LUISS

Corso di laurea in

Gestione d'Impresa

Cattedra di *Comportamento Organizzativo*

LO STUDIO DEL CLIMA ORGANIZZATIVO IN UN OTTICA DI ENGAGEMENT E PERFORMANCE

Prof. Laura Innocenti.

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CORRELATORE

Camilla Perrone
Matr. 735671

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

Sommario

INTRODUZIONE 3

CAPITOLO 1 4

IL CLIMA ORGANIZZATIVO 4

1.1 COME MISURARE IL CLIMA E LE DIMENSIONI ANALIZZATE 7

1.2 CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO 13

1.3 MODELLARE IL CLIMA PER FAVORIRE L'ENGAGEMENT 20

CAPITOLO 2 23

IL WORK ENGAGEMENT 23

2.1 DIFFERENZE TRA WORK ED EMPLOYEE ENGAGEMENT 23

2.2 I BENEFICI DERIVANTI DAL WORK ENGAGEMENT 26

2.3 COME ACCRESCERE L'ENGAGEMENT 30

2. 4 CONTROLLO DEL LIVELLO DI ENGAGEMENT 35

CAPITOLO 3 41

ENGAGEMENT PERSONALE 41

3.1 VARIABILI INDIVIDUALI NELL'ENGAGEMENT 41

3.2 TOP EMPLOYER 49

3.3 AUMENTARE IL BENESSERE DEI DIPENDENTI 57

CAPITOLO 4 60

COACHING ENGAGEMENT NEL CASE STUDY 60

4.1 COACHING ENGAGEMENT 60

4.2 I BENEFICI DERIVANTI DAL COACHING 63

4.3 TECNICHE E STRATEGIE DI COACHING 65

4.5 CASE STUDY - OBIETTIVI PRINCIPALI 68

4.6 L'AZIENDA ANALIZZATA 69

CONCLUSIONI 93

BIBLIOGRAFIA 95

SITOGRAFIA 98

INTRODUZIONE

L'elaborato nasce dalla riflessione circa l'importanza che il capitale umano riveste nelle organizzazioni. In un ambiente in continua evoluzione e trasformazione, l'unica àncora si identifica nelle persone, capaci non solo da fare da collante, ma di idealizzare realtà e soluzioni che permettono alle organizzazioni di prosperare.

Tuttavia, è imprescindibile che i dipendenti debbano, non solo essere presenti con piene forze e capacità, bensì devono far emerge tutta una serie di caratteristiche strettamente personali, affinché possano essere effettivamente identificate quale forza competitiva sul mercato concorrenziale.

L'elaborato intende focalizzare l'attenzione sui processi di interazione tra impesa e dipendente, dipendente e dipendente, e sulle dinamiche che maggiormente influiscono sulla qualità di tale interazione.

Ciò che si intende verificare è l'importanza che assumono i processi di people management e come questi incidano, non solo sul clima organizzativo, quanto sul livello di engagement, sulla prestazione e sul rendimento aziendale generale.

Per questo motivo, l'organizzazione deve, necessariamente, mantenere un impegno costante: ricercare il benessere del singolo, del gruppo e dell'intera impresa. Capire i bisogni dei dipendenti permette all'organizzazione di mettere a proprio agio la sua forza lavoro, la quale risponderà con un atteggiamento propositivo verso l'attività.

Pertanto, si vuole considerare la figura del business coach come colui in grado di generare una stretta vicinanza tra impresa e dipendente, di far combaciare gli interessi ed allinearne gli scopi.

Ciò che si presuppone di identificare nella ricerca è una situazione per cui il benessere dei dipendenti viene determinato dalla capacità dell'organizzazione di gestire e allestire dinamiche e situazioni; a sua volta questo può identificarsi come forza che permette ai dipendenti di esprimere al meglio capacità, interessi ed engagement.

CAPITOLO 1

IL CLIMA ORGANIZZATIVO

È ormai noto che la nozione di clima organizzativo abbia raggiunto un livello di attenzione crescente, tanto da affermarsi come vero e proprio ausilio per le organizzazioni, da potersi rivelare un asso nella manica se adeguatamente modellato, ovvero se le imprese fossero in grado di generare un ambiente favorevole per i loro dipendenti.

Tuttavia, è doveroso sottolineare che il clima organizzativo si delinea quale componente emergente dalla considerazione soggettiva dei soggetti coinvolti in un determinato ambiente lavorativo e, per questo, affiora dall'interazione di variabili soggettive della persona ed oggettive dell'ambiente. Per questo motivo, può essere definito a tutti gli effetti quale costrutto psicologico. Se da un lato risulta ancora oggi improbabile identificare una definizione univoca di clima organizzativo, dall'altro è molto probabile che colleghi abbiano una concezione differente dello stesso ambiente. A tal proposito, risulta ancora oggi meritevole d'interesse, grazie al suo pensiero sempre attuale negli anni, la teoria dello psicologo Lewin (1939): la *teoria del campo,* contenuta nel suo articolo "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods". Lewin[1] riteneva che il comportamento umane potesse essere descritto da una funzione matematica:

$$C = f(A,P)$$

Dove C, che indica il comportamento umano, è espresso in funzione (f) dell'ambiente (A) e della persona stessa (P), quindi interagiscono tra loro componenti esogene, come i fattori sociali e ambientali, e componenti endogene, personalità, carattere ed esperienza. Quindi, si potrebbe affermare che ogni persona è immersa in un campo di forze che agiscono simultaneamente, spingendola in direzioni diverse. La differenza di percezione del clima deriva da quanto finora detto, nonché dall'interpretazione personale delle forze esogene. Per questo motivo si può ritenere che il termine *campo,* in questo caso, stia ad indicare una totalità generica ed intrecciata di fatti, proprio come se "fosse più della somma delle sue parti". Ponendo l'attenzione sulle dinamiche di gruppo, necessarie all'interno di un'organizzazione, Lewin ha aggiunto che la percezione di un ambiente è, oltretutto, influenzata dalla presenza/assenza di tutti i componenti del gruppo; quindi, il cambiamento di un elemento interessa tutti gli altri componenti. Giunto a tal punto, Lewin ha, perciò, deciso di ampliare le variabili della formula, al fine di poter considerare la totalità delle forze in gioco:

$$C = f(A,P) = f(SpV)$$

In questo modo Persona e Ambiente sono inserite nella variabile Spazio di Vita (SpV), in cui confluiscono gli stimoli derivanti dall'interazione dei due elementi. Per questo motivo l'intero sistema risulta dinamico e non derivante da una semplice sommatoria delle parti.

[1] Lewin fu un importante esponente della Psicologia della Gestalt, secondo la quale i processi mentali sono globali e non isolati.

Emerge limpidamente, pertanto, quanto sia importante per le organizzazioni prestare attenzione all'ambiente sociale in cui la propria attività si svolge, poiché rappresenta la chiave di lettura del comportamento dei lavoratori, cioè delle loro aspettative riguardo il lavoro e l'azienda, dell'ambiente che l'impresa dovrà impegnarsi a sviluppare così che possa generarsi un clima favorevole che spinga verso il comportamento organizzativo desiderato.

La maggior parte degli studi successivi non ha perso le fondamenta lasciateci da Lewin, secondo le quali il clima organizzativo si identifica come una coesione di variabili soggettive ed oggettive. Tuttavia, è doveroso precisare che il primo studioso a coniare il termine "clima organizzativo" è stato Argyris, nel 1958, e lo. Identifica con tre classi di variabili organizzative:

- le procedure, le politiche e l'organigramma dell'organizzazione;
- bisogni, valori e capacità individuali;
- le variabili legate agli sforzi degli individui per allineare i propri scopi a quelli dell'organizzazione

In sostanza, il clima è quell'elemento di regolazione che emerge dall'interazione di "livelli di analisi individuale, formale e culturale" (Argyris 1958) e che allo stesso tempo permette il funzionamento del sistema organizzativo.
Grazie ad un'analisi più dettagliata del concetto di clima organizzativo, gli studiosi successivi hanno potuto contare su una base più solida per sviluppare nuove ricerche. Negli anni '60 spicca il contributo dell'economista e psicologo McGregor, che enfatizza il legame tra clima organizzativo e stili di leadership: il clima manageriale. L'ipotesi iniziale nasce dalla riflessione circa l'atteggiamento del leader verso i dipendenti, il quale, nella tesi di McGregor, si differenzia in teoria X e teoria Y. Nel primo caso si presuppone che i lavoratori siano passivi ed ostili verso la propria occupazione, pertanto, si necessiterà di uno stile di leadership autoritario che esercita un elevato controllo; nel secondo caso, invece, si assiste ad una prima ipotesi correlativa tra lo stile di leadership partecipativa, che rivolge l'attenzione ai bisogni ed al benessere dei collaboratori2 (renderli parte attiva della vita dell'impresa, stimolarli e vedere il loro ..) e la creazione di un ambiente di lavoro che incentiva alle best performance.
Negli anni successivi, le ricerche svolte si indirizzarono, sempre di più, su analisi di tipo sperimentale, cioè si cercava di valutare la percezione dei membri dell'organizzazione, per esaminare, in un'ultima analisi, il clima dell'organizzazione. È in questo scenario che nascono i primi questionari sul clima organizzativo per opera di Litwin e Stringer, nel 1968; la struttura del primo questionario comprendeva sei fattori: (a) influenza verso altre persone; (b) influenza verso la direzione; (c) chiarezza delle politiche e della promozione; (d) pressione sul lavoro e standard; (e) apertura della comunicazione verso l'alto; e (f) rischio nel processo decisionale.

[2] Rendere i lavorativi parte attiva del processo aziendale, al fine di stimolarli e motivarli; in questo modo i dipendenti si sentiranno vicini ai fini aziendali e concorreranno con tutte le loro forze per raggiungerli, perché si assisterà ad un allineamento tra gli obiettivi personali e quelli dell'impresa.

Successivamente, intorno al 1992, due ricercatori, Moran e Volkwein, sottoscrivono sulla rivista specializzata "Human Relations" che il clima organizzativo sia una caratteristica relativamente durevole di un'organizzazione derivante dalle percezioni condivise dei suoi membri. Gli studiosi hanno intrapreso un'analisi che è riuscita, in una certa misura, a collegare ed integrare gli studi svolti in precedenza, fornendo una classificazione degli approcci teorici allo studio del clima:

- *strutturale,* il clima è determinato dalla struttura organizzativa, cioè dall'insieme delle caratteristiche oggettive dell'organizzazione, come dimensioni, sistemi di regole, divisione del potere, ecc.;
- *percettivo,* il clima è l'organizzazione così come è percepita dall'individuo, e dipende dalla mutua interazione tra le caratteristiche personali e l'ambiente organizzativo
- *interattivo,* il clima emerge dall'interazione tra le persone. Le percezioni legate all'organizzazione non riguardano né solo l'ambiente, né solo le caratteristiche personali, ma sono costantemente costruite e negoziate nella relazione con gli altri, in modo consapevole o inconsapevole
- *culturale,* è la cultura a creare il senso della realtà organizzativa, attraverso l'interazione tra gli attori organizzativi, e ne guida le azioni.

Siamo giunti agli inizia degli anni 2000, in cui si afferma il filone dello Human Resource Management e lo studio del clima organizzativo assume un ruolo imprescindibile all'interno delle organizzazioni, ed il suo costante monitoraggio contribuisce all'ottimizzazione delle performance. Il clima organizzativo è visto come pietra miliare riguardo gli interventi in tema di people management e gli outcome organizzativi ed individuali che si otterranno. La persona viene vista dalle organizzazioni come una "risorsa" che, tuttavia, deve essere messa nelle giuste condizioni per esserlo, per questo motivo è emersa la necessità da parte del management di creare condizioni di clima favorevole per coinvolgere il lavoratore nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'approccio al people management degli ultimi anni, teso alla valorizzazione delle risorse umane, non deve, quindi, essere visto come un punto di arrivo di un'evoluzione del periodo post-industriale, bensì come nuova corrente che permette alle imprese di sfruttare al meglio il proprio potenziale per raggiungere i propri obiettivi, tenendo conto delle variabili che compongono l'ambiente e dei fattori che influenzano le organizzazioni stesse nel contesto attuale.

Avallone (2003) ha messo in guardia circa la necessità di costruire ambienti di lavoro dediti all'attenzione verso un benessere organizzativo diffuso e sostenuto, che identifica come "processo dinamico e al quale concorrono un certo numero di dimensioni da valutarsi in base alle percezioni che ne hanno i lavoratori coinvolti e da promuovere con la piena partecipazione di questi e del management.

1.1 COME MISURARE IL CLIMA E LE DIMENSIONI ANALIZZATE

Operare un'indagine sul clima organizzativo permette di analizzare ed interpretare le organizzazioni, non solo come insieme di risorse fisiche, ma soprattutto come "insieme di sentimenti, atteggiamenti, percezioni, come confluenza di fatti interni agli individui, fatti diametrali, cioè agenti nell'interno e per motivazioni intrinseche soggettive e psicologiche" (Spaltro, 1977). Infatti, il punto focale dell'analisi del clima è quello di intravedere, innanzitutto, l'organizzazione come un aggregato di soggetti, e come tale un fenomeno soggettivo. Attraverso queste considerazioni, l'analisi deve generare una diagnosi "su e con" la totalità delle componenti dell'impresa, in modo periodico e preventivo, in modo che si possa intervenire a tempo debito (o prima che il fatto diventi tale) sul malessere organizzativo o su ciò che potrebbe generarlo. Per questo motivo, l'indagine non deve basarsi su presupposti ed errati preconcetti verso i dipendenti, piuttosto si deve procedere con spirito autocritico ed assoluta obiettività, pronti a rivedere, eliminare o migliorare atteggiamenti e meccanismi dei vertici aziendali stessi. Soltanto operando in questo modo, le Risorse Umane e l'annesso people management possono beneficiare di un valido feedback sulle politiche attuali e sui necessari accorgimenti futuri. Infine, è importante che il tutto si concluda con la rivelazione dell'analisi, così da rendere parte integrante i soggetti coinvolti e lasciare un segnale positivo all'interno dell'organizzazione, evidenziando l'importanza che la risorsa umana ricopre all'interno di essa.

Va precisato che l'instabilità che caratterizza l'ambiente esterno rende necessario che tale processo di analisi dell'ambiente interno sia svolto in modo continuo; dunque, condurre l'analisi del clima un'unica o poche volte risulterebbe del tutto inutile perché non sarebbe al passo con il contesto. Proprio per questo motivo, l'organizzazione deve perseguire uno spirito di adattabilità continuo, che si rende possibile attraverso una contestuale analisi dell'ambiente esterno ed interno, così da ricercare e perseguire le modalità migliori per adattarsi alle esigenze sempre nuove e mutevoli al fine di rispondere adeguatamente alle richieste del mercato, da un lato, e del personale, dall'altro. Conoscere il clima organizzativo vuol dire quindi "fotografare" lo stato di salute di un'organizzazione così come è percepita da chi ne fa parte e concede la possibilità di perseguire costantemente il nuovo equilibrio. Chiaramente, affinché questo sia possibile, è necessaria la presenza di una serie di elementi che permettano una certa stabilità alle strutture manageriali, ovvero:

- adeguata cultura organizzativa
- accurati processi di selezione
- opportuno stile di leadership
- inclusività
- condivisione di informazioni e risultati

Tuttavia, è altresì doveroso considerare non solo i vantaggi, ma anche gli svantaggi derivanti da un'analisi del clima organizzativo; a tal proposito si può citare l'Effetto Hawthorne emergente dagli studi sul campo condotti da Elton Mayo, nel 1927, presso gli impianti della Western Electric, ad Hawthorne, dove fu chiamato ad indagare circa la produttività dei dipendenti. Qui, lo studioso non solo scoprì che questa fosse legata

all'atteggiamento[3] dei lavoratori nei confronti del lavoro, ma soprattutto che le persone, quando vengono studiate o si trovano sotto osservazione, possono subire un'influenza sui loro comportamenti. Per questo motivo, l'analisi potrebbe generare una diagnosi errata, poiché derivante da un'osservazione di un fenomeno non veritiero.

Un altro limite, che genera forte demotivazione tra i dipendenti, è la riluttanza del management verso i risultati emersi dall'analisi e, quindi, gli interventi consigliati da chi effettua l'analisi. Questo atteggiamento deriva, con molta probabilità, dal momento che l'imprenditore si sente giudicato in prima persona, in quanto l'azienda rappresenta la sua immagine e la cultura che lui stesso ha trasmesso. Per questo motivo, capita non di rado che, di fronte a determinati risultati dell'indagine e all'emergere di malessere organizzativo, l'imprenditore decida di non attuare alcuna linea direttiva. Un'analisi sul clima organizzativo, dal momento che coinvolge attivamente i dipendenti, porta a riflettere profondamente sul proprio lavoro, quindi se le aspettative di cambiamento che si sviluppano vengono disattese, potrebbero generarsi forte demotivazione e perdita di credibilità verso il management.

Giunti a questo punto, bisogna comprende, quindi, come proseguire concretamente con l'analisi e, a tal proposito, Laura Innocenti[4] ha riassunto il processo di misurazione del clima in alcuni passaggi fondamentali:

1) definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, perciò si dovranno identificare gli ambiti e le dimensioni che si vogliono analizzare;
2) scelta del metodo da adottare per l'indagine, che può essere di natura qualitativa o quantitativa. Inoltre, in base alla popolosità dell'organizzazione, si potrà decidere di analizzare un campione adeguatamente rappresentativo dell'intera popolazione;
3) gestione dell'esito, ovvero l'analisi dei dati, interpretazione dei risultati e azioni da intraprendere.

Partiamo dal primo punto per cercare di capire, innanzitutto, quali sono le dimensioni che compongono il clima organizzativo. In primo luogo, è opportuno precisare, come detto in precedenza, che le definizioni teoriche di clima organizzativo sono innumerevoli e, di conseguenza, lo sono le dimensioni che, secondo gli studiosi, lo compongono. Riconoscendo la sua natura innegabilmente multidimensionale (Ciancaleoni, 2010) e soggettiva, occorre procedere con un'indagine multilivello, ovvero che sappia cogliere la percezione dell'ambiente lavorativo partendo dalla micro alla macrostruttura organizzativa[5].

La letteratura fornisce un ampio scenario di riferimento per l'analisi del clima organizzativo, e, con il passare degli anni e degli studi, i contributi degli studiosi sono aumentati e si sono affinati. Sviluppando uno sguardo d'insieme, di seguito sono riportate le principali dimensioni, che si susseguono in letteratura, che contribuiscono a generare il clima:

---

[3] L'atteggiamento è una variabile che si genera dall'ambiente circostante, come risposta personale e soggettiva di adattamento. Per questo motivo, emerge, ancora una volta, quanto sia importante e necessario lo sviluppo del cosiddetto benessere organizzativo.

[4] Innocenti L. (2013), clima organizzativo e gestione delle risorse umane. unire persone e performance, FrancoAngeli.

[5] Si dovranno considerare le aggregazioni formali ed informali, ovvero si dovrà partire dall'organigramma dell'organizzazione per indagare, poi, su tutte le relazioni che si sviluppano spontaneamente tra i colleghi ed i livelli di influenza che tra questi si sviluppano, anche se non imposti a livello strategico-organizzativo.

- STRUTTURA, si intende il modo in cui, appunto, è strutturata l'organizzazione, quindi dalle procedure, al modo in cui si attua la strategia, alla gestione generale (Litwin e Stringer 1968, Campbell 1970);
- AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ, quindi il grado di libertà concessa ai lavoratori nel prendere le decisioni e nel gestire il proprio lavoro ed il proprio tempo (Litwin e Stringer 1968, Campbell 1970, Majer e D'Amato 2005, Ciancaleoni 2010, Innocenti 2013);
- SISTEMA DI RICONOSCIMENTI, il quale fa riferimento alle ricompense concesse ai dipendenti e, quindi, al sistema degli incentivi (Litwin e Stringer 1968, Campbell 1970, Majer e D'Amato 2001, Ciancaleoni 2010);
- RISCHIO, inteso come necessità per l'organizzazione che i propri dipendenti si assumano dei rischi (Litwin e Stringer 1968);
- CALORE, questo concetto, in realtà, potrebbe abbracciare più dimensioni. In senso generale, si vuole intendere un contesto di lavoro piacevole e cordiale caratterizzato da posizioni positive, in cui i colleghi sviluppano fiducia, sostegno, coesione e collaborazione (Litwin e Stringer 1968, Jones e James 1979, Majer e D'Amato 2001, Spaltro e De Vito Piscicelli 2002, Ciancaleoni 2010, Innocenti 2013);
- LEADERSHIP E SOSTEGNO, è importante che i leader e l'intera organizzazione presti collaborazione e supporto a tutti i membri della stessa, non solo nel raggiungimento degli obiettivi, ma anche nelle relazioni interpersonali (Litwin e Stringer 1968, Campbell 1970, Jones e James 1979, Majer e D'Amato 2001, Spaltro e De Vito Piscicelli 2002, Ciancaleoni 2010, Innocenti 2013);
- CONFLITTI, ovvero il grado di conflitto percepito per il raggiungimento degli obiettivi (Litwin e Stringer 1968, Campbell 1970);
- IDENTITÀ, quanto i dipendenti sentono di identificarsi con l'organizzazione, grazie ad un allineamento tra i valori loro e della stessa (Litwin e Stringer 1968, Ciancaleoni 2010);
- PERCEZIONE DEL PROPRIO RUOLO all'interno dell'organizzazione e l'importanza di questo per il lavoratore stesso (Jones e James 1979);
- COERENZA tra il funzionamento dell'organizzazione e gli obiettivi che questa intende raggiungere (Majer e D'Amato 2001);
- GIUSTIZIA E IMPARZIALITÀ, fa riferimento al modo in cui l'organizzazione sa o meno essere "leale" con i propri collaboratori, agendo con equità, imparzialità ed onestà (Majer e D'Amato 2001, Spaltro e De Vito Piscicelli 2002, Innocenti 2013);
- INTEGRITÀ, ovvero coerenza tra i valori comunicati e quelli impiegati (Innocenti 2013);
- CHIAREZZA DEL RUOLO, cioè quanto risultano chiare le mansioni, i ruoli ed i compiti e, successivamente, quanto sono in linea con tale descrizione (Majer e D'Amato 2001, Ciancaleoni 2010);
- COMUNICAZIONE, ovvero quantità e qualità del flusso informativo (Majer e D'Amato 2001, Ciancaleoni 2010);

- AMBIENTE FISICO, dalla sicurezza all'ambiente di lavoro, al comfort, alla pulizia ecc. (Ciancaleoni 2010);
- SENTIMENTO DI STRESS, che comprende ogni aspetto, ovvero dalle relazioni con capi e colleghi alla mole di lavoro, all'allineamento dei propri valori con quelli dell'organizzazione (Spaltro e De Vito Piscicelli 2002);
- MOTIVAZIONE intrinseca o da generarsi con stimoli estrinseci (Ciancaleoni 2010);
- INNOVATIVITÀ, intesa come propensione all'innovazione (Spaltro e De Vito Piscicelli 2002);
- SODDISFAZIONE, anche in questo caso si possono considerare più aspetti: dallo svolgimento delle proprie mansioni nel modo corretto, dalla crescita personale e lavorativa, alle relazioni con i colleghi ed i sistemi di ricompensa (Ciancaleoni 2010);
- SENTIMENTO DI POTERE, ovvero la percezione che hanno gli individui di essere in grado di influenzare o di subire l'influenza (Spaltro e De Vito Piscicelli 2002);
- IMPORTANZA E SPERANZA, questi fanno riferimento alle manifestazioni di interesse dell'organizzazione nei confronti dei propri dipendenti, per identificare bisogni e necessità (Majer e D'Amato 2001);
- COINVOLGIMENTO delle persone da parte dell'organizzazione (Spaltro e De Vito Piscicelli 2002).

Tali dimensioni, chiaramente, possono identificarsi come fattori principali, ma non appaiono esaustive se analizzate singolarmente, perché è opportuno ricordare la pluridimensionalità del concetto, che prende forma dall'interazione del lato personale, interpersonale ed organizzativo; per questo motivo, è necessario considerare la loro coesione per cercare di ottenere un'analisi quanto più rappresentativa della realtà.
Giunti a tal punto, è opportuno chiedersi come tali dimensioni possono essere interrogate ed esplorate. Sono diversi gli strumenti cui un'impresa può fare affidamento, ma quello maggiormente utilizzato è, senza dubbio, il questionario, seguono il focus group e le interviste individuali. Per tutti e tre gli strumenti il fine resta, chiaramente, invariato: "misurare" percezioni, atteggiamenti e punti di vista dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione.

Il Questionario

Il questionario è uno strumento impiegato su larga scala, anonimo e dai cui dati si possono trarre informazioni importanti circa il benessere dell'organizzazione. Per costruire un questionario è necessario scegliere gli item che si vogliono utilizzare per misurare una dimensione e chiedere, dunque, ai soggetti di rispondere a domande chiuse o aperte. Una tale somministrazione, dunque, ha una serie di vantaggi:

- rappresentatività dei risultati ottima, proprio perché il campione è molto ampio (potrebbero sottoporsi al test tutti i dipendenti);
- tempiste enormemente ridotte rispetto agli altri strumenti;
- si può contare su un elevato grado di standardizzazione ed una facilitazione nella lettura dei risultati, i quali vengono aggregati in valori medi;
- risulta agevole confrontare questionari di periodi differenti.

Di seguito si riportano alcuni tra i questionari più diffusi ed utilizzati:

Organizational Climate Questionnaire (OCQ), Litwin e Stringer, 1971

Costruito per analizzare le percezioni dei dipendenti riguardo il contesto organizzativo cui facevano parte; infatti, gli autori definiscono il clima organizzativo come "la somma delle percezioni degli individui che lavorano in un organizzazione"6. Il questionario contiene 50 items e le risposte si basano su una scala Likert a 4 punti: decisamente d'accordo, in accordo, in disaccordo o assolutamente in disaccordo. Gli items indagano dalle percezioni strettamente psicologiche alla responsabilità su quest'ultime dell'organizzazione.

Team Climate Inventory (TCI), Anderson e West, 1994

È composto da 61 items raggruppati in 4 scale, identificate come autrici del clima organizzativo. L'intento è quello di soffermarsi maggiormente sulla qualità di pianificazione dell'impresa che si traduce in efficacia ed efficienza del team di lavoro, con un'ulteriore attenzione circa le dinamiche tra il team operativo.

Work Environment Scale (WES), Moos, 1994

Sviluppato con il fine prioritario di analizzare il rapporto tra leader e dipendenti ed il funzionamento delle singole unità della struttura organizzativa.

Majer-D'Amato Organizational Questionnaire (M-DOQ), Majer e D'Amato, 2001

Il questionario comprende 120 items per rispecchiare il più possibile la natura, a parer loro, del clima organizzativo, ovvero fenomeno pluridimensionale per eccellenza. Per questo motivo l'analisi spazia da percezioni soggettive da e verso l'organizzazione, alla gestione dei dipendenti da parte di quest'ultima, alla relazione tra dipendente-organizzazione.

Questionario sul clima di coinvolgimento percepito dai dipendenti, Riordan, Vandmberg e Richardson, 2005

Lo studio nasce dall'idea del necessario coinvolgimento dei dipendenti e, soprattutto, dalla nacessità che questi lo percepiscano per sentirsi parte integrante di un fine che potrà essere raggiunto soltanto con sforzi congiunti.

Il capitale psicologico positivo come mediatore di un clima organizzativo positivo, Luthans, Avey e Mhatre, 2008

Gli studiosi hanno potuto osservare come la maggior parte delle performance positive derivassero da un clima organizzativo favorevole, perché in grado di creare un capitale psicologico positivo[7].

Se da un lato, questa tipologia di analisi risulta semplicistica offrendo chiare indicazioni operative, dall'altro non permette di cogliere le implicazioni più personali, né la relazione tra le variabili, tanto meno le dimensioni esogene dettate dalla cultura e dalla società di riferimento che influenzano il comportamento dei dipendenti. A tal proposito emergono gli altri due strumenti di indagine: il focus group e le interviste individuali.

Il focus group

6 Litwin G. H., Stringer R. A. (1868). Motivation and organizational climate, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, pp 66 da Colì E. (et al.) (2012). Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura, pp 36.

[7] Secondo Luthans, e in generale nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, l'attenzione dovrebbe rivolgersi a favore della Psicologia Positiva, che indirizzata al benessere personale raggiungibile mediante la realizzazione degli obiettivi professionali, identifica il capitale psicologico come il vero vantaggio per un'impresa, perché unico e non riproducibile dai concorrenti.

Si tratta di un'intervista di gruppo (8-12 persone) condotta dal cosiddetto moderatore, con il fine di comprendere nel dettaglio ed in modo approfondito le opinioni di un gruppo rappresentativo dell'organizzazione[8], quindi si tratta di una tecnica di rilevamento qualitativo. Tale strumento non godrà certo dei vantaggi del questionario, in termini di tempo e facilità dell'analisi, ma garantisce l'approfondimento di questioni e risposte più ampie ed esaustive, per comprendere il motivo di alcune questioni e sviluppa critiche costruttive. Tuttavia, affinché questo possa concretizzarsi, è necessario che il moderatore sappia operare con professionalità e diligenza, così che gli intervistati si sentano a proprio agio e liberi di esprimere opinioni e sentimenti. I dati emergenti, dunque, non si basano sulla risposta del singolo, bensì sull'interazione.

L'intervista individuale

In questo caso l'analisi si basa sulla relazione intervistatore-intervistato e sulla qualità della loro conversazione. L'intervista può essere:

- strutturata, ibrido tra analisi qualitativa e quantitativa (le domande solo solitamente chiuse);
- semi strutturata, si prevede una traccia di domande generali da cui spaziare;
- non strutturata, unico elemento da identificare è il tema, il tutto procede spontaneamente.

Anche in questo caso, l'intento è quello di cogliere sfaccettature sempre più sottili per comprendere il reale clima organizzativo, le difficoltà che incombono sull'organizzazione e gli aspetti negativi che non le permettono di ottenere un benessere generale.

In tutti e tre i casi, è opportuno prestare molta attenzione al modo in cui vengono formulate le domande, ma ancor di più, nel caso di focus group ed intervista bisogna prestare attenzione anche al modo in cui ci si pone per non pregiudicare l'interazione con gli intervistati.

Una volta impiegato lo strumento scelto, si dovrà procedere con l'analisi e l'interpretazione dei dati per passare, infine, alla definizione del piano di azione.

[8] Il campione dovrà essere più eterogeneo possibile, in modo tale da considerare la voce di tutti i componenti dell'organizzazione.

1.2 CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Secondo Ÿiÿman[9] (2002) "è l'insieme dei fattori percepiti dagli individui che costituisce l'organizzazione e influenza i loro comportamenti". La letteratura mostra come il clima si debba considerare come variabile in grado di influenzare enormemente il comportamento dei dipendenti, sia positivamente che negativamente. Si precisa, dunque, che il clima può essere un forte vantaggio per le organizzazioni, perché, se opportunamente gestito sarà in grado di orientare il lavoro delle persone. A tal punto, emerge in modo lampante la relazione che può venire ad esistenza:

Fig 1: variabili influenzate dal clima organizzativo

"Un buon clima di lavoro aumenta il morale, la lealtà e la produttività dei dipendenti" [10]. In uno studio di analisi, svolto su università pubbliche e private della Malesia attraverso la somministrazione di circa 500 questionari, gli studiosi hanno potuto confermare quella che è stata la proposizione su cui hanno fondato. Il loro studio: maggiore è la soddisfazione per il clima lavorativo, maggiore sarà la passione per il lavoro e l'impegno profuso nell'organizzazione. Pertanto, il clima organizzativo incide sul fallimento o il successo per un'organizzazione. Numerosissime sono le imprese che hanno colto tale importanza, ne è un esempio IBM; basterà approdare sul sito ufficiale dell'azienda per comprendere nell'immediato gli sforzi che l'impresa ha sostenuto con l'intento di rivolgere maggiore attenzione possibile ai propri dipendenti, proprio perché ha saputo leggere il tornaconto che questo induce. Le modifiche che IBM ha impostato per migliorare le sue pratiche hanno aiutato l'organizzazione a diventare una tra le più grandi società del mondo.

Nair (2006) tratta il tema della gestione della qualità (QM)[11] quale pratica fondamentale e necessaria per una gestione efficace che porti non solo alla sopravvivenza, ma a sviluppare la vera forza competitiva delle

9 YIYIMAN, M., "Örgütler ve Kültürler" (Organizzazioni e culture), Pegem Yayÿncÿlÿk, Ankara, 2002.

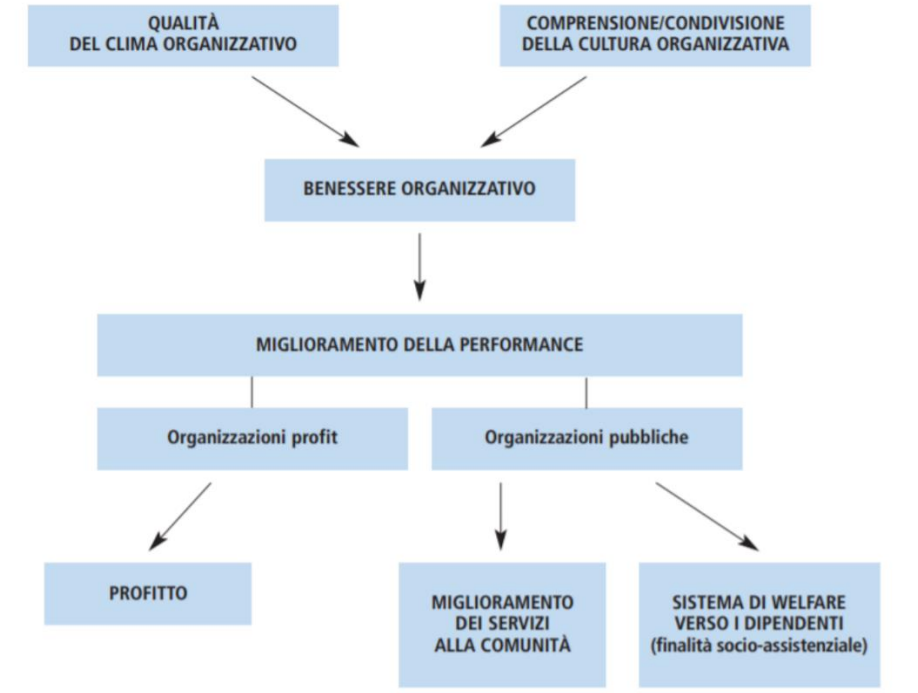
10 L'impatto del clima organizzativo sul lavoro dei dipendenti Passione e Impegno Organizzativo. Conferenza internazionale sulla valutazione dell'apprendimento per il miglioramento delle prestazioni, Malesia, 25-26 febbraio 2013. un* Roselina Ahmad Saufi b P.Yukthamarani Permarupan , Raja Suzana Raja Kasimc , Bamini KPD Balakrishnan. ELSEVIER

11 "approccio alla gestione delle organizzazioni che enfatizza il miglioramento continuo della qualità e la soddisfazione del cliente, che comporta l'applicazione di strumenti e approcci sistematici per la gestione dei processi organizzativi, come attenzione alla qualità del team, coinvolgimento dei dipendenti, trasferimento di potere ed informazioni, ricompense." Mohrman et al. (1995).

organizzazioni, perché promuovere il benessere organizzativo significa innanzitutto cercare di instaurare un clima positivo. Lo studioso, grazie alla sua metanalisi, ha riscontrato una effettiva correlazione tra le pratiche di QM e la performance dei dipendenti. Inoltre, altri casi in letteratura illuminano sulle conseguenze positive riscontrate dalle aziende che hanno adottato pratiche di QM, ad esempio Mohrman et al. (1995) hanno stimato che l'83% delle aziende intervistate ha avuto un riscontro molto positivo con tale attività, tanto che il 79% di queste ha confermato di volerle ampliare. Nello stesso studio, sono state avanzate e confermate altre interessanti ipotesi; le pratiche di QM hanno un impatto positivo e significativo a livello finanziario su due fronti: ritorno sul capitale proprio (nella stessa analisi si è verificato che l'assenza di tali pratiche intacca negativamente il ritorno sul capitale proprio) e aumento della quota di mercato. Il tutto può facilmente tradursi in una semplice relazione, ovvero la migliore qualità dei prodotti derivante dall'applicazione del QM rende maggiori le vendite. La seconda questione riguarda più da vicino i dipendenti ed il loro benessere. Tali pratiche, sebbene nascano con un orientamento al cliente, agiscono direttamente sui dipendenti e solo indirettamente sul mercato, per questo motivo tutti gli sforzi dell'organizzazione impattano positivamente sulla soddisfazione dei lavoratori ed in via definitiva sulla qualità della vita lavorativa. Gli studiosi Akbaba e Altÿndaÿb (2016) confermano quanto precedentemente sostenuto: la performance aziendale aumenta nelle imprese con clima organizzativo mite. Questa condizione determina, da un lato, la minore presenza di conflitti, stress e pressioni del lavoro; dall'altro, una maggiore soddisfazione, motivazione e coesione. Come emerge da uno studio condotto presso gli istituti del Cnr in Piemonte, la soddisfazione lavorativa emerge dall'interazione tra le caratteristiche della personalità dell'individuo ed il clima organizzativo ed è in grado di avere un forte impatto sulla performance: "se la prima aumenta di un punto, la seconda registra un incremento maggiore"[12]

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

Fig 2: capacità del clima organizzativo



Pertanto, conoscere il clima dell'organizzazione consente di prevedere/prevenire alcuni rischi come turnover, conflitti, assenza di motivazione o soddisfazione, stress, burnout.

In uno studio condotto dall'Università Bocconi, su richiesta della Regione Toscana, si indaga sulle necessità dei dipendenti regionali in chiave di benessere organizzativo da ricercarsi, da parte del management, attraverso lo sviluppo di una adeguata cultura organizzativa. È interessante notare che lo studio non si è limitato esclusivamente a ricercare una correlazione (confermata) tra buon clima organizzativo e performance, ma si sono identificati quelli che, secondo gli intervistati (95 su 135), sono le dimensioni più importanti per favorire il clima organizzativo:

Tabella 1: valori attribuiti alle dimensioni del clima organizzativo

DIMENSIONI	IMPORTANZA
Giustizia ed equità	6,32
Lavoro	6,04
Organizzazione e cambiamento	5,99
Formazione e crescita	5,97
Unità	5,93
Leader	5,93
Eliminare il senso di stress	5,70
Senso di appartenenza	5,65
Valutazione	5,61
Remunerazione	5,55

Di seguito si esamino alcuni casi di vantaggio e svantaggio correlati ad alcune delle dimensioni del clima ritenute più importanti.

