



UNIVERSITÀ CA' FOSCARI VENEZIA

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea Magistrale

Benessere organizzativo e benessere soggettivo: gli
effetti sulle performance del lavoratore.

Relatore

Ch. Prof. Andrea Pontiggia

Laureanda

Karyna Claut

Matricola 862402

Anno Accademico 2022/2023

*“Balance is not something you find,
it’s something you create”*

- Jana Kingsford

Ringraziamenti

Desidero spendere due parole per ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutata, supportata e sopportata durante la stesura di questa tesi.

In primis vorrei ringraziare la mia famiglia. Un caloroso *grazie* va a i miei genitori, i miei nonni e le mie zie per il loro aiuto morale ed economico che mi ha permesso di arrivare fin qui. Un secondo *grazie* lo rivolgo ai miei amici. Anche se non abbiamo alcun legame di sangue, loro sono parte integrante della mia vita e io li considero “famiglia”. Il loro conforto, il supporto morale e l’aiuto che mi hanno dato è stato fondamentale per riuscire a completare questo percorso di studi.

La mia “grande famiglia” ha creduto in me più di quanto ci credessi io stessa, e di questo gli sarò eternamente grata.

Infine, un ringraziamento speciale lo voglio dedicare a me stessa per non aver mai abbandonato, per aver continuato a lottare ed essere arrivata alla conclusione nel mio percorso accademico.

Ringraziamenti	3
Introduzione	7
1 - Salute e benessere	9
1.1 - I concetti di salute e benessere	9
2 - Il benessere organizzativo	12
2.1 - Introduzione al benessere organizzativo	12
2.2 - Evoluzione storica del concetto di benessere organizzativo	13
2.3 - Clima organizzativo	16
2.3.1 - I 4 approcci al clima organizzativo	22
2.3.2 - Le variabili del clima organizzativo	25
2.3.3 - Misurare il clima organizzativo	29
2.4 - Cultura organizzativa	34
3 - Il benessere soggettivo	38
3.1 - Cos'è il benessere soggettivo	38
3.2 - I fattori determinanti il benessere soggettivo	43
3.3 - Benessere soggettivo e performance lavorativa	44
3.4 - La soddisfazione lavorativa	46
3.5 - La motivazione	48
3.6 - Misure di malessere	54
3.6.1 - Lo stress	57
3.6.2 - La sindrome da burnout	60
4 - Promuovere il benessere	63
4.1 - La promozione del benessere sul lavoro	63
4.2 - Investire sullo PsyCap	66
4.3 - Programmi di Welfare e Wellness	67
4.4 - Job design	68
Conclusioni	71
Bibliografia	74

Introduzione

Di recente mi sono trasferita all'estero e ho avuto l'opportunità di iniziare un nuovo percorso lavorativo in un'industria a me nuova. Nonostante la mia poca conoscenza in merito al settore, sono stata accolta in modo molto caloroso dai miei nuovi colleghi e mi sono impegnata per dare il massimo nel mio nuovo ruolo.

Sin dal primo giorno mi sono innamorata del clima presente all'interno dell'organizzazione, della cura e dell'attenzione rivolta ai dipendenti e ho notato un cambiamento nel mio mindset lavorativo. Con il passare del tempo ho rilevato delle sostanziali differenze nel mio approccio al lavoro e nei miei livelli di produttività rispetto a quando ricoprivo una mansione simile in un'altra organizzazione. Da qui è sorta spontanea la domanda "Quanto influisce il benessere sulla produttività di un lavoratore?".

Da una prima revisione della letteratura scientifica in merito al well-being sono emerse due macro-categorie di benessere che influiscono sui livelli di produttività di un lavoratore: il benessere organizzativo e il benessere individuale.

Il benessere organizzativo riguarda lo stato di "salute" dell'azienda nel suo complesso mentre il benessere individuale è relativo al benessere del singolo lavoratore.

Il seguente elaborato illustra i quadri teorici di riferimento per entrambe le categorie di benessere, gli elementi che influiscono sulla determinazione dello stesso, gli strumenti disponibili per misurarlo e gli effetti che produce sul lavoratore.

L'opera inizia con una breve introduzione teorica ai concetti di salute e di benessere, illustrandone similitudini e differenze.

Il secondo capitolo analizza il benessere organizzativo, partendo da un excursus storico che spiega l'evoluzione di questo concetto nel tempo e il cambiamento nel valore attribuito alle risorse umane. Queste ultime sono oggi considerate un'asset

strategico dell'azienda. In seguito vengono illustrati nel dettaglio i concetti di clima organizzativo e cultura organizzativa.

Il terzo capitolo riguarda il benessere soggettivo. Vengono esaminati i fattori che lo influenzano e quelli che, viceversa, sono influenzati da esso. Viene posto un focus sulla performance lavorativa, la soddisfazione lavorativa e la motivazione al lavoro. In conclusione del capitolo vengono illustrati alcuni indicatori di malessere del lavoratore e gli effetti che hanno sui suoi livelli di produttività.

Infine, il quarto capitolo presenta alcuni interventi che possono essere intrapresi dai dipartimenti di gestione delle risorse umane e dai manager di un'azienda al fine di favorire e promuovere il benessere generale all'interno dell'organizzazione stessa e quello dei lavoratori.

Gli investimenti delle aziende in programmi di promozione della salute e del benessere sul posto di lavoro assolvono molteplici funzioni. In primis essi rappresentano un segnale di attenzione, interesse e rispetto verso i dipendenti, pertanto permettono di attrarre e trattenere lavoratori qualificati e di talento. In secondo luogo essi permettono di aumentare la motivazione al lavoro, la soddisfazione lavorativa e il livello delle performance individuali, sia in termini qualitativi che quantitativi. A tutto ciò consegue un incremento dei risultati aziendali e delle performance organizzative complessive.

1 - Salute e benessere

1.1 - I concetti di salute e benessere

Il termine benessere significa letteralmente “stare bene”, pertanto nella sua accezione più ampia include tutti gli aspetti dell’esperienza umana. Le condizioni necessarie al raggiungimento di questo stato sono da tempo al centro di numerose discussioni e dibattiti nati all'interno di vari campi della letteratura, ma non si è tuttora raggiunta una singola definizione totalmente accettata e condivisa dalla maggioranza dei ricercatori all'interno del panorama filosofico, sanitario, psicologico, sociale ed economico.

Pollard e Lee confermano la difficoltà di arrivare ad una definizione risolutiva del termine, descrivendo il benessere come “un costrutto complesso e dalle molte sfaccettature, che ha contribuito ad eludere i tentativi dei ricercatori di definirlo e misurarlo”¹.

Se vi è una certa difficoltà nel definire in modo univoco il concetto di benessere, è però allo stesso tempo molto frequente l'uso di questo termine all'interno dei discorsi che riguardano la sfera della salute. Nella Costituzione dell’Organizzazione Mondiale della Sanità, la salute viene infatti definita come “una condizione di totale benessere fisico, psicologico e sociale”².

Questa definizione è però stata oggetto di molte critiche nel corso degli anni. Una delle principali è quella secondo cui il “totale benessere” in tutte e tre le dimensioni sopracitate si tratti in realtà di un obiettivo irrealizzabile. Ciò renderebbe il concetto di salute una condizione di per sé utopica: secondo tale definizione infatti, le persone dovrebbero essere classificate come “non in salute” anche solo per lievi

¹ Pollard, E. L. e Lee, P. D. (2002). Child well-being: a systematic review of the literature.

² World Health Organization (WHO) (1946). Constitution of the World Health Organization.

condizioni croniche o di disabilità, quindi qualsiasi individuo che indossi occhiali da vista o apparecchi ortodontici andrebbe considerato “malato”³.

Altri ricercatori hanno tentato di dare delle definizioni di salute meno restrittive: Alan J. Card la descrive come “l’esperienza di benessere fisico e mentale”, e aggiunge che “buona salute e cattiva salute non sono situazioni dicotomiche, ma si presentano come un continuum. L’assenza di malattia o disabilità non è né sufficiente né necessaria a produrre uno stato di buona salute”⁴, mentre Bircher e Kuruvilla suggeriscono che una condizione di salute si verifica quando “gli individui usano le potenzialità che gli sono date biologicamente e quelle acquisite personalmente per gestire le esigenze della vita in un modo che promuova il benessere” e che “questo processo continua per tutta la vita ed è incorporato nei relativi determinanti sociali e ambientali della salute”⁵.

All'interno di qualsiasi definizione di salute che si voglia prendere in considerazione, è immediata la presenza di una forte correlazione tra salute e benessere.

Allo stesso modo, anche nell'ambito degli studi sul benessere viene posta attenzione sulla condizione di salute dell'individuo. In particolare, due sono gli approcci principalmente utilizzati dai ricercatori per studiare il concetto di benessere: da una parte gli studi relativi alla sua dimensione oggettiva analizzano vari indicatori obiettivi della qualità della vita (come il reddito e l'alloggio) e alcuni attributi sociali (come l'educazione, la salute e la connessione), mentre dall'altra le ricerche esaminanti la dimensione soggettiva enfatizzano il benessere individuale e ne valutano lo stato attraverso indicatori quali il livello di soddisfazione della propria vita, il livello di felicità e quello di infelicità.

³ Card, A. J. (2017). Moving Beyond the WHO Definition of Health: A New Perspective for an Aging World and the Emerging Era of Value-Based Care.

⁴ Card, A. J. (2017). Moving Beyond the WHO Definition of Health: A New Perspective for an Aging World and the Emerging Era of Value-Based Care.

⁵ Bircher, J. e Kuruvilla, S. (2014). Defining health by addressing individual, social, and environmental determinants: New opportunities for health care and public health.

La dimensione oggettiva del benessere riguarda aspetti materiali, principalmente socio-economici, necessari al raggiungimento ed al mantenimento di uno stato di benessere, mentre la dimensione soggettiva esamina come gli individui percepiscono e valutano le proprie condizioni di vita.⁶ Questa seconda dimensione verrà analizzata più in dettaglio nel terzo capitolo.

Ciò che si evince è che nonostante non vi sia ancora una definizione unanime del termine, gli studiosi sono concordi sul fatto che lo stato di benessere non riguardi esclusivamente l'assenza di infermità, malattie o patologie ma anche lo svolgimento di attività di prevenzione e di promozione dello star bene.

Se si prendono in considerazione il benessere e la salute nella vita di un individuo, non si può non tener presente anche la sfera lavorativa. Il reddito, come si è visto, rientra negli indicatori obiettivi della qualità della vita che vengono utilizzati per studiare la dimensione oggettiva del benessere. Più in generale, il lavoro influisce sulla salute ed è influenzato dalla salute dell'individuo, pertanto è necessario che sia organizzato e gestito nel miglior modo possibile per avere un impatto positivo sulla vita delle persone.

Nella Carta di Ottawa, l'Organizzazione Mondiale della Sanità stabilisce infatti che “il lavoro e il tempo libero dovrebbero essere una fonte di salute per le persone. Il modo in cui la società organizza il lavoro dovrebbe contribuire a creare una società sana. La promozione della salute genera condizioni di vita e di lavoro sicure, stimolanti, soddisfacenti e piacevoli”.⁷

Benessere, salute e lavoro sono quindi strettamente interconnessi ed interdipendenti.

⁶ Bonato, R. e Nobile, M. (2014). Il benessere, un percorso multidisciplinare.

⁷ World Health Organization (WHO) (1986). The Ottawa Charter for Health Promotion.

2 - Il benessere organizzativo

2.1 - Introduzione al benessere organizzativo

Contestualizzando il benessere nell'ambiente lavorativo si è soliti parlare di benessere organizzativo.

A livello giuridico ad oggi manca una “chiara ed inequivocabile definizione legislativa del concetto di benessere organizzativo”⁸, ma in letteratura diversi studiosi si sono posti l'obiettivo di dare una definizione a tale concetto.

Avallone e Bonaretti definiscono il benessere organizzativo come “l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative”⁹. A tale definizione, il Ministero dell'Istruzione e del Merito aggiunge che “la motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività”.

Emerge, dunque, che il benessere organizzativo include sia elementi di natura individuale, come possono essere il progresso di carriera, l'autonomia, la responsabilità, i riconoscimenti e la soddisfazione, sia elementi riguardanti l'organizzazione nel suo complesso, tra cui la cooperazione, la flessibilità, la sicurezza e la fiducia.

Gli studi relativi a questa tipologia di benessere inizialmente si focalizzavano esclusivamente sulla salute fisica del lavoratore, e solo successivamente si sono

⁸ Pascucci, P. (2017). Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi.

⁹ Avallone, F. e Bonaretti, M. (2003). Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche.

ampliati alla sua sicurezza. Solo di recente gli studiosi hanno iniziato a prendere in considerazione anche la dimensione psichica ed il benessere psicologico della forza lavoro, partendo dall'analisi dello stress lavoro-correlato e dalle sue cause, muovendosi poi verso un'analisi del benessere globale dell'individuo e dell'organizzazione.

2.2 - Evoluzione storica del concetto di benessere organizzativo

Nel corso del tempo il concetto di benessere organizzativo e in generale l'importanza attribuita dall'azienda alle risorse umane hanno subito delle decisive trasformazioni, in particolar modo a seguito del processo di industrializzazione iniziato nell'Ottocento. Le organizzazioni stesse sono ambienti dinamici che cambiano nel tempo e si evolvono, adattandosi alle nuove situazioni contingenti al fine di creare profitto e valore economico. Analogamente, anche le teorie organizzative e le scuole di pensiero si evolvono nel tempo, cambiano i principi su cui si basano e delineano diverse ideologie riguardo a come debbano essere gestite le risorse umane al fine di creare valore aggiunto.

Verso la fine dell'Ottocento le organizzazioni erano concepite e strutturate considerando un unico aspetto: l'obiettivo dell'impresa è il raggiungimento del maggior profitto possibile. Il pensiero comune dell'epoca era quello secondo cui lo stimolo principale per aumentare la produttività di un lavoratore fosse il denaro, di conseguenza le organizzazioni non adottavano alcuna misura diretta a salvaguardare o incrementare il benessere dei propri dipendenti.

Nel 1911 l'imprenditore Frederick W. Taylor pubblicò "L'organizzazione scientifica del lavoro", una monografia nella quale viene formulata una nuova teoria del management: il ciclo produttivo deve essere razionalizzato scomponendo e parcellizzando i processi di lavorazione in singole operazioni, a cui vengono assegnati tempi standard di esecuzione. Secondo questo approccio scientifico-

meccanico, conosciuto anche con il nome di “scientific management”, all’operaio devono essere affidati compiti semplici ed altamente ripetitivi affinché questo riesca a specializzarsi nelle singole operazioni, portando così l’impresa ad ottenere un risparmio di tempo e di costi, e deve essere motivato ad incrementare la produzione attraverso incentivi salariali.¹⁰ Il modello dell’organizzazione scientifica del lavoro promosso da Taylor presta però scarsa attenzione, se non quasi nulla, agli aspetti umani ed allo stato di salute dei dipendenti. Da questa negligenza consegue l’alienazione del lavoratore, intesa come estraniamento della persona da se stessa, e pesanti conseguenze negative sulla sua salute fisica e psichica.

La dottrina Taylorista concepisce il benessere del lavoratore solo ed esclusivamente sotto una chiave economica, senza tenere in considerazione alcun fattore di tipo non monetario, come la motivazione o la soddisfazione lavorativa.

Questa concezione andrà a modificarsi intorno agli anni '30 del ventesimo secolo in seguito all’istituzione della Scuola delle Relazioni Umane, nata sulla base del lavoro di ricerca svolto dallo psicologo e sociologo George Elton Mayo. Le sue ricerche pongono particolare attenzione ai bisogni ed alle necessità del così detto “fattore lavoro”: la sicurezza del lavoratore viene considerata sia nell’ottica della sua dimensione fisica sia di quella psichica, vengono portati alla luce i danni provocati al benessere del lavoratore dalla dequalificazione e dall’uso estremo di routine e procedure standardizzate, viene fatta emergere la connessione tra clima aziendale e performance produttiva e viene sottolineata l’importanza del soddisfacimento dei bisogni sociali. Attraverso alcuni esperimenti¹¹, Mayo confuta l’idea Taylorista secondo cui l’interesse personale del lavoratore ad ottenere un incentivo salariale sarebbe sufficiente per perseguire l’ottimo aziendale e raggiungere l’efficienza all’interno di un’organizzazione, e dimostra come la motivazione al lavoro non sia esclusivamente di natura economica ma riguardi anche il soddisfacimento di alcuni bisogni inerenti alla sfera socio-emotiva del lavoratore. In questi esperimenti, Mayo

¹⁰ Taylor, F. W. (1991). L’organizzazione scientifica del lavoro.

