-52.

Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia - XI RAPPORTO ANNUALE. Sintesi delle principali evidenze, a cura della Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Luglio 2021.

Gokul, A., Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). The relationship between perceived organizational support, work engagement and affective commitment. *AMET International Journal of Management*, 4(2), 29-37.

Green, F. (2012). Concetti, teorie e misure della qualità del lavoro. *SOCIOLOGIA DEL LAVORO*.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative science quarterly*, 716-749.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Dolan, K. (2020). Diversity wins. McKinsey.

Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personnel Review*.

INPS: Coordinamento Generale Statistico Attuariale.

ISTAT: Report Previsioni Demografiche, 25 novembre 2021

Itami, H. (1992). Le risorse invisibili, Ed. *Isedi, Milano*.

Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public personnel management*, 29(1), 75-92.

Kalichman, S. C., DiMarco, M., Austin, J., Luke, W., & DiFonzo, K. (2003). Stress, social support, and HIV-status disclosure to family and friends among HIV-positive men and women. *Journal of behavioral medicine*, 26(4), 315-332.

Kandola, R. S., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in action: Managing the mosaic*. CIPD Publishing.

Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer, Boston, MA.

- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, eds. Staw BM and Cummings LL, 10, 169-211.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balance scorecard-measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action: The balanced Scorecard*. Harvard business School Press, Boston.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books
- Karasek, R.A. (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 285-308.
- Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright, a cura di *The Oxford handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press, pp. 19-47.
- La Rosa, M., & Cecere, F. (1982). L'approccio sociologico ai concetti di qualità del lavoro e di qualità della vita lavorativa: un proposta metodologica. in *Qualità della vita e qualità del lavoro. Sociologia del Lavoro Milano*, 5(17-18).
- Leschke, J., & Watt, A. (2008). *Job quality in Europe*. Brussels: ETUI.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement & Reporting*. Washington, US: Brooking Institution.
- Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T., & Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource Management*, 58(4), 353-369.
- Liff, S., & Wajcman, J. (1996). 'Sameness' and 'difference' revisited: which way forward for equal opportunity initiatives?. *Journal of Management Studies*, 33(1), 79-94.
- Lipparini, A. (2002). *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*. il Mulino, Bologna.
- Marx, K., Engels, F., & Backhaus, G. (1972). *Critica dell'anarchismo*. G. Einaudi.
- McCain, B. E., O'Reilly, C., & Pfeffer, J. (1983). The effects of departmental demography on turnover: The case of a university. *Academy of Management journal*, 26(4), 626-641.
- McLellan, R. K., Pransky, G., & Shaw, W. S. (2001). Disability management training for supervisors: a pilot intervention program. *Journal of occupational rehabilitation*, 11(1), 33-41.

- McLeod, P.L., & Lobel, S. A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1992, No. 1, pp. 227-231). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Morrison, M., Lumby, J., & Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295.
- Munir, F., Yarker, J., & Haslam, C. (2008). Sickness absence management: encouraging attendance or 'risk-taking' presenteeism in employees with chronic illness?. *Disability and Rehabilitation*, 30(19), 1461-1472.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological review*, 93(1), 23.
- OECD/European Union (2020). Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/82129230-en>.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352.
- Paradies, Y. C. (2006). A systematic review of empirical research on self-reported racism and health. *International journal of epidemiology*, 35(4), 888-901.
- Paradies, Y. C. (2006). Beyond black and white: Essentialism, hybridity and indigeneity. *Journal of Sociology*, 42(4), 355-367.
- Pascoe, E. A., & Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 135(4), 531.
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563.
- Pelkowski, J. M., & Berger, M. C. (2004). The impact of health on employment, wages, and hours worked over the life cycle. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 44(1), 102-121.
- Phillips, K. W., Rothbard, N. P., & Dumas, T. L. (2009). To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments. *Academy of Management Review*, 34(4), 710-732.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of business ethics*, 54(2), 129-147.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

- Ravazzani, S., Mazzei, A., Fisichella, C., & Butera, A. (2021). Diversity and inclusion management: an analysis of practice developments in Italy. *Sinergie Italian Journal of Management*, 39(3), 213-229.
- Rebora, G. (1998). *Organizzazione aziendale: teoria e strumenti per l'analisi e la progettazione*. Roma, Carocci, (pp. 1-281).
- Reed, T. L. (1978). Organizational change in the American foreign service, 1925-1965: The utility of cohort analysis. *American Sociological Review*, 404-421.
- Reus, T. and Lamont, B., (2009). "The double-edged sword of cultural distance in international acquisition", *Journal of International Business Studies* 40, pp. 1298–1316.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Riccò, R. (2008). Teoria e pratica della gestione delle diversità. *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*, Pitagora Editrice, Bologna.
- Riccò, R. (2016). Il Diversity Management nella pratica. Una gestione integrata delle diversità.
- Roberts, K. H., & O'Reilly III, C. A. (1979). Some correlations of communication roles in organizations. *Academy of management journal*, 22(1), 42-57.
- Rumrill, P. D. (1996). Employment issues and multiple sclerosis. New York: Demos.
- Sales Amy, L., & Mirvis Philip, H. (1984). When Cultures Collide: Issues in Acquisitions. *Kimberly John R. & Quinn Robert E (eds.) Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL.
- Sanmarra, A. (2013). Gestire le persone nella prospettiva internazionale. *Gabrielli G., Profili S. "Organizzazione e gestione delle risorse umane"*, cap, 15, 391-410.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, 177.

