

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA
APPLICATA (FISPPA)**

CORSO DI STUDIO IN SCIENZE PSICOLOGICHE SOCIALI E DEL LAVORO

ELABORATO FINALE:

**IL DISAGIO NELLE ORGANIZZAZIONI E LA PROMOZIONE DEL
BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Discomfort in organizations and the promotion of organizational well-being

Relatore

Prof. Adriano Zamperini

Laureanda

Alessia Cicolin

N. matricola 1238477

ANNO ACCADEMICO

2021- 2022

Ai miei genitori che hanno sempre creduto in me e senza i quali oggi non sarei qui.

A mia sorella Giulia che ha sempre condiviso con me gioie e delusioni.

Al mio ragazzo Michael che è stato il mio porto sicuro in questo percorso e che mi ha sempre supportata e sopportata.

A mia nonna Lucia che è sempre stata capace di strapparmi un sorriso.

A mio nonno Piero che mi sta sicuramente guardando e che sarà fiero della "sua psicologa".

A me stessa, alla mia tenacia e alla mia determinazione che mi hanno permesso di arrivare fin qui.

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUZIONE..... | 4 |
| CAPITOLO PRIMO: <i>IL DISAGIO NELLE ORGANIZZAZIONI: CAUSE, EFFETTI E COSTI</i> | 7 |
| 1.1 FRUSTRAZIONE, CONFLITTO E FATICA | 7 |
| 1.2 ALIENAZIONE E BURNOUT | 10 |
| 1.3 MOBBING | 15 |
| 1.4 COSTI DEL DISAGIO ORGANIZZATIVO: AGENZIA EUROPEA PER LA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO | 20 |
| CAPITOLO SECONDO: <i>ANALISI CLIMA E CULTURA ORGANIZZATIVA</i> | 22 |
| 2.1 CLIMA ORGANIZZATIVO: VANTAGGI E RISCHI | 22 |
| 2.2 CULTURA ORGANIZZATIVA: PROPOSTA DI SCHEIN | 26 |
| 2.3 RELAZIONE TRA CLIMA E CULTURA ORGANIZZATIVA | 30 |
| CAPITOLO TERZO: <i>INVESTIRE SUL CAPITALE UMANO E INCREMENTARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO</i> | 33 |
| 3.1 BENESSERE ORGANIZZATIVO: CENNI STORICI E CAPITALE INTELLETTUALE PER CREARE VALORE | 33 |
| 3.2 PSICOLOGIA POSITIVA E CAPITALE PSICOLOGICO | 36 |
| 3.3. RISTRUTTURAZIONE DELLE MANSIONI: SMARTWORKING E JOB SHARING | 42 |
| 3.4 IL FENOMENO DEL DOWNSHIFTING | 46 |
| CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE..... | 49 |
| RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI..... | 51 |
| SITOGRAFIA..... | 57 |

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato tratterà tre macro-argomenti: alcune forme di disagio organizzativo, clima e cultura organizzativa e alcune modalità di promozione del benessere all'interno dell'organizzazione.

Nonostante fossi consapevole della difficoltà e, allo stesso tempo, del rischio di trattare delle tematiche così ampie ho voluto coronare il mio percorso universitario dando spazio alle argomentazioni che mi stanno maggiormente a cuore nell'ambito della psicologia del lavoro.

Mi sono domandata spesso se in una società come la nostra, ancora fortemente orientata alla massimizzazione della produttività e ad una riduzione dei costi, al costante aumento del consumismo e alla competizione su scala globale ci sia veramente lo spazio e il tempo per valorizzare il singolo e, al contempo, se ci siano ancora organizzazioni che ragionino in termini qualitativi e non esclusivamente quantitativi.

La frenesia e l'incertezza che caratterizza la vita oggi concede poco tempo per riflettere sugli effettivi vantaggi insiti nello sviluppo positivo delle risorse umane interne all'organizzazione e sull'importanza di avere un personale realmente motivato e con alto livello di engagement.

Tutto ciò, spesso, si traduce in una forza lavoro poco soddisfatta e sovraccaricata e nei peggiori dei casi nello sviluppo di forme di disagio organizzativo.

E' solo quando emergono problematiche di particolare rilievo e/o il clima aziendale diventa insopportabile che dirigenti, responsabili HR e manager cercano di intervenire. A tal proposito accade con altrettanta frequenza che si rivolgano ad un consulente esterno, aspettandosi da quest'ultimo una soluzione rapida e preconfezionata, oserei dire "magica". Tali aspettative hanno alla base un assunto che (purtroppo) caratterizza l'esistenza di tutti noi: *il volere tutto e subito*.

Ecco allora che mi sono chiesta se i passi avanti che sono stati fatti dagli studiosi negli anni servano effettivamente a qualcosa e se si possano coniugare con la realtà che ci troviamo a vivere oggi.

In quest'ottica ho voluto, nel mio piccolo e senza la pretesa di essere esaustiva, enfatizzare l'importanza dell'intervento ma soprattutto della promozione del benessere all'interno

delle organizzazioni. L'idea di fondo è quella del superamento dell'intervento attuato solo a fronte della manifestazione di forme di disagio organizzativo arrivando ad agire anche a monte, quindi sullo sviluppo di una buona qualità della vita lavorativa.

Il primo capitolo è stato dedicato alla trattazione delle cause, degli effetti e dei costi del disagio organizzativo.

In particolare, si sono identificati i sentimenti di frustrazione, conflitto e fatica come terreno fertile per lo sviluppo di forme di malessere nella vita lavorativa.

Successivamente sono approfondite alcune forme di disagio organizzativo: alienazione, burnout e mobbing.

Infine, sempre nell'ottica di enfatizzare l'importanza e i benefici che derivano da un contesto lavorativo sano si è presa in esame una ricerca condotta tra 2016 e 2017 (EU-OSHA) relativa ai costi conseguenti all'attuazione di strategie inefficaci e inefficienti in materia di sicurezza sul lavoro.

Nel secondo capitolo, si è voluto dare spazio al clima e alla cultura organizzativa in quanto la comprensione di tali costrutti può rappresentare un ottimo punto di partenza per la progettazione di un intervento che sia pensato ad *hoc*.

Nel terzo capitolo, oltre a definire il costrutto *benessere*, si prende in esame il contributo apportato dalla Psicologia Positiva che pone l'accento sullo sviluppo delle abilità e capacità dell'uomo e non più sui suoi limiti.

Inoltre, seguendo l'idea di valorizzare le esigenze del singolo vengono approfondite due modalità di ristrutturazione della mansione lavorativa che, certamente, possono essere funzionali per qualcuno ma non per qualcun altro.

Smart working e job sharing, in questo elaborato, rappresentano un'esemplificazione di come si possa effettivamente trovare un punto di incontro tra le esigenze dell'organizzazione e le necessità del singolo e di come esse possano rivelarsi proficue per entrambi.

In aggiunta si è voluto dare adito all'importanza di non dare nulla al caso nella fase della progettazione di interventi che siano pensati *su misura* per il personale perciò viene trattato il fenomeno del downshifting.

Infatti, per senso comune si è portati a dare per certo che ciò a cui auspicano i dipendenti è un avanzamento di carriera e quindi maggiori responsabilità e una retribuzione più alta.

Tuttavia tale assunzione non può essere data per acquisita proprio perché negli ultimi anni sta diventando sempre più frequente la tendenza inversa.

In conclusione nella trattazione si è posto l'accento su alcune forme di disagio e sulla promozione del benessere dei lavoratori considerandoli, in primis, come delle *persone* portatrici di bisogni, aspettative e prospettive diverse.

CAPITOLO PRIMO: *IL DISAGIO NELLE ORGANIZZAZIONI: CAUSE, EFFETTI E COSTI*

1.1 FRUSTRAZIONE, CONFLITTO E FATICA

Il disagio nelle organizzazioni può essere una reazione alla percezione, da parte dell'individuo, di sentimenti quali la frustrazione, il conflitto e/o la fatica. Ciò che ci si propone di fare in questo paragrafo è contestualizzare questi termini utilizzando il punto di vista della psicologia industriale.

Si definisce "frustrazione" la condizione nella quale si trova l'organismo nel momento in cui si interpone un ostacolo, permanente o temporaneo, alla soddisfazione dei bisogni. La complicazione può essere di natura fisica e/o sociale.

Ci sono diverse motivazioni alla base dello sviluppo di un sentimento di insoddisfazione. Tuttavia, in questo elaborato, si approfondisce la frustrazione generata da un conflitto tra due tendenze repute inconciliabili.

In particolare vi sono tre modalità che possono generare contrasto. La prima scaturisce nel momento in cui l'individuo si trova a scegliere tra due elementi considerati ambedue positivi. La seconda si caratterizza per l'ambivalenza tra due poli entrambi percepiti come negativi. In particolare, l'individuo prova repulsione e per operare la scelta mette in atto un processo di ristrutturazione del campo di azione. Infine, la terza condizione che si può manifestare è una tendenza che ha in sé contemporaneamente degli elementi di attrazione e degli elementi di repulsione.

Sperimentare il senso di frustrazione non è sicuramente piacevole e spesso percepire un limite ai propri desideri provoca inquietezza e tensione. Per contrastare questo sentimento può essere funzionale la messa in atto di alcuni meccanismi di difesa.

Quest'ultimi fanno riferimento a varie attività psicologiche, che scattano in modo automatico, involontario o inconscio, mediante le quali l'uomo tenta di escludere dalla consapevolezza degli impulsi inaccettabili e cerca di mantenere o rafforzare l'autostima.

È utile sottolineare che essi possono avere una funzione adattativa all'ambiente nell'immediato ma non sono funzionali a lungo termine.

Tra i meccanismi di difesa se ne citano alcuni come l'aggressione diretta o dislocata, l'apatia, la rimozione e la regressione.

A tutto ciò si aggiunga un certo grado di capacità di "tolleranza alla frustrazione", che si presenta con un valore di soglia variabile da individuo a individuo, sulla base delle caratteristiche personali e in relazione ai propri vissuti nonché all'esperienza.

Si giunge al tema della fatica che è stato affrontato dalla psicologia tra la fine dell'800 e i primi anni dell'900 ma solo con i lavori di Müntzenberg (1913) negli Stati Uniti, si rese ufficiale l'interesse per le problematiche industriali.

Il primo a prendere in considerazione il tema della fatica come elemento responsabile del crollo delle energie di una persona e principale causa della caduta della produttività è stato Taylor. In quest'ottica, la fatica, veniva definita facendo ricorso soprattutto a criteri fisiologici quali consumo di ossigeno e l'accumulazione di acido lattico.

In questo modo si descriveva la fatica *fisica*, senza però essere in grado di spiegare l'abbassamento del rendimento di quei lavori cosiddetti «mentali».

Lo psicologo Dodge (1917) introduce una distinzione tra fatica derivata dalla difficoltà del compito e affaticamento causato dall'omogeneità della mansione svolta. La difficoltà del compito corrispondeva all'uso dell'energia muscolare in un lavoro fisico pesante. Di conseguenza, tanto più complesso era un compito, tanto più facilmente la persona giungeva ad uno stato di affaticamento.

Rispetto, invece, alla omogeneità del compito mentale, evidenziò che un lavoro era più faticoso quando le caratteristiche del compito non variavano. L'omogeneità procurerebbe la saturazione (Karsten, 1928).

La distinzione introdotta da Dodge venne poi validata anche dall'istituto dell'Industrial Fatigue Research Board sorto in Inghilterra nel 1918 per affrontare il problema della fatica industriale.

La fatica rappresenta quindi un tema cruciale in ambito lavorativo in quanto incide sia sulla quantità che sulla qualità del prodotto. Musatti *et al.* (1980) definivano la fatica come «il senso di pena che accompagna il lavoro umano» e la valutavano in funzione della caduta del rendimento.

Musatti introduce la distinzione tra fatica obiettiva che comporta una diminuzione della produttività del lavoratore e fatica soggettiva che coincide con l'impossibilità percepita di proseguire la mansione lavorativa. Inoltre, lo studioso sottolinea che non sempre ad una percezione soggettiva di fatica corrisponde un'effettiva caduta nella produzione e, viceversa, alla caduta obiettiva di produzione non corrisponde sempre un vissuto soggettivo di fatica.

Infine Musatti ha evidenziato l'esistenza della *fatica fisiologica* intesa come una fatica muscolare che comporta una caduta della produttività e che può essere recuperata mediante il riposo e della *fatica cronica* concepita come fatica nervosa che non si riesce totalmente ad alleviare. È proprio quest'ultima ad essere spesso indotta da situazioni in cui si sperimenta monotonia, scarsa motivazione e implica un importante costo psichico.

Di fondamentale importanza è comprendere quali siano gli interventi di riprogettazione delle mansioni tali per cui si possa prevenire e/o intervenire su quanto esplicitato sopra.

1.2 ALIENAZIONE E BURNOUT

Il termine *alienazione* è stato elaborato per la prima volta da Friederich Hegel nella prima metà dell'Ottocento, letteralmente significa «diventare altro» e indica il cedere agli altri ciò che è proprio.

Tuttavia è solo con il marxismo e con il sorgere delle società industriali che questo termine viene utilizzato in linea con il sistema produttivo capitalista.