¹¹ A partire dal 1927 lo psicologo Elton Mayo condusse numerosi esperimenti presso le Officine Hawthorne della Western Electric Company di Chicago.

porta alla luce i benefici derivanti dal coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale attraverso il dialogo e la comunicazione tra la direzione ed i dipendenti, con conseguente aumento della produttività e riduzione dell'assenteismo e del turnover. In modo diametralmente opposto a quanto concerne la scuola Taylorista, le critiche principali mosse al lavoro di Mayo riguardano la ridotta attenzione posta alle motivazioni di natura economica e la mancata rigosità scientifica del metodo adottato negli esperimenti.

A partire dagli anni '50 gli studi relativi alla salute dei dipendenti iniziano ad interessarsi anche alla salute mentale e al modo in cui questa influisce sulle vite dei lavoratori e sulle loro performance. Il tema verrà approfondito nel terzo capitolo, relativo al benessere individuale.

Il focus degli studi e degli interventi delle organizzazioni nel ventennio '70-'80 riguarda la prevenzione di malattie e infortuni sul posto di lavoro. La novità, rispetto ai periodi e alle scuole di pensiero precedenti, sta nel fatto che la salute non è più un fattore da considerare solo a posteriori quando viene a mancare, ma deve essere fin da subito salvaguardata tramite l'adozione di azioni mirate. Queste azioni sono state intraprese anche a livello normativo, sia nazionale che internazionale, tramite l'introduzione di regolamentazioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, tra cui il D.P.R. 175/88 sui grandi rischi industriali (o "Direttiva Seveso"), il D.Lgs. 475/92 sui dispositivi di protezione individuale, la Legge n. 300 del 1970 meglio nota come "Statuto dei lavoratori" e la Direttiva 89/391/CEE concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro.

Da qui in poi, gli studi in campo di prevenzione non analizzano più solo le cause oggettive che possono danneggiare la salute del lavoratore, ma prendono in considerazione anche le cause soggettive: in aggiunta alle condizioni ambientali ed ai loro potenziali effetti nocivi sulla salute, vengono valutate anche le azioni individuali dei soggetti che potrebbero aumentare la probabilità o la gravità di infortuni e malattie.

A tale proposito vengono condotti nuovi studi che permettono di sviluppare nuove tecniche e nuove metodologie in grado di migliorare la qualità della sicurezza nei contesti lavorativi: le attività adottabili per proteggere il lavoratore da malattie ed infortuni sul posto di lavoro spaziano dall'introduzione di corsi di formazione sulla sicurezza all'uso obbligatorio di dispositivi di protezione individuale a modifiche strutturali e organizzative del contesto lavorativo.¹² Tutte queste attività riguardano il campo di ricerca relativo alla "health protection" e vengono svolte nella fase di "job design".

Un'altro campo di ricerca che si sta affermando negli ultimi anni è l'"health promotion", riguardante le attività che incentivano e inducono "le persone a fare scelte ragionate che migliorino la propria salute fisica e mentale"¹³. Il nuovo andamento delle ricerche verso questa direzione vede le sue origini nel momento in cui vennero posti in risalto i legami tra stile di vita, salute e sicurezza e fu evidenziata l'influenza dei fattori psicologici e sociali, oltre a quelli biologici, sulla salute. Nel 2000 Daniel Pratt parla di "creazione di una cultura della salute all'interno dell'organizzazione", sottolineando il passaggio da una visione di mera prevenzione degli infortuni alla promozione e conservazione attiva della salute.

2.3 - Clima organizzativo

Il clima organizzativo può essere definito come la "percezione aggregata che i membri hanno dell'organizzazione e, in particolare, dei processi, delle pratiche e dei comportamenti sostenuti e ricompensati in un'organizzazione"¹⁴.

¹² Hymel, P. A., Loeppke, R., Baase, C., Burton, W. N., Hartenbaum, N. P., Hudson, T. W., McLellan, R. K., Mueller, K., Roberts, M. A., Yarborough, C. M., Konicki, D. L. e Larson, P. W. (2011). Workplace Health Protection and Promotion: A New Pathway for a Healthier-and Safer-Workforce.

¹³ Avallone, F. e Bonaretti, M. (2003). Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche.

¹⁴ Patterson, M., Warr, P. e West, M. A. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level.

Stiamo pertanto parlando di un costrutto psicologico multidimensionale rappresentante una qualità dell'organizzazione: l'insieme di esperienze, valutazioni e reazioni emotive, condivise dai vari soggetti facenti parte di un'organizzazione, che riguardano il rapporto tra gli individui, il rapporto con l'organizzazione stessa e gli eventi che in essa hanno luogo.

Queste percezioni devono essere comuni a e condivise dai vari membri. Il clima organizzativo viene infatti considerato forte nel caso in cui le percezioni dei diversi individui sono omogenee, indipendentemente dall'unità organizzativa a cui appartengono o dal ruolo che ricoprono. Al contrario, il "clima psicologico" permette di misurare la percezione che un singolo membro ha del clima dell'organizzazione¹⁵.

Il mix di fattori che determinano il clima organizzativo contribuisce al miglioramento del benessere dei lavoratori ed è fondamentale per il conseguimento dei risultati individuali e collettivi, dal momento che migliorando il modo in cui i lavoratori vivono la relazione con l'azienda e incrementando la loro motivazione al lavoro, questi saranno più propensi a compiere uno sforzo discrezionale nelle loro mansioni lavorative.

Fin dai loro arbori, le ricerche in merito al clima organizzativo pongono attenzione sul ruolo del management e sul modo in cui questo influenza il clima. L'inizio degli studi del clima organizzativo viene solitamente ricondotto alle indagini sulle dinamiche di gruppo e sugli outcome derivanti da diversi stili di leadership svolte alla fine degli anni '30 da Lewin, Lippit e White. In queste ricerche¹⁶ gli autori definiscono il "clima sociale", chiamato anche "atmosfera sociale", determinatosi nelle tre casistiche di leadership prese in considerazione, gettando così le fondamenta per il campo di studi relativo all'ambiente interno delle organizzazioni. Le tre leadership analizzate da Lewin e colleghi sono identificabili come lo stile

¹⁵ Hellriegel, D. e Slocum, J.W. (1974). *Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies*.

¹⁶ Lewin, K., Lippit, R. e White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*.

autoritario, lo stile democratico e il laissez-faire, caratterizzati da, rispettivamente, minimo, medio e massimo livello di autonomia concessa ai lavoratori. Gli studi mostrano come i vari gruppi abbiano percezioni e comportamenti differenti, pertanto permettono di evidenziare la relazione causale tra stile di leadership, clima psicologico risultante e performance del gruppo. Lo stile democratico risulta il più performante perché in grado di incrementare il benessere psicologico degli individui, stimolarne la partecipazione attiva e aumentarne il livello di cooperazione. Il concetto di clima organizzativo supporta e dimostra la teoria del campo di Lewin, contenuta nella pubblicazione "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods", secondo cui i processi sociali sono determinati dall'interazione di caratteristiche personali degli individui ed elementi dell'ambiente. Quest'ultima teoria, e di conseguenza anche il clima organizzativo, è legata anche a uno dei principi cardine della Gestalt secondo cui "il tutto è più della somma delle sue parti"¹⁷.

Solamente un ventennio dopo, il concetto di clima sociale viene studiato nel contesto manageriale e delle organizzazioni da Argyris, quando nel 1958 pubblica l'articolo "Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank", riguardante il clima presente in una banca. In questo studio però il concetto di clima organizzativo si sovrappone a quello di cultura organizzativa, in quanto le variabili che determinano quello che viene definito come "organizational behavior" riguardano non solo le politiche e le procedure organizzative formali, ma anche i valori dell'azienda e degli individui che operano in essa. Oggi questi due termini non sono intercambiabili e vengono considerati concetti distinti, nonostante siano strettamente interconnessi.

Successivamente, nel 1960 lo psicologo Douglas McGregor evidenzia la connessione tra clima organizzativo e azioni intraprese a livello dirigenziale: nel libro "The human side of enterprise" l'autore sottolinea come le azioni dei manager riescano a influenzare l'intera organizzazione, e come di conseguenza sia loro

¹⁷ Clegg , S. R. e Bailey, J. R. (Preprint version. Later published as Organizational Climate in International Encyclopedia of Organization Studies). Organisational Climate.

responsabilità creare un clima organizzativo adatto al contesto e in grado di incrementare l'efficienza all'interno dell'azienda. In questa opera McGregor illustra la teoria X e la teoria Y, due modelli diametralmente opposti che descrivono i fattori in grado di motivare i lavoratori e, di conseguenza, gli stili di leadership adottabili dalla dirigenza e maggiormente adatti a incrementare le performance e a raggiungere gli obiettivi organizzativi. La teoria X propone una visione negativa della natura umana: i prestatori di lavoro sono naturalmente pigri e svogliati, non propensi ad assumersi responsabilità e vedono il lavoro come un "male" necessario al fine di ottenere una remunerazione economica, il che li porta a sviluppare atteggiamenti opportunistici. Di conseguenza, il management deve configurare un assetto organizzativo rigido, caratterizzato da regole ferree, procedure standardizzate, elevato controllo e minima, se non nessuna, autonomia decisionale. Secondo questi presupposti, il sistema organizzativo ottimale, che permette di migliorare le prestazioni dei lavoratori e dell'azienda, è paragonabile a quello descritto nell'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor. In contrapposizione alla teoria X troviamo la teoria Y, secondo cui le persone necessitano e ricercano la soddisfazione nel proprio lavoro, e quando questa è presente mostrano impegno e dedizione nei confronti dei loro compiti e dell'azienda. I lavoratori manifestano inoltre una crescente predisposizione all'assunzione di responsabilità con l'accrescere dell'esperienza. In questo caso, il lavoratore non necessita un controllo stretto ma, al contrario, di un margine di autonomia decisionale, dal momento che viene ritenuto in grado di regolarsi in modo autonomo se abbraccia e condivide gli scopi dell'organizzazione, impiegando creatività e ingegno al fine di risolvere i problemi che gli si presentano. Applicando questi presupposti, il management deve promuovere lo sviluppo e la crescita dei suoi sottoposti, sia a livello personale che professionale, deve assegnare obiettivi sfidanti per l'individuo (ma non irraggiungibili, al rischio di ottenere l'effetto opposto) e deve supervisionare il loro lavoro lasciandogli comunque un relativo grado di autonomia decisionale affinché essi siano in grado di

esprimere e far emergere il loro potenziale.¹⁸ Nonostante queste due teorie siano agli antipodi, McGregor non ne preclude la coesistenza all'interno di una realtà organizzativa.

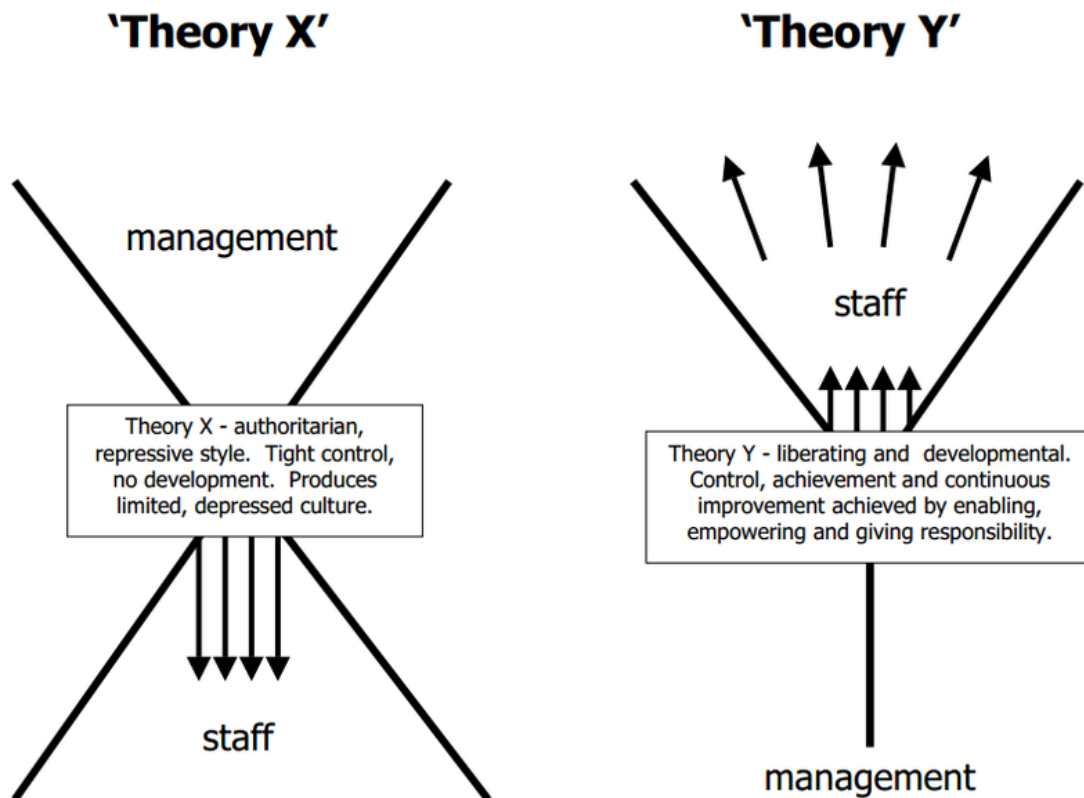


Immagine 1: "McGregor's Theory X and Theory Y". Cc Desta Nardos Gebrehiwot

Nel 1964 Forehand e Gilmer evidenziano tre caratteristiche del clima organizzativo: esso descrive l'impresa e la distingue dalle altre, è relativamente duraturo nel tempo e influenza il comportamento dei membri dell'organizzazione¹⁹.

Pochi anni dopo Litwin e Stringer arrivano alla conclusione che il clima organizzativo sia definibile come "un gruppo di caratteristiche misurabili che i membri [dell'organizzazione] possono percepire in modo diretto o indiretto nell'ambiente

¹⁸ Douglas McGregor, in "The Human Side of Enterprise" pubblicato nel 1960

¹⁹ Forehand, G. A. e Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior.

lavorativo”²⁰. Secondo questi autori, il clima di un’organizzazione è dato dalla somma delle percezioni degli individui che vi lavorano, pertanto non è percepibile da soggetti esterni all’impresa e può essere analizzato sottoponendo un questionario ai lavoratori. Secondo Evans, invece, il clima organizzativo non è limitato alle percezioni dei lavoratori di un’impresa, ma si estende anche a quelle dei soggetti esterni che interagiscono con l’azienda²¹.

In seguito, gli studi in merito al clima organizzativo iniziano a focalizzarsi su aspetti specifici attraverso ricerche multilivello. Ad esempio, Zohar analizza il concetto di “clima di sicurezza”, ossia le percezioni comuni dei lavoratori in merito alla gestione della loro salute e della loro sicurezza da parte dell’organizzazione²², e studia la correlazione tra la percezione dei supervisor riguardo alla sicurezza sugli ambienti di lavoro e la frequenza con cui avvengono incidenti sul lavoro. Susskind, Kacmar, e Borchgrevink analizzano il “clima di servizio”, ossia il clima derivante dalle interazioni che intercorrono tra i clienti e i lavoratori nell’erogazione di un servizio, e i benefici derivanti da un forte orientamento al cliente sia per il consumatore che, in particolar modo, per il lavoratore, il quale vedrà aumentare la sua soddisfazione sul luogo di lavoro²³. Simons e Robinson, invece, studiano il “clima di giustizia”, ossia le percezioni di equità dei lavoratori sia a livello di dipartimento che a livello dell’intera organizzazione, la relazione positiva tra esso ed il commitment e la relazione negativa tra clima di giustizia e turnover²⁴.

²⁰ Litwin, G.H. e Stringer, R. A. J. (1968). Motivation and organisational climate.

²¹ Evan, W. M. (1968). A System Model of Organizational Climate.

²² Citato in Emanuel, F., Colombo, L., Cortese, C. G e Ghislieri, C. (2017). Il ruolo della percezione del clima di sicurezza e la relazione con la soddisfazione lavorativa: uno studio esplorativo in tre differenti contesti occupazionali.

²³ Susskind, A. M., Kacmar, K. M. e Borchgrevink, C. P. (2018). The Relationship of Service Providers’ Perceptions of Service Climate to Guest Satisfaction, Return Intentions, and Firm Performance.

²⁴ Simons, T. e Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes.

2.3.1 - I 4 approcci al clima organizzativo

La letteratura in merito al clima organizzativo è molto ricca e comprende diverse visioni in merito a quali siano i fattori determinanti di tale costrutto.