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.

Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M. L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A., & Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology*, 7(2), 95-106.

Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*.

Solari L. (2011). *Che cosa è il welfare aziendale?*, Relazione al convegno «Il welfare aziendale in Italia: esperienze e prospettive», Università degli studi di Milano, 31 maggio 2011.

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842.

Stewart, G. (1997). Supply-chain operations reference model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management. *Logistics information management*.

Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R., & Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among US workers with depression. *Jama*, 289(23), 3135-3144.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.

Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*.

Taylor Frederick W. (1978). *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, ETAS.

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American psychologist*, 67(7), 545.

The Global Gender Gap Report 2021, World Economic Forum

Tiraboschi, M. (2015). Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche.

Titmuss R.M. (1958). *Essays on the Welfare State*. Allen & Unwin, London.

Tommasi, B. L., & Caramia, M. (2009). Project management e risorse umane. *Organizzazione e metodologie produttive per la gestione delle risorse umane nella dinamica dei progetti di servizio*.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*, 34(1), 53-73.

Tung, R. L. (1993). Managing cross-national and intra-national diversity. *Human resource management*, 32(4), 461-477.

- UNESCO. (2009). *Investing in cultural diversity and intercultural dialogue: UNESCO world report*.
- Varva, S. (2014). Malattie croniche e lavoro. *Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento*.
- Vermeulen, G., Parent-Thirion, A., & Curtarelli, M. (2012). La qualità del lavoro e dell'occupazione nell'Indagine europea sulle Condizioni di lavoro. *Sociologia del lavoro*.
- Visconti (2008), Diversity Management e lavoratori migranti, linee guida per la gestione del caso Italia, Egea.
- Von Bergen, C. W., Soper, B., & Parnell, J. A. (2005). Workforce diversity and organisational performance. *Equal Opportunities International*.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S., & Parker, S. K. (1996). The demands—control model of job strain: A more specific test. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 153-166.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.
- Wells, W. P. & Pelz, D. C. (1966) 'Groups', Chapter in D. C. Pelz & F. M. Andrews, 'Scientists in Organizations', New York: Wiley.
- Whoqol Group. (1995). The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. *Social science & medicine*, 41(10), 1403-1409.
- Williams, D. R., & Mohammed, S. A. (2009). Discrimination and racial disparities in health: evidence and needed research. *Journal of behavioral medicine*, 32(1), 20-47.
- Winters, M. F. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 205-228.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- World Health Organization. (2008). Preventing noncommunicable diseases in the workplace through diet and physical activity: WHO/World Economic Forum report of a joint event.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management journal*, 32(2), 353-376.

## **SITOGRAFIA**

<https://www.consob.it/documents/46180/46181/rcg2020.pdf/023c1d9b-ac8b-49a8-b650-3a4ca2aca53a>

<https://www.infodata.ilsole24ore.com/2021/09/05/linvecchiamento-della-popolazione-mondiale-infografica>

<https://www.enfeasalute.it/malattie-croniche/>

<https://www.epicentro.iss.it/croniche/>

<https://www.salute.gov.it/portale/esenzioni/dettaglioContenutiEsenzioni.jsp?lingua=italiano&id=4773&area=esenzioni&menu=vuoto>

<https://www.who.int/data/gho/data/themes/mortality-and-global-health-estimates>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/05/01/lavoro-in-italia-i-disabili-sono-ancora-i-grandi-esclusi-solo-il-35-occupato-e-le-donne-sono-le-piu-svantaggiate-le-storie>

<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/the-top-10-causes-of-death>

<https://www.epicentro.iss.it/passi/comunicazione/giannini>

<https://www.federconsumatori.it/gender-gap-in-italia-le-donne-devono-fare-i-conti-con-stipendi-piu-bassi-e-prodotti-piu-cari/>

## RIASSUNTO

A causa del progressivo invecchiamento della popolazione, del miglioramento delle aspettative di vita, nonché dei progressi nel campo medico-scientifico, sono sempre di più gli individui economicamente attivi che risultano parzialmente inabili o temporaneamente incapaci di svolgere la propria attività lavorativa perché affetti da una patologia cronica.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), definisce le malattie croniche come: *“quelle patologie non trasmissibili che si caratterizzano per la lunga durata e la lenta progressione”*, mentre l'Istituto Superiore della Sanità (ISS) le definisce come: *“Malattie che hanno origine in età giovanile, ma che richiedono anche decenni prima di manifestarsi clinicamente. Dato il lungo decorso, richiedono un'assistenza a lungo termine, ma al contempo presentano diverse opportunità di prevenzione”*.