Karl Marx intende l'alienazione come una condizione di estraneazione che esperisce il lavoratore nel momento in cui si trova costretto a vendere ad altri il frutto del proprio lavoro. Di conseguenza l'individuo è ridotto a merce ed è considerato solo in base al suo grado di produttività, mentre si trascura la dimensione propriamente umana. Di particolare interesse sono le parole riportate dall'autore nel Capitale (1895):

«L'alienazione dell'operaio nel suo prodotto significa non solo che il suo lavoro diventa un oggetto, qualcosa che esiste all'esterno, ma che esso esiste fuori di lui, indipendentemente da lui, a lui estraneo, e diventa di fronte a lui una potenza a sé stante; significa che la vita che egli ha dato all'oggetto, gli si contrappone ostile ed estranea» (Il Capitale, libro I, 4° sezione, 1895).

Questo fenomeno ha effetto anche sul piano sociale. Infatti con l'alienazione viene meno la possibilità di stabilire, attraverso l'attività lavorativa, un rapporto sostanziale con altri uomini. Questo fenomeno porta con sé la privazione dell'essenza sociale.

Marx spiega l'alienazione facendo riferimento a tre tipi di manifestazione dello stesso costrutto: la prima è derivante dall'organizzazione del lavoro tipico del capitalismo, che priva l'uomo del controllo della sua attività; la seconda è la sensazione dell'operaio di estraniamento dal prodotto del proprio lavoro; la terza viene anche definita auto-alienazione ed è la percezione di disumanizzazione che l'uomo esperisce.

Più recentemente Blauner (1971) definisce l'alienazione come la perdita di controllo da parte dell'individuo dei processi di lavoro e la percezione di mancata autorealizzazione. In particolare, lo studioso individua quattro dimensioni che caratterizzano il processo alienativo: mancanza di potere, assenza di significato, isolamento ed auto-estraniamento.

La mancanza di potere si esplicita attraverso la sperimentazione di un sentimento di spersonalizzazione. L'assenza di significato è esperita soprattutto nelle grandi organizzazioni centrate su criteri efficientisti. È conseguente ad un'eccessiva formalizzazione dei ruoli che sono diretti dal vertice.

L'isolamento è una sensazione di non appartenenza e di non condivisione della mission e della vision aziendale.

Infine, l'auto-estraniazione porta con sé la perdita della relazione soggetto-attività. In particolare il lavoro assume per l'individuo una valenza strumentale indirizzando la sua attenzione verso attività extra-lavorative.

Un fenomeno che permea la vita oggi giorno è sicuramente la globalizzazione, ovvero una situazione di forte interdipendenza tra le attività economiche e finanziarie dei vari Paesi del mondo. Essa si accompagna ad un'esplosione delle tecnologie informatiche e comunicative.

Gli effetti di questo fenomeno sono ampiamente visibili nell'accelerazione dei cicli produttivi e nella rapida e continua espansione delle aziende in mercati nuovi (soprattutto nel settore dei servizi).

Sicuramente alla base di tale processo vi sono nuove visioni riguardanti i processi e le tecniche implicate nella produzione a cui si interpongono nuove priorità come la flessibilità, l'istantaneità e la rapida eliminazione dei prodotti.

Stare al passo con un fenomeno di così ampia portata richiede una continua riprogettazione del lavoro sia esternamente attraverso processi di delocalizzazione, riorganizzazione internazionale e/o fusione sia internamente mediante una ristrutturazione delle mansioni lavorative come, per esempio, l'introduzione dello smart-working, del job sharing e di nuove forme contrattuali (part-time verticale, part-time orizzontale).

A seguito di quanto riportato si può presumere che, probabilmente, la ri-progettazione del lavoro tipica della società post-capitalista porta al superamento dell'alienazione conseguente al lavoro fisico frantumato e ripetitivo venendo soppiantata da un'alienazione causata dal rapporto che si instaura tra individuo e tecnologie.

Una correlazione interessante è quella ipotizzata da Powell tra alienazione e il fenomeno di burnout negli assistenti sociali. L'autore ipotizza che in certi casi alcune forme di

alienazione possano essere il precursore determinante dello sviluppo di alcuni disturbi che caratterizzano la sindrome di burnout. Alla luce di quest'associazione i due costrutti verrebbero a configurarsi come diverse manifestazioni di uno stesso fenomeno.

Anche altri studiosi (Berkeley Planning Associates, 1977) hanno utilizzato il termine burnout come sinonimo di alienazione in quanto in ambedue i casi si assiste ad un'estraniamento dell'operatore dal significato originario o dallo scopo della sua mansione lavorativa.

Il termine burnout è entrato in uso più recentemente, in particolare compare per la prima volta negli anni '30 nel gergo dell'atletica americana con l'espressione "burned-out", letteralmente "essere bruciati, cotti" (Paine, 1982). In questo contesto d'uso si fa riferimento ad una sindrome che andava a colpire quegli atleti che dopo iniziali successi non erano più in grado di rendere al meglio.

Il termine, nella sua accezione attuale che è anche quella che si tratterà in questa sede, è stato introdotto da Freudenberg (1974) per fare riferimento ad una forma di reazione allo stress lavorativo che sembrava caratterizzare soprattutto i membri di istituzioni socio-sanitarie e assistenziali.

Si definisce il burnout come una sindrome da esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e di ridotta realizzazione personale che può insorgere in lavoratori che svolgono professioni d'aiuto (Leiter e Maslach, 2005).

L'esaurimento emotivo fa riferimento ad una sensazione di inaridimento e alla percezione di essere prosciugati emotivamente dalla relazione con l'altro. La depersonalizzazione allude a risposte, da parte dell'operatore, non consone e sgarbate nei confronti di chi riceve la prestazione professionale. Il tutto provoca il distacco da parte dell'operatore nei confronti dell'utenza ma anche dalla propria mansione lavorativa. Infine con ridotta realizzazione personale si pone l'accento sulla diminuzione della produttività e sulla percezione di aver fallito dal punto di vista professionale. Quest'ultimo costrutto è frutto della percezione della propria competenza ad agire sull'ambiente e del livello di autoefficacia percepita.

La trattazione del burnout non può prescindere da Christina Maslach, una psicologa che ha affrontato lo studio della sindrome in modo rigoroso. La studiosa ritiene che il burnout porti con sé la perdita di attenzione e di coinvolgimento verso le persone con cui si è a

contatto nella propria mansione lavorativa creando un vero e proprio distacco tra sé stessi e l'utenza. Il tutto condurrebbe ad un danneggiamento del benessere fisico ma anche psichico.

Sempre secondo l'autrice è possibile individuare alcune caratteristiche che, se possedute, porrebbero ad un rischio maggiore di sviluppare il burnout. In particolare, sembrano essere più a rischio le persone giovani, non coniugate e ad inizio carriera. Inoltre Maslach ipotizza che potrebbero incidere anche carenti definizioni di obiettivi e scarsa fiducia in se stessi.

Altri fattori di rischio riguardano il contesto socio-organizzativo nel quale sono inseriti i membri di istituzioni socio-sanitarie e/o assistenziali. In particolare si fa riferimento alla mancanza delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi, alla percezione di non avere il controllo sulle scelte da intraprendere, ad un carico eccessivo di lavoro, all'impressione di disparità di trattamenti con altri colleghi e/o superiori e infine a vissuti contrastanti (esperire contrasto tra le richieste poste dall'organizzazione e i valori costruiti dal personale circa la professione svolta).

Di particolare importanza risulta prendere in considerazione anche quanto asserito da Cherniss (1980). L'autore suggerisce che il burnout si verifica in risposta a vissuti di stress o di insoddisfazione che conducono ad un ritiro psicologico dal lavoro. Cherniss analizza un processo transazionale individuando tre fasi conseguenti che porterebbero allo sviluppo della sindrome: la prima fase si verifica con la percezione di un mancato equilibrio tra le risorse messe a disposizione al lavoratore e le richieste che vengono poste, il tutto conduce alla seconda fase che si caratterizza da una risposta di natura emotiva con sentimenti di ansia, tensione e fatica; sitraghetta poi all'ultima fase che porta ad un cambiamento nell'atteggiamento e nel comportamento.

Il distacco psicologico provocato dalla sindrome sarebbe funzionale a preservare le energie necessarie per fronteggiare la situazione. Tuttavia, l'estraniamento dalla mansione lavorativa svolta, inteso anche come distacco dagli utenti, se da una parte permette di sviluppare un senso di protezione per l'operatore dall'altra parte porta lo stesso ad esperire un senso di colpa verso l'utenza. Questa dissonanza emergerà sotto forma di rimproveri verso l'utenza o nei confronti del sistema.

La sindrome può riportare una serie di effetti negativi sullo stato di salute del lavoratore come cefalea, tensione muscolare, disturbi del sonno e disturbi gastrointestinali. Ciò nonostante, il burnout in quanto forma di distress mentale può manifestarsi soprattutto con sintomi mentali e comportamentali quali esaurimento emotivo e fatica piuttosto che fisici.

Un'analisi approfondita del fenomeno non può prescindere dall'includere una rigorosa osservazione dei luoghi e dei metodi di lavoro: condizioni ambientali, ritmi da seguire, livello di autonomia del singolo.

1.3 MOBING

Il termine inglese *mobbing* è stato coniato per la prima volta nel 1966 dall'etologo Konrad Lorenz, per indicare un comportamento aggressivo di alcune specie di uccelli nei confronti dei loro simili per allontanarli o scacciarli dal gruppo.

L'uso del termine si è poi allargato al campo della sociologia e della psicologia del lavoro grazie a Leymann che, negli anni '80, lo riprese per descrivere comportamenti ostili tenuti nei luoghi di lavoro.

Mobbing deriva da "to mob" che può essere tradotto come "assalire, accerchiare qualcuno" (la forma -ing esprime l'azione).

L'Associazione contro lo Stress Psico-Sociale e il Mobbing fondata in Germania nel 1993 fornisce una definizione del fenomeno: *«il mobbing consiste in una comunicazione conflittuale sul posto di lavoro, tra colleghi o tra superiori e dipendenti, nella quale la persona attaccata viene posta in una condizione di debolezza e aggredita direttamente o indirettamente da una o più persone in modo sistematico, frequentemente e per un lungo periodo di tempo con lo scopo di estrometterla dal luogo di lavoro. La vittima percepisce questo processo come una discriminazione e difficilmente riesce ad essere propositiva in ambito familiare»* (definizione riportata da Resch 1994, p. 93, e da Leymann 1995, p.18).

Alla base dello sviluppo di tale processo vi è sempre un conflitto irrisolto.

I protagonisti principali che si possono individuare sono tre: il mobizzato, ossia colui o colei che diventa bersaglio di persecuzioni; il mobber, tutti coloro che mettono in atto l'aggressione e infine i co-mobber, ovvero gli spettatori che assistono alle azioni di mobbing ma non reagiscono.

La vittima nel lungo termine subisce la perdita di influenza, rispetto degli altri, potere decisionale, relazioni amicali, fiducia in se stessa, passione nel lavoro e la dignità.

Si distinguono poi diverse tipologie di azioni mobizzanti in particolare si cita il mobbing verticale che è il caso in cui il superiore vittimizza il subordinato o viceversa e il mobbing orizzontale che è caratterizzato dall'esclusione di un membro del gruppo che diventa oggetto di discriminazioni e aggressioni.

Tuttavia, spesso, il mobbing presenta ripercussioni non solo nella vita lavorativa ma anche in quella privata e familiare della vittima. Si tratta di un fenomeno denominato “doppio mobbing”, una situazione che sembrerebbe colpire particolarmente l’Italia e questo potrebbe essere legato al ruolo particolare che ricopre il nucleo familiare nella nostra società. Infatti il prototipo di famiglia italiana riveste un ruolo attivo e molto spesso determinante alla definizione sociale e personale dei suoi membri, con larga presenza nelle decisioni che riguardano molteplici sfere dell’esistenza.

Il mobbing è un fenomeno che può durare anche per molti anni e all’inizio la famiglia tenderà a supportare e sostenere la vittima ascoltando gli sfoghi e l’insoddisfazione di quest’ultima ma ad un certo punto il nucleo familiare arriverà a raggiungere un livello di saturazione tale per cui non c’è più comprensione verso il singolo mobizzato e addirittura la famiglia arriva ad essere un ulteriore mobber per la vittima. Il mobbing a cui è sottoposto l’individuo è raddoppiato: non si verifica più solo nell’ambiente lavorativo ma continua, sicuramente con altre modalità, anche a casa.

Si tratta naturalmente di un processo inconscio: nessun componente sarà mai consapevole di aver cessato di aiutare e sostenere il proprio caro.

Esiste un’ulteriore forma di mobbing pianificato che prende il nome di “bossing” ed è condotto dai quadri o dai dirigenti dell’azienda. Essi hanno, molto spesso, la finalità di portare il dipendente alle dimissioni come strategia di riduzione del personale, modernizzazione del capitale umano o razionalizzazione dello stesso. Il bossing porta all’instaurazione di un clima di tensione insopportabile intorno alla vittima e agisce tramite la creazione di forme di terrorismo psicologico.

Il mobbing non è un fenomeno statico ma è sicuramente un processo che richiede uno sviluppo continuo. Il modello più diffuso è quello proposto da Leymann e che contempla quattro fasi di evoluzione dello stesso. La prima fase si identifica con la sperimentazione di un conflitto quotidiano, in questo momento è presente il contrasto ma in forma latente (non è ancora stato esplicitato da alcuna azione). La seconda fase prende avvio con la maturazione del conflitto, ossia il disaccordo diviene sempre più evidente e sistematico nei confronti di una sola persona o di un solo gruppo. La terza fase si caratterizza per continui errori e abusi dell’amministrazione del personale. Infine, si giunge alla quarta e

ultima fase in cui ha luogo l'esclusione del mobizzato dal mondo del lavoro, solitamente la vittima si dimette o viene licenziata a causa di un elevato tasso di assenteismo.

