

LA RESILIENZA NELLA DIVERSITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI

Prof. Mascia Daniele

RELATORE

Prof. Giustiniano Luca

CORRELATORE

Luongo Carmine 763931

CANDIDATO

INDICE

Introduzione.....	3
1. Diversity and inclusion management: che cosa serve e su cosa serve lavorare per costruire il cambiamento	5
1.1 Quale definizione dare del Diversity Management (DM) e del contesto entro cui si sviluppa?	8
1.2 Costi e benefici delle strategie e degli interventi di gestione della diversità.....	11
1.2.1 Il DM nei luoghi di lavoro rappresenta un rischio?.....	12
1.3 La costruzione di una cultura della diversità e dell'accoglienza.....	16
1.4 Le sfide per i prossimi cinque anni	23
1.5 Una riflessione finale sugli sviluppi futuri di questo approccio alla gestione delle risorse umane	26
2. Effetti della resilienza e stress da lavoro correlato	28
2.1 Le cornici di riferimento normativo.....	28
2.2 La definizione dello stress lavoro-correlato come rischio psicosociale	34
2.3 La revisione delle metodologie di analisi.....	36
2.5 Al centro di questo processo e percorso di cambiamento: la persona	42
3. Gestione delle risorse umane, sostenibilità e benessere organizzativo e del singolo... 45	45
3.1 Leadership resiliente	50
3.2 La resilienza nei dipendenti core dell'organizzazione	54
3.3 Sviluppo della resilienza organizzativa attraverso HRM	55
4. La ricerca	69
4.1. Introduzione alla ricerca.....	69
4.2 Metodologia	70
4.3. Risultati	72
4.4 Discussione	83
Conclusioni.....	88
Bibliografia	90

Introduzione

Il presente lavoro ha l'obiettivo di esaminare la resilienza organizzativa, una capacità cruciale per le aziende che operano in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti e incertezze. La resilienza non si limita alla capacità di un'organizzazione di rispondere efficacemente alle crisi, ma include anche la sua abilità di adattarsi, innovare e prosperare nel lungo termine. In questo contesto, il diversity management e la gestione del benessere lavorativo emergono come leve strategiche fondamentali.

La tesi esplora come il diversity management, inteso come l'insieme delle pratiche volte a valorizzare le differenze individuali all'interno delle organizzazioni, possa contribuire a creare un ambiente di lavoro più inclusivo e, conseguentemente, più resiliente. Una gestione efficace della diversità non solo promuove il benessere dei lavoratori, ma rafforza anche la capacità dell'organizzazione di affrontare e superare le sfide.

Parallelamente, lo studio si focalizza sugli effetti dello stress lavoro-correlato, considerato un rischio psicosociale che può minare il benessere organizzativo e la performance complessiva. Viene analizzato come le normative e le metodologie di gestione delle risorse umane possano supportare le organizzazioni nel mitigare questi rischi e promuovere una cultura della resilienza.

A completamento dell'analisi teorica, è stato condotto un questionario mirato a valutare l'impatto della diversità sull'inclusione e sulla capacità di resilienza individuale all'interno

delle organizzazioni. I dati raccolti, trattati in forma anonima e nel rispetto delle normative sulla privacy, sono stati utilizzati per comprendere meglio come le pratiche di diversity management influenzino il benessere e la resilienza dei lavoratori.

CAPITOLO 1

1. Diversity and inclusion management: che cosa serve e su cosa serve lavorare per costruire il cambiamento

Il benessere organizzativo comprende un nuovo approccio alla tutela della salute sul lavoro. Si passa dalla tutela della salute dei singoli individui alla tutela della salute della comunità lavorativa considerata nel suo complesso ed espressione del funzionamento generale dell'organizzazione, dove l'attenzione è rivolta alle caratteristiche dinamiche dell'organizzazione che possono e devono garantire il benessere e la salute delle persone che ne fanno parte¹.

L'articolo 28 del Decreto Legislativo n. 81/2008 individua gli elementi che devono essere contenuti nei documenti di valutazione dei rischi e gli obblighi non delegabili che i datori di lavoro devono assolvere per valutare i rischi della propria attività e adottare le misure preventive per proteggere i lavoratori dai rischi a cui possono essere esposti. Stabilisce.

I rischi coperti dalla valutazione di cui alla Sezione 1 sono i seguenti

- Attrezzature di lavoro
- Sostanze chimiche o miscele utilizzate
- Disposizioni sul luogo di lavoro
- Stress correlato al lavoro
- Lavoratrici incinte

¹ McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", International Journal of Public Sector Management, vol. 9, Iss. 5/6 pp. 62-72

- Differenze di genere;
- Età
- Lavoratori provenienti da altri paesi
- Tipo di contratto;
- possibilità di trovare ordigni inesplosi nei cantieri temporanei o mobili.

Pertanto, per quanto riguarda il sistema di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori e dei dipendenti, le questioni relative alla diversità di cui all'articolo 28 del Decreto Legislativo n. 81/2008 sono incluse nella valutazione dei rischi, e le questioni relative alla diversità comprendono il rispetto delle differenze di genere, di età, di paese di origine e di tipo di contratto².

Attualmente, nelle regioni Veneto e Friuli, la gestione della diversità e dell'inclusione sociale è considerata e data importanza in diversi settori (legno-arredo, macchine metalliche, illuminazione, servizi, edilizia, chimica, alimentare, gomma, plastica), e non solo da RSPP, responsabili delle risorse umane, responsabili della sicurezza e dell'ambiente, titolari e responsabili della qualità, ma anche da persone diverse. Esistono esempi di buone aziende che si occupano di sicurezza e in cui il coinvolgimento di persone diverse è fondamentale³.

Il tema della diversità e dell'inclusione sociale è strettamente legato a quello del benessere lavorativo e organizzativo. Questo tema è di grande importanza per l'Organizzazione

² Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), "Il Diversity Management", Sviluppo e Organizzazione, n. 184, marzo-aprile, pp. 19-31.

³ V. Flavio Battiston, *HR, produzione e SGSSL: le esperienze delle aziende (I parte)*, in Foro.it, p. 27.

Mondiale della Sanità, che definisce la salute come uno stato di benessere fisico, mentale e sociale, non semplicemente come assenza di malattia⁴.

Il benessere organizzativo considera un nuovo approccio alla tutela della salute nei luoghi di lavoro, passando dalla tutela della salute dei singoli alla tutela della salute della comunità lavorativa nel suo complesso, considerata come espressione del funzionamento generale dell'organizzazione⁵.

Nelle parole di Schein⁶, dalla cultura burocratica dell'adempimento degli obblighi normativi a tutela dei lavoratori si passa a una cultura generativa, favorevole al cambiamento, all'innovazione e alla gestione del complesso mondo del lavoro di oggi, dove la digitalizzazione, l'abbattimento delle barriere nazionali, i cambiamenti sociodemografici e la trasformazione tecnologica organizzativa sono i cambiamenti più rappresentativi. Di seguito sono riassunti i principi chiave della nuova cultura⁷.

La diversità da sola non crea nulla, perché l'inclusione è necessaria per creare valore. Diversità e inclusione sono valore, e l'inclusione della diversità è valore⁸.

⁴ Luisa Perotti *Valutazione SLC: nuove proposte normative e metodologiche*, in ISL, 2023, 12, 635.

⁵ McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 9, Iss. 5/6, cit.

⁶ Schein H., Schein P.A., *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2021

⁷ Luisa Perotti, cit.

⁸ Secondo uno studio di McKinsey di maggio 2020, le organizzazioni ed imprese che sarebbero uscite meglio dalla crisi causata dal lockdown sarebbero state quelle in grado di dimostrare il proprio grado di resilienza e innovazione, ovvero quelle che avrebbero garantito diversità e inclusione.

1.1 Quale definizione dare del Diversity Management (DM) e del contesto entro cui si sviluppa?

La gestione della diversità è innanzitutto un approccio teorico e pratico finalizzato alla ricerca, alla progettazione e all'implementazione di interventi e pratiche HR per aumentare la diversità sul posto di lavoro⁹.

La gestione della diversità è un processo volontario, proattivo e a lungo termine basato su una cultura organizzativa che promuove e rafforza l'unicità di tutti i membri dell'organizzazione, concentrandosi su tutti gli aspetti della diversità e basandosi su produttività ed efficienza¹⁰.

Da un lato, assume la forma di un nuovo modo di gestire le risorse umane interne, basato sul rafforzamento delle caratteristiche individuali. Dall'altro, implica la creazione di una cultura che accolga esempi diversi da soggetti diversi attraverso la creazione di coesione sociale e inclusione.

Si tratta di una modalità di azione complessa e trasversale per la costruzione e il rafforzamento del benessere organizzativo, che si associa alla realizzazione di condizioni più ampie di confronto, scambio e condivisione, orientate alla valorizzazione delle qualità individuali delle persone¹¹.

⁹ Si parla per la prima volta di DM in una pubblicazione del 1987, *Workforce 2000: work and workers for the 21st Century* di Johnston e Packer.

¹⁰ Argentero P., Cortese C.G., (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2021.

¹¹ Ashleigh M., Mansì A., Di Stefano G., *Psicologia del Lavoro e delle organizzazioni*, Seconda Edizione, Pearson, 2019.

Ciò richiede di analizzare le caratteristiche delle risorse umane da un punto di vista etico e organizzativo e di intervenire all'interno delle organizzazioni per correggere le discriminazioni e gli stereotipi sulla forza lavoro, migliorando la produttività, l'ambiente di lavoro e il benessere lavorativo¹².

L'obiettivo è creare un ambiente di lavoro costruttivo e rispettoso delle differenze individuali, in cui le persone che vi lavorano si sentano a proprio agio e sviluppino un impegno positivo nei confronti dell'organizzazione¹³.

Un insieme di pratiche e politiche che tengano conto delle esigenze aziendali e del riconoscimento del valore della diversità non è solo finalizzato a ridurre la discriminazione attraverso l'introduzione di programmi di correzione delle disuguaglianze sociali. In questo senso, il DM è il naturale successore dell'azione affermativa e delle pari opportunità, non le loro varianti contemporanee.

Il DM non significa che gli individui sono speciali a causa di differenze antropologiche, ma che possono essere trattati in modo diverso o ricevere opportunità diverse a causa dell'appartenenza o meno a una particolare categoria sociale. L'obiettivo è creare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo per tutti gli individui, non solo per i membri di una particolare categoria sociale.

Il successo richiede la congruenza tra visione, missione, obiettivi, cultura, valori e comportamenti. Ciò implica un importante cambiamento di paradigma nella forma

¹² si intende il legame esistente tra un lavoratore e la propria organizzazione, il quale rende meno probabile l'abbandono volontario di quest'ultima (Meyer e Allen, 1990).

¹³ Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), "Il Diversity Management", Sviluppo e Organizzazione, n. 184, marzo-aprile, cit.

mentis. Da "siamo tutti uguali" a "siamo tutti unici", da una logica difensiva a una prospettiva proattiva.

Le pratiche di gestione della diversità sono modellate dalla storia politica, sociale, legislativa e culturale della regione e le sue pratiche influenzano il macrocontesto dell'organizzazione.

In Italia, il concetto di DM è stato rafforzato dal 5 ottobre 2009, quando Fondazione Sodalitas ha pubblicato la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro. La Carta è una dichiarazione di intenti da parte di aziende di ogni dimensione ed entità per promuovere una cultura aziendale e politiche HR inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, e per valorizzare la diversità dei talenti. Attualmente aderiscono volontariamente alla Carta circa 500 aziende, 300 organizzazioni non profit e vari enti amministrativi, come le autorità regionali e locali, per un totale di 700.000 dipendenti¹⁴. La bussola di riferimento per orientarci su questo tema è l'Agenda 2030, il piano d'azione firmato da 193 Stati membri dell'ONU nel settembre 2015 per il periodo dal 2016 in poi, che costituisce il quadro di riferimento globale per affrontare le principali sfide del pianeta a livello nazionale e internazionale¹⁵.

¹⁴ Mor-Barak M. E. (2005), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, San Francisco.

¹⁵ La Commissione Europea ha riconosciuto il ruolo delle Carte della Diversità nella lotta alla discriminazione nel luogo di lavoro e nella promozione di equità e inclusione. Alcuni dei più importanti scopi della Carta per le Pari Opportunità e per l'Uguaglianza sul lavoro sono quelli di contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro (genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa, orientamento sessuale), impegnarsi al valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione aziendale, porre particolare attenzione alle Pari Opportunità tra uomo e donna.

L'inclusione sociale è un tema ricorrente nell'Agenda 2030 ed è citata in diversi obiettivi, tra cui l'istruzione di qualità, la parità di genere, la riduzione delle disuguaglianze, il lavoro dignitoso e la crescita economica.

Ampliando la prospettiva, si può notare che il tema dell'inclusione comprende tutti i 17 Obiettivi di crescita sostenibile. Pertanto, quando parliamo di DM e inclusione della diversità, non ci riferiamo solo all'attenzione per la presenza delle donne all'interno delle aziende, ma anche a un'ampia gamma di aspetti sensibili¹⁶.

La diversità può essere descritta in termini dei seguenti aspetti:

- "aspetti primari" come l'etnia, il genere, l'età, l'orientamento sessuale, le caratteristiche mentali e fisiche;
- aspetti secondari" come l'orientamento religioso, l'orientamento politico, la posizione geografica, il reddito, l'istruzione, il background familiare, l'esperienza lavorativa e lo stile di lavoro¹⁷.

1.2 Costi e benefici delle strategie e degli interventi di gestione della diversità

La definizione di DM include le possibilità e le complessità della gestione di risorse umane diverse.

¹⁶ McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", International Journal of Public Sector Management, vol. 9, Iss. 5/6, cit.

¹⁷ Saxena (2014), Thomas (1991, 1996), Jackson e collaboratori (1993, 1995), Van Knippenberg e collaboratori (2004).

A livello interdisciplinare, diverse discipline scientifiche, come la fisica, la biologia, le neuroscienze, la finanza e le scienze sociali, ci dicono che un fenomeno non si riduce alla somma delle sue semplici parti, ma che la complessità nasce dalle relazioni tra le parti e con l'ambiente circostante.

La psicologia delle relazioni interpersonali e intergruppi spiega come nascono i conflitti tra persone che si percepiscono diverse perché appartenenti a gruppi o categorie sociali differenti.

La complessità sta nei processi relazionali che creano questo conflitto¹⁸.

La diversità della forza lavoro può operare a tre livelli all'interno di un'azienda - individuale, collettivo e organizzativo - creando barriere alla cooperazione e alla comunicazione come stereotipi, pregiudizi ed etnocentrismo.

1.2.1 Il DM nei luoghi di lavoro rappresenta un rischio?

Il DM è uno strumento utile per ottenere vantaggi e competitività sul mercato del lavoro, direttamente collegato alla strategia aziendale¹⁹. È un rischio per le aziende se non sono in grado di gestire la diversità della loro forza lavoro e di valorizzare i punti di forza ad essa associati.

¹⁸ Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), "Il Diversity Management", Sviluppo e Organizzazione, n. 184, marzo-aprile, cit.

¹⁹ L'approccio conosciuto come *Resource-based view of diversity* di Richard e Miller, 2013 specifica come la combinazione delle conoscenze e delle competenze di abilità derivanti dal capitale umano dell'azienda sia fonte di forte competitività sul mercato.

L'impegno, la creatività e l'innovazione derivano dal continuo scambio di esperienze, background e modi di lavorare diversi.

Se le aziende non riescono a gestire la diversità, ciò può portare a una serie di conseguenze negative, tra cui l'aumento dei conflitti tra lavoratori e lavoratrici, le molestie fisiche e psicologiche, la discriminazione, il turnover e la riduzione delle prestazioni lavorative e della produttività.

Politiche e strategie eque e inclusive fanno sì che i lavoratori si rendano conto della loro importanza all'interno dell'organizzazione, il che a sua volta ha un impatto positivo sul benessere individuale e sulla conservazione del posto di lavoro, e riduce i costi organizzativi legati al turnover e all'assenteismo²⁰.

Gli effetti della valorizzazione della diversità della forza lavoro (Saxena, 2014) possono essere brevemente riassunti come segue:

- 1) Stimolare e aumentare la produttività delle imprese;
- 2) Favorire un clima organizzativo socio-emotivo positivo;
- 3) rafforzare una cultura organizzativa ricettiva agli stereotipi e allo stigma sociale;
- 4) sostegno alla multiculturalità che caratterizza l'odierno mercato del lavoro, sempre più diversificato ed eterogeneo;
- 5) Maggiore comprensione e attenzione agli aspetti legali, politici, sociali, economici e culturali del lavoro.
- 6) sostegno al settore della ricerca e dello sviluppo: l'eterogeneità dei talenti derivanti dalle differenze è una risorsa per favorire la creatività individuale

²⁰ McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", International Journal of Public Sector Management, vol. 9, Iss. 5/6, cit.

