

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in
MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E DELLA FORMAZIONE CONTINUA
LM-57



Tesi di Laurea Magistrale
ORGANIZZAZIONE PEOPLE-CENTERED E RETENTION DEI
COLLABORATORI: UNA RICERCA SUL CAMPO PER INDAGARE COSA
TRATTIENE LA PERSONA IN AZIENDA

PEOPLE-CENTERED ORGANIZATIONS AND EMPLOYEE RETENTION: A
RESEARCH TO INVESTIGATE WHAT RETAINS PEOPLE IN THE COMPANY.

Relatrice: Prof.ssa Stefanini Ambra

Laureanda: Fraccaroli Chiara
Matricola: 2027808

Anno Accademico: 2022-2023

Indice

Introduzione.....	5
CAPITOLO 1	9
Evoluzione delle organizzazioni:	9
dalla loro concezione a un nuovo paradigma	9
1.1 L'organizzazione: prospettive, posizioni, correnti di pensiero. Verso lo sviluppo della teoria organizzativa.....	9
1.2 La divisione del lavoro come aspetto critico del problema organizzativo e cambiamento di prospettive: dalla concezione meccanica a quella dinamica	12
1.3 Costruendo il panorama organizzativo: lo sviluppo della teoria dei sistemi e della costruzione sociale.....	15
1.4 Progettazione, modelli e struttura delle organizzazioni.....	19
1.5 Strutture organizzative comuni: funzionale, divisionale, a matrice, a rete, senza confini e di processo	23
1.6 La teoria del Management in crisi e il valore della nozione di dignità.....	30
CAPITOLO 2	37
Persona e organizzazione.....	37
2.1 La persona nel contesto organizzativo: cos'è la personalità e la sua espressione. Processi di socializzazione come strumenti di apprendimento e modalità di adattamento alla vita organizzativa	37
2.2 I Gruppi nel contesto organizzativo: formazione, funzioni ed efficacia per il successo aziendale	41
2.3 Svelando l'utilità dei conflitti: esplorazione delle fasi, natura e gestione dei conflitti nel contesto organizzativo	46
2.4 Un'analisi delle teorie del contenuto e del processo per comprendere il ruolo della motivazione nel contesto organizzativo.....	51
2.5 Leadership: indagando le sue teorie per un approccio efficace	56
CAPITOLO 3:	63

Il cambiamento come processo essenziale per la sopravvivenza e l'evoluzione delle organizzazioni: nuovi sviluppi e fenomeni mondiali	63
3.1 Un'epoca di trasformazioni: l'importanza della cultura organizzativa nella gestione del cambiamento	63
3.2 Pandemia: cambiamento nel modo di lavorare, impatti e nuove consapevolezze.	67
3.3 Great Resignation, Great Miss Match e Great Regret: di cosa si tratta? Uno sguardo sul mondo e al contesto italiano.....	71
3.4 Quiet Quitting come causa del turnover: quando il ricambio del personale diventa patologico. Cause, conseguenze, costi.....	76
3.5 Cosa vogliono le persone: quali strategie per fidelizzare i collaboratori in azienda	80
CAPITOLO 4	87
Le dimensioni della ricerca.....	87
4.1 costrutti teorici per la costruzione delle dimensioni	87
4.2 La sfera sociale: relazioni, equità e ascolto attivo	91
4.3 Obiettivi individuali: valorizzazione, premi e compensi, soddisfazione	95
4.4 Leadership: distribuzione del potere decisionale, comunicazione delle informazioni, compiti, relazioni interpersonali con i dirigenti e propensione all'innovazione	98
4.5 Benessere fisico, psicologico e i fattori che spingono le persone a rimanere o ad andarsene dall'azienda.....	103
CAPITOLO 5	109
Progettazione e applicazione della metodologia di ricerca	109
5.1 La domanda di ricerca, gli obiettivi dell'indagine e il contesto della ricerca.....	109
5.2 il metodo: campione, strumenti d'indagine, raccolta dei dati, questionario e processo di analisi dei dati	112
5.3 Presentazione e prima analisi dei dati quantitativi e qualitativi	117
5.3.1. La dimensione sociale: relazionalità, fiducia, collaborazione, supporto e comunicazione in azienda.....	120

5.3.2 Obiettivi individuali: stimoli, soddisfazione, crescita professionale e scopi .	126
5.3.3 La leadership come guida in azienda: coinvolgimento, supporto e motivazione	131
5.3.4 La dimensione del benessere fisico e psicologico	135
5.3.5 Resto o lascio? Cosa emerge dai dati.....	138
5.4 Analisi e dati quantitativi e qualitativi a confronto: cosa è emerso?	145
Conclusioni	151
Bibliografia e sitografia	155

Introduzione

L'intento principale di questo elaborato è quello di immergersi nella comprensione dei fattori che trattengono le persone all'interno delle organizzazioni. In un contesto del mercato del lavoro come quello attuale, caratterizzato da un aumento significativo delle dimissioni volontarie in diversi Paesi in tutto il mondo, cercare di capire cosa fa restare le persone in una data organizzazione rappresenta un elemento cruciale per il miglioramento e il successo organizzativo. La capacità di mantenere i dipendenti in un'organizzazione è nota come "*job retention*" e la sua importanza risiede in una serie di motivi che verranno presentati nel dettaglio nel corso del presente lavoro.

Fornendo un'infarinatura generale per una comprensione migliore del nostro oggetto di studio, vogliamo innanzitutto sottolineare come riuscire a trattenere i talenti nelle organizzazioni assicuri stabilità operativa, con effetti positivi sulla produttività, consentendo inoltre di evitare ripetuti costi aziendali inutili come spese di ricerca personale, selezione e formazione di nuovi dipendenti. La capacità di trattenere i lavoratori in azienda promuove lo sviluppo di competenze interne, conservando conoscenze preziose per la crescita aziendale e l'innovazione. Avremo modo di presentare e approfondire aspetti significativi legati al tema nella sezione dedicata, ma in estrema sintesi, quello che è già noto è che la Job Retention va oltre la stabilità operativa, interagendo con molteplici dimensioni all'interno delle organizzazioni.

La motivazione ad indagare questo argomento è nata da un interesse generale verso l'esplorazione del funzionamento delle organizzazioni e dei principali problemi che affliggono il panorama organizzativo in un'era caratterizzata da rapidi e dinamici mutamenti, e più in particolare, dalla curiosità destata dal fenomeno della "*Great Resignation*", in italiano, "*Grandi Dimissioni*".

Per segnalare l'evidenza di questo evento, secondo quanto riportato dal Sole 24 Ore, in Francia nel 2022 si è raggiunto il massimo storico, con più di 2,16 milioni di contratti di lavoro risolti su richiesta dei dipendenti. Il tasso di dimissioni, in proporzione al numero dei dipendenti, si è attestato al 2,7% nel primo trimestre del 2022, non poi così lontano da quello degli Stati Uniti dove le Grandi Dimissioni hanno raggiunto il picco del 3% nel Dicembre 2021. Nel corso del 2022, in Italia si è verificato un notevole aumento delle dimissioni, con un totale di quasi 2,2 milioni di casi, registrando un incremento del 13,8%

rispetto all'anno precedente. In Spagna, le statistiche disponibili riguardano solo i numeri legati alla previdenza sociale, e nel 2022 è emerso un dato significativo: circa 70.000 lavoratori con contratti a tempo indeterminato hanno scelto di rinunciare al loro impiego, il numero più alto dal 2001, anno in cui sono iniziate queste registrazioni. Anche in Germania, dove il fenomeno delle dimissioni risulta essere meno diffuso, lo studio annuale sui luoghi di lavoro condotto da Gallup ha rilevato un numero record di dipendenti alla ricerca di una nuova occupazione: il 40% di loro ha dichiarato che smetterebbe di lavorare del tutto se ne avesse la possibilità, il 25% in più rispetto al 2016. Data la vasta portata della questione, abbiamo cercato di comprendere cosa porta le persone a restare in un posto di lavoro attraverso una ricerca sul campo, che ha coinvolto 50 lavoratori sul territorio italiano.

Lo studio si articola in cinque capitoli. Il primo capitolo si espande secondo un punto di vista concettuale delle organizzazioni, esplorando le diverse prospettive, posizioni e correnti di pensiero che hanno contribuito a sviluppare la teoria organizzativa nel corso del tempo. Viene analizzata l'evoluzione della divisione del lavoro, il passaggio dalla concezione meccanica a quella dinamica, e vengono esplorate le teorie dei sistemi e della costruzione sociale relative alla concezione e al funzionamento delle organizzazioni. Inoltre, si spiega il concetto di progettazione discutendo delle varie strutture organizzative, dalla tradizionale funzionale alla moderna a rete, e si affronta la crisi che affligge teoria del management e il concetto di dignità nelle organizzazioni.

Il secondo capitolo si concentra sulla relazione persona-organizzazione attraverso l'esame del concetto di personalità e come questa si esprime nel contesto organizzativo. Si esplorano i processi di socializzazione e adattamento alla vita organizzativa, nonché il ruolo dei gruppi nel successo aziendale. Si esaminano i conflitti nel contesto organizzativo, esplorandone le fasi, la natura e le modalità di gestione, svelandone l'utilità. Inoltre, si affronta il tema della motivazione e delle teorie ad essa correlate, insieme all'importante aspetto della leadership e del ruolo che gioca all'interno delle organizzazioni.

Il terzo capitolo, si concentra sul cambiamento, quale processo essenziale per la sopravvivenza e l'evoluzione delle organizzazioni. Si indaga l'importanza della cultura organizzativa nella gestione del cambiamento, insieme agli impatti della pandemia e dei

fenomeni globali della *Great Resignation*, del *Great Miss Match*, *Great Regret e Quiet Quitting*. Infine, vengono discusse le strategie per la fidelizzazione dei collaboratori.

Il quarto capitolo si focalizza sulla definizione delle dimensioni e dei costrutti teorici necessari per lo sviluppo del piano ricerca, affrontando tematiche come le relazioni sociali, l'equità, l'ascolto attivo, gli obiettivi individuali, la leadership e il benessere fisico e psicologico delle persone all'interno delle organizzazioni e indagando come questi fattori possano influenzare la decisione delle persone di rimanere o lasciare un'azienda.

L'ultimo capitolo si occupa di offrire una panoramica sulla metodologia di ricerca utilizzata per la conduzione dello studio. Sono delineati la domanda di ricerca, gli obiettivi dell'indagine e il contesto della ricerca stessa, spiegando dettagliatamente il metodo di campionamento, gli strumenti d'indagine, la raccolta dei dati e il processo di analisi dei dati. Infine, vengono presentati e analizzati i risultati ottenuti dall'indagine.

Grazie a questo lavoro di ricerca è stato possibile analizzare alcuni fattori che risultano significativi e imprescindibili perché un'organizzazione riesca a trattenere le persone al suo interno, riportando risultati che saranno esposti in maniera dettagliata nelle considerazioni finali di questo lavoro, nei suoi punti più rilevanti e negli aspetti critici.

CAPITOLO 1

Evoluzione delle organizzazioni: dalla loro concezione a un nuovo paradigma

1.1 L'organizzazione: prospettive, posizioni, correnti di pensiero. Verso lo sviluppo della teoria organizzativa

Mai come oggi, il trattenimento dei talenti all'interno delle aziende costituisce uno degli aspetti critici che tocca qualsiasi tipo di organizzazione andando ad incidere su molteplici aspetti che si ripercuotono sul loro funzionamento, perciò, nell'elaborazione di questa ricerca, abbiamo deciso di intraprendere un percorso alla scoperta dei fattori che trattengono le persone in un posto di lavoro. Al fine di perseguire questo intento, la teoria organizzativa fungerà da guida per la ricostruzione dei passi principali che hanno portato a concepire le organizzazioni come le conosciamo oggi; pertanto, in primo luogo, considerando il contributo di De Giosa (2010) inerente alla dimensione sociale delle strutture organizzative, presenteremo i padri fondatori della teoria, suddivisi sulla base dei relativi approcci, approfondendo il punto di vista di Weber.

Conoscere l'evoluzione delle organizzazioni è importante perché la storia può fornire preziose lezioni sui motivi per cui certe pratiche e comportamenti sono stati adottati in passato e su quelli per cui oggi non sono più appropriati alla sopravvivenza nel mondo del mercato del lavoro, risultando inappetibili agli occhi dei lavoratori. Inoltre, comprendere le dinamiche del passato consente di studiare gli errori e le sfide che sono state affrontate dalle organizzazioni del tempo, in modo di evitare di ripeterli e adottare approcci maggiormente consapevoli, migliorando l'efficienza e le prestazioni complessive delle organizzazioni (Hatch, 2006; citata da De Giosa, 2010).

La teoria delle organizzazioni, essendo stata riconosciuta come tale solamente a partire dagli anni Sessanta del secolo scorso, è una disciplina che può considerarsi giovane e gli studiosi che hanno contribuito alla sua creazione, vissuti tra il XIX e il XX secolo, sono ricollegati ad essa in maniera retrospettiva. Coloro che vengono considerati i padri fondatori della teoria organizzativa si distinguono sulla base dei metodi di ricerca utilizzati e delle correnti di pensiero perseguite. Alcuni abbracciano metodi induttivi,

prediligendo lo sviluppo di una teoria a partire da singoli casi particolari, altri quelli deduttivi, preferendo partire da principi generali per enunciare leggi in grado di chiarire fenomeni specifici. Gli studiosi Marx, Durkheim e Weber appartengono alla corrente sociologica che si focalizza sulle forme e i ruoli dell'organizzazione nella società mentre la teoria classica del management di Taylor, Mary Parker Follett, Fayol, Gulick, Barnard si incentra sulle problematiche pratiche del management delle organizzazioni industriali. Queste due correnti contrapposte, pur basandosi su interessi diversi, si rifanno in egual modo alle idee economico-politiche di Adam Smith. Smith, nel suo celebre libro "*Ricchezza delle nazioni*" (1776), fa riferimento a come la produttività sia influenzata dalla ripartizione dei compiti lavorativi fra gli individui, sottolineando come meccanizzazione e specializzazione siano elementi cardine per l'aumento della stessa. Egli riteneva che il progresso sociale fosse determinato dal progresso economico che poteva essere generato grazie all'industrializzazione (Hatch, 2006; citata da De Giosa, 2010). Le innovazioni relative all'organizzazione del lavoro, le principali ricerche sui lavoratori del settore industriale, quelle del management orientate ad incrementare la produttività e quelle relative all'analisi della condizione operaia come attore sociale sono state realizzate a partire dal contesto della grande fabbrica. Le condizioni della classe operaia rappresentavano il focus delle prime ricerche dell'era industriale, soprattutto in Inghilterra, dove gli studi sugli strati più disagiati della popolazione si erano consolidati come tradizione (Mingione & Pugliese, 2011).

Considerando la prospettiva sociologica di Weber, le organizzazioni possono essere definite come strutture burocratiche, nonché forme di organizzazione amministrativa in grado di raggiungere alti livelli di efficacia (Hatch, 2006; citata da De Giosa, 2010). La concezione Weberiana rappresenta un approccio classico alla struttura sociale organizzativa attraverso il tentativo di elencare e stabilire le caratteristiche fondamentali e permanenti della burocrazia, mettendo in luce, durante la sua evoluzione, i limiti e i rischi dell'inelasticità del suo apparato. È ancora con Hatch che seguiamo il filo del pensiero di Weber, per il quale l'elemento che contraddistingue le società del secolo scorso è la *razionalità*, intesa nella sua accezione tecnica e funzionale, in quanto per raggiungere un obiettivo organizzativo venivano pianificati una serie di comportamenti. Sulla base di questa teoria, i teorici delle organizzazioni affermano che l'efficacia di

un'organizzazione dipende dalla loro natura di strutture sociali regolate dalla presenza di *regole e procedure formalizzate*, di una *gerarchia di autorità* e della *divisione del lavoro*. Riguardo alla prima componente, i cambiamenti di una struttura organizzativa dipendono dal grado di formalità presente nella stessa. Ovvero, dall'esistenza di criteri ben definiti per esprimere le norme che regolano il comportamento indipendentemente dalle caratteristiche e dalle esigenze delle persone che ricoprono determinate posizioni.

Tra i meccanismi più comuni di coordinamento si trovano: *regole e procedure*, attraverso le quali è possibile specificare come deve essere svolto il lavoro e come devono essere prese le decisioni; *piani e programmi*, per stabilire le scadenze entro le quali le attività devono essere condotte; e *i canali di comunicazione*, la cui funzione è quella di creare ruoli di collegamento, cioè gruppi di progettazione e di gestione (Hatch, 2006; citato da De Giosa, 2010).

Siccome le regole, le procedure e i piani non sono abbastanza per gestire un'impresa, il compito della *gerarchia di autorità* risiede nell'integrare l'organizzazione, soprattutto quando queste hanno grandi dimensioni e livelli di elevata complessità. Per Weber, la gerarchia rappresenterebbe la modalità di distribuzione dell'autorità tra i vari ruoli organizzativi. Detenere l'autorità comporta il possesso di diritti specifici, come il diritto di impartire comandi, di dare premi e imporre sanzioni. Tali diritti, essendo legati alla posizione piuttosto che al soggetto che li ricopre, sono definibili come "posizionali", perciò, se la persona che gode di questi privilegi dovesse decidere per qualsiasi motivo di abbandonare il posto di lavoro perderebbe l'autorità di cui è in possesso. Secondo il pensiero di Weber, la divulgazione attraverso la comunicazione verticale, quindi tramite canali di comunicazione creati in modo appropriato per trasmettere le informazioni ai dirigenti, è ciò che garantisce il successo dell'autorità. Oggi, nonostante sia ancora influente, la concezione gerarchica dell'autorità è stata sostituita da un rapporto duale di subordinazione dove la comunicazione orizzontale rappresenta un mezzo per favorire l'integrazione e una migliore comunicazione lungo l'intera struttura organizzativa (De Giosa, 2010).

Dopo una prima infarinatura volta alla comprensione di come si sono evolute le teorie organizzative nel tempo, ci soffermiamo sul tema della divisione del lavoro in quanto aspetto peculiare e fondamentale del panorama organizzativo.

1.2 La divisione del lavoro come aspetto critico del problema organizzativo e cambiamento di prospettive: dalla concezione meccanica a quella dinamica

Facendo riferimento ancora una volta all'apporto di De Giosa (2010), trattiamo ora l'aspetto cruciale del problema organizzativo rappresentato dalla *divisione del lavoro* e dalla conseguente necessità di coordinamento delle diverse fasi attraverso le quali è possibile organizzare le attività. Le imprese possiedono una struttura organizzativa che viene concepita sulla base dell'individuazione di criteri di distribuzione dei compiti ai diversi reparti o unità organizzative. Lo scopo della distribuzione del lavoro risiede nella specificazione della ripartizione delle responsabilità, nonché nel modo in cui il carico di lavoro viene ripartito all'interno dell'azienda e viene destinato ai singoli attori organizzativi.

La divisione del lavoro gioca un ruolo fondamentale nel trattenimento dei lavoratori in azienda, poiché un'organizzazione del lavoro ben strutturata, che promuove la chiarezza dei ruoli, l'equilibrio tra vita professionale e personale, lo sviluppo delle competenze e una comunicazione efficace, può svolgere un ruolo significativo nel trattenimento dei lavoratori in azienda. Creare un ambiente di lavoro stimolante, soddisfacente e favorevole alla crescita dei dipendenti contribuisce a creare un legame solido tra loro e l'azienda, riducendo il rischio di turnover del personale. Partendo dalle radici, la divisione del lavoro può essere intesa secondo due grandi scuole di pensiero, quali la *gestione scientifica* e *l'arricchimento del lavoro* (De Giosa, 2010).

La gestione scientifica del lavoro, conosciuta anche come Taylorismo, fu ideata verso il finire del XIX secolo dall'ingegnere americano Frederik Taylor. Gli elementi alla base del principio di questa teoria prevedevano l'assegnazione ad una persona di semplici compiti da svolgere in tempi prestabiliti, una supervisione attenta e poca autonomia decisionale a capo dei lavoratori. All'interno di questa scuola ogni singolo argomento diventava una questione di indagine scientifica, tutte le regole e leggi presenti che governavano l'azienda ove era presente questo tipo di gestione sono state sviluppate attraverso centinaia di esperimenti per la riduzione in legge. Dunque, l'obiettivo del medesimo approccio era quello di esaminare scientificamente ogni singola azione compiuta da ciascun lavoratore, in modo da individuare quali procedure permettessero di raggiungere il massimo rendimento con il minimo sforzo. Considerando il valore della persona, pensare all'organizzazione come una macchina abbatte le iniziative impendendo

lo sviluppo delle potenzialità e delle capacità umane determinando un aumento del malessere tra i lavoratori, quindi dei costi umani, per diminuire le spese di produzione (Morgan, 1986; citato da De Giosa, 2010).

Tramite l'approccio dell'arricchimento del lavoro si creano compiti più complessi che determinano una varietà di competenze e di incarichi rispetto ai lavoratori, i quali, si suppone, godano di una maggiore autonomia e responsabilità divenendo di conseguenza più motivati; in questo caso sono i dipendenti stessi a svolgere il ruolo di supervisori, il che comporta il venir meno del coinvolgimento di figure esterne per il controllo costante durante lo svolgimento della propria mansione. Il significato dell'arricchimento del lavoro si traduce concretamente nel potenziamento dei compiti, in quanto questo pensiero modifica le caratteristiche del lavoro in modo che i lavoratori possano svolgere attività più complete, meno segmentate e con maggiori responsabilità (Pilati & Tosi, 2008; citati da De Giosa, 2010).

In riferimento ai criteri attraverso cui viene suddiviso il lavoro, secondo quanto riportato da De Giosa (2010), i teorici considerano una dimensione *verticale* e una *orizzontale*. La *divisione verticale* del lavoro determina il numero di livelli organizzativi e l'indicazione delle capacità di gestione e coordinamento mostrando la loro distribuzione lungo i vari livelli. Questa dimensione definisce la distribuzione del potere tra i diversi organi, specificando così il grado di centralizzazione o decentramento della struttura. Nell'approccio verticale si parla di organizzazioni centralizzate, dove le decisioni finali vengono prese soltanto dai superiori con una partecipazione dei subordinati scarsa. Le organizzazioni decentralizzate, essendo caratterizzate da una maggiore partecipazione di tutti i membri dell'organizzazione a qualsiasi livello, si presentano invece nella divisione orizzontale. Quest'ultima esprime una considerazione maggiore rispetto alle persone organizzando la ripartizione delle attività e dei compiti di un'impresa sulla base degli attori organizzativi che la compongono. Qui la segmentazione del processo produttivo avviene sulla base di una serie di operazioni individuate in funzione delle caratteristiche tecniche o degli sbocchi di mercato dei prodotti (Di Cagno, et al. 2002; citati da De Giosa, 2010).

Una grande quantità di studi organizzativi, dalla fine degli anni Venti del secolo scorso, ha tentato di andare oltre i limiti dell'approccio meccanicistico, provando a spiegare tutti i fenomeni della realtà meramente in termini di relazioni fisico-meccaniche, mettendo in

luce la relazione tra il funzionamento dell'impresa e i fattori relazionali e sottolineando l'importanza che i bisogni di tipo sociale rivestono sul posto di lavoro (Pedon & Maeran, 2002; citati da De Giosa, 2010). Nel suo lavoro, De Giosa (2010) riporta una ricerca condotta negli anni Cinquanta su un gran numero di aziende specializzate in diversi settori, in Scozia e in Inghilterra, dai ricercatori del Tavistock Institute di Londra Burns e Stalker (1961). Dai risultati emerse che le imprese, per affrontare ambienti caratterizzati dall'instabilità del mercato e della tecnologia, utilizzano forme organizzative sempre più flessibili ponendosi su un continuum tra due modelli di gestione: quello meccanico tipico della teoria classica e il sistema organico. Le organizzazioni che adottano il sistema meccanico operano come macchine, sono costituite da parti specializzate in base ai compiti e al loro interno l'innovazione tende ad essere limitata, in quanto la flessibilità e la creatività sono ostacolate dall'elevato controllo gerarchico, dalla rigidità dei ruoli e degli incarichi, e dalla centralizzazione del processo decisionale ai livelli più alti. Diversamente, le organizzazioni organicistiche necessitano di adattarsi alle mutevoli circostanze, pertanto sono caratterizzate da un ambiente più informale e decentralizzato, che favorisce l'innovazione e la creatività. In tali modelli, i lavoratori non sono rigidamente vincolati da norme e procedure, ma hanno la libertà di utilizzare le proprie capacità e competenze per affrontare i problemi. Questi modelli organizzativi incoraggiano sia i sistemi che le persone ad essere proattivi e ad adattarsi in modo più efficace ai cambiamenti delle circostanze (Bartezzaghi, 2014). La prospettiva dinamica, munita della convinzione che la struttura organizzativa si basi solo su una stabilità apparente, pone al centro il cambiamento organizzativo, che fa riferimento alla trasformazione generale del modo di lavorare all'interno delle organizzazioni. Sulla base di questa interpretazione ogni burocrazia è sottoposta costantemente a diverse interazioni di natura sociale, tecnologica e ambientale, che trasformano la stabilità iniziale, prevista dai modelli classici, in una fluttuazione continua (De Giosa, 2010).

Alla luce di queste consapevolezza, possiamo affermare che in un mondo pervaso dal cambiamento come quello di oggi, dove innovazione e creatività risultano elementi essenziali per stare al passo con lo sviluppo, organizzazioni che decidessero di abbracciare una prospettiva fortemente meccanicistica, modellandosi esclusivamente sulla logica delle macchine, non avrebbero lunga vita. Infatti, nel corso del tempo la teoria meccanicistica ha lasciato spazio allo sviluppo di molteplici approcci che condividono

l'idea che mette il cambiamento organizzativo al centro, facendo emergere man mano altri aspetti essenziali che incidono sulla qualità del lavoro, sulla produttività e sui profitti.

1.3 Costruendo il panorama organizzativo: lo sviluppo della teoria dei sistemi e della costruzione sociale

Esistono diversi approcci che condividono la visione con il cambiamento organizzativo posto al centro, rispetto ai quali, tra i più rappresentativi si trovano, il *modello dei sistemi* e quello che vede le organizzazioni come una *costruzione sociale*. Per la loro comprensione ci addentriamo nella letteratura e ci appoggiamo all'analisi fornita da Anderson (2017). La teoria dei sistemi si è evoluta negli ultimi 50-60 anni, mentre la teoria attraverso la quale le organizzazioni si considerano come costruite socialmente è uno sviluppo più recente della teoria organizzativa, assumendo un ruolo di rilievo negli ultimi 20-30 anni. Nella *teoria dei sistemi*, come suggerito dal nome, l'organizzazione è intesa appunto come un sistema. La teoria si rifà al biologo austriaco Ludwig von Bertalanffy e analizza come gli organismi viventi e l'ambiente fisico sono interconnessi tra le loro varie parti. Bertalanffy, ad esempio, osservò come gli alberi da frutto, trovandosi sotto stress, a causa di condizioni climatiche come la siccità o il caldo estremo, producessero meno frutti per conservare l'energia. La teoria generale dei sistemi, in questo senso, consisteva nel comprendere le caratteristiche di questi sistemi naturali e le leggi sottostanti che ne definiscono le interconnessioni. I primi ad adattare questa prospettiva alla teoria organizzativa furono Katz e Kahn, i quali scrissero: "Tutti i sistemi sociali, comprese le organizzazioni, consistono nelle attività modellate di un certo numero di individui" (Katz & Kahn, 1996, citati da Anderson, 2017, p. 17). Essi sostenevano che i sistemi aperti (naturali e organizzativi) presentano caratteristiche comuni, come ad esempio l'importazione di energia o di input, un processo di trasformazione, un output, un feedback, l'equilibrio e altre ancora. Per comprendere meglio queste caratteristiche di un sistema, consideriamo come esempio quello della fabbrica di automobili proposto da Anderson (2017). Gli *input* sono costituiti da materie prime come la lamiera, il vetro, la plastica, il motore e così via. La fabbrica lavora con queste materie prime attraverso l'assemblaggio, la verniciatura e altri processi di costruzione. L'*output* è un'automobile funzionante di un certo tipo con determinate caratteristiche. Le auto vengono vendute in

cambio di denaro, che viene utilizzato per acquistare altre materie prime, creare nuovi modelli di auto, aprire altre fabbriche e via dicendo. I *processi di feedback* (come i numeri di inventario, i tassi di vendita e i ricavi delle vendite) creano informazioni che vengono reimmesse nel sistema per garantire che quest'ultimo mantenga l'equilibrio e che possa adattarsi in maniera appropriata alle condizioni dell'ambiente, in base alle richieste del mercato e dei consumatori. All'interno di questi sistemi, esistono alcuni ruoli funzionali specializzati e procedure che aiutano il sistema a funzionare correttamente. Gli addetti alla produzione, ad esempio, lavorano su un componente specifico del processo di assemblaggio. I manager e i dirigenti aiutano le parti del sistema a funzionare in modo efficace e monitorano il feedback dell'ambiente interno ed esterno. Le procedure aiutano il sistema a riprodurre i processi in modo standardizzato. Il sistema organizzativo è costituito anche da una serie di sottosistemi interconnessi che dipendono l'uno dall'altro. Procedendo con il medesimo esempio, la fabbrica dipende dalle risorse umane per assumere e formare adeguatamente i dipendenti; l'intero sistema dipende dalle finanze per pagare i dipendenti, per fornire i budget utilizzati per l'acquisto delle materie prime e per riscuotere il denaro dai clienti. Questi dipartimenti, quindi, esistono come sottosistemi all'interno del sistema organizzativo complessivo. In questo senso, la teoria dei sistemi aperti rappresenta un processo che considera come le persone, i processi, le strutture e le politiche, esistono in una rete di relazioni interconnesse.

Gli studiosi dei sistemi considerano l'insieme di un organismo o di un'organizzazione più grande della somma delle sue parti, e come sistemi che esistono all'interno di altri sistemi di cui fanno parte (Burke, 2002; citato da Anderson, 2017). Il pensiero sistemico, come lo descrive Senge (1990), consiste dunque nel vedere l'interrelazione di strutture e componenti, per individuare e risolvere i problemi organizzativi alla radice attraverso un approccio di questo genere che risulta più funzionale rispetto a uno prettamente lineare. In altre parole, questa prospettiva necessita dell'analisi di strutture e schemi piuttosto che di eventi isolati. I cambiamenti nell'ambiente, come quelli legislativi o normativi, inducono le organizzazioni ad adattarsi a nuove regole. Gli aspetti del sistema sono interdipendenti l'uno dall'altro e i problemi in una parte del sistema creano complicazioni in altre parti del sistema (Anderson, 2017).