Di particolare importanza è Harald Ege, psicologo che si è occupato dello studio del mobbing analizzando in modo specifico la realtà lavorativa italiana. Lo studioso ha elaborato un modello che si compone di sei fasi che caratterizzano il mobbing, esse si susseguono in modo consequenziale tra loro e presentano come antecedente la condizione zero, che ancora non è considerata mobbing, ma che ne costituisce l'indispensabile presupposto.

La condizione zero è dunque una pre-fase di conflitto fisiologico, essa è considerata normale in quasi tutte le aziende presenti nel territorio italiano. Si tratta di un conflitto generalizzato, che vede tutti contro tutti e non ha una vittima cristallizzata. Non è del tutto latente, ma si fa notare di tanto in tanto con banali diverbi d'opinione, discussioni, piccole accuse e ripicche, manifestazioni del tradizionale tentativo generalizzato di emergere rispetto agli altri. Un aspetto è fondamentale: nella "condizione zero" non c'è da nessuna parte la volontà di distruggere, ma solo quella di elevarsi sugli altri.

Questo clima conflittuale rappresenta un terreno fertile per il radicamento e lo sviluppo del mobbing.

A seguire si instaura un conflitto mirato che rappresenta la prima fase secondo il modello di Ege. Questo stadio si incanala nel momento in cui si passa da una situazione di conflitto piuttosto generalizzato ad una in cui la vittima viene individuata chiaramente e viene percepita come avversario da distruggere.

Si procede alla seconda fase che coincide con l'inizio del mobbing. Essa corrisponde a continui attacchi da parte del mobber nei confronti del mobizzato.

La vittima inizia a sperimentare una percezione di disagio e di fastidio. Inoltre si nota un progressivo inaridimento delle relazioni coi colleghi.

Tuttavia solo nella terza fase la vittima comincia a presentare i primi sintomi psicosomatici che potrebbero incidere negativamente a livello comportamentale, socio-emotivo e psicofisico.

Nella quarta fase cominciano ad essere piuttosto evidenti gli errori e gli abusi dell'amministrazione del personale, di solito dovuti alla mancanza di conoscenza del fenomeno del mobbing e delle sue peculiarità. Questo comporta la messa in atto di provvedimenti che sono disfunzionali e che portano a peggiorare la situazione della vittima.

Si giunge alla quinta fase quando il mobizzato presenta un serio aggravamento della salute psico-fisica. Molto spesso si manifestano sindromi depressive di diversi livelli di gravità a cui sussegue l'assunzione di psicofarmaci che risultano essere delle cure palliative (in quanto non risolvono il problema che sta all'origine del disturbo presentato dalla vittima). Non è raro il caso in cui il/la mobizzata giunge alla convinzione di essere esso/a stesso/a il problema.

A questo punto si approda alla sesta e ultima fase che implica l'esclusione dell'individuo dal mondo del lavoro. La vittima si dimette volontariamente o viene licenziata.

Tuttavia in casi di estrema disperazione non sono da escludere esiti drammatici quali il suicidio o la vendetta sul mobber.

In base a quanto riportato da PRIMA (Associazione Italiana contro Mobbing e Stress Psicosociale di Bologna) i settori più colpiti sono l'industria e la Pubblica Amministrazione, seguiti da istituzioni scolastiche, sanitarie e settore bancario. In linea più generale in Italia il fenomeno si riscontra maggiormente per i colletti bianchi e nel settore pubblico piuttosto che privato, quest'ultimo invece risulta essere maggiormente soggetto al bossing.

In seguito all'indagine condotta nel 2001 da Ege risultano tra le fasce d'età maggiormente a rischio gli uomini tra i 30 e i 40 anni e le donne tra i 40 e i 50 anni.

Per quanto riguarda invece le caratteristiche della tipica vittima di mobbing, Leymann, sosteneva che non ci sono tipi di personalità che aumentano il rischio di essere esposti a questo fenomeno ma, al contrario, il mobbing può accadere a chiunque.

In aggiunta, anche alcune ricerche successive hanno provato ad individuare i fattori che espongono i lavoratori al rischio di essere soggetti a mobbing, tuttavia la comunità scientifica non ha trovato correlazioni significative che, quindi, possano essere generalizzate.

Allo stesso modo si è tentato di capire se ci siano delle caratteristiche di personalità più inclini allo sviluppo del profilo di mobber. Ege ne ha individuati quattordici. In questa trattazione si nominano, a titolo esemplificativo, tre possibili profili che potrebbero manifestare tratti distruttivi nei confronti di altre persone: il collerico, il frustrato e il carrierista.

Il mobbing ha importanti conseguenze sulla persona colpita. I soggetti mobbizzati mostrano alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo (ansia, depressione, ossessioni, attacchi di panico), alterazioni dell'equilibrio psicofisiologico (cefalea, vertigini, disturbi gastrointestinali, disturbi del sonno e della sessualità) e disturbi a livello comportamentale (modificazioni del comportamento alimentare, apatia).

Tuttavia anche sull'azienda o sull'ente pubblico gravano delle ripercussioni non indifferenti. Si citano alcune di queste: spese legali, perdita di personale specializzato, riduzione della produttività individuale e di gruppo, riduzione della motivazione, soddisfazione e creatività, assenteismo per malattia, danno all'immagine della compagnia e peggioramento del clima organizzativo.

In conclusione da non sottovalutare sono anche i costi che andranno a colpire l'intera collettività in termini di sanità pubblica.

1.4 COSTI DEL DISAGIO ORGANIZZATIVO: AGENZIA EUROPEA PER LA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO

È di fondamentale importanza comprendere che una strategia non efficace e inefficiente inerente alle materie di salute e di sicurezza sul lavoro (SSL) comporta dei costi diretti (costi sanitari), dei costi indiretti (calo di produttività) e costi immateriali in termini di benessere umano.

Non prendere in considerazione la SSL implica una perdita che va dai singoli dipendenti fino ai sistemi sanitari nazionali. Una strategia funzionale in materia comporta innumerevoli vantaggi in termini di miglioramento della produttività grazie ad un calo di assenteismo per malattia, riduzione dei costi della sanità pubblica, promozione e sviluppo di metodologie e tecnologie sempre più all'avanguardia.

Si riportano di seguito alcune stime dei costi che si basano sul calo della produttività causati dagli anni di lavoro persi in ogni paese europeo (con alcuni riferimenti anche a livello internazionale).

Si consideri però che molti fattori di costo relativi a sanità pubblica, prepensionamenti non sono inclusi nel progetto che si andrà a presentare.

Le ricerche sono state condotte dall' Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (UE-OSHA) nata nel 1994 a Bilbao, in Spagna. L'obiettivo che essa si prefissa è quello di rendere l'ambiente lavorativo europeo in grado di garantire la sicurezza e la salute di tutti i lavoratori mediante la promulgazione di riforme giuridiche volte alla tutela della persona e attraverso l'adozione di forme di prevenzione nelle organizzazioni.

UE-OSHA, in seguito ad un'analisi comparativa internazionale condotta a cavallo tra 2016 e 2017, fornisce dei risultati relativi agli effetti economici delle malattie professionali e degli infortuni sul lavoro.

Il costo europeo è di 476 miliardi di EUR, equivalente al 3,3% del PIL europeo. Inoltre la ripartizione dei costi tra casi mortali e non mortali sul lavoro è piuttosto equilibrata: 260 miliardi di EUR per i casi non mortali mentre 216 miliardi di EUR per i casi mortali.

Ciò nonostante, rispetto al quadro internazionale, l'UE rappresenta i costi più bassi in termini percentuali. In particolare è stata trovata una correlazione positiva tra la presenza di idonee condizioni di lavoro e la ricchezza dei Paesi. Dunque, a livello sociale, gli investimenti su azioni preventive e sulla sicurezza sembrerebbero essere proporzionali alla prosperità di una regione.

Le principali cause di mortalità in ambito lavorativo sul territorio dell'UE sono rappresentate per il 53% da tumori, per il 24% da malattie circolatorie, per il 2% da infortuni e per il 22% da disturbi psichici o malattie trasmissibili.

Infine i risultati prodotti dallo studio confermano l'associazione presente tra miglioramento delle misure preventive di un paese e la riduzione della mortalità. Il tutto è correlato ad una riduzione dei costi relativi agli infortuni e alle malattie professionali sul lavoro. Di conseguenza, l'investimento su misure di prevenzione risulta essere vantaggioso anche da un punto di vista economico.

Da quest'analisi sono esclusi il lavoro minorile, il lavoro nero e varie tipologie di lavoro occasionale.

In conclusione altri studi condotti da EU-OSHA hanno dimostrato che le aziende, per ogni euro investito nella SSL hanno un ritorno economico di 2,2 euro. Di conseguenza il rapporto costi-benefici relativo al miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro è positivo.

In aggiunta sono stati adottati dall'Europa una serie di incentivi economici per ricompensare le organizzazioni che presentano ambienti di lavoro idonei in termini di sicurezza e di salute. Tra questi si citano premi assicurativi inferiori, sgravi fiscali e sussidi statali.

CAPITOLO SECONDO: ANALISI CLIMA E CULTURA ORGANIZZATIVA

2.1 CLIMA ORGANIZZATIVO: VANTAGGI E RISCHI

In letteratura si trova un certo consenso nel considerare i lavori condotti da Lewin sulla dinamica di gruppo, la matrice originaria degli studi sul clima.

In particolare, Lewin, Lippit e White in seguito a delle osservazioni riguardanti i fenomeni prodotti dai diversi stili di leadership nei gruppi e nei vissuti interpersonali sviluppano il concetto di atmosfera:

«L'atmosfera è qualcosa di intangibile, una proprietà della situazione sociale complessiva, e potrà essere valutata scientificamente soltanto se verrà valutata da questo punto di vista».

Quaglino e Mander (1987) conducono una rassegna che ha portato alla luce come il concetto di clima abbia alternato momenti in cui è stato oggetto di interesse da parte degli studiosi ad altri che hanno portato ad abbandonare lo studio dello stesso in quanto ritenuto confusionario ed ambiguo e pertanto fuorviante per il senso scientifico.

Il clima di un'organizzazione lo si può definire in generale come un costrutto psicologico che si riferisce alle percezioni collettive sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro e che si manifesta in modo relativamente stabile attraverso dinamiche socio-psicologiche che caratterizzano il gruppo stesso.

La condizione psicologica esistente nell'organizzazione ha un'importanza notevole all'interno della stessa in quanto incide sul funzionamento e sui risultati dei membri che vi appartengono.

D'altro canto, Kreitner e Kinicki asseriscono che l'obiettivo che il management si propone è quello di «lavorare attraverso gli altri per raggiungere gli obiettivi propri dell'organizzazione».

Ciò che ne deriva è che la costruzione di un buon clima organizzativo è condizione necessaria (ma non sufficiente) per raggiungere gli interessi e gli obiettivi che l'impresa stessa si prefigge.

In letteratura sono presenti molteplici definizioni di tale costrutto ed è quindi improbabile essere esaustivi a tal riguardo.

Tuttavia risulta particolarmente concisa ed esplicitiva quella proposta da Forehand e Gilmer (1964) secondo cui il clima organizzativo è un set di caratteristiche che descrivono un'organizzazione e che la distinguono da altre organizzazioni, sono relativamente durature nel tempo e influenzano il comportamento degli individui nell'organizzazione.

Fornire una diagnosi del clima organizzativo significa produrre una fotografia generale dello stato di un'organizzazione dal punto di vista dei vissuti e degli stati d'animo dei membri e prendere coscienza del percorso che l'organizzazione ha intrapreso.

L'analisi del clima organizzativo è quindi uno strumento di conoscenza della realtà organizzativa di cui il professionista si può avvalere.

Esso risulta essere utile in due momenti particolari: in una fase di conoscenza iniziale e in una di monitoraggio costante nelle fasi di sviluppo.

A seconda del tipo di analisi che si vuole condurre si può immaginare di proporre un disegno di ricerca differente. In particolare, il clima può considerarsi:

- Variabile indipendente (Pritchard – Karasick, 1973) quando viene considerato come la causa di atteggiamenti o di comportamenti.
- Variabile dipendente nel momento in cui il costrutto diviene la conseguenza di una serie di cause. Questo implica spostare il focus dell'attenzione sulla comprensione delle determinanti del clima (Litwin – Stringer, 1968; Dieterly – Schneider, 1974).
- Variabile interveniente (Likert, 1967; Hall – Schneider, 1973) nel caso in cui il costrutto assume un ruolo di mediatore tra il comportamento organizzativo e quello individuale.

Lo strumento che viene utilizzato con maggiore frequenza negli studi di rilevazione del clima all'interno delle realtà organizzative è il questionario anonimo. Il ricorso a questa metodologia è supportato sia da motivi di ordine pratico sia da considerazioni di affidabilità.

Questa metodologia permette, infatti, di coinvolgere molti soggetti in tempi ristretti.

Ciò significa che è un ottimo strumento in grado di garantire la rappresentatività e

l'eventuale generalizzazione dei risultati ottenuti dalla survey.

A livello operativo lo studioso è tenuto a predisporre degli item tramite i quali riuscirà ad ottenere una misura indiretta del clima organizzativo.