- 7) una maggiore tendenza ad adottare prospettive multiple nella risoluzione dei problemi;
- 8) risposte più efficaci alle richieste del mercato del lavoro e alle esigenze dei clienti;
- 9) maggiore ampiezza dell'esperienza e formazione delle idee grazie alla facilità di espressione²¹;
- 10) riduzione dei costi associati al turnover e all'assenteismo;
- 11) miglioramento dei flussi di comunicazione e di scambio di informazioni;
- 12) miglioramento della qualità dei prodotti del team;
- 13) Miglioramento della reputazione e della visibilità dell'azienda;

Impegnarsi in attività di diversità e inclusione attraverso interventi HR che tengano conto della diversità in senso lato, come il genere, l'orientamento sessuale, la religione, l'etnia, l'età, la disabilità e lo status socio-economico, è considerato e valorizzato nel mercato del lavoro;

14) Cambiamento generazionale nella fiducia e nella lealtà verso l'azienda e maggiore soddisfazione sul lavoro.

Ciò ha un impatto sul benessere dei lavoratori a livello organizzativo e sociale e sul comportamento a livello comportamentale, come una maggiore fedeltà all'azienda, minori intenzioni di turnover e maggiori tassi di mantenimento dell'occupazione sul posto di lavoro.

²¹ Secondo i principi dell'intelligenza distribuita *nessuno di noi è intelligente come noi tutti insieme.*

Processi di DM inadeguati o mal gestiti possono portare a un aumento dello stress legato al lavoro, del burnout, della discriminazione, della violenza e di altri tipi di danni aziendali²².

I sistemi di prevenzione devono concentrarsi sulla promozione e su una forte base motivazionale a sostegno delle scelte organizzative. Nel caso della gestione della diversità e dell'inclusione, ciò include quanto segue:

- una solida base etica dell'importanza del rispetto reciproco e della responsabilità solidale: l'inclusione è una responsabilità solidale.
- Una solida base etica del rispetto reciproco e dell'importanza della responsabilità congiunta: l'inclusione è una responsabilità congiunta;
- Promuovere l'innovazione e il cambiamento
- Employer branding, valorizzazione dell'immagine aziendale, uno dei parametri nelle scelte di clienti, stakeholder e potenziali dipendenti;
- Prestazioni, business e produttività: le persone sono meno stressate e più a loro agio nel lavorare in un ambiente in cui tutti si sentono sicuri di esprimere l'unicità che deriva dalla diversità²³.

²² Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), "Il Diversity Management", Sviluppo e Organizzazione, n. 184, marzo-aprile, cit.

²³ In particolare, secondo quanto emerge dall'Employer Brand Research 2022 - lo studio realizzato con il contributo di quasi 163mila intervistati provenienti da 31 Paesi del mondo (tra cui l'Italia, con un campione formato da 6.590 rispondenti - sarebbero le generazioni più giovani a considerare la valorizzazione della diversità e dell'inclusione tra i fattori più rilevanti nella scelta di un datore di lavoro. Ciò è particolarmente vero quando si parla di generazione Z, ossia le persone di età compresa tra i 18 e i 25 anni.

- Risparmio sui costi: costi legali (perché l'azienda non viola le norme sulle pari opportunità), costi associati alla selezione e alla formazione, turnover delle minoranze, assenteismo associato alla riduzione della motivazione e dello stato di salute²⁴.

1.3 La costruzione di una cultura della diversità e dell'accoglienza

Per superare atteggiamenti superficiali, approssimativi e retorici, è evidente che sono necessarie continue modifiche e cambiamenti al processo di DM, nonché un solido approccio scientifico e argomentazioni teoriche sul perché e sul come una maggiore diversità porti a un miglioramento delle prestazioni aziendali.

L'applicazione del DM consente di focalizzare l'attenzione del management sui bisogni soggettivi e sulle potenzialità di ciascun individuo, superando l'assunto che le risorse umane siano viste come un insieme indifferenziato che partecipa collettivamente alla realizzazione della performance aziendale (Zifaro, 2020).

In Italia, ad eccezione delle grandi aziende e delle multinazionali, è necessario aumentare l'investimento di risorse in quest'area²⁵.

Accademici ed esperti di DM concordano sul fatto che gli interventi di DM necessitano di un periodo di cambiamento e di investimenti.

²⁴ Vanno sempre menzionati i tre pilastri della sostenibilità: sociale, economica, ambientale.

²⁵ Il Diversity Manager è la figura professionale, un professionista delle Risorse Umane, che si occupa di promuovere l'integrazione all'interno dell'azienda, di abbattere le barriere e di applicare le varie politiche di inclusione.

Il DM si concentra sulla diversità visibile e invisibile e la progettazione degli interventi richiede tempo Il DM non è un processo semplice e privo di insuccessi²⁶.

Richiede quindi tempo e investimenti. Integrazione di buone esperienze, buone pratiche e approcci scientifici.

Per l'integrazione e la comprensione, facciamo riferimento alla rassegna della letteratura che può essere utilizzata per ricavare linee guida di intervento e indichiamo i seguenti passi²⁷.

Ogni azienda ha una propria cultura, che va compresa e interpretata. Ogni organizzazione nasce con una cultura e dei valori, la cosiddetta cultura organizzativa, che inevitabilmente influenza le prestazioni dell'azienda e la personalità di ciascun individuo²⁸.

Una cultura inclusiva significa un ambiente in cui gli individui sono trattati come persone interne e incoraggiati a esprimere la loro "unicità".

Sviluppando una cultura inclusiva, un'organizzazione può dimostrare che la diversità è valorizzata.

Questo obiettivo può essere raggiunto analizzando i processi, le politiche HR, la cultura e il clima aziendale dell'organizzazione.

²⁶ McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 9, Iss. 5/6, cit.

²⁷ Monaci M, *Culture nella diversità cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo di impresa*, Fondazione ISMU, 2012, Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di), *Diversity Management per una crescita inclusiva*, Franco Angeli, Milano, 2015, Zifaro M., *Diversity Management: uno sguardo all'Europa*, Pisa, University Press, 2020.

²⁸ Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), "Il Diversity Management", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 184, marzo-aprile, cit.

È necessario creare un clima e delle condizioni che supportino lo sviluppo delle differenze e consentano lo sviluppo di azioni concrete.

I dipendenti devono essere sensibilizzati sull'importanza della gestione del DM.

È necessaria un'analisi approfondita della diversità dell'azienda per identificare i fattori di rischio psicosociale e i gruppi più suscettibili e per individuare le misure di gestione più appropriate.

Un'altra caratteristica da considerare quando si decide di implementare il DM è capire che tipo di gestione è necessaria: non esiste un solo tipo di DM, ma diversi, a seconda del tipo di diversità presente in azienda²⁹.

Le aziende che decidono di implementare il DM dovrebbero iniziare con un'analisi interna accurata e dettagliata di tutti i dipendenti.

Ogni organizzazione ha una struttura e una composizione diversa, il che significa che ogni organizzazione affronta situazioni e problemi diversi³⁰.

Le aziende di lunga data che sono in attività da molti anni e che hanno impiegato generazioni di lavoratori possono trovarsi a dover affrontare problemi di anzianità, soprattutto perché è probabile che abbiano una forza lavoro adulta o anziana. Al contrario, un'azienda di recente costituzione può avere più giovani e può avere difficoltà a gestire, ad esempio, la multietnicità del personale, piuttosto che le questioni di anzianità. Le

²⁹ Mor-Barak M. E. (2005), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, San Francisco.

³⁰ Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), "Il Diversity Management", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 184, marzo-aprile, cit.

questioni di genere e di pari opportunità si presentano anche nelle aziende a orientamento maschile e femminile.

In effetti, il campo di applicazione è ampio, a partire non solo dalla strategia, ma anche dalla composizione della forza lavoro e dalla sua gerarchia, dalla cultura aziendale e dal modo in cui viene espressa, una volta inserita nel concetto di organizzazione e nei suoi processi funzionali. Per questo è fondamentale un'analisi delle persone, dei processi e della cultura aziendale che operano nell'organizzazione³¹.

Il terzo passo consiste nello sviluppo di un piano strategico che coinvolga tutti i dirigenti per rendere questo processo il più efficace ed efficiente possibile. A tal fine, ci si avvale della collaborazione dei rappresentanti sindacali, se presenti, nonché di esperti specifici e gruppi di lavoro finalizzati alla promozione del DM (Zifaro, 2020). Ne sono un esempio il "Gruppo di rete dei dipendenti", un gruppo di lavoratori organizzati sulla base di un'affinità comune per una visione aziendale condivisa, e il "Comitato direttivo per la diversità e l'inclusione"³². Diversity and Inclusion Steering Committee", un gruppo di persone provenienti da tutte le unità aziendali responsabili di garantire che le politiche di DM si riflettano nelle pratiche aziendali.

Quale linea di pensiero si applica: gestire la diversità per rispettare le normative ed evitare di danneggiare la reputazione dell'azienda (conformità) o aggiungere valore (creazione di valore)?

³¹ McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 9, Iss. 5/6, cit.

³² Mor-Barak M. E. (2005), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, San Francisco.

Una risposta a questa domanda è il coinvolgimento di tutti i livelli organizzativi attraverso la creazione di un gruppo di lavoro responsabile dell'intero progetto, che comprenda il ruolo di ciascun membro, le aree di intervento, la definizione di obiettivi generali e specifici e la strutturazione di un piano d'azione³³.

Secondo Zifaro (2020), i singoli lavoratori dovrebbero sempre rivendicare il proprio valore, poiché possono essere valorizzati se posti nelle giuste condizioni di sviluppo, apprendimento e responsabilità. La leadership si concentra sull'attuazione delle strategie sviluppate sotto la lente dell'equità, che è il nuovo nucleo della cultura aziendale orientata all'ospitalità.

L'impegno personale di chi ricopre ruoli gestionali e decisionali nei processi organizzativi, del top management e dei dirigenti di alto livello è certamente una condizione necessaria.

È necessario investire nella formazione continua sui temi della diversità e dell'inclusione e sulla costruzione di modelli di leadership pluralistici e umili. Per facilitare questo processo di arricchimento e formazione continua, è necessario trasformare l'organizzazione in una learning organization (B.Y. Kim, 2006) e sostenere una delle competenze trasversali più importanti: la capacità di "imparare a imparare". Ciò significa essere aperti, permeabili e flessibili alle proposte interdisciplinari³⁴.

Un esempio. Richard Thaler (professore di economia comportamentale, premio Nobel per l'economia nel 2017 (2022) per la cosiddetta spinta gentile, nudge) la descrive come

³³ Thaler R.H., Sunstein C.R., *Nudge, la spinta gentile*, Feltrinelli, 2022.

³⁴ Mor-Barak M. E. (2005), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, San Francisco.

comportamenti, atteggiamenti e interventi che motivano le persone a comportarsi bene e a promuovere la gentilezza negli altri³⁵.

Un leader gentile è una persona in grado di guidare gli altri dando un esempio positivo e mostrando rispetto e gentilezza. Una persona dotata di intelligenza emotiva è una persona che comprende e sa gestire le proprie e le altrui emozioni. In altre parole, è in grado di capire e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri. Sa comunicare correttamente, usare la voce e il linguaggio più appropriati e motivare il proprio team. A livello di valori e virtù, umiltà e flessibilità sono requisiti indispensabili. La leadership femminile viene definita proprio perché le sue caratteristiche sono spesso più tipiche delle donne che degli uomini, e perché sono tipiche del genere femminile socialmente e culturalmente plasmato in un mondo maschilista dominato da valori quali il potere, il conflitto e l'autorità.

È quindi necessario individuare e investire nello sviluppo di qualità, valori e competenze di riferimento.

Le politiche di DM devono essere supportate da interventi formativi che sviluppino le competenze interculturali, le capacità comunicative, le capacità relazionali e le competenze gestionali delle persone che permettono di facilitare il conflitto³⁶.

Il già citato TUSL ci ricorda come la formazione sia uno strumento per attuare piani di prevenzione secondaria. Quando si parla di DM, questo significa anche sostenere le risorse cognitive utili alle persone per lavorare e risolvere i problemi.

³⁵ Thaler R.H., Sunstein C.R., *Nudge, la spinta gentile*, Feltrinelli, 2022.

³⁶ McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 9, Iss. 5/6, cit.

Occorre investire in momenti di scambio e di confronto³⁷. In questo senso, un'efficace comunicazione interna e intra-organizzativa è senza dubbio un fattore strategico per facilitare il flusso di scambi finalizzati alla conoscenza reciproca e allo sviluppo della conoscenza.

Vale la pena ricordare ancora una volta che la TUSL ci ricorda che, insieme alla formazione e alle procedure operative, la comunicazione è uno strumento di elezione a carattere preventivo.

Lo sviluppo dei talenti rappresenta un importante passaggio concettuale dalla gestione dei talenti all'autogestione.

L'autogestione si riferisce al processo o al percorso di sviluppo del talento di un individuo ed è una forma di investimento nel proprio valore che un individuo può apportare a un'organizzazione nel corso del tempo. Questo concetto ha una forte base nella "psicologia del ciclo di vita". Il suo punto di partenza e denominatore comune è sempre stato l'autoesplorazione e l'osservazione interiore, finalizzata anche al raggiungimento degli obiettivi di performance lavorativa.

Il benessere individuale e la corretta gestione dei talenti hanno un impatto sulle prestazioni complessive dell'azienda, compresi il fatturato e la produttività³⁸.

Nel campo del coaching, si tratta di autogestione, nel senso di conoscenza e consapevolezza di chi si è, di come si pensa e di come si agisce nel mondo.

³⁷ Ne è un esempio il *format Diversity Talk* di Decathlon, a cui tutti possono accedere per raccontare agli altri in dieci minuti la propria storia.

³⁸ Il benessere e la realizzazione sul lavoro aumentano la produttività del 31% e le vendite del 37% (V. Gennari e D. Di Ciaccio, 2018).

1.4 Le sfide per i prossimi cinque anni

La crescente presenza delle donne nel mercato del lavoro, l'aumento dei lavoratori immigrati e delle lavoratrici e il progressivo allungamento dell'aspettativa di vita sono tre fenomeni che hanno un impatto significativo sul processo di DM.

In Italia, come altrove, è il lavoro sulla diversità di genere ad aver creato un efficace strumento di analisi e di intervento.

Grazie alla certificazione delle pari opportunità, è possibile diffondere una cultura del riconoscimento delle differenze. Le differenze di genere, di origine, culturali e religiose sono possibilità di azione che danno accesso a un enorme bacino di risorse cognitive e conoscenze multiple. Secondo il principio delle intelligenze multiple di Gardner, nessuno di noi è ugualmente intelligente.

Tuttavia, questa ricchezza può esprimersi sotto forma di vantaggio organizzativo solo se viene moderata e alimentata attraverso percorsi di sviluppo delle competenze, comprese quelle relazionali e metacomunicative.

Occorre prestare attenzione alla qualità delle relazioni, della comunicazione e dell'organizzazione del luogo di lavoro in contesti che attingono alle risorse cognitive, creative e relazionali insite nei gruppi di lavoro caratterizzati da diversità (empowerment), pensiero non omologato e divergente, e che sviluppano processi che valorizzano le differenze³⁹.

³⁹ Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), "Il Diversity Management", Sviluppo e Organizzazione, n. 184, marzo-aprile, cit.

La ricerca suggerisce che, per aumentare l'efficacia della promozione della D&I, è essenziale che il top management condivida in modo trasparente ruoli e responsabilità, parta dai punti di forza e di debolezza, operi un processo di valutazione continua dell'effettivo rispetto dei principi e delle intenzioni attraverso pratiche di supporto e crei motivazione al miglioramento⁴⁰.

I manager di seconda linea devono quindi essere coinvolti attivamente attraverso la formazione e le leve che includono l'incorporazione nei modelli di leadership. Questo modello di leadership fa riferimento alla leadership umile, un nuovo modello di leadership che si concentra sulla capacità di gestire le dinamiche relazionali come una delle competenze chiave di tutti i leader.

Particolare attenzione è quindi rivolta al coinvolgimento e alla responsabilizzazione del top management e dei manager⁴¹.

A questo scopo servono processi di selezione ben strutturati, ovvero strategie di reclutamento mirate a modificare la composizione della forza lavoro in senso più eterogeneo, attuate in prima persona dal dipartimento Risorse Umane o dai suoi agenti con il compito di creare un ambiente inclusivo. Non è etico né professionalmente corretto selezionare i candidati in base al loro genere, orientamento sessuale o etnia, tanto meno inserirli nell'organizzazione senza conoscere o valutare le loro capacità.