Stile di leadership

Lo stile della leadership, come si è visto, contribuisce alla costruzione del clima organizzativo; ma, essendo il clima un costrutto psicologico che si costruisce dall'interazione di una seri di componenti, interne-esterne e soggettive-oggettive, anche nello specifico caso si devono considerare una serie di variabili che incidono sulla determinazione di un certo clima basandosi sullo stile della leadership. Quindi, dopo aver considerato la cultura di riferimento dei dipendenti e, quindi, il loro grado di accettazione del power distance, piuttosto che il loro orientamento alla cooperazione (Hofstede, 1980), si può considerare quale sarà l'impatto derivante dall'attuazione di un particolare stile di leadership. Il primo studioso a sostenere la correlazione tra clima organizzativo ed azione manageriale è stato McGregor nel 1960, nel libro intitolato "The human side of enterprise". Innanzitutto, l'autore smantella pilastri di teorie convenzionali secondo le quali l'uomo sia pigro sul lavoro perciò sia necessario controllarlo, e, successivamente, sottolinea che i casi in cui il dipendente sviluppa atteggiamenti simili, siano in realtà frutto "della natura delle organizzazioni industriali, della filosofia della politica e della pratica di gestione"[13]. Perciò, si può sostenere che la creazione del clima organizzativo sia responsabilità del management, i leader potranno in questo modo influenzare i dipendenti, dirigendoli verso un modo di lavoro congeniale per l'impresa. Successivamente Litwin e Stringer (1968) identificano quella dello stile della leadership come dimensione che concorre alla creazione del clima e precisano che, stili diversi generano risultati diversi sulla performance.

In uno studio condotto da Mingchang et al. (2022) su 112 sportivi professionisti è emerso che vedono nello stile del leader (il coach) la capacità di influenzare la fiducia in loro stessi, l'impegno della squadra e la collaborazione tra i membri. Un ulteriore studio recente (2022) condotto da ML Raes et al. aveva posto come obiettivo principale quello di confermare che il TMT (Top Management Team) sia in grado di influenzare le intenzioni di turnover dei dipendenti. L'analisi è stata condotta su 96 organizzazioni, con 305 membri del TMT e 10964 dipendenti. Nello specifico, lo studio sottolinea l'importanza di un clima organizzativo mite in tutta l'organizzazione, infatti dimostra che la coesione nel TMT sarà necessaria affinché questa si manifesti in tutte le aree dell'impresa.

Giustizia ed equità

Negli ultimi decenni le ricerche di carattere psicologico condotte in ambito organizzativo hanno messo in evidenza l'importanza e l'influenza della percezione di giustizia su atteggiamenti e comportamenti dei

[13] McGregor "The Human Side of Enterprise" articolo 31, Management 97/98 fifth edition, p. 3. http://www.dushkin.com

lavoratori. Per equità Adams (1965) intende: "c'è equità quando, la percezione dell'individuo sul rapporto tra ciò che egli porta nello scambio e ciò che avviene nello scambio coincide con l'analogo rapporto in un'altra persona assunta come oggetto di confronto". Greenberg (1987) elabora la teoria della Giustizia Organizzativa identificando due tipi:

1) GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA: si riferisce alla credenza dei soggetti di essere trattati in modo equo rispetto ai risultati generati sul lavoro;
2) GIUSTIZIA PROCEDURALE: si riferisce alla credenza dei soggetti di essere trattati in modo equo in relazione a come sono prese le decisioni circa le materie e i temi che influenzano la loro vita lavorativa.

In realtà, è possibile identificare anche una terza tipologia di giustizia organizzativa, emersa dagli studi di Bies e Moag (1986):

3) GIUSTIZIA INTERAZIONALE: si riferisce al trattamento interpersonale ricevuto da un supervisore in un processo decisionale.

Anche in questo caso, il concetto di equità e giustizia deriva da una sottostante socioculturale di dominanza; a tal proposito, un dipendente potrà percepire la giustizia interazionale in modo differente a seconda che sia orientato a culture con spiccata mascolinità/femminilità o individualismo/collettivismo (Hofstede, 1980).

In uno studio del 2008, condotto su 212 dipendenti di banca, è emerso che, rafforzando la giustizia procedurale, la relazione tra leader e dipendenti è notevolmente migliorata. Nello specifico, si è registrato che l'atteggiamento positivo dei dipendenti non è cambiato, nei confronti del lavoro e del leader, successivamente all'attribuzione del premio di produzione al dipendente effettivamente meritevole.

"La percezione della fiducia è al centro del rapporto organizzazione-dipendente, e per attrarre e fidelizzare i dipendenti nel 21° le organizzazioni del secolo devono creare un clima di fiducia"[14], gli autori Tzinera et al. (2015) basano le loro riflessioni sulla teoria LMX, ovvero sullo scambio leader-seguaci, per sottolineare l'importanza, o meglio la necessità, che in azienda la totalità dei dipendenti sia certa di essere trattata come merita. Infatti, dalla ricerca, condotta su 716 dipendenti, è emerso lo stretto collegamento tra i tre tipi di giustizia organizzativa ed un clima etico.

14 Aharon Tzinera *, Mihai Feleab e Cristinel Vasiliub 2015. Relativo clima etico, percezioni di giustizia organizzativa e scambio leader-membri (LMX) nelle organizzazioni rumene. Giornale di psicvologia del lavpro e delle organizzazioni. www.elsevier.es/rpto

Stress

"Lo stress dovuto al lavoro è un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifesta quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore"[15].

Pertanto, ci si può riferire allo stress come difficoltà di adattamento tra individuo ed organizzazione, il quale genera uno squilibrio tra le richieste dell'organizzazione e le risorse/capacità/necessità del lavoratore. In questo caso, la componente prettamente soggettiva del dipendente acquisisce, sicuramente, una posizione di rilievo nella determinazione dello stress lavorativo. Tuttavia, non bisogna mai dimenticare la dimensione socioculturale di riferimento; un dipendente, infatti, potrebbe percepire una particolare condizione a seconda del suo grado di indulgenza/moderazione (Hofstede, 1980). Essere privati del proprio tempo o di soddisfare i propri desideri si identificano, certamente, in fattori stressanti. L'essere esposti a fattori stressanti per molto tempo potrebbe causare una patologia vera e propria, che divora energie fisiche e psicologiche. A tal proposito, la sindrome di *burnout* (dall'inglese to burn out: bruciarsi, esaurirsi) è uno stato di esaurimento sul piano emotivo, fisico e mentale, che viene definito da tre dimensioni (Perlman e Hartmann, 1982):

1) ESAURIMENTO: i fattori stressanti sfruttano al massimo le energie del lavoratore, che non è più in grado di reagire;
2) CINISMO: deterioramento delle relazioni;
3) INEFFICACIA: riduzione della produttività lavorativa.

È stato confermato in uno studio condotto su 114 operatori di call center che la variabile clima, cioè il modo in cui è percepito, possa sviluppare il fenomeno del burnout. Gli autori dell'analisi, D'Alleoa e Santangelob (2011), dalla somministrazione di due test, uno relativo al clima organizzativo l'altro all'individuazione del burnout (MBI test), hanno rilevato un livello di correlazione significativo. Nello specifico, hanno evidenziato che i lavoratori fossero scontenti di diverse dimensioni del clima e che questo ha generato uno stato di stress generalizzato.

Senso di appartenenza

Il senso di appartenenza aziendale nasce dall'attaccamento emotivo del lavoratore nei confronti dell'organizzazione. In letteratura si parla di *commitment affettivo* quale "legame emotivo verso l'organizzazione che spinge le persone a identificarsi con essa e a desiderare di continuare a farne parte condividendone obiettivi e valori"[16].

15 causes and management of stress at work 2002 Minchie s. ResearchGate

16 Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. John P. Meyer,P. Gregory Irving,Natalie J. Allen 1998

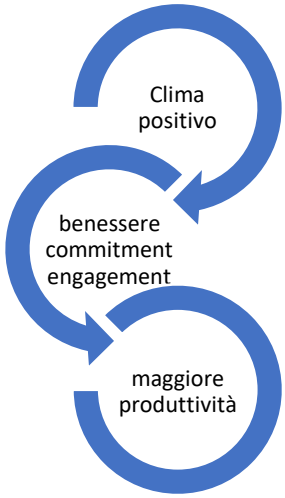
Necessità primaria affinché si manifesti il commitment è, certamente, la corrispondenza tra i valori personali e quelli dell'organizzazione, per questo motivo la cultura di riferimento acquisisce un ruolo fondamentale per tale dimensione; ovviamente, non si devono trascurare anche in questo caso le componenti strettamente personali e soggettive che inducono l'individuo verso una certa lettura della realtà. Walsh e Gordon (2007) sostengono che la "work identity" emerga in relazione alle pratiche di lavoro e risponde alle domande "Chi sono io"? e "Che cosa faccio quotidianamente?". Se i valori fossero disallineati, l'individuo, con il passare del tempo potrebbe generare dissonanza cognitiva, ovvero la sensazione di tradimento verso i propri valori, idee, convinzioni nel prendere una decisione; tale situazione genera uno squilibrio interno che, se non controllato può portare ad affettività negativa o, addirittura, al desiderio di abbandonare l'organizzazione.

In uno studio condotto nel 2017 da Shakespeare-Finch e Daley, su 740 operatori dei servizi di emergenze, è emerso che il senso di appartenenza sia significativo nel predire il disagio psicologico; infatti, l'analisi di regressione ha dimostrato che tale appartenenza fosse associata a livelli di stress ridotti e maggiori livelli di resilienza. Le conclusioni generate suggeriscono che le strategie per rafforzare il senso di appartenenza al posto di lavoro nelle organizzazioni dei servizi di emergenza potrebbero promuovere il benessere degli operatori di emergenza nonostante l'esposizione di routine a eventi potenzialmente traumatici.

1.3 MODELLARE IL CLIMA PER FAVORIRE L'ENGAGEMENT

La maggior parte degli approcci teorici sul clima ritengono che la considerazione positiva di questo, da parte dei dipendenti, sia fondamentale non solo perché si sviluppi un senso di benessere lavorativo, ma soprattutto perché correlato alla performance dell'impresa. Per questo motivo, la letteratura fornisce innumerevoli studi e riflessioni, allo scopo di aiutare le imprese ad agire nella giusta direzione per rinforzare le dimensioni del clima che permettono di generare un atteggiamento positivo dei lavoratori e, di conseguenza, aumentare efficacia e produttività. Dagli studi, pertanto, emergerebbe la seguente relazione:

Fig. 3: relazione tra le variabili in gioco



Si è a conoscenza, come dimostra il precedente paragrafo, che la soddisfazione deriva, senza dubbio, dal modo in cui vengono manovrate le dimensioni che compongono il clima, le quali, a loro volte, devono tenere in considerazione una serie di variabili, soggettive dell'individuo e socioculturali. In questo paragrafo il termine soddisfazione è rivolto, non alla percezione nei confronti della totalità dell'organizzazione (in termini clima organizzativo), bensì alla dimensione prettamente operativa del lavoro. La soddisfazione è stata descritta per la prima volta nel 1976 da Lock: "un piacevole o positivo stato emotivo dato da una valutazione del proprio lavoro o delle esperienze lavorative"[17].

Nonostante la difficoltà nell'identificare un unico quadro teorico di riferimento, è possibile individuare i quattro approcci principali:

1) *MODELLI COGNITIVI*

L'idea è che le persone rispondano attraverso un'analisi cognitiva che li porta ad attribuire agli eventi lavorativi un certo grado di soddisfazione. Una tra le teorie più note risulta quella sviluppata nel 1973 da

17 Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. P. 1300

Lawer, il Facet Satisfaction Model, che si basa sull'equilibrio tra ricompense attese e ricevute. Se le ricompense attese sono maggiori di quelle ottenute, allora si genera insoddisfazione; se le ricompense ottenute sono più basse, si genera disagio; se, invece, vi è equilibrio tra le ricompense attese e quelle ricevute allora si genera la soddisfazione.

2) *MODELLI DELLE CARATETRISTICHE DEL LAVORO*

Tale modello si basa sugli studi di Hackman e Oldman (1976), secondo i quali la soddisfazione deriva dalla relazione tra le caratteristiche intrinseche del lavoro e gli stati psicologici dei lavoratori, rispettivamente: varietà ed importanza del compito, autonomia, feedback/significato del lavoro, responsabilità, conoscenza dei risultati. Più si manifestano gli stati psicologici, più è alta la probabilità che si manifesti soddisfazione.

3) *MODELLI DISPOSIZIONALI*

Tra gli studi di questo filone, si ricorda quello di Judge et al. (1998), i quali hanno individuato il costrutto della Core self-evaluation come risposta all'insoddisfazione sul lavoro. Questo concetto considera l'autostima verso sé stessi, la percezione del sense of efficacy, il locus of control.

4) MODELLI BASATI SULLE EMOZIONI

Come viene definito dallo stesso titolo, tali modelli prestano particolare attenzione agli aspetti emotivi degli eventi quotidiani; pertanto, sono prettamente incentrati sulla persona e sull'interazione di questa con i colleghi.

La giusta disposizione delle dimensioni del clima genera la soddisfazione lavorativa, la quale, a sua volta, permetto lo sviluppo del commitment.

Il commitment organizzativo può essere definito come il legame esistente tra un lavoratore e la propria organizzazione, che concorre alla riduzione della probabilità di abbandonare volontariamente quest'ultima (Meyer e Allen, 1990). Gli autori sviluppano un costrutto a tre dimensioni:

1) COMMITEMNT AFFETTIVO: attaccamento emotivo del dipendente all'organizzazione. Si crea attraverso leve manageriali, gestionali ed organizzative;
2) COMMITMENT CONTINUATIVO: l'individuo preferisce rimanere nell'organizzazione per un senso di "utilità" che ne trae, dato che i costi di uscita sarebbero troppo alti;
3) COMMITMENT NORMATIVO: sentimento di obbligo morale a rimanere nell'azienda.

"Risulta quindi evidente che il "commitment organizzativo" non sia una variabile individuale, bensì una variabile organizzativa che è il risultato delle politiche, delle scelte strategiche, delle modalità gestionali

utilizzate dai vertici aziendali, ma anche dei rapporti di potere, dei conflitti, del clima psicologico e organizzativo di una organizzazione"[18].

Koys e Cotiis (1991) hanno evidenziato che commitment affettivo e normativo influenzano positivamente la percezione di coesione fra i colleghi, che concorre alla formazione del clima organizzativo, mentre quello affettivo è fortemente influenzato dalla percezione del senso di fiducia.

Dunque, stimolare il commitment organizzativo è importante poiché contribuisce allo sviluppo di quel circolo virtuoso tanto desiderato dalle aziende: in una società attenta ai propri dipendenti, la probabilità che questi si sentano soddisfatti sarà sicuramente alta, allo stesso tempo, la probabilità che questi sviluppino coinvolgimento emotivo sarà maggiore.

L'engagement, tradotto letteralmente con il termine impegno, è certamente una variabile fondamentale nel processo di attività aziendale, affinché questa possa raggiungere gli obiettivi di produttività con efficacia ed efficienza.

18 Organizational Commitment. Jake Lyne e Paul Barrett 2014. PsyJob.it. https://www.psyjob.it/commitment.htm

CAPITOLO 2

IL WORK ENGAGEMENT

2.1 DIFFERENZE TRA WORK ED EMPLOYEE ENGAGEMENT

Negli ultimi anni, il concetto di *engagement* è stato oggetto di notevole attenzione in ambito accademico e aziendale, ma, nonostante il proliferare di ricerche, tesi e modelli, a tale concetto non si riesce ancora ad attribuire una definizione univoca. Il termine engagement deriva dalla lingua inglese e le traduzioni ad esso attribuibili sono molteplice: impegno, coinvolgimento, partecipazione. In ogni caso, ognuno di questi concetti rimanda, in una certa misura, ad una forma affettiva di coinvolgimento delle proprie forze nel compiere l'attività lavorativa. L'engagement è stato associato, sia nelle pratiche di ricerca che di gestione, ad importanti fattori, come le prestazioni lavorative (Inamizu e Makishima, 2018), il clima organizzativo (Salanova, Agut e Peiró, 2005), la competitività delle risorse umane (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli, 2009), ecc. Tuttavia, è doveroso precisare la natura duplice dell'engagement, esso infatti si sostanzia in due concetti differenti, nonostante in molti studi non siano chiaramente differenziati: *employee engagement e work engagement.*

Il primo studioso ad utilizzare il termine engagement in riferimento all'ambiente lavorativo fu il professore Kahn, ad oggi considerato il padre dell'employee engagement; attraverso uno studio condotto nel 1990 indagò sulle condizioni psicologiche di impegno e disimpegno personale sul luogo di lavoro, identificandoli, rispettivamente, come: impegno ed espressione di sé stessi sul luogo di lavoro, e atteggiamento di chiusura e difesa. L'attenzione, dunque, è rivolta alla relazione tra persone e lavoro, alla percezione dei collaboratori del proprio lavoro, alla misura in cui essi riuscivano ad esprimere sé stessi nel proprio lavoro. Quindi, Kahn ha descritto una prospettiva comportamentale basata su tre dimensioni di coinvolgimento fisico, emotivo e cognitivo.

Tuttavia, gli studi successivi sembrano aver perso la direttrice significativa del concetto, proprio a causa della difficoltà intrinseca nel definirlo. Infatti, più tardi, nel 2008 Macey e Scneider hanno identificato l'engagement come uno stato di coinvolgimento personale che viene generato dai tratti personali dei singoli dipendenti; pertanto, sottolineano che non tutti sono entusiasti di essere coinvolti. Inoltre, Newman et al. (2010) ritengono che il coinvolgimento sia, in realtà, una forma di condizionamento emergente da una adeguata politica all'interno dell'organizzazione; tale variabile, infatti, potrebbe essere generata e gestita se si considerano una serie di accorgimenti, come la soddisfazione sul lavoro, il commitment, il clima organizzativo.

Quindi, si evince che la stessa definizione e identificazione dell'impegno dei dipendenti varia ampiamente tra i diversi studiosi, pertanto uno studio più approfondito potrebbe certamente sostenere che il concetto dell'employee engagement necessita di maggiore e più affidabili delucidazioni. Tuttavia, Guest (2014) sostiene gli studiosi abbiano intelligentemente sfruttato la potenza del concetto, date le importanti implicazioni ad esso attribuite. Infatti, il coinvolgimento dei dipendenti è stato identificato da Gallup come un'estensione della soddisfazione sul lavoro e, come tale, capace di agire sui risultati dell'organizzazione. La società di

consulenza Gallup, infatti, ha sviluppato una specifica survey con focus sulle prestazioni organizzative ed il contributo che i dipendenti possono dare a queste solo se pienamente coinvolti.

Tuttavia, come si affermava precedentemente, il concetto di employee engagement porta con sé innumerevoli problematiche (Guest, 2014):

1. La prima fra tutte, quella di stabilire di cosa si tratti. La rivista MacLeod ha mappato oltre 50 definizioni del concetto di coinvolgimento dei dipendenti, riflettendo le incertezze ed ambiguità che aleggiano intorno ad esso.
2. Difficoltà di misurazione del concetto. Non solo si ha difficoltà a definire e, quindi, comprendere il concetto, ma soprattutto questo si basa su concetti teorici che risulta difficile poter oggettivamente e materialmente misurare.
3. Le ricerche si basano sul vantaggio che l'organizzazione trae dal coinvolgimento dei dipendenti. A tal punto una domanda sembra spontaneamente sorgere: qual è il vantaggio per i dipendenti di generare tale coinvolgimento? Manca, dunque, il senso di reciprocità dalla relazione. Si ritiene, dunque, che un approccio che cerchi di promuovere il coinvolgimento dei dipendenti debba offrire agli stessi delle ragioni per essere coinvolti.
4. Il punto precedente fa sorgere il problema cruciale, ovvero cosa fare per generare coinvolgimento. Il rapporto MacLeod ha offerto, in linea teorica, degli spunti, tra cui lo stile di leadership, la gestione, i valori e l'attenzione verso i dipendenti.

In opposizione all'instabilità dell'employee engagement si pone il work engagement. Shuck et al. (2017) sostengono che coinvolgimento dei dipendenti ed impegno lavorativo differiscano in termini di significato ed implicazioni.

Tra gli studi più recenti ed accreditati sul work engagement, emerge quello avanzato da Schaufeli et al. (2001), dal quali si condivide, in forma più diffusa, la definizione stessa del costrutto: "stato d'animo positivo, appagante, legato al lavoro, più comunemente caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento"[19].

a. Per vigore si intende un alto livello di energie e forze sia mentali che fisiche, ciò comporta resistenza e resilienza di fronte alle difficoltà;
b. la dedizione comprende la componente motivazionale, caratterizzata da un forte senso di identificazione con il proprio lavoro, forte entusiasmo, orgoglio e significato;
c. l'assorbimento rappresenta la dimensione cognitiva, quindi comprende il senso di concentrazione ed immersione nel proprio lavoro.

Dal loro studio emerge la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) per analizzare e misurare il coinvolgimento nel lavoro.

Quindi, si può ritenere, che l'engagement comprenda aspetti emotivi, comportamentali e cognitivi; non a caso, Bridger (2016) lo identifica come l'interazione tra queste tre dimensioni. Secondo Guest (2014), quindi, c'è un contrasto alla base dei due modelli di engagement: l'employee engagement considera e punta verso il

[19] Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova,Vicente Ronzalez-Roma and Arnold B. Bakker; (2001); "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach"; Utrecht University; p.74

contributo che i dipendenti possono apportare se coinvolti; il work engagement considera il benessere dei dipendenti e la salute lavorativa.

In letteratura, numerosi contributi (Fong et al 2017, Mills et al. 2010) sostengono la validità della UWES, che dimostra adeguate proprietà psicometriche.

In definitiva, si può sostenere che per l'employee engagement il focus sia sul risultato, considerando cioè lo sforzo che i lavoratori possono impiegare a favore della stessa impresa; quindi, l'enfasi è posto sulla persona. Al contrario, il work engagement presta maggiore attenzione alle dimensioni attitudinali e psicologiche del lavoratore, senza tralasciare i risultati derivanti dal lavoratore engaged in favore dell'organizzazione.

Chiaramente, in questa particolare attenzione rivolta al coinvolgimento verso l'organizzazione ed il lavoro, non si deve tralasciare il ruolo cruciale che le stesse organizzazioni hanno nello sviluppare una situazione a loro favorevole, intervenendo a favore di una cultura partecipativa, diffondendo valori autentici, creando contesti lavorativi supportivi e cooperativi, prestando attenzione alle necessità dei dipendenti, ecc.

Tali aspetti, e molti altri, sono strettamente collegati e parimenti importanti per sviluppare l'engagement; infatti, si tratta di un costrutto complesso e multilivello come stabilisce Bridger (2016): "tutte le componenti si rafforzano a vicenda contribuendo al livello generale dell'engagement".

2.2 I BENEFICI DERIVANTI DAL WORK ENGAGEMENT

Compresa l'attenzione che il mondo accademico ed organizzativo ha rivolto verso il concetto di engagement, non risulterà difficile da credere che negli ultimi anni sono state innumerevoli le ricerche che sono state condotte, coinvolgendo milioni di dipendenti in tutto il mondo provenienti da imprese di ogni dimensione e settori industriali. Il principale intento è stato quello di verificare l'effettiva correlazione tra il work engagement e diversi indicatori aziendali di performance.

La maggior parte delle analisi condotte ha considerato l'influenza della relazione engagement-performance su tre livelli: aumento delle vendite e dell'utile netto, maggiore soddisfazione della clientela.

Da uno studio condotto da Rayton et al. (2012) è emerso che livelli di engagement più alti della media generano un margine operativo medio annuo superiore, di quasi tre volte, rispetto alle organizzazioni con engagement basso. Ulteriore conferma è emersa dallo studio sviluppato dalla società di consulenza Deloitte (2016), dal quale emerge che, dato un elevato livello di engagement, la crescita triennale dei ricavi è schizzata a 2.3 punti aggiuntivi rispetto al tasso di crescita medio.

Inoltre, è stato dimostrato (Achor, 2011) che livelli elevati di engagement contribuiscano a sviluppare maggiori emozioni positive, le quali contribuiscono a portare a termine le prestazioni migliori. Dunque, i lavoratori engaged, per il fatto di vivere più frequentemente emozioni positive e favorevoli mentre svolgono il proprio lavoro, riescono ad attivare spontaneamente processi di miglioramento, adattamento, problem solving, ecc. (Bridger, 2016). Dal lato delle organizzazioni questo genera risvolti più che promettenti. Un lavoratore che cerca di migliorarsi sarà, certamente, aperto a nuove ed originali soluzioni, e questo, a sua volta, avrà un impatto positivo non solo in termini di problem solving, ma soprattutto per la capacità di intravedere nuove prospettive ed opportunità di business. Sono numerosi gli studi che hanno palesato una forte correlazione tra l'engagement ed il potenziale di innovazione, per esempio Alfes et al. (2013) hanno legato l'engagement di 2000 dipendenti ad un forte comportamento innovativo; allo stesso modo, Krueger e Killham (2007), analizzando i dati Gallup, hanno riscontrato che il 59% dei dipendenti ad alto engagement dichiarava che il lavoro permetteva loro di far sorgere idee creative, mentre solo il 3% dei dipendenti a basso engagement affermava lo stesso. Come poc'anzi sottolineato, questa proattività porta i lavoratori ad essere positivi sul luogo di lavoro e ad una maggiore predisposizione verso le relazioni, che, in termini organizzativi, si traduce in un maggiore orientamento al cliente. Bridger (2016), avvalendosi di un ulteriore studio condotto nel Regno Unito nel 2007, sostiene una relazione tra engagement e customer satisfaction, grazie ad una maggiore qualità dei prodotti, così come Harter et al. (2012) hanno constatato che l'engagement dei dipendenti è associato ad atteggiamenti positivi della clientela. In un'indagine di PWC è emerso che il 70% dei lavoratori engaged riesce a comprendere maggiormente le esigenze dei clienti, rispetto ad un esiguo 17% dei lavoratori disengaged.

A tal punto, compresi i risvolti positivi per il singolo lavoratore, la clientela e, dunque, l'organizzazione, molti studiosi si sono interrogati circa il potere del coinvolgimento verso gli stessi dipendenti.

Schaufeli et al. (2012) hanno evidenziato che lavorare a stretto contatto con persone engaged permette di espandere i sentimenti di ottimismo, motivazione, impegno. Gli stessi autori si sono soffermati sull'analisi del

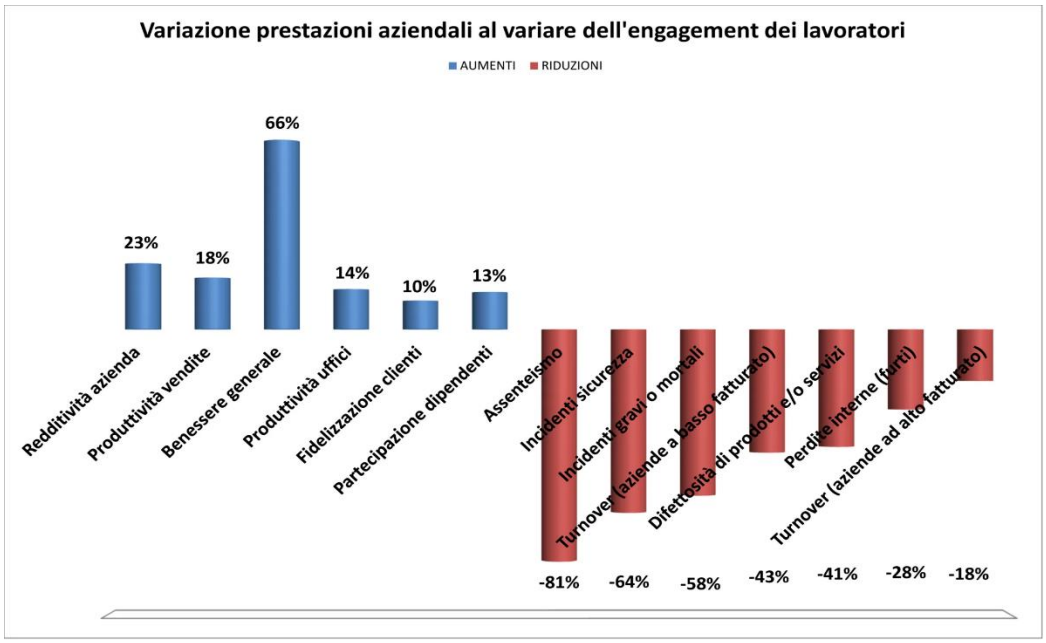
contagio dei sentimenti positivi sia di quelli negativi (burnout, noia, ecc.) e hanno potuto dimostrare che la maggiore probabilità di un contagio in positivo, ovvero la probabilità che si trasmetti un atteggiamento favorevole, è molto più alta rispetto a quella relativa ad un contagio in negativo. In sostanza, è molto più comune che un dipendente engaged influenzi un altro dipendente demotivato, trasformando anch'esso in un dipendente engaged.

Inoltre, i lavoratori engaged, come si evince da uno studio condotto da PWC (2012), si dichiarano entusiasti di sostenere e appoggiare la propria organizzazione, con una percentuale registrata del 67% contro un 3% di lavoratori meno coinvolti.

Da non tralasciare nella considerazione dei vantaggi derivanti dall'engagement, c'è la positiva influenza sulla riduzione del tasso di turnover. Le statistiche confermano che nelle organizzazioni in cui il tasso di engagement è alto, vi è circa l'87% di probabilità in meno che i dipendenti lascino il proprio lavoro (Deloitte, 2016). A beneficiarne è anche il tasso di assenteismo, che si abbassa della metà rispetto al tasso medio, generando un notevole vantaggio economico per le organizzazioni.

L'insieme di questi benefici, naturalmente, spiega le ricerche circa il collegamento tra l'engagement e la performance finanziaria complessiva delle aziende: nel 2012, il Global Workforce Study della società di consulenza Towers Watson, ha dimostrato che le aziende con livelli elevati e sostenibili di engagement hanno un margine medio annuo tre volte superiore rispetto alle aziende con bassi livelli di engagement (Towers Watson, 2012). In accordo con questa tesi, una ricerca di Hewitt pubblicata nel 2011 ha confermato la correlazione tra engagement e performance finanziaria anche in periodi di forte crisi economica: esaminando oltre 5.700 aziende presenti nel loro database, è emerso che nel 2010, le organizzazioni con livello di engagement pari almeno al 65% hanno fruttato agli azionisti un rendimento totale superiore del 22% rispetto alla media di mercato (cit. in Bridger, 2016).

Inoltre, tutti questi aspetti hanno un impatto reale sulla salute psico-fisica dei lavoratori, infatti, è emerso che i dipendenti engaged hanno una minore probabilità di sviluppare malattie psicosomatiche e fisiche (emicrania, tensioni muscolari, ecc.), così come ansia, stress, depressione, disturbi della concentrazione e del sonno (Macey e Sneider, 2008). Anche in questo caso, tali considerazioni possono essere traslate come vantaggio per l'organizzazione: una ricerca condotta da Aston University ha dimostrato che un aumento dell'engagement ha permesso di ridurre i giorni di assenze dei lavoratori di un ospedale nel Regno Unito, dalle 10,7 milioni di giornate di assenza per malattia nel 2009 con un equivalente costo di 1,75 miliardi di sterline, si è potuto risparmiare un totale di 150 mila sterline (Bridger, 2016).



https://www.softskills.site/engagement-la-chiave-per-il-benessere-aziendale/

Si può evincere, pertanto, che non considerare l'engagement come uno delle dimensioni principali di un'organizzazione, non solo risulta sbagliato, ma altresì dannoso. Non curare l'engagement significa perdere le persone, il vero vantaggio competitivo e motore di un'impresa, e questo genera, chiaramente, pesanti contraccolpi sul business. Dagli ultimi rapporti disponibili, emerge un quadro per nulla favorevole in tema di work engagement: soltanto il 13% dei lavoratori Worldwide si dichiara engaged; mentre, in Italia, nel 2021, 1,3 milioni di italiani hanno lasciato il proprio posto di lavoro, ovvero il 31,6 in più rispetto all'anno precedente. È quindi, importante capire perché e da cosa scappano le persone, i campanelli dall'allarme sono (ErgonGroup, 2022):

- modelli organizzativi caotici o assenti: manca una guida salda, perciò l'inizia dei singoli non riesce a trovare coordinamento;
- ruoli intercambiabili, mansioni non chiare e gerarchie confuse: non sapere cosa dover fare risulta, di per sé, un notevole inconveniente per i lavoratori, che manifestano ansia e, nel lungo periodo, demotivazione, ma, se a questa difficoltà, si aggiunge anche un'impossibilità di affidarsi ad un responsabile, il tutto si combina in un mix di inattività e conflitti interpersonali;
- responsabilità fluide e frammentate: per lavorare bene, le persone hanno bisogno di perimetri chiari e riconosciuti, in cui svolgere le proprie attività con la giusta dose di autonomia e fiducia;
- Assenza di un chiaro purpose aziendale: cosa distingue un'azienda da un'altra? Perché le Persone dovrebbero scegliere un posto di lavoro rispetto ad un altro? Quali sono i valori aziendali promossi dall'Employer Branding e concretizzati nel quotidiano?

La maggior parte delle odierne organizzazioni sono concepite per l'era industriale, da cui sono trascorsi più di 200 anni e da cui si prendono oramai le distanze; oggi è cambiato il modo in cui le persone vivono ed affrontano la vita, i valori che si ricercano e perseguono. Per questo motivo, le organizzazioni devono,

innanzitutto, comprendere i bisogni dei dipendenti in quanto persone, successivamente dare significato al lavoro e restituire loro valore, riconoscimento e stima.

2.3 COME ACCRESCERE L'ENGAGEMENT

Compresa l'importanza dell'engagement, le organizzazioni sono sempre maggiormente impegnate nel suo sviluppo. Innanzitutto, queste dovrebbero assicurarsi che i dipendenti amino il lavoro che svolgono, che questo soddisfi i loro bisogni ed accresca conoscenze, capacità e talento. Si è potuto dimostrare che, se questo accade, allora i lavoratori si sentiranno strettamente connessi con la propria occupazione e saranno spinti a dare di più. In termini organizzativi, ciò implica un'attenzione alla relazione di attinenza lavoro-persona da un lato, e dall'altro all'implementazione di un contesto favorevole per il lavoratore affinché il suo livello di engagement cresca. Quindi, ciò su cui l'impresa dovrà prestare particolare attenzione sono, innanzitutto, i processi di selezione del personale e, successivamente, la valutazione delle condizioni interne all'organizzazione, per ben strutturare quelle dimensioni del clima organizzativo fondamentali per l'engagement.
Questi aspetti sono fondamentali per generare collaboratori engaged ed allontanare la probabilità di quelli che Gallup (2012) definisce *not engaged* o *actively disengaged*:

1) *Actively disengaged employee:* sono i collaboratori che, non solo sono scontenti del proprio lavoro, ma cercano di remare contro la stessa organizzazione;
2) *Not engaged employee:* sono quei collaborator che non risultato totalmente coinvolti con il proprio lavoro e organizzazione, solitamente si identificano con la parte più consistente su cui il management dovrà agire;
3) *Engaged employee:* sono coloro che lavorano con passione e sono legati anche dal punto vista emotivo all'organizzazione e ai suoi valori.

PRE-ASSUNZIONE

Primo passo fondamentale è quello relativo alla selezione del personale. Pilati et al. (2017) ritengono questo aspetto di interesse comune sia per gli individui che per le organizzazioni, poiché si ricerca una linea di giunzione tra aspettative ed esigenze. Le preferenze sulle scelte occupazionali dell'individuo dipendono da variabili strettamente individuali, come atteggiamenti sul lavoro, background socio-economico, personalità, ecc. Pertanto, le organizzazioni oltre alla considerazione del cv del candidato, dovranno tenere presente una serie di elementi strettamente connessi all'individuo stesso, come gli atteggiamenti, i valori, le aspettative, ecc.
Quindi, per l'organizzazione non risulta proficua la scelta che non tenga conto di variabili diverse dalle sole capacità del candidato. Inoltre, non avrà alcun vantaggio sviluppare una comunicazione deviata rispetto al reale stato delle cose, tra cui strategia dell'impresa, valori, modello organizzativo, pur di accaparrarsi il candidato; il risultato auspicato dall'organizzazione si renderebbe vano a causa di un malcontento che, prima o poi, il lavoratore manifesterebbe (Pilati et al, 2017).
Per questo motivo, l'attività lavorativa dovrà, innanzitutto, essere piacevole per il candidato, ovvero congruente con i suoi interessi, e significativa per realizzare i valori personali; successivamente dovrà contribuire alla crescita della persona, dal punto di vista personale e lavorativo. Pertanto, i processi di

reclutamento e selezione devono tenere conto della triplice corrispondenza "persona-lavoro-organizzazione". In altri termini, quando le persone sono coinvolte in attività inclini con i loro interessi, coerenti con i loro valori e che appaghi le loro motivazioni, si creano le condizioni ottimali per sviluppare l'engagement (Laudadio et al., 2015).

Pertanto, questo primo aspetto risulta necessario affinché i dipendenti "remino dalla stessa parte" dell'organizzazione, trasformandosi nel fattore chiave del successo aziendale (Costa et al., 2005).

POST-ASSUNZIONE

Gli studi condotti da Cropanzano et al. (2005) hanno mostrato che l'engagement sia rappresentativo di una forma di scambio di fiducia ed impegno all'organizzazione per i benefici che i dipendenti hanno ricevuto da questa. A tal proposito, gli studi si sono rivolti sulle pratiche di gestione ed organizzazione e sui riscontri positivi evinti (Maheshwari et al., 2015). Come suggeriscono Schaufeli et al (2019), è opportuno considerare il ruolo di alcuni elementi che contribuiscono nel determinare il livello di engagement di un lavoratore.

Inoltre, gli autori sostengono che le condizioni si determinino anche in base a particolari fattori, come il livello di istruzione, la generazione di appartenenze, il genere, ecc.

In letteratura si analizzano delle leve basilari su cui fare perno per sviluppare l'engagement, che considerano la responsabilità congiunta tra pratiche di gestione delle risorse umane e stili di gestione. Tra queste leve si possono riscontrare le dimensioni che contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo sereno e favorevole.