Rientrando in questa categoria una serie di malattie come il cancro, i tumori, la sclerosi multipla, il diabete, l'HIV o l'artrite, non è propriamente corretto parlare di sintomatologia comune: i sintomi infatti possono variare nella loro gravità, potendo risultare lievi o molto intensi, e nella loro visibilità, potendo essere latenti o manifesti.

Se pur presentano caratteristiche molto diverse tra loro, le malattie croniche si protraggono nel tempo, non sono trasmissibili (differentemente da malattie di natura batterica o virale), richiedono assistenza continua e presentano delle fasi di remissione seguite da fasi di riacutizzazione; inoltre, per quanto esistano delle terapie che trattino e allevino le sintomatologie, generalmente sono incurabili e nel tempo comportano un peggioramento dello stile di vita dei soggetti coinvolti, nonché condizioni di invalidità di diversa natura.

Poiché i sintomi sono variabili e spesso invisibili, la progressione non prevedibile e le fasi seguono dei picchi di acutizzazione intervallati da momenti di remissione, per le organizzazioni può risultare difficile venire a conoscenza della presenza di individui affetti da patologie croniche e può risultare altresì oneroso sviluppare le adeguate politiche di gestione di questa categoria di diversità. I meccanismi espressamente previsti per gli individui affetti da malattie acute, come orari flessibili e congedi, per quanto garantiscono benefici evidenti, in realtà non sono da ritenersi sufficienti al soddisfacimento delle necessità che un individuo affetto da malattia cronica esige, per le caratteristiche uniche e distintive che tale tipologia porta con sé. Inoltre spesso non è facile individuare gli effetti delle malattie croniche sull'organizzazione e sui suoi individui e sovente per semplicità la si considera come una problematica individuale piuttosto che collettiva. Molte organizzazioni vedono questa categoria di individui come poco rilevanti perché quello che si pensa è che gli stessi, poco dopo la

presa di coscienza e la diagnosi di una malattia cronica, lascino il posto di lavoro; quello che invece di frequente accade è che questi soggetti, indipendentemente dai sintomi e dalle motivazioni ad esso riconducibili, continuano a lavorare ben oltre il periodo che ci si aspetta soprattutto per i progressi della medicina che consentono quantomeno di controllare i sintomi.

Nonostante si pensi che queste condizioni si manifestino in età avanzata, in realtà molti sono i soggetti che sviluppano patologie croniche in giovane età, ragion per cui questa non è solo una problematica individuale, di soggetti in età pensionabile o in procinto di lasciare il posto di lavoro, bensì un aspetto che interessa l'intera collettività, organizzazioni comprese.

Nonostante la complessità e l'importanza della materia, le malattie croniche sono una tematica che, in ambito organizzativo e manageriale, è stata trattata solo limitatamente.

Pertanto, con questo elaborato, si è cercato di analizzare anzitutto questa particolare forma di diversità, attraverso una rassegna delle analisi esistenti, e poi di fornire un contributo innovativo alla ricerca empirica circa il comportamento organizzativo di individui portatori di patologie croniche, al fine di sensibilizzare le organizzazioni e fornire loro spunti per una più efficace gestione dei lavoratori che ne sono affetti.

Per le caratteristiche sopra descritte infatti, la malattia cronica deve essere considerata come una distinta categoria di diversità: differentemente dalle diversità culturali, di genere o di età questa può manifestarsi e colpire gli individui in qualsiasi momento della vita, è spesso latente, non prevedibile e variabile nelle modalità con cui si manifesta.

Nel primo capitolo si è voluta analizzare l'importanza delle risorse umane, concetto che negli anni ha subito un'evoluzione e che oggi non è più da intendersi solo come l'insieme dei lavoratori che a vario titolo prestano le proprie attività contribuendo al raggiungimento di obiettivi e di fini organizzativi, ma altresì come l'insieme delle competenze, delle capacità e delle professionalità di cui ciascun individuo è portatore.

Il termine "risorse umane", è per l'appunto di origine recente e venne impiegato per la prima volta solo alla fine degli anni '60 del secolo scorso da Raymond Miles, docente presso la School of Business dell'Università di Berkeley, per sottolineare il superamento delle teorie basate sull'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor che vedeva i lavoratori come meri esecutivi la cui fidelizzazione non fosse rilevante.

Nonostante infatti, in epoche remote, economisti classici inglesi del XIX secolo, tra cui Smith, Jevons, Menger, ne indagarono il contributo al processo produttivo, nessuno si era ancora mai soffermato sugli aspetti legati al loro coinvolgimento, alle politiche aziendali volte ad una loro crescita, al rilievo della diffusione della *knowledge* in modalità trasversale ecc.

Il talento, le competenze, il *know-how*, così come le capacità di innovazione e la creatività rappresentano infatti elementi considerati *intangibles* ma al tempo stesso essenziali che rendono un'organizzazione unica e competitiva nel mercato, che contribuiscono a creare valore e in parte costituiscono quello che viene chiamato "il capitale umano", che insieme al "capitale organizzativo" e a quello "relazionale" concorrono a formare "il capitale intellettuale", considerata per molte organizzazioni, l'unica fonte di vantaggio competitivo.