⁴⁰ McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 9, Iss. 5/6, cit.

⁴¹ Ad oggi ne può essere esempio il Progetto FEMALE SKILLS: Leva innovativa per organizzazioni e servizi territoriali, all'interno del [DGR n. 1522/2022](#) P.A.R.I. - Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere.

Predisporre attività che riguardano le dinamiche relazionali all'interno dell'organizzazione, come programmi di mentoring e networking, con l'obiettivo di aumentare la densità e la qualità della rete interna dei processi di comunicazione che fluiscono attraverso l'organizzazione.

Tenere conto delle diversità presenti in azienda e sostenere sistemi di incentivazione differenziati in base alle esigenze e alle prestazioni (lavoro agile per alcuni, ferie per altri).

Promuovere attività di coordinamento, in particolare per quanto riguarda l'adeguamento degli orari di lavoro e di vita. Le attività di coordinamento rendono flessibile l'organizzazione del lavoro in termini di orari e spazi lavorativi, per rispondere alle esigenze dei lavoratori e dei dipendenti in relazione alle loro condizioni di vita.

Promuovere programmi di welfare aziendale, fornendo servizi che consentano una migliore salute, facilitino la gestione del carico familiare e promuovano la qualità dei consumi personali e familiari (ad esempio, asili nido, palestre sportive, visite mediche gratuite). Infine, i temi legati al DM dovrebbero essere promossi attraverso strumenti di comunicazione, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, per confermare la cultura e l'impegno dell'azienda su questi temi. Forum di discussione, riunioni dedicate, seminari e workshop sono strumenti utili a questo scopo⁴².

⁴² McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 9, Iss. 5/6, cit.

1.5 Una riflessione finale sugli sviluppi futuri di questo approccio alla gestione delle risorse umane

Questo risultato richiederà tempo. Richiede un ragionamento con investimenti a lungo termine, necessari per cambiare la cultura organizzativa e per accompagnare i cambiamenti organizzativi necessari.

Nell'orientamento rogersiano, già citato in altri articoli, il DM è visto come una transizione da un approccio centrato sul gruppo sociale a un approccio centrato sull'individuo. Il centro è la persona. Si tratta di avvicinare il concetto di diversità al centro del concetto di identità, cioè di valorizzare una prospettiva centrata sull'individuo e sulla sua specificità, sulle sue capacità e attitudini uniche e sul suo sistema di valori unico, inserendo all'interno di questa prospettiva un percorso di valorizzazione dei talenti e delle competenze⁴³.

La diversità come patrimonio di ogni individuo.

Alla luce del mio campo di studi e della mia professione, permettetemi un'ultima riflessione.

Questo processo comporta un passaggio doloroso e necessario per superare la rabbia che caratterizza ogni polarizzazione. Significa riconoscere e fare i conti con la necessità di molta umiltà a livello di valori e virtù. In primo luogo, significa riconoscere che in un mondo centrato sul maschio, valori come il potere, il conflitto e l'autorità sono dominanti e antitetici all'inclusione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione gerarchica e

⁴³ McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", International Journal of Public Sector Management, vol. 9, Iss. 5/6, cit.

verticale. In secondo luogo, avere il coraggio di abbandonare questa visione che permea e alimenta un modello organizzativo privo di "coraggio"⁴⁴.

È necessaria una forza altrettanto umile per riconoscere che la garanzia di crescita delle organizzazioni riflessive richiede di ragionare sulla base di competenze trasversali, socialmente e culturalmente formate, senza cadere in un pensiero binario (ad esempio, maschio o femmina), che è contrario all'inclusione⁴⁵.

Come scrive Umberto Eco ne *Il nome della rosa*, "la bellezza dell'universo è data non solo dall'unità nella diversità, ma anche dalla diversità nell'unità".

⁴⁴ Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), "Il Diversity Management", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 184, marzo-aprile, cit.

⁴⁵ Il modello qui proposto fa riferimento al modello delle potenzialità e delle virtù nucleari di Peterson e Seligman (2004).

CAPITOLO II:

2. Effetti della resilienza e stress da lavoro correlato

2.1 Le cornici di riferimento normativo

L'obiettivo generale del presente lavoro è quello di esaminare i fenomeni di stress lavoro-correlato a due livelli

- A livello macro, alla luce delle evidenze riportate dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) e nel quadro dell'Agenda 2030;
- a livello micro, il recepimento delle nuove normative introdotte in Italia dalla Legge n. 4 del 15 gennaio 2021, dalla Legge n. 113 del 14 agosto 2020 e dalla Certificazione 45003/2021.

Ciò richiede l'integrazione e l'incorporazione di un approccio psicologico di "salute totale del lavoro", che deve collegare la protezione dai rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro con la promozione degli sforzi di prevenzione degli infortuni e delle malattie per migliorare il benessere dei lavoratori⁴⁶.

⁴⁶ In Italia il Piano nazionale della prevenzione 2020-2025 richiama la necessità di adottare più efficaci e complessivi modelli di intervento per il rafforzamento della salute globale del lavoratore come l'*Healthy Workplace Model* dell'Oms e il *Total Worker Health* del Niosh.

Le opportunità di salute totale dei lavoratori sono attualmente incluse in 14 progetti (con un budget di 21 milioni di dollari) nei settori della salute, dell'ambiente, della biodiversità e del clima del Programma aggiuntivo del PNRR.

Il modello olistico della Salute Totale dei Lavoratori è essenziale, soprattutto nell'assistenza sanitaria, e adotta una visione globale della salute dei lavoratori e considera fondamentale l'integrazione dei programmi di sicurezza e salute sul lavoro (SSL) con i programmi di promozione della salute sul luogo di lavoro (PSL)⁴⁷.

Ciò ha due conseguenze principali:

- 1) Viene data priorità a un ambiente di lavoro privo di rischi per tutti i lavoratori;
- 2) interventi integrati che integrino tutti gli aspetti del lavoro e che affrontino in modo globale la sicurezza, la salute e il benessere dei lavoratori.

La complessità dell'organizzazione moderna del lavoro è inoltre notevolmente modificata dall'impatto delle nuove tecnologie sulla produzione e sui metodi di lavoro, il che richiede il costante miglioramento di nuove e sofisticate metodologie per valutare e gestire in modo esaustivo i rischi a cui i lavoratori possono essere esposti prima, durante e dopo la pandemia di SARS-CoV-2⁴⁸. I cambiamenti sociali, politici, economici e tecnologici che si sono susseguiti da allora hanno trasformato profondamente il mondo del lavoro di oggi e una corretta gestione delle risorse umane non può ignorare queste trasformazioni⁴⁹.

⁴⁷ F. Avallone, A. Paplomatas, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005, 101.

⁴⁸ P. Argentero, C.G. Cortese, (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2021, 32.

⁴⁹ N.A. De Carlo, A. Falco, D. Dora Capozza, (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, Franco Angeli Editore, Milano, 2023, 92.

Ciò richiede, innanzitutto, un approccio interdisciplinare in cui interagiscono competenze di psicologia, diritto, medicina, organizzazione ed economia, e la disponibilità a incorporare idee di altre discipline adottando uno stile di pensiero non convenzionale e divergente.

I principali cambiamenti documentati dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro includono il processo di delocalizzazione, fusione e dismissione di aziende, l'aumento della competitività del mercato e la globalizzazione, l'introduzione di nuove tecnologie, l'emergere di metodi di lavoro moderni (telelavoro, lavoro agile, ecc.) e la produzione snella, la trasformazione della forza lavoro (aumento dell'età media, presenza di donne e lavoratori di razze diverse maggiore presenza di donne e lavoratori di etnie diverse, ecc.) Questi cambiamenti hanno portato a quanto segue:

- 1) Il riconoscimento dell'importanza di tutti i fattori che possono influire sull'integrità e sul benessere psicologico, sociale e relazionale delle persone nell'ambiente di lavoro;
- 2) la creazione di una visione più olistica del concetto di salute sia in ambito clinico che organizzativo e il chiarimento della natura di questa associazione.

È già stato sottolineato in altri contributi che per salute non si intende più solo l'assenza di malattie o infortuni, ma la presenza di benessere psicologico e sociale⁵⁰ e che la salute degli individui si ripercuote anche a livello sociale e organizzativo, in quanto migliora la performance generale delle aziende. Il vero cambio di paradigma in questo senso consiste nell'allineare il concetto di benessere individuale con quello di benessere organizzativo.

⁵⁰ F. Battiston, "Sicurezza, clima interno e produzione per l'efficacia e l'efficienza delle organizzazioni", in Foro.it, 2023, 8-9.

La Psicologia positiva della felicità di Martin Seligman⁵¹ ci dice tre cose sul tema del benessere:

(1) Il benessere è lo stato di salute di un'organizzazione per quanto riguarda la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle persone che vi lavorano. Mira a migliorare le prestazioni lavorative, sia qualitativamente che quantitativamente;

2) Il benessere è la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto livello possibile di benessere fisico, psicologico e sociale dei suoi collaboratori in ogni "settore" e in ogni ruolo;

3) Il benessere è un insieme di nuclei culturali, processi e pratiche organizzative che attivano le dinamiche di convivenza nel contesto lavorativo promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa.

Un'organizzazione è più sana quanto più si preoccupa della qualità della vita delle persone che la abitano, quanto più si fa promotrice del benessere delle persone che la abitano, quanto più investe in pratiche, processi e cultura del benessere⁵².

Le tre parole chiave sono quindi "cura", "competenza" e "buone pratiche". In questo senso, fare un "check up" organizzativo significa individuare aree di forza e aree da monitorare, e sviluppare un piano d'azione volto a migliorare il rapporto tra persone e ambiente.

⁵¹ A. Laudato, S. Mancuso, *Manuale di psicologia positiva*, Franco Angeli, Milano, 2016.

⁵² I. Capua, *La meraviglia e la trasformazione verso una salute circolare*, Mondadori, Milano, 2021, 61.

A partire dal 2016, l'Agenda 2030⁵³, il quadro di riferimento globale per affrontare le principali sfide globali a livello nazionale e internazionale, ci ricorda tre obiettivi principali rilevanti per il nostro trattamento.

- Obiettivo 3 sulla salute e il benessere;
- Obiettivo 5 sull'uguaglianza di genere;
- Obiettivo 8 sul lavoro dignitoso e la crescita economica.

Il Quadro strategico dell'UE per la SSL 2021-2027⁵⁴ prevede la necessità di un processo in più fasi che preveda cambiamenti nell'ambiente di lavoro per affrontare i rischi per il benessere psicosociale. Per affrontare questi rischi, l'UE ha promosso lo sviluppo di una legislazione specifica a livello internazionale e nazionale europeo e la massima diffusione di una cultura del lavoro che tenga conto dei valori della salute e del benessere organizzativo, anche nel perseguimento della qualità e dell'efficienza del lavoro e dell'organizzazione.

L'iniziativa non legislativa a livello europeo sulla salute mentale sul lavoro valuta le questioni emergenti relative alla salute mentale dei lavoratori e ricorda che i problemi di salute mentale riguardano circa 84 milioni di persone nell'UE⁵⁵.

La "Risoluzione del Parlamento europeo del 5 luglio 2022 sulla salute mentale nel luogo di lavoro digitale (2021/2098 INI)" ricorda come le molestie e la discriminazione siano cause frequenti di stress e disimpegno dal posto di lavoro.

⁵³ Un programma d'azione sottoscritto nel settembre 2015 da 193 Paesi membri dell'Organizzazione Nazioni Unite.

⁵⁴ Il Quadro strategico della UE 2021-2027 "Salute e sicurezza sul lavoro in un mondo del lavoro in evoluzione" prevede l'attivazione di un "Focus sui rischi psicosociali".

⁵⁵ I. Capua, *La meraviglia e la trasformazione verso una salute circolare*, cit., 41.

In Italia si registra un ulteriore aumento dei rischi psicosociali ed ergonomici, anche a livello locale. A questo proposito, vanno segnalati importanti aggiornamenti legislativi e normativi⁵⁶:

1) l'introduzione della Legge n. 4/2021 di ratifica della Convenzione ILO (in vigore in Italia dal 29 ottobre 2022), che consente di includere la violenza e le molestie nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro e affronta la gestione completa dei rischi psicosociali⁵⁷, come l'approccio ergonomico e le norme tecniche hanno da tempo dimostrato; 2) l'introduzione di un sistema di gestione dei rischi psicosociali, che prevede l'introduzione di un sistema di gestione dei rischi psicosociali. sono previste opportunità⁵⁸;

La norma ISO 45003:2021 "Gestione della salute e della sicurezza sul lavoro - Salute e sicurezza psicologica sul lavoro" armonizza la classificazione dei rischi psicosociali dell'Accordo europeo⁵⁹ ed è concepita per armonizzarsi con la pandemia.), che integra elementi di progettazione e organizzazione del lavoro coerenti con i cambiamenti avvenuti a seguito della pandemia. La gestione olistica dei rischi psicosociali è una strategia necessaria per promuovere l'impegno fisico e mentale e ha effetti positivi e utili nella prevenzione della violenza, delle molestie, del mobbing, dell'aggressività e della diversità di genere sul luogo di lavoro;

⁵⁶ N.A. De Carlo, A. Falco, D. Dora Capozza, (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, cit. 99.

⁵⁷ P.G. Gabassi, M.L. Garzitto, *Persone, lavoro, organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 2023, 56.

⁵⁸ P. Argentero, C.G. Cortese, (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*, cit., 35.

⁵⁹ *Stress lavoro-correlato 2004; Molestie e violenza sul lavoro 2007.*

3) la legge n. 113 del 14 agosto 2020 "Disposizioni in materia di sicurezza nell'esercizio delle professioni sanitarie e socio-sanitarie" introduce maggiori tutele per la prevenzione delle molestie e della violenza (di cui fa parte l'aggressione) tra gli operatori sanitari⁶⁰.

2.2 La definizione dello stress lavoro-correlato come rischio psicosociale

Secondo la definizione più semplice e universalmente accettata offerta da Cox e Griffiths⁶¹, il "rischio psicosociale" si riferisce agli aspetti della progettazione, dell'organizzazione e della gestione del lavoro e del loro contesto ambientale e sociale che hanno il potenziale di produrre danni psicologici, sociali o fisici. In questa definizione, il rischio psicosociale è il risultato di una combinazione di caratteristiche organizzative e di dinamiche sociali e relazionali che intervengono.

I principali rischi psicosociali comprendono lo stress legato al lavoro e i rischi che sono sempre più comuni nell'ambiente di lavoro odierno, come il burnout, il mobbing, diversi tipi di molestie, lo stalking e la violenza⁶².

Anche se lo stress sembra essere una delle cause principali del disagio legato al lavoro, le cause dello stress non possono essere attribuite solo agli individui o interamente all'organizzazione. Alcuni individui sono più vulnerabili di fronte a situazioni stressanti, mentre altre organizzazioni forniscono maggiori stimoli che creano tensione. Pertanto, le

⁶⁰ P.G. Gabassi, M.L. Garzitto, *Persone, lavoro, organizzazione*, cit.

⁶¹ Cox e Griffiths, *Research on work related stress*, European Communities, 2000.

⁶² I. Capua, *La meraviglia e la trasformazione verso una salute circolare*, cit., 69.

capacità di coping individuali e le condizioni organizzative sono determinanti del disadattamento al lavoro delle persone⁶³.

Il presente obiettivo non è quello di enumerare tutte le possibili fonti di stress, ma piuttosto di comprendere come esse siano costituite dall'incontro dei lavoratori con specifici contesti organizzativi caratterizzati da dinamiche e specificità uniche e irripetibili. In altre parole, è necessario conoscere la situazione in cui la persona è inserita⁶⁴.

I rischi psicosociali si riferiscono alla relazione tra le persone e il loro lavoro, e tra le persone nell'ambiente di lavoro. La parola chiave è quindi "relazione".

Porre al centro il concetto di relazione implica una revisione dei metodi di valutazione dello stress lavoro-correlato più comunemente utilizzati fino ad oggi⁶⁵.

La qualità del lavoro, il benessere organizzativo e la salute delle persone sono influenzati anche da nuovi fattori relazionali che devono essere considerati con grande attenzione nelle società moderne e che completano ulteriormente il quadro delineato dal Testo Unico sulla Sicurezza.

⁶³ P.G. Gabassi, M.L. Garzitto, *Persone, lavoro, organizzazione*, cit., 73.

⁶⁴ N.A. De Carlo, A. Falco, D. Dora Capozza, (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, cit. 99.

⁶⁵ La normativa italiana che attualmente disciplina la valutazione dei rischi sul lavoro è il D.Lgs. n. 81/2008 (conosciuto come Testo Unico sulla salute e sicurezza del lavoro) che sancisce inequivocabilmente l'obbligo del datore di lavoro di svolgere la valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, compresi quelli di natura psicosociale.