Tuttavia è doveroso ricordare che indagare il clima organizzativo è piuttosto difficoltoso a causa della multidimensionalità e della soggettività che tale costrutto porta con sé.

Infatti, le dimensioni che andrebbero incluse nello studio del clima non sono state definite in modo unitario dagli studiosi.

La domanda a cui si vuole cercare di rispondere ora è la seguente: “Perché è importante valutare il clima organizzativo?”

I vantaggi di tale analisi sono molteplici:

1. Una valutazione globale del clima organizzativo risulta essere un'ottima base di partenza per l'impostazione di piani e programmi.
2. Incoraggia la riflessione su fattori che fino a quel momento erano stati trascurati e stimola le persone ad acquisire consapevolezza circa le loro percezioni individuali.
3. Aiuta alla razionalizzazione dei problemi o delle situazioni e a individuare nuove possibili soluzioni.
4. Può costituire un elemento che incrementa la soddisfazione dovuta alla percezione che le persone hanno di essere considerate all'interno della propria realtà organizzativa.
5. Attiva una serie di aspettative e stimola energie.
6. Evidenziazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.
7. Prepara ad affrontare i cambiamenti.

Ciò nonostante è di fondamentale importanza somministrare con molta cautela i questionari proprio perché far riflettere le persone su particolari temi aumenta la probabilità di scatenare tensioni latenti, creare resistenze, frustrazione e sfiducia verso l'organizzazione qualora le aspettative di cambiamento vengano disattese.

In conclusione la formazione del clima non è casuale ma affonda le sue radici in molteplici e complessi aspetti della realtà aziendale. A tal proposito non è possibile

asserire che ci sia un clima organizzativo “migliore” ma sicuramente è auspicabile la realizzazione di un’atmosfera all’insegna del sostegno, dell’autonomia, del supporto, della giusta ricompensa degli sforzi, della valorizzazione dell’individualità e delle peculiarità dei propri membri.

2.2 CULTURA ORGANIZZATIVA: PROPOSTA DI SCHEIN

La cultura esercita un'influenza sul comportamento individuale e collettivo, sul sistema percettivo, sullo schema di pensiero e sui valori degli individui.

Di particolare interesse è la cultura organizzativa in quanto gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire all'interno di un'organizzazione.

Con l'incremento della competizione ma talvolta anche della collaborazione internazionale è sempre più rilevante conoscere gli aspetti culturali intrisi in un determinato contesto organizzativo, ciò consente di spiegare la struttura, le strategie adottate, le modalità di reclutamento e il comportamento dei singoli all'interno di una realtà organizzativa.

In aggiunta, la cultura è strettamente correlata allo stile di leadership in quanto essa è in gran parte determinata e gestita proprio dai leader di un'organizzazione.

Negli anni '80 il concetto di cultura divenne sempre più centrale e Schein è stato uno degli psicologi che più si occupato dello studio di tale costrutto. Egli definisce la cultura facendo riferimento alla psicologia sociale e alle dinamiche di gruppo piuttosto che all'antropologia.

Schein ritiene che la cultura di un'organizzazione sia «ciò che ella ha assimilato come unità sociale nel corso della sua storia», in tale ottica la cultura diventa una colla sociale e normativa, fonte di forza e identità di un'organizzazione o di un gruppo.

Si potrebbe sinteticamente definire la cultura organizzativa come un insieme unitario di assunti fondamentali prodotti e sviluppati da un gruppo dopo che esso stesso ha imparato ad affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna ponendo delle soluzioni valide alle difficoltà fronteggiate. Inoltre, le risposte reputate valide relative alle diverse modalità di fronteggiare e relazionarsi a situazioni problematiche possono essere insegnate ai nuovi arrivati.

In particolare, nell'analisi della cultura organizzativa proposta da Schein si evidenziano tre livelli distinti che possono essere immaginati metaforicamente come strati di una cipolla. Nello strato più esterno sono collocati gli artefatti, si tratta del livello più visibile

e tangibile dei prodotti della cultura organizzativa: ambiente fisico e sociale, tecnologie, modelli di comportamento dei suoi membri (abbigliamento, aspetti ascrivibili alla comunicazione non verbale) e linguaggio adoperato.

Per definizione gli artefatti sono facilmente visibili dall'esterno, ma al contempo sono molto difficili da decifrare; infatti, solo dopo aver compreso gli strati più interni della cultura è possibile distinguere che cosa è e cosa non è un artefatto che rifletta la cultura (Schein, 1992, p.14).

Al livello successivo di analisi della cultura organizzativa si posizionano i valori espliciti dell'organizzazione. Si tratta di punti di riferimento normativi e morali in grado di guidare il comportamento dei membri e riflettono le convinzioni circa ciò che è preferibile e auspicabile fare all'interno di una data realtà organizzativa. Solitamente i valori sono propri del fondatore o del gruppo dirigente e derivano dalle modalità che nel tempo si sono dimostrate più funzionali per affrontare le difficoltà e che quindi sono in grado di ridurre l'incertezza e l'ansia.

Si giunge al terzo strato, ovvero il più profondo, quello che lo psicologo Schein nomina degli assunti di base. Le assunzioni sono convinzioni profonde, implicite, date per scontato, non visibili e spesso inconsapevoli. Sono proprio gli assunti di base ad orientare il comportamento dei membri e indicano agli stessi le modalità attraverso cui percepire, pensare, sentire e intervenire nella realtà (Argyris – Schon, 1974; Argyris, 1976).

È proprio questo livello a consentire di comprendere a pieno l'anima di un'organizzazione e le condotte dei suoi membri. Sicuramente riuscire a far emergere tali assunti è un compito arduo, ma è proprio qui che prende valore la ricerca, dando adito alla possibilità di andare oltre ad una semplice descrizione degli aspetti visibili e di cui già si è a conoscenza.

Di particolare interesse è capire come si formano gli assunti fondamentali all'interno di un'organizzazione. Per Schein la cultura è sempre il prodotto di un gruppo di persone che hanno condiviso il tempo necessario per affrontare problematiche significative, osservare l'efficacia delle soluzioni messe in atto e insegnare le più valide ai nuovi membri. Più un gruppo è coeso e stabile nel tempo tanto più la sua cultura sarà radicata ed elaborata. Al contrario, un gruppo composto da individui che condividono poche esperienze comuni

avrà una cultura instabile e poco articolata.

Ciò che ne deriva è che la cultura organizzativa è strettamente correlata ai vissuti comuni del gruppo.

La cultura diventa quindi il frutto di soluzioni concrete a problemi di particolare rilevanza che si manifestano nella realtà organizzativa. Tuttavia la validità delle risposte non è da intendersi soltanto come la loro efficacia nel risolvere dati problemi, ma è da attribuire anche a tutte quelle soluzioni che permettono di ridurre l'ansia dei membri.

Schein differenzia tra due set di problemi: i primi concernono l'adattamento del gruppo all'ambiente esterno mentre i secondi riguardano l'integrazione interna.

L'adattamento del gruppo all'ambiente esterno fa riferimento agli obiettivi che l'organizzazione si prefigge e alle strategie e ai mezzi tramite i quali essi si conseguono. In questo caso è indispensabile un minimo accordo tra i partecipanti al gruppo pena la sua rottura. Ciò non toglie che le modalità di fronteggiare queste problematiche possono essere soggette a mutazioni nel tempo.

A tal proposito può risultare chiarificatore l'esempio che riporta Schein di un'azienda che appena fondata ha l'obiettivo di sovrastare la concorrenza ma in un secondo momento trova più proficuo rivolgersi ad una nicchia di mercato.

I problemi di integrazione interna riguardano invece la capacità dei membri di funzionare come gruppo. Anche qui c'è un'esigenza di consenso che orienterà poi i criteri di inclusione ed esclusione dei membri, di distribuzione del potere, di costruzione di nuove amicizie e dei sistemi premianti all'interno del contesto organizzativo.

La cultura diventa quindi un aspetto durevole ma allo stesso tempo ha la necessità di evolvere continuamente. Spetta alla leadership gestire questi mutamenti; infatti, un buon leader sa che la cultura organizzativa non può essere cristallizzata in qualcosa di imm modificabile, né trasformata in modo troppo veloce e repentino.

In conclusione, la cultura è un patrimonio condiviso che però deve essere trasmesso anche ai nuovi arrivati pena la sopravvivenza del gruppo.

Questo tipo di operazione risulta essere più semplice se fatta con individui giovani e

quindi poco formati ma è tanto più complessa quanto più i soggetti sono portatori di idee e valori provenienti da esperienze lavorative precedenti. Nei casi più complessi può essere necessario un processo di negoziazione tra la cultura del nuovo membro e quella dell'organizzazione in cui dovrebbe essere inserito al fine di arrivare ad un adattamento reciproco, non è perciò da escludere la possibilità che vengano apportati dei cambiamenti alla cultura di quella data organizzazione.

2.3 RELAZIONE TRA CLIMA E CULTURA ORGANIZZATIVA

Molti studiosi hanno osservato che, spesso, la cultura e il clima sono trattati nella letteratura come se fossero sinonimi (Schenider, 1985). Tuttavia non possono e non devono essere considerati come due costrutti intercambiabili in quanto ci sono delle sottili ma importanti differenze tra loro sebbene non si possa negare la loro correlazione.

In particolare, un'adeguata comprensione di tali costrutti è indispensabile per un'efficace esplorazione empirica del clima organizzativo.

La confusione che caratterizza tali costrutti è da imputare a due ordini di problemi:

- Il primo riguarda la mancanza di una definizione adeguata di clima e cultura da parte dei ricercatori.
- Il secondo deriva dal non riconoscimento che tali costrutti si sono originati ed evoluti a partire da discipline accademiche diverse (dei fondamenti epistemologici se ne parlerà in seguito).

Moran e Volkwein (1992) reputano il clima organizzativo una caratteristica relativamente duratura di un'organizzazione che si può evolvere a partire da alcuni elementi appartenenti alla cultura organizzativa, ma è, in termini di realtà organizzativa, più superficiale in quanto si forma e si modifica più rapidamente. Al contrario, la cultura è considerata una caratteristica altamente durevole di un'organizzazione ed è in un certo senso espressione della sua storia, quest'ultima è dipendente dall'esistenza di un passato conosciuto e dalla durata dello stesso.

Gli autori sostengono che se il clima opera ai livelli degli atteggiamenti e in qualche misura dei valori, la cultura agisce non solo a questi livelli, ma anche a quello delle assunzioni di base che si ricordano essere prevalentemente inconsce.

Ciò che ne consegue è che il clima interseca le forme di cultura al livello degli artefatti e in parte al livello dei valori.

Il clima organizzativo, come si è detto sopra, è influenzato da alcuni aspetti della cultura ma è anche sensibile ai cambiamenti che provengono dall'ambiente esterno e/o interno all'organizzazione.

Per esempio, alcuni licenziamenti a seguito di un calo del fatturato potrebbero incidere in

maniera notevole ed immediata sul clima ma è molto improbabile che vadano ad apportare un cambiamento che sia percettibile a livello di cultura organizzativa.

E' proprio la relazione che lega i due costrutti ad impedire al clima di essere una dimensione altamente mutevole.

Un'ulteriore differenziazione tra le due dimensioni è da attingere al fatto che il clima organizzativo è una percezione collettiva ma è suscettibile alle peculiarità degli individui. Questo non vale per la cultura organizzativa, che è così profondamente radicata in una sorta di "inconscio collettivo" che persiste a prescindere dalle differenze individuali.

In tale ottica il clima può essere reso comprensibile descrivendolo come un insieme di caratteristiche relativamente durevoli di un'organizzazione, esso è espressione delle percezioni collettive relative alle dimensioni quali l'autonomia, la coesione, l'innovazione, l'equità, la fiducia e il supporto percepito dai membri di un'organizzazione. Perciò tale costrutto riflette atteggiamenti, comportamenti e in qualche misura i valori.

La cultura, in questo caso, non è da intendersi come un'usanza bensì come una rete di significati attraverso la quale i membri di un'organizzazione plasmano la loro esperienza.

Come si è accennato poc'anzi il clima e la cultura organizzativa hanno due fondamenti epistemologici differenti.

In particolare, il clima organizzativo si è originato nella psicologia sociale. Tale impostazione pone l'attenzione sui processi percettivi attraverso cui l'individuo apprende e differenzia gli stimoli presenti nell'ambiente dell'organizzazione a cui appartiene e sulle risposte di natura cognitiva e affettiva che il soggetto produce.

La cultura, invece, pone le sue basi nell'antropologia e presenta l'influenza della Scuola Istituzionale di Sociologia (Fine, 1984; Perrow, 1979). La cultura, seguendo un'ottica antropologica, si focalizza soprattutto sull'analisi della struttura sottostante di simboli, miti, drammi sociali e rituali che portano alla formazione di valori, norme e significati condivisi dai membri del gruppo.

L'antropologo analizza le diverse forme della cultura (artefatti, miti, riti) con l'obiettivo di comprendere e di osservare i valori e le ideologie condivise. Lo psicologo sociale, al contrario, esamina il processo che porta l'individuo a seguire i valori e le ideologie

condivise.

Vale a dire che il primo pone il focus sulla dimensione *interpsichica* mentre il secondo sulla dimensione *intrapsichica*.

In conclusione si può notare come il clima e la cultura presentino delle peculiarità proprie che fanno sì che tali costrutti non siano assimilabili sebbene non si possa negare che essi siano fortemente correlati.