Dopo aver analizzato aspetti come il benessere individuale e la soddisfazione lavorativa, che prima erano considerati poco rilevanti e marginali e che oggi invece costituiscono le fondamenta di molte pratiche e sono alla base del successo di ogni organizzazione, si è deciso di approfondire la storia e l'evoluzione dei sistemi di people management.

Negli ultimi decenni molte organizzazioni infatti, capendo l'importanza e il rilievo delle risorse umane, hanno iniziato ad investire sulla loro formazione e hanno sviluppato le adeguate politiche al fine di gestire, attrarre, trattenere e al tempo stesso valorizzare ciascun individuo con le sue unicità.

La funzione di *People Management* si occupa quindi di definire, di progettare e di implementare le strategie, le politiche e gli strumenti volti al presidio delle relazioni tra persone e organizzazione.

Nel dettaglio, presidia le fasi di reclutamento dei candidati, di selezione e di inserimento dei lavoratori, si occupa della valutazione del lavoro, della *performance* e dello sviluppo del personale e gestisce anche la formazione dei dipendenti.

Inoltre, poiché una volta inserito nel contesto aziendale, il lavoratore necessita di essere integrato, orientato e motivato, è compito della stessa funzione anche riuscire a leggere le principali dinamiche che si pongono in essere nell'organizzazione e che hanno la capacità di influenzare l'ambiente, la persona e il comportamento.

Le attività preposte per la gestione del personale presentano innumerevoli vantaggi, sia per l'organizzazione che per il suo organico; molti di questi sono traducibili in termini economici, come il raggiungimento di obiettivi, l'incremento della produttività e dei livelli di *performance*, i vantaggi di costo derivanti da una riduzione del tasso di turnover e dalla ridotta necessità di formare e selezionare nuovo personale, nonché da una maggiore '*employee retention*'; altri sono ravvisabili a livello individuale, come il soddisfacimento del personale, una maggiore motivazione degli stessi e un clima organizzativo favorevole.

I sistemi di *People Management* consentono quindi di stabilire una relazione tra "l'organismo organizzazione" e "l'organismo persona", in grado di realizzare gli obiettivi del primo e di consolidare la realizzazione professionale e personale del secondo, e presentano innegabili vantaggi anche in termini di chiarezza dei percorsi predisposti nelle organizzazioni per l'esecuzione delle

single funzioni. Inoltre, tali sistemi offrono la possibilità di effettuare il monitoraggio delle *performances* e la loro misurazione, nonché consentire crescita professionali.

Nonostante tali vantaggi, tali sistemi presentano l'inconveniente di richiedere tempo e partecipazione del *management* che viene sottratto alle funzioni ordinarie e il limite di necessitare di importanti investimenti, sia per formare il personale, come il *people manager*, che per attuare le politiche e le strategie preposte.

Non di meno, oggi più che mai, le organizzazioni operano in un ambiente in continuo cambiamento, caratterizzato da trasformazioni culturali, sociali ed economiche che rendono le tradizionali pratiche di gestione obsolete, e in alcuni casi anche inadeguate.

Tali sistemi, inoltre, non consentono di cogliere le insoddisfazioni dei lavoratori, non prevedendo specifici spazi dedicati. Infine, la presenza di sistemi di gestione delle risorse umane, rende diffusa la diffidenza tra i collaboratori in merito alla loro reale capacità di riconoscere il merito di alcune carriere (Sveiby, 1997). I sistemi di *People Management*, pertanto, pur fungendo da strumenti funzionali alla gestione del personale, presentano ancora alcuni limiti che richiedono che, accanto all'architettura, venga prevista anche una potenziale flessibilità, imprescindibile alla creazione di rapporti di fiducia tra gli individui coinvolti, così come tra gli stessi e l'organizzazione.

La flessibilità è quindi utile per gestire la complessità dell'ambiente, adattarsi al cambiamento, per rinvenire nuove soluzioni e riconoscere opportunità recondite.

In sintesi, un bravo *people manager* è colui che, nell'osservazione di consolidate ed efficienti pratiche di gestione e nella disposizione di nuove politiche e strumenti, conosce gli elementi più significativi del comportamento umano, considera l'unicità e la complessità di ogni individuo, nonché la sua parte affettiva e quella emotiva e valorizza le competenze, le abilità e le proprietà intellettuali di cui ogni soggetto è portatore, tenendo conto dell'ambiente circostante e delle specificità dell'organizzazione; Solo in questo modo si potrà beneficiare dei vantaggi connessi ai sistemi di *people management* e si riusciranno a contenere i relativi rischi.

Il secondo capitolo invece analizza il *diversity management*, le sue origini e la sua evoluzione, nonché i benefici e le criticità che si celano dietro la gestione in ambito organizzativo della diversità e successivamente disamina le malattie croniche, fornendo al tempo stesso sia un quadro definitorio-scientifico che una sintesi dell'impatto di suddette patologie sul lavoro.