2.3 La revisione delle metodologie di analisi

Essere un'organizzazione prudente significa porsi nell'ottica di migliorare la qualità dell'efficienza del benessere organizzativo, valorizzare le persone ed essere profondamente informati sui fattori che influenzano questi fenomeni. È quindi necessario riflettere su come le buone metodologie di riferimento⁶⁶ attualmente in uso debbano essere riviste alla luce delle seguenti problematiche applicative che si incontrano dopo una pandemia

- L'emergere di fattori di stress associati alla gestione di una pandemia (ad esempio, l'uso della tecnologia, l'introduzione del lavoro agile, il telelavoro, come già menzionato).

- L'esistenza di dati su eventi sentinella relativi a licenziamenti, congedi prolungati, licenziamenti importanti, esuberi, pensionamenti e insicurezza del lavoro;

- Modifiche apportate alle operazioni e/o ai metodi di lavoro, gestione delle persone considerate vulnerabili, riorganizzazione della mensa e delle aree comuni, gestione dei percorsi verdi⁶⁷;

specificità dei settori in cui si verificano diversi fattori di stress, come la sanità, le scuole, la grande distribuzione organizzata, i trasporti e le PMI.

Seguendo Cox e Griffiths, che propongono una procedura integrata, partecipativa e scientifica a più fasi, secondo il principio della triangolazione, in cui ogni situazione di rischio psicosociale deve essere valutata attraverso almeno tre diverse indagini,

⁶⁶ Tra i metodi più noti utilizzati in ambito nazionale vi sono le indicazioni della metodologia per la valutazione gestione del rischio stress lavoro-correlato sviluppata a partire dal 2011 dall'INAIL, l'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro, seguendo le indicazioni fornite dalla commissione consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato.

⁶⁷ P.G. Gabassi, M.L. Garzitto, *Persone, lavoro, organizzazione*, cit.

L'Organizzazione europea per la sicurezza sul lavoro, utilizzando un'integrazione di almeno tre diverse metodologie di rischio psicosociale. Il documento suggerisce l'importanza di adottare un approccio alla valutazione che utilizzi l'integrazione di almeno tre metodologie diverse⁶⁸.

Si potrebbe prendere in considerazione una combinazione di dati oggettivi, dati soggettivi e valutazione da parte di esperti come dirigenti, specialisti e, in particolare, lavoratori competenti. Le misure possono essere ottenute da diversi soggetti interessati, come medici competenti, rappresentanti dei lavoratori, responsabili delle risorse umane e psicologi, attraverso diversi strumenti di indagine come osservazioni, interviste e colloqui.

Mettersi nell'ottica di una combinazione di metodi significa lavorare in una prospettiva multidisciplinare con le parti dirette e interessate, perseguendo l'ascolto, la condivisione, la ricerca e l'adozione congiunta di nuovi codici interpretativi di comportamento con appropriate tecniche di rilevazione e analisi dei fenomeni.

Nel mondo HSE, lo psicologo James Leeson⁶⁹, noto per aver sviluppato il Modello del Formaggio Svizzero applicato alla gestione del rischio, ci dice informalmente che il rischio psicosociale è come una zanzara. Nel nostro stagno ci sono tre aree di rischio identificabili:

- 1) Aspetti dell'organizzazione del luogo di lavoro
- 2) Fattori sociali sul posto di lavoro

⁶⁸ P. Argentero, C.G. Cortese, (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*, cit., 57.

⁶⁹ J. Reason, P. Rugarli (a cura di), O. Parlangeri O. (traduttore), *L'errore umano*, EPC, Roma, 2014.

3) Ambiente di lavoro, attrezzature e attività pericolose.

Le aree di analisi del rischio riviste proposte dal Consiglio interassociativo sulla prevenzione permanente del dicembre 2022⁷⁰ tengono conto dei fattori di stress associati al lavoro "tradizionale" e li integrano con le condizioni legate al lavoro agile, all'uso della tecnologia, alla gestione del cambiamento e a una maggiore attenzione alle relazioni umane, e includono le condizioni di molestie e di condizioni di violenza, che estende la valutazione alle condizioni di violenza⁷¹.

Di conseguenza, le tre voci aggiuntive sono le seguenti. 1) Aspetti dell'organizzazione del lavoro: gestione del cambiamento organizzativo; lavoro a distanza e isolato; sicurezza del lavoro e lavoro precario; valutazione della resilienza all'uso di nuove tecnologie (ad esempio, robotica avanzata, in particolare "cobot", droni, stampanti 3D, realtà aumentata); accelerazione esponenziale del cambiamento delle prestazioni lavorative, anche in relazione all'uso di sensori. impatto dei nuovi sistemi di controllo⁷²;

2) fattori sociali sul luogo di lavoro: supervisione, civiltà e rispetto, equilibrio tra lavoro e vita privata, violenza sul luogo di lavoro, molestie, bullismo e vittimizzazione;

3) ambiente di lavoro, attrezzature e attività pericolose: lavorare in condizioni e situazioni estreme, come temperature molto calde o fredde, altitudini elevate, lavorare in ambienti instabili come le zone di conflitto.

Quindi, come intervenire?

⁷⁰ <https://www.ciip-consulta.it/>.

⁷¹ N.A. De Carlo, A. Falco, D. Dora Capozza, (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, cit., 105.

⁷² I. Capua, *La meraviglia e la trasformazione verso una salute circolare*, cit., 68.

Gli approcci moderni e aggiornati considerano i fattori di rischio psicosociale come una mappa su cui le aziende possono costruire i propri percorsi di conoscenza e di crescita, individuare le misure preventive adeguate e pianificare lo sviluppo delle competenze interne e l'acquisizione di expertise che garantiscano un migliore funzionamento dell'organizzazione in un'ottica di benessere individuale e collettivo.

In questo senso, attraverso la fase di zero-mapping è possibile individuare ulteriori aree e fattori ritenuti importanti da integrare in una particolare realtà aziendale.

La valutazione dei rischi psicosociali richiede quindi un impegno da parte di tutta l'azienda. Parte dalla direzione, che progetta e gestisce l'organizzazione del lavoro, e incoraggia la partecipazione e il feedback dei lavoratori per determinare l'efficacia delle misure preventive⁷³.

Se riuscite ad ancorarvi a un'immagine mentale che ne faciliti la comprensione, sarete in grado di delineare i passi da compiere. Quanto segue non ha la pretesa di essere esaustivo, ma è elencato per facilitare la lettura e la comprensione, e non è in ordine gerarchico o di priorità di importanza.

Primo passo: la conoscenza

Al di là della questione della prevenzione delle azioni correttive, la conoscenza del benessere organizzativo può contribuire in modo significativo a modificare il clima della cultura organizzativa e la finalità dei processi aziendali⁷⁴.

⁷³ In ambito sanitario un riferimento è “La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato - modulo contestualizzato al settore sanitario” (INAIL, 2022).

⁷⁴ V. Gennari, D. Di Ciaccio, *La scienza delle organizzazioni positive*, Franco Angeli, Milano, 2018, 20.

Secondo passo: la promozione

L'adozione di un nuovo codice di condotta del lavoro con aspetti, principi e comportamenti particolarmente rilevanti per la qualità del servizio, la soddisfazione individuale e l'efficienza aziendale richiede la creazione di un nuovo codice etico che integri i codici tradizionali, compresi i codici legali, i codici morali e i codici deontologici professionali⁷⁵.

I nuovi codici del lavoro includono aree di volontà, obiettivi, aspirazioni e comportamenti individuali e collettivi. L'ambiente di lavoro viene così riconosciuto come un luogo privilegiato in cui le persone esprimono e realizzano molto di sé, sempre in conflitto dialettico⁷⁶.

Tra le dimensioni e i comportamenti chiave da includere nel nuovo codice potrebbero esserci la coerenza con gli obiettivi, l'efficacia, l'efficienza, l'integrità, il benessere, l'adeguatezza delle prestazioni (talvolta citate nei codici etici aziendali), la responsabilità sociale, la responsabilità personale, la motivazione, la libertà, l'empatia, la tolleranza e l'equità, oltre alla gerarchia dei valori aziendali⁷⁷.

In termini di benessere organizzativo, vale la pena ricordare un'importante direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004. Questa direttiva raccomanda alle amministrazioni pubbliche di creare ambienti e contesti di lavoro ispirati a principi e valori chiave quali la fiducia, la trasparenza e lo sviluppo condiviso e partecipato. Sempre nel 2004, è stato firmato con i sindacati un Protocollo sullo sviluppo compatibile e

⁷⁵ F. Avallone, A. Paplomatas, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, cit., 120.

⁷⁶ N.A. De Carlo, A. Falco, D. Dora Capozza, (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, cit., 110.

⁷⁷ I. Capua, *La meraviglia e la trasformazione verso una salute circolare*, cit., 69.

sostenibile delle istituzioni. Questo nasce da una rinnovata consapevolezza dell'importanza del fattore umano in un'organizzazione aziendale correttamente evoluta⁷⁸.

L'obiettivo è quello di promuovere lo sviluppo di una cultura aziendale sempre più attenta a valori quali la personalità e la dignità dei lavoratori.

Fase 3: Gestione

Un'adeguata gestione dei conflitti con i colleghi e i superiori, unita a un'appropriata gestione dei fattori di stress da parte dell'organizzazione e dell'individuo, garantisce che le sfide dell'ambiente di lavoro siano affrontate in modo adeguato e soddisfacente. Fase

4: Mediazione.

Gli individui devono mediare anche attraverso variabili come il proprio senso di efficacia (autoefficacia descritta da Bandura⁷⁹), la resilienza, l'ottimismo, le strategie di coping, tra cui la gestione del tempo, l'utilizzo delle abilità cognitive della logica e la capacità di rigenerare la propria energia fisica ed emotiva.

Fase 4: Impegnarsi.

Impegnarsi nell'individuazione e nell'attuazione di buone prassi che sensibilizzino al sostegno dell'organizzazione di fronte al carico di lavoro e abbiano un impatto pratico sull'efficacia collettiva⁸⁰.

Fase 5: Valorizzazione.

La valorizzazione dell'individualità della differenza e della complementarità può portare a un benessere e a una soddisfazione lavorativa positivi e a un malessere e a

⁷⁸ P. Argentero, C.G. Cortese, (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*, cit., 67.

⁷⁹ A. Bandura, *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*, Eriksson, Trento, 2000.

⁸⁰ V. Gennari, D. Di Ciaccio, *La scienza delle organizzazioni positive*, cit., 47.

un'insoddisfazione lavorativa negativi. Particolarmente importanti sono le variabili sociodemografiche, le differenze di genere e di età. Le variabili organizzative individuali richiedono conoscenza, attenzione, giudizio e modi di agire adeguati.

Fase 6: Formazione.

Di particolare importanza sono le strategie e le iniziative di formazione direttamente collegate alla ricerca, all'innovazione scientifica e tecnologica e alle responsabilità e sensibilità di datori di lavoro, dirigenti, lavoratori e loro rappresentanti⁸¹.

I punti dell'Accordo Stato/Regioni del 21 dicembre 2011 sulla formazione come misura preventiva e correttiva sono molto importanti.

2.5 Al centro di questo processo e percorso di cambiamento: la persona

Nel nostro Paese, in Europa e nel mondo, è sempre più necessario mettere al centro i lavoratori. Il contributo principale che ogni organizzazione produttiva può dare è a beneficio di tutte le persone che vi lavorano, uomini e donne, delle loro famiglie e della società nel suo complesso.

Quanto più ogni organizzazione riesce a praticare norme etiche nei rapporti con le persone e le comunità, in termini di sviluppo sociale e tutela dell'ambiente, e a migliorare la situazione complessiva delle popolazioni in cui opera, tanto più può tutelare chi vi lavora e assicurarsi un vantaggio competitivo.

⁸¹ I. Capua, *La meraviglia e la trasformazione verso una salute circolare*, cit., 70.

Tutte le imprese virtuose possono essere motrici di sostegno collettivo e di sviluppo del senso di comunità, i migliori strumenti di prevenzione che abbiamo a disposizione.

Oggi il fenomeno dello stress lavoro-correlato nelle organizzazioni è una sfida scientifica e professionale. Ciò significa adottare interventi sistematici a sostegno di un modello clinico molto vicino a una prospettiva medica centrata sul sintomo.

Occorre agire con metodologie di intervento sistematiche, con interventi organizzativi costruiti all'interno di un quadro interpretativo ampio. Di fronte alla complessità del mondo e del mercato del lavoro, è riduttivo pensare agli interventi sullo stress all'interno delle organizzazioni come interventi da una prospettiva clinica individuale o di gruppo⁸².

Lo stress, come molte patologie, viene riconosciuto e considerato solo tardivamente.

Non sembra ragionevole considerare lo stress come una variabile costante in un'organizzazione, ma piuttosto come un fenomeno derivato da processi organizzativi diseguali. I contesti aziendali con un orientamento alla qualità e alla cultura della qualità meno forte hanno maggiori probabilità di essere attaccati e contagiati da situazioni di stress. Se la qualità dell'organizzazione è elevata, i clienti interni ed esterni possono essere soddisfatti. D'altra parte, è proprio la sofferenza organizzativa interna a determinare il livello di inefficienza, che spesso si ripercuote sulla catena produttiva e riduce la qualità dei prodotti e dei servizi offerti⁸³.

L'adozione di politiche di gestione delle risorse umane basate su trasparenza, equità, chiarezza e flessibilità, la formazione e l'informazione dei lavoratori e la promozione di

⁸² V. Gennari, D. Di Ciaccio, *La scienza delle organizzazioni positive*, cit. 48.

⁸³ N.A. De Carlo, A. Falco, D. Dora Capozza, (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, cit., 110.

uno stile di leadership basato sul coinvolgimento e sul rispetto della persona sono tutte misure che possono prevenire il fenomeno dello stress lavoro-correlato come rischio psicosociale⁸⁴.

Secondo Ilaria Kapua, una delle massime autorità internazionali in materia di virologia, ci troviamo di fronte a un'opportunità unica per ripensare la salute come un sistema ciclico tra uomo e ambiente. La sfida consiste nel riconoscere che la salute è un sistema di vasi comunicanti che può essere migliorato attraverso un'innovazione responsabile volta a rigenerare l'equilibrio.

Secondo l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, i rischi psicosociali rappresentano una sfida importante nel mondo del lavoro odierno e una delle priorità principali per garantire la salute e la sicurezza sul lavoro.

I lavoratori nei luoghi di lavoro odierni devono avere competenze e conoscenze aggiornate sui rischi psicosociali ed essere in grado di effettuare valutazioni appropriate che portino a piani di intervento efficaci. In questo senso, l'aspetto tecnico e professionale degli psicologi che operano nel mondo del lavoro e all'interno delle organizzazioni può contribuire a fornire una lettura sistematica.

⁸⁴ I. Capua, *La meraviglia e la trasformazione verso una salute circolare*, cit., 82.

CAPITOLO III

3. Gestione delle risorse umane, sostenibilità e benessere organizzativo e del singolo

Tutti concordano sul fatto che le risorse umane sono una risorsa indispensabile per le aziende e che nessuna organizzazione può esistere senza di esse. Tuttavia, nonostante l'accordo universale, esistono almeno due difficoltà nella gestione delle risorse umane in un'ottica di sostenibilità e di armonizzazione di HR e SPP:

1) le organizzazioni devono creare condizioni in cui personale con esigenze, aspettative, valori e culture molto diverse possa comunque esprimere il proprio potenziale e sentirsi motivato e coinvolto nel proprio lavoro;

2) quantificare il contributo dei singoli dipendenti in termini economici e finanziari non è sempre facile come "il numero di lavori svolti" o, più semplicemente, "il numero di pezzi di lavoro svolti".

Certamente le conoscenze e l'esperienza che ogni dipendente può offrire alla propria organizzazione sono importanti, ma oggi stanno emergendo come essenziali anche altre competenze e abilità che apportano valore e vantaggio competitivo⁸⁵. Si pensi, ad

⁸⁵ R. Rumiati, *Soft skill. Cosa sono e perché sono importanti*, Raffaele Cortina Editore, Milano 2023.

esempio, alla volontà e alla capacità di adattarsi, o alle abilità comunicative e alla relativa capacità di costruire relazioni nell'ambiente di lavoro.⁸⁶

Dal punto di vista del lavoratore, riemerge la domanda già formulata⁸⁷. Anche la stampa non specializzata ha più volte posto l'accento sul tema della retribuzione, ma motivare e trattenerne i dipendenti richiede anche iniziative in queste direzioni: benessere organizzativo, relazioni, opportunità di crescita professionale, riconoscimento dell'individualità, tutela della salute e della sicurezza, conciliazione vita-lavoro. Esperienze aziendali specifiche⁸⁸ confermano fortunatamente che alcune organizzazioni si stanno muovendo in questa direzione e, insieme alla letteratura sull'argomento, ci forniscono alcuni suggerimenti precisi per andare avanti.