In particolare, nel 1992 Frefericks Volkwein J. e Thomas Moran E. analizzano le ricerche maggiormente rilevanti in questo campo e individuano quattro approcci teorici allo studio del clima organizzativo²⁵. I vari approcci differiscono tra loro soprattutto in base al peso che viene dato di volta in volta, nel processo di formazione del clima organizzativo, ad alcuni elementi ricorrenti, ovvero la struttura stessa dell'impresa, le percezioni soggettive dei membri che ne fanno parte e le interazioni sociali che questi hanno tra di loro e con l'azienda.

Il primo approccio è quello strutturale. In questo caso il clima organizzativo viene considerato un mero attributo dell'impresa e, pertanto, una manifestazione dalla struttura dell'organizzazione stessa. Secondo questa visione il clima organizzativo dipende da fattori oggettivi quali “la dimensione dell'organizzazione, il grado di centralizzazione nei processi di decision-making, il numero di livelli gerarchici, la natura della tecnologia impiegata[...]²⁶ e, di conseguenza, strutture organizzative differenti generano climi organizzativi differenti. Stando a questo approccio, il clima non dipende e non è influenzato dalle percezioni degli individui operano all'interno dell'impresa o dalle variabili soggettive che ne derivano, ma, al contrario, il clima stesso è in grado di influenzare le percezioni individuali ed è capace di direzionare i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone.²⁷ I lavoratori non contribuiscono alla formazione del clima organizzativo ma semplicemente lo incontrano e lo acquisiscono. Questa visione ha subito svariate critiche. Le principali riguardano la mancata considerazione delle interpretazioni soggettive e di gruppo della struttura organizzativa, la mancata distinzione tra clima organizzativo e clima psicologico e l'incapacità di spiegare come sia possibile che il clima organizzativo venga

²⁵ Moran E.T. e Volkwein F. (1992). The Cultural Approach to the formation of organizational climate.

²⁶ Ibidem

²⁷ Formisano, V. (2009). Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito.

percepito in modalità diverse da persone che operano nei reparti della stessa organizzazione²⁸.

La seconda prospettiva teorica proposta da Moran e Volkwein prende il nome di approccio percettivo o approccio psicologico.

In questo approccio le percezioni soggettive degli individui hanno un ruolo centrale nella formazione del clima aziendale. Queste sono influenzate sia da variabili soggettive, quali la comunicazione e le influenze subite, sia da variabili oggettive, come ad esempio gli stili di leadership adottati, le procedure e i processi decisionali operanti. Tale visione appare complementare a quella dell'approccio strutturale: si ha un rapporto di causalità tra i comportamenti delle persone, le loro impressioni e sensazioni e la struttura organizzativa. Ciò accade perché gli individui interpretano in modo soggettivo le caratteristiche strutturali dell'organizzazione, ognuno in base ai propri tratti di personalità e a ciò che a livello psicologico ritiene più significativo. Di conseguenza ogni membro sviluppa una propria rappresentazione psicologica astratta del clima organizzativo. Nella forma più pura dell'approccio percettivo, "il clima è semplicemente osservabile a livello individuale come clima psicologico"²⁹.

Le principali critiche mosse a questo approccio riguardano la sua visione eccessivamente soggettiva e individuale, che esclude l'analisi della realtà oggettiva dell'azienda e delle interazioni con gli altri lavoratori. Manca inoltre di considerare il fatto che gli individui non sono soggetti passivi che si limitano ad adattarsi all'ambiente dell'organizzazione, ma hanno anche un ruolo attivo all'interno di essa, ad esempio tentando di apportare cambiamenti al fine di migliorarla.³⁰

Il terzo approccio proposto dai due ricercatori prende il nome di approccio interattivo o interazionista e sviluppa i concetti dei due approcci precedenti, basando la formazione del clima organizzativo nelle interazioni sociali che originano fra i membri del gruppo e in come essi vedono e percepiscono l'organizzazione stessa. In questa visione il clima organizzativo deriva da "l'effetto combinato

²⁸ Ibidem

²⁹ Moran E.T. e Volkwein F. (1992). The Cultural Approach to the formation of organizational climate.

³⁰ Ibidem

dell'interazione tra caratteristiche della personalità ed elementi strutturali dell'organizzazione"³¹. Tale approccio risulta essere un ibrido tra l'approccio strutturale e quello percettivo, dove si mettono in relazione le caratteristiche oggettive dell'organizzazione (la struttura) e le percezioni soggettive individuali. La novità di questo punto di vista sta nel fatto che le determinanti soggettiva e oggettiva del clima influenzano le interazioni tra i diversi attori dell'organizzazione, ma sono proprio la comunicazione e gli scambi tra colleghi e con l'organizzazione che permettono di sviluppare il clima aziendale. Una delle principali critiche mosse all'approccio interattivo è la mancata considerazione della capacità di una cultura aziendale forte e condivisa di influire sulle persone e sulle relazioni che intercorrono all'interno dell'organizzazione³².

L'ultimo approccio proposto da Moran e Volkwein è l'approccio culturale. Questo prende in considerazione il modo in cui le percezioni e le interazioni sono influenzate dalla cultura dell'azienda. L'elemento centrale che permette di formare il clima aziendale risiede nella modalità in cui i gruppi interpretano, costruiscono e negoziano la realtà attraverso la creazione della cultura aziendale. Il focus passa quindi dall'individuo ai gruppi e ciò che viene evidenziato è il ruolo strategico della cultura aziendale³³, dal momento che essa determina la singolarità dell'azienda, definisce, direziona e giustifica l'agire individuale e permette gli sforzi organizzati stanti alla base delle imprese.

In questo modello la cultura è basata su due elementi:

- il contenuto, ossia il significato attribuito a credenze, valori e norme che uniscono le persone e permettono loro di interpretare e comprendere l'ambiente lavorativo
- la forma, ossia la modalità, diretta o indiretta, attraverso cui vengono espressi i significati e che comprende l'elaborazione di modelli condivisi, simboli e rituali.

In questa prospettiva teorica permangono l'importanza delle componenti strutturali e di quelle soggettive, come nei primi due approcci, e vengono prese in

³¹ Ibidem

³² Innocenti, L. (2013). Clima organizzativo e gestione delle risorse umane.

³³ Per approfondimento sulla cultura organizzativa vedere capitolo 2.4.

considerazione le interazioni sociali, come nel terzo. Tra le critiche mosse a questa visione, la principale riguarda la difficoltà di stabilire in maniera netta e condivisa il confine tra il concetto di clima organizzativo e quello di cultura aziendale³⁴.

2.3.2 - Le variabili del clima organizzativo

Il panorama degli studi relativi al clima organizzativo comprende una molteplicità di teorie e punti di vista più o meno differenti tra loro, ma in ultima istanza concordi nel riconoscere al clima la caratteristica di multidimensionalità. Nel corso degli anni sono stati delineati diversi quadri teorici di riferimento relativi al costrutto del clima organizzativo, con lo scopo di individuare e descrivere le singole componenti che lo caratterizzano.

Il modello proposto da Litwin e Stringer nel 1968 prevede la classificazione delle componenti del clima organizzativo in nove dimensioni chiave³⁵:

- la struttura: regole, norme e processi presenti all'interno dell'organizzazione;
- la responsabilità: grado di autonomia decisionale concessa ai lavoratori;
- la ricompensa: riconoscimento, di natura monetaria o non, concesso ai lavoratori a seguito di un lavoro considerato ben fatto e meritevole di premio, con lo scopo di incrementare la motivazione al lavoro ed incentivare il lavoratore;
- il rischio: grado di challenge e rischio percepiti nell'ambiente di lavoro;
- il calore: relazioni e interazioni positive che rendono piacevole l'ambiente di lavoro;
- il supporto: altruismo e sostegno percepiti da parte di manager e colleghi;
- gli standard: importanza attribuita agli obiettivi impliciti o espliciti e livelli di performance;
- il conflitto: situazioni ostili o di contrasto in cui due o più individui esprimono opinioni divergenti;

³⁴ Innocenti, L. (2013). Clima organizzativo e gestione delle risorse umane.

³⁵ Sims, H. P. e LaFollette, W. (2006). An assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire.

- l'identità: senso di appartenenza all'organizzazione e al team di lavoro.

Pochi anni dopo, Campbell e colleghi riclassificano le nove dimensioni proposte da Litwin e Stringer in quattro: "autonomia individuale, grado di imposizione della struttura sui ruoli, orientamento alle ricompense e coinvolgimento, calore e sostegno"³⁶.

Successivamente James e Jones propongono sei componenti chiave per analizzare il clima organizzativo³⁷:

- il conflitto e l'ambiguità: fattori che diventano elevati quando manca chiarezza nella struttura organizzativa e nella definizione di ruoli, compiti e mansioni, e vi è un disallineamento tra gli obiettivi individuali e quelli dell'organizzazione;
- le sfide lavorative, l'importanza e la varietà: elementi che riguardano le percezioni del lavoratore in merito al suo ruolo in azienda e alle attività da lui svolte;
- il supporto ed il sostegno da parte dei capi: percezione dei lavoratori in merito all'aiuto ricevuto dai propri superiori nello svolgimento delle proprie mansioni e nei rapporti interpersonali;
- la collaborazione, la cordialità ed il calore nel gruppo di lavoro: senso di appartenenza al team di lavoro e qualità delle relazioni tra i membri del gruppo;
- lo spirito professionale ed organizzativo: facoltà di poter esprimere le proprie opinioni liberamente e possibilità di crescita personale e lavorativa offerta dal ruolo e dall'organizzazione;
- gli standard di lavoro: grado di rigidità delle mansioni lavorative.

Secondo un modello più recente, proposto dalla Professoressa Alessandra D'Amato e dal Professor Vittorio Majer tra il 2001 ed il 2005, le dimensioni chiave del clima aziendale sono tredici³⁸:

- l'autonomia: indipendenza ed autodeterminazione nell'organizzazione del lavoro;
- la comunicazione: disponibilità e comprensibilità delle informazioni;

³⁶ Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. e Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness.

³⁷ Jones, A. P. e James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions.

³⁸ Innocenti, L. (2013). Clima organizzativo e gestione delle risorse umane.

- il team: coesione ed affiatamento all'interno del gruppo di lavoro;
- la job description: chiarezza nella definizione di ruoli e mansioni;
- il job involvement: coinvolgimento delle persone nel lavoro e nell'organizzazione;
- il dinamismo/sviluppo: percezione in merito alle azioni adottate dall'azienda per favorire lo sviluppo dell'organizzazione e il progresso sociale;
- reward: equità, imparzialità e sensibilità sociale percepita in merito alle politiche redistributive, di carriera e al sistema di ricompense;
- la leadership: relazioni e interazioni con i superiori;
- l'innovatività: propensione all'innovazione;
- la coerenza: congruenza percepita tra gli orientamenti strategici e la loro traduzione operativa.
- la libertà: possibilità di esprimere e manifestare liberamente le proprie idee, opinioni e sentimenti;
- l'environment: l'ambiente fisico e quello psicologico;
- la fairness: equità sociale e sentimento d'imparzialità.

Le percezioni individuali e le caratteristiche oggettive di un'organizzazione sono elementi che possono essere studiati sotto innumerevoli punti di vista, ampi o dettagliati in base a quanto nello specifico si voglia analizzare una determinata componente. Inoltre, le organizzazioni sono sistemi complessi, all'interno dei quali si sviluppano molteplici relazioni, e di conseguenza le variabili del clima da riconoscere e isolare possono essere facilmente reinterpretate ogni volta con differenze minime o più marcate di modello in modello. Questa natura sfaccettata e multidimensionale delle percezioni soggettive e delle organizzazioni ha portato alcuni autori, come Schneider nel 1975, ad affermare che la metodologia più corretta per analizzare il clima organizzativo consiste nell'individuazione delle variabili chiave caso per caso, in base alle specifiche di interesse in quel preciso

studio ed allo scopo della ricerca³⁹, negando così la possibilità di sviluppare un modello teorico universalmente applicabile.

Data la presenza di numerose definizioni di clima organizzativo e di molteplici approcci riguardo a come questo si formi, è pressoché impossibile e anche poco utile definire un set di variabili universalmente valido e condiviso. Di seguito sono brevemente riassunte alcune caratteristiche comuni e ricorrenti nei vari modelli teorici:

- la motivazione al lavoro;
- la soddisfazione sul lavoro;
- l'ambiente di lavoro;
- il senso di appartenenza: la misura in cui i membri dell'organizzazione si sentono parte del proprio team di lavoro e dell'azienda stessa, ne riconoscono i valori e condividono mission e vision;
- gli stili di leadership: gli stili operativi adottabili dai leader possono essere classificati in stile autoritario, stile democratico e lassair-faire;
- le relazioni sociali: comprende le interazioni lavorative e non lavorative, il grado di collaborazione e riguarda sia la comunicazione orizzontale che quella verticale;
- la comunicazione aziendale: disponibilità e chiarezza delle informazioni;
- la chiarezza del ruolo;
- l'autonomia;
- la responsabilità e la fiducia;
- il sistema di riconoscimenti;
- i feedback e il supporto;
- la giustizia e l'imparzialità.

Un'ulteriore problematicità è riscontrabile nel fatto che ciascuna variabile presa in considerazione è inserita all'interno di un sistema complesso, formato da una

³⁹ Patterson, M., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation.

pluralità di relazioni, cause ed effetti. Ogni elemento è strettamente interconnesso e di conseguenza influenza gli altri e viene a sua volta influenzato. Ad esempio, la soddisfazione sul lavoro dipende dal clima aziendale e il clima aziendale dipende dalla soddisfazione sul lavoro. Risulta quindi difficile stabilire in che grado una singola variabile deliberatamente isolata influenzi in modo autonomo il clima organizzativo. Non è possibile cioè determinare in modo arbitrario e convenzionale di quanto una componente sia più influente sul clima organizzativo rispetto a un'altra, ad esempio ricorrendo al calcolo percentuale, anche perché, ponendo la risorsa umana al centro dell'operazione, ogni tentativo di trasporre le percezioni soggettive del lavoratore in un dato numerico preciso è di per sé almeno in minima parte fallimentare. Le organizzazioni sono da considerarsi non più ambienti meramente tecnici, ma contenitori di relazioni, sentimenti e in generale comportamenti umani soggettivi. In ultima istanza è proprio la natura stessa del concetto di clima organizzativo a rendere impossibile l'adesione a un modello unico di analisi.

2.3.3 - Misurare il clima organizzativo

La misurazione di un costrutto particolarmente variegato quale il clima organizzativo risulta essere complessa e non prevede la disponibilità di uno strumento unico e perfetto, applicabile in ogni caso oggetto di studio. La scelta del modello di analisi da adottare dipenderà dagli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Le tecniche maggiormente utilizzate per misurare il clima organizzativo sono il questionario, le interviste individuali e i focus group. Per avere una misurazione quanto più corretta possibile, sarebbe auspicabile coinvolgere tutti i soggetti interessati (lavoratori dipendenti e non), ma questa soluzione è altamente dispendiosa sia in termini di tempo che a livello di costi. Pertanto solitamente si

ricorre al campionamento, ossia alla selezione di un gruppo limitato di individui ma rappresentativo della popolazione⁴⁰ in analisi.

Indipendentemente dalla metodologia adottata, i manager e la direzione non devono percepire i risultati emersi come un attacco personale o una critica negativa al loro operato, quanto piuttosto come una critica costruttiva che permette di comprendere i punti di debolezza e le lacune nelle pratiche manageriali, al fine di adottare un programma operativo che ne permetta la risoluzione.

Ciò significa che i partecipanti non devono in alcun momento, prima, durante o dopo la ricerca, temere ripercussioni personali o professionali come conseguenza delle idee e delle opinioni espresse.

Ad oggi l'approccio dominante nell'analisi del clima organizzativo è quello di sottoporre ai dipendenti (o a un campione di essi) un questionario⁴¹, solitamente con domande di indagine a scala Likert. La scala Likert prevede una serie di dichiarazioni precompilate, a cui l'intervistato deve reagire indicando in quale grado è in accordo o in disaccordo. Di norma le risposte sono sottoposte in una scala ordinata a 5 o 7 punti, in cui quella "di mezzo" è neutrale. L'adozione del questionario come strumento di analisi permette di impiegare una procedura standardizzata: a tutti i soggetti interrogati vengono poste le stesse domande, formulate nello stesso modo. Vengono inoltre offerte le stesse possibili risposte, permettendo così la comparabilità dei dati e dando la possibilità di svolgere analisi statistiche. È necessario che le domande poste nel questionario siano sufficientemente dettagliate, al fine di ottenere delle informazioni utili e affidabili, ma allo stesso tempo non devono essere troppe, dal momento che un'eccessiva durata di compilazione ne potrebbe compromettere l'efficacia, spingendo i soggetti a compilarlo in modo non preciso e veritiero. Ciò risulterebbe in una raccolta di dati "fasulli" e in una visione distorta del reale clima aziendale. Un'altra condizione

⁴⁰ In statistica per popolazione si intende l'insieme di tutti gli elementi che si è interessati ad analizzare.