Quando si parla di *Diversity & Inclusion Management*, si fa riferimento all'insieme di pratiche e politiche volte alla gestione e alla valorizzazione della diversità sui luoghi di lavoro, all'eliminazione di ogni forma di discriminazione o di emarginazione legata al genere, all'età, alla razza, all'etnia, all'orientamento sessuale e alle abilità.

Con tale costrutto ci si riferisce all'utilizzo di politiche, strategie e strumenti per la gestione delle risorse umane che le aziende decidono di applicare spontaneamente, volte alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, per permettere una partecipazione equilibrata di tutti i soggetti all'attività lavorativa, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale dei membri e di utilizzarlo come leva strategica.

Per gestire la diversità infatti, molteplici organizzazioni pongono in essere una serie di azioni che nella maggior parte dei casi falliscono e questo, secondo Cox (2001), Ely e Thomas (2001) e Pless e Maak (2004), è da ricondurre alla mancanza di alcuni dei requisiti fondamentali che possono essere ravvisati nelle competenze del management, nella cultura organizzativa e nei valori culturali, che rendono l'approccio alla gestione delle diversità efficiente.

Oggi il diversity management fornisce alle organizzazioni tutta una serie di strumenti e di pratiche volte a gestire non solo le diversità apparenti come il genere e l'etnia, ma anche quelle più nascoste, come la cultura, la religione e le patologie croniche, diversità che è materia del presente elaborato.

Il contesto socio-economico in cui le organizzazioni operano ha subito dei cambiamenti e la globalizzazione così come la femminilizzazione nel mercato del lavoro, il progresso tecnologico, le crescenti migrazioni, il prolungamento della vita media, l'internazionalizzazione di molte aziende e il susseguirsi di una serie di eventi sociali, hanno reso le risorse umane ancora più eterogenee e la diversità è diventata una tematica a cui non si può non prestare attenzione.

Attraverso una rassegna dei benefici legati ad una corretta gestione della diversità (come ad esempio quelli legati ad una riduzione dei tassi di turnover, di assenteismo, ad una migliore reputazione e immagine aziendale, al raggiungimento di obiettivi di responsabilità sociale, ad una maggiore creatività e capacità di innovazione, ad una migliore capacità di problem-solving ecc..) e tramite una sintesi dei rischi e dei costi ad essa connessi (come ad esempio i problemi di comunicazione, i costi organizzativi, quelli legali o quelli legati alla formazione e all'addestramento ecc..), nonché attraverso un approfondimento delle principali forme di diversità, si è proceduto quindi con l'introduzione di una categoria di diversità unica, la malattia cronica.

Dopo aver spiegato che malattie croniche e disabilità sono due condizioni distinte e aver riportato le principali definizioni dei principali enti ed istituti, nonché aver analizzato le principali cause e i fattori di rischio, si è poi cercato di fornire una sintesi delle implicazioni psicologiche delle malattie croniche sugli individui, di approfondire il tema della "*disclosure*" (l'atto di rivelare agli altri informazioni personali), l'importanza della prevenzione sui luoghi di lavoro e l'impatto che la malattia cronica ha sul lavoro, focalizzandoci sul "*presenteeism*".

La self-disclosure, intesa come "*L'atto di rivelare informazioni di sé agli altri*" (Collins e Miller, 1994) è una tematica centrale quando si parla di malattie croniche. A causa della diversa natura dei

sintomi, molte delle patologie croniche rimangono latenti e nascoste a meno che l'individuo stesso non decida di confidarsi e di rivelarle. Fare per l'appunto "auto-rivelazione" è importante per una moltitudine di motivi. Innanzitutto consente all'organizzazione di individuare i soggetti che necessitano di un particolare sostegno e di assistenza, di sviluppare e strutturare le giuste politiche nonché di intervenire al bisogno e in secondo luogo migliora le relazioni sociali, creando legami forti e duraturi, aumenta il livello di fiducia e l'empatia tra gli individui, consente loro di collaborare più efficientemente ed efficacemente, aiuta gli stessi a risolvere più rapidamente i conflitti e a superare situazioni di difficoltà. Conoscere aspetti privati e informazioni personali dei soggetti con cui quotidianamente si lavora e si interagisce è infatti il punto di partenza per creare e sviluppare legami confidenziali e diminuire pregiudizi e stereotipi. In relazione alle malattie croniche, molti sono infatti i pregiudizi che si formano quando non si conoscono le caratteristiche e i sintomi delle differenti patologie e le implicazioni che ognuna di queste comporta. Inoltre, alcune patologie croniche sono stigmatizzate e gli individui che ne sono affetti, per paura di essere discriminati tendono a non rivelare il proprio stato di salute. Sovente si pensa che il malato non sia effettivamente malato ma approfitta della sua condizione e questo per la natura invisibile di molti sintomi. A causa di questa mancanza di informazione e a causa degli stereotipi che si formano intorno al concetto di malattia cronica, molti individui faticano a rivelare il proprio stato, si sentono incompresi, perdono motivazione e autostima e, se non vengono emarginati da terzi, spesso si auto-escludono. Quando un individuo lavorativamente attivo scopre di avere una malattia cronica, incombono una serie di reazioni avverse: la paura di essere discriminati, di perdere il lavoro e il timore delle reazioni negative di collaboratori o dell'organizzazione inducono un individuo a pensare che non rendere nota la malattia sia la scelta più adeguata non volendo fare rinunce di nessun tipo.