Caratteristiche dell'attività lavorativa

"Il rischio di assegnare compiti inferiori alle capacità di un dipendente è la noia, il rischio di assegnare attività aldilà delle loro capacità è l'ansia"20, così afferma Bridger nel suo studio, con il fine di sottolineare l'importanza che assolve la natura dell'attività lavorativa nel processo di soddisfazione ed engagement. Gli studi sull'engagement, infatti, confermano che affinché l'attività lavorativa si dimostri stimolante e, quindi, si generi engagement è necessario percepire un certo livello di sfida, consono alle capacità del dipendente. L'idea deve essere quella di una stimolazione continua, così che il lavoro non si trasformi in un compito banale da svolgersi con svogliatezza. A tal proposito, sono numerosi i contributi in letteratura che precisano la necessità dell'adozione di specifiche tecniche, quali ad esempio la job rotation tra mansioni differenti, l'aumento del numero di compiti e/o responsabilità. Contribuisce nello sviluppo dell'engagement, relativo alla specifica attività, il grado di autonomia decisionale sulle mansioni svolte; non a caso, le mansioni caratterizzate da bassa autonomia o responsabilità generano bassi risultati nella scala del work engagement (Shaufeli et al., 2012). Molteplici contributi evidenziano che quando i dipendenti possono essere liberi di esprimere la loro opinione, sapendo che questa verrà presa in considerazione, si sentono valorizzati e questo influenza positivamente il loro livello di engagement (MacLeod, Clarke, 2009, Schaufeli et al., 2012; Bridger, 2016). Bridger (2016) ha

[20] BRIDGER, E. Employee Engagement. Come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati. Edizioni LSWR, 2016 p.55

identificato alcune attenzioni che i manager dovrebbero porre riguardo al lavoro che i dipendenti sono chiamati a svolgere:

- il quando: non dovrà essere importante una mera unità di misura, bensì l'attenzione dovrà essere indirizzata sul risultato che il dipendente è stato in grado di portare a termine su una scadenza di medio/lungo termine;
- il come: il manager dovrebbe astenersi dall'imporre metodi e procedure, anzi dovrebbe lasciare ampia autonomia al dipendente così che questo possa essere stimolato ad indentificare la via per lui più corretta per giungere al risultato;
- il chi: la questione in questo caso diventa sicuramente più difficile da trattare, perché sarebbe impensabile permette ai lavoratori di scegliere il proprio compagno, per una serie di ovvi motivi; tuttavia, si può, laddove possibile, lasciare autonomia ai dipendenti. Tuttalpiù, si deve incoraggiare, attraverso appositi provvedimenti, al lavoro di gruppo, cooperazione ed aiuto reciproco;
- il cosa: anche in questo caso, lasciare scegliere in assoluta libertà l'attività che si dovrà svolgere può risultare difficile; tuttavia, si deve cercare di indirizzare il più possibile il lavoratore verso compiti a lui congeniali così che sia incoraggiato a svolgere la propria mansione con passione ed impegno.

Organizzazione del lavoro

È il modo in cui viene condotta e gestita l'intera organizzazione che determina la possibilità di sviluppare engagement.

Schaufeli e Salanova (2008) considerano la possibilità di stipulare "accordi formali per lo sviluppo del dipendente" in cui vengano definiti gli obiettivi di performance che il lavoratore dovrà raggiungere, ma anche gli obiettivi personali che l'individuo desidera raggiungere attraverso il suo lavoro. Come è stato precisato precedentemente, in fase di assunzione si dovranno comprendere le necessità del lavoratore, con l'intento di continuare in tale ottica anche in fase successiva; l'azienda, infatti, dovrà seguire il lavoratore, così come questo dovrà agire in favore degli obiettivi che la stessa si è posti.

A tal proposito, emerge la figura del leader trasformazionale che si preoccupa dei membri del suo gruppo, delle loro aspirazioni e considera ogni membro come un'entità volta ad esprimere le proprie potenzialità (Salvemini, 2017). Quindi, il leader è in grado di trasformare i propri collaboratori coinvolgendoli nella loro autorealizzazione, che coincide con gli obiettivi dell'organizzazione. Bass (1985), autore del costrutto, considera questo come uno stile di guida in grado, appunto, di trasformare gli individui, di coinvolgerli e motivarli verso il raggiungimento degli obiettivi. È opportuno precisare che il lavoro per obiettivi invoglia il dipendente a ad impiegare tutte le sue risorse per il raggiungimento di quel fine, proprio perché la possibilità di vedere il traguardo stimola tenacia, perseveranza nonché l'applicazione di strategie e piani (Salvemini, 2017).

Altro tema importanti che rientra nell'organizzazione del lavoro è, ad esempio, la definizione dei ruoli. Esso risulta, chiaramente, connesso alla posizione che il lavoratore occupa all'interno dell'organigramma, la quale dipende a sua volta dalle mansioni svolte e dal grado di responsabilità/autonomia concesse. In realtà, quanto appena precisato non basta per chiarire il concetto di ruolo, per il quale, infatti, bisogna considerare l'insieme

delle aspettative che intorno ad esso aleggiano. Tuttavia, a differenza delle attività attribuite alla specifica posizione, le aspettative risultano dalla componente soggettiva di attribuzione di significato ad un certo ruolo (Salvemini, 2017). È questo il motivo che impone all'organizzazione di esplicitare nel modo più concreto ed oggettivo possibile un significato ai ruoli, che per loro natura verranno, quindi, concordati e non imposti (Varney, 1991).

Formazione e sviluppo

Come anticipato in precedenza, la crescita professionale e personale sono tra le leve principali per l'engagement. Affinché questo possa effettivamente concretizzarsi, sarà necessario un intervento dei sistemi di HRM indirizzati, da un lato alla realizzazione di canali di formazione e, dall'altro alla costruzione di politiche di crescita meritocratica. In realtà una siffatta situazione permetterebbe in primis all'organizzazione di beneficiarne, dato che potrebbe disporre di dipendenti sempre più capaci di realizzare la strategia aziendale. Allo stesso tempo, gli studi (Robinson et al., 2004) dimostrano che un dipendente che si sente valorizzato dalla propria organizzazione sviluppa un maggiore senso di engagement. È necessario ricordare che la reale forza competitiva delle imprese sono le persone, con le loro capacità e competenze, arricchite dai loro lati soggettivi e personali, perciò aumentarle non fa altro che accrescere il potenziale delle stesse organizzazioni.

Ricompense e riconoscimenti

È opportuno precisare che la retribuzione, i bonus, non concorrono direttamente nella formazione dell'engagement, in quanto l'ingrediente fondamentale è, sicuramente, l'interesse nell'attività che si dovrà svolgere; infatti, i dipendenti scelgono di rimanere nell'organizzazione quando ritengono che questo rientri nel loro interesse, ed esercitano impegno e sforzo quando credono nel valore del proprio lavoro, della propria squadra e della propria organizzazione (Corporate Leardship Council, 2004, pp. 10-11). Tuttavia, le ricompense ed i riconoscimenti hanno un forte potere indiretto, ovvero se il dipendente ritiene che vi sia un disequilibrio tra l'impegno profuso e ricompense/riconoscimenti ottenuti si produce un effetto drammatico sull'engagement. Per questo motivo, pur non agendo come leve principali, devono certamente essere considerati tra i drivers dell'engagement.

Relazione vita lavorativa e vita privata

Gli studi dimostrano che l'engagement è influenzato dalla propria vita privata, sia dalla possibilità di ben conciliare vita privata e lavorativa (Schaufeli et al., 2008). Nello specifico, è stata dimostrata l'importanza della qualità della vita privata affinché si possano sviluppare livelli più alti di engagement nei contesti lavorativi; strettamente connessa, pertanto, risulta la questione riguardo la necessità di beneficiare di un adeguato equilibrio, che si possa godere cioè della libertà di vivere la propria esperienza privata. Infatti, è coltivando la vita provata che si può sperare di ottenere esperienze positive da questa che saranno poi traslate nel contesto lavorativo e con lo sviluppo dell'engagement. Come precisano Schaufeli et al. (2012) la questione appare maggiormente comprensibile se si confrontano i lavoratori engaged da quelli dipendenti dal lavoro. Quest'ultimi lavorano duramente per obbligo morale o per un senso di ossessione, quasi fosse un bisogno compulsivo, e se dovessero fermarsi si sentirebbero tese ed inutili, quasi fossero incapaci di rilassarsi (Schaufeli et al., 2012). Tuttavia, questa condizione, a lungo andare, penalizza fortemente la salute mentale e

fisica dei lavoratori e, di conseguenza, ne risentirà anche la loro performance. invece, i lavoratori engaged sono in grado di lavorare intensamente e duramente proprio come i lavoratori "dipendenti", con la differenza che a spingerli è il piacere che provano ed il valore che attribuiscono all'attività lavorativa.

Gestione dei dipendenti

Un aspetto molto importante che contribuisce a sviluppare l'engagement dei dipendenti riguarda il modo in cui i rapporti lavorativi vengono gestiti; tra le casistiche di interesse rientrano la gestione dei conflitti e il sentimento di equità.

Qualsiasi conflitto genera ansia ed agitazione, ma una loro eccessiva presenza potrebbe scaturire in un sentimento di malessere e stress diffuso. Pertanto, anche in questo caso, si deve opportunamente considerare indirettamente la pressione che i conflitti personali possono sviluppare sull'engagement, riducendolo e lasciando il posto insoddisfazione e malessere.

In letteratura si parla di "gestione" dei conflitti e non di eliminazione degli stessi, probabilmente per sottolineare sin da subito la loro inevitabile presenza, ma al tempo stesso, necessaria se opportunamente controllati. Infatti, dai conflitti emergono, nella maggior parte dei casi, i reali sentimenti, timori e pensieri che, se ben analizzati, conducono verso l'identificazione dei problemi e, dunque, la loro soluzione. Inoltre, il conflitto può anche essere considerato costruttivo se da questo emerge qualcosa di positivo: dallo scontro tra due o più soggetti si sviluppa il vantaggio cognitivo tanto ricercata dal lavoro di gruppo (Salvemini, 2017).

Il secondo aspetto da considerarsi è quello relativo all'equità, inteso come la necessità di garantire un trattamento meritocratico ed obiettivo. Se i dipendenti temono che i loro sforzi saranno resi vani e che non potranno ottenere ciò che meritano, sicuramente si sentiranno meno invogliati a compiere il proprio lavoro. Quindi, anche in questo caso, l'aspetto dell'equità agisce indirettamente sui livelli di engagement, ma non per questo risulta meno importante.

2. 4 CONTROLLO DEL LIVELLO DI ENGAGEMENT

Molti degli interventi di controllo proposti dagli studiosi si pongono quale continuum tra due dimensioni, tra loro connesse: il *burnout* e *l'engagement*.

Il burnout indica uno stato di esaurimento causato da stress lavorativo che sfocia in logorio psicofisico ed emotivo (Pilati et al., 2017). Questa particolare patologia ha conseguenze a livello cognitivo, comportamentale e fisico, e agisce, non solo, nella vita lavorativa dei soggetti, ma anche nella sfera privata; il burnout determina uno svuotamento del soggetto che non si dimostra più in grado di reagire e rispondere agli stimoli. Chiaramente il passaggio tra burnout ed engagement non è immediato e diretto, difatti, molti studi considerano le diverse fasi che potrebbe attraversare un dipendente e, di conseguenza, quale potrebbe essere il miglior modo per l'organizzazione di agire per ripristinare la situazione.

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Uno tra i più utilizzati risulta essere, sicuramente, il *job Demands-Resources Model*. Ideato da Schaufeli et al. (2001) il modello ha suscitato notevole interesse grazie alla sua capacità di compiere un'analisi approfondita e dettagliata circa le dinamiche aziendali, con il fine di beneficiare di un tornaconto in termini di performance dei dipendenti (Cortese et al, 2016). Gli studiosi concettualizzano il tutto in termini di equilibrio, o precisamente di una necessità di equilibrio tra due elementi, da cui prende il nome lo stesso modello, che racchiudono ogni attività lavorativa: richieste e risorse. Le prime vengono tendenzialmente ricercate dall'organizzazione nei confronti dei dipendenti, le secondo sono gli aspetti di cui beneficiano i lavoratori. Inoltre, in una prima concettualizzazione del modello, gli autori avevano identificato due tipologie di richieste lavorative:

1) *challenge demand:* seppur richiedono uno sforzo, queste domande si identificano come una sfida che può portare a crescita, impegno e motivazione, ma soprattutto allo sviluppo dell'engagement;
2) *hindrance demand:* non solo richiedono sforzo e fatica, ma ostacolano la crescita, la motivazione e contribuiscono allo svilupparsi del burnout.

Secondo gli autori, un carico eccessivo di richieste porta ad un consumo smodato di risorse, che nel lungo periodo il lavoratore non è in grado di recuperare; allo stesso modo, troppe risorse alterano la motivazione ed il coinvolgimento. Proprio per questo motivo si possono considerare quattro dimensioni, determinate da un diverso bilanciamento degli elementi:

- BURNOUT, quando l'organizzazione è pretenziosa, ma non concede le giuste risorse. In questo caso esempi di out come negativi possono essere turnover, scarse prestazioni, assenteismo;
- APATIA, l'organizzazione non concede risorse, ma al tempo stesso non pretende richieste. I lavoratori in tale condizione tendono a sviluppare disinteresse e poco impegno;
- NOIA, l'organizzazione offre troppe risorse rispetto alle richieste. Questa condizione genera distacco e disaffezione;
- WORK ENGAGEMENT, affinché si manifesti è necessario un bilanciamento adeguato delle variabili.

Da questo modello, pertanto, si evince che per sviluppare situazioni lavorative favorevoli non basta, semplicemente, eliminare i fattori negativi, ma bisogna promuovere nel modo corretto anche i fattori positivi. La lungimiranza di questo modello è tale da considerare quali siano le conseguenze del burnout e le cause che lo scaturiscono e diametralmente quelle dell'engagement.

Inoltre, mediante il modello richieste-risorse si possono considerare tutti i fattori presenti nel contesto lavorativo, quindi qualsiasi richiesta e qualsiasi risorsa; per questo motivo, può essere applicato in innumerevoli contesti ed ambienti di lavoro.

ORGANIZATIONAL CHECK UP SYSTEM

Il modello OCS è un programma di controllo utilizzato dalle imprese per comprendere, analizzare ed intervenire sullo stato dell'organizzazione e favorire il suo sviluppo. Nello specifico, è possibile misurare il livello di burnout dei lavoratori, comprenderne le cause e generare adeguati percorsi di recupero dell'engagement, che comprendono tutti i livelli organizzativi. L'OCS ritiene che le cause di malessere vengano a svilupparsi a causa di un disaccordo tra l'individuo ed il contesto organizzativo. Maslach identifica tre diverse dimensioni del burnout:

1) RESISTENZA INDIVIDUALE, che si sposta dall'esaurimento all'energia;
2) REAZIONE AGLI ALTRI ED AL LAVORO, che si muove dalla disaffezione al coinvolgimento;
3) REAZIONE INDIVIDUALE VERSO IL PROPRIO LAVORO, va spazia dal sentimento di inefficacia a quello di efficienza professionale.

Tali condizioni negative/positive devono ricercarsi negli aspetti del lavoro e del contesto in cui esso si esplica, per questo motivo, si considerano come variabili più importanti che agiscono su tale relazione, le seguenti sei (Maslach et al, 2005):

- Mole di lavoro
- Controllo
- Riconoscimenti
- Integrazione sociale
- Equità
- Valori

Affinché un'ipotetica relazione idilliaca tra persona e lavoro possa concretizzarsi, sarà necessario intervenire su tali variabili su più fronti, ovvero attraverso dei processi fondamentali di management: leadership, sviluppo di competenze e coesione di gruppo. Questo ci permette facilmente di comprendere che gli interventi saranno molteplici e, soprattutto, agiranno da diverse prospettive, ovvero ci si focalizzerà sull'organizzazione, il gruppo e l'individuo.

Nello specifico, per agire sull'intera organizzazione si dovrà, in realtà, operare sui restanti due livelli, quindi il lavoro risulterà complesso. Questo intervento ha come obiettivo ultimo quello di modificare direttamente la cultura organizzativa e la sua struttura. L'intento di tale intervento è quello di ristabilire equilibrio ad equità, sistema dei riconoscimenti, dei valori, della leadership, dello sviluppo di competenze. Per quanto riguarda gli

interventi sui gruppi di lavoro, il loro intento è quello, sicuramente, di aumentare i livelli di integrazione e coesione, con il fine di facilitare la gestione dei conflitti e la cooperazione.

Infine, l'intervento sul singolo ha come obiettivo la possibilità di migliorare e sviluppare le capacità e le competenze e renderlo maggiormente in grado di affrontare i carichi di lavoro.

Attraverso la somministrazione del questionario, il metodo OCS è in grado di indagare circa le dimensioni organizzative che sostengono l'engagement e quelle che lo riducono, così da poter agire coscientemente ed in modo diretto e mirato.

Q [12]

La società Gallup è impegnata nell'attività di ricerca dal 1948, anno della sua formazione, e ad oggi si identifica quale principale sostenitrice delle indagini sull'engagement dei lavoratori. Dopo aver interpellato oltre 2,7 milioni di lavoratori in più di centomila team, nasce il modello Gallup Q12, con l'intento di esaminare il livello emotivo dei dipendenti nei confronti del lavoro. Nel sondaggio vengono poste ai lavoratori 12 domande per valutare il livello di soddisfazione del dipendente rispetto ad una serie di attese. Il modello si basa, infatti, sul presupposto che ogni individuo, in quanto tale, abbia delle necessità che aumentano e si modificano nella trasformazione da persona a dipendente. Dal sito Gallup[21] apprendiamo le 12 domande:

1) So cosa ci si aspetta da me al lavoro

I dipendenti concordano sul fatto che la descrizione del loro lavoro debba essere in linea con il lavoro che effettivamente svolgono e, quando questo si verifica, hanno una probabilità 2,5 volte maggiore rispetto agli altri dipendenti di essere coinvolti. I dipendenti devono comprendere i fondamenti del loro lavoro, che non si identifica necessariamente con la descrizione del lavoro. In molti casi, i dipendenti sono ritenuti responsabili del lavoro che non corrisponde ad una semplice descrizione e questo può confonderli e frustrarli.

2) Ho i materiali e le attrezzature per svolgere bene il mio lavoro

In realtà questo punto non fa riferimento esclusivamente a beni materiali, come attrezzi o prodotti, bensì si intendono tutte le risorse di cui si necessita per svolgere il lavoro, da quelle materiali a quelle immateriali. Questo è un indicatore molto importante nella considerazione dello stress lavorativo. Inoltre, questo aspetto permette di considerare anche le potenziale barriere tra il datore di lavoro ed il lavoratore, perché un'organizzazione, che richiede obiettivi impossibili da raggiungere, genera frustrazione.

3) Avere qualcuno a lavoro che incoraggi il proprio sviluppo

Una delle strategie più potenti per le organizzazioni è offrire ai dipendenti la possibilità di implementare le proprie passioni in termini di competenze e capacità.

4) Negli ultimi sette giorni ho ricevuto riconoscimenti o elogi per aver svolto un buon lavoro

I dipendenti migliori sono difficili da reperire e trattenere, quindi, l'organizzazione deve invogliarli a rimanere; per questo motivo devono sentirsi apprezzati per il loro contributo, altrimenti la probabilità che abbandonino l'organizzazione è molto alta.

5) Il mio supervisore, o qualcuno al lavoro, si prende cura di me come persona

[21] Gallup https://www.gallup.com/workplace/356045/q12-question-summary.aspx

I dipendenti devono essere certi di essere molto più che un numero, hanno la necessità di sapere che qualcuno si preoccupi per loro prima come persone e poi come dipendenti. Se questo si manifesta, è molto più probabile che sostengano il datore di lavoro e si sentano più soddisfatti e coinvolti, tanto da manifestare anch'essi atteggiamenti di cooperazione con i colleghi.

6) Opportunità di dare il proprio meglio ogni giorno

L'organizzazione dovrebbe mettere i dipendenti nelle giuste condizioni di svolgere nel modo ottimale il loro lavoro.

7) Al lavoro le mie opinioni sembrano contare

Coinvolgere i dipendenti nei processi decisionali permette di beneficiare di decisioni prese con maggiori informazioni e competenze (il cosiddetto vantaggio cognitivo del team); inoltre, questo fa sì che incoraggi la formazione di nuove idee o soluzioni. I manager migliori sono quelli che promuovono il dialogo e forniscono un obiettivo feedback sulle idee dei dipendenti.

8) Missione e scopo della mia azienda mi fanno percepire il mio lavoro come qualcosa di importante

Questo si identifica come un bisogno strettamente connesso alla sfera emotiva, come se i lavoratori non potessero fare ciò che fanno senza sapere perché lo fanno. Se un lavoro fosse solo un lavoro, non avrebbe importanza dove si lavora; in realtà questo non è così, anzi per i millennial questo elemento rientra tra i driver più forti per la fidelizzazione.

9) L'anno scorso ho avuto opportunità di imparare e crescere

Se questo si verifica è molto più probabile che l'intera organizzazione abbia un beneficio in termini di crescita. Se questo accade, i dipendenti hanno la sensazione di crescere anch'essi, perciò lavorano di più e più efficientemente.

10) I miei colleghi si impegnano a svolgere un lavoro di qualità

Il lavoro sta diventando sempre più interconnesso ed interdipendente, pertanto i colleghi dipendono l'uno dall'altro nella realizzazione di un lavoro. È dimostrato che le persone sono maggiormente arrabbiate con i colleghi che hanno le capacità ma non le applicano piuttosto che con un collega che non possiede molte capacità ma che, al contrario, si impegna molto.

11) Ho un migliore amico al lavoro

Se i dipendenti sono fortemente in sintonia e vicinanza con i propri colleghi, è più probabile che intraprendano azioni a vantaggio dell'organizzazione.

12) Negli ultimi sei mesi qualcuno mi ha parlato dei miei progressi

La cosa più importante per i lavoratori è la possibilità di sapere come stanno procedendo e come il loro contributo viene percepito.

Appare evidente come il questionario possa essere impiegato, non solo per analizzare il livello di engagement dei dipendenti, ma allo stesso tempo è una solida base di partenza per impostare un'attività di sviluppo dell'engagement. In altre parole, le organizzazioni possono cercare di mettere in pratica le domande che il questionario prevede per individuare i passi da svolgere per attivare o potenziare l'engagement.

In base alle risposte ottenute dal questionario, Gallup distingue le tre diverse tipologie di lavoratori discusse in precedenza.

UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE

La scala UWES è uno strumento di misurazione dello stato di coinvolgimento dei lavoratori ideato da Schaufeli e dai suoi collaboratori nel 1999, per poi essere adattata e migliorata negli anni successivi. Il questionario indaga sugli elementi che, secondo gli studiosi, generano e compongono l'engagement: vigore, dedizione ed immersione.

Ad oggi il questionario risulta essere quello maggiormente utilizzato, grazie alla dimostrazione della sua validità a livello analitico e cross-culturale, dato che è stato efficacemente impiegato in Cina, Finlandia, Grecia, Spagna, Olanda, Russia ecc.

Negli ultimi anni, il modello è stato ulteriormente modificato, ricercando un'abbreviazione del test, in modo tale da non indurre nei partecipanti frustrazione nella compilazione o un totale rifiuto. Nello specifico, nel 2006, fu proposta una versione ridotta con un totale di 9 item per indagare circa il coinvolgimento dei dipendenti.

	Quasi mai	Raramente	Qualche Volta	Spesso	Molto Spesso	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Mai	Qualche volta in un anno	Una volta al mese o meno	Qualche volta al mese	Una volta alla settimana	Qualche volta alla settimana	Ogni giorno

---

1. _____ Nel mio lavoro mi sento pieno di energia
2. _____ Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso
3. _____ Sono entusiasta del mio lavoro
4. _____ Il mio lavoro mi ispira
5. _____ La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare a lavoro
6. _____ Sono felice quando lavoro intensamente
7. _____ Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio
8. _____ Sono immerso nel mio lavoro
9. _____ Mi lascio prendere completamente quando lavoro

The UWES-9 scale – versione italiana https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_I_9r.pdf

In realtà questa non rappresenta la versione più aggiornata del modello, infatti nel 2017 è stata implementata una versione maggiormente ridotta, cioè composta da soli 3 item, ovvero uno per ogni dimensione (Schaufeli et al., 2017):

1) Nel mio lavoro mi sento pieno di energia

Questo item indaga circa la dimensione del vigore

2) Sono entusiasta del mio lavoro

La seconda domanda, invece, indaga sulla dedizione

3) Il tempo vola quando lavoro

Infine, la terza domanda cerca di comprendere il grado di assorbimento che un dipendente ha nei confronti del proprio lavoro.

L'UWES-3 ha dimostrato buone proprietà psicometriche, attestandosi come uno strumento valido e affidabile al pari delle versioni più lunghe (Schaufeli et al., 2017).

CAPITOLO 3

ENGAGEMENT PERSONALE

3.1 VARIABILI INDIVIDUALI NELL'ENGAGEMENT

Emerge in modo lampante dai capitoli precedenti che l'engagement, il clima, la soddisfazione, siano le sfaccettature più nitide della faccia di un'unica medaglia: la relazione tra suddette condizioni deriva e dipende strettamente dall'uomo, in un livello dettagliato di analisi, e dalla cultura del tempo[22], per un'analisi più ampia e generale. Ovvero, ciò che si dovrà perseguire per ottenere livelli di engagement elevati e, di conseguenza, performance più elevate, è una comprensione delle necessità dei lavoratori, posto che questi siano stati in precedenza adeguatamente assegnati, ovvero sia stato attribuito loro un incarico che intrinsecamente li soddisfi. Soltanto in una fase successiva, ovvero una volta certi che la motivazione intrinseca sia soddisfatta, l'azienda potrà porre la sua attenzione su aspetti più ampi che favoriscano lo sviluppo dell'engagement.

Nel precedente capitolo si è potuto analizzare la forte relazione tra engagement-performance, confermata dalle evidenze acquisite dalle principali società di consulenza e da diversi studiosi. Proprio per questo il filone di analisi del comportamento organizzativo dei dipendenti appare oggi sotto un forte riflettore da parte degli studiosi e suscita molto interesse anche nel management. Se da un lato tale attenzione non può che essere vista di buon'occhio, dall'altro, e non di rado, si identifica in uno sforzo inutile, a causa dell'incapacità delle stesse imprese di sapere precisamente come agire in favore dell'engagement. Sono numerosi i manager ed il Top management in generale che volgono la loro attenzione verso la possibilità di rendere l'organizzazione *a great place to work,* e per quanto questo sia importante, di certo, non risulta sufficiente. Un buon posto di lavoro si riferisce ad un ambiente in cui i dipendenti credono fermamente nei valori aziendali e hanno un sano rispetto nei superiori, perché orgogliosi di quello che fanno e rappresentano; pertanto, la mission aziendale diventa la loro mission. Questo orientamento positivo nei confronti dell'azienda svolge dei compiti fondamentali: attrarre, trattenere e motivare i talenti presenti sul mercato. L'engagement, invece, si identifica come tassello immediatamente successivo, o se vogliamo trasversale, perché presuppone l'implementazione di una seri di attività che siano in grado di suscitare nei dipendenti uno stato mentale caratterizzato da passione, entusiasmo, dedizione, vigore e assorbimento.

Come precedentemente affermato, la cultura societaria del momento storico[23] e la cultura organizzativa, sicuramente, guideranno per grandi linee l'atteggiamento delle organizzazioni circa l'implementazione delle adeguate attività o degli opportuni provvedimenti circa i propri dipendenti. Tuttavia, questo certamente non basterebbe per garantire la crescita dell'engagement, in quanto gli ingredienti fondamentali sono i singoli lavoratori, con le loro storie e necessità. Per questo motivo, si può affermare che l'engagement dei lavoratori varia tra le diverse organizzazioni e all'interno della stessa impresa, proprio perché dipende, come Gallup

[22] Ogni momento storico porta con sé delle particolarità e specifiche esigenze; tale condizione fa sì che i bisogni, le necessità cambino e si evolvano. Ad oggi si può osservare in modo sempre più lampante che le esigenze della Generazione Z siano estremamente differenti rispetto a quelle dei Baby Boomers; questa situazione si è maggiormente amplificata dopo la crisi pandemica.

chiarisce, dalle modalità in cui i manager gestiscono persone ed unità di business. Come accennato, secondo quanto emerso dalle misurazioni di Gallup, i livelli di engagement variano, pertanto, anche in base ad alcuni fattori individuali dei lavoratori; quindi, lo sforzo dei manager deve ampliarsi e svilupparsi, laddove possibile, a livello individuale e non sono di gruppo.

"Normalmente si tratta di agire sul piano della cultura organizzativa e della cultura manageriale, per consentire che vengano indotti comportamenti atti a migliorare il rapporto delle persone con l'azienda, aumentandone il coinvolgimento" (Des Dorides, 2016).

Des Dorides, esperto di sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane, precisa che l'engagement nasce da una intrinseca relazione tra comportamenti organizzativi e contributo lavorativo. Nello specifico, ciò che lo studioso ha potuto constatare è che si tratta di un processo che lega inevitabilmente le necessità aziendali alle necessità individuali e, attraverso un circolo virtuoso, se ben innescato, si migliorano a vicenda sfociando in maggiore produttività e benessere lavorativo.

Tra le variabili individuali, per le quali si registra una correlazione con l'engagement, troviamo: la categoria professionale di appartenenza, l'età, il genere, il livello di istruzione.

È essenziale e necessario comprendere tutto ciò che conta di più sui cambiamenti nella moderna forza lavoro, questo permette i manager di sviluppare strategie di attrazione, fidelizzazione e coinvolgimento necessarie per le loro organizzazioni.

Di seguito, si analizzano più nel dettaglio le dimensioni individuali che hanno un maggiore impatto sull'engagement.

Differenze di genere

Per quanto riguarda le differenze di genere ed il modo in cui esse incidono sui livelli di engagement, le ricerche di Gallup (2016) dimostrano che le donne manager siano inclini a sviluppare un coinvolgimento maggiore con il proprio lavoro rispetto a quello degli uomini. Uno spunto di riflessione importante per le aziende, le quali dovrebbero, alla luce di tali dati, sicuramente rivedere la distribuzione di genere delle proprie organizzazioni e sopperire, laddove necessario, ad una mancanza di tale parità. I dati, infatti, precisano che i team gestiti da dirigenti donne sembrerebbero essere più engaged di quelli gestiti dagli uomini, con tutte le conseguenze positive che ne derivano a favore del business. Nelle sue analisi, Gallup ha evidenziato che, negli Stati Uniti, il 35% dei dipendenti di sesso femminile è engaged contro un ridotto 29%, ancora il 41% delle donne manager è engaged contro il 35% degli uomini. Inoltre, ciò che si evidenzia è che le donne siano maggiormente in grado di trasmettere il proprio coinvolgimento a colleghi e subordinati rispetto alla controparte maschile: i dipendenti con a capo una manager donna registrano, in media, 6 punti percentuali in più di engagement rispetto ai dipendenti che lavorano per un uomo.

Tuttavia, se da un lato, questa condizione potrebbe essere attribuita a caratteristiche intrinseche che differenziano il genere femminile da quello maschile, dall'altro ci si deve soffermare sulla tipologia di lavoro tipicamente svolto dagli uomini e dalle donne. La letteratura insegna che la figura femminile sia, in linea generale, più incline a sviluppare un legame emotivo nei confronti dei collaboratori e delle attività svolte; non a caso Hofstede (1980) utilizza la dicitura *mascolinitàVSfemminilità* per contrapporre un atteggiamento

maggiormente egoistico e proiettato allo scopo, da un lato, e la preferenza per la cooperazione e la qualità della collaborazione, dall'altro. Il secondo elemento che si deve prendere in considerazione, come precisato sopra, è l'attività svolta. I dati di Gallup mostrano che una percentuale maggiore di uomini afferma di lavorare in attività di produzione, che risulta costantemente collegata a livelli minori di engagement; al contrario, rispetti agli uomini sono più numerose le donne che affermano di svolgere ruoli professionali, i quali sono associati tipicamente a livelli di engagement più alti.

Si può osservare più nel dettaglio quali sono i motivi che spingono i dipendenti gestiti da manager donne ad essere maggiormente coinvolti.

Primo fra tutti, spicca sicuramente l'attenzione delle manager nei confronti dello sviluppo professionale dei propri dipendenti, infatti affermano con una frequenza di 1,3 volte maggiore di essere incoraggiati nel loro sviluppo di carriera. Inoltre, è stato dimostrato (Gallup, 2016) che le manager donne, non solo sostengono lo sviluppo, monitorano i progressi e concedono feedback, ma sono anche più propense a promuovere i propri dipendenti. Questa correlazione tra le attività della manager genera luoghi di lavoro stimolanti, che siano in grado di mettere alla prova i dipendenti in modo tale da favorire in modo spontaneo e graduale lo sviluppo del loro ruolo.

Infine, i dati di Gallup (2016) confermano quanto sopra riportato: i team con a capo donne sono più coinvolti rispetto a quelli capeggiati da uomini, e più un team è coinvolto, maggiori saranno i risultati in termini di produttività e redditività.

A conferma di quanto detto, il Gruppo Sodexo sostiene che "il giusto bilanciamento di genere nelle aziende apporta numerosi e concreti vantaggi: la presenza femminile nei team influenza positivamente l'andamento delle company creando benessere e potenziando il business". I dati ottenuti dimostrano la necessità di monitorare con accuratezza la gender balance, poiché, rispetto ai casi in cui la presenza di uomini e donne non sia bilanciata, si è registrato un incremento del 12% del tasso di partecipazione dei dipendenti. Le donne hanno dimostrato di essere maggiormente in grado di trattenere la clientela, avendo verificato, negli studi del 2018, la loro capacità di mantenere attivi più del 90% dei loro clienti. Inoltre, si è potuto constatare che, a differenza di imprese con una presenza preponderante di uomini, nelle aziende dove vi è almeno lo stesso numero di uomini e donne la produttività è aumentata dell'8%.

Ulteriore spunto di riflessione emerge dalla ricerca McKinsey (2021), la quale, prendendo in esame 15 indicatori in 95 Paesi che ospitano il 93% della popolazione femminile globale, ha evidenziato che le donne generano il 97% del Pil globale.

Dal Giornale delle PMI si evince, a tal proposito, che il 75% dei CEO afferma che la riallocazione di ruoli a figure femminili occupa, ad oggi, un obiettivo prioritario delle organizzazioni, da raggiungersi in orizzonti a brevissima scadenza.

Forbes parla degli aspetti negativi legati all'assenza o minore presenza delle donne nei team aziendali, costatando (Larson, 2019) che la presenza delle donne nei team può portare a prendere decisioni migliori nell'87% dei casi, in caso contrario la probabilità di errore cresce considerevolmente. Tale situazione ha un

impatto importante sul profitto aziendale, tanto che dalla ricerca è emerso che le aziende con bassi tassi di diversità di genere che raziale hanno il 29% di probabilità in più di guadagnare di meno.

Differenze di età

Come più volte sottolineato, i diversi periodi societari portano con sé un certo asset formato da cultura, credenze e stili di vita; per questo motivo, è altresì veritiero ritenere che ogni appartenente a periodi socioculturali differenti porterà con sé diverse cultura, credenze e stili di vita.

Nello specifico, si è soliti distinguere cinque diverse classi generazionali, che si intercorrono dal 1946 al 2023: Baby Boomers (1946-1964); Generazione X (1965-1979); Millennials/Generazione Y (1980-1995), Generazione Z (1996-2010).

Tutto questo, chiaramente, ha una ripercussione, non solo, sulla vita quotidiana e relazionale, ma anche e soprattutto su quella organizzativa ed economica, tanto che Gallup (2016) sottoscrive che "i millennial cambieranno il mondo in modo decisivo più qualsiasi altra generazione".

Gallup sostiene che i cambiamenti (saranno sei i più repentini e sostanziali) si svilupperanno in un'ottica tutta incentrata sulla persona e sulle relazioni tra persone; il lavoro non avrà più come fine ultimo lo stipendio, bensì uno scopo più ampio: il lavoro si trasformerà nella "mia" vita. Un cambiamento che in tutto fa presagire un passaggio di attenzioni e posizioni verso una fusione tra vita lavorativa e privata, una trasformazione che genera e sviluppa un coinvolgimento ampio e ramificante.

Tuttavia, affinché un atteggiamento così radicale possa affondare le sue radici, è necessario che si verifichi un cambiamento sin dalla base, quindi nelle organizzazioni e nei manager.

Infatti, se da un lato è vero che i millennials vogliono mettere spirito e corpo in ciò che sono e che fanno e, soprattutto, identificarsi attraverso quello che fanno, dall'altro lato pretendono di impegnarsi solo per ciò in cui ne vale effettivamente la pena. Come sostiene Gallup, i fini dei millennial potrebbero apparire diversi da quelli delle altre generazioni, perché più ostili verso le istituzioni spirituali, politiche ed istituzionali; in realtà questa generazione ricerca le stesse cose, vuole le stesse cose, ma cerca con maggiore fierezza e fermezza una vita che sia all'altezza dei loro ideali. Per questo motivo, i millennial si ribellano verso una vita che non sappia rappresentarli e, delusi dalle organizzazioni e dai manager, si allontanano dagli stessi, tanto che il 55% di loro risulta disengaged, il 16% actively disengaged e solo il 29% engaged. Secondo Gallup, i millennial si comporterebbero come veri e propri consumatori sul posto di lavoro, valutando costantemente le loro opzioni, alla ricerca di ruoli ed organizzazioni "migliori".

Inoltre, questa generazione pretende di essere coinvolta dai manager e dalle aziende circa gli aspetti inerenti al proprio ruolo/lavoro, coinvolgimento che, per stile di vita tipico della cultura socio-generazionale, pretendono di traslare sulla sfera emotiva e relazionale. Questo atteggiamento è, chiaramente, traslato sulle aspettative di carriera: se le generazioni senior hanno mantenuto il ruolo anche per 10-15 anni, con l'intento di acquisire quelle competenze che li avrebbero portati al salto di carriera, gli junior dopo 2-3 anni hanno necessità di sapere cosa l'azienda ha in serbo per loro e quali sono i programmi di sviluppo imminenti e , in caso di risposta negativa, si preparano ad abbandonare il posto di lavoro per cercare altrove condizioni più

favorevoli (Quintarelli, 2021). Dalle ricerche condotte da un team di psicologi del lavoro e delle organizzazioni dell'Università di Trento, in collaborazione con il team di Industrial and Organizational Psychology della Portland State University e con i colleghi dell'Università francese Nice-Sophia Antipolis (Zaniboni e Fraccaroli, 2015), infatti, risulta che dipendenti appartenenti a diverse generazioni non traggono benefici dalle medesime condizioni lavorative; alcune possono, addirittura, generare effetti opposti. Ad esempio, è emerso che i lavori con un certo *task variety* generano un alto grado di coinvolgimento e soddisfazione nei giovani; al contrario, per le generazioni più anziane si traducono in stress e, nei casi peggiori, nella volontà di abbandonare il posto di lavoro. Al contrario, i lavori per cui si necessita dello *skill variety* sembrano generare maggiori benefici ai dipendenti più anziani rispetto ai colleghi più giovani.