⁴¹ Clegg, S. R. e Bailey, J. R. (Preprint version. Later published as Organizational Climate in International Encyclopedia of Organization Studies). Organisational Climate.

necessaria quando si sottopone i lavoratori al questionario è che la compilazione deve essere facoltativa e deve essere anonima: queste due condizioni sono fondamentali in quanto permettono alle persone di esprimersi in piena sincerità. Ottenute le risposte, queste vengono aggregate e analizzate in valori medi o in percentuale. Sarà poi compito dell'HR e del management rispondere alle esigenze emerse dallo studio dei risultati, adottando tempestivamente un piano d'azione che permetta di risolvere i problemi emersi o di migliorare nelle situazioni che sono risultate critiche. Il questionario è una soluzione budget-friendly (rispetto agli altri due strumenti) e richiede minor impiego di tempo, ma non permette di comprendere le relazioni di causalità tra le variabili o l'influenza esercitata dagli elementi della struttura organizzativa e dell'ambiente sulle percezioni e sui comportamenti dei lavoratori.

Negli anni i ricercatori hanno sviluppato numerosi modelli di questionario utilizzabili per misurare il clima organizzativo, le cui variabili di analisi differiscono in base al modello teorico di riferimento, ossia alla visione dell'autore sul clima organizzativo e su quali fossero gli elementi che lo costituiscono.

Il "Litwin and Stringer Organisational Climate Questionnaire", abbreviato in LSOCQ, è un modello di questionario sviluppato da Marvin Litwin e Howard Stringer nel 1968 che permette di misurare come il contesto lavorativo venga percepita dai membri dell'organizzazione. Il questionario è composto da 50 item a cui i partecipanti dell'indagine dovranno rispondere mediante una scala Likert a 4 punti. Nella loro pubblicazione, gli autori indicano che 7 su 9 delle dimensioni analizzate attraverso il questionario hanno un buon livello di "scale consistency".

Un ulteriore modello è il M_DOQ, acronimo di Majer and D'Amato Organizational Questionnaire, proposto da D'Amato A. e Majer V. nel 2005. Si compone di 120 item relativi alle 13 dimensioni del loro modello teorico di riferimento.

Particolarmente diffusa è la sua versione ridotta, il M_DOQ10, contenente solo 70 item distribuiti su 10 delle 13 dimensioni del modello teorico da loro proposto:

“comunicazione, autonomia, team, coerenza, job description, job involvement, equità, leadership, innovatività e dinamismo”.

Il Team Climate Inventory (TCI) ideato da Neil R. Anderson e Michael A. West nel 1994 comprende 61 items riguardanti 4 dimensioni: “la visione del team di lavoro, la sicurezza di partecipazione (a sua volta suddivisa in partecipazione e sicurezza del gruppo), l’orientamento al compito ed il sostegno all’innovazione”⁴².

Il Work Environment Scale (WES) è un questionario sviluppato nel 1994 da Rodolph Moos, professore del Dipartimento di Psichiatria e Scienze Comportamentali all'Università di Stanford. Questa scala si compone di 90 affermazioni con risposta vero/falso distribuite su 10 dimensioni che possono essere raggruppate in 3 macro-categorie di analisi: le relazioni, la crescita personale (o Goal Orientation) e la struttura organizzativa.

Un'altra metodologia di indagine per la misurazione del clima organizzativo è l'intervista. Chi conduce l'intervista sottopone oralmente all'intervistato una serie di domande a risposta aperta, avviando così una conversazione su un determinato tema. Solitamente l'intervista è semi-strutturata, ovvero chi conduce la ricerca fissa il tema, le linee guida generali e gli argomenti che devono essere discussi, stilando quindi una “scaletta”; altre metodologie prevedono un'intervista libera, in cui viene prestabilito solamente il tema di analisi, oppure, al contrario, un'intervista totalmente strutturata in cui l'intervistatore pone all'intervistato le domande di un questionario e lo compila sulla base delle risposte che gli vengono fornite. La rilevazione del clima organizzativo attraverso questo strumento richiede un notevole dispendio di tempo e, di conseguenza, di denaro, sia per raccogliere i dati che per elaborarli, inoltre i risultati raccolti attraverso le interviste individuali sono difficilmente comparabile.

Un ultimo strumento che permette l'analisi e lo studio del clima aziendale è il focus group, o intervista di gruppo. Questa tecnica di rilevazione dei dati prevede di

⁴² Formisano, V. (2009). Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito.

sottoporre un set di domande in merito a un argomento specifico, non più individualmente a ciascun partecipante, come nell'intervista, ma a un gruppo di persone. Starà a chi conduce l'indagine decidere se il gruppo deve essere omogeneo dal punto di vista del ruolo organizzativo ricoperto dai partecipanti oppure eterogeneo. Differenze di gerarchia potrebbero infatti portare le persone ai livelli inferiori della scala gerarchica a temere di esprimere opinioni contrastanti rispetto a quelle dei propri superiori. Al tempo stesso però, un gruppo eterogeneo ha maggior possibilità di far emergere e discutere un ampio ventaglio di posizioni, mentre un gruppo omogeneo riuscirà ad andare in maggiore profondità lavorando su un set di opinioni più ristretto. Il gruppo viene quindi invitato a interagire, parlando, discutendo e confrontarsi in modo libero, stimolando la condivisione di idee e suggerimenti, sotto la supervisione di uno o più moderatori interni o esterni all'impresa. Il moderatore deve essere in grado di ascoltare e comprendere le opinioni e i suggerimenti del gruppo, ma deve essere anche in grado di interpretare gli atteggiamenti e di leggere le espressioni non verbali, attraverso l'analisi del linguaggio del corpo. Un altro compito del moderatore è quello di controllare che i partecipanti con personalità maggiormente autoritaria o particolarmente attivi non assumano la direzione informale del gruppo: lo stabilirsi di una gerarchia potrebbe risultare nell'inibizione dei partecipanti più timidi, introversi o insicuri, riducendo così la dinamicità della discussione e la presa di posizioni divergenti.

L'interazione tra i partecipanti al focus group permette di individuare un'ampia varietà di possibili opinioni riguardo a un determinato tema, ma non consente di comprenderne la distribuzione all'interno della popolazione.

Spesso i focus group vengono impiegati in seguito alla somministrazione di un questionario per indagare più a fondo uno o pochi aspetti determinati oppure per comprendere quali potrebbero essere le reazioni della popolazione all'adozione del piano d'azione sviluppato dall'HR e dal management o, viceversa, può essere impiegato preliminarmente all'indagine quantitativa con il questionario per comprendere e definire con maggiore precisione le dimensioni più interessanti e rilevanti per la popolazione.

2.4 - Cultura organizzativa

L'etimologia del termine "cultura" non si riferisce, come verrebbe spontaneo pensare, ai valori condivisi e ai presupposti di base di un gruppo, bensì deriva dal verbo latino "colere" che significa "coltivare", inteso come lavorazione dei terreni allo scopo di aumentare la produzione agricola. È con l'affermazione del pensiero filosofico classico che il significato della parola cultura si amplia: dalla mera cura della terra si arriva a intendere la cura e l'educazione dello spirito, sia per quanto riguarda la devozione al soprannaturale (culto), sia la formazione della persona e del suo intelletto.

Nel gergo comune con "cultura" si intende l'insieme di elementi, quali conoscenza, credenze, abitudini, simboli, morale, riti, costumi e arte, acquisiti da un individuo in quanto membro della società o di un gruppo sociale. La cultura non è quindi da considerarsi un processo mentale soggettivo, né una percezione individuale, ma deriva dall'interazione tra molteplici soggetti appartenenti a uno stesso gruppo, sia esso relativo a un luogo, a una popolazione o a un'azienda. Spesso la cultura di un gruppo non viene attivamente avvertita dai soggetti che ne fanno parte, dal momento che questi la incontrano e la assorbono in maniera naturale e spesso inconsapevole. Al contrario, un soggetto esterno al gruppo nel momento in cui ne entra in contatto può impiegare diverso tempo per comprenderla e assimilarla. Da ciò si deduce che la cultura si trova nel livello preconsciouso⁴³ della mente umana.

Nel contesto manageriale, la cultura organizzativa si riferisce a i valori di un'organizzazione, i modelli di comportamento messi in atto, i linguaggi, i simboli, i rituali, la tecnologia e la sua identità in generale. Nel corso del tempo diversi

⁴³ Il preconsciouso è uno dei tre sistemi della mente secondo la teoria topografica di Sigmund Freud: è una zona intermedia tra il livello conscio ed il livello inconscio. Il livello conscio contiene tutto ciò di cui una persona è consapevole e gli permette di avere consapevolezza di sé e dell'ambiente che lo circonda; al contrario, il livello inconscio contiene le attività mentali non presenti nella coscienza di un individuo e di conseguenza non controllabili razionalmente. Il preconsciouso è quindi la parte di coscienza che le persone non ricordano e che può affiorare se stimolata.

studiosi hanno dato una propria definizione di cultura organizzativa, ne hanno individuato diversi livelli di articolazione così come diverse tipologie a seconda della struttura dell'azienda e degli obiettivi perseguiti. In letteratura si è anche affrontato il tema della debolezza di alcuni approcci, ai quali sono state mosse diverse critiche, derivate in primo luogo dal fatto che la cultura organizzativa è un fenomeno complesso e sfaccettato. Altre riflessioni emerse negli anni riguardano la relazione tra cultura e benessere e tra cultura e clima.

Per quanto riguarda il concetto stesso di cultura aziendale, nel 1966 Marvin Bower, allora CEO di McKinsey & Company, lo sintetizza con la frase “The way we do things around here”. Secondo la definizione proposta da Jaques, la cultura di un'azienda “è il suo modo consueto e tradizionale di pensare e di agire, che è condiviso in misura più o meno ampia da tutti i suoi membri e che i nuovi assunti devono imparare, e almeno parzialmente accettare, se vogliono essere accettati dall'azienda”. Secondo Ouchi la cultura organizzativa “consiste in un insieme di simboli, cerimonie e miti che comunicano i valori e le credenze sottostanti di tale organizzazione ai suoi dipendenti”. Pochi anni dopo, nel 1999 Schein definisce la cultura organizzativa come l'insieme di forze invisibili e solitamente inconsce, che influenzano il modo di pensare e quello di agire di un individuo e di un gruppo. Di conseguenza, la cultura aziendale determina obiettivi, strategie e modi di agire di un'organizzazione. Da queste definizioni si percepisce come la cultura di un'azienda dipenda dai valori condivisi dalla leadership, ovvero i dirigenti, e come questa influenzi di conseguenza il loro processo di decision-making.

Secondo Schein, la cultura di un'azienda si articola su 3 livelli:

- il primo livello è quello più superficiale e riguarda gli artefatti, ovvero le caratteristiche osservabili dell'ambiente fisico e sociale (ad esempio la lingua scritta e parlata, le abitudini e il comportamento dei gruppi);
- il secondo livello riguarda i valori espliciti delle organizzazioni;
- il terzo livello, ovvero quello più profondo, si riferisce alle assunzioni di base che guidano i comportamenti e determinano i modi di pensare dei gruppi.

Cameron e Freeman nel 1991 identificano quattro tipologie di cultura organizzativa⁴⁴. Nella prima, la cultura del clan, l'azienda stimola, guida e supporta i propri dipendenti in un ambiente basato sul team. La comunicazione, la collaborazione e le relazioni interpersonali sono elementi prioritari in questo modello, pertanto le aziende hanno solitamente una struttura orizzontale. La seconda, ovvero la cultura dell'adhocrazia, si basa sul mettere in discussione lo status quo e premia, invece, l'innovazione e la proattività. I dipendenti sono quindi incoraggiati a tentare, rischiare e portare cambiamento. La terza, o cultura gerarchica, è una cultura altamente formale, basata su catene di comando e rispetto della gerarchia, dove la comunicazione e i processi decisionali hanno un flusso verticale, dal vertice aziendale al livello operativo. Il focus dell'ultima tipologia, la cultura di mercato, è invece lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi che anticipino la concorrenza, pertanto il contesto lavorativo deve essere basato su il raggiungimento di obiettivi, il rispetto di scadenze e l'ottenimento di risultati. Come per il clima, anche per la cultura con il passare degli anni gli studi in questo campo si sono focalizzati su alcuni suoi elementi specifici e isolati. Nel 2015 Schein critica questo approccio, affermando che la cultura organizzativa è un fenomeno complesso e di conseguenza deve essere analizzata tramite una visione olistica e gestaltica.

Esiste una relazione diretta tra cultura organizzativa e benessere organizzativo, dal momento che solo un'azienda con una cultura ben definita e con valori volti al riconoscimento del singolo dipendente è in grado di garantire il benessere. Come spiegato sopra, la cultura riguarda valori e presupposti profondamente radicati nelle realtà aziendali, pertanto controllare e modificare la cultura di un'organizzazione è un'attività complessa che richiede un elevato impiego di tempo e risorse. Chi maggiormente possiede la facoltà di modificare e influenzare la cultura di un'azienda è il top manager, grazie alla diffusione dei valori fondamentali

⁴⁴ Cameron, K. e Freeman, S. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness.

dell'azienda. È quindi compito dei leader creare una cultura aziendale solida, allineata alla vision, alla mission e agli obiettivi dell'organizzazione. Nel caso in cui la promozione di valori che favoriscono il benessere di ciascun individuo non sia uno degli obiettivi primari dei dirigenti, si viene a creare un ambiente di lavoro poco accogliente che non si prende cura dei propri lavoratori, considerandoli mera forza lavoro, e che esclude e ignora le caratteristiche e le necessità individuali della persona.

La cultura organizzativa e il clima organizzativo sono due concetti simili e in continuità tra loro: la cultura, come visto nel paragrafo precedente, riguarda i valori e le ideologie profondamente radicati nell'organizzazione, mentre il clima si riferisce a fattori ambientali percepibili a livello conscio.

La sovrapposizione tra i due si manifesta in particolar modo negli atteggiamenti e nei valori, ovvero nelle dimensioni più superficialmente visibili del comportamento, ma la cultura aziendale agisce anche a un livello più profondo, quello dei presupposti, ossia degli assunti alla base del pensiero. La cultura aziendale si riflette quindi sul clima organizzativo, che ne è una sua manifestazione esterna. Proprio a causa della mancanza di una definizione unica e condivisa dei due concetti, che ne delimita i confini, e per la loro sovrapposizione, questi vengono spesso ed erroneamente interscambiati nella letteratura organizzativa. Dato che la cultura è radicata nell'organizzazione, si può considerare come una sua caratteristica durevole, più difficile da controllare e modificare rispetto al clima, che è invece solo relativamente durevole.

3 - Il benessere soggettivo

3.1 - Cos'è il benessere soggettivo

La letteratura che riguarda il benessere è vasta e il tema è stato studiato sotto innumerevoli punti di vista in diverse discipline, tra cui filosofia, economia e psicologia. Tra gli altri, anche gli studi di management hanno abbandonato la visione secondo cui il benessere di una persona deriva esclusivamente, o in modo prevalente, dal suo reddito e dai beni materiali che possiede, abbracciando invece una visione che tiene in considerazione la componente soggettiva e psichica del benessere, inteso come stare bene con se stessi e stare bene con gli altri.

A partire dagli anni '80 molteplici studi sono stati condotti in merito al benessere degli individui e alla correlazione tra benessere e performance lavorative. Sono inoltre nate nuove discipline di ricerca che si avvicinano al benessere secondo questo nuovo punto di vista. Quella di maggiore rilevanza per questo scritto è la psicologia positiva.

Movimento fondato da Martin Seligman negli anni '90, la psicologia positiva è “lo studio scientifico del funzionamento umano positivo e fiorente su più livelli che include la dimensione biologica, personale, relazionale, istituzionale, culturale e globale della vita”⁴⁵. A differenza degli studi di psicologia tradizionale, la prospettiva terapeutica e di ricerca non è più focalizzata sulle patologie, i deficit e le carenze della persona ma si concentra sulle risorse dell'individuo e i suoi punti di forza. Lo psicologo Christopher Peterson definisce la psicologia positiva come “lo studio scientifico di ciò che rende la vita degna di essere vissuta” e aggiunge che “il suo focus è creare 'cose' positive nella vita, così come sistemare al meglio quanto, invece, va male. Si relaziona alla creazione di vite piene in persone normali e alla cura della loro patologia”⁴⁶.