Tale concettualizzazione suggerisce che il clima, essendo più superficiale e più facilmente osservabile rispetto alla cultura, è la dimensione più semplice da modificare. Per tale ragione eventuali interventi che si prefiggono di produrre un cambiamento organizzativo a breve termine dovrebbero essere indirizzati su tale costrutto.

Ciò nonostante, tale concettualizzazione, fornisce anche lo spunto per comprendere che eventuali interventi attuati per promuovere un cambiamento sul clima organizzativo devono tenere in considerazione i livelli più profondi che sono intrisi nella cultura organizzativa.

CAPITOLO TERZO: *INVESTIRE SUL CAPITALE UMANO E INCREMENTARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO*

3.1 BENESSERE ORGANIZZATIVO: CENNI STORICI E CAPITALE INTELLETTUALE PER CREARE VALORE

Negli ultimi anni il benessere e la qualità della vita sono stati oggetto di una crescente attenzione anche in ambito organizzativo.

Il ruolo rilevante di questo tema è dovuto alle forti implicazioni che esso ha sia in termini di sanità pubblica sia a livello aziendale in quanto i lavoratori rappresentano una parte determinante nel raggiungimento del successo o dell'insuccesso di un'impresa.

In passato disporre di uno stato di *benessere* significava godere di una buona salute fisica e non presentare particolari patologie.

Col tempo, però, il termine ha acquisito un'accezione più ampia coinvolgendo non solo gli aspetti fisici ma anche quelli emotivi, mentali e sociali dell'uomo.

Nel campo degli studi organizzativi, il benessere è fortemente collegato alla persona e al luogo di lavoro.

Ad oggi, in seguito a numerosi studi, si è arrivati a comprendere che un'efficace ed efficiente gestione delle risorse umane implica il saper favorire condizioni tali per cui il lavoratore possa sperimentare uno stato di benessere.

In tale ottica è necessario prendere atto che il lavoro non è solo uno strumento attraverso cui i dipendenti ottengono un compenso monetario ma è molto di più.

Possiamo quindi definire il *benessere organizzativo* come la capacità dell'organizzazione di promuovere e di mantenere uno stato di benessere fisico, psicologico e sociale di tutti i lavoratori.

Alcuni studi effettuati sulle organizzazioni hanno evidenziato che le strutture più efficienti sono quelle con un personale più soddisfatto e con un clima "interno" disteso e collaborativo (Mitchell, 1997).

Tuttavia la centralità che assumono oggi i membri delle organizzazioni non deve essere data per scontata. Infatti, agli inizi del Novecento, il lavoratore era visto come un semplice

esecutore di mansioni.

Secondo Taylor l'elemento centrale su cui si doveva porre l'attenzione era l'efficienza delle prestazioni, non calcolando minimamente la soddisfazione (se non da un punto di vista economico) e la morale. In effetti, l'autore riteneva che le uniche "difficoltà" che potevano affliggere l'uomo riguardassero unicamente il *modo* di produrre.

È con Mayo, fondatore ed esponente della Scuola delle Relazioni Umane, che inizia ad essere considerato il fattore umano.

Grazie agli studi condotti (1933), Mayo conclude che il lavoro è un'attività di gruppo e che è fondamentale porre attenzione alle dimensioni relazionali e sociali nonché allo sviluppo di un senso di appartenenza; quest'ultimo influisce nella produttività di un'organizzazione.

Ha quindi scoperto un concetto fondamentale che oggi sembra ovvio, ovvero che il posto di lavoro è un ambiente sociale e che la motivazione del personale non dipende solo dagli incentivi economici.

A partire da Mayo queste tematiche sono state oggetto di numerosi studiosi, a titolo esemplificativo si citano alcuni di questi: Maslow (1943), Alderfer (1972) e McClelland (1985).

Con l'ampliamento dell'accezione del benessere cambia anche l'attenzione posta alla salute dei lavoratori.

Intorno agli anni '50 la "sicurezza sul lavoro" era garantita dalla *cura* e dall'*assistenza* in caso di infortuni avvenuti durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. Si giunge poi agli anni '70-'80 in cui l'attenzione comincia ad essere posta anche sulla *prevenzione* e sulla cosiddetta "*protezione della salute*" ma un ulteriore progresso avviene con il passaggio dalla "*protezione della salute*" alla "*promozione della salute*".

Quest'ultimo passaggio ha concesso di aprire le porte all'idea che la salute del lavoratore non è solo meramente l'assenza di malattie ma piuttosto la presenza di uno stato di benessere fisico e psicologico.

Poco più tardi, verso la metà degli anni '80, viene posta attenzione a problematiche quali lo stress e il burnout.

Il valore di un'organizzazione è la risultante dell'interazione tra elementi fisici, diverse forme di capitale finanziario e, infine, i fattori “intangibili” che contribuiscono alla determinazione del cosiddetto *capitale intellettuale* (Franco M., 2012).

L'intangibilità del capitale intellettuale si riferisce al fatto che esso non può essere monetizzato, a differenza di tutti gli altri fattori di un'organizzazione che in qualche modo sono traducibili in termini finanziari.

Il capitale intellettuale comprende tre componenti principali che interagiscono tra loro: il *capitale umano*, il *capitale relazionale* e il *capitale strutturale* (Sveiby, 1997).

- Il *capitale umano* comprende conoscenze, abilità, competenze e comportamenti dei membri di un'organizzazione.

In questo elemento risiede anche la capacità di un'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti di mercato e di rispondere ad essi in maniera innovativa.

- Il *capitale relazionale* è formato dalla molteplicità delle relazioni che un'organizzazione ha con i soggetti esterni (stakeholders, clienti, fornitori ecc.).

Questa componente gioca un ruolo fondamentale nella determinazione dell'immagine e della reputazione dell'azienda e nella soddisfazione e fidelizzazione dei clienti.

- Il *capitale strutturale* è la modalità utilizzata dall'organizzazione attraverso la quale divide, comunica e coordina il lavoro.

Kaplan e Norton (2004) ritengono la leadership, il lavoro di squadra e la cultura organizzativa possano essere inseriti all'interno del capitale strutturale.

In questo elemento è insita la capacità di innovazione dell'organizzazione (intesa sia in termini di creazione del prodotto sia nel processo produttivo).

È ora possibile cogliere l'importanza che giocano i cosiddetti fattori “intangibili” nel determinare il successo di un'organizzazione (Chen, Cheng, Hwang, 2005). Pertanto, è fondamentale che il capitale intellettuale venga gestito in maniera strategica al fine di promuovere un buon clima interno ma anche con l'auspicio di migliorare la produttività e la competitività dell'azienda stessa.

3.2 PSICOLOGIA POSITIVA E CAPITALE PSICOLOGICO

Per molto tempo, gli accademici e i professionisti del business hanno agito partendo dalla convinzione che ciò che rende competitiva un'organizzazione è la supremazia tecnologica, le protezioni dei brevetti e i regolamenti governativi.

Tuttavia, le rapide trasformazioni dovute alla propagazione della tecnologia e alla modernizzazione, hanno reso necessario lo sviluppo di un ambiente di lavoro flessibile, innovativo e in grado di rispondere velocemente alle esigenze del mercato.

Tutto ciò richiede di saper investire nello sviluppo delle capacità e delle abilità possedute dal personale.

Di conseguenza, ad oggi, essere in grado di gestire il capitale umano è diventato un elemento fondamentale per il successo di un'organizzazione.

Bill Gates ha dichiarato che i beni essenziali della sua azienda escono dalla porta ogni sera. In altri termini, egli riconosce nel capitale umano, nella sua unicità e nel suo valore, una fonte in grado di rendere competitiva l'organizzazione a lungo termine.

Da questo presupposto, verso la fine del 1980, si è sviluppata la Psicologia Positiva.

I padri fondatori di questo approccio sono Seligman e Csikszentmihalyi.

Lo scopo principale della Psicologia Positiva è quello di spostare l'attenzione da ciò che è considerato sbagliato o disfunzionale negli individui a ciò che è positivo e giusto in loro. Ciò significa concentrare l'analisi sui punti di forza (non sulle debolezze), sulla resilienza (non sulla fragilità) e sullo sviluppo del benessere e della propria realizzazione applicando interventi in grado di incrementare le abilità e le risorse della persona (anziché interventi volti alla correzione della patologia).

Perciò, in ambito organizzativo, una condizione che si possa considerare *sana* non può essere raggiunta con la sola assenza di fattori negativi ma deve essere perseguita attraverso la mobilitazione e lo sviluppo delle abilità e delle risorse proprie dei membri che la compongono.

«Si tratta di identificare e coltivare le qualità più forti, ciò che gli individui possiedono e in cui sono migliori, e aiutarli a trovare nicchie in cui possono vivere al meglio questi punti di forza» (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p.6).

La Psicologia Positiva si è sviluppata a partire da due correnti: edonica e eudaimonica. La prima si prefigge di studiare il piacere da un punto di vista personale (Kahneman *et al.*, 1999).

La seconda pone l'enfasi sui fattori che promuovono lo sviluppo e la realizzazione delle potenzialità individuali (Ryan – Deci, 2001).

In particolare, Seligman individua tre livelli di analisi della Psicologia Positiva:

- Livello soggettivo, ciò implica un'attenzione focalizzata ai vissuti positivi nel passato, alla felicità nel presente e alla speranza e all'ottimismo nel futuro.
- Livello individuale, l'enfasi viene posta sui tratti positivi della persona come, per esempio, la capacità di amare, la perseveranza e il coraggio.
- Livello di gruppo e istituzionale, si riferisce all'analisi del senso di responsabilità, dell'altruismo, della tolleranza e dell'etica del lavoro che muove gli individui.

L'obiettivo di questi studi è rivolto all'accrescimento della salute fisica e psicologica delle persone in termini di prevenzione e di promozione (Gable – Hadit, 2005). Perché ciò si realizzi è necessario proporre interventi che vedano il soggetto come *protagonista* e agente attivo della propria realizzazione.

All'interno della cornice della Psicologia Positiva si sono sviluppati due differenti approcci di ricerca applicati alla realtà organizzativa.

Essi rappresentano un tentativo di rispondere alla necessità di disporre di strumenti teorici e applicativi volti alla promozione del cambiamento e al progressivo miglioramento dell'individuo nell'ambiente lavorativo.

I filoni a cui si sta facendo riferimento sono:

- Positive Organizational Scholarship (POS): nasce da un gruppo di ricerca con sede all'università del Michigan (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). Questo tipo di approccio pone maggiore attenzione a livello macro-organizzativo e si concentra sugli elementi di costruzione della forza nell'organizzazione come la compassione, il perdono, il rispetto e la dignità.
- Positive Organizational Behaviour (POB): si origina al Gallup Leadership Institute dell'università del Nebraska (Luthans, 2002a). Esso è indirizzato a livello micro e si concentra sui punti di forza e sulle capacità

positive che possono essere sviluppate e gestite in modo efficace in un'ottica di miglioramento delle prestazioni sul posto di lavoro (Luthans, 2002).

Luthans ha definito per la prima volta la POB come:

«Lo studio e l'applicazione di un orientamento positivo alla gestione delle risorse umane e delle capacità psicologiche che possono essere *misurate, sviluppate e gestite* in modo efficace per il miglioramento delle prestazioni» (Luthans, 2002 p. 59).

Dalla definizione emerge quindi che le caratteristiche di personalità che soddisfano la POB sono *misurabili, aperte allo sviluppo* e permettono di *apportare un miglioramento delle prestazioni lavorative*.

A tal proposito Luthans, Youssef e Avolio hanno introdotto (nel 2004) quattro dimensioni del capitale psicologico che soddisfano i criteri della POB.

Come rappresentato nella Figura 1, il capitale psicologico (*PsyCap*) può essere definito come «*chi sei*» e «*chi puoi diventare in termini di sviluppo positivo*» (Avolio – Luthans, 2006); si differenzia, perciò, dal capitale umano, «*quello che sai, capacità e qualità*», dal capitale sociale, «*chi conosci, le relazioni sociali*», e da quello finanziario «*quello che hai, ciò di cui disponi*» (Luthans et al.,2004).

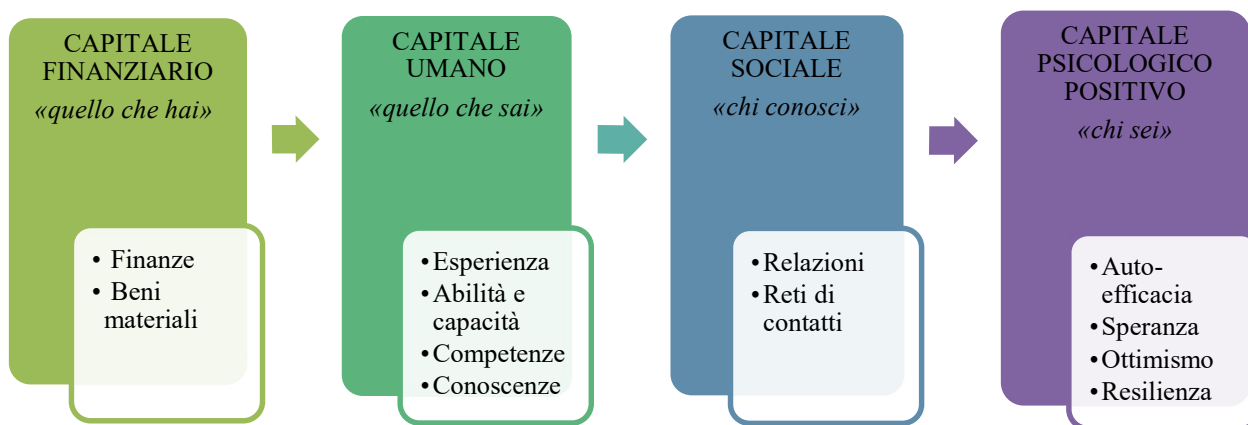


Figura 1

Si propone ora una breve sintesi delle quattro dimensioni del costrutto PsyCap:

1. *Auto-efficacia (self-efficacy)*. Rispetto agli altri quattro costrutti, l'auto-efficacia ha il supporto teorico ed empirico più ampio in letteratura, l'autore di riferimento è A. Bandura con la teoria socio cognitiva (1986; 1977).