Una seconda visione delle organizzazioni più recente offre una prospettiva diversa sul cambiamento rispetto ai modelli appena visti. La storia intellettuale dell'idea di

costruzione sociale negli studi organizzativi viene solitamente fatta risalire all'opera fondamentale di Berger e Luckmann (1967) "*La costruzione sociale della realtà*" ed è stata particolarmente influente nella teoria organizzativa degli ultimi tre decenni. Continuando a seguire la prospettiva di Anderson (2017), il punto di vista della costruzione sociale sostiene che le organizzazioni non sono esattamente delle cose, ma che l'organizzazione è in realtà un concetto sviluppato dalle nostre azioni e dal nostro linguaggio. Alcuni studiosi suggeriscono che lo studio delle organizzazioni è lo studio del processo di organizzazione, con il verbo che enfatizza il ruolo attivo che gli individui assumono nel creare le proprie organizzazioni.

La visione delle organizzazioni come socialmente costruite differisce nettamente dalla prospettiva della teoria dei sistemi per molti aspetti. Essa sfida gli assunti prevalenti della teoria dei sistemi secondo cui gli ambienti organizzativi, gli input, i processi, gli output, i feedback e così via siano concetti e categorie autoevidenti con significati singolari predefiniti su cui tutti concordiamo. Al contrario, questi concetti e categorie sono creati, sviluppati e riempiti di significato dai membri dell'organizzazione.

Per spiegare la differenza principale tra la teoria dei sistemi e quella della costruzione sociale, consideriamo l'esempio citato in precedenza sulla fabbrica di automobili rispetto ai processi di feedback. Le informazioni che questi ultimi trasmettono non hanno alcun significato di per sé. Devono invece acquisire un significato attraverso il processo di interpretazione. Negli ambienti organizzativi esiste un'incredibile quantità di informazioni alle quali bisogna dare un significato, pertanto affermare, come fa la teoria dei sistemi, che l'ambiente specifica come l'organizzazione deve agire per raggiungere l'equilibrio, trascurando il processo di creazione di significato, di sviluppo e di condivisione delle interpretazioni, che spiega come e perché i membri dell'organizzazione decidono di agire (Anderson 2017). La categoria di "ambiente" è quindi inventata e investita di significato dai membri dell'organizzazione, e non esiste al di fuori della loro interpretazione. Weick chiama questo concetto *sensemaking*, che definisce come "collocazione di elementi in contesti, comprensione, ridimensionamento della sorpresa, costruzione di significato, interagire alla ricerca di una comprensione reciproca, e modellare" (Weick, 1995, citato da Anderson, 2017, p. 6). Le interazioni e il linguaggio sono importanti elementi di attenzione nella prospettiva della costruzione sociale, perché è attraverso l'interazione regolare e il dialogo che si sviluppano le organizzazioni e che

può avvenire il cambiamento. Pertanto, il sensemaking è un processo continuo, non qualcosa con un inizio o una fine definiti (Weick, 1995; citato da Anderson, 2017).

Nella prospettiva della costruzione sociale le decisioni sono considerate e razionalizzate sulla base di fatti complessi e contraddittori. I ruoli sono negoziati e messi in atto, non sono predeterminati dalle descrizioni delle mansioni, le comunicazioni dei dirigenti vengono esaminate e discusse per la ricerca di significati nascosti e si lasciano le conversazioni con alcuni colleghi per iniziarne altre, condividendo informazioni e interpretazioni in ogni conversazione. Per molti studiosi delle organizzazioni, la prospettiva della costruzione sociale riempie gli elementi mancanti della teoria dei sistemi per fornire una visione più ricca e dinamica del funzionamento delle organizzazioni. Essa descrive i modi attraverso i quali i membri vivono le organizzazioni, considerate come ambienti sociali in cui l'interazione è fondamentale per le modalità in cui il lavoro viene svolto e dove il sensemaking rappresenta lo strumento attraverso cui tutto ciò viene compreso e vissuto.

Soprattutto in ambienti meno meccanici e orientati alla produzione, o in organizzazioni altamente tecnologiche, la visione meccanica delle organizzazioni ipotizzata dalla teoria dei sistemi sembra meno accurata se applicata all'organizzazione "postmoderna", globalizzata e frammentata del XXI secolo (Anderson, 2017).

Ora, successivamente all'esplorazione delle diverse prospettive teoriche che hanno contribuito a delineare il panorama organizzativo, grazie alle quali è stato possibile ottenere gli strumenti concettuali per comprendere come le organizzazioni funzionano e si sviluppano nel tempo, è arrivato il momento di immergerci nell'aspetto pratico e tangibile di come queste teorie si traducono nella realtà aziendale attraverso la progettazione organizzativa.

1.4 Progettazione, modelli e struttura delle organizzazioni

Come afferma Anderson (2017), al fine di raggiungere una coerenza tra gli obiettivi di un'organizzazione, e di realizzare modelli di divisione del lavoro e di coordinamento rispetto alle persone che andranno a svolgere il lavoro, è necessario affrontare un processo decisionale definito progettazione organizzativa.

Secondo Jay Galbraith, uno dei maggiori esperti del settore, lo scopo di uno sforzo di progettazione è quello di sviluppare una coerenza tra strategia, che deve essere ben chiara, obiettivi e struttura dell'organizzazione (Galbraith, 1977; citato da Anderson, 2017).

La progettazione organizzativa può essere definita come un disegno delle componenti strutturali e delle interconnessioni di uno specifico apparato organizzativo che consente di trasformare le astrazioni in strutture e processi concreti che guidano l'operatività quotidiana delle organizzazioni; in questo senso, essa risponde ad una duplice esigenza che vede da una parte la "missione", o la ragione che sta alla base dell'organizzazione, mentre dall'altra l'ambiente interno ed esterno, compreso delle sue logiche e dinamiche. I modelli organizzativi consistono in un tentativo di integrazione e bilanciamento di questi due aspetti. Siccome ogni organizzazione nel gestire la divisione del lavoro e le competenze non può evitare di considerare l'imprescindibile natura sociale, che modella e influenza l'organizzazione stessa, fare la scelta organizzativa più appropriata non rappresenta un compito semplice.

Andando a comprendere come può essere sviluppata un'operazione di progettazione, i teorici delle organizzazioni si trovano concordi nell'esaminare innanzitutto due tipologie di strutture che sono presenti all'interno di qualsiasi impresa: la *struttura fisica* e quella *sociale*. La struttura fisica indica le relazioni tra gli elementi fisici di un'organizzazione, dunque i luoghi dove il lavoro viene svolto; pertanto, la sua analisi implica la descrizione della propria geografia organizzativa e degli aspetti come il layout e il design che influenzano fortemente l'efficacia organizzativa. Diversamente, come precisato da De Giosa (2010), la struttura sociale considera le relazioni tra le componenti sociali, come le persone, le posizioni e le unità organizzative. Specifichiamo che, nonostante le caratteristiche fisiche relative ad una struttura organizzativa ricoprano un ruolo rilevante per la definizione delle interrelazioni che si creano tra i suoi membri, nel presente elaborato abbiamo deciso di focalizzarci principalmente sull'aspetto sociale delle organizzazioni.

Come abbiamo potuto vedere in precedenza con la stessa autrice, De Giosa (2010), secondo le logiche presenti alla base del pensiero organizzativo agli inizi del XX secolo, le organizzazioni venivano concepite come sistemi chiusi, composte da relazioni che potevano essere paragonate a routine statiche che resistevano ai cambiamenti dinamici. Tali orientamenti, con il passare del tempo, sono stati gradualmente superati cedendo il passo a prospettive più dinamiche della struttura sociale, come quelle simbolico-interpretative della costruzione sociale che pongono il focus sui molteplici cambiamenti che le organizzazioni possono incontrare considerando il mutamento dei tempi e delle circostanze. Il concetto di struttura sociale fa riferimento ad “aspetti organizzativi regolati da modelli o da relazioni reiterate esistenti tra i membri di un’organizzazione” (Scott, 1970, citato da De Giosa, 2010, p. 31). Secondo la definizione di Kingsley Davis (1949, citato da De Giosa, 2010), che riportiamo qui a seguire soffermandoci su alcuni dettagli, per ogni struttura sociale si possono individuare una *componente normativa* e una *comportamentale*, le quali sembrano essere strettamente interconnesse.

Nell’elemento *normativo* sono compresi valori, norme e aspettative di ruolo. I valori rappresentano i criteri impiegati nella scelta degli obiettivi comportamentali; le norme rappresentano le regole che governano il comportamento e indicano i mezzi per raggiungere gli scopi; infine, i ruoli rappresentano le aspettative e i criteri di valutazione utilizzati per giudicare il comportamento degli individui che ricoprono determinate posizioni sociali.

La *dimensione comportamentale*, seconda componente delle strutture sociali, mette al centro del suo interesse i comportamenti reali, ciò che concretamente avviene, anziché concentrarsi su ciò che è stabilito dalle norme. Attraverso questa dimensione è possibile osservare e analizzare le interazioni, ovvero le attività che quasi regolarmente si verificano durante la vita quotidiana di un’organizzazione. Quest’ultima è contraddistinta da molteplici attività individuali che si traducono in un graduale avvicinamento all’idea di ordine. La rilevanza dell’analisi delle strutture sociali organizzative consiste nell’opportunità di valutare se, e in che misura, i comportamenti messi in atto dai singoli agenti organizzativi sono modellati dalla struttura stessa o, piuttosto, se sono il risultato di scelte individuali, potenzialmente in conflitto con il sistema.

Un altro aspetto importante da sottolineare è che esistono diversi modelli di studio delle strutture organizzative, ognuno dei quali concentra l'analisi su variabili diverse (De Giosa, 2010).

Galbraith propone quello che è stato da lui denominato “Modello a Stella”, rappresentato nella *figura 1.1*, e descrive cinque elementi della progettazione di un'organizzazione, quali: *strategia*, nonché la direzione e la visione a lungo termine dell'organizzazione; *struttura*, che comprende ruoli, responsabilità e relazioni tra le funzioni; *processi e capacità laterale*, i quali riguardano processi decisionali, ruoli integrativi e meccanismi di collaborazione; *sistemi di ricompensa*, che si riferiscono a compensi e riconoscimenti, obiettivi e sistemi di misurazione; *pratiche di gestione delle persone*, le quali attengono all'assunzione, alla valutazione delle prestazioni alla formazione e allo sviluppo.

Quando un qualsiasi aspetto del modello a stella non è allineato con il resto del modello, le prestazioni dell'organizzazione ne risentono. Se la strategia non è chiara ai dipendenti, ad esempio, gli individui e i gruppi di lavoro saranno confusi circa i loro scopi e gli obiettivi generali. Oppure, se i sistemi di ricompensa non articolano esplicitamente i riconoscimenti tangibili e intangibili a sostegno delle finalità e degli obiettivi, l'organizzazione potrebbe premiare le attività sbagliate (Kates & Galbraith, 2007; citati da Anderson, 2017).

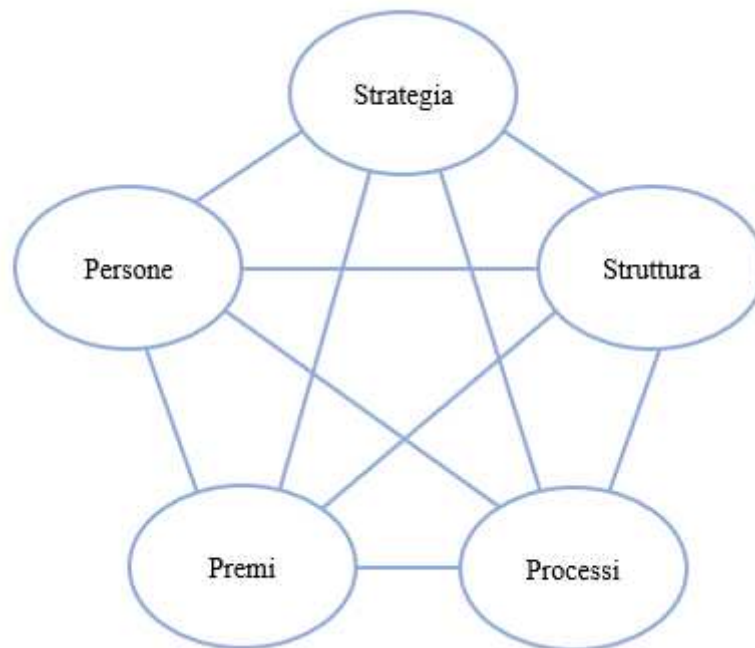


Figura 1.1. Modello a Stella. Fonte: Anderson, 2017, p. 405.

Un secondo modello di progettazione organizzativa fa riferimento al lavoro di Peters e Waterman (1982, citati da Anderson, 2017), i quali spiegarono che le organizzazioni sono più delle loro sole strutture e che un buon approccio all'organizzazione deve tener conto di, e considerare come interdipendenti, almeno sette variabili: struttura, strategia, persone, stile di gestione, sistemi e procedure, concetti guida e valori condivisi (cioè, la cultura) e i punti di forza o competenze dell'azienda. Dopo la consulenza con l'azienda McKinsey, questo modello di riferimento è diventato noto come quadro delle 7S di McKinsey (Figura 1.2). Il quadro delle 7S riconosce l'interconnessione di molteplici aspetti nella progettazione di un'organizzazione, al di là della strategia e della struttura, in maniera analoga al Modello a Stella precedentemente citato (Anderson, 2017). Negli anni successivi, Higgins ha effettuato una rielaborazione del quadro delle 7S in un quadro delle 8S, trasformando le "competenze" in "risorse" e aggiungendo un cerchio di "prestazioni strategiche" per fungere da risultato delle interrelazioni tra le sette componenti (Higgins, 2005; citato da Anderson, 2017).

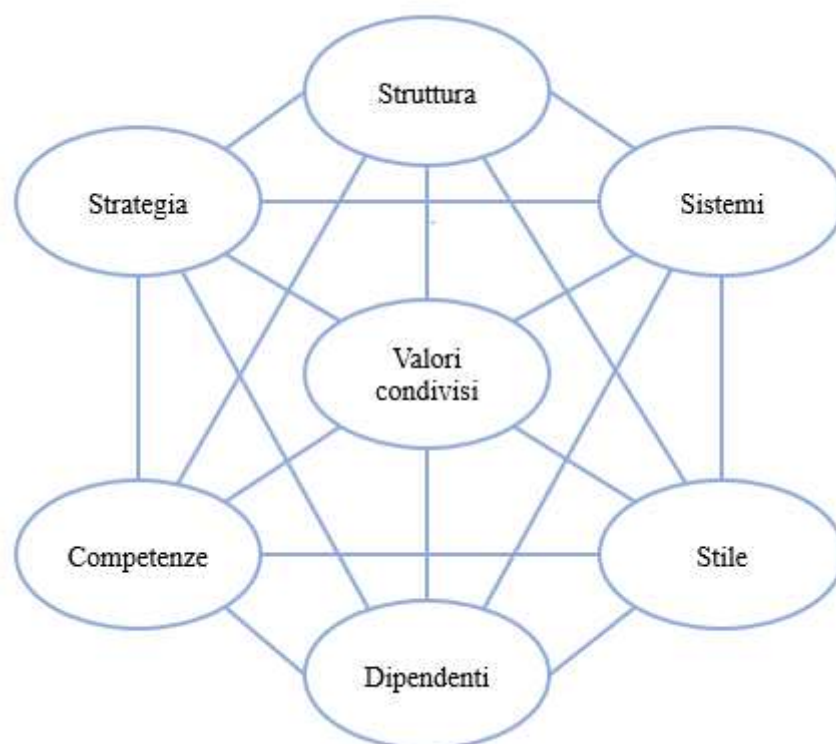


Figura 1.2. Quadro Mckinsey delle 7S. Fonte: Anderson, 2017, p. 406.

Per concludere, la progettazione organizzativa è il punto di partenza che ci permette di tracciare il percorso verso la creazione di strutture solide e adattabili, che siano in grado

di sostenere le sfide e le opportunità del mondo aziendale odierno. Dunque, dopo aver gettato le basi sulla progettazione organizzativa e sulla sua importanza nel modellare l'architettura delle organizzazioni, possiamo ora andare più a fondo nella struttura organizzativa e nelle diverse forme che essa può assumere.

1.5 Strutture organizzative comuni: funzionale, divisionale, a matrice, a rete, senza confini e di processo

La struttura organizzativa è il framework o il modello attraverso cui un'organizzazione definisce le relazioni, i ruoli, le responsabilità e le interazioni tra le diverse unità e membri che la compongono. In altre parole, rappresenta il modo in cui un'organizzazione organizza e coordina le sue attività per raggiungere i propri obiettivi. Tra le strutture organizzative maggiormente conosciute si trovano le strutture funzionali, divisionali, a matrice, a rete e senza confini o di processo. Facendo nuovamente riferimento al contributo di Anderson (2017), procediamo con una descrizione di ognuna di esse, nella loro forma più pura, con i loro vantaggi e svantaggi, anche se esistono molte varianti e combinazioni delle stesse.

Partendo dalla struttura funzionale, possiamo rilevare come essa organizza le divisioni in base alla tipologia di lavoro che svolgono in modo che i dipartimenti (di marketing, finanza, vendite, produzione, sviluppo del prodotto e così via) siano guidati da un singolo dirigente che si occupa di riferire le informazioni necessarie ad un amministratore delegato, ad esempio. Privilegiando il momento della differenziazione, specifica De Giosa (2010), la struttura funzionale, *figura 1.3*, garantisce il massimo livello di specializzazione nei diversi ruoli e riduce la duplicazione degli sforzi favorendo il raggiungimento di economie di scala all'interno delle diverse funzioni.



Figura 1.3 Struttura Funzionale. Fonte: Anderson, 2017, p. 410.

Secondo Galbraith (1995; citato da Anderson, 2017), gli svantaggi della struttura funzionale risiedono nel potere decisionale accentrato e nella complessità. Generalmente, il coordinamento tra le funzioni è affidato ai livelli dirigenziali superiori, il che può tradursi in un rallentamento nella condivisione delle informazioni tra i vari dipartimenti, a meno che non vengano sviluppate altre capacità laterali o orizzontali. Quando l'organizzazione diventa più complessa, con prodotti, servizi e mercati multipli, le richieste poste alla struttura funzionale possono superare la capacità del sistema di far fronte alle decisioni e alle informazioni necessarie. Pertanto, la struttura funzionale è maggiormente adatta alle aziende di piccole dimensioni, con un numero ristretto di linee di prodotto e con un ciclo di vita lungo. Molti osservatori ritengono che la struttura funzionale, un tempo dominante, sia stata superata, poiché in molte organizzazioni la velocità e la rapida rotazione dei prodotti sono diventati la norma.

È ancora con il supporto di Anderson che analizziamo un'altra struttura organizzativa, quella divisionale. Rappresenta un'alternativa alla struttura funzionale e divide le unità in base al mercato, al prodotto, al servizio o all'area geografica che la singola divisione serve.



Figura 1.4a. Struttura divisionale organizzata per segmento di prodotto. Fonte: Anderson, 2017, p. 411.

Con questo tipo di struttura, *figura 1.4a*, il coordinamento e la focalizzazione all'interno di una singola unità sono evidenti, in quanto ad esempio nel reparto prestiti auto sono presenti specialisti che si occupano esclusivamente di questi ultimi, e l'attenzione non viene distolta dalle sfide particolari e distinte dei prestiti ipotecari. Ogni reparto controlla le risorse necessarie per una rapida attuazione; perciò, le decisioni possono essere prese più rapidamente.

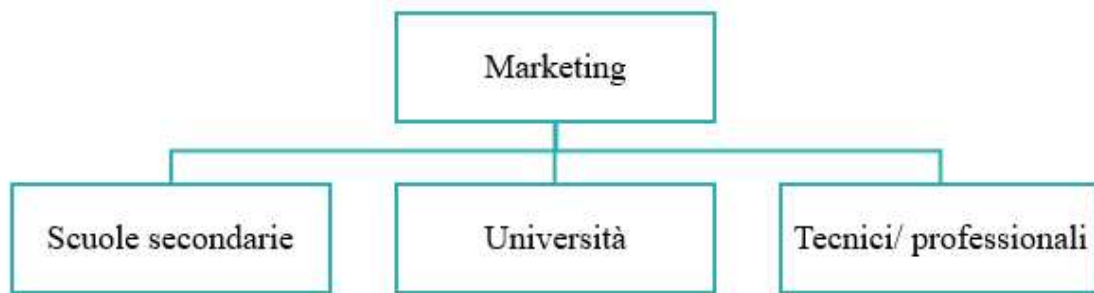


Figura 1.4b. Struttura divisionale organizzata per segmento di clientela. Fonte: Anderson, 2017, p. 411.

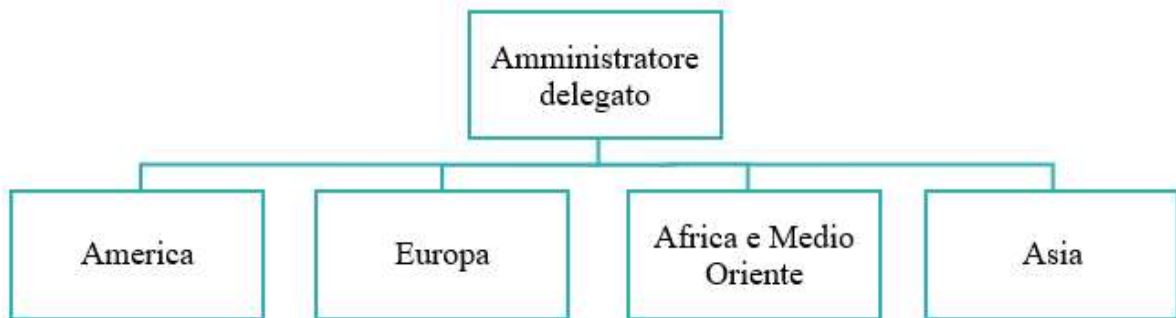


Figura 1.4c. Struttura geografica organizzata per continente. Fonte: Anderson, 2017, p. 411.

De Giosa (2010) sottolinea come la flessibilità sia la caratteristica da cui derivano i vantaggi della struttura divisionale; essa consente infatti ad ogni unità di adattarsi alle esigenze ambientali urgenti come prodotti, aree geografiche e clienti diversi. Inoltre, grazie alla decentralizzazione del processo decisionale, questo modello risponde alle necessità delle organizzazioni quando il controllo di una gerarchia rigida non risulterebbe funzionale.

Tuttavia, essendo che più dipartimenti potrebbero non condividere le competenze e le risorse nel modo più efficace, la struttura divisionale potrebbe portare ad una duplicazione del lavoro e a inefficienze. Attraverso la distribuzione di risorse omogenee per competenza o per impiego tra funzioni analoghe potrebbe essere compromessa la formazione del criticismo in grado di determinare importanti innovazioni. Un altro svantaggio si trova nel fatto che, dal momento in cui le diverse unità possono operare in modo indipendente, non può essere sempre garantita una condivisione efficace delle informazioni con il risultato che i dipendenti spesso non sono a conoscenza di ciò che accade nelle altre divisioni e nella loro attività e spesso dimenticano gli obiettivi finali dell'organizzazione.

Altra forma organizzativa, questa volta creata negli anni Sessanta e Settanta, è quella a matrice (Anderson, 2017), pensata come tentativo di rimediare ad alcuni degli svantaggi delle prime due forme (funzionale e divisionale) e di massimizzarne i vantaggi.

Una struttura a matrice è il risultato della sovrapposizione di strutture funzionali e divisionali, combinando così l'efficienza delle prime con la flessibilità delle seconde. Se un'azienda tecnologica, che produce personal computer, stampanti, software e dispositivi portatili, opera in una struttura a matrice, come quella rappresentata nella *Figura 1.5*, potrebbe avere gruppi di lavoro specializzati in ogni divisione con responsabilità per l'ingegneria, il marketing e le operazioni. Per ciascuno di questi gruppi funzionali ci sarebbe un leader adibito a supervisionare la strategia complessiva dell'azienda per quella divisione. Affinché una struttura organizzativa possa essere definita a matrice è necessario che venga mantenuta dall'organizzazione una doppia prospettiva (per esempio, funzione e geografia o prodotto e segmento di clientela), con i dipendenti che riportano le informazioni direttamente ai due capi che gestiscono queste due prospettive. Dalla nascita della struttura a matrice le organizzazioni hanno sviluppato forme sempre più complesse della stessa. Ciò si è verificato in particolare nelle organizzazioni che operano a livello globale e che necessitano di una forte dimensione geografica per la loro struttura.

Un forte vantaggio della matrice è rappresentato dalla flessibilità, in quanto un'organizzazione che opera tramite questo genere di struttura deve solo trovare un manager responsabile del nuovo progetto, che lo gestisca, e organizzi un gruppo di lavoro in grado di implementare e portare a termine il progetto (Anderson, 2017).

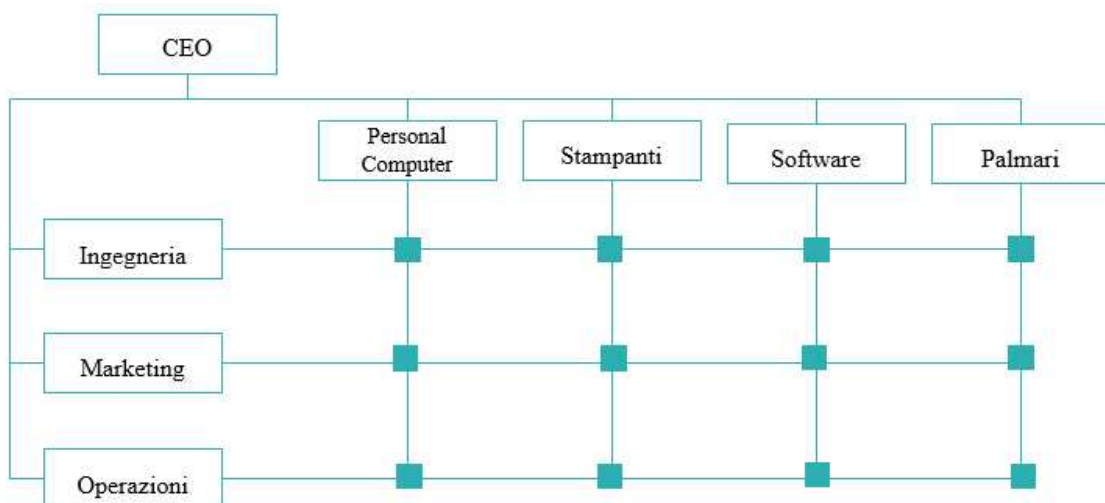


Figura 1.5. Struttura a matrice. Fonte: Anderson, 2017, p. 413.

Eppure, l'implementazione di una struttura a matrice potrebbe risultare impegnativa e causare conflitti di ruolo per l'individuo che potrebbe trovarsi tra le richieste di due manager; oppure lotte di potere tra manager, in quanto i processi decisionali devono essere approvati dai dirigenti a molti livelli per poter procedere.

La struttura a rete, *figura 1.6*, focalizza le sue funzioni sulle competenze centrali dell'organizzazione affidando la fornitura di servizi che non considera fondamentali, o economicamente vantaggiosi, a partner e fornitori (Miles & Snow, 1992; citati da Anderson, 2017). Le organizzazioni in questo caso possono progettare internamente i propri prodotti stipulando inoltre contratti con produttori e società di spedizioni al fine di costruire e consegnare i prodotti ai clienti. I fornitori terzi o i distributori locali, con i quali un'organizzazione potrebbe collaborare, sono entità indipendenti che possono vendere direttamente ai clienti per conto dell'azienda anche se in alcuni casi questi soggetti "esterni" divengono talmente integrati con le persone, con i processi e la tecnologia dell'organizzazione, da offuscare la linea di demarcazione tra interno ed esterno all'organizzazione. Ai fornitori, ai produttori e ai distributori potrebbe anche essere chiesto, da parte dell'organizzazione, d'integrare i propri processi e la propria tecnologia per conto dell'azienda (Miles & Snow, 1986; citati da Anderson, 2017).

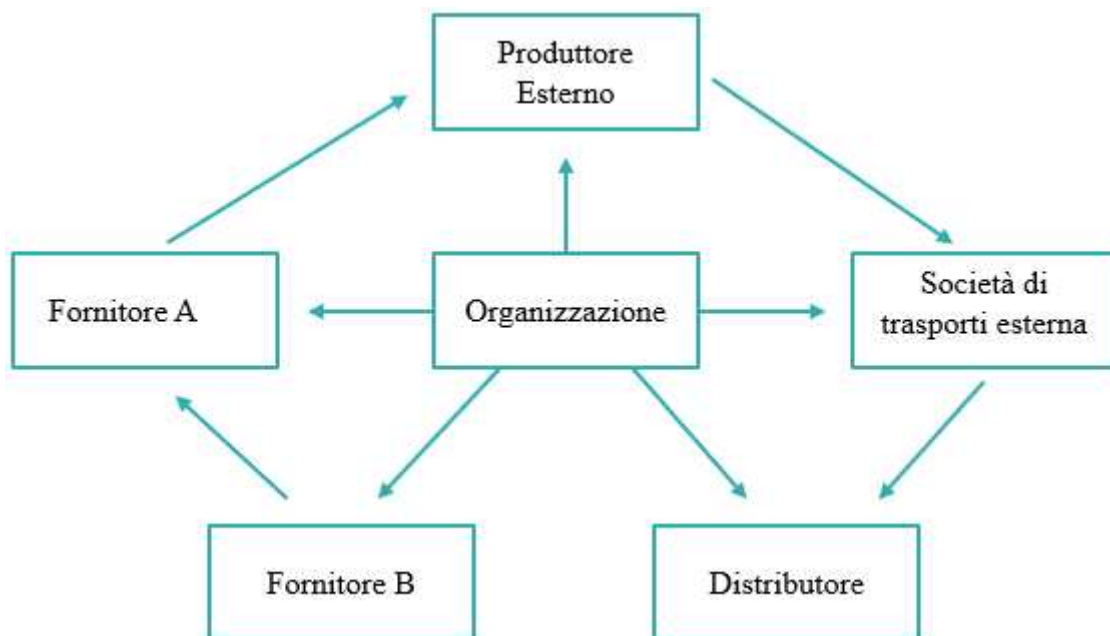


Figura 1.6. Struttura a rete. Fonte: Anderson, 2017, p. 414.

La struttura a rete può favorire l'efficienza rispetto ai costi e la flessibilità consentendo all'organizzazione di concentrarsi sul suo obiettivo centrale. Esistono diversi tipi di rete, tuttavia, queste strutture organizzative possono anche causare problemi quando l'organizzazione deve fare affidamento sulle prestazioni (e sulla salute organizzativa) di un'azienda esterna sulla quale può avere solamente un controllo ridotto (Miles & Snow, 1992; citati da Anderson, 2017). Se le conoscenze o i processi organizzativi non sono sufficientemente solidi da poter essere condivisi in modo efficace, il passaggio dalla proprietà al controllo esterno può rivelarsi impegnativo.