⁴⁵ Seligman, M. E. P. e Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction.

⁴⁶ Peterson, C. (2006). A primer in positive psychology.

Spesso il termine “felicità” viene utilizzato per indicare il benessere individuale di un soggetto, ma questo utilizzo è improprio, dal momento che la felicità può riferirsi a uno stato generale di benessere, alla tendenza ad avere prevalentemente pensieri ed emozioni positive o a un sentimento temporaneo di gioia che la persona prova in un preciso istante, mentre il benessere soggettivo, invece, si riferisce a come un individuo valuta la qualità della propria vita, quest’ultima definita dall’Organizzazione Mondiale della Sanità come “la percezione individuale della propria posizione nella vita in riferimento al contesto culturale e al sistema di valori di appartenenza e in relazione ai propri obiettivi, aspettative, standard e preoccupazioni. È un concetto di ampia portata influenzato in modo complesso dalla salute fisica, dallo stato psicologico, dalle credenze personali, dalle relazioni sociali e dalle condizioni ambientali”⁴⁷. Sia la dimensione fisica che quella psicologica di una persona vengono prese in considerazione all'interno del concetto di qualità della vita, e di conseguenza anche in quello di benessere soggettivo, dato che sono interconnessi. La sola assenza di malattia, fisica e psicologica, non è sufficiente affinché un soggetto sia considerabile in salute⁴⁸ e abbia un elevato livello di qualità della vita. Studi sulla qualità della vita distinguono, inoltre, gli indicatori oggettivi, quali le condizioni abitative e la salute fisica, dagli indicatori soggettivi, come ad esempio le percezioni in merito al proprio benessere psicologico, gli obiettivi e le aspirazioni raggiunte.

Negli studi di psicologia positiva si distinguono due visioni della natura umana, da cui derivano due diversi approcci per raggiungere e incrementare il benessere di un soggetto.

Nella visione edonistica lo scopo di ogni azione umana è l’ottenimento di piacere immediato, attraverso la stimolazione dei sensi e delle emozioni, pertanto la felicità non è un mezzo per ottenere determinate condizioni, bensì il fine ultimo di ogni azione umana; si tratta di una felicità a breve termine, che si riduce di intensità quando lo stimolo che la genera si allontana. Negli studi sul benessere soggettivo ci

⁴⁷ World Health Organization (WHO) Quality of Life Assessment Group (1996). What quality of life?.

⁴⁸ Page, K. M. e Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model.

si focalizza sulle sensazioni, percezioni e pensieri riportati dagli individui e si studia quali esperienze permettono di conseguire il piacere.

Nella visione eudemonica, invece, la felicità deriva dallo sviluppo personale, ovvero dalla crescita cognitiva, morale, emotiva ecc., e il livello di felicità di una persona dipende dal raggiungimento dei suoi obiettivi e da quanto è soddisfatta di se stessa. Il core focus della prospettiva eudemonica è la realizzazione del potenziale di una persona e di conseguenza gli studi sul benessere soggettivo analizzano i fattori che stimolano lo sviluppo e portano alla realizzazione delle potenzialità personali.

Su un piano teorico queste due correnti sono scisse e distinte, ma in letteratura il benessere è considerato un costrutto multidimensionale che comprende entrambe le visioni: quella edonistica, secondo cui il benessere soggettivo coincide con la felicità e il piacere immediato, e quella eudemonica, secondo la quale il benessere deriva dall'auto-realizzazione e dallo sviluppo delle proprie potenzialità.

Secondo la definizione di benessere soggettivo proposta da Diener, primo ad utilizzare questo termine in una pubblicazione scientifica, questo è un costrutto formato da due componenti distinte ma correlate tra loro: quella cognitiva e quella affettiva.

La componente cognitiva riguarda il grado di soddisfazione per la propria vita nel suo complesso, valutato attraverso un'analisi retrospettiva. L'analisi retrospettiva permette alla persona di valutare ed esprimere un livello di soddisfazione basandosi sul raggiungimento dei propri obiettivi e delle proprie aspirazioni, sul confronto con i propri pari o con figure considerate significative e sulle proprie esperienze passate. La componente affettiva riguarda le emozioni che i soggetti provano e può essere divisa in sentimenti positivi e sentimenti negativi. Quando il grado di benessere è elevato la persona sperimenta una preponderanza di emozioni positive (cioè percepite come piacevoli), e una carenza o assenza di emozioni negative (cioè percepite come spiacevoli). Secondo alcuni autori, come Veenhoven, gli elementi che determinano e influiscono sulla componente affettiva sono universali, ossia non

subiscono grandi variazioni in base alle caratteristiche culturali delle persone o al loro stile cognitivo.

In una pubblicazione di Das, Jones-Harrell, Fan, Ramaswami, Orlove e Botchwey⁴⁹, gli studi in merito al benessere individuale vengono classificati in quattro categorie, in base ai diversi elementi che lo influenzano:

- le teorie sulla realizzazione e sul coinvolgimento illustrano l'influenza di obiettivi, bisogni e attività sul benessere di una persona;
- le teorie sull'orientamento personale derivano il benessere soggettivo dal temperamento di una persona, dal momento che questo influisce su orientamento, crescita e realizzazione personale e sui processi di engagement;
- le teorie valutative riguardano la componente cognitiva del benessere, pertanto analizzano la correlazione tra il livello di soddisfazione della propria vita, il processo di auto-realizzazione e le emozioni percepite;
- le teorie emotive si focalizzano sull'aspetto affettivo del benessere soggettivo, ovvero analizzano le emozioni e le percezioni dell'individuo.

Secondo queste teorie, qualsiasi elemento che influenzi o abbia un effetto su orientamento personale, obiettivi, bisogni, attività, valutazioni o emozioni è un fattore determinante del benessere soggettivo. Ad esempio, secondo questa ottica un mindset ottimista permette alla persona di ridurre la portata stressogena di alcuni eventi mentre il *locus of control* interno è la convinzione che i risultati raggiunti da un individuo siano sotto il suo stesso controllo ed è associato a comportamenti proattivi e maggiore soddisfazione lavorativa.

Il fattore, secondo Emmons e Diener, maggiormente correlato al benessere individuale è quello delle emozioni positive⁵⁰, e in particolare la frequenza con cui queste si manifestano rispetto alle emozioni negative. In definitiva, le persone estroverse e con un elevato numero di emozioni e sentimenti positivi sarebbero più

⁴⁹ Das, K.V., Jones-Harrell, C., Fan, Y., Ramaswami, A., Orlove, B. e Botchwey, N. (2020). Understanding subjective well-being: perspectives from psychology and public health.

⁵⁰ Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. J. e Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale.

soddisfatte della propria vita rispetto alle persone con alti livelli di nevroticismo e numerose emozioni negative.

In letteratura le teorie relative al benessere soggettivo non sono tutte coerenti ma hanno punti di vista diversi, quindi manca una base teorica unica, chiara e condivisa da tutti, così come manca un framework metodologico condiviso, che permetterebbe di ottenere ricerche empiriche comparabili.

I livelli di soddisfazione nella vita vengono valutati, solitamente, attraverso autovalutazioni delle emozioni o del grado di soddisfazione riferiti a specifici aspetti della vita del soggetto. Le valutazioni si basano inoltre su criteri e standard selezionati da ciascun individuo in modo soggettivo. Altri strumenti o tecniche utilizzabili per misurare il benessere individuale o sue specifiche componenti sono le peer review, l'osservazione diretta, l'analisi di fattori fisiologici, l'analisi dei task cognitivi (ad esempio l'associazione tra parole) e in particolar modo l'analisi di task correlati alle emozioni (come il richiamo alla memoria di esperienze in cui si sono provate specifiche emozioni). I risultati ottenuti con ciascuno strumento possono dimostrarsi in parte non coerenti: questo è dovuto al fatto che il benessere soggettivo è un costrutto con molte sfaccettature e ogni singolo metodo si concentra solo su una o alcune di esse. Inoltre i risultati possono essere falsati da specifici bias cognitivi⁵¹.

Per mitigare il problema della soggettività, i ricercatori hanno formulato alcuni strumenti psicometrici in grado di misurare come una persona valuti il proprio benessere:

- il Life Satisfaction Index, sviluppato da Neugarten;
- il Satisfaction with Life Scale, proposto da Diener, Emmons, Larsen e Griffin;
- il Singolo Indice di Felicità;
- l'Affect Balance Scale di Bradburn, poi ripresa da Watson nella Positive And Negative Affect Scale, che permette di quantificare gli stati emotivi in uno

⁵¹ Eid, M. e Larsen, R. J. (2008). The science of subjective well-being.

specifico arco temporale. Bradburn e Watson sono d'accordo nel ritenere che la felicità derivi dalla prevalenza di emozioni positive rispetto a quelle negative.

3.2 - I fattori determinanti il benessere soggettivo

I vari studi condotti in merito al benessere soggettivo concordano sul fatto che non esiste un unico fattore che lo determina ma, al contrario, il benessere viene influenzato in modo determinante da molteplici elementi. Ciascun fattore influenza il benessere soggettivo ma allo stesso tempo nessuno di questi preso singolarmente risulta sufficiente a garantirne alti livelli.

Secondo Costa e McCrae, componenti della personalità di un individuo quali l'estroversione e il nevroticismo influiscono fortemente sul suo benessere soggettivo⁵²: le persone estroverse prediligono i valori oggettivi rispetto a quelli soggettivi e tendono alla ricerca di contatti e interazioni con l'ambiente esterno, mentre i soggetti con un alto indice di nevroticismo hanno maggiori probabilità di sperimentare sentimenti quali ansia, timore, rabbia, gelosia, solitudine, tristezza, paura, sviluppare nevrosi, essere emotivamente instabili o essere affetti da disturbi mentali. Inoltre, l'estroversione è correlata al fatto di provare un maggior numero di emozioni positive e di avere una soglia di attivazione delle emozioni positive più bassa, mentre al contrario il nevroticismo è correlato al provare un elevato numero di emozioni negative e all'aver una bassa soglia di attivazione delle emozioni negative.

Altri elementi determinanti il benessere soggettivo sono la felicità, l'ottimismo, la resilienza, la consapevolezza di sé, l'autostima, la motivazione, la creatività, la salute mentale e le relazioni sociali positive. Vi sono poi anche fattori ambientali che influiscono sul benessere soggettivo, come la cultura del luogo in cui si vive o la situazione politica della nazione di residenza.

⁵² Costa, P. T. e McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people.

Non è possibile teorizzare un modello perfetto e universalmente applicabile dei fattori determinanti il benessere soggettivo, dal momento che gli elementi che portano al raggiungimento della felicità cambiano da persona a persona e sono inoltre influenzati da aspetti socio-culturali. Ad esempio, nelle culture orientali la soddisfazione nella vita è maggiormente correlata all'indipendenza, all'autonomia e all'orgoglio rispetto a quanto lo sia nelle culture occidentali. Ciononostante, la maggior parte dei fattori presi in considerazione in questo paragrafo risultano validi per la maggior parte degli individui, indipendentemente dalla loro nazione di appartenenza.

3.3 - Benessere soggettivo e performance lavorativa

Molteplici studi, tra cui l'analisi condotta da Lyubomirsky e colleghi in merito alla relazione tra emozioni positive e risultati conseguiti a lavoro, dimostrano l'esistenza di una correlazione positiva⁵³ tra le variabili del benessere soggettivo e le performance lavorative di un individuo. Questo dipende dal fatto che un incremento del benessere soggettivo migliora lo stato psicologico e la salute generale del lavoratore, portandolo ad avere maggiori energie, migliori funzioni cognitive e un atteggiamento positivo sul posto di lavoro, predisponendolo di conseguenza a essere più collaborativo e riducendo il tasso di assenteismo e di dimissioni volontarie. L'incremento del livello di benessere di una persona, quindi, influisce attraverso una correlazione positiva sulla sua salute fisica, sulle sue doti creative e sulle sue capacità di problem-solving, incoraggia atteggiamenti proattivi e favorisce livelli maggiori di work engagement⁵⁴.

⁵³ Una correlazione positiva implica che l'aumento di un fattore porta a un incremento di un secondo fattore o, viceversa, la diminuzione di un fattore porta ad una diminuzione dei livelli del secondo.

⁵⁴ Bryson, A., Forth, J. e Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance?.

Al contrario, vi sono poche ricerche che analizzano la relazione tra il benessere soggettivo di un lavoratore e le performance di una azienda nel suo complesso (o di una business unit), ma le poche di cui si ha disponibilità dimostrano una chiara, positiva e statisticamente significativa correlazione tra livello medio di soddisfazione sul lavoro e prestazioni generali dell'azienda⁵⁵. Tra queste troviamo "Does employees' subjective well-being affect workplace performance?" pubblicata da Bryson, Forth and Stokes nel 2017, "Business-unit relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes" pubblicata da Harter, Schmidt e Hayes nel "Journal of Applied Psychology, Volume 87, 6 Dicembre 2022" e "Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level" di Patterson, Warr e West pubblicata nel 2004 nel 77esimo volume del "Journal of Occupational and Organizational Psychology". Da una ricerca condotta da Jan-Emmanuel De Neve della Saïd Business School (University of Oxford), George Ward del MIT e Clement Bellet dell'Erasmus University Rotterdam emerge che i lavoratori sono più produttivi quando sono felici, in quanto organizzano meglio le proprie attività e agiscono in modo più rapido.

Il fatto che vi sia un gran numero di ricerche e prove empiriche in merito alla relazione tra benessere soggettivo e prestazioni lavorative individuali, ma allo stesso tempo una carenza di ricerche in merito all'effetto sulle prestazioni dell'intera azienda dipende da varie motivazioni. In primis, per incrementare il benessere soggettivo dei propri lavoratori, il datore di lavoro deve sostenere dei costi, più o meno elevati in base alle azioni adottate, pertanto qualsiasi incremento di produttività dei lavoratori potrebbe avere un impatto positivo limitato o nullo sulle performance finanziarie dell'azienda⁵⁶. In secondo luogo, a causa delle interazioni tra i lavoratori e del funzionamento delle dinamiche di gruppo, le emozioni negative di un lavoratore possono riflettersi sugli altri, riducendo la performance dell'intero gruppo. Le emozioni e il comportamento di un individuo sono quindi da ritenersi "contagiose" e possono influenzare negativamente quelle di altre persone, ma

⁵⁵ Ibidem

⁵⁶ Ibidem

viceversa può accadere che il comportamento di una persona incrementi l'engagement, la produttività e l'umore dell'intero gruppo.

È inoltre utile notare che la performance di un individuo dipende da molteplici fattori, quali il suo livello di motivazione a eseguire bene il proprio lavoro, la personalità del soggetto, le sue abilità tecniche e la difficoltà del task, la disponibilità di risorse e le condizioni lavorative.

3.4 - La soddisfazione lavorativa

La soddisfazione lavorativa è definita dallo psicologo Edwin A. Locke come “uno stato emotivo, positivo o piacevole, risultante dalla percezione della propria attività lavorativa”⁵⁷.

Si distingue tra misure di soddisfazione lavorativa in merito ad aspetti specifici e misure di soddisfazione lavorativa nel suo complesso. Le prime riflettono una valutazione cognitiva della soddisfazione derivante da uno specifico aspetto del proprio lavoro, mentre le seconde riflettono una valutazione generale in merito alle emozioni provate per il proprio lavoro nel suo complesso.

Un modello molto utilizzato per misurare le emozioni associate a uno specifico ventaglio di caratteristiche del lavoro è il Job Descriptive Index sviluppato da Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim e Carlson. Questo permette di analizzare cinque differenti dimensioni della soddisfazione lavorativa: il piacere per il lavoro in sé, la retribuzione, lo sviluppo di carriera, la supervisione e i colleghi.⁵⁸

La soddisfazione lavorativa nel suo complesso è un indicatore del benessere soggettivo, dal momento che per la maggior parte delle persone il lavoro è una parte fondamentale della propria vita, per diversi motivi: occupa molte ore della propria giornata, permette di avere interazioni sociali, fornisce uno scopo, permette di mettersi in gioco e testare le proprie abilità, è una fonte di reddito ed è un

⁵⁷ Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction.

⁵⁸ LaFollette, W. R. e Sims, H. P. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate?.

elemento rappresentativo del proprio status sociale. Di conseguenza, la soddisfazione lavorativa influenzerà il giudizio che gli individui hanno in merito alla propria felicità e al proprio benessere soggettivo in base a quanta importanza rivesta il lavoro nella loro vita. La soddisfazione lavorativa è influenzata da variabili quali il salario, le condizioni lavorative, l'ambiente di lavoro, le relazioni con i colleghi, le opportunità di crescita e di sviluppo professionale, il coinvolgimento nel prendere decisioni e il lavoro in sé e per sé. Questa solitamente viene misurata attraverso questionari o interviste di autovalutazione, seguiti da dei follow-up. Le tipiche domande presenti nei questionari o poste agli intervistati hanno la seguente forma: “Considerando le ultime n settimane, quante volte il tuo lavoro ti ha fatto sentire felice/triste/stressato?”.