L'auto-efficacia si riferisce alla convinzione che le persone hanno circa le proprie abilità e capacità di portare a termine uno specifico compito in un contesto determinato (Stajkovic – Luthans, 1998).

In particolare, ad alti livelli di auto-efficacia si associa: un maggiore impegno nel perseguimento degli obiettivi che l'individuo si è posto, notevole persistenza nel superamento di eventuali ostacoli che si possono presentare e una motivazione più elevata a portare a termine il compito con successo.

Viceversa le persone con bassa auto-efficacia tendono a rispondere alle richieste provenienti dall'ambiente in cui vivono assumendo un comportamento passivo e perciò, rischiano il fallimento, la disperazione e un'ulteriore perdita di fiducia (Luthans – Youssef, 2007).

Tale costrutto non è stabile ma può essere sviluppato attraverso: (1) esperienze di mastery (precedenti esperienze di padronanza e di successo nello stesso compito incrementano la self-efficacy); (2) esperienze vicarie (osservazione di performance positive compiute da modelli sociali come genitori e insegnanti o da persone ritenute simili a sé); (3) persuasione sociale orientata positivamente e fornita da persone che sono significative per lo sviluppo dell'individuo.

Infine è l'organizzazione stessa che può proporre degli interventi volti all'accrescimento di tale costrutto nei dipendenti (ad esempio, proponendo percorsi di formazione o sviluppando una cultura organizzativa di supporto).

2. *Speranza*. Definita da Snyder come uno stato emozionale positivo e come un tratto disposizionale composto da due dimensioni principali: agency e pathways (Snyder *et al.*, 1991).

Per agency s'intende l'energia focalizzata verso gli obiettivi che fornisce la determinazione necessaria al raggiungimento dei traguardi prefissati. La seconda dimensione riguarda la pianificazione di strategie volte al perseguimento delle mete desiderate.

Ne consegue che le persone che presentano elevati livelli di speranza pongono il loro focus sul successo e provano emozioni positive. Al contrario, bassi livelli di tale costrutto conducono l'individuo a centrare l'attenzione sul fallimento e a sperimentare emozioni negative.

Anche in questo caso è possibile favorire lo sviluppo di questa dimensione

attraverso: (1) definizione di obiettivi chiari e specifici; (2) divisione del percorso per il raggiungimento dell'obiettivo finale in step più piccoli (denominato da Snyder “*metodo a gradini*”); (3) progettazione di un piano B da mettere in atto in caso di emergenza; (4) attenzione al piacere provato durante il percorso che porta al raggiungimento dell'obiettivo e non solo al risultato finale.

3. *Ottimismo*. Definito da Seligman come uno stile di attribuzione mediante il quale le persone interpretano gli eventi positivi e negativi passati, presenti e futuri.

In particolare, le persone ottimiste interpretano gli eventi negativi attribuendoli a fattori ambientali, esterni e temporanei; al contrario, identificano le cause degli eventi positivi nelle capacità personali e permanenti.

Per favorire l'ottimismo è utile incoraggiare le persone a costruire degli obiettivi realistici mettendo a fuoco gli aspetti positivi ad essi correlati.

4. *Resilienza*. L'attenzione per tale costrutto è piuttosto recente. Resilienza deriva dal latino *resilire* e significa *rimbalzare, reagire*; inizialmente il termine era utilizzato in ambito fisico, biologico e informatico. Successivamente venne adottato anche in psicologia e in sociologia per indicare la capacità degli individui di saper reagire alle difficoltà della vita senza “spezzarsi” o “incrinarsi”, mantenendo e rafforzando le proprie capacità sul piano sociale e relazionale (Oliverio Ferraris, 2004). Luthans definisce la resilienza come: «*la capacità psicologica positiva che consente il superamento di avversità, incertezze, conflitti, fallimenti ma anche di eventi positivi molto coinvolgenti*» (Luthans – Youssef, 2007). Essere resilienti non significa solamente recuperare o evitare conseguenze psico-patologiche, ma comporta il saper mantenere nel tempo stabilità ed equilibrio (Bonanno, 2004).

Di conseguenza, una persona che si possa definire tale è in grado di accettare la realtà e mettere in atto dei meccanismi adattativi funzionali a fronteggiare le situazioni (Coutou, 2002).

Inoltre, Luthans asserisce che è possibile individuare una correlazione positiva tra resilienza, performance e soddisfazione lavorativa (Luthans *et al.*, 2007).

Favorire lo sviluppo di tale costrutto implica: (1) evitare di focalizzare la propria attenzione sugli aspetti negativi in situazioni di difficoltà; (2) individuare soluzioni funzionali senza farsi sopraffare dalle emozioni.

In tale ottica può risultare utile valorizzare i punti di forza degli individui e incrementare l'autostima, il senso di speranza, il supporto e le relazioni positive che caratterizzano la vita sociale.

In conclusione, un'intera organizzazione potrebbe essere definita "resiliente", si tratta di quelle aziende in grado di essere operative ed efficienti anche di fronte alle difficoltà che possono colpirle.

Le quattro dimensioni appena descritte sono da considerarsi indipendenti da un punto di vista teorico ed empirico; tuttavia, si ricorda che se tali costrutti vengono sviluppati e gestiti sinergicamente possono portare ad una performance lavorativa migliore proprio perché *"chi sei e chi puoi diventare"* è importante tanto quanto *"chi conosci"*, *"quello che sai"* e *"quello che hai"*.

Infine, il questionario più utilizzato per misurare le dimensioni che compongono lo PsyCap è il Psychological Capital Questionnaire (PSCQ – 24). Questo questionario si presenta diviso in quattro sottoscale (una per ogni dimensione dello PsyCap) composte da sei item ciascuna.

3.3. RISTRUTTURAZIONE DELLE MANSIONI: SMARTWORKING E JOB SHARING

«Fai quello che ami e non lavorerai un solo giorno della tua vita» (Confucio).

Il lavoro occupa una fetta sostanziale della vita di un individuo. La chiave del successo individuale sta nell'*amare ciò che si fa* e, per estensione, la soddisfazione percepita dal soggetto si ripercuoterà positivamente sui colleghi e sull'intera organizzazione.

Fenomeni quali la globalizzazione, le nuove tecnologie, il progressivo incremento del livello culturale dei lavoratori e i nuovi modelli organizzativi portano con sé la necessità di una ristrutturazione delle mansioni.

Tuttavia, intervenire in termini di *job redesign* (riprogettazione delle mansioni) non significa solo rispondere alle richieste emergenti del mercato ma significa anche intervenire in termini di attrattività percepita del luogo di lavoro.

In tale ottica interventi volti alla ristrutturazione delle mansioni devono tener conto della relazione che intercorre tra persone, ambiente e contenuto della mansione in modo tale da realizzare gli obiettivi organizzativi e, allo stesso tempo, le aspettative e la soddisfazione del personale.

Per poter progettare degli interventi che siano realmente efficaci in termini di attrattività della mansione è necessario porre molta attenzione alle differenze e alle necessità individuali. In tal senso, ciò che può essere attraente per un individuo, può non esserlo per qualcun altro.

La premessa fondamentale per riorganizzare il lavoro in modo funzionale è l'effettuazione di una diagnosi approfondita e accurata dei *contenuti* (varietà, autonomia, complessità), delle *funzioni* (responsabilità, autorità, flussi) e delle *relazioni* (interdipendenze, amicizie, lavori di gruppo) che caratterizzano una determinata mansione poiché, solo in seguito, sarà possibile pianificare un piano d'intervento realmente funzionale.

Di seguito, in linea generale, si prendono in considerazione due possibili modalità di ristrutturazione delle mansioni: smart working e job sharing.

Si vuole specificare che l'attuazione di tali interventi non può prescindere da un'attenta

analisi delle peculiarità dell'organizzazione e del lavoratore. Infatti, tali modalità di azione potrebbero non essere applicabili su alcuni processi lavorativi oppure potrebbero rivelarsi inefficaci nel rispondere alle esigenze e ai desideri del singolo.

Il dibattito sul telelavoro è iniziato intorno agli anni '70 negli Stati Uniti con Jack Niles. Il telelavoro può essere considerato “*l'antenato*” dello smart working (o lavoro agile). Le principali differenze tra le due accezioni risiedono nella strutturazione del lavoro:

1. Il telelavoro prevede una localizzazione fissa dalla quale esercitare la mansione (solitamente da un'abitazione privata oppure dai tele-centri) e un orario di lavoro prestabilito, in tal modo si dà anche la possibilità al superiore di controllare l'operato del lavoratore nel qui-e-ora.
2. Lo smart working, o lavoro agile, contempla la possibilità di svolgere il proprio lavoro in qualsiasi luogo fisico e prevede un'autogestione degli orari lavorativi da parte del dipendente.

Questo tipo di job design prevede che il supervisore diretto dell'individuo controlli, in maniera quasi esclusiva, i risultati piuttosto che il processo lavorativo.

Il telelavoro e il lavoro agile sono regolamentati da contratti specifici e vengono richiesti *volontariamente* dal personale (ad eccezione del periodo di situazione emergenziale dovuto al COVID-19 che ha richiesto un'applicazione di tale intervento in modo pressoché obbligatorio).

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2021) definisce il Lavoro Agile come “*una filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati*”.

Tale intervento in termini di job redesign ha senso per coloro che desiderano ridurre i costi legati ai trasporti casa-lavoro o che vivono distanti dal luogo di lavoro, per coloro che sentono la necessità di ricoprire una mansione più flessibile in cui venga superata la classica divisione tra tempo dedicato al lavoro e tempo libero, per coloro che hanno il bisogno di sincronizzare al meglio gli orari di lavoro con quelli familiari (*work-life balance*) e per chiunque ne abbia la volontà.

Anche all'azienda converrebbe investire nel lavoro agile in quanto, così facendo, vanterebbe di un personale flessibile e, quindi, perfettamente in linea con le attuali

dinamiche di mercato. Inoltre, ulteriori benefici di cui potrebbe godere l'organizzazione sono: l'aumento della produttività del personale in seguito alla minimizzazione dei tempi morti, un miglioramento della motivazione e del coinvolgimento del personale, riduzione dei costi per gli spazi fisici e l'inserimento di persone professionalmente molto valide ma impossibilitate a raggiungere il luogo di lavoro.

Perfino nella società si registrerebbero dei risvolti positivi: risparmio energetico e minor inquinamento conseguentemente al decongestionamento del traffico.

Indubbiamente tale forma di ristrutturazione porta con sé anche dei limiti non da poco come, per esempio, l'isolamento dai colleghi a cui consegue, spesso, l'esclusione da eventuali programmi di aggiornamento o di formazione.

In aggiunta, è necessario considerare che lo smart working incide in maniera significativa sul senso di appartenenza e sull'identità sociale e professionale del singolo. Per tali ragioni, la sua introduzione richiede da un lato una rivoluzione della cultura organizzativa e la ristrutturazione dei modelli organizzativi allo scopo di promuovere valori quali la collaborazione, la responsabilizzazione, la capacità di personalizzazione e la valorizzazione dei talenti; dall'altro necessita di un investimento sulle tecnologie e sui programmi di formazione erogati con la finalità di accrescere la capacità di gestione del tempo, dello sviluppo di auto-disciplina, di costruzione e di mantenimento delle relazioni interpersonali, di auto-motivazione e di divisione casa-lavoro.

Sicuramente gli individui che presentano alti livelli di auto-gestione, auto-responsabilizzazione, innovazione, flessibilità e di auto-efficacia sono maggiormente predisposti a tale forma contrattuale.

In ultima istanza bisogna considerare che non tutte le professioni possono essere traslate in termini di lavoro agile. A tal proposito ci sono tre criteri da tenere in considerazione: il luogo, la comunicazione e il contenuto della mansione. Di conseguenza, lo smart working è praticabile solo qualora la prestazione possa non essere collegata all'ambiente fisico dell'impresa, non vi sia troppa interdipendenza tra colleghi e/o superiori e si goda di una minima facoltà decisionale (autonomia).

Un'altra forma di intervento che consente di rispondere a specifiche esigenze dei lavoratori e, al contempo, permette all'organizzazione di implementare la propria flessibilità è il job sharing.

Tale concetto inizia a diffondersi intorno agli anni '60, si tratta di una forma contrattuale che consente a due persone di adempiere alle responsabilità di una posizione a tempo pieno (Crampton *et al.*, 2003).

Generalmente, i due individui coinvolti lavorano su turni o su giorni opposti, a seconda delle necessità dell'azienda e dei singoli.

In seguito si propone una breve rassegna dei benefici che tale forma d'intervento può arrecare all'organizzazione e al lavoratore.