Per questo motivo, è fondamentale che le organizzazioni capiscano cosa i dipendenti si aspettano da lavoro, manager e organizzazioni. Secondo gli studiosi, tali risultati possono essere spiegati attraverso un'ottica che unisce la psicologia dello sviluppo e quella del lavoro: i lavoratori giovani guardano al futuro, quindi cercano lavori che permettano loro di crescere ed apprendere; mentre, i lavoratori più anziani sono proiettati al raggiungimento degli obiettivi di breve periodo realizzabili sfruttando le competenze acquisite nel corso degli anni, proprio perché orientati al presente.

Queste incomprensioni tra dipendenti e organizzazioni non fanno altro che rallentare l'economia: tutto ciò costa all'America centinaia di miliardi di dollari l'anno (una cifra compresa tra 284 e 469 miliardi). Se i millennial continueranno a cambiare lavoro ed essere disengaged, la redditività, la produttività e l'innovazione ne risentiranno (Gallup, 2016).

In definitiva, si può sostenere che i millennial siano la generazione meno coinvolta verso il proprio lavoro, tanto che il 60% di loro dichiara di essere aperto alla possibilità di cambiare lavoro entro l'anno successivo.

A conferma di ciò, uno studio condotto da Douglas e Roberts nel 2020 conferma che i lavoratori più anziani siano più coinvolti nel lavoro, dato che l'età di un dipendente ed il livello di anzianità ed esperienza si identificano come fattori chiave per aumentare la probabilità di coinvolgimento. Questo dato porta con sé, non solo un coinvolgimento intellettuale, ma soprattutto emotivo, il quale motiva i dipendenti ad essere maggiormente efficienti e contribuire, quindi, al successo dell'organizzazione (James et al, 2012).

Non a caso, i livelli più elevati di engagement per motivazione intrinseca sono stati riscontrati nei dipendenti con 10-20 anni di esperienza nella stessa posizione o prossimi al pensionamento. Inoltre, è opportuno considerare che i lavoratori con un grado di esperienza maggiore, sono più inclini ad affrontare i cambiamenti organizzativi, poiché maggiormente consci delle proprie capacità e di poter fare affidamento su di esse. Non a caso, Torri e Perrin, nel 2005, hanno statisticamente dimostrato che la maggiore conoscenza che lavoratori più anziani hanno del loro lavoro, porta l'organizzazione ad una stabilità maggiore.

Nello specifico, Douglas e Roberts hanno evidenziato una differenza significativa nei livelli di impegno lavorativo, i dipendenti con più di cinquant'anni avevano punteggi più elevati; cosa analoga si è potuta riscontrare nei livelli di dedizione ed assorbimento. Per quanto riguarda il vigore, invece, non è stata trovata alcuna relazione significativa.

Un aumento del 5% del coinvolgimento si traduce in una crescita del fatturato incrementale del 3%, rendendo il maggiore impegno lavorativo dei dipendenti più anziani vitale per i profitti di un'organizzazione (Aon Hewitt, 2015).

Livello di istruzione

Gallup (2014) sottolinea che il 96% degli americani sostiene l'importanza di conseguire una laurea o un certificato professionale. Oltre il 69% degli americani si dichiara preoccupato dalla difficoltà nel sostenere i costi universitari, proprio perché fermamente convinti della necessità di sviluppare un'elevata formazione post-scolastica per ottenere un buon lavoro e, di conseguenza, un'elevata qualità della vita. In accordo con tale necessità manifestata dagli americani, il 72% degli statunitensi sostiene la necessità di sviluppare abilità e conoscenze che possano attrarre le aziende. Questa condizione, in effetti, è in accordo con le aspettative del mercato del lavoro, il quale ritiene che le persone che hanno investito tempo e denaro nella loro formazione, siano effettivamente più capaci di soddisfare i propri manager e organizzazioni.

Tuttavia, se da un lato, si può sostenere e confermare che una base solida di conoscenze, acquisite in un percorso di laurea, possa favorire competenze e abilità utili e pratiche, dall'altro, nulla si può garantire sul coinvolgimento e l'impegno che tali soggetti investiranno sul proprio lavoro.

Da recenti ricerche emerge una teoria sui generis che, se da un lato sembra essere in contrasto con le aspettative generali, dall'altra riscuote non poco successo tra il pubblico americano e viene confermata da un'analisi che Gallup ha condotto nell'ultimo decennio.

Infatti, in modo assolutamente contrario alle aspettative, Gallup (2013) ha dimostrato che le persone con un diploma di scuola superiore o, addirittura senza istruzione, risultano in media più coinvolti dei soggetti altamente istruiti. Un tale atteggiamento potrebbe dipendere dalla necessità sviluppata da parte della minoranza di non istruiti di dimostrare le loro qualità, in una costante competizione con il più alto numero di laureati e specializzati; inoltre, sembrerebbe che le persone che hanno avuto accesso esclusivamente ai livelli più bassi di istruzione, si sentano privilegiate e fortunate ad avere un lavoro, quindi si impegnano maggiormente rispetto agli altri e si dichiarano più coinvolti.

Tuttavia, c'è da considerare un'ulteriore punto di vista, ovvero che un attestato universitario può consentire ai lavoratori di evitare di rimanere intrappolati in un cattivo lavoro (Gallup, 2013), fornendo loro più opzioni e permettendogli di essere più selettivi. Tuttavia, il lato negativo della medaglia si identifica con le grandi aspettative che i laureandi sviluppano nei confronti di lavoro, mansioni, ruolo, manager e organizzazione, dato che solitamente non sono all'altezza della realtà; per questo motivo, la metà dei laureati statunitensi ritiene che i grandi investimenti sostenuti per la sua istruzione siano stati sprecati. Ancora, c'è da considerare l'eventualità che una *over-education,* dichiarata dal 68% dei soggetti coinvolti nel report di Gallup, fa sviluppare l'idea di non avere un lavoro adatto perché sarebbe sufficiente un'istruzione di gran lunga inferiore rispetto a quella conseguita.

In accordo con quanto espresso, una relazione di Gallup (2015) chiarisce che la classe maggiormente coinvolta nel proprio lavoro sia, appunto, quella occupata dai diplomati (34%), segue quella dei laureati (31%) e, infine, quella degli specialisti (33%).

Per questi motivi, appare evidente che non sia sufficiente per le organizzazioni assumere dipendenti laureati, in quanto il loro livello di istruzione non risulta correlabile al loro grado di engagement.

Accanto a questa teoria, prettamente pessimistica e relazionata allo sconforto che il mondo del mercato suscita nei neolaureati, si possono riscontrare considerazioni correlate positivamente tra il livello di istruzione dei dipendenti e l'engagement. Questa ipotesi si basa, non su un punto di vista psicologico come quella sopradescritta, bensì su una dimensione più pratica; ovvero, in letteratura si ritiene che i dipendenti con bassi livelli di istruzione saranno meno coinvolti poiché per loro aumenta esponenzialmente la probabilità di occupare posizioni più basse nell'organigramma aziendale. Banihani et al (2013), attraverso uno studio di ricerca, hanno potuto constatare che ben il 75% dei soggetti intervistati che possedevano una laurea o un master si ritenevano maggiormente coinvolto rispetto a chi era in possesso di un diploma di scuola superiore. Una siffatta situazione, secondo gli studiosi, trova fondamento nelle prospettive di crescita future che queste persone riescono ad immaginare all'interno dell'organizzazione, sapendo di avere i giusti requisiti che permetteranno loro di scalare la vetta dell'organigramma. Quindi, appare evidente che livelli alti di engagement, non solo, genereranno benefici personali, ma anche e soprattutto all'impresa; infatti, il desiderio di questa categoria di dipendenti li porta a lavorare al meglio delle loro possibilità così che possano realmente raggiungere gli obiettivi massimi che il loro livello di istruzione permetterebbe (Banihani et al., 2013). Inoltre, Bakker e Albrecht (2018) sostengono che i dipendenti che possiedono livelli di istruzione elevati ed altamente specializzati sono maggiormente in grado di far fronte autonomamente alle richieste lavorative. Questa condizione permette loro di godere di un grado di autonomia maggiore così come livelli di stress ridotti. Inoltre, tali soggetti vengono identificati come fonte di aiuto e sostegno dagli altri lavoratori; una tale situazione fa sì che i suddetti sentano di essere una parte fondamentale per la loro organizzazione, perciò sviluppano un senso di coinvolgimento di gran lunga più elevato rispetto a quello di dipendenti con livelli più bassi di istruzione (Bakker e Albrecht, 2018).

Categoria professionale

Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione, così come sottolinea Gallup (2013), sono le attività svolte dai lavoratori in base alla loro categoria professionale e, quindi, al ruolo che ricoprono nell'organizzazione. Gallup ha suddiviso i dipendenti americani in diverse categorie, da quella a cui rispondono il maggior numero di responsabilità e benefici, i manager, a quella più esecutiva sul mercato, i lavoratori del settore manifatturiero. I risultati parlano chiaro, la categoria con il più alto livello di engagement (38%) è quella dei manager; mentre quella dei manufacturing workers ha una percentuale media più bassa di engagement (25%) rispetto alle altre. Tra i valori intermedi si trovano: professional e construction workers (34%), office e sales worker (33%), installation e repair workers (32%), transportation workers (30%) e service workers (31%).

La tesi che più fortemente si sostiene è che i manager, così come tutti i lavoratori che dispongono di un elevato grado di autonomia e libertà, possano al meglio esprimere sé stessi al lavoro e sentirsi parte integrante di un processo che, non solo fanno proprio, ma che contribuiscono in prima persona a creare e migliorare.

Al contrario, chi è sottoposto ad un lavoro ripetitivo, che non lascia sfogo alla creatività o all'impegno psicologico, sviluppa un sentimento di stress e noia tanto da portarli ad un distacco emotivo ed

un'insoddisfazione generale che, necessariamente, sfociano nel disengagement. A tal proposito, nel 2007 (Werder e Rothlin) è stato coniato un termine ad hoc, *bornout*, per indicare quello stato di insoddisfazione generale nei lavoratori causato da: mancanza di stimoli, impossibilità di avanzamento carriera, isolamento, disinteresse verso il lavoro.

È opportuno considerare un'ulteriore caratteristica che differenzia le categorie professionali: il grado professionale che permette di disporre di una certa autonomia. In uno studio condotto da un gruppo di psicologi (Bujacz et al., 2017) è stato dimostrato che i lavoratori autonomi riportano livelli più elevati di benessere rispetto ai dipendenti; infatti, la possibilità di autoregolare le proprie attività e, quindi, di disporre di una libera conduzione del proprio tempo e delle modalità di svolgimento dei compiti, di controllo sul lavoro, di autonomia gestionale, sono tutte variabili strettamente correlate con livelli di coinvolgimento elevato. In un ulteriore studio (Breevaart et al., 2013) è stato generato un ulteriore passo in avanti nella teoria sopra riportata, infatti, si è osservato che i livelli di impegno e coinvolgimento sono positivamente correlati anche quando l'autogestione lavorativa si sviluppa in una sola giornata a settimana. Come chiariscono gli autori, l'indipendenza favorisce l'intraprendenza nell'ambiente lavorativo, che porta con sé l'acquisizione di maggiori competenze, opportunità di sviluppo e feedback. Tutto questo favorisce in modo lampante la possibilità che il dipendente incrementi il livello di attaccamento emotivo verso il proprio lavoro e la propria organizzazione. Infatti, come precisano un gruppo di studiosi (Johari et al., 2018) ha confermato che godere di libertà nei processi decisionali, la possibilità di assumersi la responsabilità del lavoro, giocano un ruolo fondamentale per rafforzare le prestazioni sul posto di lavoro; al contrario, la mancanza di autonomia riduce le prestazioni, aumenta l'assenteismo ed il turnover (Johari et al., 2018), innesca stress, frustrazione ed ansia (Tai e Liu, 2007).

Una siffatta considerazione, in realtà, emerge per la prima volta già nel 1975, quando Oldham e Hackman diedero vita alla Job Characteristc Theory (JCM) identificando l'autonomia lavorativa tra le dimensioni fondamentali che porta a motivazione, migliori prestazioni, impegno, soddisfazione e coinvolgimento.

Inoltre, ciò che Gallup sottolinea è il beneficio correlato che una situazione siffatta può portare all'intera economia: è ormai confermato che lavoratori engaged abbiano la capacità di far sviluppare interesse e coinvolgimento ai colleghi. L'effetto a cascata di cui si parla contribuisce nel 60% dei casi ad innescare un comportamento di engaged nei lavoratori supervisionati dai manager engaged, rispetto a quelli supervisionati da manager disengaged. La problematica maggiore risiede, certamente, nella cecità di quelle organizzazioni che ancora non comprendono gli ingenti danni provocati da collaboratori disengaged, i quali, non di rado, si trasformano in dipendenti actively disengaged (Gallup, 2013). Probabilmente, molte organizzazioni soffrono tutt'ora i processi standardizzati, tanto che meno di tre dipendenti statunitensi su dieci, appartenenti alle categorie dei lavoratori meno coinvolti, ritiene che lo scopo del suo lavoro sia importante. Una minoranza ancora minore (due su dieci) è occupata dai lavoratori che si sentono incoraggiati, premiati o lodati dalle organizzazioni.

3.2 TOP EMPLOYER

Per comprendere quali sono le migliori strategie che un'organizzazione può attuare al fine di migliorare l'engagement dei dipendenti si considera il Top Employers Institute, ente certificatore globale delle eccellenze aziendali in ambito di HR, che valuta e classifica le aziende a seconda della qualità del rispettivo people management, con il fine di migliorare l'ambiente lavorativo. L'intento dell'istituto non è solo quello di valutare e, quindi, ordinare le aziende in base a criteri obiettivi e misurabili, ma soprattutto quello di accelerare l'impatto delle strategie HR per arricchire e potenziare il mondo del lavoro; il fine è quello di rendere il luogo di lavoro quel perfetto ambiente in grado di far emergere le diversità (intese come necessità, autenticità, libertà di pensiero e opinione, nonché estro individuale) dei singoli che, non solo, si identificano come vero carattere distintivo delle imprese, ma soprattutto consentono di generare intesa e coalizione tra l'anima dell'organizzazione e dei collaboratori. "Le aziende dovranno agire per rendersi attrattive verso i potenziali nuovi talenti e incentivare l'engagement dei singoli dipendenti, coinvolgendoli e facendoli sentire immersi nella progettazione del loro ruolo e modo di lavorare". È in questo modo che, secondo il T.E.I., si potrà garantire la crescita delle singole organizzazioni, rendendo la forza lavoro una vera e propria leva che ne garantisca lo sviluppo. La chiave di svolta sta nella possibilità concessa ai lavoratori di sprigionare i loro talenti, di incoraggiarli verso livelli di crescita personali che abbiano un impatto significativo sulla loro vita e, di conseguenza, nell'organizzazione. Tale possibilità dovrà essere trasmessa in modo forte e concreto, attraverso una comunicazione mirata e interpersonale. Quindi, potremmo definire che la comunicazione si identifica come strumento, che persegue come fine ultimo la possibilità che tra organizzazione e lavoratore si costruisca un legame che porti beneficio ad entrambe le parti.

Inoltre, secondo gli studi del T.E.I., le aziende che hanno dato maggiore importanza alla forma ed alla qualità delle comunicazioni, sono state quelle che maggiormente hanno saputo gestire le innumerevoli difficoltà legate alla pandemia da Covid-19. Una comunicazione efficace non esaurisce il suo motivo d'essere trasmettendo, semplicemente, il fine comunicativo, bensì è in grado di gestire e regolare l'impatto delle reazioni emotive dei soggetti. Pertanto, la comunicazione viene definita come elemento di "fondamentale importanza" per ottenere collaborazione e coinvolgimento, e dovrà svilupparsi cercando di sfruttare al meglio tutti i canali di cui si dispone, vecchi e nuovi.

Non a caso, i top employers del 2022 hanno intensificato, rispetto al 2021, i piani di comunicazione (T.E.I, 2022):

- incremento del 5% (dal 78% all'83%) del piano di comunicazione mirato, che utilizza strumenti e canali personalizzati per i diversi gruppi di dipendenti;
- incremento dell'8% (dall'83% al 91%) della celerità con cui i dipendenti vengono informati in merito all'implementazione dei cambiamenti organizzativi e/o di forte impatto;
- incremento dell'11% (dal 57% al 68%) delle nomine di Change Champions che diffondano messaggi positivi sul cambiamento per monitorare le reazioni dei dipendenti.

È attraverso la comunicazione che si sta esprimendo la strategia di governance che sempre più imprese hanno deciso di implementare successivamente alla crisi pandemica causata dal Covid-19. In un mondo stravolto, in cui i pilastri fondamentali di ogni individuo si sono sgretolati, è emersa la necessità, ancora più stringente, di rivedere e ridefinire il ruolo delle organizzazioni nella vita dei lavoratori. "Benessere di stampo olistico" così è stata definita la nuova campagna intrapresa e portata avanti dalle migliori organizzazioni degli ultimi anni, attività in cui si è dimostrato di fondamentale importanza il coinvolgimento dei dipendenti, interrogati circa l'identificazione di quelli che dovessero essere gli interventi necessari per garantire il loro stesso benessere.
I principali valori messi in campo dalle organizzazioni, con il fine di potenziare l'attenzione verso i propri collaboratori e sperare in un aumento del loro livello di engagement, sono:

1) ETICA, forte elemento identitario delle organizzazioni che diventa significativo se realmente condiviso dai dipendenti, i quali rappresentano all'esterno l'organizzazione proprio attraverso l'applicazione dello stesso codice etico. Ancora una volta, appare essenziale l'elemento della comunicazione per permette, da un lato, di trasmettere tale codice, e, dall'altro, un continuo e proattivo ascolto al fine di implementarlo nel concreto. Il trend risulta in aumento del 16% rispetto al 2021, passando dal 55% al 71% di aziende che ritengono fortemente necessario agire responsabilmente ed in modo moralmente corretto verso la propria forza lavoro. L'etica, intesa come "necessità di agire affinché le relazioni aziendali siano centrate sul rispetto reciproco, ridurre i confini del conflitto organizzativo, mirare alla soddisfazione del dipendente e del cliente"[24], impone all'organizzazione di promuovere il benessere psicologico del dipendente. Lazzari (2004) mette in relazione, per l'appunto, il comportamento aziendale etico e la motivazione ed il coinvolgimento dei dipendenti, ritenendo che queste componenti siano intrinsecamente connesse con il successo aziendale.
2) DIVERSITÀ ED INCLUSIONE, questo tema ha assunto sempre maggiore importanza negli ultimi anni sviluppandosi in progetti sempre più articolati ed importanti. Le aziende stanno cercando di dar vita ad una cultura dedita all'inclusività, alla condivisione e all'ascolto attraverso iniziative mirate, con il fine di favorire tematiche sensibili come l'identità di genere o le disabilità. Il 66% dei top employer Italia 2022 ha già sviluppato programmi che prevedano il coinvolgimento dei dipendenti nella creazione di una cultura dedita a diversità ed inclusione. Allo stesso modo, è crescente il numero di aziende che prevede programmi di ascolto individuali (Workforce Institute, 2021), non solo mirati alla possibilità di soddisfare richieste personali dei dipendenti, ma sfruttare tale occasione per apportare miglioramenti generali laddove risultassero delle lacune considerevoli che impediscono ai lavoratori di entrare in una sana relazione con l'organizzazione ed il lavoro svolto. A tal proposito, Sodexo ha precisato che la capacità delle aziende di ascoltare i propri collaboratori e di adattarsi alle singole necessità, dimostrando interesse nei singoli bisogni, genera effetti positivi sulla fidelizzazione, rafforza le relazioni ed i livelli di engagement.

[24] Lazzari C., Psicologia del lavoro e delle organizzazioni: dal mobbing all'etica aziendale. Armando Editore, Roma, 2004.

3) SOSTENIBILITÀ, il tema della sostenibilità risulta, ad oggi, un trend impossibile da tralasciare, un must a livello planetario. L'importanza che le aziende dedicano a questo tema è dovuta, in larga parte, all'attenzione che le nuove generazione stanno rivolgendo verso il pianeta e la sua salvaguardia. Il 90% delle aziende top employer italiane ha dichiarato, nel corso del 2022, di avere definito un purpose sociale[25]; mentre, il 96% ha in atto politiche di rispetto sociale ed ambientale; infine, il 71% incentiva i dipendenti a sostenere obiettivi ambientali[26]. In una ricerca, condotta nel 2021 da un gruppo di studiosi della Liuc Università Cattaneo, dell'Università di Bologna e della Tno-Strategic Analysis and Policy, è emerso che l'adozione di criteri ESG da parte delle imprese, permette a quest'ultime di migliorare la performance e di beneficiare di un vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo; tale situazione sembrerebbe attribuirsi ad aumenti della produttività del personale, cali nell'assenteismo e coinvolgimento dei dipendenti verso gli obiettivi aziendali (Wired, 2021).

   Inoltre, Capterra (2021) ha evidenziato che nel 66% dei casi sono gli stessi lavoratori a chiedere alle proprie organizzazioni di implementare misure socialmente sostenibili e, di questi, il 41% ha visto realizzato il proprio suggerimento. Inoltre, è necessario precisare che un numero sempre maggiore di italiani risulta particolarmente attento ai tempi ESG: il 71% dei consumatori da sempre maggiore importanza alla sostenibilità aziendale (Capterra, 2021).

Il Top Employer Institute ha identificato le organizzazioni rientranti nella classifica dei top employer 2022 per "Le Best Practice" al fine di potenziare l'engagement dei suoi dipendenti, tra i primi posti si trovano: Crédit Agricole, Lavazza, Accenture, EY.

Crédit Agricole Italia

Il gruppo Crédit Agricole ha più di 10.9 milioni di soci occupando la decima posizione al mondo ed è presente in 48 Paesi. L'Italia rappresenta il suo secondo mercato domestico, operando con tutte le sue linee di business: dalla banca commerciale, alla sezione di private banking, dal comparto assicurativo a quello dei servizi dedicati ai grandi patrimoni. La mole e la quantità dei servizi offerti hanno fatto sì che i clienti attivi ammontino a 5,2 milioni ed o collaboratori abbiano raggiunto il numero di 17.500.

"Per dare nuova vita alla vita di tutti i giorni" Crédit Agricole Italia inaugura, nel 2018, il progetto Green Life: il passo principale è stato quello di spostare la sede principale del gruppo bancario in un parco di 70 mila mq, nelle vicinanze di Parma. Gli sforzi principali sono stati indirizzati verso una trasformazione delle sedi al fine di renderle totalmente sostenibili, alla ricerca di una efficienza energetica; il tutto è stato attestato dall'ottenimento della certificazione LEED Platinum, programma volontario orientato ad una sostenibilità generale (risparmio energetico, idrico, riduzione delle emissioni di CO2) e recentemente affermatosi come nuovo standard mondiale per le costruzioni eco-compatibili. Tuttavia, i cambiamenti non si sono fermati ad un "semplice" aspetto strutturale e visivo, in quanto ciò che il gruppo bancario ha realizzato è una vera e

[25] La sostenibilità sociale include: salute, equità, diritti del lavoro, pratiche e condizioni lavorative dignitose, diversità ed inclusione, ecc.

[26] La sostenibilità ambientale include: riduzione degli sprechi, prevenzione dall'inquinamento, adozione di politiche per l'energia pulita, impiego di risorse sostenibili, ecc.

propria ristrutturazione dell'approccio al lavoro e del modo di "stare insieme", ovvero una nuova modalità di intendere e vivere l'ambiente lavorativo. In sostanza, l'intento è stato quello di sviluppare un percorso di *Change Management*, implementato in collaborazione con lo stesso personale, che si riconosce come il vero fattore chiave del successo di tutta l'operazione. Gli imperativi sono stati: cultura collaborativa, attenzione alle esigenze dei dipendenti, promozione di una maggiore attitudine verso la tecnologia. Una metodologia *agile* spinta oltre le classiche e consuetudini conoscenze

- gli usuali spazi chiusi e predefiniti lasciano il posto ad un open space privo di etichette su porte o scrivanie;
- da una staticità di lavoro e lavoratori a nuove modalità di gestire i rapporti e gli spazi, potendo usufruire del parco aziendale allestito con postazioni lavorative e sistemi di Wi-Fi che consentono il lavoro open air;
- l'iniziativa "Contaci" mette a disposizione del personale servizi esclusivi, come asili nido, lavanderia, cambio gomme, ecc.;
- nuova identità manageriale, ancora più orientata alla collaborazione, alla delega ed al lavoro per obiettivi e non più per tempistiche;
- implementazione del lavoro da remoto (attuato in anni precedenti alla pandemia) con il potenziamento di strumenti come lo smart working.

Diversità, inclusione e rispetto del prossimo, in prima persona e poi come dipendente, sono i pilastri portati avanti da Crédit Agricole, la quale ha voluto impegnare i propri dipendenti nella stesura della cosiddetta "Carta del Rispetto", un documento che richiama il rispetto verso dipendenti, collaboratori e l'organizzazione. Il fine resta il medesimo, ovvero la ricerca del coinvolgimento: centralizzare il dipendente ed i suoi bisogni così che questo possa essere pronto a dare il meglio di sé nel proprio lavoro, ad essere coinvolto nei valori e nella mission aziendali e sentirsi soddisfatto di farne parte.

Lavazza

Lavazza è una società Torinese di rilevanza internazionale, presente in più di 140 paesi e con un 70% di fatturato proveniente dall'estero. La capacità dell'organizzazione di espandersi in modo così radicato è stata accompagnata da una profonda evoluzione in tema di people management; culture, abitudini ed usanze si fondono per dare vita alla collaborazione che un gruppo siffatto richiede. È in questo scenario che nasce il progetto WeBlend, generato dalla necessità di una costruzione identificativa unitaria con i temi del riconoscimento, comunicazione e dell'ingaggio per tutte le persone che operano nel gruppo.

"Un grande sogno, con un piccolo impatto", è questo il motto del gruppo Lavazza che con integrità cerca di costruire una solida Corporate Social Responsability; infatti, rimarcando i tradizionali valori, il gruppo persegue logiche di sostenibilità in tutti i suoi processi:

"Questo significa un modo diverso di concepire la creazione di valore che nelle decisioni aziendali prevede considerazioni sociali e ambientali, oltre che economiche".

In realtà, ciò che l'organizzazione si prefigge è molto più della semplice produzione sostenibile dal punto di vista ambientale, ciò che perseguono è una vera e propria educazione al cambiamento. Un nuovo proposito

prefissato per il 2030 viene promosso attraverso il coinvolgimento, non solo del mondo Lavazza, ma attraverso una portata molto più grande: il gruppo ha interagito con la città di Torino per sensibilizzare sull'importanza delle tematiche ESG, attraverso opere di street art ispirate ai diciassette obiettivi per lo sviluppo sostenibile elaborati dall'ONU.

La difficoltà del gruppo si identifica nel vero punto di forza: la gestione dell'universo Lavazza miscelando valori, esperienze e culture. Il fine è quello di generare valore condiviso a livello sociale, economico ed ambientale su comunità produttrici, dipendenti e consumatori. Non a caso, nel 2004 è stata creata la Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza Onlus con l'intento di sostenere l'autonomia delle comunità locali attraverso la valorizzazione del lavoro delle donne e delle nuove generazioni, chiaramente in un'ottica sostenibile dal punto di vista ambientale. Ad oggi, la Fondazione vanta 32 progetti in venti paesi e tre continenti. Lo sviluppo sostenibile, pertanto, si potrebbe identificare come filo conduttore del progetto Lavazza, che lega la necessità di tutelare l'ambiente all'attenzione rivolta ai collaboratori. *A Cup of Learning* è un programma di formazione dedicato ai giovani che desiderassero un'opportunità del mondo del caffè, in particolare per coloro che provengono dai gruppi sociali più svantaggiati. Dal 2017, coloro che ne hanno beneficiato hanno potuto inserirsi nel mondo del lavoro in ben dieci paesi differenti. Inoltre, il codice etico di Lavazza impone al gruppo di rivolgere la sua attenzione verso tematiche di impatto maggiore, indirizzandosi verso un rispetto a tutto tondo e aderendo ai dieci principi del global compact delle Nazioni Unite. L'intento alla base è quello del rispetto nei confronti degli stakeholder, promuovendo i diritti umani e dei lavoratori, ed in particolare il rifiuto di ogni forma di lavoro forzato e minorile. Per gli stessi motivi, Lavazza ha rinnovato, nel 2017, la partnership con Save the Children per promuovere il rispetto dei diritti dell'infanzia; la partnership divenuta ventennale nel 2021 ha concretizzato innumerevoli progetti volti al benessere dei più piccoli.

Appare evidente l'impegno profuso dall'intero gruppo Lavazza, coordinando le varie sedi in un'ottica di coinvolgimento generale e dell'intero organigramma aziendale, che muove verso una "call to action" globale, coinvolgendo 4.000 persone.

In una siffatta realtà, le iniziative nei confronti dei dipendenti muovono verso una traiettoria analoga a quella sopra esplicitata; il nuovo processo di Performance Management è incentrato sui valori del gruppo e la necessità di allinearne i comportamenti: attività di formazione attraverso una sfida globale che permette di guadagnare punti in base ai diversi livelli di conoscenza, interiorizzazione dei valori ed attuazione degli stessi, qualità del feedback reciproco.

Accenture

Operante nel settore dei servizi professionali, Accenture si è affermata nel mondo della consulenza attraverso un costante e continuo impegno nell'accelerare il raggiungimento delle pari opportunità, in chiave di un'inclusione generale. La possibilità di una libera espressione è ciò che più sta a cuore ad Accenture, perché fermamente cosciente che l'unicità delle persone sia il vero punto di forza di ogni organizzazione. "Ognuno ha punti di forza unici e solo valorizzando questi talenti è possibile interpretare il cambiamento, cavalcare le sfide del mercato, raggiungere alte performance". Un tale approccio consente, non solo, di attrarre i talenti più disparati, ma anche di incoraggiare la loro ispirazione in un percorso che porterà ad una crescita generale,

dell'azienda e personale, con premi e riconoscimenti da parte dell'organizzazione. In un ambiente di lavoro aperto alle differenze di ogni genere, grazie alla presenza di una cultura aziendale paritaria, la facilità di crescita, cambiamento ed innovazione sono palpabili.

Anche in questo caso, Accenture non solo predilige una cultura inclusiva, ma si impegna in prima linea attraverso iniziative mirate per prendersi cura della salute dei propri dipendenti; i programmi di supporto sono ben tre:

1) TRAINING, si offrono risorse e formazione costanti per stimolare verso abitudini più sane, tra cui Mental Health Essentials, Thriving Mind, Mindful Performance e LiberaMente;
2) EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAM, programma ideato non solo per I dipendenti, bensì anche per me rispettive famiglie, con il fine di fornire un supporto psicologico attivo h 24;
3) MENTAL HEALTH ALLIES, network globale di 8 mila Mental Health Allies appositamente formati per supportare i dipendenti con la vicinanza di un esperto.

Fortemente coscienti della necessità di un simile approccio, Accenture ha intrapreso, nel 2018, una collaborazione con *This Can Happen,* società impegnata nel supporto alle organizzazioni per potenziare la salute mentale dei suoi collaboratori. Alla fine del percorso è stato pubblicato l'innovativo rapporto *Not 1 in 4, It's All of Us,* all'interno del quale è stata analizzata e rivista una criticità diffusa secondo la quale almeno un dipendente su quattro affronta difficoltà legate alla salute mentale sul lavoro. I leader della società si dichiarano entusiasti della collaborazione intrapresa, poiché grazie a questa possono operare per perfezionare l'impatto che hanno sul loro personale, agire in modo mirato grazie ai dati raccolti. Benzecry, il presidente di Accenture della divisione Regno Unito e Irlanda, ha dichiarato: "La mia speranza è che questa relazione fornisca un catalizzatore per tutte le aziende per vedere la priorità e cogliere l'opportunità di fare la differenza". I dati emersi dallo studio si sono dimostrati tutt'altro che favorevoli: 9 persone su 10 (il 92% dei partecipanti) hanno sviluppato problemi di salute mentale al lavoro. Nonostante i dati sconcertanti, una soluzione sembrerebbe essersi palesata; infatti, si è riscontrato che la presenza di una cultura solidale ed attenta verso i bisogni dei dipendenti e colleghi può portare vantaggi e benefici. In una situazione analoga, i dipendenti si sentono maggiormente a loro agio nel parlare dei propri problemi, per questo motivo Accenture si è impegnata nella predisposizione di una serie di aiuti concreti, così che si potesse affrontare la problematica ed aiutare concretamente il dipendente in difficoltà. La presenza di "sfide" per la salute mentale, in una società siffatta, è del 24% inferiore rispetto alle società non curanti dei problemi della forza lavoro. Inoltre, da quanto emerso dal rapporto si può confermare che coloro che lavorano in società, che prediligono simili tipologie di culture, hanno una probabilità 4 volte maggiore che il loro benessere mentale venga influenzato positivamente. Ben l'84% dei lavoratori nelle culture più favorevoli ha sostenuto di sentirsi in grado di affrontare qualsiasi sfida lavorativa, certo di poter ben affrontare lo stress ad essa associata. Infine, il 94% degli intervistati ha dichiarato di essere in grado di gestire in modo ottimale lo stress quotidiano grazie alla presenza di una cultura favorevole nell'organizzazione.

Dalla collaborazione tra Accenture e This Can Happen si sono identificate una serie di affermazioni ideali che i dipendenti dovrebbero poter sostenere sul proprio luogo di lavoro:

-) la mia organizzazione mi permette di beneficiare di un adeguato livello di *work life balance;*

-) la mia organizzazione mi aiuta ad affrontare situazioni critiche;

-) la mia organizzazione mi sostiene emotivamente nello sviluppo professionale.

Un ulteriore dato importante, emerso dallo studio, riguarda il senso di appartenenza radicatosi nei confronti della propria organizzazione in correlazione alla presenza di una cultura attenta ed empatica verso i dipendenti. Si è potuto dimostrare, infatti, che ai lavoratori di età superiore ai 30 anni corrisponde il doppio della probabilità di identificarsi fortemente con il proprio lavoro, ovvero hanno dichiarato di sentirsi la stessa persona al lavoro e fuori il contesto lavorativo. Una siffatta situazione è ciò che, chiaramente, ogni impresa spera di raggiungere; non a caso, si conoscono ampiamente i benefici che si possono trarre da simile condizione: grande senso di identità, lavorare per raggiungere obiettivi che diventano personali, forte commitment, alto engagement.

EY

La società di consulenza internazionale EY conta un team di oltre 6 mila persone in 17 città, soltanto in Italia; il suo punto focale è la valorizzazione dei talenti attraverso percorsi di *learning&development,* con l'intento di garantire un'equa crescita, di riconoscere ed apprezzare i più meritevoli. Non a caso, all'interno di EY si prevede un percorso che porti, automaticamente negli anni, a degli scatti di carriera per permettere che tutti possano esprimere il meglio di loro stessi. Per garantire che questi obiettivi vengano raggiunti, l'organizzazione mette a disposizione una serie di aiuti ed interventi:

-) Realizzazione di una policy sulla genitorialità per favorire la conciliazione tra impegni lavorativi e familiari;

-) Organizzazione di webinar per confronto e collaborazione con altre importanti aziende;

-) Collaborazioni per l'inserimento di persone con neuro divergenze, come lo spettro autistico;

-) Costituzione di diversi network (Employee Resource Groups) dedicati ai principali temi della D&I;

-) Implementazione di un tool di assessment interno che misura i progressi anno su anno sulla D&I, basandosi su due metriche: "Inclusiveness Index" e il "Balance & Mix Index".

Per garantire un mondo lavorativo attento all'equità, molti sono stati gli sforzi che EY ha indirizzato a favore delle donne. Nel marzo del 2022 ha organizzato il primo evento virtuale internazionale pensato per le giovani laureande e laureate, "Women in Tech – The Digital Valley: Festival of innovation 2022", interessate ad intraprendere una carriera nella tecnologia in EY.

"La tecnologia mantiene la promessa di un mondo lavorativo migliore, ma meno di un terzo della forza lavoro tecnologica mondiale è costituita da donne. Abbiamo un ruolo da svolgere sia nell'educazione sia nello sviluppo dei futuri leader tecnologici donne".

Inoltre, la società ha ideato una competizione internazionale per studentesse in materie economiche e finanziarie, ingegneristiche o STEM, con il fine di selezionare le studentesse più meritevoli, che volessero intraprendere la carriera nel team Strategy and Transactions di EY. Un'iniziativa che, ancora una volta, conferma l'interesse e l'impegno profuso da EY nelle pari opportunità di genere, nello sviluppo equo e nella massima crescita del potenziale dei meritevoli, contribuendo nella costruzione di un mondo lavorativo meritocratico e privo di discriminazioni.

Tra gli obiettivi che si intendono raggiungere nel breve periodo, non a caso, rientrano la volontà di assumere 1.800 persone, di cui il 52% donne, opportunamente seguite verso il successo con percorsi di mentoring ad hoc, e di battersi per l'azzeramento della *gender pay gap* che tutt'ora opprime migliaia di donne. Inoltre, EY è fermamente convinta che "imprigionare" i propri dipendenti in spazi, tempi e modi preordinati sia controproducente; invece, permettere loro una flessibilità ampia fa sì che possano sentirsi padroni della propria vita, gestire le proprie necessità, per renderli maggiormente pronti e favorevoli verso gli impegni lavorativi. Coscienti della grande responsabilità per il raggiungimento del percorso sopra descritto, EY preferisce l'approccio del leader trasformativo, un facilitatore che non impone decisione o piani strategici propri, piuttosto facilita la presa di una decisione comune tra i coinvolti (Montuori, 2013).

Ancora, EY ha compreso che un piano così articolato e che offre tali opportunità deve essere comunicato, e deve essere fatto nel modo opportuno. I canali di comunicazione si sono rivolti tanto al mondo esterno quanto a quello interno all'impresa, si è idealizzato un vero e proprio manifesto della "New life in the office, new work everywhere", in cui non manca l'accenno alla cultura aziendale, alla flessibilità, collaborazione e la qualità del lavoro ricercato.

3.3 AUMENTARE IL BENESSERE DEI DIPENDENTI

Un importante argomento su cui T.E.I. si è focalizzato è stato il radicale cambiamento che negli ultimi anni ha interessato il mondo del lavoro: lo smart working. Il nuovo mondo del lavoro è sempre con maggiore frequenza caratterizzato da modalità di lavoro ibride e, non di rado, interamente da remoto; per questo motivo, risulta cruciale, ad oggi, la figura del Digital HR al fine di costruire e visionare l'esperienza complessiva del dipendente. Questa considerazione nasce dalla volontà espressa da aziende e dipendenti di voler modificare le condizioni lavorative; dopo il Covid il 90% delle aziende non ha dubbi sul mantenimento del lavoro a distanza ed il 58% dei neoassunti o dipendenti considera il lavoro agile quale condizione per accettare o mantenere il proprio posto (ilSole24ore, 2022). Appare evidente il modo in cui le considerazioni su tale strumento si siano notevolmente evolute inseguito all'evento pandemico, la modalità del lavoro da remoto è stata accolta e metabolizzata con una tale forza che ben l'88% dei lavoratori preferirebbe continuare uno stile di lavoro ibrido, contro un esiguo 11%.