Il punto di partenza è considerare le lavoratrici e i lavoratori come collaboratori, unici per l'esperienza e le competenze che offrono all'azienda, ma anche unici per i loro bisogni e le loro personalità che vanno tutelate. Se il primo aspetto ci porta ad agire con un atteggiamento di fiducia nei loro confronti, a stabilire un processo graduale di delega e a coinvolgerli attivamente nelle scelte aziendali, comprese quelle relative alla tutela della salute e della sicurezza, il secondo aspetto ci spinge a tenere conto delle diverse esigenze che una persona può avere in relazione alla fase della vita che sta attraversando e ci incoraggia a prendere in considerazione le diverse esigenze che una persona può avere in relazione alla fase della vita che sta vivendo. Questo secondo aspetto può riflettersi, ad

⁸⁶ Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Wohlgemuth, M. (2022). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *Journal of Applied Psychology, 107*(6).

⁸⁷ Flavio Battiston, *L'orizzonte etico della cura*, Famiglia Oggi, 12/2002.

⁸⁸ Flavio Battiston, "HR, produzione e SGSSL: le esperienze delle aziende (I parte)", *ibid.*, 2024, 1, 27;

esempio, nella personalizzazione dei contratti, degli orari di lavoro (in coordinamento con gli impegni personali), dei sistemi di benefit aziendali e delle prestazioni erogate (che possono cambiare a seconda della situazione familiare e dell'età). In questo senso, l'introduzione di programmi di diversità e inclusione dovrebbe essere accolta con favore, in modo che tutti in azienda siano liberi di essere se stessi e, soprattutto, in modo che si crei una cultura in cui la diversità sia vista come un valore.

In secondo luogo, si ribadisce l'importanza della formazione come eccezionale e diversa dall'informazione⁸⁹. Viene data priorità a corsi di formazione "su misura" per tutti i dipendenti, adattati alle singole aziende. Tali corsi di formazione dovrebbero implementare e aggiornare non solo le competenze specifiche del proprio lavoro, ma anche le competenze trasversali (soft skills)⁹⁰ come la comunicazione, la risoluzione dei problemi e la gestione dei conflitti. Agire in questa direzione significa costruire rapporti di collaborazione e reciprocità con chi sviluppa le risorse umane, in particolare scuole, università e centri di formazione, tenersi in contatto con loro, conoscere le tendenze e i temi prioritari della letteratura in materia, ma anche attuare una selezione più attenta e consapevole delle persone.

Un terzo fattore per operare in una logica sostenibile è la presentazione di una visione del futuro. Una cultura interna che promuova il benessere organizzativo e individuale dipende anche dalla conoscenza da parte di tutti i dipendenti delle prospettive future dell'organizzazione, dei suoi piani di investimento, degli obiettivi che intende raggiungere e delle iniziative che sta attuando. L'ambiguità sulle prospettive future in termini di sicurezza del lavoro e di sviluppo della carriera è incompatibile con un ambiente di lavoro

⁸⁹ Ricordiamo che anche il D.Lgs. n. 81/2008 s.m.i. nell'art. 2 distingue fra informazione e formazione.

⁹⁰ Luisa Perotti, "Soft skills a servizio della sicurezza sul lavoro", *ibid.*, 2024, 2, 95.

che promuove la sostenibilità e gli aspetti sociali. Lo sviluppo professionale e contrattuale deve essere pianificato in modo sistematico, con feedback, convalida e rinforzo delle competenze e dei comportamenti acquisiti, nonché modifiche agli aspetti e agli atteggiamenti che devono essere migliorati.

Questo aspetto, che si ricollega alla sezione precedente, apre la questione dell'equità e della trasparenza nella retribuzione, di cui si è parlato brevemente in precedenza. Sarebbe auspicabile l'inserimento nei contratti di secondo livello di parametri retributivi legati non solo alle performance produttive, ma anche all'acquisizione e all'adesione ai valori e ai comportamenti previsti dal Codice Etico e alle linee guida dettate dal perseguimento delle politiche aziendali ESG.

Inoltre, dalle testimonianze aziendali emerge che il benessere organizzativo, che è causa e conseguenza del benessere individuale, può essere raggiunto anche attraverso una precisa definizione dei compiti e degli obblighi assegnati a ciascun individuo. Tuttavia, è importante che le definizioni dell'organigramma e le descrizioni delle mansioni non siano rigide e inamovibili, ma siano accompagnate da un processo pianificato di rotazione e avvicendamento delle mansioni e dalla promozione della flessibilità nell'assegnazione di compiti, ruoli e mansioni⁹¹.

I compiti sono definiti in modo tale che il lavoro sia significativo, stimolante, realizzabile e rappresenti un'opportunità per dimostrare la propria competenza. Infine, un altro parametro da valutare è la quantità di lavoro assegnato, intesa non solo come

⁹¹ Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1)

corrispondenza e compatibilità tra il lavoro assegnato e le competenze e le risorse del lavoratore, ma anche in termini di energie mentali e fisiche investite, soprattutto in termini di possibilità di recupero dopo una prestazione dura e impegnativa. Viene anche valutato in termini di allocazione del tempo con il potenziale di recupero.

Infine, l'obiettivo primario della visione ESG è quello di tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori attraverso l'utilizzo di scelte tecniche e organizzative, l'informazione e la formazione, nonché l'evoluzione tecnologica e medica in continua evoluzione.

Tuttavia, nelle testimonianze raccolte, è evidente che il termine salute e sicurezza sta progressivamente passando in secondo piano, lasciando spazio al termine benessere, più difficile ma anche più corretto da utilizzare nella ricerca di un equilibrio tra HR, SPP e produzione. In questo contesto, le aziende possono chiedersi, ad esempio, se esiste un potenziale di interazione sociale all'interno dell'azienda, se è necessario attivare percorsi di coaching con professionisti, se è necessario inserire la figura dello psicologo aziendale nel proprio organigramma, ecc.

Il discorso sul rapporto tra benessere individuale e organizzativo, gestione delle risorse umane, salute e sicurezza sul lavoro e produttività proseguirà nel prossimo contributo, cercando di bilanciare questi elementi.

Si tratta di un cambiamento culturale, che non si ottiene con una singola azione in un solo momento. Le scelte quotidiane, la perseveranza, il linguaggio utilizzato, i canali di

comunicazione introdotti e l'investimento continuo nella formazione sono almeno questi, elementi essenziali e integrali per avviare e attuare questo cambiamento⁹².

Questo cambiamento è una scelta o un'inevitabilità. In altre parole, è possibile perseguire un tale cambiamento di paradigma o è più urgente che le aziende non solo continuino a produrre, ma si sviluppino? I dati allarmanti sugli infortuni e le difficoltà che molte aziende incontrano nel reclutare e trattenere il personale indicano la seconda risposta.

3.1 Leadership resiliente

Sebbene il concetto di resilienza sia stato discusso in relazione all'organizzazione nel suo complesso, è importante sottolineare che per generare resilienza in un'organizzazione è innanzitutto importante che le persone che la compongono siano resilienti. Adotteremo quindi un approccio multilivello e ci concentreremo sul ruolo svolto dagli individui all'interno dell'organizzazione nel promuovere la resilienza.

Infatti, soprattutto nelle organizzazioni esposte a frequenti cambiamenti, i leader devono sviluppare competenze di resilienza e garantire che queste vengano trasferite ai membri della loro organizzazione attraverso una cultura organizzativa adeguata.

⁹² Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5)

L'attenzione si sposta poi sugli individui che compongono l'organizzazione, in modo che possano comprendere le transizioni che trasformano la resilienza individuale in resilienza organizzativa.

L'analisi del lavoro di Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) evidenzia la correlazione tra la gestione strategica delle risorse umane (HRM) e lo sviluppo della resilienza organizzativa.

Sebbene questa correlazione sia presentata in termini quantitativi, deve essere ancora analizzata in modo più approfondito per creare indicatori quantitativi.

Un'influenza positiva sullo sviluppo della resilienza organizzativa può essere l'efficacia della leadership organizzativa. La leadership dovrebbe adottare un approccio proattivo per facilitare il recupero dell'organizzazione nel suo complesso dopo un evento negativo (Der Heide e Irwin, 1989).

In effetti, tutte le organizzazioni, soprattutto quelle esposte a frequenti cambiamenti, dovrebbero riconoscere che la resilienza è un elemento chiave di una leadership efficace. La vera forza e capacità dei leader non si vede quando non ci sono insidie, ma quando ci sono grossi problemi (Stam et al., 2000).

La leadership svolge un ruolo importante nella pianificazione e nella preparazione delle risposte alle crisi, ma potrebbe non essere in grado di prevedere tutti gli eventi possibili. Di conseguenza, risposte efficaci agli shock dipendono anche da competenze specifiche, come saper improvvisare le decisioni, identificare e mobilitare le risorse necessarie, stabilire canali di comunicazione efficaci e coordinare i membri dell'organizzazione.

Inoltre, quando parliamo di leadership resiliente, non ci riferiamo solo alla resilienza dei leader stessi, ma anche allo sviluppo della resilienza nei membri dell'organizzazione da

loro guidata, che li stimola a resistere e a reagire positivamente alle crisi. Ci riferiamo a tutti i comportamenti di leadership che promuovono lo sviluppo della resilienza nei membri dell'organizzazione che guidano e li stimolano a resistere e a rispondere positivamente alle crisi. In effetti, Everly, Strouse e Everly (2011) ritengono che ci siano sei principi a cui la leadership che mira ad aumentare la resilienza dovrebbe attenersi:

- Agire con integrità morale
- Comunicare in modo efficace
- Sfruttare il potere dell'ottimismo e della profezia che si autoavvera.
- Assumersi la responsabilità delle proprie azioni.
- Utilizzare la gestione dello stress come vantaggio competitivo.
- Costruire una cultura della resilienza

Mentre i primi cinque principi si riferiscono principalmente alla resilienza dei singoli leader, l'ultimo principio mira a promuovere la resilienza in tutte le parti dell'organizzazione.

Sapendo che la "cultura della resilienza" è una componente del più ampio concetto di "cultura organizzativa", quest'ultima costituita da un insieme di norme che orientano il comportamento dei dipendenti, sia nelle attività quotidiane sia in occasione di eventi insoliti e inaspettati, è attraverso la cultura organizzativa che gli individui all'interno di un'azienda possono imparare a interpretare gli eventi, Si può affermare che, attraverso la

cultura organizzativa, gli individui all'interno di un'azienda sono condizionati ad assumere un particolare modello cognitivo che influenza il modo in cui interpretano gli eventi, il proprio coinvolgimento, le opinioni e il senso di appartenenza (Costa e Gianecchini, 2013).

Quanto più forte è il coinvolgimento della persona nell'organizzazione, tanto maggiore è il suo impegno e gli atteggiamenti più resilienti che adotta.

I leader hanno quindi un ruolo importante nell'affrontare le crisi improvvise e devono essere non solo resilienti loro stessi, ma anche in grado di trasferire questa capacità a tutti gli altri membri dell'organizzazione attraverso un'adeguata cultura organizzativa⁹³.

⁹³ Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6)

3.2 La resilienza nei dipendenti core dell'organizzazione

La leadership svolge un ruolo fondamentale nel rendere un'organizzazione resiliente, ma anche i team, i dipendenti che compongono l'organizzazione, svolgono un ruolo importante.

Infatti, affinché un'organizzazione sia resiliente, è innanzitutto importante che gli individui che la compongono lo siano (Shin, Taylor e Seo, 2012). La resilienza psicologica dovrebbe quindi essere un prerequisito fondamentale per l'occupabilità, soprattutto nelle aziende esposte a frequenti cambiamenti, e i manager dovrebbero mettere in atto strategie appropriate per migliorare o creare questa capacità. Data la correlazione esistente tra gestione delle risorse umane (HRM) e performance (Subramony, 2009), la resilienza organizzativa può essere descritta come un insieme di pratiche che creano resilienza a livello individuale.

Quando parliamo di resilienza a livello individuale, ci riferiamo alla resilienza personale, o resilienza psicologica, cioè alla capacità umana di affrontare e superare le avversità della vita e di andare avanti per il meglio (Grotberg, 1996).

Questa relazione tra resilienza individuale e resilienza organizzativa riflette la tipica interazione tra sistemi e sottosistemi. La competenza a livello organizzativo non è semplicemente l'aggregato delle competenze individuali, ma è data dall'interazione di varie competenze individuali (Morgeson & Hofmann, 1999).

Di conseguenza, la resilienza organizzativa può essere promossa attraverso adeguate politiche di gestione delle risorse umane. In primo luogo, occorre prestare attenzione allo sviluppo delle capacità di resilienza psicologica dei singoli dipendenti, in modo che, quando interagiscono tra loro, possano assorbire efficacemente l'incertezza all'interno

dell'organizzazione, formulare risposte specifiche alle minacce e trarre vantaggio da eventi potenzialmente dirompenti che possono minacciare la sopravvivenza dell'organizzazione stessa. L'organizzazione deve avere la capacità di rispondere agli eventi dirompenti che possono minacciare la sopravvivenza dell'organizzazione stessa.

Questa competenza non deve necessariamente essere acquisita da tutti i dipendenti dell'organizzazione. Infatti, all'interno di un'azienda, dipendenti diversi contribuiscono in modo diverso al successo dell'organizzazione (Lepak et al., 2007).

Considerando che il punto di partenza per creare organizzazioni resilienti è avere individui resilienti (Morganson e Holfmann, 1999), è importante che chi gestisce le risorse umane metta in atto strategie adeguate per consentire agli individui di sviluppare competenze di resilienza. Di seguito sono riportati alcuni esempi di strategie che possono aiutare gli individui a sviluppare le capacità di resilienza.

3.3 Sviluppo della resilienza organizzativa attraverso HRM

Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall⁹⁴ hanno analizzato lo sviluppo della resilienza a livello organizzativo e hanno evidenziato la correlazione tra HRM e creazione di resilienza organizzativa. Infatti, hanno mostrato come un approccio strategico alla gestione delle risorse umane (HRM) consenta lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, che a loro volta migliorano la resilienza organizzativa attraverso l'interazione

⁹⁴ Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

delle competenze dei dipendenti.

Interagendo tra loro, queste competenze permettono di migliorare e sviluppare le stesse competenze a livello organizzativo.

A questo punto, è interessante esplorare come questi autori siano giunti alla conclusione che un'organizzazione composta da dipendenti resilienti può diventare essa stessa resiliente e ottenere un vantaggio competitivo.

Sulla base del modello di Lengnick-Hall e Beck⁹⁵ discusso in precedenza, le routine organizzative e la combinazione di tre costrutti - cognitivo, comportamentale e contestuale - sono importanti perché un'organizzazione sia resiliente. L'HRM può quindi intervenire implementando un insieme di pratiche HR volte a promuovere o migliorare tutte le KSAO ritenute necessarie per rafforzare le componenti cognitive, comportamentali e contestuali che consentono lo sviluppo della resilienza nell'organizzazione.

Ma come possono i sistemi di gestione delle risorse umane favorire la resilienza nella forza lavoro di un'organizzazione?

Per capire quali sono le pratiche HR più adatte a creare resilienza organizzativa, bisogna innanzitutto comprendere come è strutturato un sistema di gestione delle risorse umane (HRM).

La Figura 2 ("Sviluppare una capacità di resilienza organizzativa attraverso la gestione

⁹⁵ Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.

strategica delle risorse umane", Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011), nel modello adottato da Lepak (2004), il sistema HR è un costrutto a più livelli in cui la "filosofia HR" e il "contributo desiderato dei dipendenti" consentono la formulazione di politiche HR appropriate. Per comprendere meglio queste tre componenti, analizziamole in dettaglio:

- Principi HR: i principi HR costituiscono le linee guida da seguire nell'HRM e sono la base per lo sviluppo di politiche e pratiche HRM.

- Contributi desiderati dei dipendenti: i contributi desiderati dei dipendenti si riferiscono a un insieme di atteggiamenti e comportamenti che i dipendenti dovrebbero attuare per raggiungere gli obiettivi strategici.⁹⁶

- Politiche HR: le politiche HR sono i mezzi attraverso i quali vengono realizzati i principi guida dell'organizzazione.