Negli anni Novanta si sono diffusi i progetti senza confini e di processo, il cui scopo principale risiede nello strutturare un'organizzazione per flessibilità (Bahrami, 1992, citato da Anderson 2017). Questa tipologia di struttura è divenuta popolare soprattutto nelle aziende ad alta tecnologia dove l'innovazione e la creatività, unite a rapidi cicli di sviluppo del prodotto e a tempi veloci di immissione sul mercato, erano necessari per restare competitivi. La rigida gerarchia tradizionale viene abbattuta dal progetto senza confini per essere sostituita da gruppi di lavoro interfunzionali, frequentemente autogestiti, che in base ai cambiamenti del business e delle esigenze organizzative si formano e si ristrutturano. Nell'organizzazione senza confini le capacità di formare rapidamente i gruppi di lavoro, di stabilire obiettivi, di adattarsi ai cambiamenti e di costruire relazioni rappresentano tutte abilità chiave (Anderson, 2017).

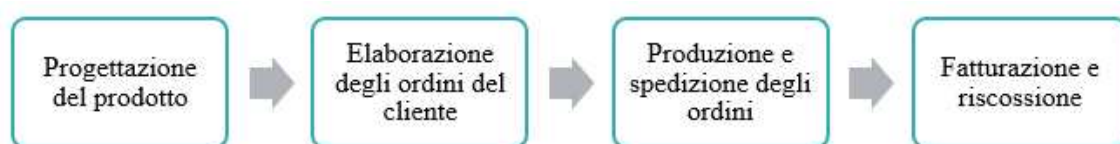


Figura 1.7. Struttura senza confini e di processo. Fonte: Anderson, 2017, p. 414.

Progettare per fasi di processo, *figura 1.7*, costituisce una versione leggermente più strutturata di un'organizzazione senza confini. Le divisioni vengono organizzate in base alla natura dei processi da svolgere; quindi, potrebbe esserci una divisione che si occupa del processo di raccolta dei requisiti dei clienti e dello sviluppo di nuovi prodotti, un'altra potrebbe concentrarsi sulla creazione della domanda dei clienti e sull'elaborazione degli ordini e una terza sulla produzione degli ordini e la consegna dei prodotti ai clienti.

Ad ogni fase del processo può essere incaricato un responsabile dello stesso. Tutto ciò fa sì che il flusso di lavoro e i collegamenti di ogni reparto con il cliente siano molto più chiari per tutti i membri dell'organizzazione.

Nell'organizzazione senza confini i vecchi metodi di gestione della gerarchia tradizionale non sono più applicabili, per questo il compito della leadership e della gestione è particolarmente impegnativo in un'organizzazione abituata alla tradizione verticale che potrebbe trovare questo nuovo metodo un modo estraneo di gestire. La leadership si trova a svolgere una funzione integrativa (Shamir, 1999; citato da Anderson, 2017), dovendo gestire le tensioni tra autorità, compiti, politica e identità (Hirschhorn, 1999; citato da Anderson, 2017). Nelle organizzazioni con questo tipo di struttura, i leader devono possedere diverse competenze per poter dare il proprio aiuto nella risoluzione dei compiti che comporta la gestione di un gruppo, dalla formazione alla risoluzione dei conflitti di ruolo e al mantenimento di un legame organizzativo anche nei momenti in cui i gruppi vengono sciolti e riformati (Anderson, 2017).

Finora, abbiamo esplorato l'importanza della progettazione organizzativa, che sfocia nella struttura, nell'orientare le organizzazioni verso l'efficienza, l'innovazione e l'adattabilità. Questo processo di progettazione e gestione delle organizzazioni nel corso del tempo è stato plasmato dall'evoluzione delle teorie organizzative che sono state fondamentali nel fornire orientamenti e linee guida per guidare le decisioni all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, è interessante notare che alcune di queste teorie sono state messe in discussione e persino sottoposte a una vera e propria crisi. L'evoluzione delle strutture organizzative e l'ingresso di nuove variabili come la tecnologia avanzata, la globalizzazione e le esigenze dei dipendenti hanno portato a una riflessione critica sulle teorie tradizionali del management. Questa riflessione è emersa da un riconoscimento sempre più ampio che le organizzazioni non possono essere considerate semplicemente come macchine efficienti, e che le persone coinvolte, che ne costituiscono la componente più preziosa, hanno bisogni, aspirazioni e influenze complesse che vanno oltre il semplice controllo gerarchico.

1.6 La teoria del Management in crisi e il valore della nozione di dignità

Dopo aver compreso cosa intendiamo quando parliamo di organizzazione, delle sue componenti e dei processi di funzionamento, riteniamo utile soffermarci sulle

preoccupazioni che affliggono la gestione di questi sistemi nella società odierna analizzando il lavoro di Pirson (2019).

La teoria del Management, in passato, ha contribuito alla risoluzione dei problemi della società, provvedendo ad incrementare la produttività e la produzione di beni necessari, affermandosi come teoria dell'efficienza e dell'efficacia. Questa concezione, nel contesto della prima industrializzazione, soddisfa tutti gli elementi relativi ad una buona teoria suggeriti da Sutton e Staw (1995; citati da Pirson, 2019), quali, parsimonia, accuratezza e generalità rispetto all'applicazione. Tuttavia, in un'epoca caratterizzata da una grande quantità, in alcune parti del mondo, di beni materiali, la teoria manageriale trascura qualsiasi tipo di preoccupazione etica comportando il venir meno dell'integrazione sociale, riducendo le preoccupazioni per il futuro in riferimento alla valutazione costi-benefici e determinando una scarsa aderenza teorica della teoria del management con i tempi attuali. Secondo Sen (1999) e Nussbaum (2003), il paradigma economicistico non può riconoscere o proteggere i diritti umani fondamentali poiché, in assenza di una nozione di libertà individuali inalienabili, consente la strumentalizzazione degli esseri umani (Freeman & Newkirk, 2011; Sen, 1999; Nussbaum, 2003; citati da Pirson, 2019). Inoltre, la prospettiva economica non tiene conto del fatto che le relazioni sociali, l'apprendimento e l'orientamento all'innovazione possono essere elementi più importanti della massimizzazione dell'utilità ottenuta dai beni materiali (Henrich, Boyd, Bowles, Camerer, Fehr, Gintis, et al. et al. 2001; citati da Pirson, 2019).

Rosenthal (2014, citato da Pirson, 2019) afferma che gli studiosi di management, spesso influenzati dalle credenze occidentali sulla realizzazione e sul successo materiale, tendono a ignorare l'idea di dignità umana che è stata centrale nel pensiero della civiltà. Tuttavia, secondo Jensen (2002), noto economista e studioso di management citato da Pirson (2019), la presente noncuranza è dovuta al fatto che "tutti abbiamo un prezzo" (p. 17). Egli afferma che le persone sarebbero disposte a sacrificare qualsiasi cosa, persino la propria reputazione o la propria moralità, in cambio di una quantità sufficientemente grande di altre cose desiderate che non devono consistere per forza in denaro o beni tangibili. Immanuel Kant (1785) scrisse che "Tutto ha un prezzo o una dignità. Qualunque cosa con un prezzo può essere sostituita da qualcos'altro come suo equivalente; d'altra parte, tutto ciò che è soprattutto prezzo, e quindi non ammette equivalenti, ha una dignità" (Kant, citato da Pirson, 2019, p. 435). Kateb e McCloskey hanno suggerito che la

convinzione che gli esseri umani abbiano un valore intrinseco è stata al centro del progresso sociale fin dal Medioevo: a partire dalla ricerca dei diritti, alla democrazia e alla governance moderna (Kateb 2011; McCloskey 2010; citati da Pirson, 2019). Gli storici dell'economia sostengono che la ricerca e il rispetto della dignità sono stati fattori fondamentali per il progresso economico delle nazioni occidentali (McCloskey 2010; citato da Pirson, 2019). Nel suo libro "Le virtù borghesi", McCloskey (2010) sostiene che i diritti di proprietà, il commercio e gli investimenti di capitale non possono spiegare da soli l'aumento del benessere osservato dal 1800. Il libro dichiara che il rispetto dei diritti fondamentali e la libertà di definire il proprio percorso di vita, compreso quello di diventare imprenditore, sono fattori cruciali di sviluppo economico. Secondo il pensiero di McCloskey, solo nel momento in cui la dignità è stata riconosciuta e protetta, la borghesia inglese ha potuto intraprendere la via verso l'innovazione e l'accumulo di grandi ricchezze (Pirson, 2019).

Il concetto di dignità viene definito da Hodson (2001; citato da Pirson, 2019) come l'abilità di sentirsi bene con sé stessi, di essere in grado di stabilire un senso di autostima, e di considerare i sentimenti degli altri avendone rispetto. La ricerca psicologica di lunga data, analogamente a Kant, indica che né l'autostima né l'apprezzamento degli altri, insieme a tutti gli aspetti di grande valore dell'umanità di cui fanno parte il carattere, la virtù, l'integrità (morale, fisica, psicologica), la conoscenza, la saggezza, l'amore, la fiducia o il perdono, possono essere quantificati. Per questo motivo essi rappresentano parte costituente della dignità. Dunque, sulla base del fatto che questi elementi non possono essere sottoposti a valutazione, sfuggendo dalla logica fondamentale dell'economia di mercato basata sullo scambio, non sorprende che la ricerca economica e quella sulle organizzazioni non abbiano prestato una grande attenzione alla nozione di dignità. Secondo Pirson (2019) nel corso del tempo sono emerse tre interpretazioni legate al concetto di dignità, le quali condividono l'aspetto della rivendicazione normativa sottolineando il fatto che la dignità deve essere riconosciuta a chi spetta. Queste nozioni di dignità riguardano tutti gli aspetti della vita che non possono essere quantificati, ai quali non può essere dato un prezzo, e sono rilevanti per la teoria del management in quanto ritengono che la dignità rappresenti una categoria generale per i beni e i comportamenti che sfidano la logica dello scambio: quando vengono scambiati, anziché diminuire, crescono.

Andando più a fondo, una delle tre prospettive di cui sopra vede la dignità come una *categoria generale di valore intrinseco*, ovvero come una rappresentazione di tutto ciò che possiede un valore nella propria essenza, che non ha un prezzo o non è una merce. Waldron (2013) afferma che, allo stesso modo dell'utilità, la dignità è un'idea costruttiva con una funzione fondamentale tanto da poter essere utilizzata come base concettuale per una versione modificata e sviluppata della teoria del management (Waldron 2013; Waldron & Dan-Cohen, 2012; citati da Pirson, 2019). La seconda definizione considera la *dignità come intrinseca e universale*. Secondo la prospettiva teologica, la dignità è universale in quanto gli esseri umani sono stati creati a "immagine di Dio", a sua immagine e somiglianza, e dunque devono essere trattati con rispetto. Successivamente questo pensiero venne portato al di fuori del campo religioso. Il filosofo rinascimentale Giovanni Pico della Mirandola sviluppò un'argomentazione riguardo alla dignità umana sostenendo che gli esseri umani sono liberi indipendentemente dal fatto che siano vulnerabili o divini. La capacità degli individui di essere morali, collegata alla premessa della libertà umana, di definire i propri fini, idealmente, ma non sempre, nel perseguimento di una vita buona, cioè morale, costituisce l'altra giustificazione per la dignità universale portata avanti da Kant. La terza interpretazione concepisce la *dignità come condizionata e guadagnata* suggerendo che la dignità si può guadagnare attraverso lo sviluppo di alcune facoltà, ad esempio, attraverso una buona educazione mirata a promuovere idealmente un carattere virtuoso. Questa diversità tra *dignità incondizionata, universale* e *dignità condizionata, guadagnata* è importante per la teoria dell'organizzazione in quanto la prima tipologia necessita di essere protetta e la seconda promossa.

Il lavoro di Pirson (2019) sostiene che gli approcci economicistici dominanti al management hanno lasciato ai margini le questioni riguardanti il benessere umano, lo sviluppo etico, le relazioni sociali e l'ambiente piuttosto che al centro insieme agli argomenti di tipo economico, suggerendo, ispirandosi alle nozioni fornite da Amartya Sen, che gli studi manageriali dovrebbero interessarsi maggiormente al raggiungimento di una buona società e organizzazione. Il benessere non può esistere senza un senso di dignità; pertanto, anche gli esperti di etica aziendale affermano da anni che le imprese dovrebbero allargare il loro focus integrando il benessere umano e la giustizia sociale

attraverso la protezione e la promozione della dignità (Bowie 1999; Pirson e Dierksmeier 2014; citati da Pirson, 2019).

In economia il benessere sociale viene tradizionalmente equiparato all'incremento del benessere materiale e alla redistribuzione della ricchezza, legittimando la ricerca di efficienza e di efficacia. Infatti, i primi utilitaristi perseguivano l'aumento del benessere, non solo della ricchezza, nonostante ciò, i processi di meccanizzazione hanno indirizzato il concetto di utilità verso il reddito a livello individuale, il profitto a livello organizzativo e il reddito interno lordo/nazionale a livello di società. Questo processo portò anche i più influenti sostenitori del paradigma economicistico come Michael Jensen a mettere in discussione i concetti di ricchezza e benessere. I più recenti sviluppi hanno fatto emergere, attraverso ricerche empiriche, il modo in cui la ricchezza possa escludere il benessere. Per far comprendere questo effetto, Frey e colleghi mostrano come la motivazione intrinseca ad aiutare gli altri si riduce quando è presente un premio in denaro. In egual modo, la soddisfazione delle persone per il proprio lavoro aumenta quando sentono di fare qualcosa di intrinsecamente gratificante anziché ricevere semplicemente una ricompensa maggiore di denaro.

Ad oggi, stando ai dati OCSE (2012; citato da Pirson, 2019), nel settore economico è stata percepita l'importanza di prestare attenzione alle questioni che sono state presentate e i responsabili delle politiche pubbliche hanno iniziato ad adottare suggerimenti al fine di riadattare le misure di sicurezza e di benessere. Tuttavia, la teoria del management sembra non essere ancora totalmente propensa allo spostamento del focus e la parte più ampia della ricerca sul campo analizza il benessere prendendo in considerazione solamente il miglioramento delle prestazioni a discapito dei contributi per il benessere spirituale, emotivo, sociale o psicologico degli stakeholder.

In conclusione, attraverso l'adozione di approcci più umani, le organizzazioni possono coltivare un ambiente in cui le persone si sentono valorizzate, coinvolte e ispirate. Il progetto organizzativo diventa così uno strumento per promuovere l'apprendimento, la crescita e l'adattamento continuo, consentendo alle persone di raggiungere il loro pieno potenziale all'interno dell'organizzazione.

Nel capitolo successivo, esploreremo nel dettaglio come la persona entra in gioco nel contesto organizzativo, analizzando la personalità, la socializzazione, i gruppi di lavoro,

i conflitti e il ruolo cruciale che la motivazione e la leadership svolgono nell'orientare le dinamiche umane all'interno delle organizzazioni in evoluzione.

CAPITOLO 2

Persona e organizzazione

2.1 La persona nel contesto organizzativo: cos'è la personalità e la sua espressione. Processi di socializzazione come strumenti di apprendimento e modalità di adattamento alla vita organizzativa

L'analisi della personalità degli individui, del modo in cui essa si manifesta, e il confronto tra le diverse prospettive teoriche in ambito organizzativo sono argomenti fondamentali per la comprensione dei tanti aspetti che riguardano il comportamento organizzativo e che sono determinanti per garantire il rispetto dei diritti fondamentali e lo sviluppo socioeconomico. La letteratura di Pilati e Tosi (2017) fungerà da supporto per la spiegazione del ruolo che la personalità degli individui gioca all'interno delle organizzazioni e per tutto il resto del capitolo.

La personalità può essere definita come “l'insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona che influenzano il modo in cui essa interagisce con gli altri e con l'ambiente” (Pilati, Tosi, 2017, p. 6). Le più recenti ricerche dell'ambito suggeriscono che una parte della personalità viene ereditata geneticamente, mentre l'altra costituisce il risultato delle esperienze che si fanno specialmente durante i primi anni di vita.

La personalità gioca un ruolo importante nell'espressione del comportamento degli individui. Per comprendere meglio il concetto di comportamento utilizzeremo un modello che si basa su quattro elementi chiave, quali ambiente, individuo, comportamento e conseguenze del comportamento. L'ambiente è composto da diversi elementi presenti nel mondo esterno alle persone che attraverso l'interazione con le caratteristiche degli individui innescano dei comportamenti. Quindi il comportamento può essere definito come un *atto manifesto* dell'individuo che è possibile osservare e valutare ma in cui l'individuazione delle sue determinanti risulta complessa. Il comportamento osservabile non può mai offrirci un quadro completo di ciò che avviene nell'intimo dell'individuo e genera dei risultati che hanno effetti intenzionali e non intenzionali. Esso può influenzare la produttività o il fatturato, portare a conflitti, provocare reazioni positive o negative nelle altre persone. I comportamenti, essendo indotti dalla personalità, possono presentare

delle costanti in situazioni differenti tra loro. Ad esempio, il bisogno di approvazione sociale, in quanto attitudine molto generica, può manifestarsi allo stesso modo in diversi contesti; contrariamente, tratti maggiormente specifici, come l'onestà, possono modificarsi a seconda dei contesti e delle situazioni. La personalità può concorrere nella definizione delle situazioni in cui si trovano gli individui; pertanto, è presente una distinzione tra situazioni forti e deboli. Le prime definiscono circostanze caratterizzate da una forte strutturazione, mentre le seconde rappresentano situazioni ambigue, poco impostate, dove la personalità può emergere con maggiore libertà. Dunque, nelle realtà organizzative destrutturate, con la scarsa presenza di regole, politiche e procedure, le caratteristiche della personalità sono maggiormente evidenti e facilmente individuabili. Perciò, se in una determinata situazione si volesse lasciare spazio alla personalità di operare in maniera completa, si dovrebbero ridurre il controllo e le aspettative, in modo da consentire un alto grado di libertà di espressione alla persona (Pilati & Tosi, 2017).

Grazie ai processi di socializzazione, attraverso i quali gli individui imparano e acquisiscono valori, atteggiamenti e opinioni, osservando e abbracciando i comportamenti di una cultura, di una società, di un'organizzazione o di un gruppo, con il tempo e l'esperienza, è possibile comprendere che i comportamenti che producono conseguenze positive sono più convenienti di quelli che ne producono di negative. Le ricompense e i riconoscimenti rappresentano conseguenze positive, mentre i rimproveri verbali o scritti e il licenziamento sono esempi di conseguenze negative.

L'apprendimento avviene nell'intimo della persona e si manifesta tramite una variazione relativamente stabile nel comportamento riconducibile all'esperienza. Quindi, è possibile identificare un apprendimento quando di fronte ad uno stesso stimolo l'individuo si comporta in maniera differente rispetto al passato. Uno dei contributi maggiori per capire il funzionamento dell'apprendimento è quello del *condizionamento classico* di Pavlov, che si focalizza sugli stimoli dei comportamenti spiegando molto dell'apprendimento umano e di come possono essere comprese tante risposte emotive. Un approccio strumentale all'apprendimento, il quale illustra un'estesa varietà di modalità di apprendimento focalizzandosi sulle conseguenze delle risposte al comportamento, è rappresentato invece dalla *teoria dei rinforzi*, che chiarisce quelle situazioni dove il comportamento è influenzato dalle sue ripercussioni. La teoria dell'*apprendimento sociale*, infine, fa riferimento all'apprendimento vicario che si produce leggendo libri,

pagine web, guardando la televisione, ascoltando la radio, oppure interagendo con gli altri. L'osservazione e la riflessione compongono una delle prime fasi dell'apprendimento vicario, mentre l'impegno ad assumere nuovi comportamenti o schemi comportamentali avviene nelle fasi successive¹.

All'interno del contesto delle organizzazioni la comprensione della personalità è un elemento chiave per capire l'adattamento al lavoro e alla carriera, come contrastare gli effetti dello stress, i comportamenti relativi alla capacità di risolvere i problemi e di prendere decisioni. Essa è fondamentale anche per la comprensione delle dinamiche motivazionali, nei conflitti interpersonali, nella leadership e nella gestione del potere.

Di seguito presenteremo alcuni degli approcci teorici più importanti alla personalità per avere una più chiara idea riguardo alle tipologie che si possono incontrare in ambito organizzativo. La personalità può essere identificata sulla base dei *tratti*, quali costrutti psicologici che mirano ad indicare una tendenza individuale al mantenimento di determinati modi di comportarsi in diverse situazioni che possono essere relativamente stabili e duraturi. Successivamente a una varietà di studi, recentemente sono stati individuati alcuni livelli di classificazione, che raggruppano i tratti di personalità, denominati *Big Five*. Questo modello è risultato essere molto affidabile ed ha dimostrato la presenza di una forte connessione biologica alla base dei tratti. I Big Five comprendono: *nevroticismo*, il quale riguarda la valutazione dell'orientamento della personalità di un individuo con l'instabilità emotiva; *estroversione*, che fa riferimento all'analisi rispetto alla qualità e all'intensità dei rapporti interpersonali, al livello di attività e alla capacità di provare emozioni positive; *apertura*, che è legata alla ricerca proattiva e all'apprezzamento dell'esperienza spontanea insieme al piacere di provare cose e situazioni nuove; *amabilità*, che si trova in relazione alla valutazione della qualità delle tendenze interpersonali in varie situazioni e azioni, dalla compassione all'antagonismo; *coscienziosità*, che analizza il grado di organizzazione degli individui, di perseveranza e impulso, ad un comportamento che è diretto all'obiettivo (Pilati & Tosi, 2017).

Esistono inoltre due tratti generali, quali, *affettività positiva e negativa*, che consentono di comprendere l'orientamento dell'individuo verso il proprio lavoro. Questi tratti sono indipendenti l'uno dall'altro, pertanto una persona può possedere un basso grado di

¹ Per un approfondimento delle teorie si veda pp. 10-13, Pilati & Tosi (2017).

affettività negativa e uno alto di positiva o sia un basso grado dell'uno e dell'altra. Gli individui caratterizzati da un tipo di affettività positiva hanno meno probabilità di incontrare problemi sul lavoro, sono persone attive, esuberanti, entusiaste, ottimiste e simpatiche. Diversamente, l'affettività negativa appartiene a persone spesso tese, stressate, focalizzate maggiormente sugli insuccessi, con minore soddisfazione sul lavoro e senso di autorealizzazione e organizzazione.

Non sono solo le organizzazioni ad adattarsi agli individui, anche le persone devono adattarsi alle organizzazioni. Il *modello degli orientamenti organizzativi della personalità* (Tosi, 1992; citato da Tosi & Pilati, 2017) consente di riconoscere tre profili rispetto all'adattamento alla vita lavorativa nel quale giocano un ruolo fondamentale socializzazione e personalità. Il primo profilo è l'*istituzionalizzato*, il quale rappresenta una persona che si impegna particolarmente nel proprio lavoro, rispetta la gerarchia organizzativa, è orientata al successo, si identifica con l'organizzazione e prova forte soddisfazione nel lavoro, tollera poco le ambiguità riguardo alla definizione degli obiettivi e i compiti e persegue gli scopi organizzativi di efficacia ed efficienza. Si delinea poi il profilo del *professionista*, un individuo focalizzato sul lavoro, che il più delle volte percepisce le richieste dell'organizzazione come seccature e si fissa elevati standard di performance tendendo a pensare che le proprie capacità non siano totalmente valorizzate da parte dell'organizzazione. Il terzo profilo infine, quello dell'*indifferente*, è relativo a coloro che lavorano per la retribuzione, sono orientati per lo più agli svaghi, non considerano il lavoro parte importante della loro vita potendo svolgerlo bene anche senza sentirsi particolarmente coinvolti. Gli orientamenti organizzativi della personalità appena descritti hanno un carattere dinamico nel senso che una persona, in funzione del proprio percorso di vita lavorativa, in base alle proprie esigenze, aspettative, soddisfazioni, delusioni o insuccessi, può trovarsi ad assumere ciascuno di questi profili (Pilati & Tosi, 2017).

Di seguito presenteremo il *Modello di Myers Briggs* (1962) utile alla comprensione dei modi di pensare, agire, interessi, motivazioni e propensioni delle persone all'interno del contesto organizzativo. Questo modello può essere utilizzato per scegliere lo stile di comunicazione e di relazione più opportuno, per la selezione del personale e il miglioramento dei processi decisionali. Myers e Briggs hanno definito quattro dimensioni bipolari che interagiscono in modo dinamico quali: sensorialità-intuizione; pensiero-

sentimento; introversione-estroversione; percezione-giudizio. La prima dimensione, presenta la modalità con cui le persone raccolgono e utilizzano le informazioni. La categoria pensiero-sentimento invece definisce i modi attraverso cui vengono prese le decisioni. La dimensione dell'introversione-estroversione tratta del modo tramite il quale gli individui utilizzano le loro energie. Infine, la dimensione percezione-giudizio esprime i modi di organizzazione delle persone. Con il tempo, le persone possono apprendere quando è il momento più opportuno per mostrare la propria razionalità, intuizione, introspezione o emotività e capire quando risulterebbe maggiormente efficace riunirsi in coppie con lo scopo di migliorare i processi decisionali, in particolare nei lavori di gruppo, seguendo la *reciproca utilità degli opposti*. Secondo questa teoria, ogni persona ha bisogno del proprio opposto per completarsi e per favorire una relazione equilibrata (Pilati & Tosi, 2017)².

Dopo aver esplorato il ruolo cruciale della personalità nell'ambito organizzativo, spostiamo ora il nostro sguardo verso l'interazione collettiva che avviene all'interno delle organizzazioni e che si esplicita e realizza nei gruppi di lavoro. Se la personalità costituisce il fondamento su cui si costruiscono le azioni individuali, lavorare in gruppo e in team conduce a materializzare quel tessuto sociale in cui queste azioni prendono forma e si traducono in risultati condivisi.

2.2 I Gruppi nel contesto organizzativo: formazione, funzioni ed efficacia per il successo aziendale

Uno degli elementi attraverso cui si manifesta la relazione tra persone e organizzazione è il gruppo, nonché un insieme di due o più individui che, al fine di raggiungere un obiettivo comune, interagiscono e si trovano in una situazione di interdipendenza reciproca. Con il termine *team* s'intende una forma specifica di gruppo, che generalmente si distingue per la presenza di compiti, attività, ruoli distinti e per un forte impegno da parte dei membri che ne fanno parte (Katzenback, Smith, 1993). La formazione dei gruppi è determinata da numerosi fattori e differenti tra loro, che includono sia caratteristiche degli individui (come la condivisione di valori, atteggiamenti o credenze) sia elementi situazionali (ad esempio un'attività che richiede cooperazione o un confronto intellettuale).

² Per una comprensione più approfondita delle dimensioni del modello di Myers e Briggs si veda pp. 26-27, Pilati & Tosi (2017).

Riagganciandoci a Pilati e Tosi (2017), approfondiamo ora gli aspetti relativi alla creazione, alle funzioni e all'efficacia dei gruppi nelle organizzazioni.

All'interno del contesto organizzativo, l'appartenenza ad un gruppo spesso dipende dal ruolo e dalla posizione ricoperta piuttosto che dalla volontà o da desideri personali. Per questo motivo, alcune organizzazioni impiegano intensi processi di socializzazione, ad esempio attraverso corsi di formazione per neoassunti riguardo alle tematiche di team management, nel tentativo di trasmettere alle persone le nozioni e gli elementi fondamentali per la formazione di gruppi in cui, attraverso il rispetto, l'ascolto e la condivisione di idee, sia possibile collaborare per il perseguimento di obiettivi comuni. La divisione del lavoro per funzioni specifiche (ad esempio, commerciale, marketing, produzione, amministrazione) permette agli individui impiegati nelle singole divisioni di rafforzare schemi cognitivi, atteggiamenti, opinioni e di specializzarsi nel proprio reparto. Quando si percepisce che all'interno di un gruppo è possibile realizzare i propri interessi e bisogni, la motivazione ad impegnarsi aumenta e la sensazione di fatica diminuisce. Tuttavia, quando si formano gruppi di lavoro interfunzionali, quindi composti da persone con competenze e attitudini diverse, possono sorgere dei problemi soprattutto se la differenziazione cognitiva e comportamentale è alta

Esistono diverse tipologie di gruppo. I gruppi formali si formano generalmente per iniziare, organizzare e portare a termine un'attività, con uno scopo preciso, secondo tempi e modalità predeterminati, di cui devono mettere a conoscenza l'organizzazione. I gruppi informali si creano in risposta a bisogni individuali e all'attrazione reciproca tra individui; l'adesione ad essi è volontaria e si esprime tramite la condivisione di interessi e valori. Un'altra tipologia, particolarmente attuale, è quella dei gruppi virtuali i cui vantaggi risiedono in un più rapido trattamento delle informazioni, dell'analisi dei problemi, e del processo decisionale. Questi, inoltre, consentono la creazione di uno spazio virtuale dove gli individui dislocati in aree geografiche diverse possono far confluire le loro competenze permettendo la riduzione dei costi di trasporto, alloggio e la ricerca di spazi fisici adibiti per le riunioni. Un aspetto critico dei gruppi virtuali risiede nella mancanza dell'interazione fisica, tuttavia, ricerche empiriche recenti riguardo a questo tema dimostrano che in questo tipo di gruppi i tempi di socializzazione e lo scambio di informazioni aumentano (Pilati & Tosi, 2017).

I fattori di contesto e le dinamiche di gruppo sono elementi rilevanti che influiscono sull'efficacia del team. I fattori di contesto possono riguardare il *settore di appartenenza*, *l'organizzazione* e la *specificità di gruppo* e non solo influenzano le dinamiche del team ma possono anche condizionarne direttamente l'efficacia. In alcuni settori, come quello dei servizi e della conoscenza, aspetti come la specificità del lavoro, il basso livello di routine, l'alto tasso di innovazione e di dinamismo competitivo presenti rendono i team particolarmente efficaci. Diverse organizzazioni utilizzano il concetto di gruppo e di lavoro di gruppo come un valore guida, e filosofia manageriale, adottando sistemi operativi di gestione del personale basati su questa immagine. Inoltre, una pratica comunemente utilizzata all'interno delle organizzazioni per migliorare l'efficacia del lavoro di squadra è quella che consiste nel conferimento di premi ai gruppi particolarmente produttivi andando ad aumentare anche il senso di appagamento e di autoefficacia, intesa come il modo in cui le persone percepiscono e valutano la loro capacità di svolgere i compiti; infine, la specificità di gruppo fa riferimento al ruolo dello *sponsor*, alla *struttura*, allo *status* e alla *composizione del gruppo*. Le responsabilità e gli interventi dello sponsor sono fattori critici di successo o insuccesso del lavoro di gruppo. La struttura di un gruppo comprende la dinamicità e la mutevolezza in termini di funzioni e ruoli sia nel tempo che in funzione delle dinamiche di gruppo. Le funzioni costituiscono le attività che vengono svolte nel gruppo, come ad esempio analisi di mercato o elaborazione dei dati; i ruoli riguardano le aspettative di comportamento reciproche che vengono sviluppate e comunicate tra i membri del team. Tramite una corretta progettazione organizzativa, rispetto alle funzioni e ai ruoli, si determina un adeguato sviluppo delle dinamiche relazionali interne, che possono esprimersi attraverso il sostegno, la comprensione e l'approvazione, contribuendo all'avvicinamento delle persone tra loro e apportando un vantaggio al gruppo nel suo complesso.