In aggiunta, quando i sintomi sono controllabili, aumenta la possibilità che i dipendenti non rivelino la propria condizione di salute ai colleghi o ai capi; questo a sua volta genera quello che in letteratura inglese viene chiamato '*presenteeism*', intesa come la pratica dei dipendenti di essere presenti sul posto lavorativo anche quando non dovrebbero, a causa di una malattia, di un infortunio o di una disabilità che inficia sulla loro produttività. Il dipendente in questo caso è fisicamente presente ma non è in grado di svolgere appieno le sue attività, con maggiore rischio di commettere errori e subire infortuni o addirittura peggiorare le sue condizioni di salute gravando sulla sua malattia.

Le principali cause di questa pratica sono riconducibili a: poca tolleranza ed elevate aspettative del top management; violenza psicologica per aver preso giorni di malattia; assenze per malattia poco o per nulla retribuite; elevati compiti da portare a termine accompagnati ad una carenza di personale; elevato senso di responsabilità e di devozione verso l'organizzazione; posizione lavorativa non sostituibile; paura di deludere familiari o colleghi.

I motivi che inducono i dipendenti a presentarsi sul luogo del lavoro nonostante la malattia sono molteplici: paura di perdere il posto di lavoro o sensazione che la carriera possa subire dei danneggiamenti, necessità di assicurarsi un reddito, impossibilità di trovarsi impieghi alternativi, le responsabilità di cui la mansione è investita, il timore di fare disclosure e di subire discriminazioni, impossibilità di assentarsi o di chiedere congedi o semplicemente l'assenza o l'inadeguatezza di norme che disciplinano e tutelano codeste circostanze.

A causa dei danni economici che il '*presenteeism*' provoca all'organizzazione e agli individui che lo pongono in essere, è possibile individuare misure e pratiche volte alla sua mitigazione. Innanzitutto è necessario prestare attenzione ai dipendenti, mostrarsi sensibili e cercare di individuare coloro che si trovano in questa situazione di disagio, coloro che sono mentalmente assenti e coloro che vivono situazioni di stress e non riescono a mantenere i normali livelli produttivi e a portare a termine i loro compiti; in secondo luogo è necessario diffondere una cultura aperta, in quanto molti dipendenti temono di essere licenziati o di non poter più avere opportunità di avanzamento di carriera; inoltre, è opportuno abbattere gli ostacoli strutturali e garantire una più ampia gamma di congedi; allo stesso tempo servirebbe sviluppare programmi di benessere, per incoraggiare e sensibilizzare i dipendenti ad avere maggiore cura della propria salute fisica e mentale, incentivando abitudini sane; in ultima analisi, una pratica efficace potrebbe essere quella di garantire ai dipendenti la possibilità di modificare e adattare il proprio lavoro e più nello specifico cambiare mansioni in relazione alle nuove esigenze, per non perdere la motivazione intrinseca, esprimere ugualmente i propri punti di forza, fare comunque bene e continuare a sentirsi per l'organizzazione una risorsa e non un onere.

In generale possiamo quindi affermare che nonostante le malattie croniche siano trattate come un problema individuale al di là dell'organizzazione, molti sono gli studi che indicano i vantaggi di essere un'organizzazione consapevole e di supporto. Individuare i soggetti portatori di tale criticità consente di pianificare le risorse umane in relazione all'imprevedibilità e alla variabilità dei sintomi e permette all'organizzazione di riprogettare mansioni e ruoli. In terzo luogo, attraverso la predisposizione di politiche inclusive e flessibili, che si mostrino rispettose delle persone e dei loro bisogni, sarà più facile divulgare un segnale positivo, diffondere fiducia e incrementare la motivazione e la permanenza di tutti i soggetti soprattutto di coloro che stanno affrontando una malattia cronica. Al fine di diventare flessibili e compassionevoli è quindi necessario che i datori di lavoro siano consapevoli che la variabilità dei sintomi può cambiare improvvisamente, alle volte di giorno in giorno, inficiando sulle capacità degli individui, che la malattia cronica ha degli effetti non solo fisici ma anche psicologici e che garantire l'autonomia così come l'individualità aiuterà gli stessi a gestire in modo più efficiente la loro condizione. Questo significa essere fiduciosi che un dipendente riesca a gestire la sua malattia con

responsabilità, essere rispettosi della sua condizione, astenersi dal sottoporli domande non essenziali ai fini organizzativi e lavorativi e proteggere la sua riservatezza non divulgando informazioni private.

Nel terzo capitolo invece è stata riportata l'analisi empirica e i risultati di uno studio che si inserisce all'interno di un disegno di ricerca più ampio, il MaCro@work, avviato dalla Fondazione Lavoroperlapersona, fondazione che da anni si occupa della valorizzazione del lavoro come espressione della persona, attraverso programmi culturali di ricerca e di educazione.