Questi dati sembrano concretizzarsi attraverso i lavori di adeguamento delle organizzazioni, il 30% delle quali ha già ristrutturato i propri spazi aziendali per ridurre la presenza fisica in ufficio. "La modalità di lavoro smart - sottolinea Matilde Marandola, presidente Nazionale Aidp - è ormai entrata nel nostro nuovo DNA lavorativo e i dati della nostra indagine lo certificano in modo inequivocabile" (ilSole24ore, 2022).

Inoltre, è opportuno considerare i dati favorevoli emersi a sostegno dello smart working. Il lavoro da casa ha permesso a milioni di persone di riconsiderare la necessità di beneficiare di una maggiore flessibilità ed equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. Allo stesso tempo, molte aziende hanno compreso tale necessità e si dichiarano pronte a dare fiducia ai propri dipendenti, incentrandosi su una responsabilizzazione sui risultati piuttosto che sulle tempistiche lavorative quotidiane. È emerso che un lavoro siffatto può portare ad un aumento del 20% dell'efficacia professionale dei lavoratori, ad un considerevole aumento di engagement e motivazione, nonché ad una conseguente riduzione del turnover e dell'assenteismo (Osservatori.NET, 2017). Anche Zamitti et al. (2022) suggeriscono che il ruolo dello smart working ha un impatto positivo sul commitment lavorativo, sulla soddisfazione lavorativa e personale.

Come precisa T.E.I., quasi tutti i Top Employers sono concordi nell'affermare che la flessibilità non ha indotto alcuna ripercussione negativa sulla produttività. Gli aspetti più importanti legati al lavoro agile riguardano principalmente: il maggiore senso di responsabilizzazione, mentalità aperta rivolta all'innovazione, maggiore tempestività di risposta e comunicazione con colleghi e clienti, migliore organizzazione che permette di lavorare in modo meno stressante (Toscano e Zappalà, 2020). Non a caso, McKinsey (2022) ha già riscontrato che le aziende, che hanno scelto di mantenere modelli di lavoro ibridi, registrano livelli di engagement maggiori nel lavoro a distanza.

Per questi motivi, T.E.I. ha compreso che le aspettative dei dipendenti sul tema Digital, sin dal 2022 e negli anni successivi, saranno sempre più esigenti, poiché assumerà un ruolo sempre più di rilievo nell'*Employee Experience*. Pertanto, la sezione Digital HR sarà preminente nell'esperienza dei dipendenti, avendo la possibilità di modificare e migliorare il processo di Digital Experience. Non a caso, il 75% delle organizzazioni

ha una visione del Digital HR come catalizzatore dell'Employee Experience. Superate le prime avversità, dovute all'imposizione verso un cambiamento radicale per il quale non si era ancora pronti, i dati del 2022 dichiarano un miglioramento del 13%, rispetto al 2021, nell'esperienza digitale complessiva dei lavoratori. Ciò cui ambiscono più del 70% dei Top Employers Italia 2022 è di valorizzare il Digital HR per garantire ai dipendenti un'esperienza personalizzata.

Ovviamente, è opportuno precisare che la visione di cui sopra relativa allo smart working contrasta con il lato negativo della medaglia, secondo il quale il lavoro a distanza possa non essere visto così di buon occhio dai lavoratori. Tuttavia, è necessario considerare che la maggior parte delle rilevazioni finora sviluppate si riferiscono al periodo in cui si è assistito allo sviluppo forzato dello smart working, ossia il periodo legato all'emergenza sanitaria per la malattia da Covid-19. tale periodo, in generale, ha avuto pesanti ripercussioni sulla sfera emotiva, psicologica e comportamentale dei singoli individui, innescando a macchia d'olio livelli di stress ed ansia più elevati, un maggiore senso di impotenza, solitudine e frustrazione, che hanno sicuramente influenzato ed alterato le percezioni delle persone. Basti pensare alle misure restrittive relative all'adozione di sistemi di lockdown, che hanno portato ciascun individuo a vivere una condizione di isolamento sociale, riflessa anche nel mondo del lavoro.

Tra i Top Employers 2022 riconosciuti dal T.E.I., in tema di smart working, riconosciamo Bip e Allianz.

Bip

Bip è una giovane società di consulenza italiana, la cui principale priorità è l'elemento umano. L'intento è quello di supportare il più possibile i dipendenti, certi che in questo modo possano essere data loro la serenità di lavorare nel migliore dei modi. La policy di Bip si incentra sul lavoro agile in forma estrema, dato che concede ai suoi professionisti la possibilità di lavorare in full smart working.

Dopo un'attenta analisi costi-rischi-benefici, che ha considerato le potenziali problematiche che una simile tipologia di lavoro avrebbe potuto manifestare sul senso di appartenenza, l'organizzazione ha supportato un importante *Change management* sostenendo dipendenti e manager. Tutto questo è stato, chiaramente, accompagnato dall'identificazione di nuove procedure funzionali ed operative che fossero idonee alle nuove modalità lavorative. Sono stati 3.033 i dipendenti regolarizzati allo smart working, concedendo loro un asset a supporto per il lavoro da casa, ma soprattutto permettendo loro di tornare nelle proprie regioni d'origine o spostarsi altrove, coronando il sogno di una vita che sappia combaciare gli interessi lavorativi con quelli personali.

Per coronare una perfetta sincronia vita privata-vita lavorativa e, allo stesso tempo, serenità psicologica e capacità professionale, Bip ha predisposto una moderna piattaforma di e-learning, integralmente digitale, al fine di promuovere la crescita professionale dei suoi dipendenti; i corsi a disposizione sono più di 300 e trattano per lo più temi tecnologici e di business. I benefici di cui i dipendenti possono godere, in realtà, non comprendono esclusivamente l'aspetto prettamente professionale, infatti Bip è attenta al benessere sia fisico che mentale, allestendo attività ed iniziative dedicate.

“Ci prendiamo cura dei nostri colleghi dal principio. Dall’induction day al’onboarding e per tutto il primo anno, realizziamo progetti e attività volti ad accogliere al meglio colleghe e colleghi che scelgono di entrare in BIP, facendoli sentire sin da subito parte di una squadra”.

Allianz

Allianz, società operante nel settore assicurativo e finanziario, dal 2017 ha attivato la modalità di lavoro da remoto per i dipendenti che intendono richiederlo. Allianz ha compreso l’impellente necessità di sviluppare un percorso che possa agevolare i propri dipendenti, condurli verso un’attività lavorativa che possa generare in loro serenità, così che siano più pronti e proattivi verso gli impegni professionali. L’obiettivo è quello di incrementare l’efficacia dei dipendenti e, di conseguenza, la produttività aziendale, certi che una agiatezza nelle scelte di vita privata del singolo possa portare benefici all’intera organizzazione. Il progetto Smart Working prevede la costituzione di una coppia di colleghi che scelgono liberamente e quotidianamente chi dei due debba essere presente in ufficio e chi debba lavorare da casa, con la possibilità di alternare il proprio tempo lavorativo, il 50% in ufficio e il 50% da casa. Allianz ha predisposto per i propri dipendenti l’attrezzatura necessaria in base alle mansioni che sono chiamati a svolgere, dal pc allo smartphone ai tool di collegamento. Al fine di garantire uno standard elevato, Allianz segue i propri dipendenti anche da remoto, attraverso una chat diretta con le risorse umane, il servizio IT e con gli altri colleghi.

Ad oggi i dipendenti che usufruiscono del progetto smart working sono oltre 3.000 (sui 4.700 totali) e si stima che questo numero crescerà, soprattutto grazie all’attenzione che l’organizzazione sta dedicando a questo tema, attraverso percorsi di formazione ad hoc per permettere ai dipendenti una conoscenza adeguata dei nuovi tool. Non a caso, il progetto è stato definito da T.E.Y. come *Best Practice* in tema di smart working.

“Lo Smart Working in Allianz rappresenta una scelta strategica importante che abbiamo fatto già a partire dal 2017 per incoraggiare la produttività attraverso la promozione di un maggior livello di benessere tra i dipendenti, supportandoli nel bilanciare la loro vita personale e professionale. Lo Smart Working si integra ad un’ampia offerta di servizi di welfare, tra cui la medicina preventiva, il supporto psicologico telefonico, le molteplici iniziative per i dipendenti con figli e molto altro ancora, che Allianz mette a disposizione di tutti i colleghi per le diverse fasi della loro vita e che coinvolge il benessere di tutta la famiglia”.

CAPITOLO 4

COACHING ENGAGEMENT NEL CASE STUDY

4.1 COACHING ENGAGEMENT

Nel panorama della cultura aziendale, assume attenzione sempre maggiore il ruolo che i dipendenti rivestono ai fini della riuscita economica ed organizzativa. Compreso questo primo, ma fondamentale punto di vista, le organizzazioni puntano allo sviluppo del potenziale delle persone presenti in azienda, al fine di generare benefici a loro stessi e, di conseguenza, alla performance aziendale. Oggi concorre un numero sempre maggiore di fattori per decretare quello che può essere definito benessere che, a sua volta, porti ad una serie di benefici aziendali (performance) e personali (engagement), i quali si intrecciano e si intersecano.
"Il coaching aziendale è una metodologia utile a realizzare il potenziale delle persone in azienda attraverso lo sviluppo di capacità con l'obiettivo di migliorarne le performance e svilupparne il talento" (ZetaService, 2021).
Il coaching aziendale è lo strumento di cui dispongono le organizzazioni per garantire una crescita personale ed uno sviluppo professionale: "Le organizzazioni hanno quindi la necessità di curare la crescita delle proprie persone, di svilupparne il talento potenziale inespresso con il fine di aumentare l'engagement, migliorare le performance e trattenere i migliori talenti in azienda" (ZetaService, 2021).

La metodologia del coaching, in realtà, trova le sue radici in tempi antichi, nel pensiero Socratico. La Maieutica di Socrate sostiene la ricerca della verità attraverso la sollecitazione del soggetto pensante, spronandolo a ritrovarla in sé stesso e a tirarla fuori dalla propria anima; ovvero si intraprende un percorso che possa condurre il soggetto alla saggezza, ciò che oggi potremmo identificare con le tanto ricercate risorse personali ed uniche.
Per quanto riguarda la terminologia, la parola coaching è francese e deriva da coche, che nel XVI secolo indicava un mezzo di trasporto. Quindi, letteralmente si intende la capacità di condurre un soggetto da un certo luogo di partenza verso il luogo desiderato; invece, figurativamente si genera l'idea che il coach sia in grado, attraverso un certo processo, di far crescere la persona e condurla verso l'obiettivo desiderato.
Intorno agli anni '70 del secolo scorso, il coaching ha preso piede nel linguaggio e nella cultura quotidiana perché affiancato al mondo dello sport. In questo settore, il coach è colui che interagisce con gli allievi per condurli verso una crescita fisica, emotiva, psicologica e professionale; in poche parole, ciò che si intraprende è un cammino che faccia giungere gli atleti verso il raggiungimento degli obiettivi individuali o di squadra. Il coach è colui che spiana la visuale e permette di vedere il risultato auspicabile e si affianca nella salita fino alla vetta, con insegnamenti ed incoraggiamenti. Il coaching, dunque, è una metodologia volta alla formazione, che ha come fine ultimo quello di generare un cambiamento indirizzato al miglioramento delle capacità degli individui, per raggiungere nuovi e più sfidanti obiettivi.
Non a caso, sarà proprio un ex sportivo a sviluppare la metodologia in chiave moderna e ad applicarla a contesti aziendali, John Whitmore. Considerato il padre fondatore del coaching, Whitmore lo identifica come strumento capace di "liberare il potenziale delle persone per massimizzare la loro performance" (Whitmore,

2011). Pertanto, intorno agli anni ’80 si è compreso che vi fosse la possibilità di portare gli individui a dare il massimo nelle performance ed ottenere il miglior rendimento possibile; questo è reso possibile attraverso l’integrazione di più concetti: apprendimento, motivazione e scopo. Secondo l’autore, in ogni persona c’è una parte espressa ed una inespressa, ciò cui si aspirare è la possibilità di far emergere il potenziale nascosto e massimizzare le prestazioni di ognuno. Il fine principale, quindi, sarà quello di individuare gli obiettivi che il soggetto intenderà raggiungere, solo successivamente si potrà stendere un piano d’azione per il raggiungimento della meta; in realtà, questo processo, non si basa esclusivamente sulla messa a punto di un piano logico e sequenziale, bensì sulla scoperta e sviluppo delle potenzialità personali.

Attività intrapresa da Whitmore e portata avanti da studiosi ed imprenditori, il coaching trova definitivamente in suo posto nelle organizzazioni intorno agli anni ‘90, tanto da qualificarsi con l’appellativo di business coaching. Negli stessi anni si portano a termine interessanti studi che dimostrano l’efficacia di tale strumento: si manifesta una forte correlazione tra gli interventi di coaching ed incrementi nel ROI. Nello specifico, il Manchester Consulting Group (McGovern et al., 2001) ha evidenziato un ROI superiore del 5,7 grazie ad un programma di coaching sviluppato nel quadriennio 1996-2000. In una ricerca condotta dall’International Management Association (Financial Times, 1997) si sostiene che attraverso un percorso di coaching la produttività può essere migliorata dell’88%, contro un esiguo 22% raggiunto con i programmi di formazione. Sin dal 2002 la pratica del *business coaching* aveva preso piede nelle organizzazioni e si era affermata come strumento non solo utile, ma necessario. Quanto emerso da un comunicato stampa del Chartered Management Institute and Campaign for Learning, nel Maggio del 2002, già l’80% dei manager riteneva di poter trarre un beneficio notevole dall’applicazione del business coaching nella propria organizzazione e che, quindi, dovesse riconoscersi come disciplina con un certo impatto e non come moda passeggera; il 96% dei manager, invece, credevano che dovesse essere applicato ad ogni livello dell’organigramma, certi che ne potessero beneficiare tutti i dipendenti, indipendentemente dal grado di seniority; l’85%, infine, sosteneva che fosse un’applicazione congeniale in ambienti di squadra.

In Italia, la situazione si è svolta in modo e con tempi differenti. Tuttavia, ad oggi, si può sostenere che il trend del business coaching sia fortemente in crescita, tanto che un numero sempre maggiore di organizzazioni richiede la presenza di tale figura con l’aspettativa di migliorare i propri processi, perfezionare il clima organizzativo in un’ottica sempre più rivolta al benessere del singolo e, infine, migliorare l’engagement. In uno studio condotto da Randstad su sette paesi, tra cui l’Italia, è emerso che il coaching sia diventata una priorità per il 39% delle 770 persone intervistate. Dati importanti questi, che dimostrano ancora una volta che l’attenzione verso la costruzione di una vita lavorativa di qualità ripaghi nettamente di più rispetto ad una incentrata sulla quantità. Inoltre, The School of Coaching ha evidenziato che il 97% dei dipendenti si dichiara molto soddisfatto del percorso di coaching, il 93% di loro ha sviluppato valore aggiunto e 95% intende continuare il percorso; dal punto di vista dei CEO, invece, il 93% di loro vede la figura del coach come un brande valore ed il 99% riscontra un forte impatto positivo sulla performance.

“D’altronde, i dipendenti desiderano soddisfare i propri obiettivi lavorativi ed avere l’opportunità di sviluppare le proprie competenze, lavorando sul proprio potenziale. Questo è il primo passo per avere una quotidianità professionale appagante ed eliminare il turnover” (SCOA, 2022).

In definitiva, si potrebbe definire il coaching come colui in grado di liberare le potenzialità altrui affinché si raggiungano i massimi livelli di apprendimento, i quali scaturiranno in un migliore rendimento nel lavoro e nella vita privata (Whitmore, 2009).

4.2 I BENEFICI DERIVANTI DAL COACHING

La ICF (Federazione Italiana Coaching) definisce il coaching come "una partnership che, attraverso un processo creativo, stimola la riflessione, ispirando a massimizzare il proprio potenziale personale e professionale". Grazie a tale attività, le persone sono in grado di capire quali sono le strategie che possono aiutarli a migliorare la propria performance e, in generale, la propria vita.

È necessario soffermarsi, pertanto, su tale percorso, considerando gli effetti che genera sulle persone e, di conseguenza, gli esiti in campo organizzativo. Non di rado, infatti, l'organizzazione aziendale risulta tutt'ora volta esclusivamente alla pianificazione, alla gestione ed al controllo. Non è inusuale assistere alla ricerca da parte delle aziende di miglioramenti attraverso corsi di formazione ad hoc per il proprio personale, investendo tempo e denaro con la speranza di ottenere un tornaconto in termini economici, di crescita o miglioramento.

Tuttavia, quello che non si considera, il più delle volte, è che l'attenzione dovrebbe essere rivolta in principio ai collaboratori e successivamente, una volta studiate e capite ragioni e comportamenti, agire di conseguenza. Spesso si riscontrano fenomeni quali assenteismo, errore, scarso rendimento, ed invece di capire il motivo di una situazione siffatta, l'organizzazione reagisce con atteggiamenti ostili, volti al rimprovero, alle sanzioni ed all'aumento del controllo. Quello che emerge è la mancanza assoluta della presenza di comunicazione e riflessione, che alle volte si scopre essere uno tra i veri problemi scatenanti. Talvolta, si scopre che i lavoratori si sentono non considerati, abbandonati e, di conseguenza, poco o per niente coinvolti. Ciò che molte aziende devono ancora comprendere è che un'efficiente produzione, tecnica o operativa, passa necessariamente all'interno di un organigramma di persone; pertanto, la gestione delle risorse umane diventa centrale nell'ambito dell'attività strategica. Ogni progetto potrà essere teorizzato in modo eccellente, anche dal singolo, ma operativamente richiederà la collaborazione di più persone per la sua messa in pratica e riuscita efficace ed efficiente. Inoltre, affinché tale collaborazione porti i suoi frutti, è necessario che tutti i soggetti siano allo stesso modo coinvolti ed orientati verso gli obiettivi aziendali.

Il coaching si basa sulla comunicazione interpersonale e sulla relazione profonda che ne scaturisce, appositamente pensato per tutte quelle persone che ambiscono ad una crescita personale, ad apportare cambiamenti mirati o all'attuazione di strategie per migliorare o esprimere le loro potenzialità o prestazioni. Si può, quindi, definire come un progetto di cambiamento voluto e idealizzato dall'individuo che si rivolge al coach.

Il business coach, basando la sua relazione sulla comunicazione o collaborazione, a sua volta promuove il rispetto tra colleghi e la cooperazione, aumentando, in questo modo, la sensazione di un clima organizzativo favorevole ed ottimale. Questo facilita sicuramente il lavoro dei manager, che potranno contare su una figura super partes che guidi i collaboratori verso determinati comportamenti, tipici di una cultura organizzativa solida ed efficace, nonché di un clima organizzativo positivo che induca all'engagement.

Inoltre, il coaching sostiene la responsabilità dell'individuo nella ricerca della sua realizzazione; infatti, è opportuno precisare che quello del coaching è un percorso, senza strade obbligate, che porta ad un determinato punto finale perché raggiunto attraverso una cooperazione tra coach e cliente, e non perché "imposto" dal

coach. Potremmo quasi sostenere che in questo modo il cliente sia in qualche modo obbligato a fare i conti con ciò che risiede in lui stesso, per trarre vantaggi dalle sue conoscenze, competenze e capacità, il coach risulta come figura di sostegno che incanala tali attività. In questo modo, la creatività del soggetto è più che mai stimolata, alla ricerca del modo ottimale per raggiungere la vetta. Una situazione siffatta scaturisce due conseguenze: la prima è che il soggetto prende consapevolezza circa le proprie capacità ed acquisisce fiducia in sé stesso; la seconda riguarda il beneficio che può trarre un'organizzazione da un pensiero creativo ed un conseguente spiccato problem solving.

Inoltre, un percorso analogo permette ai dipendenti di essere maggiormente aperti verso eventi turbolenti o scenari di cambiamento. In un contesto sempre più dinamico ed in continua trasformazione, essere aperti e non impauriti verso il cambiamento, disporre di un atteggiamento agile sono fattori sicuramente necessari per perdurare sul mercato e farlo nel migliore dei modi. Ciò che il coaching permette è la costruzione di un percorso in cui l'individuo riuscirà a camminare da solo, a non avere paura perché si fida delle proprie capacità e sarà su queste che farà affidamento, proprio perché ha scoperto di possederle; pertanto, delle differenze strutturali o organizzative saranno un nuovo stimolo per la sua ritrovata sicurezza.

4.3 TECNICHE E STRATEGIE DI COACHING

Giunti a questo punto, si può sostenere che si abbia ampiamento compreso che le attività principali del coach siano due: comunicazione ed ascolto. Tuttavia, ciò che si ricerca mediante una tale tecnica merita una spiegazione più dettagliata; a tal proposito, l'IFC individua ciò che ogni coach cerca di implementare. Si sviluppa un elenco di undici punti raggruppati in quattro categorie:

1) STABILIRE LE BASI
    a) Rispettare le linee guida etiche e gli standard professionali
    b) Stabilire l'accordo di coaching per comprendere ciò di cui si necessita nella relazione tra coach e cliente
2) CO-CREARE LA RELAZIONE
    c) Stabilire fiducia e vicinanza con il cliente, al fine di creare un ambiente sicuro e di supporto
    d) Presenza nel coaching, creando una relazione spontanea ed obiettiva, con uno stile aperto, flessibile e fiducioso
3) COMUNICARE CON EFFICACIA
    e) Ascolto attivo, concentrandosi esclusivamente sul cliente per saper leggere ciò che il dice, ma soprattutto non dice
    f) Domande potenti, cioè domande che sappiano portare a galla le informazioni di cui si necessita
    g) Comunicazione diretta durante le sedute con un linguaggio adeguato, cioè che abbia il maggior impatto positivo sul cliente
4) FACILITARE APPRENDIMENTO E RISULTATI
    h) Creare consapevolezza
    i) Progettazione di azioni
    j) Pianificare e stabilire gli obiettivi
    k) Gestire progressi e responsabilità

Affinché questo prospetto possa delinearsi, il coach instaurerà un colloquio attento e dinamico, ponendo domande esclusivamente aperte, così che il cliente possa essere libero di stimolare l'esplorazione e la consapevolezza.

4.4 COACHING, CLIMA ORGANIZZATIVO ED ENGAGEMENT

Nei paragrafi precedenti si è delineata la figura del business coaching come colui che, ascoltato il cliente (dipendente o organizzazione), ha il compito di facilitare il percorso che questo dovrà percorrere per raggiungere gli obiettivi da lui stesso prefissati. Un'attenzione così mirata verso un soggetto o l'intera organizzazione (l'insieme dei dipendenti) permetterà, necessariamente, di sviluppare uno sguardo a tutto tondo su quelli che sono i processi e le dinamiche dell'azienda. Inoltre, è opportuno ricordare che il clima organizzativo si identifica come la percezione che i soggetti, vivendo una determinata situazione e/o contesto sviluppano sullo stesso, in relazione alle loro personali caratteristiche, atteggiamenti e percezioni.

Quando l'organizzazione richiede l'intervento del business coach sta, in qualche misura, ponendo l'attenzione sulle necessità inespresse dei propri dipendenti. Il percorso di coach è un percorso che può essere affrontato singolarmente o in gruppo, ma in ogni caso riguarda la crescita personale, quindi a beneficiarne sono tutti i dipendenti. Quando si intraprende il rapporto con il coach e, ancor di più, affinché la crescita possa effettivamente concretizzarsi, si dovranno anzitutto eliminare le problematiche esistenti. Ciò che si vuole sostenere è che, in questo modo, tutti quegli impedimenti aziendali che frenano il benessere o lo sviluppo dei soggetti, verranno necessariamente identificati e stanati. In questo modo, i dipendenti trarranno un beneficio diretto che li porterà ad incamminarsi in modo più agevole verso il raggiungimento della loro meta; inoltre, constateranno che l'organizzazione si impegna concretamente nei confronti dei propri dipendenti; svilupperanno, pertanto, un senso di gratitudine e riconoscenza e questo facilita lo sviluppo di empowerment ed engagement.

Una situazione siffatta, chiaramente, porta con sé non pochi vantaggi. Il clima organizzativo, come si è visto nel primo capitolo, ruota attorno ad una serie di dimensioni, molte delle quali di carattere strettamente personale (calore, identità, comunicazione, stile di leadership, ecc.) e come tali di diretto intervento da parte del coach. In sostanza, dopo un'attenta attività di osservazione, il coach può identificare delle carenze o difficoltà presenti tra le dimensioni del clima organizzativo e può agire di conseguenza, con il fine di migliorarlo e di potenziare, conseguentemente, il benessere dei dipendenti e quindi il loro operato.

Oppure, il coach potrebbe semplicemente intervenire sul comportamento dei dipendenti spingendoli verso l'ampliamento di caratteristiche che rientrano nelle tipiche dimensioni che generano il clima organizzativo, come ad esempio la fiducia, il sostegno, la coesione, la collaborazione, ecc.

In questa relazione è facile intravedere i tratti tipici della leadership supportiva, che appunto mira al sostegno dei lavoratori nel loro sviluppo; della leadership autentica che promuove un clima etico e positivo, mirando alla salute dei dipendenti; infine, alla leadership trasformazionale che incoraggia i dipendenti verso una trasformazione, appunto, del loro status.

Inoltre, è importante non sottovalutare che un percorso di coaching, come più volte precisato, permette ai talenti di emergere. Non di rado, le aziende e anche gli stessi lavoratori si imbattono nel rischio di considerare il dipendente incastrato e idealizzato nel suo attuale ruolo, non considerando le sue reali, e magari non espresse, capacità. Questo vuol dire che, attraverso il percorso di coaching, le aziende potrebbero beneficiare della

riscoperta di talenti che già rientrano nel loro potenziale umano, ma di cui non si sono mai accorte perdendo tempo e opportunità. Inoltre, non identificando o valorizzando un talento, la risorsa potrebbe decidere di abbandonare l'organizzazione per far emergere il suo potenziale altrove. In questo caso la risorsa si sarebbe identificata esclusivamente come un costo per l'azienda e questa non avrebbe mai beneficiato del suo valore distintivo sul mercato.

Agire su determinate dimensioni del clima organizzativo, come si è visto, permette di avere un tornaconto in termini di engagement dei dipendenti. Pertanto, il coaching agisce in favore dell'engagement da due fronti: da un lato, facendo leva sulle dimensioni del clima organizzativo; dall'altro, agendo direttamente sulla persona ed intraprendendo con lui un percorso di crescita. La capacità del coach di far focalizzare al soggetto i desideri da lui più ambiti e facendogli scoprire di possedere le giuste risposte, anche se inconsciamente, permette di innescare quel meccanismo di lotta per la conquista: certo di aver intrapreso la giusta direzione, un soggetto manifesta il suo massimo impegno per beneficiare dal raggiungimento del suo traguardo tanto ambito. Uscire dalla zona di comfort non risulta mai facile, anzi sentimenti di difficoltà, paura e volontà di arrendersi si fanno vivi più che mai; il coach è in grado, appunto, di far superare la fase critica del percorso, affinché il soggetto si senta libero di emergere. Quest'ultimo, proprio perché ormai indipendente dall'oppressione, incanala energie positive verso l'obiettivo, il quale sarà visionato lucidamente e privo di sentimenti ostacolanti. In tale situazione emergono le forze motrici più intime e personali dell'individuo, spinto da un engagement personale prima che professionale.

Si può sostenere, pertanto, che il business coaching può assolvere al compito di facilitatore dell'evoluzione dell'intera organizzazione, considerando con questo termine tanto l'azienda quanto le persone.

4.5 CASE STUDY - OBIETTIVI PRINCIPALI

Nel paragrafo successivo si tratterà un caso studio con l'intento di verificare se e quanto un intervento di coaching possa favorevolmente influire sulla qualità del clima organizzativo e sul work engagement di dipendenti e manager. Dunque, si considera la possibilità che un percorso di coaching possa far riconoscere le difficoltà presenti in una realtà organizzativa, con lo scopo di analizzarle e superarle, far emergere il potenziale delle persone, fissare degli obiettivi di crescita ed il percorso più adatto per il raggiungimento degli stessi.
Una prima parte dell'indagine si sofferma su un'analisi ti tipo qualitativa, ovvero un'intervista ad un esponente dell'area manager nonché proprietario dell'azienda. Si è voluto innanzitutto indagare sulla qualità del clima aziendale percepito pre e post intervento, con la previsione che il coach fosse in grado di indirizzare il manager verso una migliore gestione ed organizzazione di persone, problemi ed interventi con lo scopo finale di favorire il clima organizzativo ed il work engagement.
L'analisi prosegue attraverso la somministrazione di questionari per verificare se l'intervento ha saputo generare un beneficio reale sulla forza lavoro. Per far questo è stato chiesto ai lavoratori di compilare due questionari identici, ma in riferimento a due momenti temporali differenti: il primo riguarda il periodo precedente all'intervento del coach, il secondo il periodo successivo. L'obiettivo che si auspica di raggiugere consiste in un risultato che penda verso valori più alti nel secondo questionario, così che si possa confermare che la presenza di un coach engagement, che interviene su variabili che compongono l'engagement ed il clima organizzativo, sia effettivamente d'aiuto a dipendenti e manager.

4.6 L'AZIENDA ANALIZZATA

L'azienda agricola Co.Vi.Ser S.r.l. nasce nella Regione Puglia, nello specifico ad Arnesano di Lecce, nel Salento. La sua attività riguarda la riproduzione delle piantine da frutto e ortaggi, che saranno acquistate dalle aziende produttrici e predisposte per le piantagioni. La società è gestita a livello familiare da Cosimo e Guido Russo, ma negli ultimi negli ultimi cinque anni è stato aggiunto al management Rocco Gravili; l'azienda conta poco più di quaranta dipendenti.

La trattazione di questo caso risulta interessante poiché manager e dipendenti hanno beneficiato della presenza di un business coach, con cui affrontare problematiche all'apparenza difficili da identificare e gestire. L'analisi comprende un'intervista con un esponente dell'area manager e la somministrazione di due questionari identici per la valutazione dell'engagement dei dipendenti e, più in generale, la qualità dell'ambiente di lavoro percepita. La compilazione dei questionari comprende il periodo pre e post intervento del coaching.

INTERVISTA

L'intervista viene utilizzata come strumento di approccio allo studio del suddetto fenomeno e, nello specifico, si procederà in modo strutturato per sviluppare un'interazione diretta con Guido Russo, manager e proprietario dell'azienda. Le domande sono state poste in modo da considerare il pensiero dell'intervistato verso il percorso di coaching e, successivamente, si è chiesto di estendere l'analisi a livello aziendale, in riferimento agli obiettivi che si erano posti ed alla capacità che il coach ha avuto di raggiungerli.

Le domande sono state le seguenti:

1) *Per quale motivo hai deciso di rivolgerti ad un coach engagement?*
2) *Avevi già chiare quali potessero essere alcune aree di miglioramento?*
3) *Come mai hai pensato che da solo non fossi in grado di intervenire?*
4) *Quale contributo ti ha fornito il coaching?*
5) *Come hanno reagito i tuoi dipendenti alla presenza del coach?*
6) *Qual è stato l'approccio del coach verso i tuoi dipendenti?*
7) *A valle del coaching sono state introdotte delle modifiche attuate a livello operativo?*
8) *A valle del coaching hai riscontrato dei cambiamenti tra le persone? Tra le persone e il management?*

L'azienda ha saputo sviluppato negli anni un certo consolidamento a livello strettamente operativo ma, soprattutto, nelle relazioni tra i dipendenti e tra questi e la proprietà. Una gestione familiare, non solo nella direzione manageriale, tra padre e figlio, ma estesa anche con i dipendenti, con i quali si sono sviluppati legami personali.

Nel 2016, Guido e Cosimo hanno deciso di intraprendere un percorso di crescita in cooperazione con il polo biologico dell'Università del Salento; questa decisione ha chiaramente portato ad un aumento della mole di lavoro e nuove tipologie di clientela. Abbandonata la zona di comfort ed impauriti dal cambiamento generato, i manager hanno deciso di introdurre in azienda un esperto del settore che potesse guidarli.

Ovviamente, questa decisione ha portato con sé nuovi cambiamenti, che altro non hanno fatto che destabilizzare ulteriormente i dipendenti. il malcontento cresceva così come i problemi sull'operatività lavorativa. Difficoltà legate alla gestione del personale ed all'emotività dei dipendenti stava sfociando in errori e difficoltà nello svolgimento del lavoro pratico ed amministrativo.

Per questo motivo e successivamente ad un fallito intervento da parte del management, è risultato necessario l'intervento del coach engagement che potesse analizzare e svoltare la situazione.

Il fallimento del management è stato causato dallo sbagliato approccio al problema, infatti questo era convinto che la presenza di un esperto potesse esclusivamente apportare vantaggi e benefici; invece, ciò che non è stato considerato riguardava un aspetto squisitamente umano. Le preoccupazioni e le ansie scaturite da un abbattimento della zona di comfort, dalla paura di essere sottoposti ad osservazione da un nuovo manager, la consapevolezza di essere sottoposti a supervisione, sono tutte variabili che devono necessariamente essere esaminate e trattate con la giusta considerazione.

Inoltre, il problema fu duplice: non solo è stato chiesto ai dipendenti di lavorare in modo differente da come erano abituati, ma la costante presenza di Guido, che nei periodi precedenti mai si era verificata, fu interpretata come nuova fonte di controllo. La volontà di Guido era quella di trasmettere serenità e tranquillità ai dipendenti, la sua supervisione, infatti, era maggiormente indirizzata al nuovo manager e non ai lavoratori; infatti, il suo desiderio era quello di facilitare la cooperazione. Tuttavia, la situazione è stata assolutamente travisata, tanto che i dipendenti hanno perso il senso di fiducia verso il loro operato e successivamente nei confronti della stessa organizzazione.

Quindi, nonostante il forte impegno profuso, il management non riscontrava alcun beneficio, anzi il malessere sembrava aumentare costantemente. Questa condizione permise soprattutto a Guido di focalizzare l'attenzione sulla problematica principale: le difficoltà vertevano sul lato personale ed emotivo, piuttosto che su quello operativo.

L'intervento del coach ha coinvolto, in una prima fase, il management per poi spostarsi ai dipendenti; la dimensione relativamente ridotta dell'azienda ha permesso che l'intervento potesse estendersi il più possibile rendendo partecipe la totalità della forza lavoro.

I manager, prima dell'arrivo del coach, hanno informato i dipendenti su tale decisione, così da impedire che si sviluppassero nuove fonti di stress e conseguenti reazioni negative. L'intento era quello di predisporre un terreno favorevole per l'arrivo del professionista, specificando che, con la sua presenza, si intendeva ripristinare un clima organizzativo favorevole, dedito a cooperazione, collaborazione e comprensione reciproca.

In questo caso, il management ha dimostrato di aver imparato a gestire situazioni che portano con sé cambiamenti e modifiche negli equilibri quotidiani dei lavoratori; infatti, ciò che è esterno all'organizzazione o che può apportare modifiche viene visto come una minaccia che genera ansia e paura.

Pertanto, si è carcato fin da subito di trasmettere tra i lavoratori il senso della presenza del coach, questo non avrebbe in nessun modo giudicato o messo a rischio il posto di lavoro di qualcuno, bensì, attraverso un

coinvolgimento totale dell'organizzazione, avrebbe avuto come unico obiettivo quello di ripristinare fiducia, rapporti e collaborazione.

Il coach ha agito su tre fronti differenti, con sessioni che coinvolgevano tre diversi gruppi. I primi incontri si sono sviluppati con il management, con il quale il coach compreso la situazione organizzativa e ha deciso di suddividere i dipendenti in due gruppi di lavoro: i dipendenti dell'ufficio, quotidianamente vicini ai vertici aziendali ed alle tensioni di maggiore portata, e i dipendenti che lavorano nelle serre, che hanno avvertito un minore impatto dai cambiamenti. Nelle sedute finali (le ultime tre) tutti i dipendenti ed il management sono stati riuniti con il fine di sviluppare un confronto generico, che potesse far emergere le difficoltà dei vari gruppi o individuali e lavorare di conseguenza.

Gli incontri con il coach hanno permesso al management, in particolare a Guido Russo, di comprendere quello che in una fase iniziale, con l'arrivo del nuovo manager, non era stato considerato: anche in quel caso, infatti, i lavoratori e gli stessi manager, hanno dovuto affrontare un cambiamento. Tuttavia, i dipendenti sono stati sottoposti ad un doppio fattore stressante; infatti, da un lato, il nuovo manager richiedeva modalità lavorative diverse; dall'altro, la supervisione ed intromissione constante di Guido nei processi lavorativi quotidiani, che prima di allora erano sempre stati svolti in autonomia. È emerso che la capacità che i lavoratori avevano sviluppato negli anni permetteva loro di lavorare in autonomia, gestendo i rispettivi compiti con grande libertà. Tale situazione aveva permesso ai lavoratori di sviluppare grande coinvolgimento e problem solving che li gratificava personalmente e lavorativamente; allo stesso tempo, il management beneficiava di dipendenti altamente concentrati sulle attività e sulla cooperazione per raggiungimento degli obiettivi finali dell'azienda. Attraverso il coaching, l'organizzazione ha riconosciuto di aver esposto i collaboratori ad un'eccessiva tensione che ha generato il crollo di un clima favorevole, di cui si beneficiava in precedenza, nonché di una serie di lamentele espresse o tacite, mediante episodi di assenteismo.

A valle del coaching è stato deciso di introdurre, periodicamente, delle riunioni con il fine di far emergere le difficoltà lavorative o personali, o semplicemente per ricercare un sano confronto; in questo modo, per i dirigenti risulterà più agevole avere uno sguardo a 360 gradi sull'azienda e sui dipendenti.

L'intervento del coach ha permesso di eliminare difficoltà, incomprensioni e malcontenti che si erano generati per poi ristabilire i punti cardine su cui si reggeva l'intera organizzazione.

Inoltre, il percorso di coaching ha avuto un impatto molto più ampio, permettendo uno sviluppo personale di dipendenti e management. Infatti, nel periodo immediatamente successivo, l'organizzazione, ormai risata e coesa, sfruttando la dimestichezza ottenuta nell'affrontare situazioni nuove e conseguenti cambiamenti, ha avviato nuovi e più grandi progetti, anche in ambiti del tutto nuovi, con l'Università del Salento e con il polo agrario dell'Università di Bari.