Essendo che il gruppo si aspetta che ciascun membro interpreti il proprio ruolo in una determinata maniera, è spesso possibile sperimentare *tensioni di ruolo* legate al processo di assunzione dinamica dei ruoli, che possono essere relative alle aspettative di ruolo da parte del gruppo, all'assunzione del ruolo da parte dell'individuo e dal comportamento di ruolo risultante. Un'altra tensione può scaturire a livello di comunicazioni e di percezioni per cui un ruolo potrebbe risultare incongruente rispetto alle risorse, alla situazione e alle caratteristiche personali. Diversamente, i *conflitti di ruolo* si manifestano quando un

individuo, che si trova ad essere allo stesso tempo capo, collega o team leader, deve dedicare tempo e impegno adeguati a ciascun ruolo. Se alcuni membri assumono comportamenti controproducenti sul piano relazionale, un gruppo può perdere la coesione necessaria pregiudicandone la soddisfazione.

Lo status rappresenta una caratteristica sociale sempre presente, generalmente visibile e facilmente identificabile. La percezione dello status può derivare da fattori come titolo di studio, posizione ricoperta, disponibilità di risorse economiche o caratteristiche personali. All'interno dei gruppi è importante che la distribuzione dello status e del prestigio venga basata soprattutto su una combinazione di competenze e di apporto concreto e che vi siano regole chiare. Il mancato rispetto di questi aspetti determina l'insorgenza di problemi di demotivazione dovuti all'iniquità distributiva e procedurale (Pilati & Tosi, 2017).

Le dinamiche di gruppo rappresentano le relazioni che condizionano lo sviluppo e la condotta di un gruppo dalla sua nascita alla sua cessazione (Lewin, 1951; Forsyth, 2010; citati da Pilati e Tosi, 2017), pertanto si riferiscono ai *processi di crescita e sviluppo*, alle *norme e regole* e all'*influenza sociale*. Nel tempo i gruppi attraversano diverse fasi, idealmente sequenziali, di crescita e sviluppo: Durante la fase iniziale i membri del gruppo tendono ad avere comportamenti funzionali alla formazione del gruppo e all'orientamento dei suoi componenti; successivamente la stabilizzazione dei comportamenti e dei ruoli segue un periodo in cui il gruppo raggiunge una maggiore coesione e una migliore organizzazione; nella fase finale il gruppo può definirsi maturo, interrompe le attività, effettua una valutazione dei comportamenti e dei risultati raggiunti e mette fine al proprio esercizio. Le norme e le regole, in quanto meccanismi di coordinamento e di controllo dell'agire umano, si traducono in aspettative di comportamento condiviso e in diritti e doveri del gruppo. Il controllo del team attraverso le norme produce conseguenze positive, sia nei singoli soggetti sia a livello collettivo, in quanto risponde ai bisogni di sicurezza e prevedibilità degli individui che in generale non si trovano a proprio agio nel caos, nell'ambiguità e nel conflitto. Anche le regole più semplici, come quelle di buona educazione, stimolano la creazione di rapporti di comunanza e di condivisione facilitando l'interazione tra individui. Le norme più rilevanti si costruiscono attorno ai valori e ai comportamenti più importanti per il buon funzionamento del gruppo. Tuttavia, un controllo eccessivamente rigido presenta effetti

controproducenti, che riducendo la libertà individuale, può provocare resistenza e ribellioni.

Dunque, regole e norme non hanno solamente una funzione limitativa ma anche di equità poiché consentono a tutti i soggetti di esprimersi liberamente nella maniera adeguata. Attraverso il processo di influenza sociale i membri di un gruppo, con le proprie caratteristiche e comportamenti, si influenzano reciprocamente. La natura della performance che viene richiesta per un compito e la risposta dei membri del gruppo alla circostanza influenzano i fenomeni di facilitazione e inibizione sociale relativi al miglioramento e al peggioramento nella prestazione. In altre parole, in genere, in presenza di altre persone la performance risultante da compiti semplici o conosciuti aumenta, mentre, se i compiti sono nuovi o complicati, peggiora. Accade spesso che le persone diventano apprensive quando sono sottoposte a valutazione e osservazione, oppure che individui con un forte bisogno di socializzazione si rendono disponibili a cambiare idea quando si trovano a collaborare.

Nei lavori che necessitano di progettazione e creatività, quest'ultima tendenza potrebbe tradursi in un problema di conformismo di gruppo sfavorevole al raggiungimento degli scopi. L'impiego del gruppo nel processo decisionale, quando possibile, consente la creazione di *una meta-competenza* di gruppo, la quale è superiore alla somma delle competenze dei singoli individui. Il gruppo ha a disposizione maggiori informazioni e conoscenze rispetto ad una singola persona e il fatto di partecipare alla definizione degli obiettivi e delle decisioni incrementa la potenziale identificazione con l'organizzazione e condivisione degli obiettivi stessi³ (Pilati & Tosi, 2017).

In seguito all'esplorazione dei meccanismi di formazione, delle dinamiche e delle funzioni dei gruppi di lavoro all'interno delle organizzazioni, è impossibile non riconoscere che anche i contesti di lavoro più armoniosi e ben strutturati possono essere toccati da un elemento inevitabile: il conflitto.

³ Per un approfondimento rispetto al processo decisionale di gruppo si veda pp. 180-188, Pilati & Tosi (2017).

2.3 Svelando l'utilità dei conflitti: esplorazione delle fasi, natura e gestione dei conflitti nel contesto organizzativo

I conflitti, tra nazioni, organizzazioni, individui e anche tra individui stessi, rappresentano una costante nella vita di ognuno; perciò, riteniamo importante riservare loro uno spazio adeguato all'interno di questo lavoro.

Inizieremo comprendendo innanzitutto la loro natura intrinseca, per poi approfondire i differenti livelli attraverso i quali possono manifestarsi. Ancora insieme a Pilati e Tosi (2017), esamineremo le cause che li possono scaturire, esploreremo le molteplici prospettive con cui possono essere percepiti e analizzeremo le varie forme in cui si manifestano. Infine, giungeremo a riflettere sull'importanza che la capacità di navigare attraverso le tensioni può plasmare il destino stesso dell'azienda.

Partendo dalla natura dei conflitti, si possono distinguere tre dimensioni, fra loro interdipendenti, che li riguardano: una *comportamentale* che tiene in considerazione le azioni commesse e osservabili degli attori in gioco; quella degli *atteggiamenti* e delle *percezioni*, inerente allo schema cognitivo attraverso cui le persone coinvolte vedono sé stesse, le controparti, la situazione e le relazioni nel loro insieme; l'ultima è relativa alla *fonte del problema*.

Il conflitto si identifica secondo tre livelli principali: *microconflitti*, *mesoconflitti* e *macroconflitti*. I primi si riferiscono a relazioni faccia a faccia, dove le parti sono i singoli individui e possono essere di carattere *intrapersonale* o *interpersonale*. I conflitti di tipo *intrapersonale* avvengono all'interno della stessa persona non coinvolgendo altre parti, quando forze più o meno uguali orientate in senso opposto si muovono nello stesso istante. Questi possono prodursi secondo quattro modalità distinte, ad esempio, quando ci si trova di fronte a due obiettivi positivi ma in una situazione che permette di raggiungerne solamente uno dovendo escludere l'altro, oppure quando ci si trova tra due condizioni negative e spiacevoli e si sceglie, quando possibile, la soluzione della fuga. I conflitti *interpersonali* invece coinvolgono due o più parti, pertanto vengono accostati a faccende lavorative come il perseguimento di obiettivi, l'adozione di regole e procedure, o a situazioni dove emergono rabbia, sfiducia, paura e risentimento. I *mesoconflitti* costituiscono un livello intermedio di conflitti rispetto alla dimensione e alla complessità, in quanto possono estendersi a tutti i membri di un gruppo partendo da un conflitto interpersonale. Spesso sono causati da ristrutturazioni organizzative o da aspetti

strutturali che hanno ripercussioni sull'azione dei gruppi. I *macroconflitti* riguardano grandi aggregati politico-sociali, come stati e società dove gli attori in gioco sono partiti, movimenti sociali, gruppi parlamentari o gli stati stessi, e le organizzazioni. Tra quest'ultime possono manifestarsi contrasti a causa di comportamenti concorrenziali sleali o scarsità di risorse, mentre all'interno di un'unica organizzazione può essere percepita incoerenza tra obiettivi e attività, oppure tra management e rappresentanze sindacali, da parte delle unità organizzative⁴ (Pilati & Tosi, 2017).

Il conflitto si considera come un processo dinamico spalmato su diverse fasi, che fanno riferimento alle condizioni che precedono il conflitto, alla sua percezione e manifestazione, alla risoluzione o soppressione dello stesso e a quello che avviene dopo. Le condizioni precedenti al conflitto possono consistere in minacce, ostilità, discussioni, decisioni, o modi di agire che antecedono o danno origine ad una situazione conflittuale. La fase di percezione è fondamentale in quanto gli attori coinvolti prendono consapevolezza di una potenziale minaccia e senza la presa di coscienza delle parti coinvolte non può esistere il conflitto. In questa fase iniziano ad emergere le emozioni, come quelle di paura, rabbia, rivalsa, ansia, o di sfida, e le parti iniziano a definire e a fare valutazioni rispetto alla questione e a indagare in modo individuale possibili soluzioni. La manifestazione del conflitto riguarda l'esplicitazione delle percezioni tramite gli atti di discussione, litigio, evitamento del dialogo o propensione alla buona volontà. Con la risoluzione del conflitto è possibile l'instaurazione di un accordo attraverso il confronto diretto, o mediato da una terza parte imparziale, in modo da evitare la manifestazione dello stesso conflitto. Tuttavia, può succedere che il conflitto venga soppresso attraverso l'evitamento di reazioni forti o dell'interazione nel momento del disaccordo. In entrambi i casi, successivamente al conflitto emozioni e sentimenti, positivi o negativi, perdureranno. Quando un conflitto viene soppresso, e si protraggono sentimenti di rancore, rabbia o desiderio di rivalsa, incrementerà la possibilità di un altro conflitto (Pilati & Tosi, 2017).

In base alle differenze individuali, delle iniziali esperienze di socializzazione, delle convinzioni, dell'ambiente sociale e di lavoro, esistono molteplici modi di vedere e di interpretare i conflitti. Essi alle volte possono essere prevenuti nonostante siano anche inevitabili e utili. È possibile prevenire i conflitti tramite l'orientamento a modificare

⁴ Per una più profonda comprensione dei livelli del conflitto si consultino pp. 217-218, Pilati & Tosi (2017).

atteggiamenti e comportamenti con il tentativo di fornire punti di vista alternativi alle parti. Attraverso una buona attività del manager, rispetto alla creazione di relazioni di lavoro positive pianificando e adottando regole e procedure indirizzate ad assicurare l'equità nei rapporti e nella distribuzione dei compiti per il perseguimento di obiettivi comuni, è possibile evitare certe frizioni. Tuttavia, all'interno delle organizzazioni gli obiettivi non sono sempre congruenti tra loro, il che determina l'inevitabilità del disaccordo o del contrasto. Questa tipologia di conflitti è fisiologica, pertanto sarebbe utile adottare un approccio che accetti tale necessità del sistema formando gli individui ad identificare i punti di attrito possibili, in modo tale da risolverli prima che sfocino in problemi impossibili da governare.

Come precedentemente affermato, un certo grado di conflittualità è sano per un'organizzazione: può far emergere nuovi e interessanti modi di approccio nella presa delle decisioni e nella risoluzione dei problemi, fornendo spunti utili al miglioramento della gestione organizzativa. Le realtà organizzative caratterizzate da livelli ottimali di conflitto sono quelle in cui quest'ultimo viene affrontato con un atteggiamento positivo e compreso come momento fondamentale per la crescita e l'apprendimento individuali e collettivi. È ancora con Pilati e Tosi che osserviamo quanto tutto ciò si traduca in contesti liberi dalla tendenza alla colpevolizzazione, in una tolleranza per l'errore, in un orientamento allo sviluppo continuo della qualità e al cambiamento per favorire un'organizzazione maggiormente competitiva, efficiente ed efficace. In questi ambienti il personale è stimolato a fornire in maniera creativa il proprio contributo, a spingersi verso il cambiamento in maniera positiva e ad esprimere liberamente le proprie idee senza il timore di subire ripercussioni negative, incanalando tensioni e frustrazioni verso direzioni produttive anziché demotivanti.

Al fine di poter gestire efficacemente i conflitti è fondamentale capire le cause che li generano, che possono essere di tipo *individuale*, *situazionale* e *organizzativo*. I fattori individuali fanno riferimento ai sentimenti rispetto a ciò che si ritiene giusto o sbagliato, alla predisposizione a comportarsi rispetto a determinati eventi, ai valori che si possiedono, a bisogni e personalità differenti e alle percezioni errate che possono innescare il meccanismo delle profezie autoavveranti (realizzazione di una previsione per il solo fatto di averla espressa). I fattori situazionali riguardano particolari condizioni che si possono presentare in certe situazioni in riferimento al grado di interdipendenza, al

bisogno di consenso, alle differenze incongruenti di status, all'ambiguità e sovraesposizione delle responsabilità. Ciò significa che, quando le interazioni sono frequenti, oppure si necessita di un accordo tra le parti, vi sono contrasti tra posizioni gerarchiche e status, la suddivisione dei ruoli è ambigua e gruppi o individui subiscono un sovraccarico di responsabilità, la probabilità di conflitto aumenta. Infine, i fattori organizzativi comprendono il fatto che possano esistere obiettivi, regole, responsabilità e priorità divergenti tra le diverse unità; a volte capo funzione e capo progetto potrebbero non essere d'accordo per l'assegnazione dei progetti alle persone, la valutazione dei collaboratori e la gestione delle ricompense; regole e procedure eccessivamente restrittive potrebbero generare frustrazione, sensazione di mancanza di fiducia e rispetto nelle persone.

Gli studiosi puntualizzano su come il conflict management si riferisca all'assunzione di un ruolo attivo nell'orientare e nell'intervenire all'interno delle situazioni conflittuali, pertanto, comprende la capacità di diagnosticare un conflitto, le competenze negoziali e la scelta di uno stile di gestione adeguato. Questo argomento è particolarmente importante poiché una gestione dei conflitti efficace favorisce la loro risoluzione, mantiene l'armonia all'interno dei gruppi di lavoro, migliora le relazioni interpersonali, valorizza le diverse prospettive, comporta una riduzione dello stress e del turnover, contribuendo a creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante che promuove l'engagement e la fidelizzazione dei dipendenti. La diagnosi di un conflitto necessita della considerazione delle dimensioni dello stesso che riguardano: gli argomenti in questione, che possono essere di principio o problemi concreti di più facile risoluzione; gli interessi delle parti, più o meno rilevanti; il gioco negoziale, nel quale i compromessi possono portare a risultati vantaggiosi per entrambe le parti; la continuità dell'interazione, dove la longevità della relazione incide su una minor predisposizione al conflitto; la leadership, la quale, dove è stabilita chiaramente, semplifica la risoluzione dei contrasti; il coinvolgimento di una parte terza, che adottando una visione oggettiva aumenta la possibilità di risoluzione del conflitto; infine la percezione dell'andamento del conflitto fa riferimento alla sensazione reciproca di equilibrio nella ricerca di un compromesso.

Quando le parti coinvolte in una situazione conflittuale sono propense a confrontarsi per risolvere in maniera costruttiva il problema, entrano in gioco le competenze negoziali, le quali costituiscono un processo caratterizzato da diverse fasi. La prima fase riguarda

L'analisi dell'intenzione a negoziare, che si attua attraverso l'elaborazione di domande per comprendere la natura del conflitto e la dimensione degli interessi in gioco e per l'individuazione di potenziali compromessi. Successivamente si trovano la fase di ricerca e analisi delle alternative per la risoluzione del conflitto, la comprensione della struttura negoziale, e quindi del modo in cui giungere ad un accordo, e infine la scelta della strategia negoziale. Quest'ultima può basarsi su uno stile indirizzato al compromesso, su uno collaborativo dove si cerca di far collaborare le parti al fine dell'ottenimento di un vantaggio comune o sull'impiego di terze parti adoperandosi della mediazione di una persona esterna superpartes.

Concludiamo, ancora con gli studi e le teorizzazioni di Pilati e Tosi, che distinguono cinque diversi stili di gestione del conflitto, che risiedono nell'evitamento del conflitto, nell'essere accomodanti, nel competere, nel cercare il compromesso e nel collaborare. Alcune persone, a causa di esperienze negative o caratteristiche personali, sono disturbate dai conflitti e perseguono l'idea che quest'ultimi costituiscano un male inutile e indegno. In alcuni casi, quando vi è una scarsa possibilità di successo e i costi superano i benefici, può risultare utile evitare i contrasti. L'essere accomodanti significa evitare di dispiacere qualcuno a costo di rinunciare al perseguimento dei propri obiettivi. Chi è accomodante attribuisce una connotazione negativa al conflitto ma, a differenza di chi lo evita, preferisce cedere per il mantenimento e il rafforzamento della relazione. Lo stile del competere determina il perseguimento dei propri obiettivi a discapito dell'altra parte. Chi adotta questo stile concepisce il conflitto come un gioco da vincere ad ogni costo pensando che perdere significhi fallire o essere debole. Si mira a cercare un compromesso quando si persegue l'idea di trovare soluzioni intermedie per entrambe le parti attraverso strategie di negoziazione che vanno a smussare le differenze o tramite il voto. Per giungere ad un compromesso, a detta degli autori, è necessario ascoltare il punto di vista degli altri favorendo così il rafforzamento delle relazioni. Infine, lo stile collaborativo ha come obiettivo quello di identificare una soluzione adeguata a entrambe le parti tramite il dialogo e l'espressione dei bisogni e degli scopi delle stesse in modo che possano giungere ad una soluzione in maniera creativa e diligente. Al fine di poter collaborare occorre una condizione di apertura e fiducia ed è possibile arrivare al successo solamente in presenza del rispetto reciproco.

In questa ultima parte abbiamo esaminato l'importanza della gestione dei conflitti all'interno delle organizzazioni, arrivando ad affermare che quando le persone vedono che i loro interessi e opinioni vengono considerati seriamente durante la risoluzione dei conflitti, si sentono ascoltate, rispettate e coinvolte da parte dell'organizzazione, il che si ripercuote anche sulla motivazione. Nella prossima sezione passeremo quindi a parlare di questo altro aspetto importante che riguarda la vita aziendale.

2.4 Un'analisi delle teorie del contenuto e del processo per comprendere il ruolo della motivazione nel contesto organizzativo

La motivazione all'interno del contesto organizzativo è un fattore che negli ultimi anni ha iniziato ad assumere particolare importanza in quanto influisce sulla prestazione, sulla produttività e agisce come stimolo dei lavoratori a svolgere i loro compiti secondo efficacia. Definiamo il termine *prestazione*, o nella versione anglosassone divenuta di uso comune *performance*, ancora con il supporto degli studi di Pilati e Tosi. La prestazione è intesa come il risultato di uno sforzo fisico o mentale. Il suo livello si può definire in termini qualitativi e quantitativi determinando una valutazione, da parte di un valutatore, che può risentire dei problemi legati alle distorsioni cognitive come stereotipi o pregiudizi. All'interno dei contesti lavorativi fattori come la qualità degli strumenti, il clima, le condizioni di lavoro, le relazioni con i collaboratori e colleghi, le regole e le procedure, possono tradursi in opportunità per la realizzazione di una performance migliore oppure in ostacoli situazionali che impediscono il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Nel presente studio, quando parliamo di motivazione, intendiamo far riferimento, supportati dagli autori, all'insieme dei motivi che spingono le persone ad agire, i quali si trovano in relazione con obiettivi e interessi diversi e che sono guidati da processi di natura cognitiva ed emotiva. Trovarsi in uno stato interiore di non equilibrio, con un senso di tensione e attesa, è la base da cui parte il processo motivazionale che porta l'individuo ad agire, poiché nasce la consapevolezza di un bisogno da soddisfare. Perciò si attivano comportamenti indirizzati alla ricerca di mezzi per il soddisfacimento del bisogno. Successivamente, raggiunto il fine, ne consegue una rivalutazione dello stato interno di non equilibrio.

Per comprendere la motivazione esistono due tipologie di teorie, quelle del *contenuto* e le teorie del *processo*. Partendo dalle prime, esse pongono l'attenzione sulle cause che sono fonte dei comportamenti; dunque, spiegano i vari aspetti del comportamento sulla base dei bisogni e degli elementi che lo guidano.

La prima teoria di questa sezione che prendiamo in considerazione è quella della *gerarchia dei bisogni* (Maslow, 1964), conosciuta anche come scala dei bisogni di Maslow, secondo la quale la motivazione viene sviluppata seguendo una scala gerarchica di cinque livelli predeterminati di bisogni che comprendono *bisogni primari* legati alla sopravvivenza e *bisogni di ordine superiore*. La scala si compone di bisogni: fisiologici, come fame e sete; di sicurezza, ad esempio la protezione dai pericoli; di appartenenza, che comprendono socialità, affetto, amore; di stima, come la fiducia in sé stessi o il riconoscimento da parte degli altri; di autorealizzazione, che si riferiscono allo sviluppo delle proprie potenzialità e al continuo sviluppo di sé stessi. La soddisfazione dei bisogni di ordine superiore non viene ricercata fino a quando non verranno soddisfatti quelli fisiologici: secondo questa prospettiva un bisogno termina di essere motivante dopo la sua soddisfazione.

La critica maggiore che è stata mossa a questo modello è quella che riguarda la permanenza ad un certo livello fino alla soddisfazione di un determinato bisogno; infatti, le ricerche empiriche hanno dimostrato che questo meccanismo non è valido. Gli stessi bisogni possono essere soddisfatti in modi diversi a seconda dei soggetti e queste modalità si apprendono attraverso il processo di socializzazione che dà origine alla scala gerarchica individuale. Con l'esperienza, impariamo che alcune situazioni sono più gratificanti di altre. Ci sforziamo quindi di cercare le prime e di evitare le seconde.

Partendo dal lavoro di Maslow, altri studiosi hanno sviluppato il modello identificando un numero inferiore di livelli e riducendoli a tre: essenziali (racchiudono quelli fisiologici e di sicurezza); relazionali (comprendono quelli di appartenenza); di crescita (riguardano quelli di stima e di autorealizzazione). Il cambiamento principale risiede nell'introduzione del concetto di continuum tra i vari livelli consentendo l'inserimento del meccanismo "frustrazione-regressione", ovvero della possibilità di "regredire" a un livello di bisogni inferiore per ridurre lo stato di tensione e di rivalutare i bisogni collocati in questo stadio, quando una persona si sente frustrata nella ricerca della soddisfazione a un livello di bisogni più alto.

La seconda teoria che prendiamo in considerazione è quella dei *fattori duali* (Herzberg, 1966) che mira a chiarire quali pratiche manageriali hanno un buon effetto sul coinvolgimento e sulla motivazione attraverso la comprensione della netta distinzione tra quest'ultima e l'azione. Attraverso ricerche empiriche, Herzberg (1966), insieme ad alcuni colleghi, ha illustrato come l'azione umana costituisca un qualcosa che può essere innescato da fattori esterni, come premi o punizioni, mentre la spinta della motivazione è rappresentata da un bisogno intrinseco di crescita. Dagli studi è emerso inoltre che gli elementi che influenzano gli individui sul lavoro sono *fattori igienici* e *fattori motivanti*. La scarsa presenza della prima tipologia causa insoddisfazione, in quanto i fattori igienici sono correlati al contesto lavorativo e si riferiscono alle politiche e procedure, alle modalità di supervisione, alle relazioni interpersonali tra i pari, all'ambiente fisico di lavoro, alle condizioni fisiche e di sicurezza e alla retribuzione. Diversamente, i fattori motivanti hanno lo scopo di motivare l'individuo a sforzi superiori per lo sviluppo della performance, pertanto tra questi si trovano elementi direttamente connessi al contenuto del lavoro come l'autonomia, il raggiungimento dei risultati o il livello di responsabilità. Tuttavia, questa teoria possiede dei punti deboli che risiedono nel fatto di non prendere in considerazione le differenze individuali, che verranno approfondite nel prossimo capitolo in relazione allo stress, e dalla distorsione metodologica che potrebbe derivare dal modo di conduzione della ricerca e dalle circostanze motivanti.

McClelland e i suoi collaboratori (1975) hanno sviluppato un altro approccio alla motivazione, denominato *achievement-power-affiliation*, che si basa sulla teoria della personalità di Henry Murray (1966). Al centro del modello ci sono i *motives* (moventi, motivi), nonché reti di emozioni ordinate in base a una gerarchia di rilievo e intensità che si sviluppano insieme alla personalità dell'individuo. Il principio è che ciascun individuo presenta un movente in maniera dominante comportando effetti diversi sul comportamento motivato, pertanto esistono tre tipologie di motives: *successo-riuscita*, *potere* e *affiliazione*. Il primo si lega al bisogno di compiere un incarico con successo e determina la spinta interiore riflettendo l'importanza che una persona attribuisce al successo; il potere fa riferimento al desiderio di attirare l'attenzione degli altri, stabilire, fissare, mantenere o stabilire nuovamente il proprio prestigio; l'affiliazione, infine, si connette al bisogno di appartenenza proposto da Maslow. Il Thematic Apperception Test (TAT) consente di misurare i livelli di motivazione relativi ai tre bisogni di achievement,

potere e affiliazione tramite un set di proiezione psicologica (Pilati & Tosi, 2017). L'ultima teoria del contenuto che considereremo è la Self-Determination Theory (Deci, 2000; Ryan, 2002; citati da Pilati & Tosi, 2017), il cui assunto di base è che siamo "organismi attivi e intrinsecamente orientati alla crescita" (Pilati & Tosi, 2017, p. 86), dunque, per inclinazione naturale, tendiamo a cercare di soddisfare tre bisogni psicologici fondamentali, quali competenza, relazionalità e autonomia. Questi bisogni contribuiscono allo sviluppo della personalità verso il raggiungimento del benessere individuale e sociale. La motivazione intrinseca di una persona costituisce il suo stimolo interno ad agire e comporta una presa di consapevolezza rispetto al valore dello svolgimento del proprio compito che risulta gratificante. Ciò vuol dire che chi agisce secondo un alto grado di motivazione intrinseca otterrà sensazioni positive generate dall'esecuzione del proprio compito. Dal punto di vista di Pilati e Tosi, quando l'interiorizzazione del valore è bassa, la motivazione è legata a stimoli e aspettative esterne. Un alto grado di interiorizzazione determina maggior efficacia dei comportamenti, della performance, della persistenza e un elevato benessere soggettivo.

Le teorie del processo si concentrano sulle motivazioni per cui le persone decidono di selezionare percorsi d'azione alternativi spiegando come cambiano i comportamenti e come una persona comincia ad agire in maniera differente. Queste teorie, dunque, possono essere utili per comprendere gli effetti che la motivazione può avere sulle persone.

Iniziando con la teoria dei *rinforzi*, essa assume che i comportamenti che hanno effetti positivi tendono ad essere ripetuti mentre quelli che ne producono di negativi tendono ad essere interrotti ed esprime la possibilità di condizionare i comportamenti tramite uno schema adeguato di incentivazione e disincentivazione. Un'altra teoria del processo è quella del *goal setting* di Locke e Latham (2002). Essi ritengono che la prestazione sia causata dall'intenzione ad agire al fine di raggiungere un obiettivo il quale, rappresentando tutto ciò che si cerca di realizzare, diviene un elemento dominante dell'azione. Questa teoria si basa su alcuni fondamenti, il primo riguarda l'esistenza di una relazione lineare positiva tra difficoltà e performance. Ciò significa che coloro che si fissano obiettivi ambiziosi dovrebbero ottenere una prestazione migliore di chi se ne fissa di più modesti, ma questa ipotesi non può essere ritenuta valida in quanto gli obiettivi non possono essere raggiunti se il processo risulta particolarmente difficoltoso e gli individui

non posseggono le capacità per affrontarlo. Il secondo fondamento si basa sulla specificità degli obiettivi ben definiti, i quali porterebbero a performance migliori rispetto a quelli generici. Il terzo fondamento riguarda la probabilità che la partecipazione contribuisca ad aumentare il coinvolgimento, l'impegno e dunque la performance. L'ultimo fondamento fa riferimento all'importanza del feedback sul rapporto performance-obiettivi sottolineando che per l'ottenimento di buoni risultati è essenziale informare le persone sul livello di prestazione raggiunto.

Con il supporto di Pilati e Tosi riusciamo a focalizzare anche le criticità dei ragionamenti esposti. Nonostante alcuni contributi possano essere considerati validi, a questa teoria sono state infatti mosse molte critiche, in quanto non tiene in considerazione le differenze individuali e la complessità degli obiettivi. Un approccio più razionale alla motivazione è quello dell'*aspettativa-valenza*, secondo il quale le persone hanno la tendenza a volgere i propri sforzi verso quelle attività che possono condurre ad ottenere risultati desiderabili. L'aspettativa rappresenta una stima sulle probabilità che si verifichi un determinato evento mentre la valenza fa riferimento ad una valutazione personale rispetto alla soddisfazione o insoddisfazione che può essere generata da una certa situazione. In base a questa teoria gli individui scelgono l'alternativa più vantaggiosa tramite una valutazione dei costi e dei benefici.