Tale accordo di lavoro consente ai dipendenti di continuare a sviluppare le loro competenze bilanciando gli obblighi lavorativi e quelli familiari, permette la riduzione delle ore lavorative pur mantenendo i benefici parziali di una posizione a tempo pieno e consente di avere del tempo libero extra e allo stesso tempo di poter usufruire di eventuali opportunità di avanzamento di carriera.

Per quanto riguarda l'organizzazione si possono elencare i seguenti vantaggi: maggiore produttività, concentrazione, partecipazione e riconoscenza da parte dei dipendenti in seguito ad un incremento della soddisfazione percepita, possibilità di trattenere in azienda anche le risorse che non riescono o non desiderano lavorare full-time, consente di alleggerire il carico di lavoro, provoca una diminuzione del tasso di assenteismo (il job-sharing permette ai job sharers di coprirsi a vicenda nei giorni di assenza per malattia o ferie) e, inoltre, avendo più di due dipendenti che condividono una medesima posizione lavorativa dovrebbero essere minimizzati ipotetici errori o problemi.

Infine come tutte le forme di job redesign, anche il job sharing, richiede un impegno non indifferente. Da una parte l'organizzazione deve attuare specifici programmi di formazione rivolti ai dipendenti e ai manager e sviluppare politiche e procedure che regolamentino tale prestazione lavorativa; dall'altra parte richiede ai dipendenti di essere affidabili e di massimizzare le capacità di comunicazione coltivando un sentimento di fiducia tra job shares e manager.

3.4 IL FENOMENO DEL DOWNSHIFTING

Ad oggi, le organizzazioni sono caratterizzate da una sempre maggiore complessità causata da fenomeni quali la globalizzazione, la delocalizzazione e l'incremento della tecnologia.

Questo alone di incertezza che permea le aziende ha portato l'uomo a concepire la carriera in maniera totalmente diversa rispetto al passato: minor *organizational commitment* e una maggiore *job-mobility* (Angrave, 2011).

Si specifica che per carriera s'intende «la sequenza di esperienze lavorative di una persona nel tempo» (Arthur, 2008).

Esistono diverse tipologie di *job-mobility*. La distinzione principale che viene fatta quando si parla di mobilità riguarda la facoltà decisionale che l'individuo ha sulla stessa; a tal proposito, distinguiamo tra mobilità volontaria quando è l'individuo che decide volontariamente di lasciare il posto di lavoro e mobilità involontaria nel caso in cui tale *mobility* sia determinata da fattori che sono esterni alla volontà dell'individuo (Angrave, 2011).

Un'ulteriore differenziazione presente in letteratura è tra:

- Mobilità verso l'alto: quando il nuovo posto di lavoro implica un aumento della responsabilità e della retribuzione percepita.
- Mobilità verso il basso (*downshifting*): la nuova occupazione comporta una diminuzione della responsabilità con conseguente riduzione della retribuzione percepita.
- Mobilità laterale: la mansione ricoperta dall'individuo cambia ma responsabilità e retribuzione rimangono costanti (o quasi).

Per anni gli studiosi hanno considerato volontaria solo la mobilità verso l'alto ma, ad oggi, una percentuale sempre più alta di lavoratori è coinvolta nel fenomeno del *downshifting* e quindi anche il processo di mobilità verso il basso viene considerato (in alcuni casi) volontario. Tale cambiamento potrebbe essere collegato ad un modo diverso delle persone di concepire il lavoro (Hamilton – Mail, 2003; Dwyer, 2004).

Si tratta di un fenomeno che si è sviluppato negli ultimi anni e sembra essere connesso all'esigenza di cambiare e migliorare la qualità della propria vita ricercando la

soddisfazione in aspetti intangibili (Alexander, 2011).

Inoltre, un lavoro meno impegnativo può significare più tempo per se stessi e per la propria famiglia favorendo così il *work-life balance*.

Analizzando alcuni studi (Hamilton – Mail, 2003; Hampton, 2008; Chhetri *et al.*, 2009; Schreurs *et al.*, 2012) si asserisce che:

1. Non ci sono correlazioni significative tra downshifter e differenze di genere.
2. È un fenomeno che sembra colpire maggiormente le persone che hanno figli.
3. Potrebbe esserci interdipendenza positiva tra livello di scolarità e downshifting (all'aumentare del titolo di studio posseduto aumenta anche la probabilità di fare una scelta di questo tipo).
4. È più probabile che tale fenomeno riguardi persone che appartengono alla classe medio-bassa.

Le motivazioni che possono spingere una persona a fare una scelta così radicale possono essere riassunte in tre prospettive principali (Chhetri *et al.*, 2009): *economica*, *sociale*, *comportamentale*.

La *prospettiva economica* si sviluppa a partire dalla società moderna che si caratterizza per un elevato consumismo e materialismo: ciò che si compra o ciò si possiede esplicita la propria identità e lo status di appartenenza (Hamilton, 2010). Tutto ciò sembra non essere accettabile per il downshifter che sceglie di non conformarsi a tale punto di vista e, perciò, inizia a “lavorare per vivere” e non più a “vivere per lavorare” (Birchfield, 2000).

La *prospettiva sociale* è la ragione che spinge l'individuo a fare tale scelta per avere più tempo da trascorrere con la propria famiglia o con le persone repute più significative per il sé (Hamilton- Mail, 2003; Swaak, 2012). Infatti, la tendenza che sembra emergere negli ultimi anni è quella di non assegnare troppa importanza al lavoro e di lasciare il giusto spazio per la propria realizzazione anche al di fuori di esso (Alexander – Ussher, 2012).

Infine, secondo la *prospettiva comportamentale*, il contesto economico odierno si caratterizza per un alto livello di competitività, flessibilità e focus sulla clientela (Drake,

2009).

Questo porta il lavoratore a sperimentare una forte situazione di stress e una crescente incertezza circa il proprio futuro.

A questo va aggiunta la tecnologia che doveva essere uno strumento di semplificazione dell'attività lavorativa e, invece, si è dimostrato tutt'altro: ha reso costantemente reperibili i lavoratori aumentando il livello di tensione da essi percepito.

Diventando downshifter si possono perciò ridurre gli elementi stressogeni derivanti dal lavoro riuscendo, così, a preservare la propria salute psico-fisica (Hamilton – Mail, 2003; Swaak, 2012).

Attuare un processo di downshifting significa intraprendere un percorso di cambiamento personale, il quale non è esente da difficoltà e ostacoli da superare (Hamilton – Mail, 2003; Alexander – Ussher, 2012).

In primo luogo, l'individuo deve riuscire ad andare oltre all'idea secondo la quale “*chi sei*” è determinato da “*ciò che acquisti*” o da “*ciò che possiedi*” (Alexander – Ussher, 2012).

In secondo luogo, tale cambiamento può essere difficoltoso poiché la maggior parte delle attività lavorative richiedono una disponibilità full-time e, molto spesso, quando viene concesso un part-time, o un monte-ore flessibile, non viene riadattata la mole di lavoro e le responsabilità che ne conseguono (Larsson, 2010).

Inoltre, un ulteriore ostacolo, potrebbe essere rappresentato dalla retribuzione talmente misera da non permettere di condurre uno stile di vita accettabile.

Infine, la complicazione più significativa è rappresentata dalla soddisfazione che la persona trae dalla propria attività lavorativa e che consente alla stessa di crearsi una rete di relazioni sociali, di esprimere le proprie competenze e capacità favorendo la creazione di un'immagine di sé positiva (Drake, 2009). È fondamentale che l'individuo sia preparato psicologicamente ad affrontare un tale cambiamento cercando altre fonti attraverso cui ricevere gratificazioni (Caudron, 1996).

In conclusione, tale fenomeno è espressione di una scelta individuale (che può essere anche temporanea) e per certi versi è un rischio che la persona decide di correre con la finalità di migliorare la qualità della propria vita.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Gli sviluppi storici hanno consentito di passare da Taylor, il quale sosteneva che la motivazione dell'uomo è solo di natura economica e che la fatica è solo fisiologica, a Mayo in cui vengono riconosciuti all'uomo i bisogni sociali. Infine, si è giunti alla Scuola delle Neo-relazioni Umane che adotta un orientamento più psicologico alla motivazione focalizzandosi sul rendere l'attività lavorativa significativa e intrinsecamente soddisfacente per l'essere umano cercando di incrementare la stima e la realizzazione personale.

Dal lavoro di tesi è emerso che sono stati fatti molti passi avanti in materia di promozione del benessere ma che, probabilmente, non sono ancora abbastanza.

È necessario pianificare degli interventi volti a favorire la soddisfazione del personale e lo sviluppo di un buon *work-life balance*.

In tale ottica può risultare funzionale la progettazione di interventi di ristrutturazione dell'attività lavorativa in grado di rispondere ai desideri e alle esigenze del lavoratore.

Ciò nonostante, si riconosce sia la difficoltà che accompagna la strutturazione di tali tipologie di intervento sia la crescente complessità che caratterizza l'organizzazione e l'uomo.

In aggiunta è necessario prendere consapevolezza che il significato attribuito al lavoro sta progressivamente cambiando e a testimonianza di ciò è sufficiente pensare al fenomeno crescente del *downshifting*.

Ecco che emerge l'importanza di un continuo aggiornamento da parte delle classi dirigenti circa i desideri, le esigenze e le aspettative dei dipendenti con l'obiettivo di un maggiore coinvolgimento degli stessi; infatti, come si è visto, un personale soddisfatto è fondamentale per il successo di un'organizzazione.

Investire sulle risorse umane in termini di sviluppo positivo è quindi una scelta intelligente e vantaggiosa per ambedue le parti coinvolte: il lavoratore e l'azienda.

Come affermava Olivetti: «*La fabbrica fu concepita alla misura dell'uomo perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza*».

In conclusione, bisogna fare i conti anche con il contesto lavorativo italiano che purtroppo non aiuta.

Esso è caratterizzato da alti livelli di conflittualità, da una continua competizione che vede tutti contro tutti e dal costante bisogno di emergere rispetto agli altri.

Tale prospettiva potrebbe far riflettere sul fatto che, molto probabilmente, è necessario agire più a monte cercando di sensibilizzare già i più piccoli su tematiche quali la collaborazione, l'empatia, l'ascolto e l'aiuto reciproco.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALDERFER, C.P. (1972), *Existence, Relatedness and Growth*, The Free Press, New York.
- ALEXANDER, S. (2011). «*The Voluntary Simplicity Movement: Reimagining the Good Life beyond Consumer Culture*», *International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, 7(3), pp. 133-150.
- ALEXANDER, S., USSHER, S. (2012). «*The Voluntary Simplicity Movement: a Multi-national Survey Analysis in Theoretical Context*», *Journal of Consumer Culture*, 12(1), pp. 66-86.
- ALLAIRE, Y., & FIRSIROTU, M. (1984). *Theories of organizational culture*. *Organization Studies*, 53, pp. 193-196.
- ANGRAVE, D. (2011). *The Prevalence and Participants of Voluntary Downward Job Mobility in Britain: a Quantitative Investigation of Secondary Longitudinal Panel Data*, Working paper no. 65, University of York, The York Management School.
- ARGYRIS, C. (1976). *Increasing leadership effectiveness*, New York, Wiley.
- ARGYRIS, C.– SCHON, D.A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*, San Francisco (CA), Jossey- Bass.
- ARTHUR, M.B. (2008). «*Examining Contemporary Careers: a Call for Interdisciplinary Inquiry*», *Human Relations*, 61(2), pp. 163-186.
- AVOLIO, B.J. –LUTHANS, F. (2006). *The high impact leader: moments matter for accelerating authentic leadership development*, New York, McGraw – Hill.
- BANDURA, A. (1977). *Social learning theory*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice – Hall.
- BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social-cognitive view*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice – Hall.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*, New York, Cambridge University Press.
- BERKELEY PLANNING ASSOCIATES, (1977). *Project management and worker burnout*, Springfield (VA), National Technical Information Service.
- BLAUNER, R. (1971). *Alienazione e libertà*, Milano, Franco Angeli.
- BOCCATO, A. – MAERAN, R. (2019). *Outplacement. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro*, Prima edizione, Padova University Press, pp. 48-56.
- BONANNO, G.A. (2004). *Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?*, «*American Psychologist*» 59, pp. 20-28.
- BONAZZI, G. (1996). *Organizzazioni*, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali – Treccani*.
- BONAZZI, G. (2006). *Come studiare le organizzazioni*, il Mulino.
- BONAZZI, G. (2008). *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- CAMERON, K. S., DUTTON, J. E., & QUINN, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- CAUDRON, S. (1996). «*Downshifting Yourself*», *Industry Week / IW*, 245/ (10), pp. 126-130.
- CHEN, M., CHENG, S., HWANG, Y., (2005). *An empirical investigation of the relationship*