È stato compreso, tanto da parte del management quanto dei dipendenti, che si lavora per il raggiungimento di scopi comuni, che non si identificano solo nel profitto, bensì nella condivisione di valori e sentimenti, atteggiamenti di aiuto e collaborazione, così come di fiducia, autonomia e valorizzazione. Per questo motivo, il nuovo manager Gravili ha compreso le relazioni preesistenti il suo arrivo e ha cercato, con grande passione ed umiltà, di inserirsi in un contesto ormai avviato e delineato. Questo ha permesso ai dipendenti di non

chiudersi emotivamente nei confronti del manager ed evitare l'atteggiamento ostile che avevano sviluppato nei primi periodi. Dal lato dei dipendenti, invece, si è potuto notare una crescita ed una motivazione inaspettata. Successivamente al percorso di coaching, il loro operato non si è più limitato al semplice svolgimento dell'attività che in autonomia avevano suddiviso e si erano assegnati; la cooperazione era molto più pronunciata, così come le aree del loro intervento. Non di rado, infatti, si è verificato che diversi colleghi abbiano richiesto di collaborare per lo svolgimento di attività che mai prima di quel momento avevano svolto, dimostrando di voler ampliare le proprie capacità e sfera d'azione.

Emerge chiaramente come il percorso di coaching sia stato in grado, non solo, di far emergere le difficoltà ed eliminarle, ma soprattutto sia stato capace di portare nuova linfa al management ed ai dipendenti.
Dallo studio è, infatti, emerso che l'approccio del management verso il lavoro ed i dipendenti risulta di importanza massima, soprattutto quando è accompagnato da cambiamenti che in qualche misura vanno a ledere il normale svolgimento delle cose. Uscire dalla zona di comfort genera ansia e paura, quindi è necessario che il management accompagni i dipendenti in un percorso di cambiamento. Quest'ultimo deve, innanzitutto, scongelare ciò che ormai è ritenuto un'abitudine, una certezza, per procedere nella trasformazione delle cose, attraverso l'implementazione di nuove conoscenze o abilità e per finire con il ricongelamento del nuovo, che crea il nuovo punto di equilibrio (Lewin, 1954).
Una volta effettuato questo, gli attori coinvolti hanno saputo trarre il meglio dal percorso di coaching; infatti, tanto il management quanto i dipendenti hanno esteso i loro confini ed obiettivi, hanno intrapreso un cammino di crescita personale che li ha portati verso un correlato sviluppo professionale. I sentimenti di adeguatezza, motivazione, capacità, coinvolgimento, cooperazione che ne sono scaturiti hanno contribuito a far crescere l'azienda in termini di efficacia ed efficienza. Guido Russo, il giovane co-proprietario, insieme al padre, ha dichiarato di aver imparato molto da questo percorso, avendogli permesso di vedere le cose da una prospettiva differente e, per questo, leggerle nel giusto modo. Inoltre, grazie allo spirito ritrovato dai suoi dipendenti e dall'aiuto che ne deriva, ha potuto avviare nuovi progetti con collaborazione diretta e partecipativa di quest'ultimi.
Emerge in modo evidente i benefici che il coaching ha generato a livello del clima organizzativo e dell'engagement tanto di gruppo quanto individuale.
L'engagement necessita di relazioni, non solo bi-direzionali, ma autentiche e positivamente connotate, poiché quando la persona si sente accettata, coinvolta e valorizzata sperimenta quella condizione di funzionamento ottimale che le consente di fare e dare il meglio di sé; ed è questo l'engagement, la passione nel lavoro.
Inoltre, è apparso di strettissima correlazione lo sviluppo dell'engagement del management e, di pari passo, dei dipendenti; questi, infatti, tendono a rispecchiare gli atteggiamenti dei leader. Quindi, i dipendenti investono sul proprio sviluppo e realizzazione futura, di pari passo con il manager; tutto ciò si svolge agendo direttamente sulla qualità delle relazioni, non più a scapito degli altri, ma grazie e con gli altri. Di conseguenza si intensifica il clima rispettoso, supportivo e cooperativo, che sostiene ed alimenta l'engagement.

QUESTIONARIO

Il campione preso in considerazione è composto da 43 dipendenti, di cui 38 vivaisti e 5 che svolgono attività di backoffice, e da 3 manager, tra cui due proprietari ed un dipendente con poteri manageriali.

Sono stati costruiti due questionari, uno per i 43 dipendenti, il secondo per i 3 manager; questi condividono la maggior parte delle domande, tuttavia alcune sono state eliminate per i manager.

La prima parte del questionario analizza variabili sociodemografiche, mentre la seconda contiene domande che indagano circa la presenza ed il livello di: work engagement e rispettive dimensioni, supporto dei capi, fiducia, trasparenza e chiarezza, commitment.

Il questionario è stato somministrato due volte, chiedendo all'organizzazione di rispondere tenendo in considerazione il momento pre intervento del coaching e quello successivo.

Il criterio di risposta si basa su una scala Likert a 5 valori: QUASI MAI, RARAMENTE, QUALCHE VOLTA, SPESSO, SEMPRE, ai quali sono stati attribuiti rispettivamente un valore di 1,2,3,4 e 5.

Le domande che sono state poste per analizzare il livello di work engagement sono:

Per il vigore

1) Nel mio lavoro mi sento esplosivo
2) Al lavoro mi sento forte e vigoroso
3) Quando mi lazo la mattina ho voglia di andare al lavoro
4) Posso lavorare per lunghi periodi ininterrottamente
5) Nel mio lavoro mi sento mentalmente occupato
6) Nel mio lavoro persevero sempre, anche quando le cose non vanno bene

Per la dedizione

7) Trovo che il mio lavoro sia colmo di significato
8) Il mio lavoro mi entusiasma
9) Il mio lavoro mi ispira
10) Sono orgoglioso del lavoro che faccio
11) Il mio lavoro è impegnativo

Per l'assorbimento

12) Il tempo vola quando lavoro
13) Quando lavoro dimentico tutto il resto
14) Mi sento felice quando lavoro intensamente
15) Sono immerso/a nel mio lavoro
16) Mi lascio trasportare quando lavoro
17) È difficile staccarmi dal mio lavoro

Le domande che sono state poste per analizzare il livello di supporto dei capi sono:

1) Quanto il management ti supporta
2) Quanto il management ti incoraggia in un percorso di crescita
3) Quanto il management riconosce il tuo operato

Le domande che sono state poste per analizzare il livello di fiducia sono:

1) Le persone della mia unità lavorano insieme
2) Le persone della mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà
3) Rapporti di qualità con colleghi e superiori

Le domande che sono state poste per analizzare il livello di chiarezza e trasparenza sono:

1) Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce agli obiettivi dell'azienda
2) Nella mia unità i compiti ed i ruoli organizzativi sono chiari
3) Possibilità di maggiore libertà e tempo libero
4) Possibilità di carriera
5) Soddisfazione del livello retributivo

Le domande che sono state poste per analizzare il livello di commitment sono:

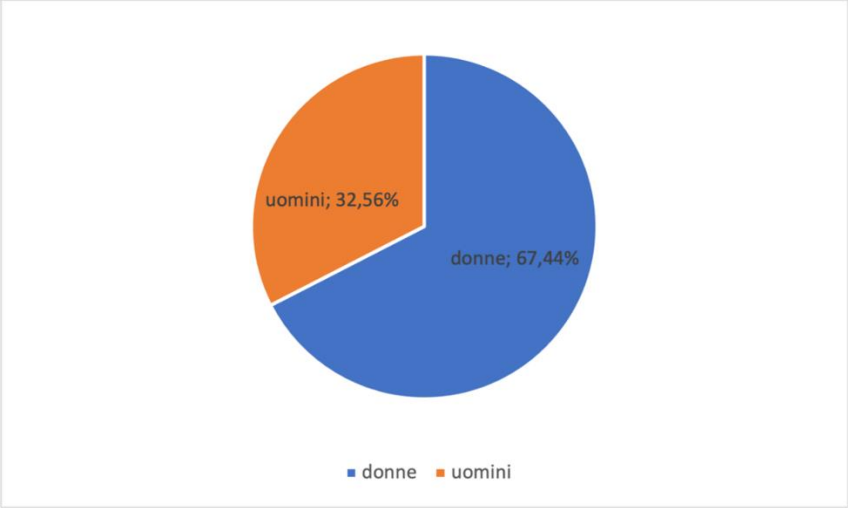
1) Mi sento in dovere di lavorare bene per non deludere l'azienda presso cui lavoro
2) I miei valori personali sono molto simili a quelli condivisi in questa azienda
3) Raccomanderei l'azienda come un buono posto in cui lavorare

Nel questionario rivolto ai dirigenti sono state eliminate le dimensioni del commitment e del supporto dei capi; mentre dalla dimensione della chiarezza e trasparenza sono state eliminate le domande numero quattro e cinque.

ANALISI DEI RISULTATI

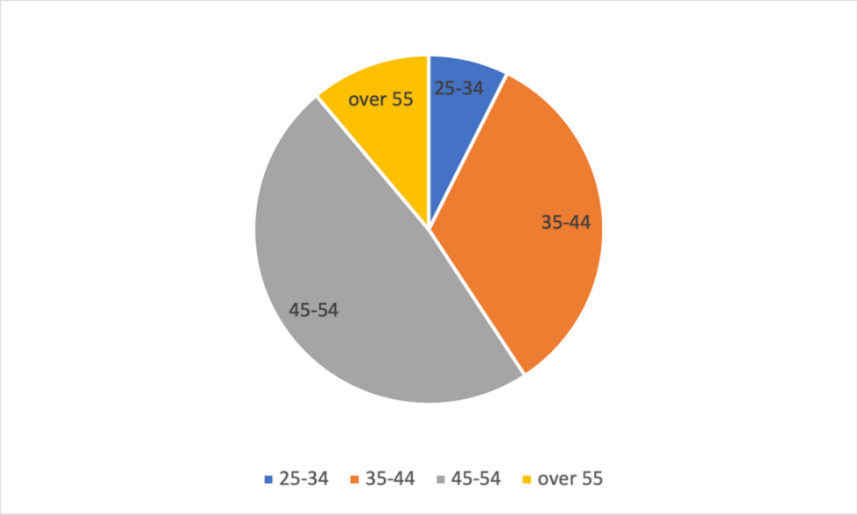
Le prime domande del questionario mi hanno permesso di indagare circa la distribuzione in termini di genere dei dipendenti ed è emersa una maggiore presenza femminile rispetto a quella maschile: 67,44% di donne e 32,56% di uomini. (Fig. 1)

Figura 1: genere dei dipendenti Co.Vi.Ser



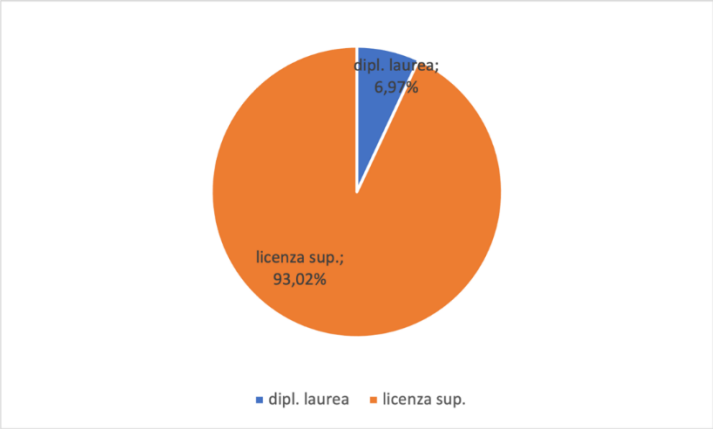
La totalità dei lavoratori è di nazionalità italiana. La fascia di età varia da 35 ai 58, ma con una predominanza della fascia da 40 anni in su. Ho suddiviso i dipendenti in 4 fasce di età: Il 7.41% rientra nella fascia 25-34, il 33.33% in quella 35-44, il 48.15% va da 45 a 54 ed il restante 11.11% è over 55. (Fig. 2)

Figura 2: distribuzione delle fasce di età dei dipendenti Co.Vi.Ser



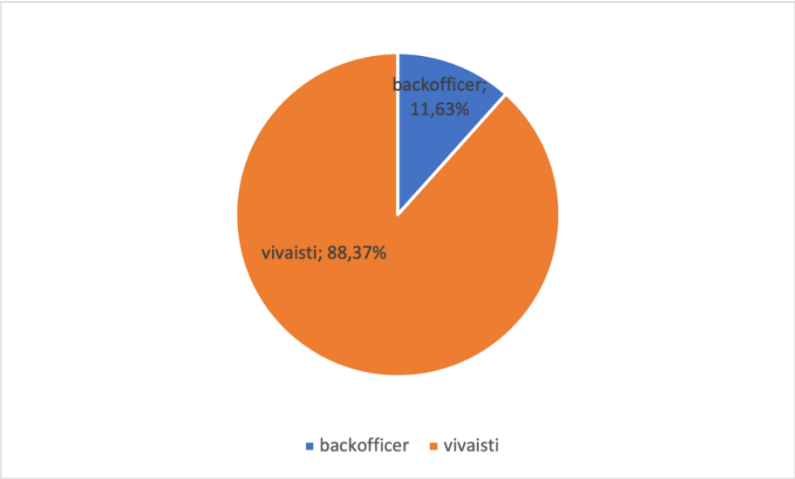
Per quanto riguarda il livello di istruzione, invece, si evince che il 6,97% dei dipendenti ha un diploma di laurea, mentre la restante percentuale possiede la licenza superiore. (Fig. 3)

Figura 3: titolo di studio dei dipendenti Co.Vi.Ser



Un ulteriore elemento che si è preso in considerazione nell'analisi è stata la tipologia di lavoro svolto dai dipendenti, nello specifico si possono distinguere due attività: quella di ufficio e quella sul campo. Questo elemento è importante perché, come precedentemente sottolineato, i due gruppi di lavoratori sono stati sottoposti a livelli di stress differente.

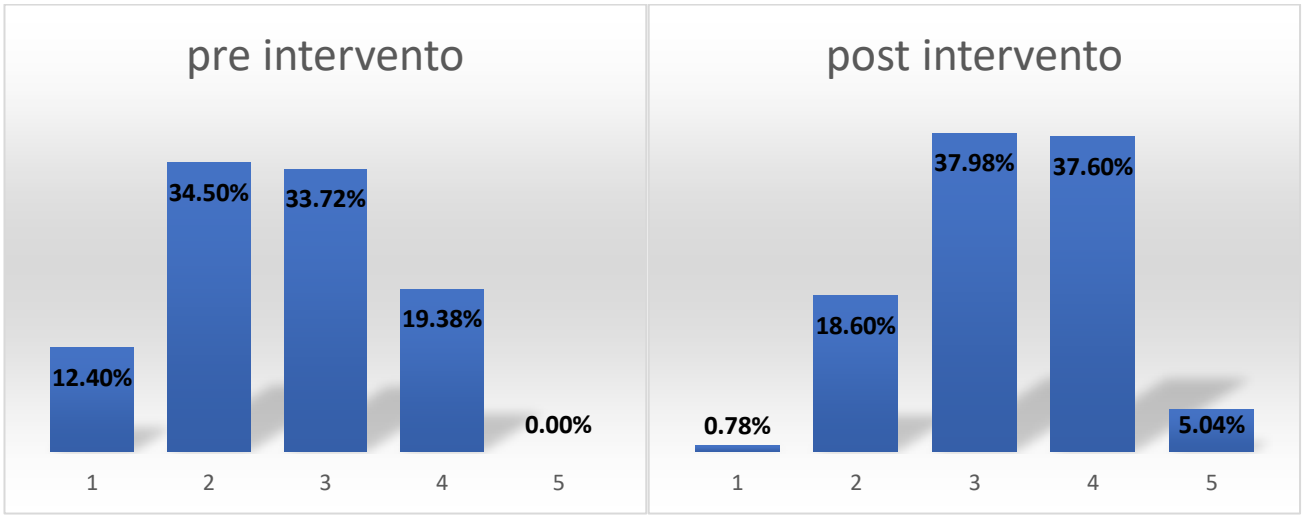
Figura 4: ripartizione delle attività



Di seguito vengono esposti i risultati ottenuti dalla seconda parte del questionario, si potranno quindi evidenziare i livelli delle dimensioni indagate.
Si considerano, innanzitutto, i risultati del questionario sottoposto ai dipendenti.
L'analisi che segue procederà attraverso un confronto costante tra i valori dei due questionari, dunque in riferimento a due periodi differenti, pre e post intervento.

Il primo aspetto analizzato riguarda il work engagement, si precisa che questa macroarea è stata studiata considerando le 3 dimensioni che la compongono: il vigore, la dedizione e l'assorbimento.
Si analizza innanzitutto il "vigore", con l'intento di verificare se l'intervento del coach engagement è stato in grado di migliorare tale aspetto nell'organizzazione.

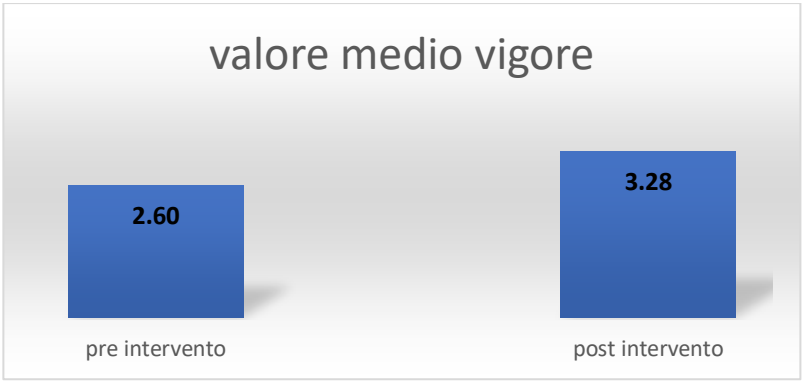
Figura 1: frequenza del vigore pre e post intervento



Dal calcolo delle frequenze si può evincere, innanzitutto, che la percentuale di risposte nei valori estremi della scala Likert si è del tutto modificata; infatti, se nel periodo precedente all'intervento, il valore più alto era stato del tutto escluso, nel post intervento si evidenzia una forte riduzione di risposte nel primo valore "quasi mai" ed un aumento del valore "sempre". Inoltre, la crescita maggiore si è registrata nei valori medio-alti della scala,

dato che le percentuali più alte di risposte si sono spostate dai valori 2 e 3 al valore 4. Si può, pertanto, confermare uno spiccato aumento di risposte positive da parte dei dipendenti per le domande che compongono la dimensione del vigore successivamente all'intervento del coach engagement. Le risposte che hanno particolarmente contribuito alla formazione di tali percentuali sono state la numero 1 "nel mio lavoro mi sento esplosivo" e la numero 4 "posso lavorare per lunghi periodi ininterrottamente". Infatti, in entrambi i casi si è visto del tutto azzerare la percentuale di risposte al valore 1, passando da circa il 20% a 0, facendone beneficiare i valori medio-alti.

Figura 2: valore medio del vigore pre e post intervento

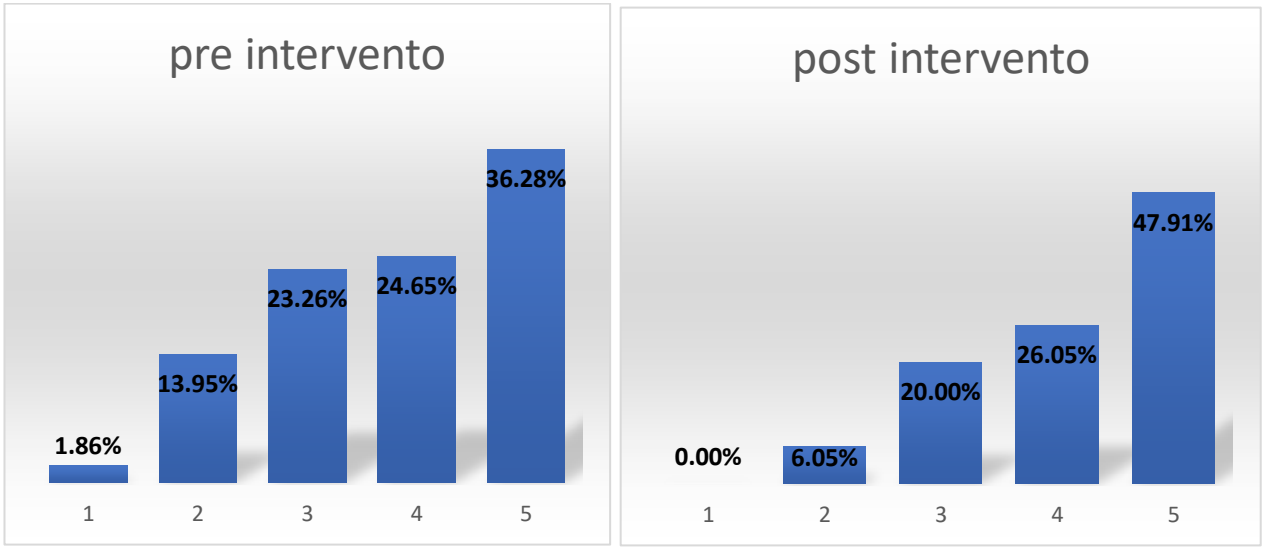


Per questo motivo, nel calcolo del valore medio si assiste ad una crescita del vigore nel secondo periodo; infatti, la tendenza centrale si colloca sul valore 3, passando da un punteggio di 2,60 a 3,28. La crescita è 0,68 punti e deriva da un forte cambiamento nella composizione della scala. Non a caso, il calcolo della moda mette in evidenza che nel periodo pre intervento il valore che compare più frequentemente nelle risposte è il 3, seguito dal 2; invece, nel secondo periodo, non è possibile individuare la densità di frequenza, poiché si assiste ad una moda multipla dai valori 3 e 4.

Successivamente all'intervento del coach, come si evince dalle risposte alle domande sul vigore, sono stati ritrovati ed intensificati i valori come la fiducia, la collaborazione e l'autonomia, che hanno permesso ai dipendenti di ritrovare la motivazione intrinseca nel proprio lavoro. A tal proposito ritorna la definizione tipicamente attribuita al vigore, ovvero viene inteso come un alto livello di perseveranza in quello che si sta facendo, di energia e resilienza mentale, nonché come volontà di investire sforzi fisici e mentali nel proprio lavoro.

Si procede in modo analogo per la dimensione della "dedizione", seconda componente del Work engagement.

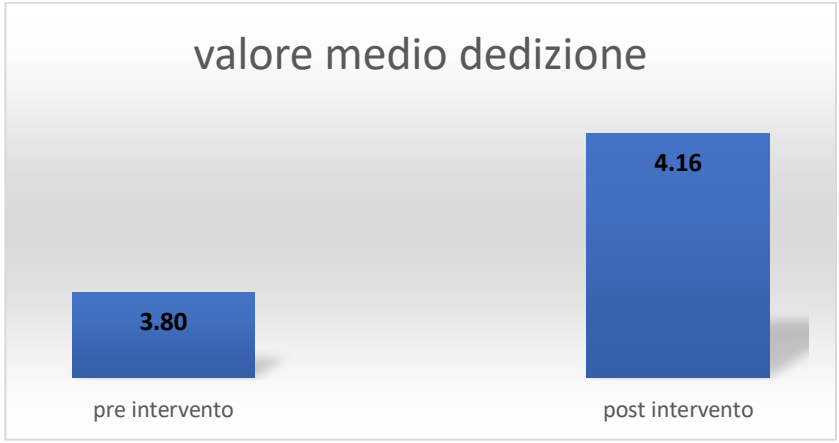
Figura 3: frequenza della dedizione pre e post intervento



Come si può osservare, in questo caso si è assistito ad una crescita dei valori nelle risposte in modo più graduale. In entrambi i periodi la scala presenta, infatti, un trend crescente verso i valori più alti della scala; nel secondo periodo, nello specifico, la crescita parte dal valore 2, avendo azzerato le percentuali di risposte al valore 1 "quasi mai", e si concentra maggiorente al valore 5 "sempre". Infatti, è nel valore più alto della scala che si concentrano la maggior parte delle risposte, registrando una percentuale del 48%.

Nello specifico, ad ottenere i valori più alti della scala sono state le risposte 8 e 9: "il mio lavoro mi entusiasma", "il mio lavoro mi ispira". Si può presumere che la logica dietro a tale situazione possa sottostare alle dinamiche che si sono inscenate successivamente alla presenza del coach. Infatti, l'area manageriale ha saputo cogliere al meglio gli insegnamenti circa la gestione del personale e dei cambiamenti, tanto da intraprendere nuovi progetti anche in ambiti sconosciuti; mentre, i dipendenti hanno imparato una collaborazione e condivisione delle attività cui prima non erano soliti, per questo motivo si sono aperti a nuove conoscenze ed opportunità. Anche in questo caso, è possibile ricollegare alla rilevazione ottenuta la classica definizione di dedizione da parte dei dipendenti verso il proprio lavoro: essere fortemente coinvolti nel lavoro e viverlo come qualcosa di significativo per sé, provando entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida.

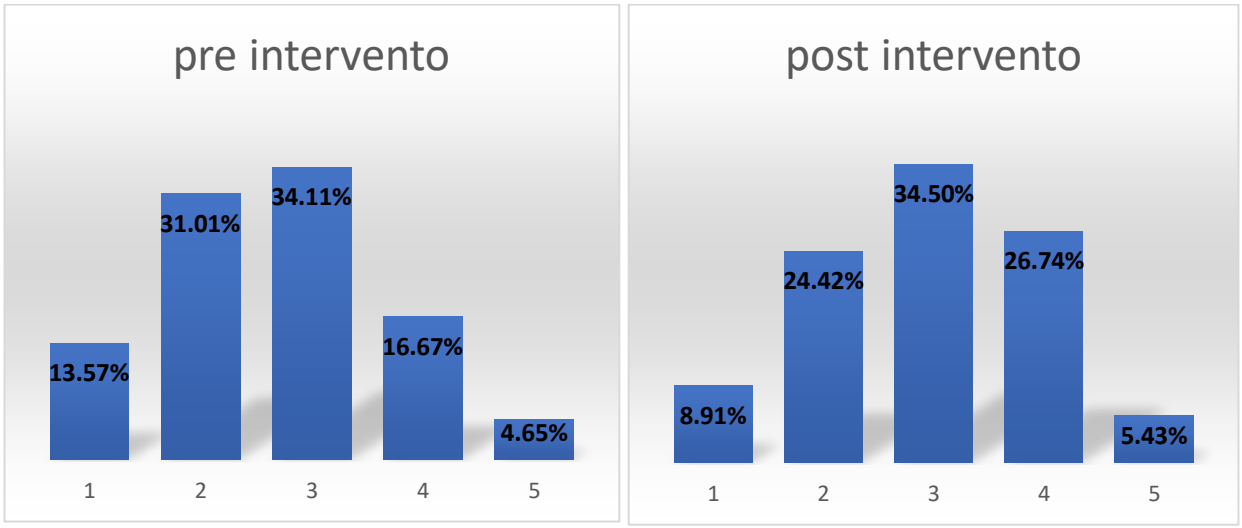
Figura 4: valore medio della dedizione pre e post intervento



Dal calcolo del valore medio si può evincere, anche in questo caso, che il livello di dedizione dei dipendenti abbia ottenuto un miglioramento, spostandosi verso valori medio-alti della scala, passando da un punteggio di 3,80 ad uno di 4,16. La crescita risulta minima poiché deriva da piccoli scostamenti nei valori attribuiti alle risposte. Infatti, la densità di frequenza tra i due momenti risulta la medesima e si identifica con il valore 5 "sempre", la differenza è data da una preminenza, in seconda posizione, del valore 3 "qualche volta" (che si ripete per due volte su cinque) nel primo periodo rispetto al secondo (che si presenta una sola volta).

Si procede in modo analogo per la dimensione dell'"assorbimento", terza componente del Work engagement.

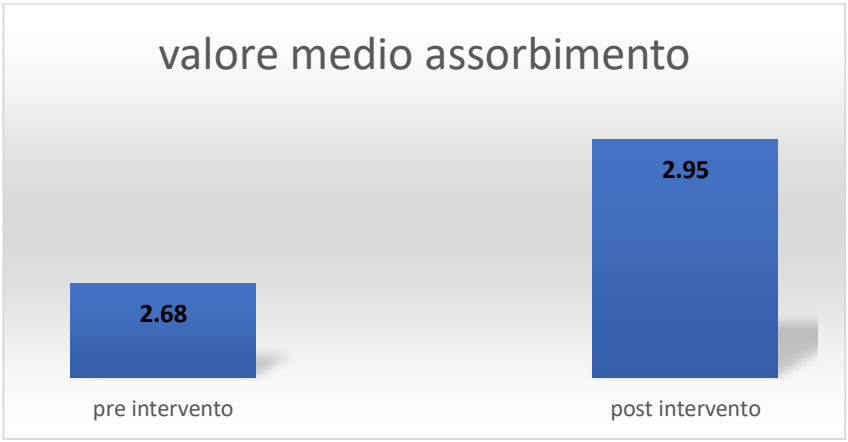
Figura 5: frequenza dell'assorbimento pre e post intervento



Da quanto si evince, l'assorbimento è la dimensione che ha subito meno cambiamenti. Il valore centrale della scala è rimasto invariato, così come il valore massimo; tuttavia, si assiste ad un aumento del valore 4 e ad una riduzione del valore 1. La domanda che ha contribuito maggiormente al miglioramento dello scenario è stata la numero 15 "sono immerso/a nel mio lavoro", dove, nel secondo periodo, si è potuto assistere ad un azzeramento della percentuale di risposte al valore 1 "quasi mai" ed un aumento esponenziale del valore 4 "spesso", passando dal 18% al 58% circa.

La differenza tra i due periodi ci consente di affermare che l'organizzazione ha in parte raggiunto ciò che auspicabilmente si ricerca nei propri collaboratori: essere pienamente concentrati e assorti nel proprio lavoro, tanto da non avere la percezione del tempo che passa e avere difficoltà a distaccarsi da quello che si sta facendo. Pertanto, le differenze tra i due periodi potrebbero dipendere da una ritrovata motivazione profondamente insita nel lavoro che si svolge, oppure dalla ritrovata volontà di affiancarsi a nuovi compiti, responsabilità ed ambiti di conoscenza, magari sentendosi maggiormente coinvolti con gli obiettivi finali dell'impresa e volendoli raggiungere.

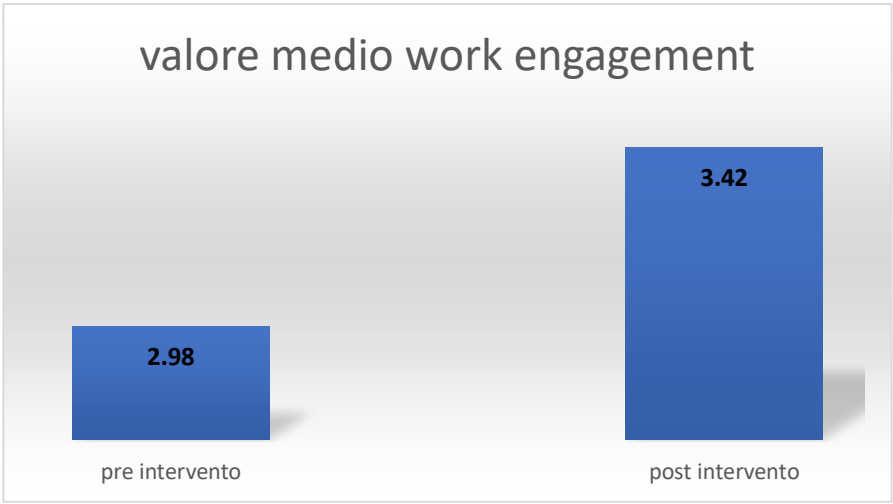
Figura 6: valore medio della dedizione pre e post intervento



Analogamente a quanto riscontrato nelle percentuali di risposte, il valore medio che emerge dalla dimensione dell'assorbimento, in riferimento ai due periodi presi in esame, raggiunge una crescita minima nel secondo periodo, mantenendosi su valori più bassi della scala, crescendo di soli 0,28 punti.
Da un'analisi più approfondita, si può riscontrare che nel primo periodo emerge una moda multipla con i valori 2 e 3 (unici valori emersi dal calcolo della moda tra le domande), mentre nel secondo periodo il valore che maggiormente si presenta è il 3, seguito una volta dal 2 e due volte dal 4.

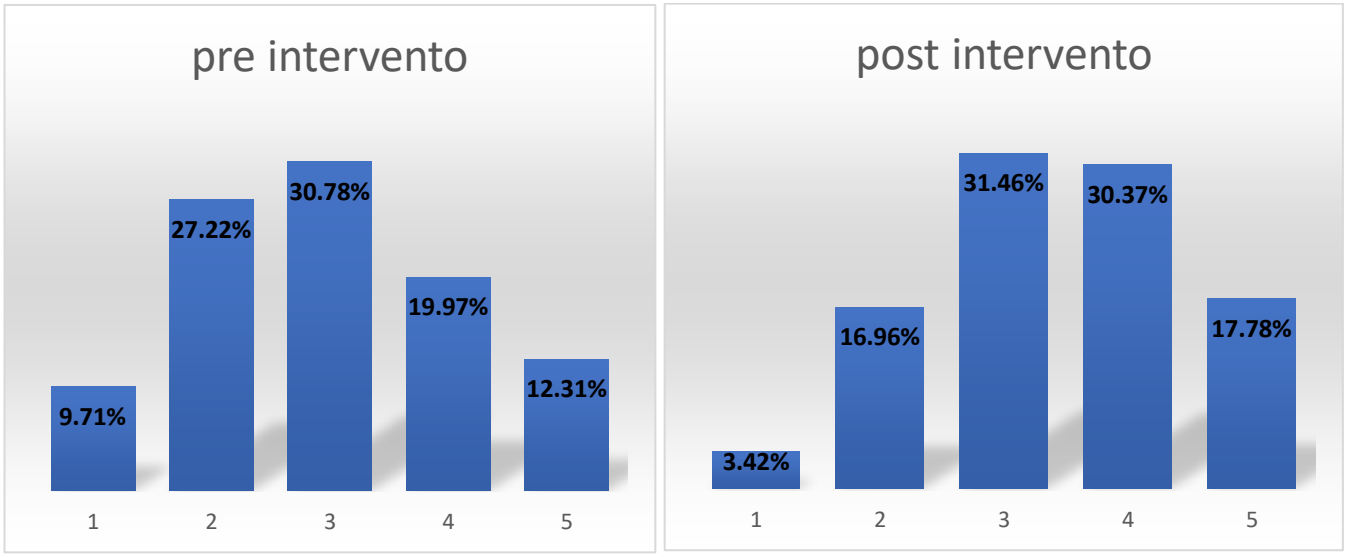
L'insieme delle tre dimensioni appena analizzate compone il work engagement; pertanto, la variazione di quest'ultimo nei due periodi è dipesa in misura maggiore dal vigore. Infatti, se si calcola la differenza dei valori medi, si evince che il maggiore scostamento si è ottenuto proprio nel caso del vigore; nello specifico si è registrata una differenza di 0,67 punti per il vigore tra il primo ed il secondo periodo, di 0,36 per la dedizione e di 0,28 per l'assorbimento.

Figura 7: valore medio del work engagement pre e post intervento



Ciò che si può confermare, pertanto, è che l'intervento del coach engagement ha permesso all'organizzazione di beneficiare di un aumento del work engagement dei dipendenti; infatti, passando da un valore medio di 2,98 a 3,43, le risposte si sono maggiormente concentrate verso valori intermedi della scala Likert.

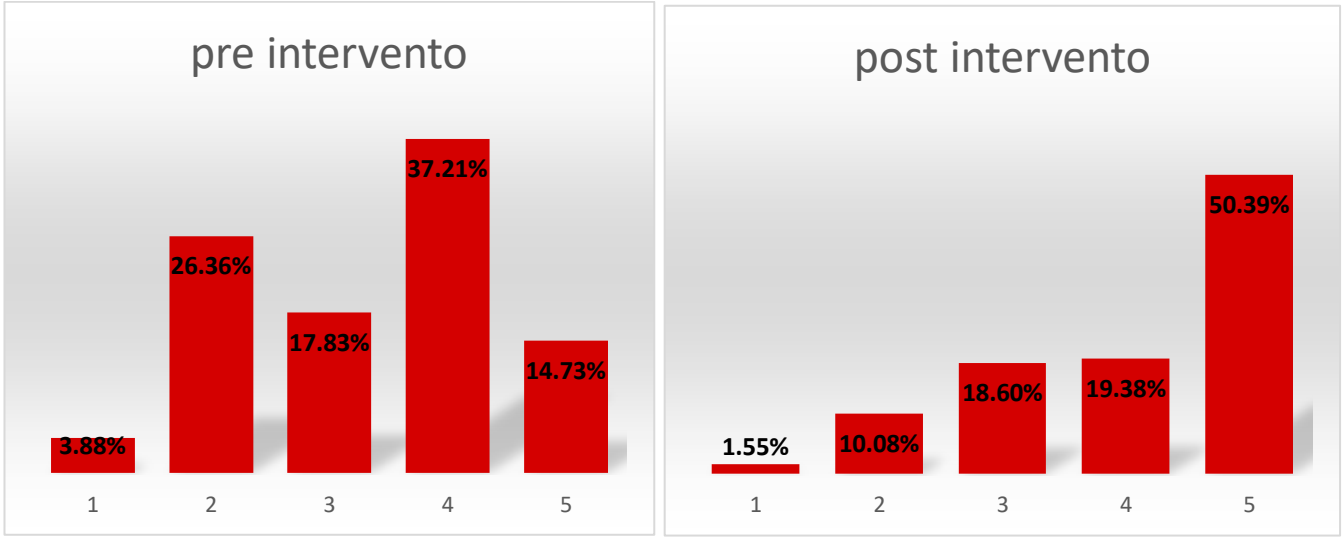
Figura 8: frequenza del work engagement pre e post intervento



Dall'analisi delle frequenze quello che si può evincere è stata una predilezione, nel secondo periodo, nella scelta dei valori più alti della scala Likert per rispondere alle domande del questionario. Anche in questo caso, il valore centrale non ha subito variazione; infatti, le differenze si sono concentrate maggiormente nei valori estremi 1 e 5, i quali hanno subito una variazione rispettivamente di 7 e 6 punti percentuali. Pertanto, mentre nella fase precedente all'intervento, le risposte si concentravano sui valori medio-bassi della scala, successivamente si sono preferiti i valori medio-alti.

Il secondo aspetto analizzato è stato il "supporto dei capi".