Ulteriore teoria su cui gli studiosi fino a qui interpellati ci propongono un affondo è, infine, quella della *giustizia organizzativa*, che è fondata sulle percezioni delle persone di quanto vengano trattate in maniera equa in ambito lavorativo. Questa teoria distingue *giustizia distributiva* e *procedurale*, pertanto spiega la motivazione in termini interpersonali mettendo in rapporto le diverse esperienze tra le persone. La giustizia distributiva mette in relazione le percezioni degli individui di essere trattati equamente con i risultati del lavoro, il loro impegno, i loro sforzi e il guadagno che ne conseguono. La giustizia procedurale rappresenta un approccio alla motivazione molto rilevante e tiene in considerazione i giudizi e le percezioni di equità delle persone rispetto al come vengono prese le decisioni riguardanti gli elementi che influenzano la loro vita lavorativa. Al fine di produrre un senso di giustizia procedurale devono persistere: controllo sul processo, nonché la possibilità di discutere della decisione prima che venga presa; controllo decisionale, che riguarda il grado di influenza che si può assumere nel processo decisionale; giustizia relazionale, ovvero che venga spiegato il motivo del processo

decisionale e che si venga trattati con rispetto e dignità. Il modo in cui la giustizia procedurale incide sulla motivazione dipende dalla percezione di quanto i suoi effetti siano percepiti come favorevoli o sfavorevoli. Nel primo caso il grado di soddisfazione risulta elevato a prescindere dal grado di giustizia procedurale; diversamente il livello di insoddisfazione aumenta quando gli esiti sono sfavorevoli particolarmente in mancanza di controllo del processo, controllo decisionale e quando è presente un trattamento poco rispettoso che non considera la dignità delle persone.

Grazie alla trattazione degli studiosi Pilati e Tosi, lungamente analizzati e da cui abbiamo rilevato molteplici spunti, ritenendo il loro pensiero illuminante per gli obiettivi che con questo lavoro ci siamo posti, possiamo osservare come tramite l'analisi delle varie teorie connesse alla motivazione, esplorando i bisogni come fonte dei comportamenti e come le persone scelgono tra diverse alternative di azione, sia stato possibile far emergere come la motivazione influenza il comportamento lavorativo e come gli individui scelgono e perseguono obiettivi all'interno delle organizzazioni. A seguito di questo discorso, sorge spontanea la relazione con un altro elemento che svolge un ruolo cruciale per il successo delle organizzazioni e il trattenimento delle persone in azienda: la leadership. Nella prossima sezione, andremo ad approfondire la leadership nel contesto organizzativo al fine di fornire suggerimenti per un approccio efficace.

2.5 Leadership: indagando le sue teorie per un approccio efficace

Anche per riflettere sulla leadership prenderemo a riferimento, rielaborandolo e focalizzandoci sugli aspetti per noi salienti, il punto di vista di Pilati e Tosi (2017). Come riportato dagli studiosi, il termine leadership viene utilizzato in riferimento a quel processo di influenza che riguarda la comunicazione delle decisioni che devono essere prese e le azioni da mettere in atto attraverso la facilitazione degli sforzi individuali e collettivi al fine di raggiungere scopi comuni. Una leadership efficace contribuisce a creare un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentono valorizzati, soddisfatti e motivati a rimanere nell'azienda.

La leadership costituisce un'esigenza organizzativa e rappresenta un'efficace forma di controllo sociale attraverso l'esercizio di un'influenza che guida le persone tramite l'assunzione significati, caratteristiche e impieghi diversi. Esiste una stretta relazione tra

leadership e management ma, oltre alla comprensione del ruolo leader-manager, sono diverse le motivazioni che spingono le persone a cooperare per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Si rivela quindi importante comprendere in che modo i fattori situazionali, l'ambiente di lavoro e le caratteristiche dei collaboratori interagiscono con il comportamento e la personalità di un manager-leader arrivando a influenzare il grado della prestazione organizzativa e individuale. Nel corso del capitolo verranno riportate le teorie della leadership, che riguardano gli argomenti appena citati, complementari per la conoscenza di questo fenomeno, così come presentateci dagli autori.

La prima teoria che prendiamo in considerazione è quella del *leader motive pattern*, nonché approccio che si basa sui tratti di personalità e che definisce ciò che un leader è. Questa teoria è partita basandosi sull'idea che la personalità dei leader efficaci sia unica e specifica, fino a quando i risultati delle ricerche, condotte all'interno di diversi contesti, hanno portato alla conclusione che non esiste alcun tratto specifico correlato ad una buona leadership. La strutturazione di dimensioni della personalità che appaiono maggiormente correlate all'efficacia manageriale è costituita da bisogni di potere predominanti, ovvero dal desiderio di impattare sulle emozioni e comportamenti degli altri senza la necessità di essere accettati, e da un'alta inibizione al potere, da una persona disciplinata con un buon autocontrollo rispetto all'utilizzo del potere.

L'approccio delle teorie comportamentali analizza ciò che fa un leader attraverso un'analisi del grado di efficacia delle sue azioni e mettendo in evidenza alcune delle caratteristiche osservabili nei suoi comportamenti che possono essere apprese ed emulate. I comportamenti che fanno riferimento alla *suddivisione del potere decisionale* tra leader e follower (i suoi seguaci) si possono ricondurre a tre diversi livelli di leadership. Il primo è il *leader autocratico*, il quale si dimostra indifferente ai bisogni personali dei dipendenti ed accentra tutte le decisioni non consentendo ai collaboratori di partecipare in alcun modo al processo decisionale; un'altra tipologia è rappresentata dalla *leadership partecipativa*, che si rivolge ai collaboratori trattandoli con dignità e considerandoli nella selezione degli obiettivi. Questo approccio viene associato spesso a livelli più alti di soddisfazione nei lavoratori che si dimostrano meno resistenti al cambiamento e maggiormente identificati con l'organizzazione rispetto a coloro che hanno a che fare con leader autocratici; l'ultimo modello è il *laissez-faire* nel quale i collaboratori hanno piena autonomia decisionale e dove i superiori di rado operano un controllo diretto. Ciò

determina nei follower soddisfazioni maggiori rispetto che nello stile autocratico ma minori che in quello partecipativo.

Per comprendere l'analisi sui *comportamenti sociali* e legati ai *compiti* dei leader prendiamo in considerazione, con gli autori, uno dei programmi di ricerca più significativi condotto alla Ohio State University. L'intento era quello di verificare se i leader efficaci ponessero più attenzione sull'enfatizzare le attività legate ai compiti da svolgere o sul mantenimento di buone relazioni all'interno del gruppo o entrambe le cose. Da queste ricerche affiorarono due dimensioni comportamentali legate alla leadership: la *considerazione*, che si riferisce al leader che adotta comportamenti tesi all'instaurazione di buoni rapporti, e ad una comunicazione bilaterale, basati sulla fiducia reciproca e sul rispetto delle idee e sentimenti dei collaboratori; la *struttura di iniziazione*, la quale fa riferimento al leader che utilizza schemi, modelli organizzativi, regole e procedure definite per definire e strutturare il proprio ruolo e quello dei suoi collaboratori.

Dalle pagine di Pilati e Tosi risulta che dagli studi è emerso che la considerazione è strettamente connessa alla soddisfazione, alla motivazione e all'efficacia della leadership mentre la performance di gruppo dipende maggiormente dalla specificazione. Quindi, secondo questa teoria, un comportamento della leadership centrato sulla relazione è caratteristico di superiori che riconoscono l'importanza della creazione di un contesto dove sono presenti rispetto e fiducia reciproci, mentre un comportamento focalizzato sulla produzione è proprio di un capo orientato prettamente ai compiti e alla produttività.

L'origine di questo genere di teorie proviene dall'esigenza di risolvere alcune incongruenze riscontrate nelle ricerche sui tratti e sui comportamenti. L'idea di fondo è che non può esistere un unico stile di leadership in grado di adeguarsi a tutte le situazioni ma che in alcuni contesti e momenti determinati metodi sono più funzionali rispetto ad altri. Le teorie contingenti, dunque, prendono in considerazione i fattori situazionali valutando quale approccio utilizzare in base alle situazioni. Il *modello di Fielder* costituisce una prospettiva teorica che mira a spiegare come l'orientamento del leader sia relativamente stabile nelle diverse situazioni mentre il comportamento potrebbe subire delle variazioni, passando ad esempio da uno di sostegno a uno direttivo e viceversa, a seconda delle contingenze che si presentano. Le relazioni tra il leader e i membri del gruppo (rappresentate dal grado fiducia e dalla qualità delle relazioni), la prescrittività dei compiti (determinata da obiettivi chiari o ambigui) e le posizioni di potere (livello di

autorità legittima) sono i fattori che determinano il grado di controllo situazionale che un leader possiede. Utilizzando questi criteri, quando si percepiscono sensazioni positive significa che ci si trova davanti a un leader orientato alla relazione; diversamente, sensazioni negative vanno a significare un orientamento ai compiti e alla produttività. In funzione del controllo che un leader possiede rispetto alla situazione entrambi gli stili possono risultare efficaci. La preferenza ad adottare uno o l'altro stile è determinata dalla situazione organizzativa derivante dalla combinazione di tre variabili contingenti, quali: relazioni tra il superiore e i collaboratori che possono essere buone o cattive; compiti della divisione che possono essere più o meno strutturati in base alla tecnologia e agli obiettivi del gruppo; il potere organizzativo del capo che può essere forte o debole rappresenta l'ultima variabile. Questi elementi possono combinarsi in otto modalità determinando situazioni organizzative molto favorevoli, mediamente favorevoli, molto sfavorevoli e mediamente sfavorevoli al leader che quindi, in base alla contingenza, deciderà lo stile più adatto.

La riflessione di Pilati e Tosi passa attraverso la teoria *percorso-obiettivo*, che considera il comportamento del leader collegato alla performance, servendosi della teoria motivazionale dell'aspettativa-valenza di cui avevamo precedentemente parlato. Secondo questo approccio per il raggiungimento dei risultati organizzativi, devono essere eseguiti alcuni compiti, i quali costituiscono il percorso per arrivare agli obiettivi. In questa prospettiva emergono quattro diversi tipi di leadership che comprendono lo stile: *direttivo*, nel quale, in relazione all'attività da svolgere, il leader guida e dirige i collaboratori definendo ruoli e membri comunicando loro gli standard di prestazione e gestendo il percorso attraverso la definizione di procedure, politiche e regole; *supportivo*, in cui il leader si presenta amichevole trattando equamente i membri del gruppo e preoccupandosi per i loro bisogni; *partecipativo*, dove il leader ricerca suggerimenti nei collaboratori attribuendo la stessa importanza alle loro conoscenze e alle proprie adottando un atteggiamento incoraggiante; e quello *orientato al successo*, che comporta una definizione di obiettivi sfidanti da parte del leader, il quale si aspetta alte prestazioni da parte dei propri collaboratori dando sempre un feedback per stimolarli nel raggiungimento degli scopi. Per capire quale stile adottare è necessario considerare le caratteristiche dei collaboratori e dei compiti che essi devono svolgere che sono comprese nei fattori situazionali. Le caratteristiche dei collaboratori comprendono il *locus of*

control, l'*autoritarismo* e le *abilità*. Troviamo necessario specificare che il locus of control costituisce una dimensione della personalità che condiziona l'idea della persona rispetto all'individuazione dei fattori interni ed esterni che determinano il suo comportamento. Una persona che crede che i risultati dell'attività che svolge siano controllati da altri possiede un locus of control esterno, mentre un individuo con un alto controllo sui risultati personali possiede un locus of control interno. Continuando con il nostro ragionamento, la leadership partecipativa è favorevole quando è presente un locus of control interno, un basso autoritarismo, abilità elevate, percorso per arrivare all'obiettivo chiaro e bassi livelli di incertezza; diversamente, è preferibile favorire una leadership direttiva quando vi è un locus of control esterno, un autoritarismo alto, carenti abilità, compiti poco chiari e livelli di incertezza alti. Considerando il modello di Hersey e Blanchard il livello di sviluppo della maturità del collaboratore è una variabile che determina lo stile di leadership da applicare. Questo elemento è da intendersi come la capacità e la disponibilità ad assumersi responsabilità e ad indirizzare il proprio comportamento verso specifici obiettivi da raggiungere in situazioni di lavoro differenti. In questo caso il leader cerca di raggiungere il corretto equilibrio tra l'attenzione alla relazione con i collaboratori e realizzazione del compito; perciò, lo stile di direzione dovrebbe assumere caratteristiche diverse a seconda della persona. Alle volte potrebbe essere necessario variare stile anche con la stessa persona in base ai momenti e distinguendo maturità lavorativa (capacità tecniche e conoscenze) da quella psicologica (motivazione a fare, fiducia in sé stessi, autostima) (Pilati & Tosi, 2017).

Le teorie del processo spostano il focus sui processi tramite i quali è possibile lo sviluppo della relazione tra leader e collaboratori. Si definisce *leadership trasformativa* il processo che spiega il modo in cui i leader evolvono e aumentano il coinvolgimento dei collaboratori. La *leadership transazionale* invece considera leader e follower come agenti di negoziazione che fanno degli accordi al fine di massimizzare la propria posizione. Il leader transazionale offre delle ricompense a seguito di una buona performance e al raggiungimento di un obiettivo, interviene quando gli standard non vengono rispettati, anticipa eventuali deviazioni della prestazione ed evita la responsabilità adottando uno stile *laissez-faire*. Il leader trasformativo tenta di modificare il contesto cercando di creare un legame speciale con i suoi follower attraverso il proprio carisma, creando loro elevate aspettative, tramite una comunicazione efficace.

Egli è attento alle singole necessità dei follower per la crescita del loro potenziale e il conseguimento del successo, stimola i collaboratori allo sviluppo di nuovi modi di pensare ai problemi attraverso la creatività e l'innovazione. I follower iniziano in questo modo a diventare più consapevoli di nuove opportunità, sviluppano un senso di autoefficacia, identificandosi con il leader e la mission organizzativa, sentendo aumentare il desiderio di stare nel gruppo, impegnandosi maggiormente e dando fiducia al leader. I leader trasformazionali possono avere in questo modo effetti importanti sulle organizzazioni che si traducono in performance maggiormente elevate, soddisfazione del team e un più alto coinvolgimento. Tuttavia, è bene tenere a mente la necessità di bilanciare il comportamento da parte del leader per evitare il rischio di dipendenza dei collaboratori e un ritorno alla teoria dei tratti. La *teoria dello scambio leader-collaboratore* effettua un'analisi sul rapporto presente tra i due attori sostenendo che essi, attraverso una serie di processi formali e informali, negoziano le relazioni di ruolo. Il leader, con il passare del tempo e degli eventi, sancisce una relazione privilegiata con alcuni collaboratori stretti. L'aspetto della qualità, nei casi in cui è presente questa particolare relazione, incide su alcuni comportamenti e percezioni dei collaboratori facendo emergere, secondo recenti sviluppi delle ricerche, effetti positivi sulla motivazione, sulla cultura e sui comportamenti di cittadinanza organizzativa (Pilati & Tosi, 2017).

Questo tipo di teorie parte dal presupposto che l'efficacia dei leader dipenda dalla capacità di connettere le caratteristiche ai risultati che vengono raggiunti mettendo al centro della loro attenzione i prodotti della leadership. Una ricerca condotta su gruppi di top manager ha evidenziato quattro variabili comportamentali e due demografiche fondamentali per la spiegazione della varietà di prestazioni a livello di organizzazione. Da questa ricerca è emerso che, in riferimento all'aumento delle vendite, sia in maniera diretta sia indiretta: la dimensione del team e l'eterogeneità di esperienze lavorative incidono negativamente; la diversità rispetto alle funzioni impatta positivamente; la presenza di diversi background formativi ha effetti negativi indiretti; la comunicazione frequente e l'informalità, facilitando il flusso comunicativo e hanno effetti positivi sulla performance.

Oltre a quelle precedentemente citate, esistono altre forme di direzione che comprendono la leadership carismatica, tossica e quella autentica ed etica. La leadership *carismatica* è caratterizzata da persone con un'ottima capacità di utilizzare messaggi semplici per

trasmettere idee complesse attraverso l'utilizzo di simboli, analogie, metafore e racconti. Questi individui sono ottimisti, ribelli contro l'ipocrisia e le convenzioni. Alcuni attributi comuni ai leader carismatici riguardano la sensibilità all'ambiente e ai bisogni, la capacità di assumersi personalmente i rischi, capacità di guardare da diverse prospettive e l'impiego di comportamenti non convenzionali. Quando si parla di leadership *tossica* si fa riferimento ad una questione di psichiatria manageriale, in quanto sono presenti comportamenti distruttivi da parte del leader, che infligge seri e duraturi danni ai propri collaboratori e all'intera organizzazione. Questo tipo di leader alimenta le illusioni dei propri collaboratori, gioca con le loro paure e i loro bisogni, producendo un conformismo totalitario al suo pensiero, appiattendolo consigli e critiche costruttive. L'autenticità e l'etica sono caratteristiche essenziali per un leader. Affinché i collaboratori possano ritrovarsi e parlare apertamente con i loro superiori, questi ultimi devono essere dotati di onestà, lealtà, giustizia, trasparenza, rispetto, affidabilità e credibilità al fine di poter trasmettere i valori e sostenere il benessere e lo sviluppo dei propri follower e quello organizzativo. È importante che le organizzazioni si occupino di esprimere in maniera chiara le linee guida per le persone che operano al loro interno in modo tale da poter ottenere maggior successo (Pilati & Tosi, 2017).

Concludendo, l'adattamento dello stile di leadership rivela la saggezza di riconoscere la diversità e la mutevolezza dell'umano e dell'ambiente circostante. Conferendo un'attenzione mirata alle singole caratteristiche dei lavoratori, un leader può innescare una catena di fiducia e comunicazione che permea l'organizzazione, contribuendo a un clima di collaborazione e positività. Tuttavia, non meno importante è la consapevolezza che le sfide organizzative mutano in base al contesto, richiedendo flessibilità e adattabilità nell'approccio di guida. Questa capacità di modulare il proprio stile in risposta alle mutevoli condizioni consente di massimizzare l'efficacia, di cogliere le opportunità e di affrontare le sfide con precisione. In definitiva, l'adattamento della leadership non solo amplifica il potenziale dei singoli lavoratori, ma agisce come timone verso il successo collettivo, tracciando una rotta verso la realizzazione dei traguardi organizzativi in un mondo in costante cambiamento.

CAPITOLO 3:

Il cambiamento come processo essenziale per la sopravvivenza e l'evoluzione delle organizzazioni: nuovi sviluppi e fenomeni mondiali

3.1 Un'epoca di trasformazioni: l'importanza della cultura organizzativa nella gestione del cambiamento

Quella che stiamo vivendo è un'epoca particolare dove si stanno riscrivendo le radici dello sviluppo, le regole con cui la nostra società ed economia si evolvono, e la moderna vita delle organizzazioni non è esclusa da questi cambiamenti; perciò, risulta fondamentale guardare con attenzione al mondo nuovo che si sta dischiudendo. Riprendendo Pilati e Tosi (2017), ripercorriamo alcuni step relativi ai nuovi sviluppi della società in cui viviamo che ci aiutano a capire quali sono gli elementi che possono ostacolare l'evoluzione delle organizzazioni per tracciare il nostro percorso verso la comprensione di quali aspetti stimolano le persone a restare in un'organizzazione. L'avvento dell'*information technology* ha dato un'impronta rivoluzionaria ai compiti tradizionali dei lavoratori, trasformandoli gradualmente da attività fisiche ad attività intellettuali. Questi cambiamenti stanno avendo impatto importante sulle modalità lavorative e sulle competenze richieste all'interno delle organizzazioni.

Una delle trasformazioni più significative è quella dell'ufficio virtuale. Molte persone oggi svolgono la loro attività da casa, in auto, nelle stanze di albergo, senza il bisogno di dover raggiungere l'ufficio. Il concetto di lavoro remoto, che comprende una serie di soluzioni integrate di organizzazione e tecnologia informatica, si manifesta in diverse forme come telelavoro, lavoro decentralizzato e non strutturato. Questo nuovo modo di lavorare agisce sulle dimensioni di tempo e spazio, offrendo soluzioni mirate per liberare il lavoro dai limiti temporali e spaziali. In riferimento alle nuove competenze richieste dalle organizzazioni, secondo una ricerca del World Economic Forum dal titolo *The Future of the Jobs* (WEF, 2016; citato da Pilati & Tosi, 2017), condotta sui responsabili del personale di 350 tra le maggiori imprese mondiali, che analizza le possibili tendenze nel mondo del lavoro fino al 2020, a causa dei cambiamenti in atto dovuti alla quarta rivoluzione industriale, il pensiero critico e la creatività hanno raggiunto il secondo e il

terzo posto nella classifica delle competenze più ricercate, lasciando al primo il problem solving complessivo e facendo slittare people management e coordinamento al terzo e al quarto posto. Le organizzazioni che non si preoccupano di seguire la scia degli sviluppi socioeconomici globali sono destinate ad avere una vita breve non avendo la capacità per essere competitive sul mercato e allontanando i talenti.

Il principale ostacolo al cambiamento è rappresentato dalla cultura organizzativa, quale rappresentazione unica e peculiare del modo di pensare, sentire e reagire di un'impresa che influenza la formulazione della strategia a breve termine e, nel lungo termine, i successi e gli insuccessi strategici che plasmano la cultura stessa (Pilati & Tosi, 2017). La cultura di un'organizzazione, a causa della sua natura pervasiva e della sua funzione identitaria volta alla promozione dell'aggregazione e all'orientamento verso la costruzione di senso e significato, tende alla conservazione dello status quo presente a tutti i livelli dell'organizzazione. Pertanto, in particolare se sedimentata da un lungo periodo, risulta un elemento difficile da modificare. Da un lato la cultura organizzativa consente all'organizzazione di raggiungere la stabilità interna mentre dall'altro le permette di adattarsi all'ambiente esterno. L'organizzazione dovrebbe adattare la propria cultura in base alle evoluzioni considerando la costruzione della stessa come risposta valida ai problemi contingenti. Quindi, l'analisi della cultura e la disponibilità al cambiamento di un'organizzazione rivestono aspetti fondamentali per il suo funzionamento e per il trattenimento dei collaboratori in azienda. Il cambiamento culturale richiede un apprendimento collettivo in grado di modificare l'ambiente e deve essere gestito da un leader capace di bilanciare valori fondamentali e innovazione. Le pressioni che portano al cambiamento organizzativo provengono sia dall'esterno che dall'interno delle organizzazioni. Quelle che arrivano dall'ambiente esterno sono causa di nuove regole, competitori, modelli di comportamento dei consumatori, nuovi assetti proprietari, nuove tecnologie, nuovi mercati, nuove forme organizzative, e via dicendo. In riferimento agli stimoli interni è possibile immaginare che modalità di organizzazione e di gestione delle persone che una volta erano adeguati, oggi possono risultare poco coerenti ed efficaci nel mutato contesto ambientale e competitivo. I risultati economici insoddisfacenti possono rappresentare una grande spinta verso il cambiamento. Ulteriori stimoli verso la trasformazione possono derivare da diversi mutamenti, come ad esempio modifiche nelle caratteristiche delle persone, nelle tecnologie o nei sistemi operativi

interni utilizzati, nonché negli obiettivi e nelle strategie personali dei manager di maggiore influenza.

Il cambiamento può essere considerato come un processo di scongelamento dello status quo (Lewin, 1951; citato da Pilati & Tosi, 2017), ovvero come un'alterazione dell'equilibrio che provoca una trasformazione e, di conseguenza, una nuova stabilizzazione per rendere la modifica permanente. Per raggiungere un cambiamento di successo è necessario innanzitutto creare una motivazione al cambiamento analizzando costi e benefici, mettendo a paragone i possibili risultati positivi e negativi in relazione alla situazione di non cambiamento con quelli invece derivanti da un suo sviluppo. Dopo aver generato una buona motivazione al cambiamento, è opportuno scegliere la metodologia giusta a seconda degli scopi. Se devono essere effettuati cambiamenti a livello individuale, di gruppo oppure organizzativo la metodologia da applicare a ciascun caso sarà differente. Infine, perché il cambiamento possa considerarsi compiuto, è importante rinforzarlo in maniera positiva, ad esempio, tramite l'adozione di nuove pratiche, procedure, comportamenti o relazioni.

Osservando questo modello, possiamo notare che è necessario impiegare elementi interni all'ambiente organizzativo affinché un'organizzazione si sposti da uno stato di equilibrio a uno stato di disequilibrio. Esistono molteplici modalità per apportare cambiamenti a livello individuale; in questi casi il *counseling* e il *mentoring* emergono come approcci di grande rilevanza. Il counseling rappresenta un processo che vede l'interazione tra un esperto e un individuo, con l'obiettivo di favorire l'apprendimento, la crescita ed eventuali modifiche comportamentali, concentrandosi sulle questioni problematiche. A differenza del coaching, che si incentra sulle prestazioni del cliente rispetto ai suoi obiettivi prefissati, il counseling è una relazione di supporto che spinge il cliente a esplorare, scoprire e mettere in luce modi di vita più soddisfacenti, non solo nell'ambito lavorativo. Nel contesto lavorativo, ad esempio, il counseling aiuta le persone a gestire le sfide relazionali con superiori, colleghi e collaboratori, oltre a situazioni di frustrazione e riduzione della fiducia in sé stessi. Inoltre, il counseling negli ultimi tempi è diventato un prezioso strumento per preparare le persone a cambiamenti critici, come riduzioni del personale, ristrutturazioni organizzative o il pensionamento.

L'implementazione di programmi di coaching può portare a risultati positivi diversificati, a seconda delle esigenze individuali e della situazione specifica. Il coaching è un servizio

professionale specialistico che mira ad assistere un individuo nell'individuazione e nel conseguimento dei suoi scopi, favorendo una maggiore consapevolezza delle sue abilità professionali e il superamento delle sfide che ostacolano il miglioramento delle prestazioni.

Ampliando l'orizzonte della nostra riflessione, ci dirigiamo verso il cambiamento di gruppo, che si focalizza sulle diverse categorie di gruppi presenti all'interno dell'organizzazione. Nelle attività di formazione del team, si mettono in luce le interconnessioni tra i membri del gruppo e l'importanza di adottare nuovi comportamenti che vengono rinforzati e sostenuti dagli altri membri. I cambiamenti organizzativi che riguardano l'organizzazione nel suo insieme spesso si concentrano sulla trasformazione di un sistema specifico utilizzato in tutta l'organizzazione, come ad esempio il sistema di valutazione delle prestazioni o il sistema di formazione dei dipendenti. Tra gli approcci più comuni si trovano la ricerca-intervento e i progetti di consulenza, in cui i membri dell'organizzazione collaborano con esperti esterni per sviluppare un piano di cambiamento mirato a risolvere i problemi organizzativi. Per agevolare il cambiamento, è essenziale che l'organizzazione si impegni a creare un clima e una cultura favorevoli tenendo in considerazione i valori centrali che caratterizzano la società adattandoli ai propri principi e alle proprie necessità affinché possa prodursi una trasformazione autentica. I cambiamenti di successo richiedono una comunicazione efficace per trasmettere correttamente le preoccupazioni e le aspettative durante il processo di evoluzione. Perciò creare un clima di fiducia all'interno dell'organizzazione, in un mondo dove questa viene sempre di più a mancare, aiuta ad affrontare i rischi, le incertezze e le paure che spesso accompagnano il cambiamento organizzativo (Pilati & Tosi, 2017).

3.2 Pandemia: cambiamento nel modo di lavorare, impatti e nuove consapevolezze

A seguito della proclamazione della pandemia internazionale di COVID-19 da parte dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) l'11 Marzo 2020, si sono determinate profonde trasformazioni nell'ambito lavorativo delle organizzazioni, le quali si sono trovate ad affrontare le restrizioni governative, le misure sanitarie di sicurezza e la crisi economica. Le aziende sono state costrette ad adottare modalità di lavoro diverse, a implementare nuove pratiche in termini di salute e sicurezza sul luogo di lavoro e ad affrontare rapidi mutamenti nella domanda di lavoro. Queste trasformazioni, unite alle molteplici sfide che gran parte degli individui devono affrontare nella loro vita quotidiana, hanno prodotto effetti significativi sul benessere dei dipendenti e hanno fatto emergere in maniera ancor più evidente l'importanza che risiede nel considerare il cambiamento come parte integrante della vita organizzativa. Numerose organizzazioni hanno intrapreso azioni per sostenere i propri collaboratori in risposta alle crescenti preoccupazioni relative alla salute e al benessere mentale. Tuttavia, date le scarse informazioni disponibili su cui basare le strategie di salute e benessere, la pandemia ha costituito un eccezionale esperimento caratterizzato da nuovi modelli lavorativi, politiche innovative e iniziative inedite. Infatti, recentemente, diversi studi accademici si sono concentrati sulle preoccupazioni che sono emerse da questa situazione nei luoghi di lavoro. Poiché i lavoratori sono stati sottoposti a nuove condizioni di lavoro e a cambiamenti nello stile di vita a causa del COVID-19, gli studiosi hanno iniziato a esaminare i molteplici fattori che influenzano le prestazioni lavorative dei dipendenti e gli impatti causati dalla pandemia stessa. Ad esempio, è stato riconosciuto che la percezione che i dipendenti hanno della situazione relativa al COVID-19 è un importante elemento che influisce sul comportamento e sul benessere lavorativo (Kuang et al., 2020; citati da Mun et al., 2022). Quando le persone si trovano di fronte a un pericolo, la loro ansia o la paura di essere esposte al rischio influisce sul modo in cui si comportano (Bae & Chang, 2021; citati da Mun et al., 2022). Inoltre, sono stati esplorati diversi fattori che contribuiscono al disagio dei dipendenti durante la pandemia, tra cui la solitudine, lo stress emotivo e tecnologico e il conflitto tra lavoro e famiglia, specialmente nelle situazioni in cui mancano interazioni sociali (Molino et al., 2020; Tuzovic & Kabadayi, 2021; citati da Mun et al., 2022). I datori di lavoro, trovandosi ad affrontare problematiche relative alla gestione

organizzativa e delle risorse umane dovute all'impatto della pandemia, per far fronte alle difficoltà finanziarie, si sono visti costretti a ridurre gli stipendi dei dipendenti e a licenziare personale (Jasmine, 2020; citato da Mun et al., 2022). Le preoccupazioni organizzative riguardanti il sostegno ai dipendenti sono state amplificate dalle nuove linee guida che hanno interessato i lavoratori, a causa dei cambiamenti nelle dinamiche lavorative (Chen & Eyoun, 2021; citati da Mun et al., 2022). Un'ulteriore questione che ha suscitato interesse è stata l'implementazione di sistemi di telelavoro efficienti, in quanto sia i dipendenti che le organizzazioni hanno dovuto adattarsi a modalità di lavoro virtuali e mobili (Raišiene et al., 2020; Bartsch et al., 2021; citati da Mun, et al., 2022). In riferimento a quest'ultimo argomento, la configurazione del lavoro ha subito significativi cambiamenti facendo conoscere alla maggior parte dei lavoratori un nuovo modo di lavorare, divenuto noto come *smart working*. Sebbene alcune organizzazioni avessero già iniziato in passato ad adottare il lavoro da remoto, l'emergere del COVID-19 ha determinato un'accelerazione del lavoro a distanza per la maggioranza dei dipendenti.