La soddisfazione sul lavoro è un elemento importante e studiato in letteratura, dato che può influire sulla motivazione di un lavoratore, sul suo benessere, sulla sua produttività e di conseguenza sulla produttività della business unit di appartenenza e dell'intera azienda. Spector ha rilevato che i lavoratori dipendenti che hanno riportato alti livelli di soddisfazione per la propria vita e per il proprio lavoro, tendevano ad essere più cooperativi e disponibili ad aiutare i propri colleghi rispetto ai lavoratori non soddisfatti, inoltre erano più puntuali, gestivano il proprio tempo in maniera più efficace e sono rimasti più a lungo nell'azienda.

Secondo una ricerca condotta da Bryson, Forth e Stokes, il livello medio di soddisfazione lavorativa è correlato positivamente a tre indicatori di performance lavorativa: la performance finanziaria, la produttività e la qualità dell'output o del servizio offerto. Da molteplici studi emerge che le imprese con alti livelli di benessere dei propri dipendenti tendono a riportare maggiore soddisfazione e lealtà da parte dei clienti, una maggiore produttività, una maggiore redditività e tassi di turn-over inferiori⁵⁹. Inoltre, un livello elevato di job-satisfaction è riconducibile alla presenza di un clima organizzativo cooperativo, nel quale ai lavoratori viene

⁵⁹ Russell, J. E. A. (2008). Promoting subjective well-being at work.

concesso un elevato gradi di autonomia discrezionale. Inoltre, un livello elevato di job-satisfaction è riconducibile alla presenza di un clima organizzativo cooperativo, nel quale ai lavoratori viene concesso un elevato grado di autonomia discrezionale.

3.5 - La motivazione

A partire dagli anni '50 sono state pubblicate numerose teorie della motivazione al fine di comprendere i fattori che influenzano la motivazione di un soggetto e le azioni adottabili al fine di massimizzarla. Prima di illustrarne i principali modelli, però, è bene definire cos'è la motivazione nel contesto lavorativo.

Con il termine motivazione al lavoro si intende un set di forze (sia interne che esterne al lavoratore) responsabili dell'adozione di un comportamento e che ne determinano forma, direzione, intensità e durata⁶⁰. Nello specifico, la direzione del comportamento riguarda il "cosa" l'individuo vuole raggiungere, la forma riguarda il "come" il comportamento deve svolgersi, l'intensità riguarda quanto impegno l'individuo pone nella direzione scelta al fine di raggiungere l'obiettivo desiderato, mentre la durata riguarda per quanto tempo l'individuo deve dedicare alla direzione scelta i propri sforzi e le proprie energie. Il grado in cui questi elementi sono presenti influisce sul raggiungimento o meno degli obiettivi che il soggetto si è posto.

Gli approcci adottati dalle diverse teorie relative alla motivazione e ai processi motivazionali possono essere suddivisi in due categorie:

- le teorie del contenuto analizzano le cause che danno origine alla motivazione in un individuo, ovvero studiano i bisogni interni e gli incentivi esterni che spingono le persone ad adottare determinati comportamenti;
- le teorie del processo studiano il modo in cui un comportamento viene scelto, iniziato, mantenuto o cambiato, senza però analizzarne le cause.

⁶⁰ Pinder, C. C. (1998). Work Motivation in Organizational Behavior.

Una delle prime teorie pubblicate in merito alla motivazione di un individuo è la teoria dei bisogni, formulata dallo psicologo Abraham Maslow intorno agli anni '50. Questa teoria analizza in modo empirico i bisogni degli individui e li categorizza in ordine gerarchico all'interno di una struttura piramidale. Per Maslow quindi, il comportamento adottato da un individuo, ovvero ciò che lo motiva sia nella vita privata che sul posto di lavoro, tende al soddisfacimento dei bisogni seguendo l'ordine piramidale, che vede alla base i bisogni primari, seguiti dai bisogni sociali, fino ad arrivare ai bisogni del sé, che occupano il vertice della piramide.

PIRAMIDE DEI BISOGNI DI MASLOW (1954)



Immagine 2: "Piramide dei bisogni di Maslow (1954)". Cc Cristian Andreatini

Secondo questo approccio, l'attenzione deve essere focalizzata sull'adeguatezza dell'ambiente lavorativo in funzione al soddisfacimento dei bisogni degli individui. Le critiche rivolte alla scuola di pensiero motivazionale affermano che gli individui non avvertono tali bisogni con la stessa intensità e nello stesso ordine, dal momento che questi dipendono dalle circostanze.

Nel 1959, lo psicologo Frederick Irving Herzberg sviluppa la teoria dei fattori duali, nella quale suddivide in due tipologie i fattori che influenzano la motivazione sul lavoro: i fattori igienici, ovvero bisogni strettamente connessi all'attività lavorativa, e i fattori motivanti, ovvero i bisogni relativi al contenuto della prestazione, correlati alla crescita e allo sviluppo dell'individuo sia a livello professionale che a livello personale. Secondo questa teoria, i fattori igienici sono considerati presupposti basilari, fondamentali e indispensabile per il corretto svolgimento dell'attività lavorativa pertanto si attivano solo qualora non siano soddisfatti, in quanto producono insoddisfazione nel lavoratore, mentre i fattori motivanti generano soddisfazione e portano a un atteggiamento propositivo nei confronti del lavoro, incrementando di conseguenza la produttività⁶¹.

Secondo la Self Determination Theory sviluppata da Deci e Ryan, le motivazioni che spingono un individuo possono essere di due tipologie:

- intrinseche, se l'individuo persegue un'attività fine a se stessa perché è intrinsecamente interessante o gradevole e l'attività in sé genera una gratificazione interiore in chi la svolge;
- estrinseche, se un'attività viene svolta con l'obiettivo di ottenere un risultato.

Anche se le motivazioni intrinseche ed estrinseche sono una l'opposto dell'altra, possono coesistere, quindi una persona può impegnarsi in un'attività o adottare un comportamento per molteplici ragioni che possono rientrare in entrambe le categorie. Gli studi di Deci e Ryan⁶² affermano, pertanto, che nel caso in cui non si possa o non si voglia offrire motivazioni estrinseche ai lavoratori, quali ad esempio progressioni di carriera o compensi economici, i manager possono comunque far leva sulle motivazioni intrinseche e sulle percezioni del benessere connesso all'attività lavorativa in modo da garantire o incrementare in ogni caso la produttività, dal momento che un individuo intrinsecamente motivato percepisce il proprio lavoro come un modo per realizzare se stesso.

⁶¹ Tancredi A. (2008). La Motivazione al lavoro.

⁶² Ryan, R. M. e Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions.

A tale proposito, Hackman e Oldham hanno analizzato quali sono le caratteristiche del lavoro che portano un soggetto a sviluppare una motivazione intrinseca e le conseguenze che derivano dalla loro applicazione. Secondo gli autori sono cinque le caratteristiche che arricchiscono una mansione o un ruolo e incrementano la motivazione e la soddisfazione del lavoratore:

- la varietà delle abilità richieste al lavoratore per svolgere le diverse attività;
- la chiarezza dell'identità di ciascun compito;
- il significato del compito, inteso come la misura in cui il compito svolto dal lavoratore influisce sulla sua vita o sul lavoro di altri, all'interno o all'esterno dell'organizzazione;
- il grado di autonomia, indipendenza e discrezionalità concessi ai lavoratori;
- il feedback fornito ai lavoratori in merito alle proprie performance e alla qualità del lavoro svolto.

Solamente a partire dalla fine del '900 è stata riconosciuta l'importanza degli obiettivi come drivers principali della motivazione

Secondo la Goal Setting Theory di Locke e Latham⁶³, il comportamento del lavoratore è guidato dal desiderio di raggiungere determinati obiettivi, definiti in base al loro contenuto e alla loro intensità (maggiore è l'importanza percepita dell'obiettivo, maggiore è la sua intensità). Stando a questa teoria, un obiettivo impegnativo ma realizzabile determina una performance migliore di quella derivante dal perseguimento di un obiettivo semplice. Inoltre, la prestazione lavorativa ha un rendimento maggiore se il lavoratore fissa in modo autonomo i propri obiettivi o viene direttamente coinvolto nella loro definizione.

La teoria dell'aspettativa-valenza⁶⁴ (Valence-Instrumentality-Expectancy Theory) proposta dall'economista Victor Harold Vroom, e le sue rivisitazioni successive, sono fondate sulla dimensione della scelta cognitiva: i bisogni di un individuo non sono sufficienti per motivarlo ad agire, di conseguenza prima di adottare un comportamento le persone ne valutano anche la valenza e le aspettative. Alla base

⁶³ Locke, E. A. e Latham, G. P. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance.

⁶⁴ Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

di questa teoria vi è il presupposto che il comportamento umano sia il risultato di scelte razionali: tra le varie alternative disponibili una persona sceglierà quella che gli permette di massimizzare i risultati.

Secondo Vroom la motivazione ad agire dipende dalla stima della probabilità che uno specifico risultato sia ottenuto in seguito a un determinato comportamento (strumentalità), dal valore attribuito a tale risultato (valenza) e dalla percezione dell'individuo di essere capace di eseguire la performance (aspettative). Questa teoria può essere riassunta dalla seguente formula:

$$\text{Motivazione} = \text{Aspettativa} \times \text{Valenza} \times \text{Strumentalità}.$$

L'aspettativa si basa su stime e probabilità soggettive ed è influenzata da elementi quali l'autostima, le risorse disponibili, le skills della persona e i risultati raggiunti precedentemente in compiti simili. Nell'attribuire un valore all'aspettativa, la persona risponde alla domanda “quante probabilità ho di farcela?”. Questo fattore assume valore zero nel caso in cui la persona ritenga di non avere alcuna possibilità di raggiungere l'obiettivo e di conseguenza anche la sua motivazione sarà pari a zero. La valenza è la valutazione soggettiva in merito alla soddisfazione derivante da un determinato risultato. Per stabilire la valenza, la persona risponde alla domanda “quanto sarò felice se lo ottengo?”. Avrà valore negativo nel caso in cui un risultato porti a essere insoddisfatti e di conseguenza avrà valore negativo anche la motivazione ad agire: il soggetto sarà infatti motivato a non agire in quanto la ricompensa non è desiderata, bensì è temuta. La strumentalità, infine, riguarda la relazione tra performance e risultato. Si tratta della probabilità stimata che l'adozione di uno specifico comportamento porti a un determinato risultato e risponde alla domanda “quante probabilità ci sono che questa azione porti a quel risultato?”. Nel caso in cui un'azione non sia strumentale a un risultato, questo fattore avrà valore zero.

Vroom sottolinea che i valori attribuiti ai vari fattori differiscono da individuo a individuo, e di conseguenza la teoria implica che nel contesto lavorativo i manager non sono in grado di tenere in considerazione le peculiarità soggettive di ciascun individuo ma allo stesso tempo è un errore considerare il problema della scarsa

motivazione lavorativa a livello di classe (ad esempio operaio, impiegato, quadro) invece che a livello individuale. Questa teoria è stata criticata diverse volte negli anni seguenti la sua pubblicazione a causa delle scarse evidenze empiriche a supporto, per via dell'assunzione che le persone formulino complessi calcoli mentali prima di compiere una scelta e che quest'ultima sia sempre funzionale a massimizzare i risultati. Un altro motivo di critica è che la teoria non è in grado di spiegare per quale motivo alcuni lavoratori accettino situazioni che non gratificano le loro aspettative (ad esempio è comune riscontrare persone non felici o soddisfatte del proprio lavoro ma che non cercano una nuova posizione lavorativa, ovvero non compiono alcuno sforzo per cambiare la situazione non gratificante)⁶⁵. Altri modelli sono stati sviluppati per provare a spiegare quali azioni deve intraprendere il management al fine di motivare i lavoratori.

Secondo la legge dell'effetto, proposta dallo psicologo statunitense Thorndike, l'apprendimento per un individuo non dipende da motivazioni a lui intrinseche bensì dalle conseguenze delle sue azioni. Le informazioni vengono pertanto apprese per prove ed errori e un determinato comportamento viene assimilato solo se produce un effetto positivo sull'individuo stesso o sull'ambiente.

In seguito, lo psicologo Burrhus Frederic Skinner riprende la legge dell'effetto di Thorndike e introduce il concetto di rinforzo: una conseguenza che, se applicata al comportamento di un organismo, rafforzerà o indebolirà il suo comportamento futuro ogni volta che esso è preceduto da uno specifico stimolo. Nella teoria del rinforzo, nota anche come condizionamento operante, i rinforzatori possono essere positivi se a un certo comportamento viene garantita una conseguenza positiva, oppure negativi se viene garantita la riduzione di una conseguenza negativa. La punizione è invece una conseguenza negativa derivante da un comportamento e pertanto diminuisce la probabilità che quello specifico comportamento venga adottato (al contrario dei rinforzatori negativi, che incrementano la probabilità che

⁶⁵ Costa, G. e Gianecchini, M. (2012). Persone, relazione e valore.

un determinato comportamento venga adottato al fine di ridurre le conseguenze negative).

I rinforzatori possono essere classificati in primari e secondari: i rinforzatori primari soddisfano bisogni biologici (come il cibo, che soddisfa la fame) mentre i rinforzatori secondari sono elementi che assolvono al proprio ruolo solo se associati a un rinforzatore primario (ad esempio il denaro è un rinforzatore secondario solo nel momento in cui permette a un individuo di comprare del cibo per sfamarsi), pertanto garantiscono la gratificazione anche se non in modo diretto.

Il rinforzo e la punizione sono in definitiva forme di modifica del comportamento basate sul modo in cui l'associazione tra un'azione e una conseguenza influenza i modelli di comportamento appresi e possono essere usati per motivare un lavoratore ad adottare o meno specifici comportamenti.

È importante sottolineare che nonostante i modelli presentati in questo capitolo suggeriscano la possibilità di generalizzare i processi che motivano i lavoratori, in letteratura viene comunque riconosciuto il fatto che esistano differenze specifiche e sostanziali tra un processo e l'altro⁶⁶.

3.6 - Misure di malessere

Fino ad ora sono stati presentati diversi indicatori di benessere organizzativo e di benessere soggettivo, ma esistono anche fattori che segnalano la presenza di una situazione di malessere.

Guardando all'impresa nel suo complesso, sono considerati degli indicatori di malessere organizzativo l'insofferenza nell'andare a lavoro, la scarsa motivazione e il disinteresse per il proprio lavoro, il calo di propositività e proattività, l'elevato turnover intention (inteso come il desiderio di cambiare lavoro o la sua ricerca

⁶⁶ Donovan, J. J., Bateman, T. e Heggstad, E. D. (2013). Individual differences in work motivation: Current directions and future needs.

attiva), alti livelli di assenteismo o di presenteismo, l'aggressività inusuale, nervosismo e irritabilità, disturbi psicosomatici (ad esempio ridotta qualità del sonno e disturbi dell'apparato digerente).

Come visto in precedenza, deficit nella salute fisica o psicologica del lavoratore possono determinare un calo della sua produttività. Questa riduzione delle prestazioni lavorative può derivare da un incremento dello stress, difficoltà a concentrarsi, assenteismo o presenteismo.

Diversi studi hanno documentato la correlazione negativa tra salute fisica e produttività: bassi livelli di salute fisica, ovvero alti livelli di malattia e disturbi fisici, influiscono in maniera negativa sulle performance del lavoratore, riducendo il numero o la qualità del suo outcome. La scarsa salute fisica, in particolar modo provocata dal vizio del fumo e dalla presenza di malattie cardiovascolari, è inoltre connessa a una perdita di produttività dovuta a morte prematura⁶⁷. Anche i “caregiver”, ossia gli individui che si prendono cura di persone affette da condizioni croniche, possono subire una riduzione della propria produttività a causa del compito stesso, di una riduzione della concentrazione sul posto di lavoro o perché durante gli orari lavorativi spendono tempo al telefono con i propri familiari o con i dottori della persona malata⁶⁸.

Uno studio del 2015 condotto da Hafner e colleghi rileva che gli individui che dormono meno di cinque ore a notte riportano un abbassamento della produttività del 6,93% a causa di una riduzione delle performance. Katz, Pronk e Lowry dimostrano invece che anche le persone che dormono più di sette o otto ore a notte sperimentano un calo significativo di produttività. Pertanto, sia una carenza sia un eccesso di ore di sonno influiscono sulla produttività del lavoratore.