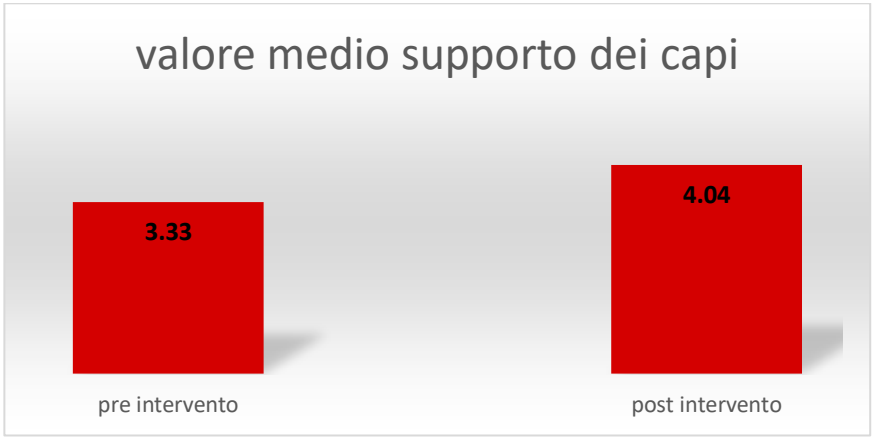
Figura 9: frequenza del supporto dei capi pre e post intervento



Le frequenze delle risposte nei due periodi in esame ci restituiscono due grafici molto diversi, indice del fatto che l'intervento del coach ha effettivamente suscitato un cambiamento nella percezione dei lavoratori. Nel

secondo grafico si assiste una percentuale del 50% interamente concentrata sul valore più alto della scala, indice del fatto che la metà dei dipendenti predilige la scelta del valore maggiore "sempre" per rispondere alle domande. Il restante 50% si concentra quasi nella sua totalità tra i valori medio-alti 3 e 4. La domanda che ha inciso partciolarmente su questo scenario è stata la numero 18 "quanto il management ti supporta", che, nel secondo periodo, ha visto azzerare del tutto le risposte in corrispondenza dei valori 1 e 2 e quasi del tutto nei valori 3 e 4 (ottenendo rispettivamente il 4,65% e il 2,33%), per concentrarsi con una percentuale del 93,02% nel valore più alto della scala.

Figura 10: valore medio del supporto dei capi pre e post intervento

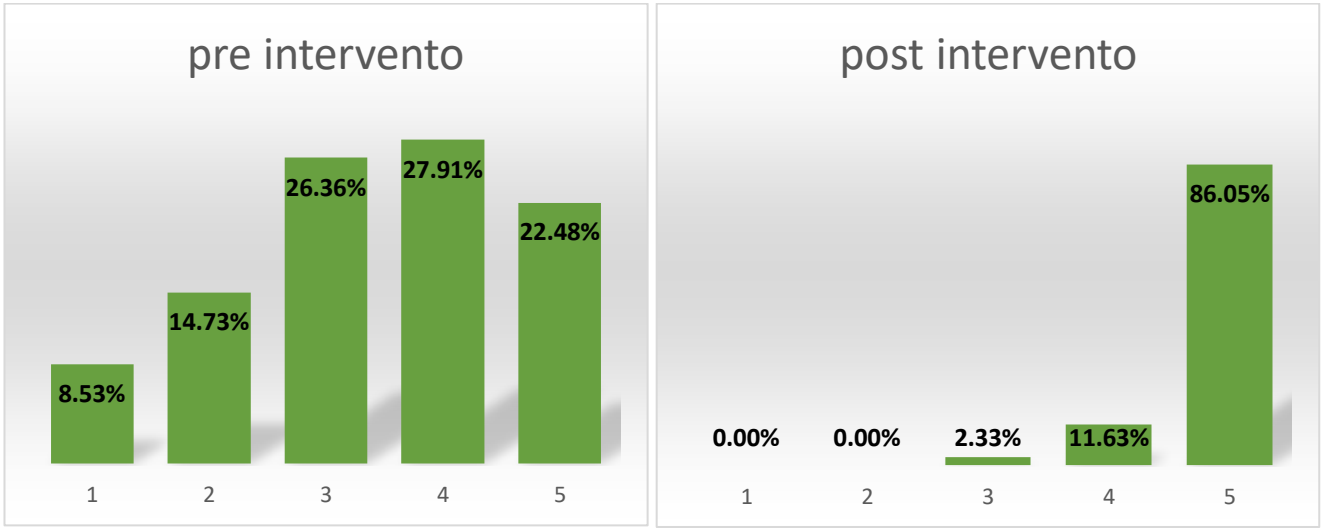


Dal confronto dei valori medi nei due periodi studiati, si può evincere un miglioramento nel secondo periodo nella percezione dei dipendenti verso il supporto dei propri capi; infatti, si è registrato un aumento di 0,71 punti, passando da 3,33 a 4,04. Questo incremento è dovuto alla maggiore frequenza di risposte verso i valori più alti della scala; infatti, nel primo periodo, la moda è di 4, nel secondo di 5.

La variabile alla base di tale situazione si identifica, pertanto, con la vicinanza del management ai dipendenti, per incoraggiarli verso un percorso di crescita. Come più volte sottolineato, infatti, successivamente all'intervento del coach, i dipendenti sono stati liberi di cooperare con i colleghi, disponendo, in questo modo, della possibilità di accrescere competenze e capacità. In realtà, questa dimensione è dipesa in grande misura dalla libertà concessa ai dipendenti (anche nel periodo pre intervento) di organizzare autonomamente il proprio lavoro e le proprie mansioni, il tutto è stato ampliato grazie all'intervento del professionista che ha incoraggiato l'aiuto ed il sostegno reciproco.

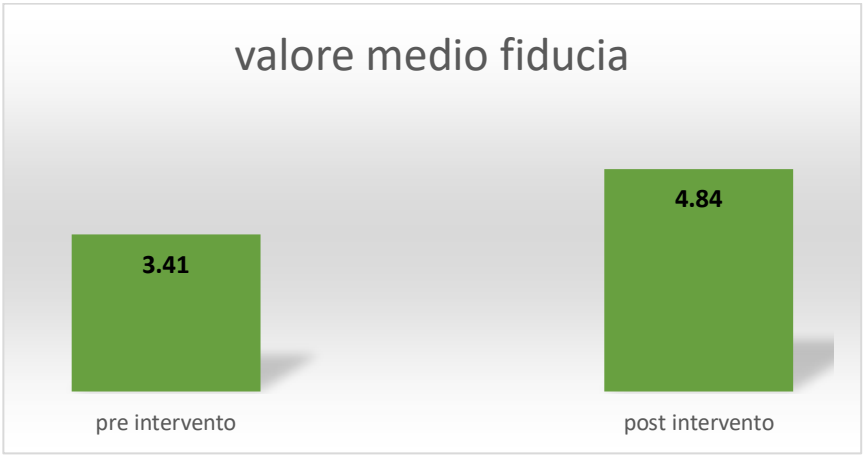
La terza dimensione analizzata è stata la "fiducia".

Figura 11: frequenza della fiducia pre e post intervento



Si assiste ad una trasformazione radicale dei grafici raffiguranti le percentuali di risposta in riferimento ai due periodi analizzati. La frequenza delle risposte si concentra nella maggior parte dei casi nel valore più alto della scala "sempre", toccando un picco dell'86%, dovuto a percentuali che hanno superato il 90% in due delle tre domand che compongono la dimensione della fiducia. Inoltre, i valori 1 e 2 si azzerano totalmente nel secondo periodo e si popolano in modo esiguo i valori 3 e 4, rispettivamente del 2% e del 12% circa. Questa dimensione ha subito una forte variazione in riferimento alla qualità delle risposte che i dipendenti hanno attribuito a tutte le domande che compongono la dimensione in esame. Nello specifico, per tutte e tre le domande si sono completamente eliminati i valori 1 e 2, mentre per i valori 3 e 4 si sono raggiunte ridotte percentuali di risposta (ad eccezione della domanda 21 "le persone della mia unità lavorano insieme" che ha registrato una percentuale del 18,60% circa nel valore 4).

Figura 12: valore medio della fiducia pre e post intervento

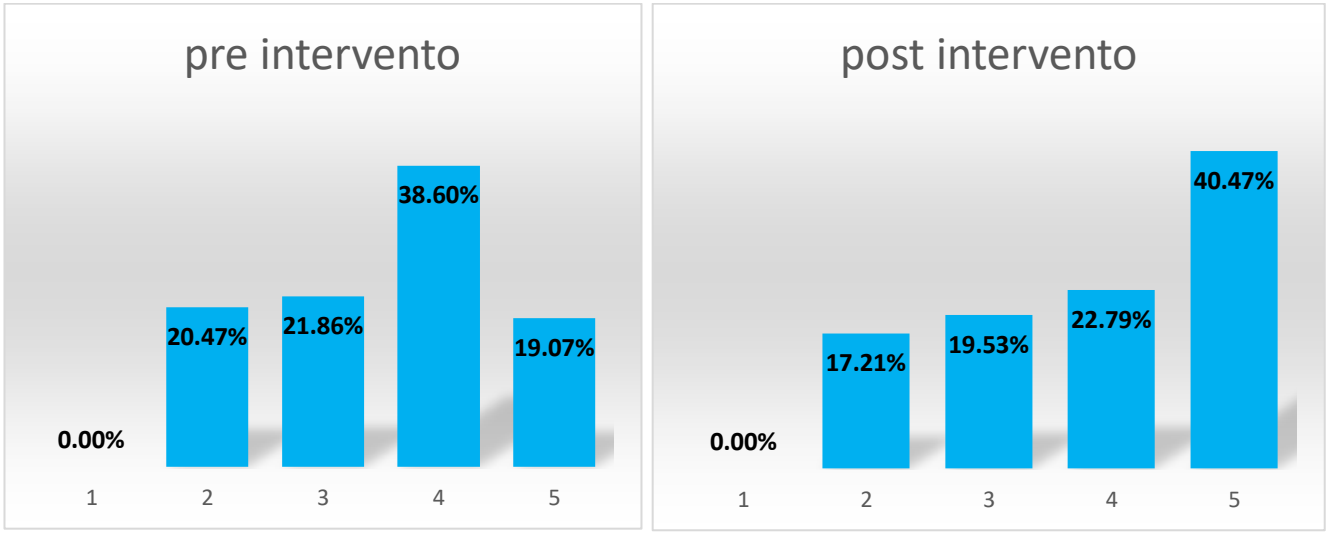


La differenza tra i valori medi risulta essere dell'1,43, passando dal 3,41 al 4,84. Questa si registra sicuramente come la crescita più grande tra le macro-variabili prese in esame, così come il valore medio maggiore ottenuto successivamente all'intervento. Non a caso, nel secondo periodo la moda si identifica con il valore più alto della scala Likert. Si può sostenere, pertanto, che l'intervento del coach ha permesso di migliorare questa

dimensione sicuramente più delle altre. Non a caso, le domande vertono principalmente sui temi su cui l'intervento si è molto focalizzato, come il rispetto reciproco, il sostegno e la relazione.

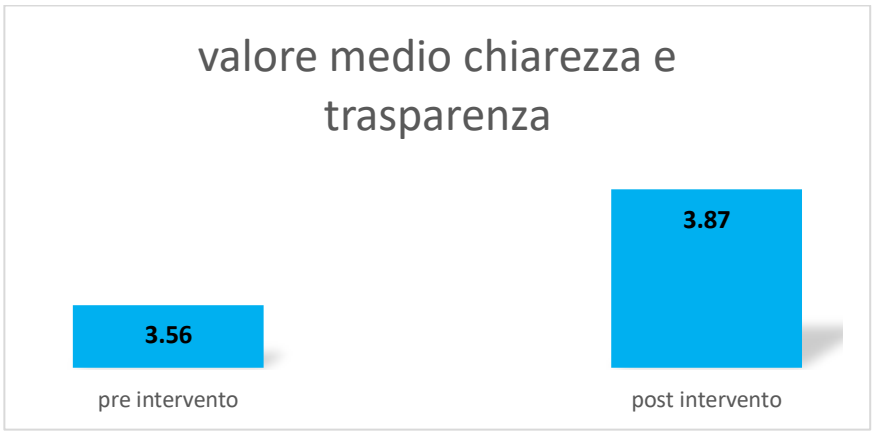
Il quarto aspetto analizzato è stato la "chiarezza e trasparenza".

Figura 13: frequenza della chiarezza e trasparenza pre e post intervento



Per la dimensione della chiarezza e trasparenza si assiste, nel secondo periodo, ad un trend crescente che tocca il picco nel valore più alto della scala Likert, 40%. Pertanto, l'unica grande differenza che si registra è un'inversione dei livelli di crescita tra i valori 3 e 4, dato che nel primo periodo si è preferito il valore "spesso", invece nel secondo il valore "sempre". Le percentuali alle singole risposte sono diverse tra i due periodi, ma distribuite in modo analogo tra i cinque valori. Nello specifico, le domande 27 e 28, "Possibilità di carriera" e "Soddisfazione del livello retributivo", non hanno subito alcuna variazione; nella domanda 25 "Nella mia unità i compiti ed i ruoli organizzativi sono chiari", invece, i valori 4 e 5 hanno subito un'inversione di crescita a beneficio del secondo periodo.

Figura 14: valore medio della chiarezza e trasparenza pre e post intervento



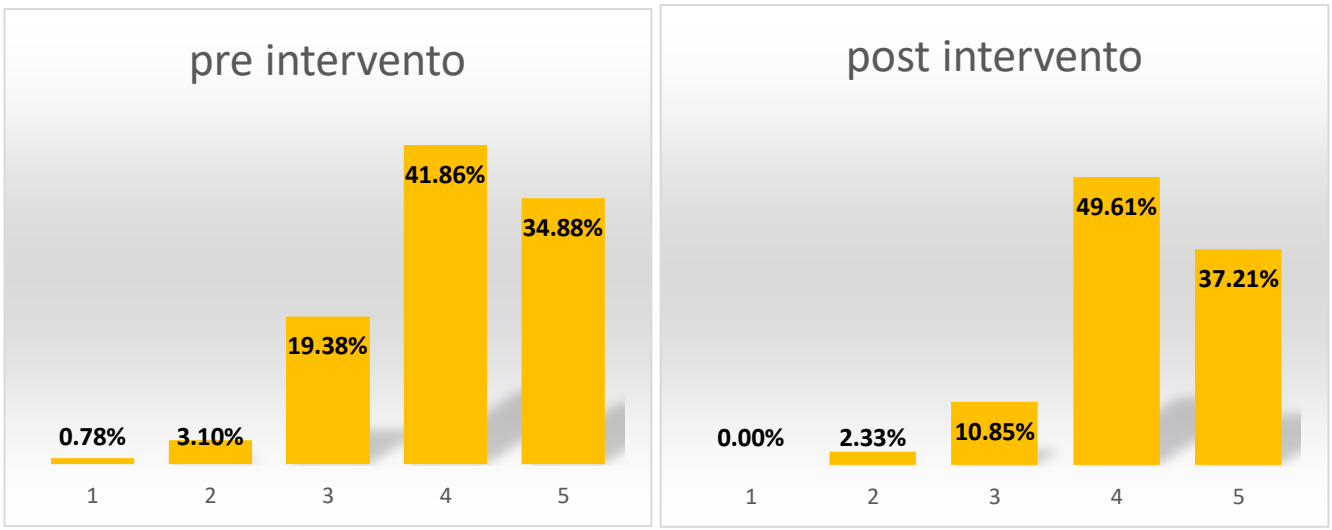
La scarsa variazione dei valori attribuiti alle domande nei due periodi determina chiaramente una piccola differenza nel valore medio della dimensione chiarezza e trasparenza dei suddetti periodi. La crescita registrata

è stata di 0,31 punti, successivamente all'intervento del coach, passando da 3,56 a 3,87. Ciò che si può, inoltre, constatare è un aumento nella scelta del valore più alto, nel secondo periodo, per rispondere alle domande del questionario, infatti, la moda è 5.

Tuttavia, si è potuto osservare un consolidamento delle percentuali di risposte cui vengono attribuiti valori tra "qualche volta" e "spesso"; pertanto, si può ritenere che il lavoro svolto dal coach, circa la gestione del personale, ha permesso ai manager di sviluppare un operato non conflittuale ed incoraggiante. Allo stesso tempo, la ritrovata fiducia e collaborazione, ha permesso ai colleghi di individuare chi tra loro fosse più esperto in determinati ambiti e beneficiare di tali competenze.

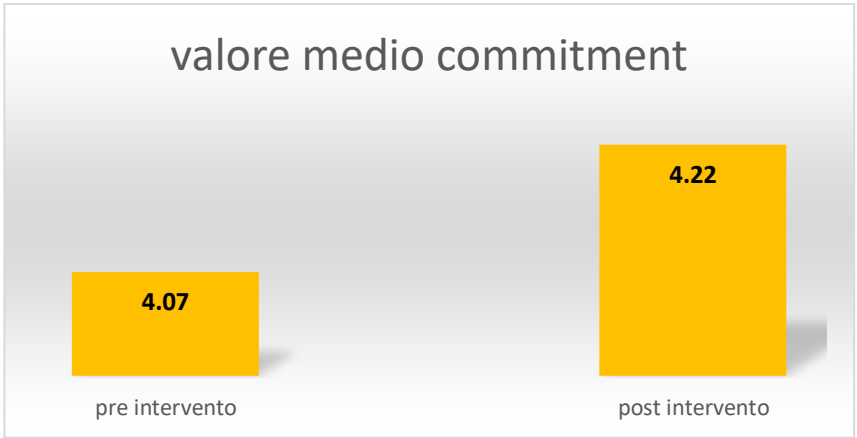
Il quinto aspetto analizzato è stato il "commitment".

Figura 15: frequenza del commitment e trasparenza pre e post intervento



Anche per questa dimensione, come nel caso della chiarezza e trasparenza, non si registrano sostanziali differenze. Ciò a cui si assiste, nel secondo periodo, è un aumento delle percentuali di risposte nei valori piu alti della scala, "spesso" e "sempre", che sono aumentati rispettivamente di 8 e 2 punti percentuali, ed un completo azzeramento di risposte attribuite al valore "quasi mai". Uno scenario simile si registra nelle percentuali attribuite alle singole domande.

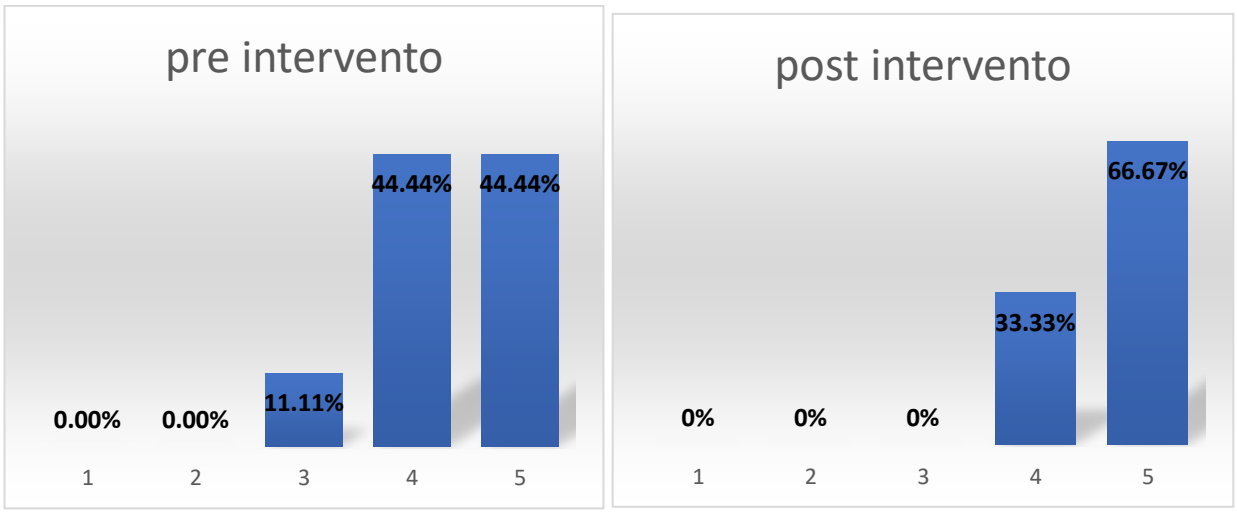
Figura 16: valore medio del commitment pre e post intervento



Il valore medio della macrocategoria conferma quanto sopra espresso, ovvero la crescita risulta essere la minore tra le macroaree analizzare, 0,15 punti; tuttavia, bisogna considerare che il commitment si identifica come unica variabile in cui il valore iniziale si concentrava, già in fase pre intervento, su valori alti della scala, con un valore medio del 4,07. Infatti, questa situazione è stata determinata sicuramente da una serie di caratteristiche presenti anche nel periodo precedente alla presenza del coach, come la condivisione di valori e quindi la considerazione dell'azienda come buon posto in cui lavorare; tuttavia, il suo intervento ha saputo porre nuovamente l'attenzione su variabili importanti del clima organizzativo, ripristinando una situazione che rischiava di peggiorare.

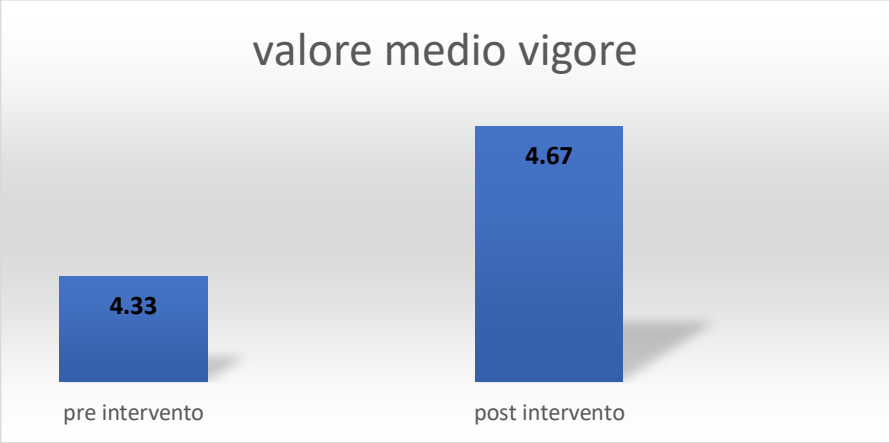
Si procede ora con l'analisi dei questionari sottoposti ai manager. In questo caso sono state analizzate tre macroaree: il work engagement, composto dalle tre dimensioni di cui sopra, la fiducia ed infine la chiarezza e la trasparenza. Mentre per il work engagement non è stata apportata alcuna modifica, dalle restanti macroaree sono state eliminate alcune domande non coerenti con la componente manageriale.
Si analizza la prima dimensione che compone il Work engagement: il "vigore".

Figura 17: frequenza del vigore pre e post intervento



Dal confronto tra i grafici appare che, successivamente all'intervento del coach, le percentuali delle risposte si sono maggiormente spostate verso il valore più alto della scala; infatti, è stata del tutto azzerata la percentuale di risposte al valore "qualche volta" e si è concentrata in misura maggiore rispettivamente sui valori "sempre" e "spesso".

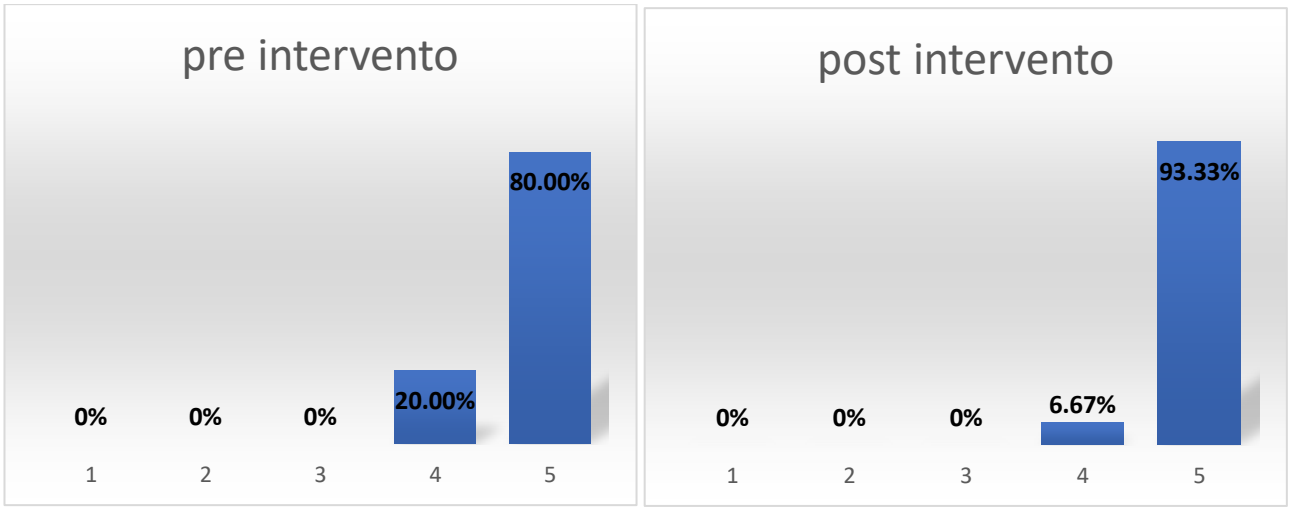
Figura 18: valore medio del vigore pre e post intervento



Dal calcolo del valore medio emerge come le risposte si siano concentrate sul valore estremo destro della scala nel secondo periodo rispetto al primo. Si può, pertanto, sostenere che il livello di vigore dei manager abbia ottenuto un miglioramento di 0,34 punti, passando dal 4,33 al 4,67. I valori medi, in entrambi i periodi analizzati, si basano su risposte che prediligono valori alti della scala; nello specifico, si ottiene un ulteriore miglioramento in conseguenza all'intervento del professionista, dato che emerge una moda di 5 (rispetto ad una moda multipla di 4 e 5 nel primo periodo).

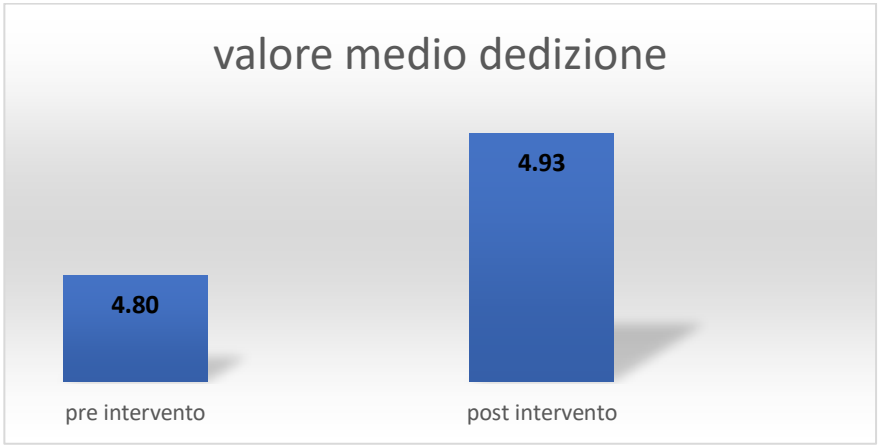
Si analizza la dimensione della "dedizione".

Figura 19: frequenza della dedizione pre e post intervento



Tale dimensione beneficia di un aumento di ben 13 punti percentuali nella scelta del valore "sempre" in risposta alle domande del questionario. Si assiste ad un trend in crescita, mantenendosi su una distribuzione analaga delle risposte tra i valori nel primo e nel secondo periodo. Le piccole variazioni sono state determinate da due domande, la numero 8 e la numero 9, "Il mio lavoro mi entusiasma" e "Il mio lavoro mi ispira", le quali hanno condiviso la stessa crescita nel secondo periodo, raggiungendo il 100% delle risposte attribuite al valore 5.

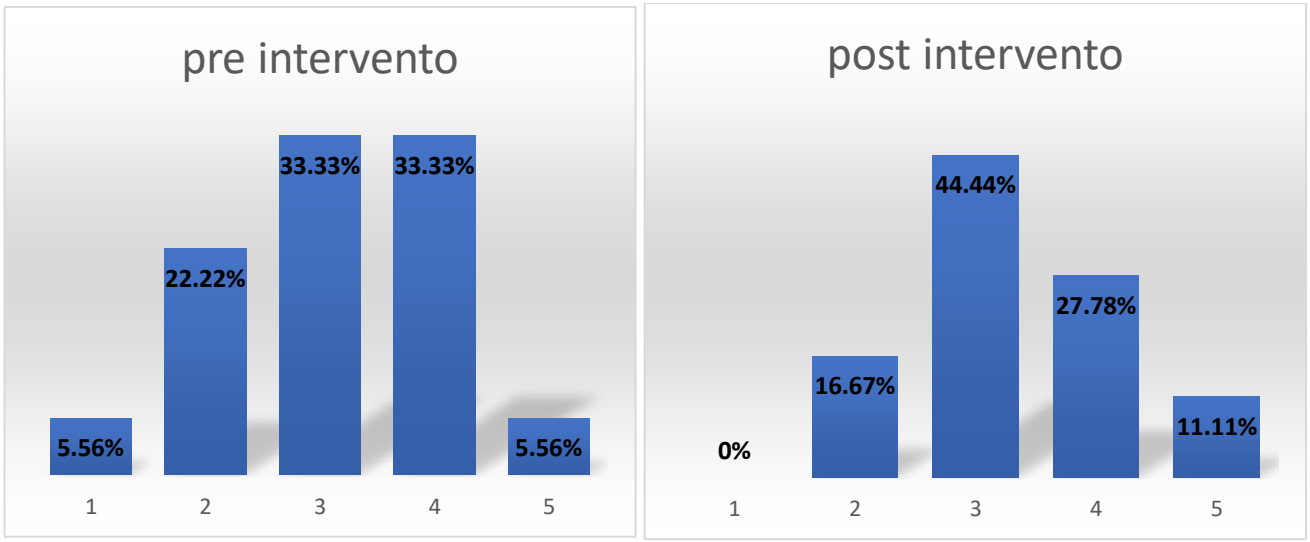
Figura 20: valore medio della dedizione pre e post intervento



In accordo con quanto osservato nelle percentuali di risposta, il valore medio tra i due periodi è cresciuto di soli 0,13 punti, ma questo permette di consolidare la media intorno al valore più alto della tabella. In realtà, questa dimensione è quella che presenta valori più alti in assoluto, pertanto la crescita si è registrata su livelli minimi, partendo già da un'ottima base nel periodo precedente all' intervento.

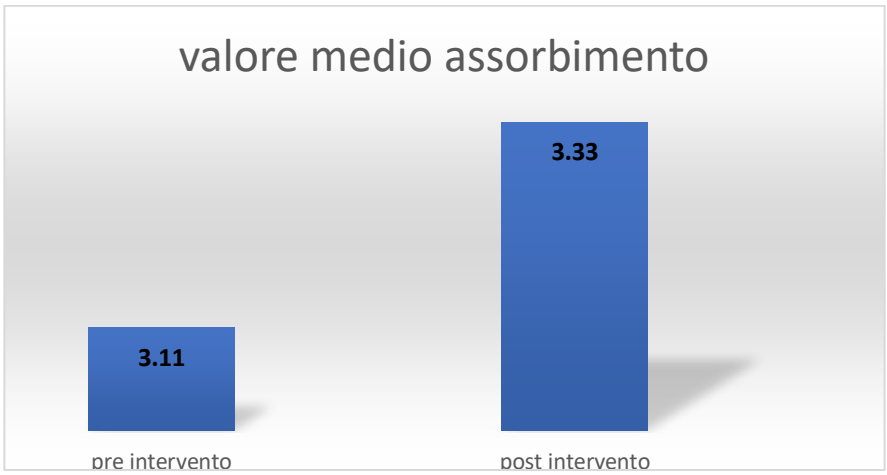
Si analizza la dimensione dell'"assorbimento".

Figura 21: frequenza dell'assorbimento pre e post intervento



Per la dimensione dell'assorbimento, i due periodi in esame presentano diverse variazioni. Innanzitutto, nel secondo grafico si è azzerata la percentuale di risposte al valore 1 ed il valore 2 ha subito un calo, tutto ciò a beneficio dei valori 3 e 5. In linea generale, i manager hanno preferito mantenersi sul valore centrale della scala, prediligendo il valore "qualche volta". Le differenze tra i due grafici sono dovute alle domande 12 "il tempo vola quando lavoro" e 15 "Sono immerso/a nel mio lavoro", nelle quali la percentuale di risposte si è spostata rispettivamente verso il valore "qualche volta" e "sempre"; invece, le domande 14, 16 e 17 non hanno subito alcuna variazione nella percentuale di risposta in riferimento al valore che i manager hanno attribuito alle domande.

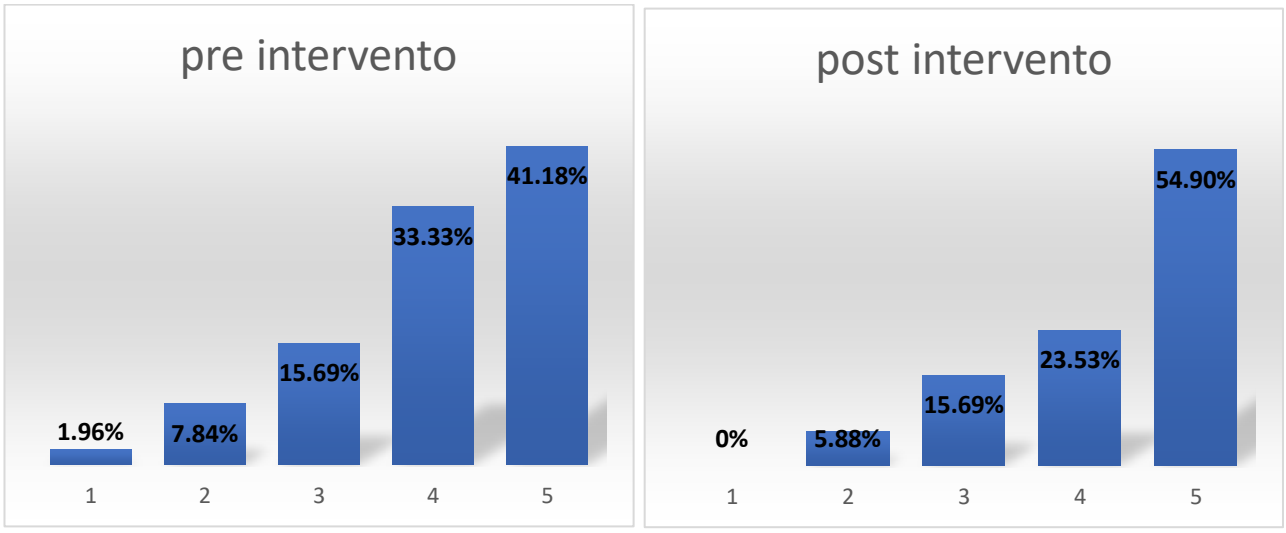
Figura 22: valore medio dell'assorbimento pre e post intervento



Il valore medio tra i due periodi registra una differenza di 0,22 punti in favore del secondo, passando da 3,11 a 3,33. In questo caso, il valore medio si è maggiormente assestato verso la densità di frequenza delle risposte che, nel secondo periodo, corrisponde appunto a 3.

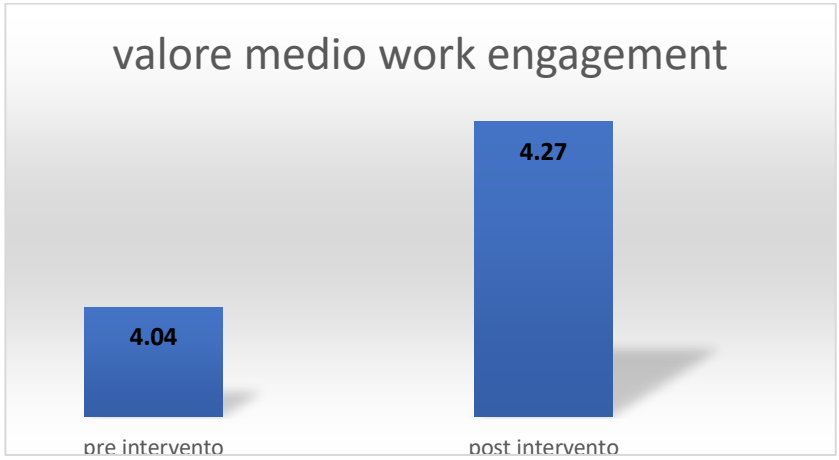
Ancora una volta, l'insieme delle tre dimensioni analizzate genera il work engagement; anche nel caso dei manager, la variazione di quest'ultimo nei due periodi è dipesa in misura maggiore dal vigore. Infatti, se si calcola la differenza dei valori medi, si evince che il maggiore scostamento si è ottenuto proprio nel caso del vigore; nello specifico si è registrata una differenza di 0,34 punti per il vigore tra il primo ed il secondo periodo, di 0,13 per la dedizione e di 0,22 per l'assorbimento.

Figura 23: frequenza del work engagement pre e post intervento



Le percentuali di risposta, nel secondo periodo, per la dimensione del work engagement evidenziano un trend crescente con picco massimo nel valore più alto della scala: ben il 55% delle risposte si è indirizzata sulla scelta del valore "sempre". Il valore 1 si è del tutto azzerato, i valori 2 e 4 si sono ridotti in favore del 5.

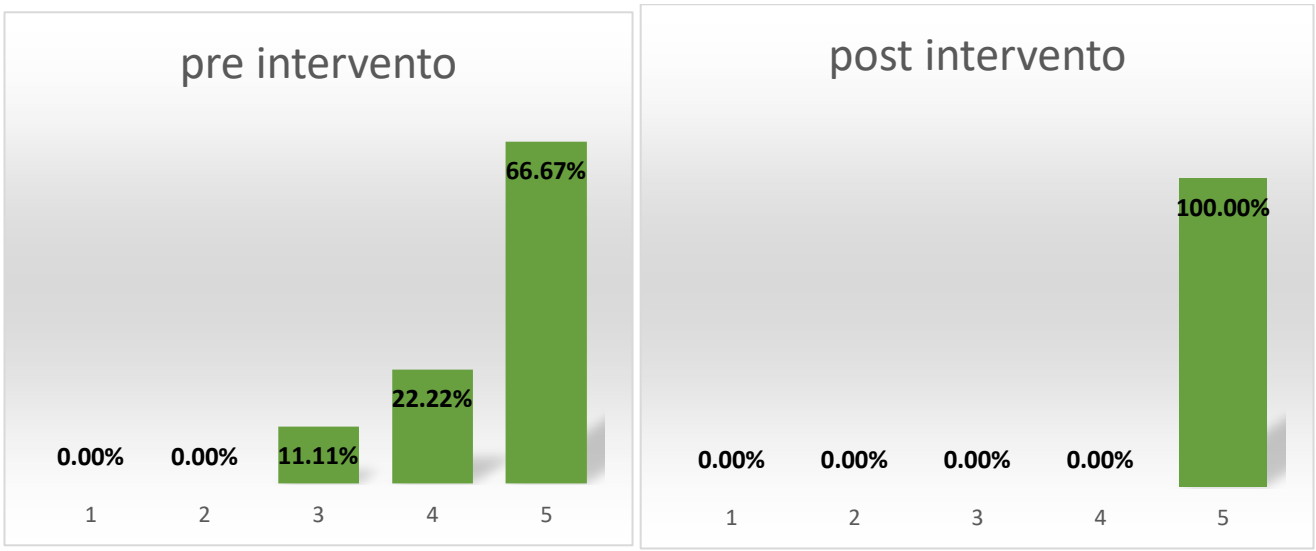
Figura 24: valore medio del work engagement pre e post intervento



Ciò che si può confermare, pertanto, è che l'intervento del coach engagement ha permesso all'organizzazione di beneficiare di un aumento del work engagement dei manager, seppur con minimi miglioramenti dato il livello di partenza già ottimale. Pertanto, il valore medio è passato da 4,04 a 4,27.