Nonostante il lavoro smart offra numerosi vantaggi, tra cui flessibilità, aumento dell'autonomia e potenziale incremento della produttività, è importante riconoscere che esso può anche presentare sfide significative, come l'isolamento sociale e una riduzione dell'impegno lavorativo. La flessibilità dell'orario di lavoro ha avuto un impatto differente sui dipendenti: alcuni hanno tratto vantaggio dagli aspetti positivi di questa modalità (Diab-Bahman e Al-Enzi, 2020; Sethi e Saini, 2020; citati da Mun et al., 2022) mentre altri hanno riportato sfide e conflitti tra le responsabilità domestiche e lavorative (Bolisani et al., 2020).

Uno studio condotto da Sethi e Saini (2020) ha evidenziato come gli insegnanti che operavano da casa percepissero in maniera positiva la propria occupazione nonostante le sfide che si sono trovati ad affrontare. Diversamente, un sondaggio condotto da Obrad (2020) sugli insegnanti rumeni ha riportato un aumento dei livelli di stress insieme ai limiti dell'insegnamento da remoto dovuti alla mancanza di infrastrutture adeguate all'apprendimento online e alle sfide relative al mantenimento della propria salute. In questi casi gli ostacoli del lavoro da remoto hanno determinato un calo di interesse e della resilienza sul lavoro da parte degli insegnanti. In particolare, le organizzazioni che si sono trovate improvvisamente costrette a implementare il telelavoro durante la crisi sanitaria

in molti casi non erano sufficientemente preparate per affrontare gli aspetti pratici e gestionali di questa modalità determinando un'inefficienza nella gestione del lavoro dei dipendenti. Confrontando i dati disponibili è tuttavia possibile affermare che questa contraddizione è dovuta ad azioni di supporto al lavoro differenti. Infatti, nelle situazioni in cui l'adattamento al lavoro veniva supportato in maniera adeguata, è stato segnalato un alto interesse sul lavoro e un mantenimento della resilienza. Vaziri et al. (2020), indagando le categorie di persone che hanno provato maggiori conflitti lavorando da casa, hanno mostrato che l'arricchimento proveniente dal proprio lavoro e l'importanza che veniva attribuita alla costruzione di relazioni significative sul luogo di lavoro incidessero sui conflitti provati nella conciliazione tra lavoro e famiglia. Coloro che prima della pandemia non si sentivano arricchiti e quelli che tenevano alle relazioni hanno sperimentato maggior conflitto rispetto alle persone che provavano arricchimento per il proprio lavoro e a quelle che non attribuivano grande importanza all'aspetto relazionale. La disparità risiede nel fatto che la transizione recente al telelavoro non è stata una scelta volontaria per la maggioranza dei dipendenti e alcuni di loro, che si sono trovati costretti a sperimentarlo, hanno affrontato effetti negativi inaspettati soprattutto a causa dell'assenza di confini chiari tra lavoro e vita privata facendo emergere la necessità della ricerca di equilibrio (De Klerk et al., 2021; citati da Mun et al., 2022). Nonostante ciò, i risultati emersi dalle ricerche effettuate di recente, come quella condotta da Abulibdeh (2020), mostrano che gran parte dei lavoratori che ha iniziato a lavorare da casa nutre aspettative riguardo all'implementazione di ambienti di lavoro digitali come caratteristica comune ed essenziale per il futuro.

Un altro aspetto relativo all'ambiente di lavoro riguarda i dipendenti che sono ritornati al lavoro dopo periodi di quarantena o isolamento. Tan et al. (2020) hanno esplorato gli stati psicologici dei lavoratori che rientravano in servizio, e che si sono trovati ad affrontare la paura del contagio e l'impatto delle misure preventive, facendo emergere che la probabilità di sperimentare sintomi psicologici negativi era inferiore quando i dipendenti percepivano un miglioramento delle norme igieniche sul luogo di lavoro e quando l'organizzazione dimostrava preoccupazione per la loro salute. Ponendo il focus sull'adattamento, sulla salute mentale e sul supporto sociale durante la pandemia, Taj et al. (2020), basandosi sull'affermazione di Warr (1987, citato da Mun, et al., 2022) secondo la quale il concetto di benessere relativo all'attività lavorativa rappresenta una

sensazione olistica derivante dal piacere del lavoro, sottolineano l'importanza del benessere dei dipendenti per l'efficacia di un lavoratore e il senso di appartenenza all'organizzazione.

I significativi mutamenti negli ambienti lavorativi e nello stile di vita dei lavoratori hanno innescato problematiche senza precedenti, mettendo a rischio la percezione di stabilità e la possibilità di migliorare le prestazioni professionali dei dipendenti. Di conseguenza, molti impiegati, in risposta all'insorgere della pandemia, hanno apportato modifiche ai loro comportamenti lavorativi. Alcuni studi hanno analizzato l'influenza di tali cambiamenti sui comportamenti professionali durante il periodo pandemico, i quali possono essere categorizzati in due gruppi principali che riguardano le decisioni relative all'assenteismo e le decisioni di natura professionale. Diversi studi hanno fornito supporto all'asserzione che, nel caso in cui i dipendenti non siano soddisfatti riguardo a uno qualunque dei fattori presi in considerazione, si osserverà una diminuzione del loro livello di impegno nei confronti dell'organizzazione e un'ulteriore probabilità che optino per il ritiro dall'occupazione attraverso comportamenti come l'assenteismo o l'abbandono (Podsakoff et al., 2023; citati da Mun et al., 2022). In quanto le condizioni di crisi sfuggono al controllo individuale in assenza di una guida organizzativa, l'atteggiamento lavorativo dei dipendenti risulta influenzato dalla loro valutazione del supporto che l'organizzazione stessa fornisce in termini di sicurezza e benessere per il personale (Mosadeghrad, 2013; Russo et al., 2013; citati da Mun et al., 2022). Visto che la scelta di un dipendente di assentarsi o di dimettersi impatta negativamente sull'organizzazione, sia per quanto riguarda il mantenimento del personale che in termini di profitti (Ongori, 2007; citato da Mun et al., 2022), le organizzazioni devono essere consapevoli dei motivi che spingono i dipendenti a modificare la loro carriera e affrontare diligentemente le questioni sottostanti (Mun et al., 2022).

Come si ha l'opportunità di vedere, molti sono gli aspetti caratteristici di un ambiente organizzativo di qualità che emergono con forza dalla nostra disamina e che ci conducono sempre più chiaramente verso la focalizzazione del tema centrale di questo lavoro, che vuole indagare quale tipo di azienda riesca a trattenere le persone e cosa vada preso in considerazione per far sì che il proprio staff abbia il desiderio di restare e di far crescere l'organizzazione in cui esso stesso coglie la medesima opportunità. Proseguiamo nella

nostra riflessione, analizzando ciò di cui ad oggi si è certi relativamente ai casi in cui le persone abbandonano volontariamente il proprio posto di lavoro.

3.3 Great Resignation, Great Miss Match e Great Regret: di cosa si tratta?

Uno sguardo sul mondo e al contesto italiano

Stando ai dati messi a disposizione dal Bureau of Labor Statistics⁵, principale agenzia di ricerca del governo federale degli Stati Uniti, durante la pandemia Covid-19 si è assistito a delle dimissioni di massa senza precedenti che hanno determinato l'abbandono volontario del posto di lavoro da parte di oltre 47 milioni di americani, dando origine ad un fenomeno che ha preso il nome di "Great Resignation". Questo evento è stato evidenziato da una diffusa carenza di forza lavoro su larga scala stravolgendo il rapporto tra lavoratori e mercato del lavoro.

Le cause che portano alla decisione di lasciare la propria occupazione sono le più svariate: dal burnout, alla ricerca di un posto che preservi il benessere, al desiderio di maggiore flessibilità e autonomia. Tuttavia, attraverso i dati disponibili sull'occupazione totale degli ultimi dodici anni è possibile osservare come questa non sia una sola conseguenza della pandemia ma piuttosto un proseguimento di una tendenza a lungo termine (Fuller & Kerr, 2022). I grafici messi a disposizione dal Bureau of Labor Statistics mostrano come ci sia stato un aumento del tasso medio mensile di abbandono dello 0,10% dal 2009 al 2019 e come nel 2020 l'incertezza determinata dal Covid-19 abbia fatto rallentare il tasso di dimissioni poiché un numero maggiore di lavoratori ha mantenuto il posto di lavoro. L'invio di assegni alle famiglie nel 2021 ha attenuato l'incertezza presente, causando l'alto tasso di abbandono da parte dei lavoratori e contribuendo all'affermazione delle Grandi Dimissioni. Ad ogni modo, se non ci fosse stata la pandemia, molti di quei lavoratori avrebbero potuto dimettersi già nel 2020. Oggi, infatti, le statistiche seguono le tendenze registrate pre-pandemia, nonché quelle con cui, con molta probabilità, i datori di lavoro americani avrebbero dovuto fare i conti nei prossimi anni.

⁵ <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>.

Aiutandoci con alcuni studi effettuati da ricercatori della Harvard Business Review⁶, dalla situazione pandemica sono emersi cinque fattori che tramite la loro interazione hanno generato i cambiamenti del mercato del lavoro che stiamo vivendo e grazie ai quali è possibile fare luce sulle forze che stanno modellando i comportamenti dei lavoratori. I cinque fattori identificati, denominati le “*Five Rs*”, in italiano le “Cinque R”, sono *pensionamento, trasferimento, riconsiderazione, rimescolamento e riluttanza*. Rispetto al primo fattore le Grandi dimissioni potrebbero essere considerate come il “Grande Ritiro” in quanto, stando ai risultati raccolti da studi accademici e sondaggi online, nel 2021 i lavoratori più anziani hanno lasciato il lavoro in età più giovane e con un ritmo accelerato. Le cause di queste decisioni derivano in generale dal desiderio di concentrarsi su priorità diverse oltre al lavoro, per esempio passare più tempo con i propri cari in una situazione dove i mercati azionari si trovavano in forte rialzo e il valore degli immobili residenziali aumentava. Un’altra causa fa riferimento ai rischi per la salute derivanti dal Covid, che hanno inciso su un gran numero di scelte di abbandono. In riferimento al *trasferimento*, è divenuto un argomento che ha suscitato interesse in conseguenza della diffusione di racconti di lavoratori altamente qualificati che hanno deciso di abbandonare la Bay Area di San Francisco per rifugiarsi in resort panoramici sulle Montagne Rocciose. Tuttavia, è emerso che tali spostamenti non hanno avuto un impatto significativo sulle dimissioni di massa che si sono verificate. Nel corso del 2021, il tasso complessivo di mobilità è risultato il più basso mai registrato negli ultimi settant’anni. I tassi di rilocalizzazione hanno continuato a diminuire in modo costante sin dagli anni ‘80 e la pandemia da Covid-19 non ha invertito questa tendenza. Coloro che si sono trasferiti hanno preferito rimanere a livello locale, con il trasferimento all’interno della stessa contea di residenza che costituisce la forma più comune di rilocalizzazione. Al contrario, il trasferimento verso uno stato diverso è risultato il meno frequente.

Riguardo alla *riconsiderazione*, i ricercatori hanno avanzato l’ipotesi che il ruolo occupazionale nella sfera individuale abbia subito una profonda rivalutazione a causa della significativa quantità di decessi e insorgenza di malattie gravi, correlati alla pandemia, e di maggior tempo a disposizione per riflettere sulla propria condizione di vita. È plausibile ritenere che tale mutamento di prospettiva abbia stimolato la decisione di dimettersi da parte di diversi lavoratori, specialmente coloro che si trovavano esausti a

⁶ <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>.

causa di impieghi impegnativi che interferivano con la loro capacità di fornire un'adeguata assistenza familiare. In particolare, si è osservato un impatto più significativo sulle donne rispetto agli uomini e sulle fasce di età più giovani rispetto a quelle più anziane. Gli episodi di burnout si sono manifestati principalmente tra gli individui operanti in prima linea, i genitori e gli operatori del settore sanitario, oltre ai dirigenti organizzativi. Con “lavoratori in prima linea” si intendono coloro che si sono trovati a lavorare a stretto contatto con pazienti affetti da COVID-19 o in contesti con un alto rischio di contagio. In virtù della disparità nella responsabilità delle cure, con un peso sproporzionato sulle donne, settori come l'industria dell'ospitalità, caratterizzata da una predominanza di lavoratrici a tempo determinato, hanno sperimentato un incremento significativo delle dimissioni. In quei casi, spesso tale decisione era dettata da circostanze imposte legate all'assistenza familiare rappresentando un chiaro segnale della necessità di equilibrio tra lavoro e vita privata. Nei settori della consulenza e della finanza il burnout è stato sperimentato in maniera diffusa anche da parte del personale junior. La domanda nei confronti di questo genere di industrie durante la pandemia è stata molto forte, determinando il bisogno un grande sforzo da parte dei lavoratori che si sono trovati a svolgere le loro mansioni senza formazione, tutoraggio e interazione con i clienti. La tolleranza dei giovani lavoratori potrebbe essere stata messa in discussione da queste esperienze che hanno le loro esigenze nei luoghi di lavoro.

Per quanto concerne il fattore del *rimescolamento*, l'espressione “Grande aggiornamento” è stata coniata dal vicedirettore del Consiglio economico nazionale degli Stati Uniti in riferimento agli elevati tassi di abbandono nelle industrie caratterizzate da bassi salari come quelle dello svago, dei servizi di alloggio e ristorazione e dell'ospitalità. In particolare, sono stati registrati tassi di dimissioni molto alti nel commercio al dettaglio e nella produzione di beni non durevoli. Va notato che alti tassi di abbandono non sono stati rilevati solamente nelle industrie con un'alta percentuale di lavoratori a basso salario ma anche in quelle dei servizi professionali e aziendali. Tuttavia, non tutti gli individui di questa categoria si sono dimessi con l'intenzione di abbandonare il mercato del lavoro. Sono emerse evidenze che numerosi lavoratori hanno attuato una strategia di “riposizionamento”, vale a dire che si sono spostati tra diverse occupazioni all'interno dello stesso settore o anche tra settori differenti. Secondo un'analisi condotta dall'Economic Policy Institute sui dati forniti dal Bureau of Labor Statistics nel novembre

2021, i tassi di assunzione superano i tassi di dimissioni in vari settori, suggerendo che l'aumento significativo dei salari, da parte di alcune organizzazioni, attrae nuovi candidati per le posizioni disponibili e che molti lavoratori sono disposti a dimettersi per scegliere occupazioni che offrono condizioni allettanti. Giunti ai risultati riportati, diverse aziende si stanno muovendo in questa direzione aumentando i compensi relativi alle varie mansioni.

L'ultimo fattore considerato, la *riluttanza*, concerne il fatto che molti lavoratori si sono trovati intimoriti nel tornare in ufficio per la paura di essere contagiati. Secondo un recente sondaggio condotto dal Pew Research Center⁷ su un campione di 5.858 adulti occupati, è emerso che il 64% dei lavoratori ha manifestato un senso di disagio riguardo al ritorno nella sede lavorativa, mentre il 57% ha dichiarato di aver scelto di lavorare da casa per via della preoccupazione legata all'esposizione al virus. I risultati di una ricerca pubblicata sull'*Harvard Business Review* suggeriscono che molti dipendenti sono disposti a rinunciare al proprio impiego se il datore di lavoro non offre un'opzione di lavoro ibrido. Inoltre, in un sondaggio che ha coinvolto oltre 10.000 individui negli Stati Uniti nell'estate del 2021, il 36% dei lavoratori ha dichiarato che, in mancanza di una possibilità di lavoro ibrido o remoto, ricercerebbero alternative occupazionali, mentre il 6% si è mostrato disposto a dimettersi definitivamente, anche senza avere già un'altra posizione lavorativa garantita (Fuller & Kerr, 2022).

I dati pubblicati dall'Osservatorio sul precariato dell'Inps hanno evidenziato un aumento delle dimissioni anche in Italia con 3.322.000 cessazioni per tutte le tipologie di contrattuali, con un incremento del 36% rispetto allo stesso periodo del 2021, nei primi sei mesi del 2022. Tra questi numeri le dimissioni rappresentano oltre un milione di casi mostrando una crescita di 31,73 punti percentuali a confronto dello stesso periodo dell'anno precedente. Secondo i dati messi a disposizione dall'Associazione Italiana Direzione Personale (AIDP), le dimissioni dei giovani in Italia riguardano il 60% delle aziende del Paese coinvolgendo soprattutto settori come quello Informatico e Digitale con un tasso del 32%, della Produzione con il 28% e del Marketing/Commerciale con il 27%. Le persone che scelgono di lasciare il lavoro per perseguire nuove prospettive sono in gran parte giovani tra i 26 e i 35 anni, impiegati per lo più nelle aziende del Nord Italia,

⁷ <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>.

che costituiscono il 70% del campione preso in analisi. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nel secondo semestre del 2021 ha evidenziato una crescita tendenziale del 43,7% delle cessazioni, in particolare tra aprile e giugno, registrando 2.587.000 rapporti di lavoro chiusi. Tra questi, 484.000 comprendono dimissioni volontarie dei lavoratori superando del 2% la quota di abbandono volontario osservata negli anni precedenti. Stando alle informazioni fornite dall'Osservatorio HR del Politecnico di Milano, si è osservato un aumento del tasso di turnover nell'ultimo anno per il 73% delle aziende italiane. Tale aumento evidenzia significative difficoltà nel contesto organizzativo delle aziende nel motivare, coinvolgere e trattenerne i propri dipendenti. Il 45% della forza lavoro attiva ha dichiarato di aver cambiato lavoro nel corso dell'ultimo anno o di avere intenzione di farlo entro i prossimi 18 mesi. Questa tendenza è particolarmente pronunciata tra i giovani (età compresa tra i 18 e i 30 anni), in determinati settori (ICT, Servizi e Finance) e per specifici profili professionali come le professioni legate alla digitalizzazione (Capoferro, 2022).

Diversamente, altri settori come quello delle costruzioni, della ristorazione e in generale del turismo sembrano sentire meno gli effetti di questo fenomeno anche se denunciano comunque difficoltà nel reperimento di manodopera (Pieraccini, 2022). Inoltre, tra coloro che hanno cambiato lavoro, il 40% ha preso la decisione senza aver ricevuto un'altra offerta di lavoro al momento delle dimissioni.

Anche in Italia è stata identificata una scarsa correlazione tra Great Resignation e pandemia. Sebbene sia vero che la pandemia abbia lasciato il tempo a molti lavoratori di riflettere rispetto alla propria situazione lavorativa, il Ministro per la Pubblica Amministrazione Renato Brunetta e Michele Tiraboschi, professore del Dipartimento di Economia "Marco Biagi", hanno fatto notare nel Working Paper n. 6/2022 che la tendenza alle dimissioni in Italia si trova in crescita da più di dieci anni.

Il fenomeno delle Grande dimissioni è avvenuto in un contesto del mercato del lavoro in rapida evoluzione, in cui da un lato ci sono i lavoratori in cerca di una posizione lavorativa stabile che consenta loro una buona gestione del tempo e che tenga conto delle loro esigenze individuali, e dall'altro è presente un altro fenomeno in corso: il cosiddetto "Great Miss Match". Con tale espressione si fa riferimento alla sfida che le aziende affrontano nel trovare talenti con competenze adeguate e una formazione appropriata. Ciò implica che i lavoratori qualificati sono in minoranza e possono permettersi di cambiare

lavoro frequentemente, almeno fino a quando non trovano l'occupazione ideale contribuendo all'aumento del numero di dimissioni (Capoferro, 2022).

Ad ogni modo, gli studi più recenti rivelano che diverse persone che avevano dato le dimissioni, accorgendosi del fatto che la situazione nel nuovo posto di lavoro non è poi così differente, stanno rimpiangendo le decisioni prese dando origine al “Great Regret”. Una di queste indagini è stata condotta sul sito di ricerca di lavoro The Muse su 2.500 lavoratori. Il 72% delle persone coinvolte nel campione ha affermato di essere rimasto sorpreso, o di aver provato rimpianto, dalla nuova posizione lavorativa o dall'azienda stessa per cui ha deciso di abbandonare il vecchio lavoro in quanto si sono rivelate molto diverse da come ci si aspettava stando a quanto preventivamente comunicato. Un ulteriore studio commissionato da *USA Today* ha constatato che soltanto il 26% dei lavoratori che cambiano impiego dimostra soddisfazione nei confronti della nuova occupazione, tale da indurli a rimanervi (Jackson, 2023).

3.4 Quiet Quitting come causa del turnover: quando il ricambio del personale diventa patologico. Cause, conseguenze, costi

Affondiamo ancora un po', cercando di analizzare in maniera omnicomprensiva tutto quanto è alla radice del diffuso turnover attuale.

Altro fenomeno su cui riteniamo utile soffermarci è il cosiddetto Quiet Quitting. Sicuramente non nuovo, il QQ si è addensato con la pandemia e fa riferimento a degli atteggiamenti che portano ad un “abbandono silenzioso”, ovvero a lavorare lo stretto necessario per non perdere il posto di lavoro, che si traduce in un rifiuto degli straordinari, ad aderire a progetti che non sono compresi precisamente nell'orario di lavoro, nelle mansioni e nell'assunzione di responsabilità che il contratto di lavoro indica. Negli USA, nonostante il dibattito si trovi in una fase più avanzata rispetto al nostro Paese, questo fenomeno non è ancora ben compreso da tutti. Da un sondaggio condotto da YouGov nell'agosto 2022 è infatti emerso che gli intervistati che non avevano mai sentito parlare di Quiet Quitting costituivano la percentuale del 56% e che il 44% aveva opinioni diverse rispetto al significato di questo concetto: alcuni pensavano facesse riferimento al rifiuto rispetto allo svolgimento di attività extra senza un compenso e altri che credevano consistesse nell'atto di dimettersi senza mettere a conoscenza il datore di lavoro. In realtà il fenomeno è scaturito da un atteggiamento opposto rispetto al mito statunitense della

Hustle culture, secondo il quale le persone dovrebbero destinare la propria vita al lavoro, che con il tempo ha iniziato ad essere considerato da diversi esperti come causa del burnout. Un'altra causa può essere ricondotta alla pandemia, che ha condotto gran parte degli individui a rivalutare gli aspetti della loro vita oltre al lavoro valorizzando maggiormente aspetti come la salute mentale, lo stress da lavoro e il burnout, che prima venivano messi spesso in secondo piano.

La Harvard Business Review ha portato avanti un'idea secondo la quale il Quiet Quitting è collegato in primo luogo alla incapacità dei manager di instaurare rapporti con i propri collaboratori, sostenendo quindi che il divulgarsi del fenomeno sia strettamente connesso con il fallimento di molti dirigenti nel conciliare obiettivi aziendali e benessere individuale e collettivo dei propri dipendenti. Inoltre, stando ai dati evidenziati dal report State of global place di Gallup⁸, appena il 14% dei dipendenti Europei può ritenersi coinvolto nella propria attività lavorativa. Dato il diffondersi del fenomeno, in particolare tra gli appartenenti alla Generazione Z, si pensa che quest'ultimo prenda sempre più piede considerando l'importanza che oggi riveste l'equilibrio tra lavoro e vita privata (Zeric, 2022).

Riteniamo importante, a questo punto della riflessione, portare al lettore un approfondimento su un termine chiave. Il tasso di ricambio del personale all'interno di un'azienda, nonché il flusso di persone in entrata e in uscita, cioè che vengono assunte e dimesse o licenziate, si indica con il termine "turnover". Il turnover, a seconda dei casi, può rappresentare un processo fisiologico o patologico interno all'azienda. Solitamente costituisce un processo naturale e positivo, che non mette a rischio né la stabilità dell'azienda né la sua produttività, e i suoi benefici si riflettono anche sui dipendenti che restano. Questi ultimi possono sentirsi maggiormente invogliati nel proseguire con il lavoro e trovare soluzioni innovative a problemi già esistenti grazie all'interazione con i nuovi colleghi. Diversamente, una situazione con turnover pari a zero sarebbe negativa in quanto potrebbe determinare un'alta staticità e poca creatività. In condizioni organizzative consuete, quando le dimissioni o i licenziamenti dei dipendenti possono essere previsti, il turnover può essere programmato e utilizzato come una soluzione strategica necessaria. Ciò può essere utile, ad esempio, in caso di una ristrutturazione o riorganizzazione aziendale, nei settori influenzati dalla stagionalità, per la sostituzione di

⁸ <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>.

dipendenti svogliati che possono incidere in maniera negativa sulla produttività generale dell'azienda.

Per poter essere considerato fisiologico, il turnover in un'azienda dovrebbe aggirarsi attorno al 10%. Quando il ricambio dei dipendenti supera considerevolmente questa soglia, viene considerato negativo, e si inizia a parlare di turnover patologico, in quanto rappresenta sintomo di sofferenza interna all'impresa, di un'organizzazione del lavoro poco funzionale e di poca attenzione rispetto alla gestione dei dipendenti. Le cause che portano a questa condizione possono risiedere in una mancanza di trasparenza nelle comunicazioni, in mansioni poco chiare, nella mancanza all'interno dell'azienda di prospettive di crescita, nella presenza di conflitti interni mal gestiti, in responsabili poco attenti alla condizione e ai bisogni dei loro sottoposti e troppo direttivi oppure in un basso o assente coinvolgimento dei dipendenti rispetto alle attività e alle decisioni organizzative. Di conseguenza i lavoratori, sentendosi stressati e poco motivati, abbandonano il posto di lavoro appena possibile. Questa situazione produce degli effetti che si ripercuotono in maniera molto negativa sull'azienda.

Una delle conseguenze principali riguarda la perdita di talenti, nonché dei profili altamente qualificati, i quali essendo molto ricercati nel mercato del lavoro, spesso sono i primi ad andarsene a favore delle aziende concorrenti. Un altro effetto concerne le ripercussioni che le dimissioni di alcuni dipendenti producono sugli altri che rimangono, i quali sono stimolati a chiedersi i motivi di queste decisioni e si trovano in difficoltà per dover costantemente costruire relazioni da zero con nuovi colleghi. Altre conseguenze fanno riferimento al disorientamento per i responsabili, che trovandosi in un contesto di continuo cambiamento potrebbero riscontrare problemi nel mantenimento di una coesione all'interno del gruppo e a gestire l'assegnazione dei compiti; al peggioramento dei servizi, in quanto, come rilevato da Leonard A. Schlesinger e James L. Heskett (1991; citati da Medhi, 2023), il "circolo vizioso" del turnover continuo dei dipendenti genera un atteggiamento di indifferenza nei confronti dei clienti e un servizio di poca qualità; al danneggiamento della reputazione dell'azienda, che va a compromettere la capacità di attrazione di nuovi talenti; e infine, ai costi diretti e indiretti che provoca.

Secondo alcuni recenti studi di Randstad⁹ ad incidere sul tasso di turnover giocano un ruolo importante anche la cultura aziendale e la qualità del processo di selezione. L'attuale contesto mette in evidenza l'importanza crescente della diversità. Un'indagine recente svolta dalla rete di società di comunicazione e consulenza *The Weber Shandwick Collective (TWSC)*¹⁰ ha rilevato che il 47% dei millennials effettua una valutazione dei programmi di diversità e inclusione delle potenziali aziende datrici di lavoro prima di prendere una decisione definitiva. È opportuno sottolineare che la mancanza di attenzione da parte delle aziende per un ambiente inclusivo sul posto di lavoro può portare a un alto tasso di ricambio del personale (Mehdi, 2023).

Al fine di migliorare la fedeltà dei dipendenti, rileviamo ancora con lo studio di Mehdi, le aziende devono intraprendere un processo di profonda trasformazione dell'ambiente lavorativo. Questa trasformazione può comportare l'implementazione di misure volte a ridurre il divario salariale tra le diverse categorie di lavoratori o a contrastare comportamenti inappropriati che possono verificarsi negli ambienti di lavoro. Inoltre, in ambito aziendale spesso viene trascurata la corretta implementazione di processi di selezione efficienti, principalmente a causa delle limitate risorse temporali e finanziarie che spingono le organizzazioni a riempire le posizioni vacanti nel minor tempo possibile. Questa prospettiva a breve termine porta spesso a sacrificare la pianificazione strategica per l'adozione di colloqui con i candidati incoerenti, basati principalmente su reazioni istintive. Il problema che ne deriva è che le persone più adatte non vengono selezionate. In tale approccio Mehdi rintraccia una formula sicura per un alto tasso turnover, poiché l'assunzione di individui non idonei comporta inevitabilmente grandi problemi futuri. Altresì, un turnover fuori controllo comporta una serie di costi sia diretti che indiretti che impattano sull'organizzazione e sul suo funzionamento. Tra i costi diretti sono comprese le spese sostenute per l'intero processo di ricerca e selezione del personale, nonché per l'integrazione dei nuovi dipendenti. Queste spese includono la formazione necessaria e le eventuali modifiche o riorganizzazioni dello spazio aziendale per accogliere i nuovi membri. I costi indiretti, invece, sono rappresentati dalla riduzione della produttività e dall'impatto a livello emotivo sul clima aziendale. Tale riduzione si verifica in quanto parte del tempo che in precedenza era dedicato alla produzione deve ora essere impiegato

⁹ <https://www.randstadusa.com/business/business-insights/employee-retention/your-best-employees-are-leaving-it-personal-practical/>.

¹⁰ <https://webershandwick.com/news/millennials-at-work-perspectives-on-diversity-inclusion>.

per l'inserimento dei nuovi dipendenti. Ciò comporta un aumento dei carichi di lavoro per i membri del team esistente, i quali devono assumere temporaneamente i compiti di coloro che si occupano dell'introduzione dei nuovi arrivati. Questo sovraccarico di lavoro può causare stress e tensioni all'interno del gruppo.

Altra conseguenza negativa che lo studioso rileva è rappresentata dall'insoddisfazione dei clienti. Come spiegato precedentemente, la presenza di un elevato tasso di turnover può influire sulla qualità del servizio offerto, portando a un'esperienza meno soddisfacente per i clienti stessi. Di conseguenza, l'azienda rischia di perdere la fiducia e la fedeltà dei suoi clienti. Inoltre, il fenomeno del turnover può conferire una reputazione negativa all'azienda, influenzando sui dipendenti che rimangono, sull'attrattiva per la nuova forza lavoro e sui clienti. L'immagine aziendale può essere compromessa a causa della percezione di instabilità e di una mancanza di continuità nell'organizzazione e questo può portare a un calo della motivazione e dell'impegno dei dipendenti, nonché a una diminuzione dell'attrattiva dell'azienda per i potenziali nuovi talenti.

Molteplici studi e fonti hanno tentato di quantificare il costo del turnover. Secondo alcuni, come ad esempio il sondaggio condotto da Gallup, il costo per sostituire un dipendente può arrivare al doppio del suo stipendio annuale. Altri studi, citati da Forbes, sostengono che il turnover può rappresentare fino al 33% dello stipendio annuale di un dipendente. È importante considerare che il costo effettivo dipende anche dalla posizione del lavoratore all'interno dell'azienda e dal grado di qualificazione del suo ruolo. In ogni caso, è evidente che un elevato flusso di lavoratori in entrata e in uscita costituisce un onere finanziario significativo per l'azienda (Medhi, 2023).