⁶⁷ Liu, J. L. Y., Maniadakis, N., Gray, A. e Rayner, M. (2002). The economic burden of coronary heart disease in the UK.

⁶⁸ Swanberg, J. E. (2006). Making It Work.

Allo stesso modo, i disturbi mentali, come ad esempio la depressione, l'ansia, il disturbo ossessivo-compulsivo o il disturbo da stress post-traumatico (PTSD), influiscono sulle prestazioni lavorative. Da uno studio condotto da Mind nel 2014 emerge che lo stress o i disturbi psicologici sono una delle principali cause dell'assenza di lungo periodo dal lavoro. Munir, Jones, Leka, e Griffiths riportano che l'ansia e la depressione sono due tra i principali e più diffusi disturbi mentali direttamente e fortemente correlati con limitazioni fisiche, cognitive e sociali. Tali malattie portano l'individuo a provare maggiore fatica, ad avere bassi livelli di autostima, problemi di memoria, riduzione della concentrazione, incapacità di prendere decisioni, difficoltà nella gestione del tempo e nel comunicare in modo efficace con i colleghi. Oltre ai sintomi della malattia in sé, anche gli effetti collaterali dei trattamenti farmacologici prescritti influiscono negativamente sulle prestazioni del lavoratore, dal momento che possono portarlo a sperimentare confusione, nausea, vertigini e disturbi del sonno.

Assenteismo e presenteismo sono due conseguenze opposte ma allo stesso tempo speculari di una condizione di malessere fisico o psicologico. Con il termine assenteismo ci si riferisce all'assenza del lavoratore dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati, mentre con presenteismo si fa riferimento alla pratica in cui un dipendente si reca fisicamente sul luogo di lavoro ma non è totalmente concentrato sulle sue mansioni a causa di problemi personali o di salute, con conseguente riduzione delle proprie performance e della produttività. L'individuo è quindi presente a lavoro ma non performa alla sua capacità massima.

Spesso il presenteismo è dovuto al fatto che i lavoratori temono di subire ripercussioni negative nel caso in cui richiedessero dei permessi per malattia. Un'altra situazione comune di presenteismo si verifica quando lavoratori che soffrono di disturbi mentali si recano in ufficio nonostante presentino elevato malessere per paura di far sapere ai colleghi e ai responsabili della loro condizione psicologica. In queste situazioni si verifica pertanto un crollo dei tassi di assenteismo e, inversamente, una crescita di quelli di presenteismo. Ciò è

riconducibile in particolar modo allo stigma in merito ai disturbi mentali che pesa ancora fortemente sulla nostra società.

Per quanto riguarda invece il concetto di conflitto e i suoi effetti, in letteratura accademica vi sono punti di vista contrastanti: il primo approccio, quello più tradizionale, ritiene che il conflitto sia disfunzionale per l'organizzazione e porti a un deterioramento del clima di lavoro, a una riduzione della produttività e a un incremento dei livelli di stress dei lavoratori, di conseguenza deve essere evitato. Al contrario, il secondo approccio offre una prospettiva più innovativa e ritiene che un conflitto, se gestito nel modo appropriato e risolto in modo costruttivo, sia una fonte di innovazione. Secondo questa teoria, la diversità di pensiero e lo scambio di opinioni promuovono la comunicazione e la collaborazione e incoraggiano la creatività. Il conflitto è quindi visto in modo propositivo, in quanto in grado di incrementare la produttività e non va perciò evitato ma solamente gestito in modo efficace, costruttivo e proattivo.

In definitiva, si è visto che quando fattori di malessere vengono riscontrati nei lavoratori o nell'organizzazione, l'azienda osserva una riduzione dei profitti e della produttività, alti tassi di rotazione del personale, assenteismo e presenteismo. Di seguito vengono illustrati in maniera più approfondita i più comuni indicatori di malessere organizzativo.

3.6.1 - Lo stress

Tra le più comuni fonti di malessere lavorativo vi è lo stress, definito dalla Health and Safety Commission britannica come “la reazione che le persone manifestano in risposta a eccessive pressioni o a sollecitazioni di altro tipo alle quali sono sottoposte”.

Per quanto riguarda lo stress lavoro-correlato, il National Institute for Occupational Safety and Health lo definisce come “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”, aggiungendo poi che “lo stress connesso al lavoro può influire negativamente sulle condizioni di salute e provocare persino infortuni”.

Come evidenziato da queste due definizioni, lo stress deriva da un mix di variabili ambientali e individuali, mediate da variabili di tipo cognitivo. Ciò significa che la reazione manifestata da un individuo e l'entità di questa dipendono dalla valutazione cognitiva individuale dell'evento. Di conseguenza, nessuna situazione di per sé può essere considerata a priori come stressante, in quanto questo dipende da come ciascun individuo valuta la situazione e, parallelamente, ogni evento in grado di generare una reazione emozionale potrebbe essere percepito come stressante. Oltre alle caratteristiche individuali della persona e alle risorse di cui dispone per far fronte a uno stimolo, vi sono anche caratteristiche oggettive dello stimolo in sé che influiscono nella determinazione della portata stressogena di un evento, quali la sua qualità, ovvero la tipologia di stimolo e le conseguenze emotive generate nell'individuo, e la sua quantità, analizzabile ad esempio attraverso la durata temporale dello stimolo o del lasso temporale che intercorre tra uno stimolo e quello successivo

Il letteratura si utilizza il termine “stressor” per indicare un evento o una situazione che può suscitare una condizione di stress. Questi stimoli possono avere natura fisica oppure emotiva, e possono essere interni all'individuo oppure esterni.

Un evento verrà percepito come particolarmente stressante se la persona non dispone delle adatte strategie di coping per fronteggiarlo, ovvero non possiede, o ritiene di non possedere, le risorse e le abilità necessarie per affrontare l'evento e di conseguenza si sente inadatta e inadeguata. Pertanto, se le strategie di coping sono disfunzionali a una determinata situazione vi è il rischio di amplificare la portata stressogena dell'evento, viceversa se queste sono funzionali alla situazione

permettono di mitigarla. Se a una persona viene richiesta una prestazione superiore al normale, sia in termini qualitativi che quantitativi, si viene a creare una situazione di squilibrio:

- nel caso in cui la persona sia in grado di gestire e affrontare questa situazione, la sfrutterà come fonte motivazionale e otterrà un incremento della sua performance. In questo caso si parla di eustress;
- al contrario, se la persona percepisce le richieste poste dall'ambiente esterno come troppo sfidanti o superiori alle proprie capacità e non è in grado di affrontarle in modo efficace si parla di distress. In questo caso l'individuo potrebbe sentirsi inadeguato e di conseguenza diminuirebbero la stima e la sicurezza che ha di sé, generando sintomi di tipo psicologico tra cui ansia, depressione e nervosismo, oppure sintomi di tipo psicosomatico quali stanchezza, tensione muscolare, cefalea, disturbi digestivi, disturbi del sonno, ipertensione e alterazioni del ritmo cardiaco.

Si evince quindi che sono le valutazioni cognitive individuali a determinare la portata stressogena di un evento. Di conseguenza, una situazione può avere effetti distinti su vari individui ma anche su una stessa persona in momenti o contesti diversi.

È molto comune che sul posto di lavoro si vengano a creare situazioni di stress, poiché in tale contesto gli operatori sono sottoposti a un elevato numero di richieste esterne, frequentemente non delegabili a soggetti terzi, e spesso non dispongono delle risorse fisiche o delle capacità professionali necessarie ad affrontarle in maniera adeguata. Al fine di valutare lo stress lavorativo percepito, il sociologo Robert A. Karasek ha sviluppato il Job Content Questionnaire (JCQ)⁶⁹, un questionario composto da 49 items che permette di misurare le caratteristiche sociali e psicologiche del lavoro in grado di influire sul benessere dei lavoratori. Questo modello analizza le seguenti macrovariabili:

⁶⁹ Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. e Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ). An instrument for Internationally Comparative Assessments for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics.

- libertà decisionale in merito ad uno specifico compito e al lavoro nel suo complesso;
- giudizio circa le proprie capacità;
- supporto sociale da parte di colleghi e superiori;
- carico di lavoro fisico e psicologico;
- insicurezza nel lavoro.

Tra le principali critiche mosse a questa teoria vi è la semplificazione della complessità del lavoro e la limitata attenzione posta alle differenze individuali e alla dinamicità del lavoro.

Un altro questionario particolarmente diffuso per misurare il benessere psicologico e i livelli di stress dei lavoratori è il General Health Questionnaire proposto da David Goldberg. Questo strumento di screening psicologico permette di individuare i sintomi di stress, depressione e ansia in individui non psicotici⁷⁰. La versione classica del GHQ è composta da 30 domande a risposta multipla, ma la forma più comunemente usata è quella ridotta composta da 12 items.

In conclusione, le misure più adatte che il management può intraprendere per promuovere il benessere dei lavoratori e per mitigare i livelli di stress lavoro-correlato dipendono dalle caratteristiche personali degli operatori, da quelle dell'ambiente di lavoro e dalle risorse disponibili. Inoltre, le misure anti-stress devono essere riesaminate periodicamente al fine di valutarne l'efficacia ed eventualmente studiare le modifiche da intraprendere per raggiungere l'obiettivo utilizzando in maniera efficiente e ottimale le risorse disponibili.

3.6.2 - La sindrome da burnout

La sindrome da burnout, nota anche come sindrome da esaurimento professionale, è uno stato di stress cronico che porta il lavoratore a sentirsi emotivamente e

⁷⁰ Goldberg, D. (1972). The detection of psychiatric illness by questionnaire.

fisicamente esausto. È stata particolarmente studiata nei contesti socio-sanitari, in cui i lavoratori sono a stretto contatto con altre persone.

Nel 1974 H. J. Freudenberger utilizza per primo il termine “burnout” per indicare un gruppo di sintomi fisici e psicologici riscontrati in un campione di operatori sociali americani che riportavano un significativo livello di stress lavorativo. Ad oggi, però, non si è ancora giunti a una definizione di tale sindrome universalmente condivisa in letteratura.

A questa condizione è riconosciuta una patogenesi di tipo multifattoriale, ossia il suo processo morboso deriva da una combinazione di pressioni interne ed esterne che causano un sovraccarico fisico, emotivo e mentale nella persona e la portano a sentirsi sopraffatta dal proprio lavoro.

La sindrome da burnout è caratterizzata da tre componenti principali⁷¹:

- esaurimento emotivo, che risulta in bassi livelli di energia, sensazioni di sfinimento e stanchezza, apatia, distacco emotivo verso il proprio lavoro;
- depersonalizzazione, con conseguente distacco emotivo e psicologico nei confronti delle persone con cui si lavora o ci si relaziona, con conseguente ridotta capacità di provare empatia;
- riduzione del senso di realizzazione personale, ovvero mancanza di soddisfazione per il lavoro svolto, perdita di motivazione e sensazione di non avere raggiunto obiettivi significativi.

Il lavoratore colpito da questa sindrome può manifestare sintomi di natura fisica, emotiva e comportamentale, spesso aspecifici (ad esempio apatia, irritabilità, difficoltà a concentrarsi, carenza di motivazione o disturbi del sonno). Il burnout può anche avere gravi conseguenze sulla salute fisica e mentale dei lavoratori, oltre a compromettere i loro livelli di produttività e la loro capacità di svolgere la propria mansione. È importante, pertanto, che i lavoratori e i datori di lavoro siano in grado di riconoscerne i sintomi e le cause, al fine di adottare misure preventive che

⁷¹ Maslach, C. (1976). Burned-Out.

promuovono un ambiente di lavoro sano e positivo o di intervenire tempestivamente a supporto di chi ne è affetto.

4 - Promuovere il benessere

4.1 - La promozione del benessere sul lavoro

Secondo uno studio di Lyubomirsky, King e Diener⁷², le persone felici hanno successo in molteplici campi della vita e questo successo è dovuto in parte alla loro felicità, che può essere raggiunta attraverso il benessere. Questo dipende dal fatto che “le persone felici sono più socievoli, altruiste, attive, apprezzano di più se stessi e gli altri, hanno corpo e sistema immunitario forti e hanno migliori doti di risoluzione del conflitto. Inoltre, stati d’animo piacevoli promuovono il pensiero creativo”⁷³.

Questi effetti positivi che la felicità ha su una persona impattano anche il suo modo di lavorare, le relazioni con colleghi e supervisori, i suoi livelli di produttività, ossia la quantità di lavoro svolto, e la qualità di quest'ultimo.

Come visto nei capitoli precedenti, nella letteratura scientifica sono presenti numerose declinazioni di benessere, ciascuna con le sue peculiarità e caratteristiche. Sono state, inoltre, illustrate diverse metodologie per promuovere e misurare il benessere organizzativo e quello individuale dei lavoratori. Tra i principali interventi volti alla creazione e alla promozione del benessere troviamo pratiche dirette a incrementare la partecipazione dei lavoratori, il loro coinvolgimento e la loro autonomia, pratiche dirette a promuovere una comunicazione chiara e aperta e strumenti che permettono di imparare a gestire i conflitti in modo costruttivo.

Gli attori in grado di modificare l’organizzazione e promuovere il benessere sono il top management, il middle management ed il dipartimento di gestione delle risorse umane. Partendo dal primo citato, è a livello del top management che vengono stabiliti vision, mission e valori aziendali: i pilastri alla base dell’intera organizzazione e su cui si forma la cultura aziendale. Solamente una leadership forte è in grado di

⁷² Lyubomirsky, S., King, L. e Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?.

⁷³ Eid, M. e Larsen, R. J. (2008). The science of subjective well-being.

trasmettere e diffondere questi valori ai propri collaboratori e sottoposti. Il ruolo del middle management, invece, è quello di intermediario tra il top management e gli operatori: spetta a loro mediare tra le strategie di benessere elaborate dal top management, le operazioni giornaliere e le esigenze dei dipendenti. È, inoltre, compito del middle management facilitare la comunicazione tra le parti e agevolare la realizzazione e l'implementazione di tutto ciò che è necessario per creare un ambiente lavorativo positivo. Infine, il dipartimento di gestione delle risorse umane ha il compito di sviluppare e implementare politiche, programmi e sistemi diretti a gestire e valorizzare il personale aziendale. Tutti i programmi di benessere di un'azienda vengono sviluppati dal dipartimento di Strategic Human Resource Management in collaborazione con il top management, ed eventualmente anche il middle management, oppure solamente dall'HR seguendo le necessità dei lavoratori riferitegli dai manager.

Al fine di migliorare il benessere psicologico e la produttività dei lavoratori, i manager devono assicurarsi che vi sia un buon person-environment fit, ovvero che vi sia un'adeguata corrispondenza tra le caratteristiche personali dei lavoratori e quelle dell'ambiente di lavoro. Secondo il modello proposto da Caplan e Van Harrison⁷⁴, si possono avere tre tipologie di adattamento:

- nell'adattamento personale sono le caratteristiche individuali ad adeguarsi all'ambiente;
- nell'adattamento ambientale si ha la situazione opposta, in cui è l'ambiente ad essere modificato in base alle caratteristiche e necessità degli individui;
- nell'adattamento di interazione si ha un adattamento reciproco tra ambiente e persone.

In svariate realtà aziendali, tra cui Netflix, è stata sviluppata una cultura organizzativa che promuove la libertà di espressione della propria opinione: i

⁷⁴ Caplan, R. D. e Van Harrison, R. (1993). Person-environment fit theory: Some history, recent developments, and future directions.

dipendenti sono incoraggiati a provare, sbagliare e riprovare, oltre che scambiarsi feedback chiari e sinceri, indipendentemente dalla posizione ricoperta nella scala gerarchica. Il presupposto alla base di tale filosofia risiede nel fatto che i feedback positivi e costruttivi consentono di identificare i problemi che possono influire sulla qualità del lavoro, sulla motivazione e sulla soddisfazione dei dipendenti. Inoltre, questa tipologia di feedback permettere di migliorare le relazioni tra dipendenti e tra dipendenti e dirigenti.

Un ulteriore modo per attrarre e trattenere lavoratori di talento è garantirgli un adeguato equilibrio tra vita lavorativa e vita personale (work-life balance). La WLB è considerata un requisito fondamentale al fine di garantire il benessere dei lavoratori e, più in generale, un alto livello di soddisfazione per la vita. Affinché gli sforzi compiuti dall'azienda in questa direzione siano efficaci, il lavoratore deve sviluppare e accrescere le proprie abilità di distacco psicologico, anche conosciute con il nome di pre-recovery. Il distacco psicologico consiste nella capacità di un individuo di distaccarsi, sia fisicamente che psicologicamente, dalle attività lavorative e dai fattori di stress nei periodi di assenza da lavoro (ossia in tutti i momenti al di fuori del proprio orario di lavoro)⁷⁵.