Nello specifico lo studio ha lo scopo di analizzare l'effetto di risorse organizzative task oriented, come l'autonomia, la varietà e la percezione di supporto organizzativo sul Work Engagement, prendendo come riferimento un campione di individui cronicamente malati e in un secondo momento di studiare l'impatto della discriminazione sulle relazioni precedentemente indagate.

Attraverso questa analisi è stato quindi possibile confermare l'esistenza di una relazione positiva tra le risorse lavorative e il work engagement anche quando come campione di riferimento si analizzano individui affetti da una patologia cronica.

Dai risultati è infatti emerso che la job autonomy, la job variety e il perceived organizational support sono risorse organizzative che favoriscono quello stato mentale positivo caratterizzato da immersione, dedizione e vigore nei confronti del proprio lavoro e, al tempo stesso, riducono gli effetti negativi derivanti da elevate richieste lavorative, come la tensione, lo stress, l'estraneazione, l'exasperamento e il cinismo.

Nonostante queste relazioni siano state confermate da numerosi studi, il contributo innovativo di questa analisi sta nell'aver confermato l'esistenza di una relazione positiva anche negli individui che, vivendo uno sconvolgimento fisico ed identitario a causa della loro condizione di salute, si trovano in una situazione sfavorevole e già di per sé stressante.

Una patologia cronica è infatti un elemento fonte di stress, di disagio e di turbamento che, per l'appunto, porta un individuo a rivalutare le proprie priorità e i propri obiettivi; quello che però è emerso è che se un'organizzazione garantisce autonomia e varietà e al tempo stesso assicura supporto organizzativo, l'impegno e il coinvolgimento lavorativo sono comunque raggiungibili, nonostante il malessere psico-fisico genera una frustrazione non indifferente.

Quindi, individui cronicamente malati possono comunque raggiungere il work engagement se, così come per gli individui sani, l'organizzazione garantisce loro l'adeguato supporto e le giuste risorse lavorative.

In aggiunta, un secondo contributo del presente studio è stato quello di aver messo in luce gli effetti e le conseguenze della discriminazione sul comportamento di soggetti cronicamente malati e, nello specifico, sul work engagement.

La discriminazione, è un fattore di stress sociale che influenza negativamente il benessere fisico e mentale di un soggetto che la subisce e, in ambito lavorativo, è fonte di pressione, di insoddisfazione, di indifferenza, di frustrazione e di negligenza nei confronti del proprio lavoro.

I risultati hanno infatti confermato l'impatto negativo che la discriminazione ha sul work engagement, esito che trova spiegazione nel fatto che un clima inclusivo e la percezione di uguaglianza consente agli individui di sentirsi apprezzati, valorizzati e tutelati e, al tempo stesso, permettendo loro di fornire il proprio contributo, aumenterà la propensione degli stessi ad impegnarsi nelle attività lavorative.

Un dato interessante è invece emerso durante lo studio dell'effetto congiunto di interazione tra le risorse organizzative task oriented e la percezione di discriminazione sul work engagement.

La variabile di moderazione rappresentata dalla perceived discrimination ha alterato le relazioni esistenti annullando l'effetto positivo delle risorse organizzative rappresentate dalla job autonomy e dalla job variety sul work engagement così come ci aspettavamo dalle ipotesi iniziali.

Questo può essere spiegato dal fatto che un clima discriminatorio agisce sugli individui alterando i livelli di energia e la resistenza mentale, diminuisce la volontà di impegnarsi nel proprio lavoro e la tenacia di fronte alle difficoltà, riduce l'entusiasmo, il senso di sfida, di orgoglio e di ispirazione nei confronti del proprio lavoro, nonché la concentrazione e il coinvolgimento, motivo per cui risorse organizzative come l'autonomia e la varietà, non saranno sufficienti a garantire pari o comunque elevati livelli di work engagement.

Un risultato sorprendente e inatteso è invece emerso analizzando l'effetto della perceived discrimination sulla relazione positiva che vede il perceived organizational support influenzare il work engagement.

Infatti, come anticipato nel capitolo precedente, nonostante i risultati della regressione mostrano come la relazione positiva tra POS e WE venga influenzata negativamente dalla percezione degli individui di essere discriminati, risultato che si evince dal segno negativo del beta della regressione, il p-value rimane ancora statisticamente significativo.

Volendo fornire una spiegazione, si può supporre che, se gli individui percepiscono supporto da parte dell'organizzazione, questo fungerà da cuscinetto ammortizzando gli effetti negativi di eventuali comportamenti discriminatori e di conseguenza, il work engagement non ne sarà danneggiato.

Gli individui, ma soprattutto i soggetti portatori di una qualche forma di malattia cronica, al fine di rimanere motivati, di sentirsi coinvolti e quindi di impegnarsi sul posto di lavoro, hanno bisogno di percepire supporto da parte dell'organizzazione.