3.5 Cosa vogliono le persone: quali strategie per fidelizzare i collaboratori in azienda

Al fine di contrastare l'impatto dei vari fenomeni che si sono presentati nel mercato del lavoro, i dirigenti devono cercare di capire in maniera approfondita le ragioni che spingono i dipendenti ad abbandonare l'organizzazione e molti di loro si trovano ancora in difficoltà nel conseguire tale obiettivo.

Secondo una ricerca di McKinsey¹¹, quando è stato chiesto ai datori di lavoro di spiegare le ragioni che avevano portato i loro dipendenti a dimettersi, essi hanno risposto facendo riferimento a questioni quali la remunerazione, il bilanciamento tra lavoro e vita privata e le scarse condizioni di salute, sia fisica che emotiva. Sebbene tali problematiche risultassero significative per i dipendenti, non lo erano tanto quanto i datori di lavoro pensavano. Al contrario, i primi tre fattori menzionati dai dipendenti come motivazioni alla base delle loro dimissioni sono stati la mancanza di apprezzamento da parte dell'organizzazione (54%) o dei propri superiori (52%) e l'assenza di un senso di appartenenza al contesto lavorativo (51%). I dipendenti non bianchi o di origine multirazziale si dimostravano maggiormente propensi rispetto ai loro colleghi bianchi a spiegare le proprie dimissioni con la mancanza di un sentimento di appartenenza all'interno dell'azienda. Tale evidenza costituisce una preoccupante testimonianza delle disuguaglianze che i dipendenti di colore e altri gruppi minoritari devono ancor oggi affrontare (De Smet et al., 2021).

Un ulteriore studio condotto in Italia da Lifeed (Marchi, 2022) comprendente circa 5000 partecipanti ha rilevato che il 29%, soprattutto donne, desidera maggiore libertà in termini di espressione e creatività e che il 31%, in particolare tra gli under 35, pensa che ci sia bisogno di più rispetto inteso come gentilezza, inclusione e collaborazione. In riferimento all'ambiente, il desiderio di lavorare all'aperto a contatto con la natura è stato espresso dal 34% dei partecipanti e il 23% ritiene i valori di sostenibilità e rispetto per l'ambiente fondamentali nella scelta occupazionale. Secondo il 15% del campione il luogo di lavoro dovrebbe essere dinamico, flessibile e tecnologico, mentre per il 14% e in particolare per gli uomini di età compresa tra i 35 e i 50 anni, stimolante, ricco di occasioni di relazione, scambio e condivisione. Un altro 14% considera fondamentali bisogni come l'indipendenza nel senso di disponibilità di spazi personali e tranquillità e 16% necessita di sicurezza, ordine e organizzazione (Marchi, 2022).

Al fine di prevenire un alto tasso di turnover, è importante che le aziende adoperino efficaci strategie di fidelizzazione dei dipendenti, che siano in grado di mantenere il capitale più importante dell'organizzazione sereno, soddisfatto e fiducioso, con l'obiettivo di ridurre le dimissioni. La fidelizzazione dei dipendenti è un processo

¹¹ <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>.

fondamentale in quanto esercita un'influenza diretta sulla redditività e sulla produttività di un'organizzazione.

Come abbiamo avuto modo di evidenziare, la sostituzione dei dipendenti costituisce un compito impegnativo e costoso: quando si presenta la necessità di colmare una posizione vacante, si rende indispensabile avviare una serie di procedure quali colloqui, formazione per i nuovi assunti e misure finanziarie ad alta intensità di risorse. In aggiunta, occorre considerare il periodo di tempo necessario affinché il nuovo dipendente raggiunga un livello di efficienza paragonabile al suo predecessore, un processo che può protrarsi fino a otto mesi (Medhi, 2023). Nell'insieme, è nell'interesse di un'organizzazione, sia dal punto di vista finanziario che produttivo, sforzarsi per trattenere i talenti al proprio interno, perché è vero che le politiche e le strategie per trattenere i lavoratori nella propria azienda hanno un costo, ma si tratta di una spesa decisamente inferiore rispetto a quella che si presenta quando certi piani non vengono adottati. Per questo motivo, nel corso del paragrafo proporrò una serie di buone pratiche per la fidelizzazione dei lavoratori in azienda, categorizzate sulla base di diversi aspetti organizzativi, che sono state tutte sviluppate a partire da due considerazioni relative alle persone che riguardano la parte emozionale di cui gli esseri umani sono costituiti e la necessità di fornire loro precisi punti di riferimento per far sì che l'ansia non sopraggiunga (Catarozzo, 2023).

Uno dei principali aspetti da considerare per la messa in atto di soluzioni che possano essere adottate per migliorare le condizioni dei lavoratori, facendo in modo che restino in azienda, riguarda l'implementazione di piani di crescita e di carriera. Considerando che alle persone non piace stare immobili a fare sempre le stesse cose, giacendo nell'incertezza, dare delle prospettive di crescita e di carriera potrebbe rappresentare un buon elemento di motivazione.

E certamente provare ad indagare il *come* ci consente di aprire la strada verso pratiche efficaci. Stilare, sin dal momento dell'assunzione, una "scheda collaboratore" che racchiuda le caratteristiche del dipendente, creando un legame tra raggiungimento degli obiettivi e crescita professionale, conferisce l'idea di sviluppo e di miglioramento continui al collaboratore, il quale potrà ambire ad ottenere delle evoluzioni rispetto allo stipendio e alla crescita nel ruolo, nelle funzioni, nelle responsabilità e nella soddisfazione. Altre strategie possono essere sviluppate dal punto di vista del clima interno in riferimento a diverse prospettive. Per quanto riguarda le relazioni tra colleghi,

l'organizzazione di attività di team building, coaching o ritiri aziendali possono incentivare il loro sviluppo. Un altro modo di facilitare le relazioni tra le persone è quello di predisporre in maniera adeguata e stimolante gli spazi interni all'azienda, come l'area mensa e gli spazi di condivisione. Anche la comunicazione interna è fondamentale, dunque è auspicabile che le informazioni giungano dall'alto in maniera univoca, chiara, tempestiva e centralizzata evitando la loro circolazione distorta tra i corridoi. Questa modalità di comunicazione verrà percepita dai collaboratori come un atto di cura e attenzione verso di loro, tramite il quale l'azienda si ritaglia del tempo per renderli consapevoli di ciò che concerne la vita aziendale. Un altro elemento legato all'aspetto del clima interno comprende le relazioni di tipo gerarchico con i responsabili (Catarozzo, 2023). Guadagnare la fiducia dei dipendenti tramite la creazione di buone relazioni che enfatizzino l'onestà, la trasparenza e la collaborazione, fare sentire la squadra connessa e riconoscere i successi e gli sforzi dei dipendenti, attraverso la programmazione di attività di condivisione e ringraziando i propri collaboratori per l'impegno e i risultati raggiunti, consente ai dipendenti di sentirsi a proprio agio, stimolati, coinvolti e motivati a fare del loro meglio. Anche sfidare in maniera costruttiva i dipendenti, spingendoli fuori dalla loro comfort zone, supportandoli, premiando gli sforzi, facendo attenzione a non esagerare e stabilendo che il fallimento è accettabile e che l'esperienza è preziosa per imparare, è un ottimo modo per stimolarli a raggiungere la loro massima efficienza e per mostrar loro nuove prospettive. E su questo si innesta perfettamente la promozione di una cultura del feedback, molto importante per la crescita e lo sviluppo dei dipendenti. I feedback rappresentano uno strumento utile che permette ai collaboratori di comprendere i propri punti di forza e quelli da migliorare. Nella comunicazione dei feedback è importante che ci sia un bilanciamento tra riscontri positivi e negativi per far sì che le persone che li ricevono possano capire dove è necessario impegnarsi maggiormente senza abbattersi e mantenendo la motivazione.

Uno studio della Harvard Business Review suggerisce che il rapporto ideale tra commenti positivi e negativi dovrebbe avere una media di quasi sei feedback positivi per ogni osservazione negativa. A fronte di ciò risulta importante programmare sessioni di incontri con i dipendenti per discutere delle loro prestazioni e obiettivi curandosi di fornire commenti positivi con frequenza (Spinoza, 2023). Tuttavia, non è da trascurare l'incoraggiamento di feedback da parte dei dipendenti, attraverso incontri individuali con

il proprio manager o sotto forma di sondaggi anonimi, al fine di consentire l'instaurarsi di una cultura costruttiva all'interno dell'organizzazione.

Il monitoraggio del clima interno all'azienda rappresenta un'azione utile per restare aggiornati sulla situazione interna. Due strumenti particolarmente utili per questo fine sono le survey e le interviste individuali. Le survey sono questionari, composti da domande chiuse, a risposta multipla o aperte, che vengono erogati in modalità anonima tramite le piattaforme digitali che consentono ai sottoposti di esprimere opinioni, idee o stati d'animo.

L'incoraggiamento della creatività rappresenta un altro aspetto importante che può produrre effetti positivi. Per un'organizzazione è fondamentale mantenere la creatività con continuità per poter stare al passo con i cambiamenti costanti della società, pertanto, sarebbe bene riconoscere e tenere a mente che nuovi spunti di riflessione e l'innovazione possono venire da qualsiasi livello di un'organizzazione. Dunque, ove possibile, è importante consentire ai dipendenti di offrire suggerimenti. Questo genere di azioni consente ai dipendenti di sentirsi ascoltati e coinvolti nel processo di innovazione, sensazione che attualmente, secondo un sondaggio di Gallup, possono dire di provare solo circa quattro dipendenti su dieci ed esclusivamente pochissime volte l'anno. Quindi, per rendere possibile ciò, potrebbero essere utili metodi come la creazione di opportunità ricompensate, come concorsi o incarichi dove i dipendenti possano sentirsi stimolati ad esprimere le loro idee, e l'assunzione di uno staff diversificato da cui possono emergere punti di vista ed esperienze diversi. Inoltre, la promozione di programmi di formazione sul posto del lavoro è rilevante per il miglioramento dei propri dipendenti e per far sentire loro apprezzati e considerati rispetto alla propria crescita. Anche la promozione dell'inclusione influisce particolarmente sul benessere dei dipendenti, sulla produttività e sulla competitività delle organizzazioni nel mercato del lavoro. Infatti, secondo una ricerca di Deloitte, le imprese inclusive risultano più produttive dell'80% rispetto alle loro pari.

Un altro elemento importante riguarda l'evitamento di improvvisi cambiamenti all'interno del posto di lavoro, perché per quanto il cambiamento sia inevitabile, senza una comunicazione chiara e con conseguenze improvvise può anche risultare stressante. Perciò, quando è necessario apportare delle modifiche, sarebbe utile adottare un

approccio graduale che faciliti l'accettazione della nuova situazione ai dipendenti e rendersi disponibili nel caso di domande o dubbi da parte loro.

Ultimo per ordine, ma non per importanza, l'aspetto riguardante l'organizzazione del lavoro e la flessibilità, per i quali risulta imprescindibile fare riferimento alla dotazione tecnologica, ovvero la messa a disposizione degli strumenti di cui i collaboratori necessitano per lo svolgimento del loro lavoro in maniera adeguata. Attraverso la fornitura di risorse che permettano ai dipendenti di lavorare bene, le persone si sentono valorizzate e percepiscono che l'azienda sta investendo su di loro. La flessibilità concerne tutte quelle dimensioni che rendono agevole ai lavoratori la possibilità di raggiungere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata. È probabile che i dipendenti quando sentono di avere tempo adeguato al di fuori del lavoro aumentino la loro efficienza restando all'interno dell'organizzazione. Quindi è auspicabile tenere gli straordinari dei dipendenti monitorati e, dove possibile, esplorare opzioni di lavoro da remoto. Anche fornire delle pause durante l'attività lavorativa e periodi di riposo adeguati risulta essenziale affinché i dipendenti possano sentirsi meno sovrastati dal lavoro e migliorare le loro prestazioni. In riferimento all'aspetto della sicurezza, la creazione di un ambiente pulito e sicuro è influente, considerando che in situazioni a tempo pieno i dipendenti trascorrono gran parte della loro giornata sul posto di lavoro. Una strategia utile è quella di organizzare piani di monitoraggio e valutazione dei rischi regolari, aggiornando i protocolli di salute e sicurezza, per far sentire il personale al sicuro.

Concludiamo prendendo in esame lo stipendio: non è il primo, ma nemmeno l'ultimo fattore importante che le persone prendono in considerazione ai fini della decisione di restare in un posto di lavoro. I dipendenti vogliono che il loro impegno sia riconosciuto con un compenso adeguato, che gli permetta di coprire il costo della vita e di provvedere alle loro famiglie; perciò, il mantenimento di uno stipendio competitivo risulta pur sempre una questione fondamentale (Spinoza, 2023). Sarà interessante individuarne il reale peso percepito.

CAPITOLO 4

Le dimensioni della ricerca

4.1 costrutti teorici per la costruzione delle dimensioni

Perseguendo sempre il nostro tentativo di comprendere cosa spinge le persone a legarsi ad un'organizzazione, nella presente indagine, per la costruzione delle dimensioni della ricerca, è stata considerata l'interrelazione fondamentale tra tre costrutti principali, riportata nello studio di Coli e collaboratori (2012), quali benessere organizzativo, clima organizzativo e cultura organizzativa, che possono generare empowerment organizzativo. Per capire a fondo cosa si intende con benessere organizzativo ci forniamo della definizione messa a disposizione da Pilati e Tosi (2017), la quale lo descrive come aspetto che fa riferimento alle condizioni all'interno di un'organizzazione che definiscono la promozione, il mantenimento e il miglioramento della salute e del benessere psicologico, fisico e sociale delle persone che ne fanno parte.

Per il sostenimento e la promozione del benessere organizzativo è stato stipulato nel 2004 un accordo europeo mirato alla tutela dei lavoratori sottoposti a condizioni di forte stress sul posto di lavoro. Questo patto ha permesso l'emanazione della normativa volta alla valutazione dello stress lavoro-correlato, anticipata nel D.Lgs. 81/08 (art. 28 c1 bis ex D.Lgs. 106/09), la quale ha fatto emergere una serie di fattori legati al contenuto e al contesto del lavoro che, secondo la ricerca psicosociale, sono ritenuti alla base del benessere e del malessere rivoluzionando in qualche modo quello che fino a quel momento veniva considerato il modo di lavorare. La norma volge l'attenzione all'instaurazione dei criteri per le valutazioni successive ai danni, che risultano da rischi psicosociali quali stress, violenze e molestie, e a offrire strumenti per la valutazione programmata e preventiva.

Per prevenire i problemi causati da situazioni di stress, le valutazioni periodiche effettuate dalle organizzazioni consentono di individuare i maggiori indicatori di salute organizzativa, i quali possono consistere in: positivi, negativi e sintomi psicofisiologici. Quest'ultimo stato viene misurato attraverso l'utilizzo di indicatori soggettivi, in riferimento alle percezioni e ai sintomi, e oggettivi, come il tasso di assenteismo, infortuni e turn over. Gli indicatori positivi si classificano secondo tre livelli: uno individuale, per

ciò che concerne la soddisfazione, l'impegno, il desiderio di andare al lavoro, l'opportunità di crescita, la partecipazione e il bilanciamento positivo tra lavoro e vita privata; uno di gruppo, che riguarda le relazioni interpersonali positive, il senso di appartenenza al team e i valori condivisi; e uno organizzativo, che fa riferimento alla credibilità del management e alla percezione di successo rispetto all'organizzazione. Diversamente, gli indicatori negativi si attengono a due livelli: il livello individuale, che identifica stati d'animo, sentimenti, comportamenti come il risentimento nei confronti dell'organizzazione, l'aggressività inabituale, il nervosismo, sentimenti di inutilità, di irrilevanza, di disconoscimento, forte disagio, disinteresse per il lavoro, desiderio ossessivo di cambiare lavoro, aderenza formale alle regole, anaffettività lavorativa e la lentezza nell'esecuzione delle attività; il livello organizzativo invece è utile per la rilevazione della confusione in relazione ai ruoli e alle responsabilità organizzativi, della mancanza di propositività e iniziativa e dell'assenteismo (Pilati & Tosi, 2017).

Schneider e i suoi colleghi (2012) concordano ampiamente sul fatto che il benessere di un'organizzazione derivi da vari elementi, tra cui il concetto di clima organizzativo. Quest'ultimo riflette l'atmosfera predominante che avvolge l'organizzazione, plasmando il morale dei collaboratori e l'intensità delle relazioni tra individui, alimentando così sentimenti di appartenenza e affetto reciproco. Il clima organizzativo gioca un ruolo cruciale nel modellare l'atteggiamento dei lavoratori nei confronti delle loro prestazioni e delle interazioni personali e, a sua volta, è profondamente influenzato dal livello di aderenza dei dipendenti alla cultura dell'organizzazione. L'analisi del clima organizzativo può essere affrontata mediante diverse prospettive. L'approccio culturale più recente sottolinea l'importanza delle interazioni interpersonali nell'influenzare la percezione del clima organizzativo da parte dei membri dell'organizzazione (Schneider et al., 2012). Questo approccio, seguendo l'idea di Ashforth (1985; citato da Coli et. al, 2012), pone al centro il concetto di cultura organizzativa, affermando che non esistono differenze sostanziali tra i concetti di clima organizzativo e cultura organizzativa. Conseguentemente, seguendo l'idea di Berger e Luckmann (1967; citati da Coli et. al, 2012), questa prospettiva si concentra principalmente sui gruppi, piuttosto che sugli individui singoli, e nello specifico sul modo in cui i gruppi costruiscono e danno un'interpretazione alla realtà. Si assume, inoltre, che i processi interpretativi influenzino il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni. Questi significati ed evoluzioni

sono mediati dalla cultura organizzativa esistente e dai valori specifici di un'organizzazione in particolare, i quali costituiscono punti di riferimento cruciali per le azioni e l'agire organizzativo dei suoi membri.

Secondo Coli e colleghi (2012), per esaminare l'ambiente organizzativo occorre considerare due tipi di relazioni: quelle tra i collaboratori e l'organizzazione e quelle tra i dirigenti e i dipendenti. Queste connessioni sono influenzate dagli scambi tra risultati e obiettivi, dalla struttura gerarchica, dalla gestione dei processi, dagli stili di leadership e dal comportamento individuale. Anche se un ambiente favorevole non garantisce l'efficienza dell'organizzazione, è altamente probabile che una buona prestazione operativa derivi dalla presenza di sostegno, collaborazione e dipendenti motivati, che lavorano con dedizione ed efficienza.

Come affermano Pilati e Tosi (2017), la cultura organizzativa si compone dei modi di pensare, sentire e reagire appresi e trasmessi specialmente tramite simboli, i quali caratterizzano in modo unico i vari gruppi all'interno dell'organizzazione. Essa è plasmata principalmente dal carattere nazionale, ovvero dalla combinazione di valori culturali come la libertà individuale e le opinioni sul bene dell'umanità. Esistono anche fattori esterni che influenzano la cultura organizzativa, come l'ambiente naturale e gli eventi storici che hanno modellato la società, e su cui l'organizzazione ha un controllo limitato o nullo. Tuttavia, la fonte più diretta di cultura per un'organizzazione proviene da fattori specifici ad essa. Pertanto, sebbene due imprese simili operanti nello stesso Paese siano soggette alle stesse influenze culturali e nazionali, le loro esperienze uniche e separate daranno origine a culture organizzative differenti. In aggiunta, la cultura aziendale può essere considerata come un flusso in costante mutamento di apprendimento su cui si può agire, in quanto è sempre in evoluzione. È di fondamentale importanza capire che il clima organizzativo si riferisce alle impressioni che i dipendenti hanno riguardo all'azienda in cui lavorano, mentre la cultura descrive l'essenza stessa dell'organizzazione. Di conseguenza, il clima organizzativo rappresenta una dimensione interna dell'azienda che influenza il modo in cui i dipendenti si comportano. Questo può essere compreso analizzando i valori associati a un insieme specifico di attributi e caratteristiche dell'organizzazione stessa.

Dagli studi di Coli e collaboratori (2012), è emerso che verso la fine degli anni '70, il concetto di "empowerment" si introduce nel linguaggio organizzativo con l'intento di

descrivere un processo sia individuale che collettivo. Tale processo mira a conferire potere agli individui che, inizialmente, possono trovarsi in situazioni di svantaggio e dipendenza. Quaglino (1999; citato da Coli et. al, 2012), aggiunge che l'obiettivo è rendere queste persone "potenti" (empowered), aumentando la loro capacità di autodeterminarsi e di autoregolarsi, favorendo così lo sviluppo di un sano senso di autostima e fiducia nelle proprie capacità. L'empowerment organizzativo abbraccia i processi e le strutture all'interno di un'organizzazione, i quali consentono di aumentare la partecipazione dei membri e di migliorarne l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Le organizzazioni che mettono a disposizione gli strumenti per consentire alle persone di avere un certo senso di controllo sulla propria esistenza possono essere definite "organizzazioni empowering".

Errante (2022), tentando di dare una spiegazione della nozione di empowerment, ha affermato che si tratta di un concetto di fondamentale rilevanza poiché è essenziale per migliorare la competitività delle aziende, consentendo ai dipendenti di assumersi la piena responsabilità e di sfruttare al massimo le proprie capacità e potenzialità; si traduce, inoltre, in una crescita professionale personale e al contempo genera benefici tangibili per l'organizzazione. Attraverso un metodo di potenziamento personale incentrato sull'individuo, si incentiva la crescita individuale e, di conseguenza, l'evoluzione dell'intera organizzazione. Questo si fonda sulla creazione di un ambiente aziendale che riconosca e apprezzi i dipendenti, promuovendo la loro crescita e il potenziamento dell'autostima e della responsabilità personale. Coli e colleghi (2012) hanno anche dichiarato che in situazioni di frequenti cambiamenti organizzativi, è essenziale prestare particolare cura alla valorizzazione del talento, poiché ciò comporta un aumento nei livelli di retention e motivazione del personale. Per Errante (2022) il concetto di empowerment, dunque, mira principalmente alla crescita individuale degli individui, alla ricerca di nuovi approcci gestionali innovativi e all'instaurazione di una cultura organizzativa totalmente nuova, il tutto con l'obiettivo ultimo di favorire un vantaggio competitivo tangibile per l'azienda.

Arrivati a questo punto della ricerca, è il momento di presentare le quattro dimensioni che sono state individuate per la costruzione dell'indagine. Queste ultime fanno riferimento agli aspetti riguardanti la salute delle organizzazioni, al fine di identificare gli aspetti più diffusi e significativi che le organizzazioni devono migliorare per trattenere il personale.

Un'ultima sezione è stata dedicata in particolare per la comprensione del punto di vista dei lavoratori rispetto ai fattori che li fanno allontanare e a quelli che li fanno rimanere in un posto di lavoro.

4.2 La sfera sociale: relazioni, equità e ascolto attivo

La prima dimensione che verrà analizzata è quella sociale, la quale è volta a raccogliere informazioni sulla qualità rispetto alla sfera relazionale, indagando le relazioni all'interno del contesto lavorativo tra colleghi, il funzionamento dei gruppi di lavoro, la presenza di conflitti, l'ascolto e l'equità all'interno dell'organizzazione. Con particolare riferimento al lavoro di Houston (2019), andiamo ora ad esplorare l'importanza che riveste la sfera relazionale nelle organizzazioni.

Il posto di lavoro occupa una posizione centrale nella vita di molte persone, rappresentando l'attività per la quale impiegano la maggior parte del tempo durante la loro quotidianità. Di conseguenza, è molto importante che i dipendenti all'interno di qualsiasi organizzazione si sentano connessi e supportati dai loro colleghi, subordinati e leader. Le interazioni sociali positive tra i dipendenti sono fondamentali per la dinamica del lavoro. Sono proprio, infatti, le relazioni sociali positive che orientano il successo o il fallimento delle organizzazioni. Umberson e Montez (2010; citati da Houston, 2019), affermano che gli psicologi hanno da tempo identificato il desiderio di connessione con gli altri come un bisogno umano fondamentale, il che conferisce alle relazioni interpersonali un ruolo importante sulla qualità della nostra salute fisica e mentale. Gable e Gosnell (2011; citati da Houston, 2019), ipotizzando che gli esseri umani abbiano reti cerebrali separate per il pensiero sociale, hanno fatto emergere che le relazioni strette incidono sullo stato di salute degli individui, costruendo sistemi biologici che proteggono dagli effetti negativi dello stress. Inoltre, il cervello, in conseguenza a contatti sociali positivi, produce ossitocina, un ormone legato all'affidabilità e alla motivazione ad aiutare gli altri sul posto di lavoro.

Al contrario, dagli studi di Gallup (2015; citato da Houston, 2019) è emerso che, quando si sperimenta dolore sociale, come il sentimento di isolamento, il cervello attiva la stessa regione che risponde al dolore fisico. Relazioni positive sul posto di lavoro, che si caratterizzano per la cooperazione, la fiducia e l'equità, attivano il centro di ricompensa

del cervello e si traducono in un miglioramento del benessere complessivo, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, andando ad influire anche sul coinvolgimento nel lavoro. Organizzazioni con elevati livelli di coinvolgimento dei dipendenti hanno dimostrato di ottenere benefici in termini di riduzione dei costi aziendali, migliori prestazioni, minore turnover e assenteismo e minori incidenti relativi alla sicurezza.

Hamilton (2007; citato da Houston, 2019) dichiara che l'interazione sociale tra collaboratori favorisce anche il trasferimento di conoscenze e l'aumento della produttività, incoraggiando l'innovazione nel contesto lavorativo. La presenza di fiducia tra i membri del team aumenta la probabilità nei componenti di impegnarsi in comportamenti positivi e collaborativi, che a loro volta aumentano l'accesso ai dipendenti a risorse preziose derivanti dall'aiuto, dalla guida, dai consigli e dai feedback rispetto a varie questioni inerenti al lavoro (Hamilton, 2007; citato da Houston, 2019). Inoltre, uno studio condotto da Basford e Offermann (2012; citati da Houston, 2019) ha evidenziato che, quando le relazioni interpersonali con i colleghi sono buone, sia i dipendenti di basso che di alto livello riportano livelli maggiormente elevati di motivazione. Gli ambienti di lavoro che incoraggiano interazioni informali e relazioni positive tra i dipendenti promuovono la soddisfazione e il legame con l'organizzazione. Al contrario, la mancanza di interazione sociale può portare a un senso di isolamento e avere effetti negativi sulla salute e sulla permanenza dei dipendenti in azienda. Le interazioni sociali tra colleghi di pari livello offrono un importante supporto informativo ed emotivo, creando un senso di inclusione e connessione. È anche vero, d'altro canto, che anche se sia datori di lavoro che dipendenti cercano di instaurare relazioni significative con gli altri sul posto di lavoro, queste ultime possono essere ostacolate dall'emergere di attriti. I conflitti fanno riferimento alla presenza di difficoltà nei rapporti con gli altri legati a situazioni di contrapposizione. Nel corso dell'elaborato abbiamo potuto comprendere che i conflitti sono una parte naturale delle interazioni umane, ma se gestiti in modo non adeguato, possono avere conseguenze negative sul benessere organizzativo. Accettare e comprendere la natura dei conflitti permette di identificare le cause sottostanti e di adottare strategie per gestirli in modo costruttivo. Una gestione proattiva dei conflitti riduce lo stress e le tensioni, consente con il tempo di ridurre al minimo le interazioni negative tra i dipendenti, contribuendo a mantenere un clima organizzativo positivo e a

promuovere una comunicazione aperta che favorisca la fiducia e la costruzione di relazioni autentiche (Houston, 2019).

L'aspetto dell'equità, inserito nella sfera sociale, è legato alla percezione generale della giustizia all'interno dell'organizzazione e alla correttezza nel trattamento che l'organizzazione riserva alle persone in relazione ai rispettivi comportamenti (Pilati & Tosi, 2017). Con lo scopo di far comprendere l'importanza che questo elemento riveste all'interno di qualsiasi organizzazione, richiamiamo la teoria dello scambio sociale di Blau (1987; citati da Subramanian et al., 2022). Secondo Blau, le persone si comportano seguendo norme di reciprocità, ricambiando i comportamenti positivamente o negativamente in base ai benefici o danni percepiti. Questa asserzione si riferisce ad azioni volontarie motivate dai benefici che si possono ottenere da altri individui. La ricerca ha evidenziato l'importanza dello scambio sociale per comprendere le relazioni in cui vi è uno scambio reciproco di risorse tra due parti. Sulla base di quanto affermato da Cropranzano e Mitchell (2005; citati da Subramanian et al., 2022), le norme di reciprocità suggeriscono che azioni benefiche da una parte portino a una risposta simile da parte dell'altra parte in una relazione bilaterale. A sostegno di questa idea, gli studi effettuati da Muthusamy e White (2005; citati da Subramanian et al., 2022) hanno dimostrato che i riceventi si sentono stimolati a restituire favori tangibili e immateriali, sia di natura sociale (come influenza, status e amore) che economica (come denaro, informazioni, beni e servizi). Ad esempio, quando i dipendenti percepiscono che i loro superiori distribuiscono i premi in modo moralmente corretto, tendono a vedere aumentare i sentimenti di gratitudine. Questo può avvenire perché le persone si sentono fortunate a far parte di un'organizzazione che mette in evidenza la giustizia e la trasparenza nella distribuzione dei benefici. Inoltre, essere beneficiari di tali azioni può aumentare l'autostima dei dipendenti poiché vengono riconosciuti per i loro contributi preziosi. Anche se alcuni collaboratori potrebbero non ricevere benefici dai propri superiori attraverso lo scambio sociale, possono comunque provare gratitudine perché la giustizia distributiva stabilisce norme di inclusione ed esclusione, in modo che coloro che meritano benefici siano visibili e riconosciuti collettivamente. Questo implica che, se un dipendente percepisce che leader e collaboratori si comportano in modo equo, sarà più incline ad impegnarsi e ad esprimere sentimenti positivi nei confronti dell'organizzazione (Subramanian et al., 2022).

L'ultimo aspetto che viene analizzato nella dimensione sociale, basandoci sull'apporto di Roy (2023), è l'ascolto, il quale riguarda i comportamenti che rappresentano la disponibilità a comprendere e ad adattarsi alle esigenze sia dell'organizzazione che dei suoi componenti. In particolare, l'ascolto attivo è una competenza fondamentale per i leader e per l'organizzazione nel suo complesso al fine di garantire una comunicazione efficace, in cui ci si concentra pienamente su ciò che viene detto anziché limitarsi ad ascoltare passivamente. L'obiettivo dell'ascolto attivo è comprendere le persone e le situazioni, acquisendo informazioni prima di rispondere. Questa decisione consapevole di ascoltare attentamente senza giudicare può migliorare notevolmente le relazioni interpersonali e promuovere un ambiente di lavoro sano e produttivo.