La promozione del benessere sul lavoro, quindi, deve garantire un'armonia tra i bisogni delle persone, il loro stile di vita e le necessità aziendali.

Di seguito vengono illustrate in maniera più approfondita altre azioni che possono essere intraprese dal management di un'organizzazione al fine di promuovere il benessere dei lavoratori.

⁷⁵ Yang, X. e Jo, W. (2022). Roles of work-life balance and trait mindfulness between recovery experiences and employee subjective well-being: A moderated mediation model.

4.2 - Investire sullo PsyCap

L'acronimo PsyCap sta per Psychological Capital, ossia capitale psicologico. Con questo termine si definisce "lo stato psicologico positivo di sviluppo individuale caratterizzato da: (1) avere fiducia (autoefficacia) nel prendersi carico e mettere lo sforzo necessario per avere successo in compiti difficili; (2) attribuire in modo positivo (ottimismo) la possibilità di avere successo ora e in futuro; (3) perseverare verso gli obiettivi e, quando necessario, modificare il percorso verso gli obiettivi (speranza) per avere successo; e (4) quando affrontano problemi e avversità, mantenere la propria forza e rimbalzare ancora più in alto (resilienza) per raggiungere il successo"⁷⁶. Il capitale psicologico rappresenta, quindi, un insieme di risorse psicologiche che le persone possono avere di loro natura oppure che possono sviluppare ed utilizzare per affrontare le sfide della vita e del lavoro in modo efficace.

Lo PsyCap è composto da quattro componenti:

- hope (speranza) riguarda la capacità di perseguire obiettivi sfidanti e di sviluppare strategie per raggiungerli, anche di fronte alle difficoltà;
- efficacy (efficacia) è la fiducia riposta nella propria capacità di svolgere con successo un compito specifico;
- resilience (resilienza) consiste nella capacità di adattarsi alle situazioni di stress e di recupero rapido dalle difficoltà;
- optimism (ottimismo) è la propensione a vedere le situazioni in modo positivo, a credere che le cose andranno bene e a trovare soluzioni ai problemi.

Queste quattro componenti sono dei costrutti pertanto possono essere viste come entità separate oppure come un gruppo, in quanto sono relazionate tra loro attraverso una correlazione positiva e si influenzano reciprocamente.

⁷⁶ Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. e Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction.

Investire nello sviluppo e nel potenziamento dello PsyCap permette di avere un miglioramento delle performance dei lavoratori, ridurre i livelli di stress e i tassi di assenteismo, migliorare il clima organizzativo e attrarre e fidelizzare i lavoratori di talento. Le persone che hanno un alto livello di PsyCap sono in grado di affrontare le sfide e le opportunità con maggiore motivazione e resilienza, producendo di conseguenza un lavoro di maggiore qualità. Inoltre, queste persone gestiscono meglio lo stress e le pressioni del lavoro, sviluppano relazioni interpersonali più positive e sono più collaborative.

Elevati livelli di PsyCap portano a un aumento dell'innovazione, della creatività e della capacità di problem solving, nonché a un miglioramento della qualità del lavoro e dei risultati aziendali.

Tutto ciò si traduce in un ambiente di lavoro più sano, coeso e produttivo, che promuove la crescita e lo sviluppo dei dipendenti e dell'azienda stessa nel lungo termine.

La scala standard e prevalentemente utilizzata per valutare e misurare il capitale psicologico di un'organizzazione è lo Psychological Capital Questionnaire 24 (PCQ-24), pubblicato da Luthans, Avolio e Avey nel 2014.

4.3 - Programmi di Welfare e Wellness

I programmi di welfare e wellness aziendali sono un insieme di servizi o finanziamenti monetari il cui scopo è quello di promuovere e incrementare i livelli di benessere individuale, familiare e lavorativo dei dipendenti di un'organizzazione. Questi programmi devono essere strutturati in base alle necessità dei lavoratori e alle risorse disponibili dell'azienda.

Le prestazioni previste in questi programmi possono essere classificate in tre categorie:

- denaro, ossia erogazioni monetarie dirette a sostenere il reddito familiare;
- tempo, ovvero possibilità di lavoro flessibile (ad esempio smart working) che permettono al lavoratore di organizzare e bilanciare al meglio la propria vita lavorativa con quella personale;
- servizi, comprendenti qualsiasi attività diretta allo sviluppo di abilità tecniche, al sostegno della genitorialità e della famiglia o della salute fisica e mentale del lavoratore.

Tra i principali servizi offerti nei programmi di wellness e welfare aziendali troviamo attività che permettono al lavoratore di sviluppare strategie di coping, di problem solving e di critical thinking, consulenze con terapisti o life-coaches, sportelli di consulenza sanitaria, asili nido aziendali e abbonamenti a palestre.

4.4 - Job design

Il job design, anche noto come progettazione del lavoro, è il processo di organizzazione delle attività, dei compiti e delle responsabilità all'interno di un'organizzazione. Il fine del job design è quello di migliorare la produttività e la soddisfazione dei dipendenti, la qualità del lavoro, la salute e la sicurezza sul lavoro. Il job design si concentra sulla struttura, sui compiti e sui requisiti del lavoro, nonché sulla pianificazione delle relazioni di lavoro.

Una progettazione del lavoro efficace può contribuire a creare un ambiente di lavoro più piacevole e soddisfacente, dove i dipendenti sono più motivati a svolgere il proprio lavoro e possono raggiungere, oltre agli obiettivi dell'organizzazione, anche i loro obiettivi personali. Il job design è un processo continuo che richiede valutazioni e miglioramenti periodici e costanti per garantire che i dipendenti possano svolgere il proprio lavoro in modo efficace e soddisfacente.

Una metodologia di job design ci viene suggerita dal Modello delle caratteristiche del lavoro (Job Characteristics Model) di Hackman e Oldham. Questo modello riconosce che la relazione tra le caratteristiche individuali del lavoratore ed il lavoro stesso influenza la qualità della performance e del suo output. Ciò significa che individui diversi possono rispondere in modi differenti allo stesso medesimo compito o ruolo.

Per soddisfare i bisogni psicologici dei dipendenti e migliorare il loro benessere, la dirigenza di un'organizzazione dovrebbe:

- variare le attività lavorative per favorire la varietà delle competenze, anche attraverso la rotazione dei dipendenti e l'incoraggiamento all'acquisizione di nuove skill o al miglioramento di quelle già possedute;
- definire chiaramente le attività lavorative e le mansioni di ciascun ruolo;
- delegare i compiti ai subordinati al fine di aumentare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori;
- creare una connessione tra il lavoro dei dipendenti e i risultati del lavoro stesso;
- fornire feedback immediati, chiari e precisi.

Secondo questo modello, se i lavori sono progettati in modo che rispettino queste condizioni, i dipendenti saranno più motivati, soddisfatti e impegnati, il che a sua volta può migliorare il loro benessere organizzativo e la produttività. Inoltre, il modello suggerisce che le organizzazioni dovrebbero continuamente valutare e migliorare la progettazione dei lavori per garantire che soddisfino le esigenze emergenti dei dipendenti e raggiungano gli obiettivi dell'organizzazione.

Il Goal-Oriented Project Planning è un approccio di pianificazione dei progetti che, attraverso qualche lieve adattamento, può essere applicato al lavoro di una persona. Il Goal-Oriented Planning applicato al lavoro è un approccio di pianificazione basato sugli obiettivi, che aiuta a definire e raggiungere i goal prefissati in modo strutturato e metodico. Il GOP si concentra sulla definizione degli obiettivi a breve e lungo termine di una persona e sulla pianificazione delle attività necessarie per raggiungerli. Inoltre, il GOP può essere utilizzato per identificare le

risorse e le competenze necessarie per raggiungere tali obiettivi prefissati, nonché per valutarne il progresso nel tempo.

Risulta, pertanto, fondamentale avere obiettivi “S.M.A.R.T.” ossia specifici (Specific), misurabili (Measurable), raggiungibili (Achievable), rilevanti (Relevant) e definiti nel tempo (Time-based). La formulazione di obiettivi chiari e specifici crea le fondamenta per poter definire le azioni necessarie per raggiungerli e monitorarne il progresso nel tempo.

Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato è illustrare il ruolo del benessere sulle prestazioni del lavoratore e, di conseguenza, sulle performance dell'intera organizzazione.

Come si è visto nel secondo e terzo capitolo, il benessere del lavoratore non dipende esclusivamente dal suo reddito ma ricoprono un ruolo fondamentale anche numerose variabili di natura non monetaria.

Dall'esame della letteratura accademica in merito al benessere organizzativo e a quello individuale del lavoratore si evince che pratiche e strategie dirette all'incremento del benessere individuale e del benessere organizzativo possono incrementare le performance dell'azienda e, di conseguenza, portare a una crescita dei risultati economici. La promozione del benessere da parte delle aziende non deve essere percepita dai manager esclusivamente come un costo, bensì come un investimento. Organizzazioni sane con un clima aziendale positivo sono in grado di attrarre e trattenere i lavoratori di talento ed incrementare le performance dei dipendenti raggiungendo, di conseguenza, in modo più agevole ed efficiente gli obiettivi organizzativi.

La promozione del benessere organizzativo presenta anche alcune criticità, dovute principalmente alla struttura e all'organizzazione dell'azienda o alle risorse necessarie per raggiungerlo. In determinate circostanze, la promozione del benessere richiede all'impresa di effettuare un cambiamento delle politiche organizzative o della struttura dell'impresa stessa. Queste modifiche vengono, però, ostacolate da una resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti e/o dei manager. In altri casi non è necessario un cambiamento strutturale dell'organizzazione, ma è sufficiente introdurre una serie di attività e programmi che promuovono la salute fisica e quella mentale dei lavoratori e lo sviluppo delle skills. È compito del top management e del dipartimento di gestione delle risorse umane

sviluppare piani di wellness congruenti con le necessità dei lavoratori e quelle dell'azienda. Nel far ciò, essi devono tenere in considerazione il rispetto delle risorse disponibili da parte dell'organizzazione ed è loro compito trasmettere a tutti i lavoratori i benefici derivanti da tali programmi.

Bibliografia

Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank.

Avallone, F. e Bonaretti, M. (2003). Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche.

Bakker, A. B. e Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being.

Bellet, C., De-Neve, J. e Ward, G. (2019). Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity?.

Bircher, J. e Kuruvilla, S. (2014). Defining health by addressing individual, social, and environmental determinants: New opportunities for health care and public health.

Bonato, R. e Nobile, M. (2014). Il benessere, un percorso multidisciplinare.

Bryson, A., Forth, J. e Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance?.

Cameron, K. e Freeman, S. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness.

Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. e Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness.

Caplan, R. D. e Van Harrison, R. (1993). Person-Environment fit theory: Some history, recent developments, and future directions.

Card, A. J. (2017). Moving Beyond the WHO Definition of Health: A New Perspective for an Aging World and the Emerging Era of Value-Based Care.

Cherniss, C. e Krantz, D.L. (1983). The ideological community a san antidote to burnout in the uman service.

Clegg , S. R. e Bailey, J. R. (Preprint version. Later published as Organizational Climate in International Encyclopedia of Organization Studies). Organisational Climate.

Coli E., Giachi L., Giuffrida S., Ippoliti O., Micolitti T. e Rissotto A. (2012). Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura (realizzato nell'ambito del progetto indagine sul benessere organizzativo nel cnr).

Costa, G. e Gianecchini, M. (2012). Persone, relazione e valore.

Costa, P. T. e McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people.

Das, K.V., Jones-Harrell, C., Fan, Y., Ramaswami, A., Orlove, B. e Botchwey, N. (2020). Understanding subjective well-being: perspectives from psychology and public health.

Diener, E. (1984). Subjective well-being.

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. J. e Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale.

Donovan, J. J., Bateman, T. e Heggstad, E. D. (2013). Individual differences in work motivation: Current directions and future needs.

Eid, M. e Larsen, R. J. (2008). The science of subjective well-being.

Emanuel, F., Colombo, L., Cortese, C. G e Ghislieri, C. (2017). Il ruolo della percezione del clima di sicurezza e la relazione con la soddisfazione lavorativa: uno studio esplorativo in tre differenti contesti occupazionali.

Evan, W. M. (1968). A System Model of Organizational Climate.

Forehand, G. A. e Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior.

Formisano, V. (2009). Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout.

Gillett-Swan, J. K. e Sargeant, J. (2015). Wellbeing as a Process of Accrual: Beyond Subjectivity and Beyond the Moment.

Goldberg, D. (1972). The detection of psychiatric illness by questionnaire.

Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey.

Hafner, M., Van Stolk, C., Saunders, C., Krapels, J. e Baruch, B. (2015). Health, wellbeing and productivity in the workplace.

Hellriegel, D. e Slocum, J.W. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies.

Herzberg, F. (1959). The motivation to work.

Hymel, P. A., Loeppke, R., Baase, C., Burton, W. N., Hartenbaum, N. P., Hudson, T. W., McLellan, R. K., Mueller, K., Roberts, M. A., Yarborough, C. M., Konicki, D. L. e Larson, P. W. (2011). Workplace Health Protection and Promotion: A New Pathway for a Healthier-and Safer-Workforce.

Innocenti, L. (2013). Clima organizzativo e gestione delle risorse umane.

Jaques, E. (1951). The Changing Culture of a Factory.

Jianwei, Z. e Liu, Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study.

Jones, A. P. e James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions.

Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. e Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ). An instrument for Internationally Comparative Assessments for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics.

Katz, A. S., Pronk, N. P. e Lowry, M. (2014). The Association Between Optimal Lifestyle-Related Health Behaviors and Employee Productivity.

Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. e Carson, K. P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis.

LaFollette, W. R. e Sims, H. P. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate?.

Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: concepts and methods.

Lewin, K., Lippit, R. e White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates".

Litwin, G.H. e Stringer, R. A. J. (1968). Motivation and organisational climate.

Liu, J. L. Y., Maniadas, N., Gray, A. e Rayner, M. (2002). The economic burden of coronary heart disease in the UK.

Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction.

Locke, E. A. e Latham, G. P. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance.

Luthans, F., Avolio, B. J. e Avey, J. B. (2014). Psychological Capital Questionnaire (PCQ) Manual.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. e Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction.

Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S. e Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap.

Lyubomirsky, S., King, L. e Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?.

Maslach, C. (1976). Burned-Out.

Mind (2014). We've got work to do: Transforming employment and back-to-work support for people with mental health problems.

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise.

Ministero dell'Istruzione e del Merito (2018). Benessere organizzativo. <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo> Consultato il 25 Ottobre 2022.

Moran E.T. e Volwein F. (1992). The Cultural Approach to the formation of organizational climate.

Munir, F., Jones, D., Leka, S. e Griffiths, A. (2005). Work limitations and employer adjustments for employees with chronic illness.

Ouchi, W. G. e Wilkins, A. L. (2003). Organizational Culture.

Page, K. M. e Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model.

Pascucci, P. (2017). Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi.

Patterson, M., Warr, P. e West, M. A. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level.

Patterson, M., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation.

Peterson, C. (2006). A primer in positive psychology.

Pinder, C. C. (1998). Work Motivation in Organizational Behavior.

Pollard, E. L. e Lee, P. D. (2002). Child well-being: a systematic review of the literature.

Pratt, D. (2000). Creating healthy organizations.

Ryan, R. M. e Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions.

Russell, J. E. A. (2008). Promoting subjective well-being at work.

Seligman, M. E. P. e Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction.

Simons, T. e Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes.

Sims, H. P. e LaFollette, W. (2006). An assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences.

Susskind, A. M., Kacmar, K. M. e Borchgrevink, C. P. (2018). The Relationship of Service Providers' Perceptions of Service Climate to Guest Satisfaction, Return Intentions, and Firm Performance.

Swanberg, J. E. (2006). Making It Work.

Tancredi A. (2008). La Motivazione al lavoro.

Taylor, F. W. (1991). L'organizzazione scientifica del lavoro.

Veenhoven, R. (2010). Greater Happiness for a Greater Number: Is that Possible and Desirable?.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

World Health Organization (WHO) (1946). Constitution of the World Health Organization.

World Health Organization (WHO) (1986). The Ottawa Charter for Health Promotion.

World Health Organization (WHO) Quality of Life Assessment Group (1996). What quality of life?.

Yang, X. e Jo, W. (2022). Roles of work-life balance and trait mindfulness between recovery experiences and employee subjective well-being: A moderated mediation model.