- between intellectual capital and firms' market value and financial performance, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, n. 2, p.159.
- CHERNISS, C. (1980). *Professional burnout in human service organization*, New York, Prager.
- CHHETRI, P. - KHAN, A. - STIMSON, R. - WESTERN, J. (2009). «*Why Brother to 'Downshift'? The characteristics and Satisfaction of Downshifters in the Brisbane-South East Queensland Region, Australia*», *Journal of Population Research*, 26 (1), pp. 581-72.
- CHHETRI, P. -STIMSON, R.J. - WESTERN, J. (2009). «*Understanding the Downshifting Phenomenon: a Case of South East Queensland, Australia*», *Australian Journal of Social Issues* (Australian Council of Social Service), 44 (4), pp. 345-362.
- COUTU, DIANNE, L. (2002). *How resilience works*. *Harvard Business Review* 80/5 (May), pp. 46-55.
- CRAMPTON, S., ET AL. (2003). *Job sharing: Challenges and opportunities*. *Seidman Business Review*, 9.1: 11.
- CRAVERA, A. (2012). *La guida del Sole 24 Ore ai Classici del Management nell'era della complessità*, Gruppo 24 ore.
- D'AMICO, R. (2001). *Il manager pubblico nell'ente locale. Cultura organizzativa e nuovi contenuti della professionalità del dirigente*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- D'AMICO, R. (2006). «*L'analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi, Volume 1 – La pubblica amministrazione e la sua scienza*», Franco Angeli, Milano.
- DIETERLY, D.– SCHNEIDER, B. (1974). *The effect of organizational environment on perceived power and climate: a laboratory study*, «*Organizational Behaviour and Human Performance*» 11, pp. 316-337.
- DODGE, R. (1917). *The laws of relative fatigue* «*Psychological Review*» 24, pp. 89-96.
- DONDONI, M. (2006). *Narrare i gruppi. Prospettive cliniche e sociali*. Anno I, Vol. II.
- DRAKE, J.D. (2009). *Downshifting: How to Work Less and Enjoy Life More*, San Francisco, CA: Berrett – Koehler Publishers.
- DWYER, R.E. (2004). «*Downward Earnings Mobility after Voluntary Employer Exits*», *Work and Occupations*, 31(1), pp. 111-139.
- EDVINSSON, L., MALONE, M.S., (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, NY.
- EGE, H. (1996) *Mobbing. Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Bologna, Pitagora.
- EU-OSHA (2017). *La stima dei costi degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali: un'analisi delle fonti di dati europee*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo.
- FINE, G. (1984). *Negotiated orders and organizational cultures*. *Annual Reviews*, pp. 239-257.
- FONTANA, F., (1999). *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli.
- FOREHAND, G.A. - GILMER, B.H. (1964), *Environmental variation in studies of organizational behavior*. «*Psychological Bulletin*», 62(6), pp. 205-222.
- FRANCO, M. (2012). *Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa*. Franco, G.L. Gregori, e M.R.

- Marcone (a cura di) *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud* (2012), pp. 119-132.
- FRANCO, M. (2013). *Benessere e motivazione nei comportamenti organizzativi*, pp. 1-31.
- FREUDENBERGER, H.J. (1974). *Staff burnout* «Journal of Social Issues» 30, pp. 159-165.
- GABLE, S.L., HADIT, J. (2005). «*What (and Why) Is Positive Psychology?*», Review of General Psychology, pp. 103-110.
- GEERTZ, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, p. 312.
- GLICK, W.H. (1985). *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research*, «Academy of Management Review» 10, 3, pp. 601-616.
- HALL, D.T. –SCHNEIDER, B. (1973). *Organizational Climates and careers: the work lives of priests*, New York, Seminar Press.
- HAMILTON, C., MAIL, E. (2003). *Downshifting in Australia: a Sea-change in the Pursuit of Happiness*, Discussion paper no. 50, The Australian Institute.
- HAMPTON, R.S. (2008). *Downshifting, Leisure Meanings and Transformations in Leisure: Dissertation in Leisure Studies*, The Pennsylvania State University, Department of Recreation, Park and Tourism Management.
- HARVEY, D. (1993). *La crisi della modernità*. Milano, Il Saggiatore.
- HEGEL. (1960). *Fenomenologia dello spirito*. Firenze, La Nuova Italia.
- INNOCENTI, L. (2013). *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane*. Milano: Angeli, 2013, pp. 17-38.
- KAHNEMAN, D. – DIENER, E. – SCHWARZ, N. (1999). *Well-being: the foundations of hedonic psychology*, New York, Russel Sage Foundation.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- KARSTEN, A. (1928). *Psychische sattingung* «Psychologische Forschung» 10, pp. 142-254.
- KREITNER R. - KINICKI A. (2004), *La gestione delle diversità: liberare il potenziale di ogni persona*, Comportamento Organizzativo, APOGEO: Milano.
- KURPPA, K. (2015). *Severe under-reporting of work injuries in many countries of the Baltic Sea region*. Istituto finlandese per la salute sul lavoro, Helsinki.
- LARSSON, J. (2010). *Encyclopedia of Consumer Culture Forthcoming*, Thousand Oaks, CA, Dale Southerton.
- LEITER, M.P. - MASLACH, C. (2005). *A mediation model of job burnout*. In: Antoniou ASG, Cooper CL. Research companion to organizational health psychology. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar, pp. 544-564.
- LEWIN, K. (1980). *I conflitti sociali*, Milano Franco Angeli (ed. orig. *Resolving social conflicts*, New York, Harper and Row, 1948).
- LEYMANN, H. (1993). *Mobbing psychoterror am arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbek, Rowoholt.
- LEYMANN, H. (1995). *Der neue mobbing-bericht*, Reinbek, Rowoholt.
- LIKERT, R.A. (1967). *The human organization*, New York, McGraw-Hill.
- LITWIN, G.H. –STRINGER, R.A. (1968).

- Motivation and organizational climate*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- LORENZ, K. (1971). *Evoluzione e modificazione del comportamento*, Torino, Boringhieri.
- LORENZ, K. (1983). *L'aggressività*, Milano, il Saggiatore.
- LUTHANS, F. – YOUSSEF, C.M. (2004). *Human, social and new positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage*, «Organizational Dynamics» 33, 2, pp.143-160.
- LUTHANS, F. – LUTHANS, K.W. – LUTHANS, B.C. (2004). *Positive psychological capital: beyond human and social capital*, «Business Horizons» 47, 1, pp. 45-50.
- LUTHANS, F. – YOUSSEF, C.M. – AVOLIO, B.J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*, New York, Oxford University Press.
- LUTHANS, F. (2002a). *Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths*, Academy of Management Executive, 16, pp. 57-72.
- LUTHANS, F. (2002b). *Positive psychology approach to OB*. In F. Luthans, *Organizational behavior*, 9th edn. New York: McGraw-Hill/Irwin; pp. 286-322.
- LUTHANS, F. (2002). *The need for and meaning of positive organizational behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 695-706.
- LUTHANS, F. – YOUSSEF, C.M. (2007). *Emerging Positive Organizational Behaviour*, «Journal of Management» 33, 3, pp.321-349.
- LUTHANS, F., YOUSSEF- MORGAN, C.M. (2017). «*Psychological Capital: an Evidence-based Positive Approach*», *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, pp. 339- 366.
- MAERAN, R., BOCCATO, A. (2016). *Lavoro e psicologia – le persone nelle organizzazioni*. Milano, LED, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.
- MAERAN, R. (2019). *Il lavoro: centralità e cambiamenti organizzativi*. LED, Edizioni universitarie di lettere economia diritto.
- MARTONE, A., et al. (2018). *Smart working, Job crafting, Virtual team, Empowerment*. Ipsoa.
- MARX, K. (1895). *Il Capitale*, pubblicazione postuma, Roma, Editori Riuniti.
- MASLACH, C. (1976). *Burned-out «Human Behaviour»* 9, pp. 16-22.
- MASLACH, C. (1978). *The client role in staff burnout*, «Journal of Social Issues» 34, pp. 11-124.
- MASLOW, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*, in *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
- MAYO, E. (1933), *The Human Problems of Industrial Civilization*, MacMillan, New York.
- MCCLELLAND, D.C. (1985). *Human Motivation*, Glenview, IL, Scott, Foresman.
- MESTITZ, A. (1987). *Clima psicologico*, «Psicologia e lavoro» 65, pp. 29-34.
- MITCHELL, T.R. (1997). *Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts*, *Research in Organizational Behavior*, vol. 19.
- MORAN, E.T. – VOLKWEIN, J.F. (1992). *The cultural approach to the formation of organizational climate*, «Human Relations» 19, pp. 19-47.
- MÜNSTERBERG, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*, Boston (MA), Houghton

- Mifflin.
- MUSATTI, C. – BUSANO, G. – NOVARA, F. – ROZZI, R.A. (1980). *Psicologi in fabbrica: la psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Torino, Einaudi.
- NILES, J.M. CARLSON, F.R., GRAY, P., HANNEMANN, G.J. (1976). *The telecommunications – transportation Trade-off: Options for Tomorrow*, New York, Wiley & Son.
- OLIVERIO FERRARIS, A. (2004). *La forza d'animo: cos'è e come possiamo insegnarla ai nostri figli*, Milano, Rizzoli.
- OUCHI, W., & WILKINS, A. (1995). *Organizational culture*. Annual Review of Sociology, 11, p. 457.
- PAINE, W.S. (1982). *Job stress and burnout*, Beverly Hill (CA), Sage.
- PERROW, C. (1979). *Complex organization* (2nd ed.). Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- POWELL, W. (1994). *The relationship between feelings of alienation and burnout in social work*. In: Families in Society. New York, pp. 229-250.
- PRITCHARD, R.D. –KARASICK, B.W. (1973). *The effect of organizational climate on managerial job performance and job statisfaction*, «Organizational Behaviour and Human performance» 9, pp. 126-146.
- QUAGLINO, G.P. – MANDER, M. (1987). *I climi organizzativi*, Bologna, il Mulino.
- RYAN, R.M. –DECI, E.L. (2001). *On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being*, «Annual Review of Psychology» 52, pp. 141-166.
- SCHEIN, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco (CA), Jossey – Bass (trad. it. *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*, Milano, Guerini e Associati, 1990).
- SCHEIN, E.H. (1986). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, n. 25, 1984 (trad.it. *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in P. Gagliardi (a cura di), Le imprese come cultura, Isedi, Torino).
- SCHEIN, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*, San Francisco (CA), Jossey- Bass.
- SCHEIN, E.H. (2000). *Cultura d'impresa*, Milano, Raffaello Cortina (ed. orig, *The corporate culture survival guide*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1999).
- SCHNEIDER, B. (1985). *Organizational behavior*. In M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (Eds.), Annual Review of Psychology, 34, pp. 573-612.
- SCHNEIDER, B. (1978). *I climi organizzativi*, «Psicologia e lavoro» 47, pp. 12-56.
- SCHREURS, J., MARTENS, P., KOK, G. (2012). «*Meet the Dutch Downshifters: How People Adjust Consumption Expenditures, Experience Downsizing and Contribute to Sustainability*», International Journal of Home Economics, 5 (2), pp.290 – 306.
- SELIGMAN, M., & CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). *Positive psychology*, American Psychologist, 55, pp. 5-14.
- SMIRCICH, L., & CALAIS, M. (1987). *Communication climate in organizations*. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (Eds.), Handbook of organizational communication. Beverly Hills, California: Sage.
- SNYDER, C.R. – HARRIS, C. – ANDERSON, J.R. – HOLLERAN, S.A. – IRVING, L.M. – SIGMON, S.T. – HARNEY, P. (1991). *The will*

and the ways: development and validation of an individual - differences measure of hope, «Journal of Personality and Social Psychology» 60, pp. 570-585.

STAJKOVIC, A.D. – LUTHANS, F. (1998). *Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches*, «Organizational Dynamics» 26, pp. 62-74.

STRATI, A. (1995). *L'approccio simbolico allo studio delle organizzazioni*, in Rivista trim. di Scienza dell'Amministrazione, n. 1.

SVEIBY, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco.

SWAAK, A. (2012). *Assessing the Viability of Downshifting Initiatives in the Netherlands*, Master Thesis, Utrecht University, Sustainable

Development: Environmental Policy and Management Track.

TAKALA, J. - HÄMÄLÄINEN, P. - NENONEN, N. - TAKAHASHI, K. - CHIMED-OCHIR, O. - RANTANEN, J. (2017). *Comparative Analysis of the Burden of Injury and Illness at Work in Selected Countries and Regions*. Central European Journal of Occupational and Environmental Medicine 23 (1-2), 6 - 31.

TAYLOR, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York.

TOMEI, G., ET AL (2012). *Dall'Alienazione al Burn-out. La Psiche e l'Universo della Tecnica*.

ZAND, M. - RUSHBROOK, C. - SPENCER, I. - DONALD, K. - BARNES, A. (2015). *Cost to Britain of work-related cancer*, Esecutivo per la sanità e la sicurezza

SITOGRAFIA

ANALISI COMPARATIVA INTERNAZIONALE SUL COSTO DELLE MALATTIE PROFESSIONALI E DEGLI INFORTUNI SUL LAVORO.

<https://osha.europa.eu/it/publications/international-comparison-cost-work-related-accidents-and-illnesses>

CLIMA ORGANIZZATIVO.

https://www.psyjob.it/clima_organizzativo.htm

CULTURA ORGANIZZATIVA: PROPOSTA DI SCHEIN.

<https://www.corviale.com/index.php/edgar-schein-il-primato-della-cultura-organizzativa/>

FRUSTRAZIONE, DEFINIZIONE E POSSIBILI CAUSE.

https://www.psicologodellerelazioni.it/blog_frustrazione.php

MOBBING, CARATTERISTICHE, CONSEGUENZE E SOLUZIONI.

<http://www.mobbing-prima.it/mobbing-parolaesperti1.html>

ORIGINI DEGLI STUDI SUL CLIMA ORGANIZZATIVO.

<https://www.psicolab.net/le-origini/>

PSYCAP.

<https://psycap.supsi.ch/materiali/presentazione-del-modello/>

SMART WORKING.

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>