⁹⁶ Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3)

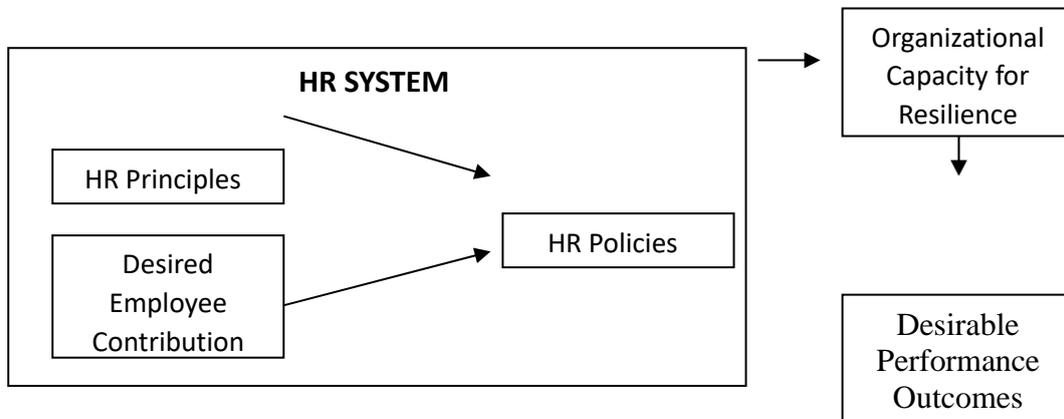


Figura 2 - :Sistema di gestione delle risorse umane finalizzato allo sviluppo della capacità di resilienza organizzativa. (Fonte:”Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011).

Al fine di poter raggiungere gli obiettivi prefissati, è importante che l’*HR System* sia forte, cioè sia in grado di comunicare ai dipendenti in maniera chiara gli obiettivi, le aspettative e le caratteristiche necessarie così che i lavoratori possano comprenderli e comportarsi adeguatamente.

A questo punto è possibile comprendere che i responsabili dell’HRM, servendosi di *HR Principles*, *Desired Employee Contributions* e *HR Policies* possono andare ad incrementare le componenti cognitive, comportamentali e contestuali al fine di generare resilienza organizzativa, così come si può vedere nella Tabella

1.

COMPONENTI DI RESILIENZA ORGANIZZATIVA	COMPONENTI DI UN HR SYSEEM		
	DESIRED EMPLOYEE CONTRIBUTIONS	HR PRINCIPLES	HR POLICIES
COMPONENTE COGNITIVA	<ul style="list-style-type: none"> -Essere esperti -Opportunismo -Creatività -Risolutezza nonostante l'incertezza -Mettere in discussione ipotesi fondamentali -Concettualizzare soluzioni innovative ed appropriate 	<ul style="list-style-type: none"> -Sviluppare un orientamento di partnership con i dipendenti -Localizzare il potere decisionale -Lavoro basato su team e job design -Approccio relazionale piuttosto che transazionale con i dipendenti -Minimizzare regole procedure -Valorizzare il diversity management -Investire sul capitale umano -Meccanismi formali ed informali 	<ul style="list-style-type: none"> -Personale selettivo -Sicurezza sul posto di lavoro -Incarichi di lavoro interfunzionali -Ampie fonti di reclutamento -Opportunità di continuo sviluppo -Team work -Incentivi al gruppo -Continua socializzazione

COMPONENTI DI RESILIENZA ORGANIZZATIVA	COMPONENTI DI UN HR SYSEM		
	DESIRED EMPLOYEE CONTRIBUTIONS	HR PRINCIPLES	HR POLICIES
COMPONENTE COMPORTAMENTALE	<ul style="list-style-type: none"> -Escogitare soluzioni non convenzionali -Originalità ed iniziativa nell'affrontare una situazione -Fornire risposte a qualsiasi minaccia improvvisa bilanciando l'uso di routine e linee di azione radicalmente diverse da quelle utilizzate usualmente 	<ul style="list-style-type: none"> --Sviluppare cultura organizzativa -Clima di comunicazione e collaborazione -Propensione al problem solving -Condividere le conoscenze -Flessibilità del lavoro -Incoraggiare la resistenza dei lavoratori e la loro riflessività --Eliminare confini organizzativi 	<ul style="list-style-type: none"> -Sperimentare avendo la libertà di fallire -Apprendere dalle azioni passate -Open architecture -Flessibilità e coordinamento delle risorse umane -Ampi job description -Suggerimenti tra dipendenti - Cross-departmental task-force
COMPONENTE CONTESTUALE	<ul style="list-style-type: none"> -Sviluppare connessioni interpersonali -Condividere informazioni e conoscenze con gli altri membri dell'organizzazione -Ampliare i processi decisionali ai dipendenti core 	<ul style="list-style-type: none"> -Rete di relazioni interne ed esterne all'organizzazione --Clima di reciproca fiducia ed interdipendenza -Capacità di autogestione e auto-leadership -Enfatizzare i risultati piuttosto che i compiti -Creare un'ampia rete di risorse 	<ul style="list-style-type: none"> -Relazioni tra dipendenti e clienti -Empowerment -Valutazioni basate sui risultati -Sistemi di informazione integrati ed accessibili

Tabella 1- Componenti dell'HR System che permettono lo sviluppo della capacità di resilienza (Fonte:"Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management",Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011).

Dopo aver evidenziato i diversi elementi e le caratteristiche con cui l'HRM può intervenire per aumentare o creare resilienza nei dipendenti e quindi nelle organizzazioni, il passo successivo è quello di indagare quali pratiche HR possono effettivamente aumentare la resilienza organizzativa Bardoel, Pettit, De Cieri e McMillan⁹⁷, dopo aver analizzato la letteratura fino ad ora, ritengono che la formazione non sia l'unico strumento per migliorare la resilienza dei dipendenti, ma che, al contrario, ci siano una serie di pratiche che

⁹⁷ Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.

- Sviluppare il supporto sociale sul posto di lavoro
- Pratiche di conciliazione vita-lavoro
- Programmi di sostegno ai dipendenti
- Formazione sulla resilienza e altri programmi di sviluppo della resilienza
- Sistemi di lavoro flessibile
- Sistemi di salute e sicurezza sul lavoro
- Sistemi di gestione dei rischi e delle crisi
- Gestione della diversità

Inoltre, è necessario richiamare l'attenzione sul fatto che, oltre a tutte queste pratiche che possono aumentare la capacità di resilienza di un individuo, esistono anche pratiche che possono viceversa ridurla.

Naturalmente, queste pratiche non sono universali e non si applicano indistintamente a tutte le organizzazioni. Ogni organizzazione deve cercare di sviluppare politiche, pratiche e contributi specifici dei dipendenti che le consentano di creare resilienza individuale, e quindi resilienza organizzativa, in base alle proprie esigenze.

In conclusione, si può affermare che, sebbene la ricerca sulla relazione tra resilienza individuale e resilienza organizzativa abbia prodotto una serie di risultati, questi sono ancora agli inizi e mirano a consentire una misurazione quantitativa del valore aggiunto

dalle HRM allo sviluppo della resilienza organizzativa. Questa fase è molto complessa, poiché è difficile misurare visibilmente il contributo delle HRM.

In questo capitolo è emersa una correlazione tra la resilienza degli individui all'interno di un'organizzazione e la resilienza dell'organizzazione stessa.

In effetti, l'adozione di un approccio multilivello evidenzia l'importanza del ruolo svolto dalla leadership, dai dipendenti di base e dalle HRM nella creazione della resilienza organizzativa.

Nonostante queste evidenze empiriche e il crescente numero di ricerche condotte negli ultimi anni, ci sono ancora diversi aspetti del fenomeno della resilienza che possono essere analizzati in relazione agli individui che la compongono.

Dopo aver analizzato lo sviluppo della ricerca sulla resilienza organizzativa, analizzeremo ora alcuni modelli. Infatti, fino a questo punto abbiamo esaminato solo gli aspetti teorici, ma cosa possono fare esattamente le organizzazioni per aumentare la loro resilienza? Per capirlo, analizzeremo alcuni modelli che sono stati sviluppati.

Uno dei primi autori a cercare di capire come introdurre la resilienza in un'organizzazione è stato Mallak (1988). Questo autore riteneva che ci fossero sette principi da seguire per creare una maggiore resilienza all'interno di un'organizzazione

- Considerare le esperienze in modo costruttivo: di fronte a un evento negativo, l'organizzazione deve essere in grado di coglierne gli aspetti positivi e andare avanti. Affinché un'organizzazione sia resiliente quando si verificano gli shock, gli individui all'interno dell'organizzazione non devono lamentarsi, pensare che il problema non possa essere risolto o scappare.

- Assumere un comportamento adattivo positivo Quando si parla di resilienza, ci si riferisce a risposte non pianificate, cioè a risposte che devono essere date a eventi inaspettati. Pertanto, quando si verificano tali situazioni, le organizzazioni devono essere in grado di percepire il cambiamento come un'opportunità piuttosto che come un limite.

- Acquisire risorse esterne adeguate. Le organizzazioni che hanno accesso a risorse esterne adeguate sono maggiormente in grado di adattarsi in modo proattivo ai vari eventi che possono verificarsi. Per rispondere positivamente al cambiamento, spesso hanno bisogno di risorse diverse da quelle che utilizzano quotidianamente, come servizi di consulenza, informazioni, supporto finanziario ed emotivo.

- Estendere i confini del processo decisionale: delegare ai dipendenti una maggiore autorità decisionale. Ovviamente i dipendenti non possono prendere decisioni di importanza strategica, ma dare loro più potere decisionale permette di assumersi la responsabilità di risolvere i problemi da soli, riducendo così i tempi di risposta complessivi.

- Pratica del bricolage: avere la capacità di trovare soluzioni utilizzando elementi separati. Secondo la definizione di Karl Weick (1993), le persone che praticano il bricolage sono quelle che rimangono creative sotto pressione. Applica le routine in situazioni caotiche e combina i diversi concetti appresi per trasformare il caos in ordine.

- Sviluppare la tolleranza all'incertezza: sviluppare la capacità di prendere decisioni anche quando si hanno meno informazioni di quelle che si vorrebbero avere.

- Costruire sistemi di ruoli virtuali. La resilienza di un'organizzazione aumenta se i membri al suo interno sono in grado di comprendere e svolgere le attività svolte da altri

membri e, se necessario, di sostituirli. In questo caso, gli individui possono visualizzare gli obiettivi più ampi del team nel suo complesso conoscendo anche i ruoli degli altri dipendenti.

Secondo il modello di Malak, seguire questi sette principi può aiutare a costruire un'organizzazione più resiliente, e suggerisce i seguenti comportamenti che i manager dovrebbero adottare per raggiungere questo obiettivo

- Fornire ai dipendenti feedback, riconoscimenti pubblici e ricompense adeguate per incoraggiarli ad adottare un atteggiamento positivo nei confronti dell'organizzazione. Anche se i singoli si comportano in modo scorretto, i manager possono fornire un feedback costruttivo per aiutare i dipendenti a capire cosa stanno sbagliando e come possono migliorare.

- Ampliare i confini del processo decisionale. Per seguire questo principio, gli individui all'interno dell'organizzazione devono disporre di informazioni sufficienti per prendere decisioni appropriate e avere accesso alle risorse necessarie per mettere in pratica le loro decisioni.

- Fornire ai dipendenti corsi di formazione adeguati per sviluppare competenze come il bricolage.

Lengnick- Hall e Beck (2005) teorizzano la resilienza come un costrutto multidimensionale di natura strategica e manageriale, creato dall'interazione di tre caratteristiche organizzative: resilienza cognitiva, comportamentale e contestuale. Le organizzazioni più resilienti sono quelle che raggiungono i massimi livelli in tutte e tre queste componenti.

La componente cognitiva consente alle organizzazioni di interpretare in modo creativo l'incertezza, di analizzare le situazioni e di fornire soluzioni che vanno oltre la semplice sopravvivenza. Le organizzazioni con un elemento cognitivo sono in grado di generare soluzioni innovative e appropriate (Amabile, 1988). Le organizzazioni con questo elemento non sono vincolate da risposte convenzionali; al contrario, sono spinte dal desiderio di mettere in discussione gli assunti di base, sfidandoli con coraggio e audacia, ma sempre rispettando i vincoli imposti dalla realtà.

La resilienza cognitiva si compone di due sottocomponenti: il sense-making costruttivo e l'identità organizzativa. La creazione di senso è essenziale quando si verificano eventi mai vissuti prima e che richiedono risposte diverse da quelle normalmente utilizzate. In effetti, il sense-making è la capacità di interpretare una determinata situazione senza doversi affidare a spiegazioni programmate.

L'identità organizzativa, invece, è importante per garantire che l'organizzazione sia in grado di far fronte a situazioni avverse senza disintegrarsi.

La componente comportamentale consente la cooperazione tra gli individui coinvolti nell'organizzazione. Le organizzazioni resilienti hanno un'elevata componente comportamentale quando gli individui sono disposti a imparare da eventi sia positivi che negativi.

L'elemento comportamentale è costituito da due sottocomponenti: avere un ampio repertorio di comportamenti e sviluppare abitudini funzionali. Quando i dipendenti hanno un ampio repertorio di comportamenti, è probabile che di fronte a un evento reagiscano in modo diverso da come farebbero in tempi normali, il che significa che hanno maggiori probabilità di affrontare con successo gli eventi avversi (Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Le

organizzazioni che utilizzano abitudini funzionali sono piuttosto quelle che cercano di stabilire ampi canali di comunicazione con l'ambiente esterno per ottenere il maggior numero di informazioni possibili, al fine di ridurre il grado di incertezza che le circonda.

Le componenti del contesto sono costituite dalle relazioni umane e dalle risorse. In effetti, la componente contestuale è costituita da due sottocomponenti: il capitale umano, ossia l'insieme delle relazioni tra le persone e tra le persone e le organizzazioni, e un'ampia rete di risorse materiali e immateriali.

In particolare, se i dipendenti di un'organizzazione si sentono psicologicamente sicuri, se c'è un buon capitale sociale relazionale, se il potere e la responsabilità sono decentralizzati e se esiste un'ampia rete di risorse, è più facile rispondere positivamente e in tempi brevi di fronte a una situazione di emergenza.

Infine, esaminando il modello di Mc Manus et al. (2008), Mc Manus et al. hanno raccolto informazioni da dieci organizzazioni della Nuova Zelanda per capire come si possa creare resilienza all'interno di un'organizzazione. Il loro studio evidenzia il fatto che, per essere resiliente, un'organizzazione deve essere in grado di far fronte a shock improvvisi, oltre a gestire i problemi associati alle attività quotidiane. È importante sottolineare che non forniscono strumenti per affrontare le crisi dopo che si sono verificate, ma spostano l'attenzione sugli strumenti per aumentare la resilienza prima che si verifichino eventuali shock.

La loro ricerca mostra che ci sono tre elementi necessari per sviluppare la resilienza e quindi essere in grado di rispondere positivamente agli shock.

In primo luogo, per essere in grado di superare gli shock, le organizzazioni e le persone al loro interno devono riconoscere di essere parte di una rete, anziché operare in modo

isolato. Per sviluppare questa consapevolezza, le organizzazioni possono simulare pseudo-crisi presentando diversi scenari. In questo modo, è possibile valutare il livello di consapevolezza dei possibili eventi ed esaminare le pratiche di risposta dell'organizzazione stessa.

Le vulnerabilità chiave sono tutti gli aspetti che rendono un'organizzazione vulnerabile di fronte a una crisi e tutti gli aspetti che le impediscono di rispondere in modo proattivo. Le organizzazioni devono essere consapevoli del livello di vulnerabilità a cui sono esposte e affrontarlo per aumentare la loro resilienza di fronte agli shock.

Per misurare il livello di vulnerabilità, è possibile costruire matrici di vulnerabilità in cui vengono inseriti i diversi elementi che possono causare vulnerabilità. Queste matrici possono essere suddivise in zone con diversi gradi di vulnerabilità, come illustrato nella Figura 1. È chiaro che i componenti collocati in zone con un alto grado di vulnerabilità meritano un'attenzione immediata da parte dell'organizzazione.

Le matrici di vulnerabilità seguono due approcci diversi:

- All-hazards: in questo tipo di approccio si considerano tutte le informazioni che possono creare criticità, sia durante la fase di risposta a una crisi sia durante la fase di recupero a crisi avvenuta.

- Hazard-specific: in questo tipo di approccio si analizzano le componenti vulnerabili associate a eventi specifici, tipicamente quelli di interesse immediato.

La capacità di adattamento si riferisce alla capacità di un'organizzazione di sapere come modificare le proprie strategie, i propri sistemi e le proprie strutture di governance in caso di shock improvviso.

Per costruire questa capacità, le simulazioni di disastri sono un buon modo per testare la capacità di risposta di un'organizzazione (REDS: Readiness Exercises and Disaster Simulation).

CAPITOLO IV

4. La ricerca

4.1. Introduzione alla ricerca

Il tema della diversità e dell'inclusione sociale è strettamente legato a quello del benessere lavorativo e organizzativo. Questo tema è di grande importanza per l'Organizzazione Mondiale della Sanità, la quale definisce la salute come uno stato di benessere fisico, mentale e sociale, non semplicemente come assenza di malattia.