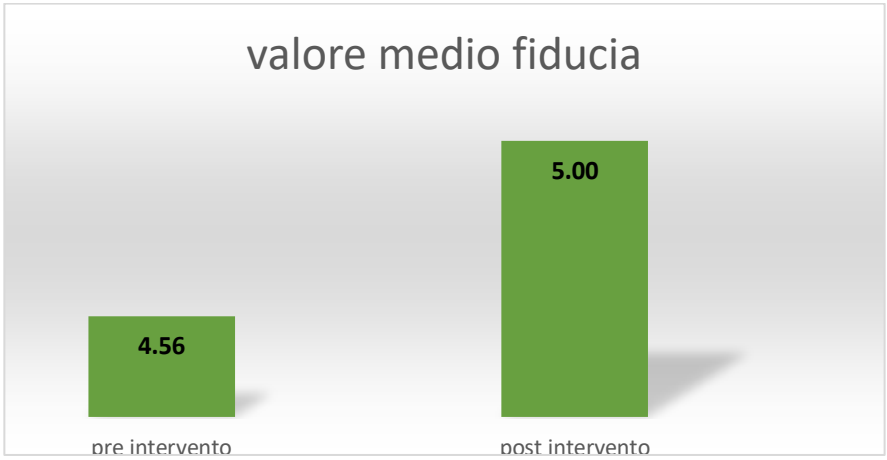
Il secondo aspetto analizzato è stata la "fiducia".

Figura 25: frequenza della fiducia pre e post intervento



La varizione nei due grafici è dovuta ad una sola delle tre domande che compongono la dimensione della fiducia; infatti, la domanda 20 "Le persone della mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà" ha raggruppato l'intera percentuale di risposte al valore 5 nel secondo periodo preso in esame, mentre le altre due domande non hanno subito alcuna variazione, avendo già ottenuto il miglior punteggio nel primo periodo.

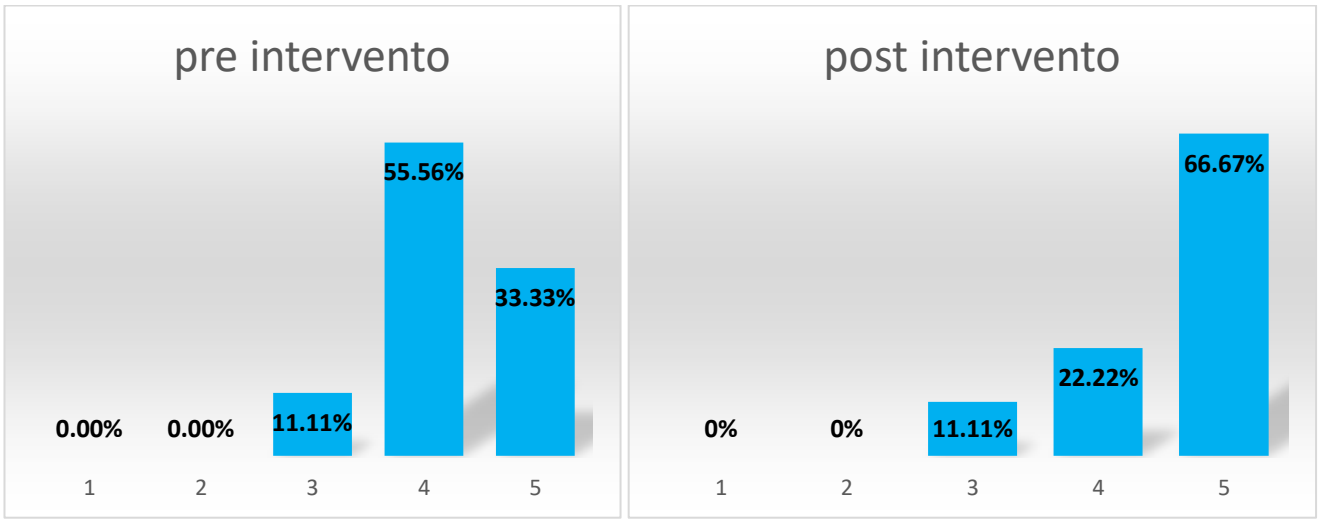
Figura 26: valore medio della fiducia pre e post intervento



Partendo da un'ottima condizione nel periodo precedente all'intervento del coach, la dimensione della fiducia ha semplicemente intensificato il valore medio tra i valori alti della tabella, passando da 4,56 a 5.

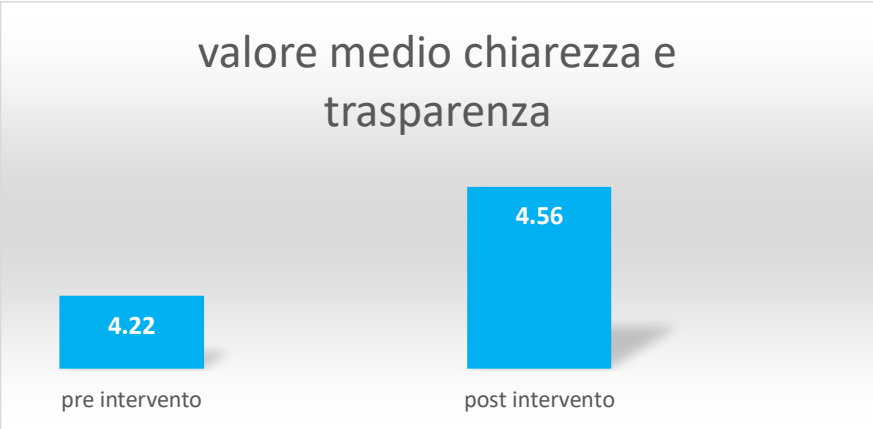
L'ultimo aspetto analizzato è "chiarezza e trasparenza".

Figura 27: frequenza della fiducia pre e post intervento



Questa dimensione ha intensificato le percentuali di risposte al valore "sempre" della scala Likert, sottraendole al valore "spesso". Infatti, nell'analisi delle domande si è registrata un'unica differenza nella domanda 23 "Nella mia unità i compiti ed i ruoli organizzativi sono chiari", dove si è assistito ad un totale azzeramento del valore 4 (interamente popolato nel primo periodo) e ad una concentrazione totale delle risposte nel valore 5, nel secondo periodo.

Figura 28: valore medio della chiarezza e trasparenza pre e post intervento



Anche in questo caso si può evincere una condizione ottimale nel periodo precedente all'intervento che è stata ulteriormente migliorata nel periodo successivo, passando da un valore medio di 4,22 a 4,56.
Ciò che si evince dal calcolo della moda, infatti, è uno spostamento da 4 a 5, dal primo al secondo periodo.
Quanto si è potuto osservare da tale confronto conferma ciò che si è affermato nei precedenti capitoli: la presenza di un contesto attento alla qualità della vita lavorativa aiuta dipendenti e manager a lavorare meglio. Nello specifico, il coach engagement ha focalizzato la sua linea di intervento sulla necessità di ripristinare una situazione che si stava perdendo; fiducia, collaborazione, motivazione, libertà, crescita, sono tutte variabili che rientrano all'interno di categorie più ampie che si intersecano e si accrescono vicendevolmente: il clima organizzativo ed il work engagement.
La condizione dell'organizzazione risulta migliorata successivamente all'intervento del coach, il quale ha lavorato affinché manager e dipendenti potessero far emergere necessità e difficoltà, con l'intento di trasformare e migliorare l'ambiente di lavoro per renderlo adatto al singolo e, di conseguenza, al gruppo, lavorando con un'ottica di coesione. Considerare i disagi personali ed agire di conseguenza, permette, innanzitutto, di mantenere una forza lavoro al meglio delle condizioni operative e, allo stesso tempo, trasmette all'intera organizzazione messaggi di cittadinanza organizzativa. In questo modo, si sviluppa una propensione a cooperare, a sentirsi parte integrante dell'impresa, dei valori e della mission della stessa. Lavorare con uno scopo comune e condiviso non fa altro che far accrescere la motivazione, il commitment e l'engagement.

CONCLUSIONI

Lo scopo di questo elaborato è stato quello di affiancarmi a due concetti: il concetto di clima organizzativo e l'engagement. L'analisi del clima organizzativo è stata considerata in ottica dell'engagement, questo perché, come dimostrato, la modalità con cui si manifesta la convivialità in azienda ha un forte impatto su tematiche importanti come engagement e prestazione. Pertanto, dopo un excursus sul clima organizzativo, sui vantaggi derivanti dalla presenza di un clima favorevole, si è passati alla trattazione dell'engagement, considerato in questo elaborato come diretto discendente di un "giusto candidato nel posto giusto". A tal proposito, si può sostenere l'importanza dell'identificazione del giusto candidato perché, se motivato e coinvolto, può dare un contributo che risulta maggiore dal semplice adoperare con conoscenze e mezzi. La presenza di un soggetto engaged, come dimostrato, può certamente fare la differenza in un contesto in continuo cambiamento e fortemente concorrenziale.

Dopo aver eseguito una panoramica sui vantaggi derivanti da una situazione aziendale che consideri l'importanza del clima organizzativo e dell'engagement, si è passati ad analizzare il ruolo dell'organizzazione nella ricerca di una condizione ideale per i propri dipendenti e per sé stessa. Questo punto risulta fondamentale, proprio perché vi è necessità che aziende e manager comprendano a pieno il potere del benessere organizzativo, il quale, come dimostrato, si identifica come un tornaconto positivo in primis per la stessa organizzazione, in termini di efficacia ed efficienza.

Il focus è sempre rimasto, pertanto, sul capitale umano, vera forza e vantaggio competitivo delle imprese. Ciò che è emerso, tuttavia, è che non basta disporre di lavoratori tecnicamente capaci e preparati, bensì l'azienda deve agire costantemente ed in prima persona per favorire un'integrazione a 360 gradi tra questi e l'organizzazione.

Certi della centralità dei dipendenti, l'attenzione è ricaduta su una tematica tanto moderna quanto in via di sviluppo, sempre più ricercata dalle organizzazioni: il business coaching. Si è analizzata la figura del business coach come colui che riporta l'attenzione sulle persone e di queste ne focalizza la concentrazione verso i loro obiettivi.

Infine, si è proposta una breve analisi su un caso aziendale interessante, perché combaciava con i principali temi dell'elaborato. La società Co.Vi.Ser. negli anni ha saputo sviluppare un clima organizzativo ragguardevole, attenta al benessere dei propri dipendenti e della proprietà, proprio perché il loro modus operandi combacia perfettamente con solidi valori, che fanno sì che il proprio lavoro sia in realtà la loro espressione più concreta e realistica. Inoltre, la stessa in tempi recenti ha richiesto l'intervento di un business coach, investendo nel clima organizzativo e nell'engagement.

Pertanto, l'analisi si è sviluppata in due stadi. Il primo attraverso un'intervista diretta con uno dei proprietari aziendali, dal quale si è potuto apprendere che un percorso di coaching permette di riportare l'attenzione verso le proprie passioni e, quando queste combaciano con il proprio lavoro, lo sviluppo dell'engagement è strettamente correlato. Da quanto emerso dall'intervista, la presenza di un clima organizzativo etico si rende necessario affinché l'azienda possa operare e prosperare; allo stesso modo, l'engagement si identifica quale

vera forza motrice per apportare valore aggiunto. Il secondo stadio si è affrontato attraverso la somministrazione di un questionario per analizzare la situazione aziendale pre e post intervento del business coach. È emerso che la rigenerata attenzione verso tematiche legate a cooperazione, aiuto reciproco, attenzione al singolo, attività lavorativa ed autonomia, ha permesso all'organizzazione di beneficiarne dal punto di vista del work engagement, della fiducia, del supporto e del commitment.

BIBLIOGRAFIA

Akbaba, O. e Altındag, E. The Effects of Reengineering, Organizational Climate and Psychological Capital on the Firm Performance. Elsevier, Social and behavioral Sciences, vol. 235, 2016.

Akerlof, G. e Kranton, R. Economic identity. Econpapers, the economic voice, vol. 7, n. 2.

Normattiva, il portale della legge vigente, 2010. https://www.normattiva.it/,

Allen, N.J. e Meyer, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 1990.

Argyris, C. Some problems in conceptualizing organizational climate: a case of study of a bank. Administrative Science Quarterly, vol. 2, pp. 501-520, 1958.

Avallone, F. e Bonaretti, M. Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche. Rubbettino, 2003.

Besley, T. e Ghatak, M. Market Incentives and the Evolution of Intrinsic Motivation. London School of Economics, Londra, 2016.

Boxall, P. e Purcell, J. Strategy and Human Resource Management. ResearchGate, Global Business review, 2004.

Breevaart, K., Bakker, A. e Demeruti, E. Daily self-management and employee work engagement. Journal of Professional Conduct, vol. 84, n. 1, 2014.

Bridger, E. Employee Engagement. Come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati. Edizioni LSWR, p.55, 2016.

Bujacz, A., Bernhard-Oettel, C., Rigotti, T. e Lindfors, P. Task-level work engagement of self-employed and organizationally employed high-skilled workers. Career Development International, 2017.

Ciancialeoni, M. Il clima organizzativo, Network di Psicologia Professionale, 2010. www.psicoterapia.it.

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

Copanzano, R. e Mitchell, M. S. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. Journal of Management, val. 31, n. 6, 2005.

D'Alleoa, G. e Santangelo, A. Organizational climate and burnout in call-center operators. Social and Behavioral Sciences, Elsevier, 2011.

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

Egidi, M. e Rizzello, S. Economia cognitiva: fondamenti ed evoluzione storica. Il Mulino, 2003.

Fong, T. Measuring Engagement at Work: Validation of the Chinese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. International Journal of Behavioral Medicine, 2012.

Fornisano, V. analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito. rivista bancaria. minerva bancaria, n. 1-2, 2009.

Frings-Dresen, M., Verbeek, J. e Sluiter, J. 1Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Medicina* del lavoro, vol. 53, n. 2, 2003.

Gabrielli, G. e Profili, S. Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane, Isedi, 2020.

Khan, W. Psychological Conditions of Personal Engagement e Disengagement at Work. APA Psycnet, 1990.

Laudadio, A. e Mancuso, S. Manuale di Psicologia Positiva. Milano, Franco Angeli, 2015.

Marulli, S. La giustizia organizzativa. Psicolab, 2008.

Mills, M., Culbertson, S. e Fullagar, C. Conceptualizing and Measuring Engagement: An Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. Journal of Happiness Studies, 2011.

Minchie, S. Causes and management of stress at work. ResearchGate, 2002

Mohrman, S. A., Tenkasi, R.m Lawler, E. e Ledford, G. Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms. Emerald insight, vol. 17, n. 3, 1995.

Montuori A. Leadership trasformativa per il XXI secolo. Riflessioni sul progetto di un curriculum di leadership post-laurea. Rivista scientifica Narrare i Gruppi, 2013,

Nair, A. Meta-Analysis of the Relationship Between Quality Management Practices and Business Performance: Implications for Quality Management Theory Development. Articolo in Journal of Operations Management, 2006.

Permarupan, P., Saufi, R., Kasim, R. e Balakrishnan, B. The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. ScienceDirect, Evaluation of Learning for Performance Improvement International Conference, Malaysia, 2013.

Pilati, M. e Tosi, H. Comportamento Organizzativo. Milano, EGEA, 2017.

Rayton, B., Dodge, T. e D'Analeze, G. The Evidence: Employee Engagement Task Force "Nailing the evidence" workgroup. Engage for Success, 2012.

Roberts, R. e Douglas, S. Employee age and the impact on work engagement. Strategic HR Review, 2020.

Salvemini, S. Organizzazione aziendale. Milano, EGEA, 2017.

Schaufeli, W., Salanova, M., Bakker, A. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of happiness studies, 2002.

Schaufeli, W. e Salanova, M. Enhancing work engagement through the management of human resources. Cambridge University Press, 2008.

Schaufeli, W., Hakanen, J. J., Ropponen, A. e De Witte, H. Who is Engaged at Work? A Large-Scale Study in 30 European Countries. Journal of occupational and environmental medicine, 2019.

Schaufeli, W., Rahmadani, V. G., Ivanova, T. Y. e Osin, E. N. Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross- national study. Human Resource Development Quarterly, 2019.

Scheider, B. Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. Journal oF Applied Psychology, Vol. 60, n. 3, 1975.

Shakespeare-Finch, J. e Daley, E. Workplace belongingness, distress, and resilience in emergency service workers. APA Psycnet, 2017.

Simeoni, L. L’età è un valore anche al lavoro. 2021. https://www.spazio50.org/eta-valore/

Towers, P. The Business Case for Workers Age 50+: Planning for Tomorrow's Talent Needs in Today's Competitive Environment. AARP, 2005.

Tziner, A., Felea, M. e Vasiliu, C. Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 31, n. 1, 2015.

Van Doorn, S., Heyden, M., Reimer, M. e Buyl, T. Internal And External Interfaces Of The Executive Suite; Advancing Research On The Porous Bounds Of Strategic Leadership. ScienceSirect, vol. 55, n. 3, 2022.

Varney, G.H. Come costruire un gruppo di lavoro altamente produttivo. Guida all’azione. Franco Angeli, 1991.

Walumbwa, F., Wu, C. e Orwa, B. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. ScienceDirect, vol. 19, n. 3, 2008.

Walsch, K. e Gordon, G. Creating an individual work identity. Human Resource Management Review, 2008.

Wender, P. e Rothlin, P. Boreout diagnosis. APA Psycnet, 2007.

Wu, M., Cassim, F., Priambodo, A. e Ko, C. Psychological Capital's impact on the leadership-organizational climate preference relationship in potential leaders ∼ A study comparing teachers and sportsmen. Heliyon, vol. 8, n. 5, 2022.

Zaniboni, S. Caratteristiche del lavoro ed età dei lavoratori. Milano, FrancoAngeli, 2015.

Zappalà, S. Smart working in italia: Origine, diffusione e possibili esiti. Psicologia Sociale, 2020.

SITOGRAFIA

https://www.ilsole24ore.com/art/il-lavoro-il-covid-90percento-aziende-non-ha-dubbi-smart-working-modalita-definitiva-AEIPy1OB

http://www.braincooperation.it/

https://uk.sodexo.com/social-impact/people/gender-balance.html

https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/?sh=26ef0fc34cbf

https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2020/03/27/why-gender-equality-matters-in-business-success/?sh=625d2c17669c

https://www.wired.it/economia/business/2021/04/12/sostenibilita-azienda-ricerca/

http://www.centroeuropeo.it/smart-work2017/sites/default/files/Smart%20%26%20Agile%20Working.pdf

https://www.credit-agricole.it/

https://www.ey.com/it_it

https://www.lavazza.it/it

https://www.bipconsulting.com/it/

https://www.allianz.it/

RIASSUNTO

Il concetto di clima organizzativo si costruisce dall'interazione tra le variabili prettamente soggettive dell'individuo e quelle oggettive che si riscontrano nell'ambiente esterno. Per questo motivo, il clima si identifica come costrutto strettamente personale e, quindi, psicologico.
Non a caso, Lewin (1939) esprime il concetto di clima attraverso una funzione matematica che lega ambiente e persona. Per un'analisi più precisa, ci si può basare sugli studi successivi di Argyris (1958), il quale ha esteso il punto di vista ad un livello, non solo individuale, ma soprattutto formale e culturale.
Negli studi successivi, si è compresa la grande importanza del clima organizzativo e si è identificato come variabile capace di influenzare, a 360 gradi, lavoratore ed organizzazione. Pertanto, è visto come pietra miliare riguardo gli interventi in tema di people management con il fine di beneficiare degli outcome organizzativi ed individuali che si otterranno.
Avallone (2003) ha messo in guardia circa la necessità di costruire ambienti di lavoro dediti all'attenzione verso un benessere organizzativo diffuso e sostenuto, che identifica come "processo dinamico e al quale concorrono un certo numero di dimensioni da valutarsi in base alle percezioni che ne hanno i lavoratori coinvolti e da promuovere con la piena partecipazione di questi e del management. Quindi, il clima si deve considerare come variabile in grado di influenzare enormemente il comportamento dei dipendenti, sia positivamente che negativamente. Si precisa, dunque, che il clima può essere un forte vantaggio per le organizzazioni, perché, se opportunamente gestito sarà in grado di orientare il lavoro delle persone.
Per questi motivi, le attenzioni degli studiosi e delle organizzazioni si sono rivolte alla necessità di identificare il miglior modo per misurare il clima organizzativo, così da poterlo valutare ed operare conseguentemente per migliorarlo. Va precisato che l'instabilità che caratterizza l'ambiente esterno rende necessario che tale processo di analisi dell'ambiente interno sia svolto in modo continuo; dunque, condurre l'analisi del clima un'unica o poche volte risulterebbe del tutto inutile perché non sarebbe al passo con il contesto. Proprio per questo motivo, l'organizzazione deve perseguire uno spirito di adattabilità continuo, che si rende possibile attraverso una contestuale analisi dell'ambiente esterno ed interno, così da ricercare e perseguire le modalità migliori per adattarsi alle esigenze sempre nuove e mutevoli al fine di rispondere adeguatamente alle richieste del mercato, da un lato, e del personale, dall'altro. Conoscere il clima organizzativo vuol dire quindi "fotografare" lo stato di salute di un'organizzazione così come è percepita da chi ne fa parte e concede la possibilità di perseguire costantemente il nuovo equilibrio.
Giunti a questo punto, bisogna comprende, quindi, come proseguire concretamente con l'analisi e, a tal proposito, Laura Innocenti[1] ha riassunto il processo di misurazione del clima in alcuni passaggi fondamentali:

1) definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, perciò si dovranno identificare gli ambiti e le dimensioni che si vogliono analizzare;

[1] Innocenti L. (2013), clima organizzativo e gestione delle risorse umane. unire persone e performance, FrancoAngeli.

2) scelta del metodo da adottare per l'indagine, che può essere di natura qualitativa o quantitativa. Inoltre, in base alla popolosità dell'organizzazione, si potrà decidere di analizzare un campione adeguatamente rappresentativo dell'intera popolazione;
3) gestione dell'esito, ovvero l'analisi dei dati, interpretazione dei risultati e azioni da intraprendere.

Partiamo dal primo punto per cercare di capire, innanzitutto, quali sono le dimensioni che compongono il clima organizzativo.

- STRUTTURA, si intende il modo in cui, appunto, è strutturata l'organizzazione, quindi dalle procedure, al modo in cui si attua la strategia, alla gestione generale (Litwin e Stringer 1968, Campbell 1970);
- AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ, quindi il grado di libertà concessa ai lavoratori nel prendere le decisioni e nel gestire il proprio lavoro ed il proprio tempo (Litwin e Stringer 1968, Campbell 1970, Majer e D'Amato 2005, Ciancaleoni 2010, Innocenti 2013);
- SISTEMA DI RICONOSCIMENTI, il quale fa riferimento alle ricompense concesse ai dipendenti e, quindi, al sistema degli incentivi (Litwin e Stringer 1968, Campbell 1970, Majer e D'Amato 2001, Ciancaleoni 2010);
- RISCHIO, inteso come necessità per l'organizzazione che i propri dipendenti si assumano dei rischi (Litwin e Stringer 1968);
- CALORE, questo concetto, in realtà, potrebbe abbracciare più dimensioni. In senso generale, si vuole intendere un contesto di lavoro piacevole e cordiale caratterizzato da posizioni positive, in cui i colleghi sviluppano fiducia, sostegno, coesione e collaborazione (Litwin e Stringer 1968, Jones e James 1979, Majer e D'Amato 2001, Spaltro e De Vito Piscicelli 2002, Ciancaleoni 2010, Innocenti 2013);
- LEADERSHIP E SOSTEGNO, è importante che i leader e l'intera organizzazione presti collaborazione e supporto a tutti i membri della stessa, non solo nel raggiungimento degli obiettivi, ma anche nelle relazioni interpersonali (Litwin e Stringer 1968, Campbell 1970, Jones e James 1979, Majer e D'Amato 2001, Spaltro e De Vito Piscicelli 2002, Ciancaleoni 2010, Innocenti 2013);
- CONFLITTI, ovvero il grado di conflitto percepito per il raggiungimento degli obiettivi (Litwin e Stringer 1968, Campbell 1970);
- IDENTITÀ, quanto i dipendenti sentono di identificarsi con l'organizzazione, grazie ad un allineamento tra i valori loro e della stessa (Litwin e Stringer 1968, Ciancaleoni 2010);
- PERCEZIONE DEL PROPRIO RUOLO all'interno dell'organizzazione e l'importanza di questo per il lavoratore stesso (Jones e James 1979);
- COERENZA tra il funzionamento dell'organizzazione e gli obiettivi che questa intende raggiungere (Majer e D'Amato 2001);
- GIUSTIZIA E IMPARZIALITÀ, fa riferimento al modo in cui l'organizzazione sa o meno essere "leale" con i propri collaboratori, agendo con equità, imparzialità ed onestà (Majer e D'Amato 2001, Spaltro e De Vito Piscicelli 2002, Innocenti 2013);
- INTEGRITÀ, ovvero coerenza tra i valori comunicati e quelli impiegati (Innocenti 2013);

- CHIAREZZA DEL RUOLO, cioè quanto risultano chiare le mansioni, i ruoli ed i compiti e, successivamente, quanto sono in linea con tale descrizione (Majer e D'Amato 2001, Ciancaleoni 2010);
- COMUNICAZIONE, ovvero quantità e qualità del flusso informativo (Majer e D'Amato 2001, Ciancaleoni 2010);
- AMBIENTE FISICO, dalla sicurezza all'ambiente di lavoro, al comfort, alla pulizia ecc. (Ciancaleoni 2010);
- SENTIMENTO DI STRESS, che comprende ogni aspetto, ovvero dalle relazioni con capi e colleghi alla mole di lavoro, all'allineamento dei propri valori con quelli dell'organizzazione (Spaltro e De Vito Piscicelli 2002);
- MOTIVAZIONE intrinseca o da generarsi con stimoli estrinseci (Ciancaleoni 2010);
- INNOVATIVITÀ, intesa come propensione all'innovazione (Spaltro e De Vito Piscicelli 2002);
- SODDISFAZIONE, anche in questo caso si possono considerare più aspetti: dallo svolgimento delle proprie mansioni nel modo corretto, dalla crescita personale e lavorativa, alle relazioni con i colleghi ed i sistemi di ricompensa (Ciancaleoni 2010);
- SENTIMENTO DI POTERE, ovvero la percezione che hanno gli individui di essere in grado di influenzare o di subire l'influenza (Spaltro e De Vito Piscicelli 2002);
- IMPORTANZA E SPERANZA, questi fanno riferimento alle manifestazioni di interesse dell'organizzazione nei confronti dei propri dipendenti, per identificare bisogni e necessità (Majer e D'Amato 2001);
- COINVOLGIMENTO delle persone da parte dell'organizzazione (Spaltro e De Vito Piscicelli 2002).

Per concretizzare il punto due, sono diversi gli strumenti cui un'impresa può fare affidamento, ma quello maggiormente utilizzato è, senza dubbio, il questionario, seguono il focus group e le interviste individuali.
Il questionario è uno strumento impiegato su larga scala e anonimo costruito attraverso la scelta degli item che si vogliono utilizzare per misurare una dimensione e chiedere, dunque, ai soggetti di rispondere a domande chiuse o aperte. Il secondo strumento si identifica con un'intervista di gruppo condotta dal cosiddetto moderatore, con il fine di comprendere nel dettaglio ed in modo approfondito le opinioni di un gruppo rappresentativo dell'organizzazione. In questo caso l'analisi si basa sulla relazione intervistatore-intervistato e sulla qualità della loro conversazione, per cogliere sfaccettature sempre più sottili.
La maggior parte degli approcci teorici sul clima ritengono che la considerazione positiva di questo, da parte dei dipendenti, sia fondamentale perché permette di sviluppare un elevato senso di benessere lavorativo, commitment ed engagement. Infatti, si è riscontrato che le principali dimensioni del clima organizzativo contribuiscono alla formazione di un benessere diffuso che incoraggia tanto il coinvolgimento, ovvero il legame emotivo tra persona ed organizzazione, quanto l'impegno. Tutto questo fa sì che il lavoratore si identifichi maggiormente con l'azienda e faccia propri gli obiettivi di quest'ultima, quindi si impegna al massimo delle sue forze per il loro raggiungimento; questo scaturisce il miglioramento del profitto aziendale. Non a caso, il termine engagement si può tradurre come: impegno, coinvolgimento, partecipazione. In ogni

caso, ognuno di questi concetti rimanda, in una certa misura, ad una forma affettiva di coinvolgimento delle proprie forze nel compiere l'attività lavorativa. Tuttavia, è doveroso precisare la natura duplice dell'engagement, esso infatti si sostanzia in due concetti differenti, nonostante in molti studi non siano chiaramente differenziati: *employee engagement e work engagement.* Il primo riguarda la relazione tra persone e lavoro, la percezione dei collaboratori del proprio lavoro, la misura in cui essi riescono ad esprimere sé stessi nel proprio lavoro. Kahn ha descritto una prospettiva comportamentale basata su tre dimensioni di coinvolgimento fisico, emotivo e cognitivo. Tuttavia, la definizione dell'impegno dei dipendenti varia ampiamente tra i diversi studiosi. In linea generale, il coinvolgimento dei dipendenti è stato identificato da Gallup come un'estensione della soddisfazione sul lavoro e, come tale, capace di agire sui risultati dell'organizzazione. In opposizione all'instabilità dell'employee engagement si pone il work engagement. Shuck et al. (2017) sostengono che coinvolgimento dei dipendenti ed impegno lavorativo differiscano in termini di significato ed implicazioni.

Tra gli studi più recenti ed accreditati sul work engagement, emerge quello avanzato da Schaufeli et al. (2001), dal quali si condivide, in forma più diffusa, la definizione stessa del costrutto: "stato d'animo positivo, appagante, legato al lavoro, più comunemente caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento"[2].

a. Per vigore si intende un alto livello di energie e forze sia mentali che fisiche, ciò comporta resistenza e resilienza di fronte alle difficoltà;
b. la dedizione comprende la componente motivazionale, caratterizzata da un forte senso di identificazione con il proprio lavoro, forte entusiasmo, orgoglio e significato;
c. l'assorbimento rappresenta la dimensione cognitiva, quindi comprende il senso di concentrazione ed immersione nel proprio lavoro.

Dal loro studio emerge la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) per analizzare e misurare il coinvolgimento nel lavoro. Quindi, si può ritenere, che l'engagement comprenda aspetti emotivi, comportamentali e cognitivi. Secondo Guest (2014), quindi, c'è un contrasto alla base dei due modelli di engagement: l'employee engagement considera e punta verso il contributo che i dipendenti possono apportare se coinvolti; il work engagement considera il benessere dei dipendenti e la salute lavorativa. In definitiva, si può sostenere che per l'employee engagement il focus sia sul risultato, considerando cioè lo sforzo che i lavoratori possono impiegare a favore della stessa impresa; quindi, l'enfasi è posto sulla persona. Al contrario, il work engagement presta maggiore attenzione alle dimensioni attitudinali e psicologiche del lavoratore, senza tralasciare i risultati derivanti dal lavoratore engaged in favore dell'organizzazione.

La maggior parte delle analisi condotte sul work engagement ha considerato l'influenza della relazione engagement-performance su più livelli: aumento delle vendite e dell'utile netto, maggiore soddisfazione della clientela, condivisione di emozioni positive tra colleghi, riduzione del tasso di turnover ed aumento del potenziale innovativo. L'insieme di questi benefici, naturalmente, spiega le ricerche circa il collegamento tra l'engagement e la performance finanziaria complessiva delle aziende: nel 2012, il Global Workforce Study

[2] Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova,Vicente Ronzalez-Roma and Arnold B. Bakker; (2001); "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach"; Utrecht University; p.74

della società di consulenza Towers Watson, ha dimostrato che le aziende con livelli elevati e sostenibili di engagement hanno un margine medio annuo tre volte superiore rispetto alle aziende con bassi livelli di engagement. Si può evincere, pertanto, che non considerare l'engagement come uno delle dimensioni principali di un'organizzazione, non solo risulta sbagliato, ma altresì dannoso. Non curare l'engagement significa perdere le persone, il vero vantaggio competitivo e motore di un'impresa, e questo genera, chiaramente, pesanti contraccolpi sul business. Compresa l'importanza dell'engagement, le organizzazioni sono sempre maggiormente impegnate nel suo sviluppo. Innanzitutto, queste dovrebbero assicurarsi che i dipendenti amino il lavoro che svolgono, che questo soddisfi i loro bisogni ed accresca conoscenze, capacità e talento. Si è potuto dimostrare che, se questo accade, allora i lavoratori si sentiranno strettamente connessi con la propria occupazione e saranno spinti a dare di più.

In termini organizzativi, ciò implica un'attenzione alla relazione di attinenza lavoro-persona da un lato, e dall'altro all'implementazione di un contesto favorevole per il lavoratore affinché il suo livello di engagement cresca. Quindi, ciò su cui l'impresa dovrà prestare particolare attenzione sono, innanzitutto, i processi di selezione del personale e, successivamente, la valutazione delle condizioni interne all'organizzazione, per ben strutturare quelle dimensioni del clima organizzativo fondamentali per l'engagement.

In letteratura si analizzano delle leve basilari su cui fare perno per sviluppare l'engagement, che considerano la responsabilità congiunta tra pratiche di gestione delle risorse umane e stili di gestione. Tra queste leve si possono riscontrare le dimensioni che contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo sereno e favorevole, ovvero: Caratteristiche dell'attività lavorativa, Organizzazione del lavoro, Formazione e sviluppo, Relazione vita lavorativa e vita privata, Gestione dei dipendenti.

Ciò che si dovrà perseguire per ottenere livelli di engagement elevati e, di conseguenza, performance migliori, è una comprensione delle necessità dei lavoratori, posto che questi siano stati in precedenza adeguatamente assegnati, ovvero sia stato attribuito loro un incarico che intrinsecamente li soddisfi. Soltanto in una fase successiva, ovvero una volta certi che la motivazione intrinseca sia soddisfatta, l'azienda potrà porre la sua attenzione su aspetti più ampi che favoriscano lo sviluppo dell'engagement. Tra le variabili individuali, per le quali si registra una correlazione con l'engagement, troviamo: la categoria professionale di appartenenza, l'età, il genere, il livello di istruzione.

Per comprendere quali sono le migliori strategie che un'organizzazione può attuare al fine di migliorare l'engagement dei dipendenti si considera il Top Employers Institute, ente certificatore globale delle eccellenze aziendali in ambito di HR, che valuta e classifica le aziende a seconda della qualità del rispettivo people management, con il fine di migliorare l'ambiente lavorativo. Emerge che i principali valori considerati dalle imprese migliori in termini di benessere ed engagement sono:

1) ETICA, intesa come "necessità di agire affinché le relazioni aziendali siano centrate sul rispetto reciproco, ridurre i confini del conflitto organizzativo, mirare alla soddisfazione del dipendente e del cliente, impone all'organizzazione di promuovere il benessere psicologico del dipendente;

2) DIVERSITÀ ED INCLUSIONE, Le aziende stanno cercando di dar vita ad una cultura dedita all'inclusività, alla condivisione e all'ascolto attraverso iniziative mirate, con il fine di favorire tematiche sensibili come l'identità di genere o le disabilità;
3) SOSTENIBILITÀ, l'adozione di criteri ESG da parte delle imprese, permette a quest'ultime di migliorare la performance e di beneficiare di un vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo; tale situazione sembrerebbe attribuirsi ad aumenti della produttività del personale, cali nell'assenteismo e coinvolgimento dei dipendenti verso gli obiettivi aziendali.

Il Top Employer Institute ha identificato le organizzazioni rientranti nella classifica dei top employer 2022 per "Le Best Practice" al fine di potenziare l'engagement dei suoi dipendenti, tra i primi posti si trovano: Crédit Agricole, Lavazza, Accenture, EY.

Pertanto, Nel panorama della cultura aziendale, assume attenzione sempre maggiore il ruolo che i dipendenti rivestono ai fini della riuscita economica ed organizzativa. Compreso questo primo, ma fondamentale punto di vista, le organizzazioni puntano allo sviluppo del potenziale delle persone presenti in azienda, al fine di generare benefici a loro stessi e, di conseguenza, alla performance aziendale. A tal proposito emerge il coaching aziendale, una figura utile a far uscire il potenziale delle persone in azienda, con l'obiettivo di migliorarne le performance e svilupparne il talento. Il coaching aziendale è lo strumento di cui dispongono le organizzazioni per garantire una crescita personale (svilupparne il talento potenziale inespresso con il fine di aumentare l'engagement) ed uno sviluppo professionale (migliorare le performance e trattenere i migliori talenti in azienda). Attraverso il coaching le persone sono in grado di capire quali sono le strategie che possono aiutarli a migliorare la propria performance e, in generale, la propria vita. Pertanto, il coaching agisce in favore dell'engagement da due fronti: da un lato, facendo leva sulle dimensioni del clima organizzativo; dall'altro, agendo direttamente sulla persona ed intraprendendo con lui un percorso di crescita.

Infine, si è voluto analizzare concretamente il beneficio che può derivare dall'intervento di un business coach; per questo motivo, si è condotta una breve analisi presso la società Co.Vi.Ser. L'indagine si è sviluppata in due stadi. Il primo attraverso un'intervista diretta con uno dei proprietari aziendali, dal quale si è potuto apprendere che un percorso di coaching permette di riportare l'attenzione verso le proprie passioni e, quando queste combaciano con il proprio lavoro, lo sviluppo dell'engagement è strettamente correlato. Da quanto emerso dall'intervista, la presenza di un clima organizzativo etico si rende necessario affinché l'azienda possa operare e prosperare; allo stesso modo, l'engagement si identifica quale vera forza motrice per apportare valore aggiunto. Il secondo stadio è affrontato attraverso la somministrazione di un questionario per analizzare la situazione aziendale pre e post intervento dell'engagement coach. È emerso che la rigenerata attenzione verso tematiche legate a cooperazione, aiuto reciproco, attenzione al singolo, attività lavorativa ed autonomia, ha permesso all'organizzazione di beneficiarne dal punto di vista del work engagement, della fiducia, del supporto e del commitment.