Inoltre, poiché quando una malattia cronica si manifesta un individuo vive un cambiamento identitario, di obiettivi, di priorità e di bisogni, il supporto organizzativo diventa ancora più importante: un malato cronico deve sottoporsi a terapie e a cure farmacologiche e, per affrontarle nel modo adeguato ha

bisogno non solo di periodi di congedo o di un adeguata assicurazione sanitaria, bensì e di un clima di supporto, tollerante e di conforto.

Quando infatti un'organizzazione si mostra interessata alla salute dei propri dipendenti, nonché al loro lavoro e in generale al loro well-being e, nel momento in cui la stessa supporta i suoi membri fornendo loro le giuste risorse e predisponendo politiche e pratiche volte alla loro tutela e alla loro valorizzazione, gli individui si sentiranno in dovere di ricambiare il trattamento positivo ricevuto impegnandosi nelle propri e attività e la percezione degli stessi di essere discriminati non avrà un effetto così dannoso.

Sulla base dei risultati dell'analisi empirica possiamo quindi affermare che comportamenti discriminatori risultano essere altamente dannosi, perché oltre a creare un danno psico-fisico agli individui che si sentiranno frustrati, emarginati e demoralizzati, riducono il work engagement, con conseguenze disastrose per l'intera organizzazione che vedrà la sua produttività e la sua performance diminuire.

Differentemente, più i dipendenti percepiranno supporto dalla propria organizzazione, più verranno assorbiti dal loro lavoro, si sentiranno intrinsecamente interessati alle loro attività e affronteranno con vigore e dedizione i propri compiti.

Volendo parlare quindi di implicazioni manageriali è chiaro che la funzione HR, i capi e i colleghi, hanno il compito di creare un ambiente di lavoro flessibile, aperto al dialogo e alla comprensione di situazioni critiche.

Questo consentirebbe anzitutto ai malati cronici di fare disclosure, permettendo all'organizzazione di individuare i soggetti portatori di cronicità e di fornire loro assistenza e tutela, e poi consentirebbe agli stessi la prosecuzione dell'attività lavorativa o il loro reinserimento dopo periodi di congedo.

Quando infatti un soggetto scopre di avere una patologia cronica, ha inizio un percorso di cure farmacologiche e di terapie da affrontare nell'immediato.

Se un'organizzazione non permette ad un individuo di passare ad un lavoro flessibile, o similmente non prevede, secondo le necessità, una rimodulazione dell'orario lavorativo, lo smart-working o il telelavoro, e in generale non permette ad un individuo di lavorare e al tempo stesso curarsi, quasi sicuramente egli sarà costretto ad abbandonare il suo posto di lavoro.

Questo ha implicazioni negative non solo per il soggetto in questione, che si vedrà privato di un suo diritto inviolabile, quello di lavorare, ma avrà delle ripercussioni anche per l'intero sistema organizzativo che si troverà ad affrontare una serie di costi, come il reclutamento di nuovo personale o la sua selezione, la formazione di nuovi individui o eventuali costi legali.

Un altro obiettivo che un'organizzazione deve prefiggersi è quello della creazione di una cultura inclusiva, caratterizzata da un ambiente dove viene promossa l'uguaglianza, dove la diversità viene vista come un valore aggiunto e non come un limite e dove ogni individuo venendo accettato e valorizzato, si sente a proprio agio nell'esprimere il proprio punto di vista e nel dare il suo contributo. Inoltre, bisognerebbe svolgere azioni di sensibilizzazione, attraverso l'organizzazione di workshop ad esempio, al fine di informare e di educare i dipendenti sulle conseguenze disastrose che i comportamenti discriminatori hanno sugli individui che la subiscono e, in aggiunta, sull'intero complesso organizzativo.

Nonostante la discriminazione, o meglio gli stereotipi e i pregiudizi, spesso sono radicati nella cultura e per questo, difficili da eliminare, l'organizzazione, e nello specifico la funzione HR o il diversity & inclusion management, dovrebbe comprendere l'urgenza della tematica e cercare di intervenire quanto prima, soprattutto perché, come ampiamente dibattuto, gli individui cronici che decidono di continuare a lavorare sono un numero in costante aumento.

Cercare di sviluppare delle giuste pratiche, nonché i giusti sistemi, consentirebbe ad un'organizzazione di beneficiare dei vantaggi derivanti da una corretta gestione della diversità, garantirebbe una maggiore tutela dei soggetti che subiscono comportamenti discriminatori, permetterebbe a ciascuno di sentirsi valorizzato e apprezzato, consentirebbe ai soggetti portatori di qualche forma di diversità di ritenersi una risorsa e non un onere e concederebbe la libertà di mostrare le debolezze individuali e di rivelare informazioni di sé agli altri, come ad esempio una malattia cronica, senza il rischio di venire emarginato, discriminato o addirittura allontanato dal luogo di lavoro.

La discriminazione è un comportamento che va eliminato e le organizzazioni dovrebbero comprendere l'importanza di educare i loro dipendenti, al fine di sensibilizzarli e far comprendere loro le ripercussioni che eventuali atteggiamenti indesiderati hanno sia sugli individui (a livello psicologico e fisico) che sulla collettività.