La diversità da sola non crea nulla, perché l'inclusione è necessaria per creare valore. Diversità e inclusione sono valore, e l'inclusione della diversità è valore.

La gestione della diversità è innanzitutto un approccio teorico e pratico finalizzato alla ricerca, alla progettazione e all'implementazione di interventi e pratiche HR per aumentare la diversità sul posto di lavoro.

Obiettivo di questo questionario è verificare quanto la diversità influisca sull'inclusione e sulla capacità di resilienza individuale. Le informazioni saranno anonime e verranno trattate nel pieno rispetto della normativa sulla privacy, ai sensi del Regolamento Ue 2016/679, noto come GDPR (General Data Protection Regulation), relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento e alla libera circolazione dei dati personali.

Il questionario utilizzato è in formato aperto, la prima parte si basa sulle tematiche affrontate nel primo capitolo, la seconda, invece, sugli argomenti trattati nel terzo.

4.2 Metodologia

In questo capitolo viene descritta la metodologia utilizzata per condurre la ricerca sul tema della resilienza nella diversità delle organizzazioni. La ricerca ha utilizzato un approccio quantitativo, basato sulla somministrazione di un questionario strutturato, volto a raccogliere dati empirici sulle percezioni dei partecipanti riguardo la diversità, l'inclusione e la resilienza organizzativa.

Il principale strumento di raccolta dei dati è stato un questionario composto da varie sezioni, ciascuna focalizzata su specifici aspetti legati alla diversità e alla resilienza organizzativa. Il questionario era strutturato in modo da coprire le seguenti aree:

Informazioni Demografiche: Età, genere, livello di istruzione, anzianità in azienda, e ruolo all'interno dell'organizzazione.

Diversità e Inclusione: Domande volte a esplorare la percezione della diversità e dell'inclusione all'interno dell'organizzazione, nonché eventuali esperienze di discriminazione o pregiudizio.

Resilienza Organizzativa: Domande riguardanti la capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti, superare crisi e difficoltà, e la percezione dell'influenza della diversità sulla resilienza.

Il questionario è stato somministrato a un campione di circa cento partecipanti, appartenenti a diverse organizzazioni. Il campione include una gamma diversificata di rispondenti in termini di età, genere, livello di istruzione, anzianità e ruolo all'interno delle organizzazioni. La selezione dei partecipanti è stata effettuata utilizzando un campionamento non probabilistico di tipo volontario, attraverso la distribuzione del questionario tramite piattaforme online.

Il questionario è stato creato utilizzando una piattaforma di survey online, garantendo così una distribuzione e raccolta dei dati efficace. La somministrazione del questionario è avvenuta in un arco temporale di due settimane, durante le quali i partecipanti sono stati invitati a rispondere alle domande in forma anonima, garantendo la riservatezza delle risposte. L'anonimato garantito ai partecipanti è un punto di forza importante, poiché incoraggia risposte sincere e riflessive, riducendo il rischio di bias legati alla desiderabilità sociale.

I dati raccolti sono stati analizzati utilizzando strumenti statistici per ottenere una comprensione dettagliata delle percezioni e delle esperienze dei partecipanti. Le risposte sono state categorizzate e i risultati sono stati rappresentati attraverso tabelle e grafici per una visualizzazione chiara e comprensibile.

È importante notare che alcune domande sono state ripetute in sezioni successive. Questa ripetizione è intenzionale e serve a garantire la coerenza delle risposte, permettendo di verificare la stabilità delle percezioni dei partecipanti in contesti leggermente diversi. Ripetere le domande offre anche l'opportunità di cogliere eventuali cambiamenti di percezione durante il processo di risposta, dovuti alla riflessione stimolata dalle domande precedenti.

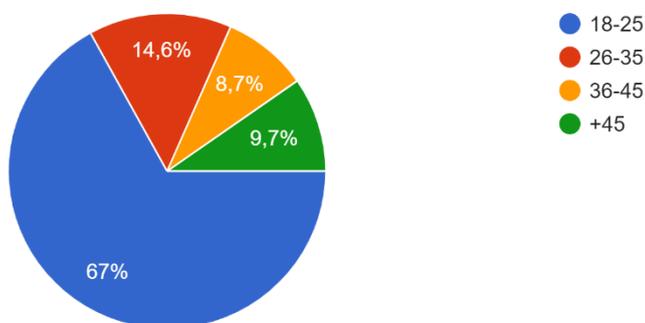
Il questionario è stato strutturato utilizzando sia domande chiuse a risposta multipla sia domande aperte. Le domande chiuse sono state scelte per raccogliere dati quantitativi standardizzati, che permettono analisi statistiche e comparazioni tra diversi gruppi di rispondenti. Le domande aperte, d'altra parte, offrono uno spazio per l'espressione libera delle opinioni, consentendo di raccogliere informazioni qualitative ricche e dettagliate che possono rivelare sfumature non catturabili con le sole domande chiuse.

4.3. Risultati

I rispondenti al questionario rappresentano una gamma diversificata di età, generi, livelli di istruzione e anzianità lavorativa, che contribuiscono a una visione sfaccettata delle percezioni organizzative.

I partecipanti sono stati distribuiti su diverse fasce d'età, con una predominanza delle fasce 18-25 anni (67%) e 26-35 anni (14,6%). Questa distribuzione offre una prospettiva matura e orientata verso il mondo del lavoro, ma include anche input dalle generazioni più giovani e quelle più esperte, con l'8,7% dei partecipanti nella fascia 36-45 anni e un 9,7% oltre i 45 anni.

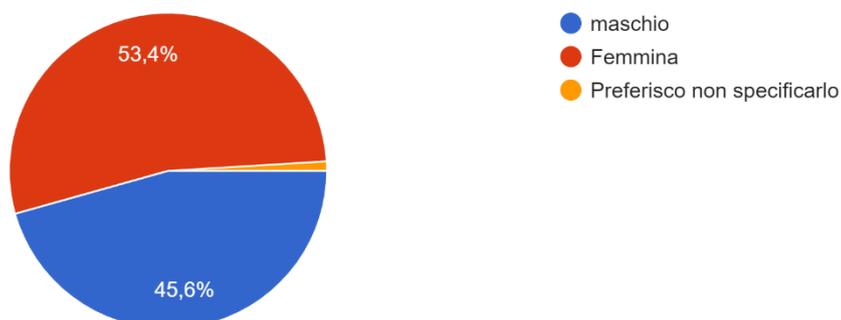
1. Età:
103 risposte



Il campione include una rappresentanza equilibrata di uomini e donne, con il 53,4% di partecipanti maschi e il 45,6% femmine, mentre solo il 1% ha preferito non specificare il proprio genere. Questo equilibrio è fondamentale per esaminare come la diversità di genere possa influenzare la percezione dell'inclusione e della resilienza.

2. Genere:

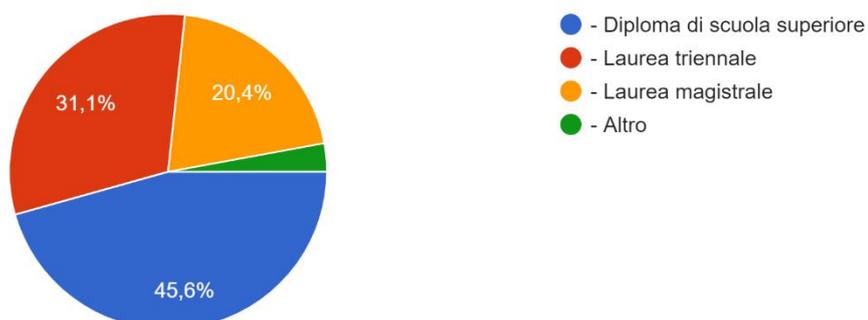
103 risposte



I partecipanti variano dal diploma di scuola superiore (45,6%) alla laurea triennale (31,1%) e magistrale (20,4%), riflettendo una gamma diversificata di esperienze educative che potrebbero influenzare le loro percezioni sulle politiche organizzative.

3. Livello di istruzione:

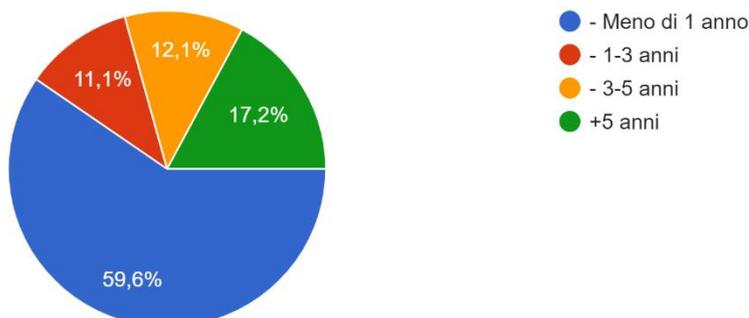
103 risposte



La maggior parte dei rispondenti ha una significativa esperienza lavorativa (>5 anni) nella propria organizzazione (59,6%), il che indica che le loro risposte sono basate su osservazioni a lungo termine del comportamento organizzativo.

4. Anzianità in azienda:

99 risposte



L'analisi descrittiva dei dati ha mostrato che:

Promozione della Diversità: Media = 3.94; Deviazione Standard = 0.94

Inclusività: Media = 3.61; Deviazione Standard = 1.03

Resilienza: Percentuale positiva = 79%

Questi risultati indicano una percezione generalmente positiva della diversità e dell'inclusione, sebbene esista una variabilità significativa nelle risposte. Uno degli aspetti centrali del questionario era valutare quanto le organizzazioni promuovessero attivamente la diversità. Con una media di 3.94 su 5, è emerso che i partecipanti percepiscono in modo generalmente favorevole gli sforzi delle loro organizzazioni in questo ambito. Tuttavia, la deviazione standard di 0.94 suggerisce che c'è una certa variabilità nelle esperienze dei dipendenti, il che potrebbe indicare una differenza nella percezione dell'efficacia delle politiche di diversità tra i vari livelli organizzativi o dipartimenti.

L'inclusività, valutata con una media di 3.61 e una deviazione standard di 1.03, è percepita positivamente, ma con una variabilità leggermente maggiore rispetto alla diversità. Questo risultato indica che, mentre le organizzazioni possono promuovere la diversità, l'effettiva inclusione e valorizzazione delle differenze può variare in modo più pronunciato, suggerendo che le politiche di inclusione potrebbero essere implementate in modo non uniforme o non percepite allo stesso modo da tutti i dipendenti.

La capacità di superare le crisi, indicata positivamente dal 79% dei rispondenti, riflette una percezione moderatamente positiva della resilienza organizzativa, ma suggerisce anche che c'è spazio per migliorare. Questo risultato implica che, sebbene le organizzazioni siano generalmente considerate capaci di affrontare le crisi, ci sono ancora aree che potrebbero essere rafforzate, come la comunicazione interna, il supporto durante i periodi di cambiamento e la capacità di integrare le diverse competenze per affrontare situazioni di emergenza.

L'analisi qualitativa si concentra sulle risposte aperte fornite dai partecipanti riguardo l'influenza della diversità sulla resilienza all'interno delle organizzazioni. Queste risposte forniscono insight preziosi sulle percezioni individuali che non emergono dai semplici dati quantitativi. Molti partecipanti hanno sottolineato che la diversità arricchisce le prospettive e facilita l'innovazione, aumentando la capacità dell'organizzazione di adattarsi alle sfide. Un esempio di questo punto di vista è espresso da un partecipante che ha affermato: "La diversità arricchisce le prospettive e le soluzioni, rendendo i gruppi più adattabili e pronti a superare le sfide."

Questo suggerisce che la diversità è vista come un motore di innovazione, capace di generare soluzioni creative e adattabili in risposta a situazioni di crisi o cambiamento. Diversi partecipanti hanno indicato che un ambiente di lavoro inclusivo può rafforzare la coesione del team, migliorando la resilienza emotiva e sociale. Un partecipante ha dichiarato: "Sentirsi accettati e integrati porta a collaborare in maniera proattiva, e le idee o le opinioni non vengono mai sminuite per motivi di diversità." Questo suggerisce che l'inclusione non solo favorisce un ambiente di lavoro più armonioso, ma può anche aumentare la capacità del team di affrontare le sfide collettivamente.

Un'altra risposta interessante sottolinea come la diversità possa fungere da risorsa cruciale per rafforzare la resilienza: "La diversità, accompagnata dall'inclusione, può rafforzare la resilienza migliorando la capacità di adattarsi ai cambiamenti, affrontare le sfide e riprendersi dalle crisi."

Questa opinione riflette la convinzione che una forza lavoro diversificata è meglio equipaggiata per affrontare le crisi, grazie a una gamma più ampia di esperienze e prospettive. L'analisi qualitativa delle risposte aperte al questionario conferma che la diversità è percepita come un elemento chiave per promuovere l'innovazione e l'adattabilità, aspetti fondamentali della resilienza organizzativa. Tuttavia, emerge anche la necessità di una gestione attenta e inclusiva della diversità, senza la quale i benefici possono essere limitati. La varietà di prospettive emerse dalle risposte sottolinea che, se ben gestita, la diversità può essere un potente motore di resilienza, capace di rafforzare non solo le capacità di risposta alle crisi, ma anche il benessere e la coesione del team.

T-TEST

Il t-test è un test statistico utilizzato per determinare se ci sono differenze significative tra le medie di due gruppi. In pratica, confronta le medie dei due gruppi per verificare se la differenza osservata è dovuta al caso o se è statisticamente significativa. Esistono diversi tipi di t-test, ma il più comune è il t-test per campioni indipendenti (independent samples t-test), utilizzato quando si confrontano le medie di due gruppi distinti e indipendenti l'uno dall'altro.

Nell'ambito di questa ricerca, una delle domande fondamentali del questionario è stata "Hai partecipato a programmi di formazione sulla diversità e l'inclusione?". Abbiamo scelto di analizzare questa specifica domanda attraverso un t-test per verificare se la partecipazione a tali programmi influenzi la percezione della resilienza organizzativa. La resilienza, definita come la capacità di un'organizzazione di affrontare e superare le crisi, è un aspetto cruciale per il successo a lungo termine. L'obiettivo era determinare se la formazione sulla diversità e l'inclusione, che mira a sensibilizzare e valorizzare le

differenze individuali, possa avere un impatto significativo sulla percezione che i dipendenti hanno della capacità dell'organizzazione di resistere alle difficoltà.

La scelta di focalizzarci su questa domanda specifica è stata motivata da diverse considerazioni:

-Rilevanza della Formazione sulla Diversità e l'Inclusione: I programmi di formazione sulla diversità e l'inclusione sono strumenti strategici utilizzati dalle organizzazioni per promuovere un ambiente di lavoro equo e inclusivo. Volevamo capire se questi programmi influenzano non solo la percezione della diversità, ma anche la percezione della resilienza dell'organizzazione.

-Conseguenze Pratiche: Se la partecipazione a tali programmi si correlasse positivamente con una maggiore percezione della resilienza, ciò fornirebbe un forte argomento a favore dell'investimento continuo in tali iniziative. Al contrario, se non vi fosse correlazione, ciò potrebbe suggerire la necessità di rivedere l'approccio o i contenuti di questi programmi.

Abbiamo diviso i partecipanti in due gruppi:

Gruppo 1: Partecipanti che hanno risposto "sì" alla domanda "Hai partecipato a programmi di formazione sulla diversità e l'inclusione?".

Gruppo 2: Partecipanti che hanno risposto "no" alla stessa domanda.

Questa suddivisione ci ha permesso di confrontare direttamente la percezione della resilienza tra coloro che hanno partecipato ai programmi di formazione e coloro che non vi hanno partecipato.

Successivamente, abbiamo calcolato la media dei punteggi di resilienza per ciascun gruppo. Questi punteggi indicano la proporzione di partecipanti che ritengono che la loro organizzazione sia capace di superare le crisi:

Media Gruppo 1 (Partecipanti al programma): 0.70

Media Gruppo 2 (Non partecipanti al programma): 0.80

Le medie suggeriscono che una percentuale leggermente più alta di partecipanti nel gruppo 2 (non partecipanti ai programmi) percepisce la loro organizzazione come resiliente.

Abbiamo poi calcolato la deviazione standard per ciascun gruppo, che misura quanto i punteggi individuali si discostano dalla media:

Deviazione Standard Gruppo 1:0.46

Deviazione Standard Gruppo 2: 0.40

Questi valori indicano che c'è una certa variabilità nelle risposte all'interno di ciascun gruppo, ma tale variabilità è relativamente simile tra i due gruppi.

Per determinare se la differenza tra le medie dei due gruppi fosse significativa, abbiamo utilizzato un t-test per campioni indipendenti.

Il calcolo ha prodotto una statistica t di circa -1.15. Questo valore riflette una differenza relativamente piccola tra le medie dei due gruppi rispetto alla variabilità interna ai gruppi stessi.

Il p-value risultante è stato 0.25. Questo valore indica che c'è una probabilità del 25% che la differenza osservata tra le medie sia dovuta al caso piuttosto che a una vera differenza tra i gruppi.

Poiché il p-value è molto superiore al livello di significatività comunemente utilizzato (0.05), non possiamo rifiutare l'ipotesi nulla, che afferma che non c'è una differenza significativa nella percezione della resilienza tra i due gruppi. In altre parole, sulla base dei dati raccolti, non vi è evidenza statistica che la partecipazione ai programmi di formazione sulla diversità e l'inclusione influenzi significativamente la percezione della resilienza organizzativa.

Il risultato del t-test suggerisce che, almeno nel contesto del campione analizzato, la partecipazione a programmi di formazione sulla diversità e l'inclusione non ha un impatto significativo sulla percezione della capacità dell'organizzazione di superare le crisi. Questo può indicare che altri fattori, come l'effettiva implementazione delle politiche di inclusione o la cultura organizzativa generale, possono avere un peso maggiore nella formazione delle percezioni sulla resilienza. Inoltre, potrebbe anche suggerire la necessità di valutare e forse rivedere i contenuti e le modalità di erogazione di tali programmi per massimizzare il loro impatto percepito.

I risultati del t-test suggeriscono che la partecipazione ai programmi di formazione sulla diversità e l'inclusione non ha un impatto significativo sulla percezione della resilienza organizzativa. Questo potrebbe indicare che tali programmi, nel loro formato attuale, non riescono a comunicare efficacemente il legame tra diversità, inclusione e resilienza. Le organizzazioni potrebbero quindi considerare una revisione dei contenuti formativi per enfatizzare meglio come la diversità contribuisce alla capacità dell'organizzazione di

affrontare e superare le crisi. Invece di trattare la diversità e la resilienza come aspetti separati, le organizzazioni dovrebbero sviluppare moduli formativi che dimostrino come una forza lavoro diversificata possa migliorare la capacità dell'organizzazione di adattarsi alle sfide e di innovare di fronte alle crisi. Dato che l'analisi ha rilevato una variabilità significativa nelle percezioni, è essenziale per i manager implementare un sistema di monitoraggio continuo per valutare l'efficacia dei programmi di diversità e inclusione. Raccogliere feedback regolari dai dipendenti permetterà di adattare e migliorare continuamente questi programmi, garantendo che essi rispondano alle esigenze reali della forza lavoro e che il loro impatto sia chiaramente percepito.

Per massimizzare l'impatto della diversità sulla resilienza, è cruciale che i leader aziendali siano attivamente coinvolti nei programmi di diversità e inclusione. La leadership deve non solo partecipare, ma anche modellare comportamenti inclusivi e resilienti. Il loro impegno visibile può influenzare positivamente la cultura aziendale, migliorando la percezione complessiva della resilienza all'interno dell'organizzazione.

La domanda di ricerca posta, "Quanto la diversità influisca sull'inclusione e sulla capacità di resilienza individuale?", è stata esplorata attraverso l'analisi dei dati raccolti dal questionario. I risultati offrono alcune indicazioni, sebbene non siano conclusivi in modo assoluto.

L'analisi ha rivelato che la percezione della diversità all'interno delle organizzazioni è generalmente positiva, con una media alta nelle risposte. Tuttavia, la correlazione tra diversità e inclusione non è stata direttamente esplorata in modo quantitativo nel nostro set di dati. Ciò nonostante, dalle risposte qualitative emerge che la diversità è vista come un fattore che può arricchire l'organizzazione e promuovere l'inclusione, attraverso la valorizzazione delle differenze individuali e il miglioramento della coesione del gruppo. In sintesi, si può affermare che, in base alle percezioni raccolte, la diversità ha un'influenza positiva sull'inclusione, anche se la forza di questa relazione può variare a seconda del contesto specifico dell'organizzazione.

Per quanto riguarda la resilienza, i risultati indicano una debole correlazione positiva tra la promozione della diversità e la resilienza percepita. Questo suggerisce che, mentre la diversità può contribuire alla resilienza, essa non sembra essere un fattore determinante da solo. La percezione della resilienza è influenzata da una serie di altri fattori, tra cui l'inclusione. Infatti, la correlazione inversa osservata tra inclusività e resilienza potrebbe indicare che, in alcune organizzazioni, una maggiore inclusività non si traduce necessariamente in una maggiore resilienza percepita, probabilmente a causa di sfide interne legate alla gestione della diversità stessa.

L'analisi suggerisce che la diversità influisce positivamente sull'inclusione all'interno delle organizzazioni, creando un ambiente più ricco e coeso. Tuttavia, l'influenza della diversità sulla resilienza individuale è meno chiara e appare più complessa. Mentre la diversità può certamente arricchire le capacità di problem solving e adattabilità, la sua relazione con la resilienza è mediata da come l'inclusione viene effettivamente implementata e percepita. Pertanto, la diversità contribuisce alla resilienza, ma solo come

parte di un insieme più ampio di fattori organizzativi che includono una gestione efficace dell'inclusione e del supporto ai dipendenti.

4.4 Discussione

Tendenzialmente si può affermare che la diversità possa influenzare positivamente la resilienza; dalle risposte alle domande aperte, si evince che ogni individuo può giovare all'azienda e salvarla da situazioni difficili; la presenza di persone diverse in un'organizzazione o in un team crea una cultura.

L'intimità e l'adattamento a situazioni diverse sono fattori positivi fondamentali, poiché ogni individuo è un mondo da scoprire e da ognuno si possono apprendere aspetti diversi. La diversità, infatti, arricchisce le prospettive e le soluzioni, rende i team più adattabili e meglio preparati a superare le sfide. Nelle esperienze riportate, lavorare con persone provenienti da contesti diversi ha migliorato la capacità del team di affrontare situazioni impreviste e di trovare soluzioni innovative. L'esposizione a prospettive e approcci diversi alla risoluzione dei problemi, infatti, può migliorare la resilienza. La diversità comprende background culturale, professionale e personale ed arricchisce le esperienze di vita.

Permette, inoltre, lo sviluppo di forti reti sociali che comprendono background professionali, personali e culturali. Persone con background, età, origini, culture, orientamenti sessuali e abilità fisiche diverse possono apportare prospettive e punti di forza unici. La competenza fisica porta prospettive uniche e contributi creativi che facilitano soluzioni creative e innovative e migliorare la resilienza dell'impresa.

La resilienza è la capacità di un individuo, comunità, o sistema, di intervenire attivamente in situazioni di stress, mitigando, rispondendo con azioni appropriate, sviluppando nuovi comportamenti, al fine di assorbire lo shock e ripristinare la condizione di equilibrio iniziale. Darwin su tali argomenti ci ha tramandato insegnamenti importanti. Studiò infatti che le specie che hanno maggiori probabilità di sopravvivenza, non sono né le più forti né tanto meno le più intelligenti; sono quelle che meglio rispondono al cambiamento. Sembra, quindi, che essere reattivi nello sviluppo di capacità di adattamento sia fondamentale e la resilienza, in tutto questo, ricopre un ruolo centrale⁹⁸.

I sistemi resilienti hanno strutture interne modulari che possono essere riconfigurate in modo rapido e intelligente quando necessario.

Prendendo come esempio il Lego, quest'ultimo ha un numero finito di pezzi chiave che possono essere facilmente assemblati e smontati per creare nuovi oggetti e strutture.

Un altro elemento importante dei sistemi resilienti è che i moduli costituenti sono semplici nella struttura e autoconsistenti nel funzionamento.

Questo tipo di sistema comunica continuamente sia internamente che esternamente.

All'esterno, i segnali vengono rilevati e ricevuti attraverso molteplici sonde e sensori.

Internamente, molti componenti sono influenzati e a loro volta influenzano il

⁹⁸ Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6)

comportamento dei loro pari, scambiando messaggi tra loro, fornendo rinforzi positivi e negativi, feedback ininterrotti ed elaborando grandi quantità di dati.⁹⁹

La proprietà fondamentale che conferisce al sistema la sua potente flessibilità è che se un componente incontra un problema critico o una necessità urgente, i componenti immediatamente circostanti possono riconfigurare le loro funzioni interne per sostenere l'aumento del carico di lavoro e supportare o sostituire in modo permanente il componente che è caduto in difficoltà.

La resilienza può essere compresa e sviluppata solo mantenendo una visione olistica: il sistema, a sua volta parte di un sistema esterno più grande, è fatto di sottosistemi, componenti, singole parti, che hanno natura, caratteristiche e comportamenti propri. Il rischio in mancanza di tale visione è di creare sistemi fragili, non realmente integrati nell'ambiente circostante e, quindi, più soggetti a guasti o malfunzionamenti se sottoposti a forte pressione esterna. Tale visione è possibile solo se il sistema, e le sue parti, sono completamente trasparenti: c'è chiarezza in termini di obiettivi, regole, comportamenti, comunicazioni¹⁰⁰.

L'uomo è di per sé un sistema adattativo complesso.

⁹⁹ Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

¹⁰⁰ Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6)

Si tratta di un'entità costituita da componenti diversi, autonomi e interconnessi che agiscono come un tutt'uno, imparando e sperimentando costantemente il mondo che li circonda. Sono sistemi che rispondono e adattano il loro comportamento in base agli stimoli e ai cambiamenti dell'ambiente.

La resilienza può essere vista come il collante, l'elemento chiave che conferisce a questi sistemi la capacità di adattarsi, mitigarsi ed evolversi.

Quando gli esseri umani si uniscono e lavorano insieme per un obiettivo comune, formano un nuovo sistema adattivo, più grande e più complesso, chiamato squadra.

Costruire un team di successo è un lavoro duro.

Per costruire un team proficuo che possa trovare e implementare soluzioni efficaci a problemi complessi, ogni membro del team ha la propria soggettività e disposizione.

Per affrontare uno scenario governato dalla complessità, nulla è chiaro fin dall'inizio e sono necessarie l'esplorazione, l'indagine e la ricerca.

Dove fallire significa imparare e non fallire, dove la sperimentazione è la regola piuttosto che l'eccezione¹⁰¹.

È un luogo in cui il mantra “fail fast, fail often” è prevalente. Ma cosa rende un gruppo di persone un team resiliente?

I team resilienti abbracciano il cambiamento. Si adattano al cambiamento e si auto-organizzano per trovare soluzioni. Un aspetto importante di questi team è la capacità di

¹⁰¹ Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

sviluppare competenze professionali ridondanti intorno ai punti deboli, per assorbire eventuali momenti di crisi.

La diversità è un altro fattore importante. Diversità professionale, diversità di genere, diversità razziale e diversità di età. La diversità amplifica la capacità del team di pensare in modo orizzontale e lo aiuta a risolvere i problemi e a trovare alternative.

Infine, questi individui possono accedere a risorse distribuite, attivare le reti sociali prima per ottenere risposte più velocemente, risolvere problemi e aumentare la propria esperienza, e poi navigare nelle reti sociali informali rispetto alle reti regolari dell'organizzazione. può essere fatto. Tuttavia, non possono esistere buoni team senza buoni leader.

Conclusioni

La ricerca condotta ha evidenziato la rilevanza della diversità all'interno delle organizzazioni e il suo impatto sia sull'inclusione che sulla resilienza. Attraverso l'analisi dei dati del questionario, è emerso che, in generale, la diversità è percepita positivamente dai partecipanti, e si ritiene che essa arricchisca l'ambiente di lavoro e promuova l'inclusione. Tuttavia, la correlazione tra diversità e resilienza si è rivelata meno diretta e più complessa da interpretare.

I risultati mostrano che la diversità, quando gestita in modo efficace, può contribuire in modo significativo a creare un ambiente inclusivo. La valorizzazione delle differenze individuali, come l'età, il genere e le esperienze personali, si traduce in un miglioramento della coesione del gruppo e in un senso di appartenenza più forte tra i dipendenti. Questo conferma l'importanza di una gestione attiva della diversità come leva strategica per migliorare il clima organizzativo e, di conseguenza, le performance aziendali.

Sebbene si possa ipotizzare che la diversità favorisca la resilienza organizzativa, i dati raccolti indicano che la relazione tra queste due variabili non è così lineare. La resilienza è influenzata da una molteplicità di fattori, tra cui la qualità della leadership, la capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti, e la presenza di un ambiente di lavoro inclusivo. In alcune organizzazioni, l'inclusione non sempre si traduce in una maggiore resilienza percepita, il che suggerisce che la gestione della diversità deve essere integrata in una strategia più ampia che consideri anche altri aspetti organizzativi.

Le organizzazioni devono vedere la diversità non come un obiettivo isolato, ma come parte integrante di una strategia di resilienza a lungo termine. È fondamentale che la leadership aziendale sia attivamente coinvolta nella promozione di comportamenti inclusivi e resilienti. La formazione continua e il monitoraggio costante delle iniziative di diversità e inclusione sono essenziali per garantire che queste pratiche siano efficaci e rispondano alle esigenze dei dipendenti.

La chiave del successo risiede nell'adozione di un approccio proattivo alla diversità e all'inclusione. Questo include ad esempio l'Implementazione di programmi formativi mirati: Devono essere progettati per far comprendere come la diversità contribuisca alla resilienza dell'organizzazione, integrando questi concetti in un unico modulo formativo. I leader devono non solo sostenere le iniziative di diversità, ma anche modellare comportamenti inclusivi che possano rafforzare la cultura organizzativa. Le organizzazioni dovrebbero implementare un sistema di feedback continuo per valutare l'efficacia delle loro strategie di diversità e inclusione, adattandole alle necessità emergenti.

La diversità può essere un potente catalizzatore per l'inclusione e la resilienza organizzativa, ma solo se gestita in modo integrato e strategico. Le organizzazioni che investono in queste aree, guidate da una leadership forte e inclusiva, saranno meglio attrezzate per affrontare le sfide future e per prosperare in un ambiente in costante evoluzione.

Bibliografia

- Argentero P., Cortese C.G., (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2021.
- Argentero, C.G. Cortese, (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2021.
- Ashleigh M., Mansi A., Di Stefano G., *Psicologia del Lavoro e delle organizzazioni*, Seconda Edizione, Pearson, 2019.
- Avallone, A. Paplomatas, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.
- Bandura, *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*, Eriksson, Trento, 2000.
- Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), “Il Diversity Management”, *Sviluppo e Organizzazione*, n. 184, marzo-aprile.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3).
- Battiston, “Sicurezza, clima interno e produzione per l’efficacia e l’efficienza delle organizzazioni”, in *Foro.it*, 2023.
- Capua, *La meraviglia e la trasformazione verso una salute circolare*, Mondadori, Milano, 2021, 61.

- Cox e Griffith, *Research on work related stress*, European Communities, 2000.
- De Carlo, A. Falco, D. Dora Capozza, (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, Franco Angeli Editore, Milano, 2023.
- Flavio Battiston, *L'orizzonte etico della cura*, Famiglia Oggi, 12/2002.
- Gabassi, M.L. Garzitto, *Persone, lavoro, organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 2023.
- Gennari, D. Di Ciaccio, *La scienza delle organizzazioni positive*, Franco Angeli, Milano, 2018.
- Laudato, S. Mancuso, *Manuale di psicologia positiva*, Franco Angeli, Milano, 2016.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1)
- Luisa Perotti *Valutazione SLC: nuove proposte normative e metodologiche*, in ISL, 2023.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6)

- McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 9, Iss. 5/6
- Monaci M, *Culture nella diversità cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo di impresa*, Fondazione ISMU, 2012, Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di), *Diversity Management per una crescita inclusiva*, Franco Angeli, Milano, 2015, Zifaro M., *Diversity Management: uno sguardo all'Europa*, Pisa, University Press, 2020.
- Mor-Barak M. E. (2005), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, San Francisco.
- Mor-Barak M. E. (2005), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, San Francisco.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Wohlgemuth, M. (2022). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(6).
- Reason, P. Rugarli (a cura di), O. Parlangeri O. (traduttore), *L'errore umano*, EPC, Roma, 2014.
- Rumiati, *Soft skill. Cosa sono e perché sono importanti*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2023.
- Saxena (2014), Thomas (1991, 1996), Jackson e collaboratori (1993, 1995), Van Knippenberg e collaboratori (2004).
- Schein H., Schein P.A., *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2021
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to

employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3)

– Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5)

– Thaler R.H., Sunstein C.R., *Nudge, la spinta gentile*, Feltrinelli, 2022.

– V. Flavio Battiston, *HR, produzione e SGSSL: le esperienze delle aziende (I parte)*, in *Foro.it*.