Roy afferma anche che la capacità di ascolto può variare da persona a persona; tuttavia, si tratta di un'abilità comunicativa che può essere sviluppata con dedizione e pazienza. È necessario sforzarsi di concentrarsi sulla prospettiva degli altri e guardare le cose da diverse angolazioni per il bene comune. In particolare, nei ruoli di leadership, l'ascolto attivo gioca un ruolo cruciale. Quando i dirigenti non ascoltano i punti di vista e le idee dei dipendenti, questo può generare risentimento e ridurre la produttività. Un feedback adeguato e la considerazione attiva delle opinioni dei dipendenti contribuiscono a creare un ambiente di lavoro sano e a promuovere prestazioni ottimali. La comunicazione interna solida è altrettanto essenziale per costruire una cultura di fiducia e comprensione reciproca, dove il dialogo è bidirezionale. Come già detto i conflitti sono inevitabili sul luogo di lavoro, ma una buona comunicazione, e in particolare l'ascolto attivo, possono risolvere molti di questi problemi. Quando ci concentriamo sull'ascolto attivo, riusciamo a comprendere e rispettare meglio i punti di vista degli altri, creando un ambiente di rispetto e comprensione reciproca. L'ascolto attivo favorisce relazioni migliori e un approccio empatico, e quando i membri di un ambiente di lavoro adottano questa pratica, le relazioni migliorano significativamente. Un elemento importante dell'ascolto attivo è l'auto-empowerment. In altre parole, capire ciò che è vantaggioso per l'individuo sul posto di lavoro permette di allargare la prospettiva e assumersi la responsabilità delle proprie azioni. Essere consapevoli dell'ambiente di lavoro e comunicare facilmente e con sicurezza con colleghi e membri dell'organizzazione diventa una naturale conseguenza. Per raggiungere il successo come organizzazione, sia i datori di lavoro che i dipendenti devono essere allineati con l'obiettivo comune. L'accettazione reciproca dei valori e della

visione dell'azienda gioca un ruolo fondamentale nell'instaurare una cultura aziendale coesa. Dunque, l'inserimento di nuovi dipendenti nel contesto organizzativo richiede ascolto attivo, accettando i loro feedback e opinioni, riducendo la confusione e aumentando il morale. L'ascolto attivo si rivela così un'abilità preziosa per creare un ambiente di lavoro inclusivo e stimolante, in grado di promuovere relazioni positive e una cultura aziendale solida portando benefici sia a livello individuale che organizzativo (Roy, 2023).

4.3 Obiettivi individuali: valorizzazione, premi e compensi, soddisfazione

Passando alla dimensione degli obiettivi individuali, intendiamo focalizzarci sugli scopi che gli individui hanno nel proprio lavoro, il cui raggiungimento è strettamente legato alla capacità di coinvolgimento dei dipendenti da parte delle organizzazioni.

Il coinvolgimento dei collaboratori è correlato alla valorizzazione, al conferimento di premi e compensi e alla soddisfazione nel lavoro, e fa riferimento al livello di connessione ed impegno che i dipendenti hanno nei confronti del proprio lavoro, del loro datore di lavoro e dell'organizzazione in generale (Pilati & Tosi, 2017).

La valorizzazione si riferisce all'esplorazione delle variabili inerenti all'apprezzamento percepito da coloro che lavorano all'interno delle organizzazioni. Questo è un aspetto importante da valutare perché, quando i lavoratori si sentono valorizzati e riconosciuti per il loro impegno, si sviluppa in loro un senso di soddisfazione e motivazione. Questa gratificazione li spinge ad essere più coinvolti nel proprio lavoro, poiché si sentono apprezzati per ciò che fanno e di conseguenza sono meno inclini a cercare opportunità di lavoro altrove e sono più propensi a rimanere a lungo termine all'interno dell'organizzazione. Valorizzando i dipendenti è possibile attirare l'attenzione di nuovi talenti; infatti, le organizzazioni che godono di una reputazione positiva per come valorizzano e trattano il proprio personale risultano più attraenti per i potenziali candidati. Questo può semplificare il processo di reclutamento e consentire all'azienda di attrarre i migliori talenti.

Un modo di valorizzare i propri collaboratori è quello di offrire opportunità di crescita e sviluppo professionale ai dipendenti, come formazione, programmi di mentoring e possibilità di avanzamento di carriera, oppure mettere a disposizione servizi di benessere per la cura della persona. Quando i dipendenti vedono la possibilità di progredire nella

propria carriera all'interno dell'organizzazione, o quando sentono che l'organizzazione si preoccupa per il loro benessere, sono più propensi a rimanere fedeli ad essa e ad impegnarsi (Zezza, 2022).

Secondo Angshuman (2023) il conferimento di premi e compensi è importante per il trattenimento dei talenti in azienda poiché agisce su vari aspetti che influenzano positivamente il coinvolgimento e la fedeltà dei dipendenti. I premi di riconoscimento per i dipendenti sono un modo significativo per onorare il loro operato e i comportamenti positivi all'interno delle organizzazioni. Questi premi possono essere assegnati a varie frequenze, come premi mensili o annuali, e possono comprendere diverse categorie in base alle mansioni e ai risultati dei dipendenti.

Esprimere apprezzamento ai dipendenti in modo semplice ma sincero, come con un elogio o un riconoscimento pubblico, può avere un impatto positivo sulla loro motivazione e soddisfazione lavorativa fornendo un'ampia gamma di benefici anche per l'azienda, tra cui, l'aumento dell'entusiasmo e della dedizione dei dipendenti, il miglioramento della cultura aziendale, dell'attrazione e del trattenimento dei talenti. Un programma di riconoscimenti ben strutturato aiuta a mitigare i problemi come il burnout dei dipendenti, l'assenteismo e l'abbandono del lavoro, contribuendo a mantenere alto il morale dei collaboratori. Il riconoscimento pubblico e i premi ispirano i membri del team a dare il meglio di sé, creando un clima di sana competizione all'interno dell'organizzazione, il che conduce a una maggiore crescita e successo aziendale. Se i dipendenti percepiscono che il loro lavoro e contributo all'organizzazione vengono riconosciuti e ricompensati in modo giusto, che la politica dei compensi è giusta e basata sul merito, si sentono più motivati a dare il massimo delle loro capacità per raggiungere gli obiettivi dell'azienda. Oltre a rendere l'organizzazione più competitiva agli occhi dei talenti esterni, un processo di compensazione trasparente ed equo è essenziale per creare un ambiente di lavoro armonioso e coeso. Inoltre, una progettazione adeguata al conferimento dei premi e dei compensi aiuta a riconoscere e premiare il valore aggiunto di ciascun dipendente. Questo è particolarmente importante per incentivare e motivare coloro che si distinguono per le loro prestazioni, creando un clima di competizione sana e di eccellenza all'interno dell'azienda.

Angshuman (2023), sostiene anche che una buona retribuzione e un attraente pacchetto di benefici possono contribuire al benessere finanziario dei dipendenti e alla loro

soddisfazione sul lavoro. L'influenza che il salario esercita sui dipendenti si determina per la sua percezione da parte loro come valore che il datore di lavoro attribuisce ad una persona in quanto lavoratore o lavoratrice. Per questo motivo è essenziale che il salario, se non particolarmente alto, deve essere perlomeno adeguato. È più probabile che un individuo realizzi il suo potenziale se è soddisfatto della propria retribuzione, sentendosi apprezzato e motivato a fare un buon lavoro. Dipendenti felici e soddisfatti tendono ad essere più produttivi e ad avere una migliore salute mentale, aumentando quindi l'efficienza e la stabilità dell'organizzazione.

Andando più a fondo nell'aspetto della soddisfazione lavorativa, questa si manifesta quando c'è un'armonia tra i propri interessi personali e il lavoro svolto, quando si possono mettere a frutto le proprie competenze in modo ottimale, e quando si condivide una visione positiva dell'azienda. La possibilità di costruire la propria identità sia personale che professionale influenza la soddisfazione nel contesto lavorativo riflettendosi sulle relazioni con la struttura aziendale e sulla gestione delle attività lavorative (Franceschini, 2018).

Edwards (2020) suggerisce che l'analisi della soddisfazione dei lavoratori permette di individuare tempestivamente i problemi e le insoddisfazioni che possono influenzare negativamente il morale e l'efficienza dei lavoratori, consentendo all'organizzazione di intervenire rapidamente per risolvere le problematiche e migliorare l'ambiente lavorativo complessivo. Monitorare costantemente la soddisfazione dei lavoratori consente di individuare segnali di allarme e adottare misure correttive migliorando la produttività complessiva dell'organizzazione; infatti, dipendenti soddisfatti tendono ad essere più motivati, coinvolti e produttivi indipendentemente dalla loro posizione o salario determinando la riduzione del turnover complessivo e di conseguenza i costi connessi alla sostituzione e alla formazione di nuovi dipendenti. Con questo, vogliamo sottolineare che una buona retribuzione da sola non costituisce la chiave per la felicità dei dipendenti: ciò che conta maggiormente risiede nelle piccole cose che fanno sentire le persone riconosciute del proprio valore e che soddisfano i loro bisogni per il raggiungimento di un buon equilibrio tra lavoro e vita privata, il coinvolgimento aziendale, la promozione di una comunicazione sincera e la possibilità di crescita professionale.

Per riuscire a comprendere dove andare ad operare per rendere felici i propri dipendenti, la cosa migliore da fare sarebbe quella di chiedere ai diretti interessati. Tuttavia ci sono

alcuni fattori costanti che emergono dallo studio trimestrale di Randstad Workmonitor¹² sulla soddisfazione dei collaboratori quali: la possibilità per i dipendenti di definire le loro motivazioni personali attraverso discussioni individuali e di gruppo; la riduzione del controllo eccessivo che permette loro di sentirsi maggiormente fiduciosi e responsabili; il miglioramento dell'ambiente lavorativo; la promozione di una comunicazione aperta a tutti i livelli aziendali in modo che le persone si sentano a loro agio nell'esprimere opinioni e preoccupazioni; la flessibilità nelle scadenze quando possibile per ridurre lo stress e la gestione dei progetti; l'implementazione di programmi di ricompensa e riconoscimento (Edwards, 2020).

In conclusione, quando un'organizzazione si impegna a rispondere alle esigenze dei suoi lavoratori, si apre la strada a un'atmosfera di collaborazione e produttività. La valutazione della soddisfazione dei collaboratori non solo fornisce un'opportunità per il progresso individuale, ma anche per l'evoluzione collettiva della cultura aziendale. Conoscere le prospettive dei dipendenti riguardo alla cultura aziendale diventa un punto di partenza per l'ottimizzazione del contesto lavorativo in cui, attraverso miglioramenti mirati, si può creare un ambiente più funzionale, inclusivo e appagante. Il veicolo di questa trasformazione è rappresentato anche dai feedback costruttivi, che guideranno il percorso di miglioramento continuo. Attraverso un dialogo aperto tra i membri del team e i dirigenti aziendali, le preoccupazioni dei lavoratori possono essere affrontate in modo efficace. Questa interazione costruttiva consente di affinare le strategie operative e di rendere l'organizzazione sempre più attenta alle necessità dei suoi dipendenti. In definitiva, investire nell'empowerment dei lavoratori e nell'ambiente di lavoro positivo si traduce in una spirale ascendente di motivazione, impegno e conseguente prosperità aziendale.

4.4 Leadership: distribuzione del potere decisionale, comunicazione delle informazioni, compiti, relazioni interpersonali con i dirigenti e propensione all'innovazione

La dimensione della leadership è stata costruita per comprendere il suo funzionamento all'interno delle organizzazioni e più in particolare per indagare come viene distribuito il

¹² <https://www.randstad.it/azienda/ricerche-e-insight-hr/randstad-workmonitor/>.

potere decisionale, fino ad arrivare a sviscerare aspetti quali le caratteristiche della comunicazione delle informazioni e dei compiti, la qualità delle relazioni interpersonali con i dirigenti e la propensione all'innovazione.

In una società attraversata da grandi cambiamenti, il vecchio modello gerarchico di leadership è sempre più considerato come un ostacolo per il soddisfacimento delle esigenze delle organizzazioni odierne. Siamo passati da un'era di leader individuali a una in cui sono necessari gruppi di leadership connessi, che guidano e che agiscono in funzione di un'organizzazione. Questo nuovo modello consente ai leader di lavorare e imparare insieme al fine di costruire e gestire un sistema in evoluzione continua per la generazione di valore (De Smet et al., 2023).

Analizzando il lavoro di Stoyanov (2022), l'aspetto della leadership del senior management emerge come la chiave che può determinare il successo o il declino di un'azienda, soprattutto in periodi di incertezza. Sulle piattaforme social negli ultimi anni si moltiplicano i meme che proclamano "*Le persone lasciano i cattivi leader, non i cattivi lavori*", e questa affermazione rispecchia una verità profonda. I differenti stili di leadership hanno un effetto diretto sulla cultura organizzativa, sull'engagement dei collaboratori, sulla spinta motivazionale e sull'ispirazione che l'organico trae. Tali dinamiche hanno un'incidenza rilevante sulla percezione dei dipendenti nei confronti dell'azienda, determinando un forte richiamo per attirare i talenti e il trattenimento del personale esistente. La comprensione del modo in cui gli stili di leadership modellano il processo di reclutamento e il tasso di turnover è cruciale per delineare una procedura di selezione in grado di attrarre candidati in sintonia con il tipo di guida e che li incentivi a prosperare una volta integrati nel contesto aziendale. Andando ad approfondire, descriveremo, con il supporto di Stoyanov (2022), cinque stili di leadership che comprendono la leadership: democratica o partecipativa; trasformativa; delegata; visionaria; coercitiva.

La leadership democratica, ad esempio, sollecita attivamente ciascun membro del team a partecipare attivamente e condividere i propri punti di vista nel processo decisionale. Tuttavia, la decisione finale resta prerogativa della leadership: i collaboratori contribuiscono apertamente con idee, mentre i leader fungono da guida e sostegno nel processo. Ecco perché questa forma di leadership è spesso definita anche condivisa o partecipativa. I leader democratici incarnano valori come onestà, coraggio, equità,

intelligenza e creatività, elementi che fanno sì che essi guadagnino la fiducia e il rispetto del team. L'implementazione di questa tipologia di leadership comporta vantaggi tangibili per attirare i migliori talenti e preservare una stabilità lavorativa. Come? Innanzitutto, migliora la soddisfazione lavorativa coinvolgendo i dipendenti nel processo decisionale, dimostrando di valutarli come tasselli cruciali dell'intero quadro. Inoltre, i leader democratici spesso utilizzano incentivi e ricompense per motivare l'impegno e stimolare i propri collaboratori nello sviluppo individuale. La leadership democratica promuove una cultura aziendale positiva, creando un clima sereno in cui le idee possono fluire liberamente senza il timore di giudizi e coltivando un terreno fertile per la collaborazione. Ad esempio, riunendo le menti per fare brainstorming tramite il lavoro di squadra, l'organizzazione fornisce uno spazio per costruire relazioni più forti e consolidate. In ultima analisi, tutto ciò si traduce in una cultura aziendale caratterizzata da rispetto reciproco, fiducia, interazioni significative e sinergia di squadra. Questo stesso ambiente diviene un potente richiamo per i migliori talenti, in particolare per i Millennials, la cui inclinazione a lavorare in un contesto aziendale improntato verso una cultura organizzativa positiva.

C'è poi la leadership trasformazionale, la quale si caratterizza per riconoscere il ruolo cruciale del capitale umano nel determinare il successo dell'organizzazione. I leader trasformazionali si focalizzano principalmente sull'ispirare cambiamenti positivi che alimentino il successo individuale per determinare il successo collettivo del team. La loro attenzione si concentra sulla crescita dei talenti individuali, che andranno a fungere da modelli di riferimento, infondendo motivazione, offrendo supporto e incoraggiamento, e promuovendo la creatività all'interno del gruppo. Questo approccio è orientato a guidare ogni dipendente verso il massimo sviluppo delle proprie potenzialità poiché in un contesto in cui ciascun membro contribuisce al massimo delle proprie capacità, sia il team che l'intera organizzazione possono elevarsi verso il successo. I leader trasformazionali abbracciano una prospettiva che pone la trasformazione al centro delle scelte di reclutamento. La loro attenzione è orientata al futuro e all'allineamento della forza lavoro alle esigenze dell'organizzazione. Questi leader riconoscono il potenziale in un candidato e sviluppano piani per coltivarlo durante l'evoluzione dell'azienda. Di conseguenza, sono più inclini a considerare aspetti come un passato criminale o la mancanza di esperienza pregressa come meno rilevanti durante il processo di selezione. Questo approccio apre la

strada a candidati che possono essere stati precedentemente emarginati, a coloro in transizione di carriera e ai giovani che entrano nel mondo del lavoro, contribuendo a una proposta di talenti più ampia e diversificata. In aggiunta, la possibilità per i dipendenti di trasformarsi e crescere con l'azienda si traduce spesso in una riduzione dei tassi di rotazione del personale (Stoyanov, 2022).

Un altro stile di leadership è quello dei leader deleganti, i quali preferiscono affidare le decisioni al team, offrendo la propria esperienza solo quando necessario. Questo stile di leadership garantisce che il team abbia le risorse e gli strumenti necessari per prendere decisioni e risolvere problemi, con il leader che assume un ruolo più marginale. Tuttavia, la responsabilità ultima del risultato rimane in capo al leader. Un leader delegante è incline a costruire una squadra che richiede una supervisione limitata. La loro ricerca si focalizza su individui capaci di lavorare in modo indipendente e di raggiungere risultati. Questa forma di leadership risulta particolarmente adatta per il reclutamento di lavoratori remoti, poiché si basa sull'indipendenza. Questi leader non impongono un'unica modalità di lavoro al team, ma permettono ai membri di decidere riguardo ai propri compiti, incluso lo sviluppo di routine e l'adozione di approcci che meglio si adattano alle loro abilità. Questo approccio, lontano dall'essere autoritario, promuove il benessere dei dipendenti, contribuendo a un migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata, e a una maggiore soddisfazione professionale. Come risultato, i dipendenti si impegnano maggiormente, generando una diminuzione del tasso di turnover aziendale.

La leadership visionaria si compone di leader che si avventurano perseguendo grandi idee e un futuro di successo, senza farsi intimorire dalle sfide e dalle incertezze presenti. Questi posseggono una particolare affinità per il rischio, un entusiasmo contagioso e una creatività che sa spingersi oltre i confini. Si tratta di leader innovatori e fiduciosi che credono che la realizzazione delle loro visioni si nutra della collaborazione di tutto il team. La loro capacità di ispirare e motivare i collaboratori a sondare le vie migliori per concretizzare la visione è accompagnata da una sincera empatia per i sentimenti dei membri del gruppo. I leader visionari si dedicano a plasmare un gruppo di individui che possano aiutarli nel rendere tangibile la loro visione. La loro guida si traduce in una cultura collaborativa, che unisce tutti verso un obiettivo comune tramite la comunicazione efficace e l'empatia. Inoltre, mettono in rilievo l'importanza del contributo individuale al raggiungimento di questo fine collettivo. Ciò conferisce ai dipendenti un senso di scopo

e significato, elevando così la loro soddisfazione lavorativa. Tuttavia, la loro autorevolezza potrebbe inclinarsi verso la prepotenza, il che potrebbe costituire un ostacolo per coloro che apprezzano la propria autonomia nella realizzazione delle attività (Stoyanov, 2022).

Altro stile di leadership, quello dei leader coercitivi, che si distinguono per la loro determinazione nell'assicurare che i dipendenti rispettino le regole, le politiche e le direttive dell'organizzazione. Questo stile di leadership richiede un rispetto rigoroso delle linee guida, non concedendo spazio per errori nell'adempimento delle mansioni. Un aspetto positivo è il fatto che i leader coercitivi provvedono al loro team tutte le risorse, l'orientamento e gli strumenti necessari per il successo. L'approccio premia la conformità e la disciplina punendo chi non vi si adegua. In questo modo, i leader coercitivi tendono a costruire un team di individui che manifestano una passione per i dettagli e rispettano l'autorità superiore. Tuttavia, come si può percepire, questo stile potrebbe non essere accattivante per le nuove generazioni, le quali prediligono un ambiente di lavoro che incentivi la libertà e l'autonomia. Mentre la leadership coercitiva può conferire un senso di sicurezza sul luogo di lavoro grazie all'aderenza rigida alle norme e alle politiche, al contempo limita l'innovazione e la creatività, causando possibili mancanze di ispirazione e motivazione. Sebbene contribuisca a mantenere una forza lavoro soddisfatta in certa misura, potrebbe influire negativamente sull'attrazione dei talenti migliori e sulla ritenzione dei dipendenti.

Come è intuibile, diversi stili di leadership influenzano in maniera diversa l'acquisizione e la fidelizzazione dei collaboratori. Tuttavia, ognuno apporta contributi positivi se adottato in un contesto adeguato. Ad esempio, la leadership coercitiva può dimostrarsi efficace in settori come la produzione e l'edilizia, dove regole rigide sono essenziali per garantire la sicurezza dei lavoratori. La chiave risiede nell'identificare quale stile di leadership si addice meglio all'organizzazione, tenendo a mente però che un equilibrato mix di diversi stili di leadership può dar luogo a culture aziendali solide che vanno a migliorare la strategia di reclutamento e a promuovere un ambiente aziendale armonioso e positivo (Stoyanov, 2022).

Da quanto si è potuto evincere finora, l'analisi della distribuzione del potere decisionale è essenziale per coinvolgere efficacemente i dipendenti e favorire la loro fedeltà a lungo termine, poiché rendendo i collaboratori parte delle decisioni, si crea un senso di valore e

appartenenza che va a stimolare la motivazione e la soddisfazione. Al contempo, relazioni positive con i dirigenti aumentano la soddisfazione e il desiderio di crescere all'interno dell'azienda e attraverso una comunicazione organizzativa chiara ed efficace è possibile il corretto funzionamento aziendale, prevenendo fraintendimenti e migliorando la collaborazione. Mentre la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità promuove l'efficienza e il coinvolgimento, l'innovazione è fondamentale per la creazione di un ambiente attraente e stimolante, capace di attirare i talenti e di consentire all'azienda di adattarsi ai cambiamenti del mercato.

4.5 Benessere fisico, psicologico e i fattori che spingono le persone a rimanere o ad andarsene dall'azienda

Le persone rappresentano una risorsa di fondamentale importanza per qualsiasi organizzazione e il modo in cui quest'ultima si prende cura di loro si riversa sul benessere e sulla produttività complessiva. In quest'ultima sezione andremo in primo luogo a vedere, insieme a Satyendra (2019), come l'ambiente lavorativo può influenzare il benessere delle persone per poi focalizzarci nello specifico sull'aspetto dello stress lavoro-correlato con Pilati e Tosi (2017).

L'intento di prestare interesse verso i collaboratori si concretizza spesso attraverso la cura dell'ambiente in cui i dipendenti operano, considerando il fatto che gran parte delle loro vite si svolge tra le mura dell'ufficio. Di conseguenza, l'ambiente lavorativo gioca un ruolo rilevante nei loro stati mentali ed emotivi, nell'attenzione che dedicano al lavoro, nei comportamenti che adottano e nelle loro capacità. Tale contesto svolge un ruolo fondamentale nell'accrescere il coinvolgimento e le performance dei dipendenti. La funzione che svolge l'ambiente lavorativo può emergere nella capacità dell'organizzazione di mantenere livelli di produttività elevati, sia a livello individuale che collettivo.

L'ambiente lavorativo comprende tutto ciò che circonda i dipendenti durante le loro attività lavorative, esercitando un'influenza sostanziale sul modo in cui essi svolgono i loro compiti. Questo scenario include sia le condizioni esterne che quelle interne, le quali possono modulare il loro atteggiamento verso il lavoro e, di conseguenza, influenzare le loro performance. L'aspetto fisico dell'ambiente di lavoro si configura come un pilastro essenziale per garantire prestazioni ottimali, soddisfazione personale, interazioni sociali

positive e il benessere complessivo. D'altro canto, i dirigenti di alcune organizzazioni vedono l'ambiente di lavoro come una sorta di accessorio a sé che sembra non offrire contributi concreti. Questo atteggiamento verso l'ambiente è radicato nella convinzione che per migliorare la resa dei dipendenti sia necessario esclusivamente affilare le loro abilità. Eppure, in questa prospettiva, sfugge spesso il fatto che le cause di gran parte delle sfide legate alla produttività si trovano nell'ecosistema in cui i dipendenti agiscono, giocando un ruolo maggiore di quanto non si pensi nei risultati delle loro performance. Un ambiente ben progettato solleva la soglia di quello che ci si può aspettare dai dipendenti, migliorando la qualità del lavoro svolto e il livello di produttività (Satyendra, 2019).

Diversamente, se l'ambiente è inadeguato, introduce elementi di pericolo che minano la sicurezza e ostacolano l'efficienza lavorativa. Pertanto, è indispensabile che il luogo di lavoro fornisca un ambiente agevole e privo di ostacoli, favorendo così l'efficacia delle prestazioni e la realizzazione dei risultati desiderati. La dimensione fisica del contesto lavorativo esercita un'influenza diretta sull'interazione tra i dipendenti di un'organizzazione, sul modo in cui svolgono le attività assegnate e su come si lasciano guidare nell'ambiente lavorativo. Quest'aspetto fisico dell'ambiente di lavoro non solo influenza la dimensione umana, ma modula con delicatezza le interazioni tra colleghi e, di conseguenza, l'efficienza complessiva. Le caratteristiche del luogo di lavoro infatti incanalano la produttività e, influenzando il grado di soddisfazione e il morale, la concentrazione, le performance, la salute, la sicurezza e il comfort dei dipendenti. Al contrario, un ambiente inadeguato e sfavorevole non solo genera stress e incertezza, ma può anche dar luogo a errori da parte dei dipendenti. Inoltre, un contesto lavorativo svantaggioso comporta una sottoutilizzazione delle competenze dei dipendenti e può contribuire all'insorgere dello stress correlato al lavoro.

Satyendra (2019) afferma che elementi chiave dell'ambiente lavorativo riguardano la progettazione degli edifici, la disposizione degli spazi di lavoro, la pulizia, la disposizione delle postazioni, il design e la qualità delle attrezzature, lo spazio disponibile, la temperatura, la ventilazione, l'illuminazione e il livello di rumore. Mettere a disposizione un ambiente lavorativo fisicamente idoneo spinge i dipendenti a impegnarsi appieno nel loro lavoro, promuovendo il benessere sia fisico che mentale, migliorando non solo la loro capacità di svolgere le mansioni ma anche il loro stato generale di salute. Un

ambiente che sia confortevole, flessibile ed esteticamente gradevole stimola la concentrazione, favorisce il coinvolgimento sensoriale e fisico nei compiti lavorativi infondendo una connessione con il ruolo svolto. Data l'influenza che l'ambiente di lavoro esercita sugli aspetti cognitivi, emotivi e fisici del benessere, la progettazione di un contesto fisico adeguato e agevole riveste un ruolo fondamentale nell'incoraggiare l'interazione e il coinvolgimento dei dipendenti, contribuendo in modo diretto al successo complessivo dell'organizzazione.

Prendendo in considerazione il rumore, esso rappresenta una delle principali cause quando si tratta di deviare l'attenzione dei lavoratori, portando a un calo nella resa produttiva, errori gravi e un aumento del carico stressante associato al lavoro. Il rumore esercita un'influenza sfavorevole sulla qualità delle interazioni comunicative; all'aumentare della persistenza e dell'intensità del rumore, la comunicazione verbale diviene più complicata, crescono i livelli di frustrazione e cala la produttività.

La trasmissione fluida delle informazioni in ambito lavorativo costituisce un altro fattore cruciale per l'ottimizzazione del contesto in cui le persone operano. Un'organizzazione capace di comunicare in modo efficace su tutti i livelli ha maggiori probabilità di evitare ostacoli nel completamento delle procedure quotidiane e di minimizzare l'insorgere di incomprensioni. Una comunicazione efficace si traduce in un potenziamento dello spirito di squadra, in meno lamentele e in un incremento dell'attività lavorativa facendo risparmiare tempo prezioso che altrimenti andrebbe sprecato in spiegazioni o discussioni inutili. Il risultato è un ambiente lavorativo più piacevole, con minore tensione fra colleghi e una resa più elevata (Satyendra, 2019).

L'attenzione per l'ergonomia, concetto che può essere definito come la scienza del design finalizzato all'adattamento al lavoratore, evita l'insorgenza di problemi come la costrizione del corpo degli impiegati a conformarsi forzatamente al lavoro. Questo concetto comprende sia gli aspetti fisici che quelli mentali che influenzano il lavoratore durante l'interazione con strumenti, attrezzature, modalità operative, mansioni e l'ambiente stesso. Se le problematiche ergonomiche non vengono affrontate, i dipendenti agiscono in modo inconscio, adattando il loro comportamento per alleviare il disagio, il che inevitabilmente si riflette sulle loro performance, con un conseguente calo della produttività e un incremento dello stress sul lavoro. Ciò che contribuisce all'ergonomia comprende: la disposizione degli oggetti in modo che siano a portata di mano; un

ambiente confortevole; un contesto libero da sforzi eccessivi; un ambiente di lavoro che agevola l'esecuzione delle attività con buone posture, una buona illuminazione, areazione e lontananza dagli schermi; un posto pulito, ordinato e agevole per gli spostamenti; un ambiente che favorisce l'adozione di metodologie organizzative sul posto di lavoro che ottimizzano l'organizzazione delle attività.

Alcune organizzazioni adottano la metodologia delle “Sette S” (7S)¹³ per migliorare il proprio ambiente di lavoro, minimizzando gli sprechi, la quale segue sette fasi: selezionare, ordinare, far brillare, standardizzare, mantenere, sicurezza, e spirito di squadra. Ogni tappa della metodologia 7S si occupa di potenziare le performance aziendali eliminando sprechi legati a ricerca, attese, spostamenti, movimenti e inventario in corso, tra altri. Questo approccio garantisce un ambiente di lavoro pulito e sicuro, sollevando il morale dei dipendenti e, conseguentemente, migliorando il loro rendimento. I miglioramenti si traducono sia in termini quantitativi che qualitativi. Gli aspetti quantificabili includono fattori come movimento, tempi di attesa e di consegna, ritmo di produzione e qualità. Gli aspetti qualitativi riguardano l'ambiente lavorativo, la comunicazione e il morale. Nella metodologia 7S, l'aspetto del “selezionare” implica appunto la selezione dei materiali superflui e di quelli indesiderati sul luogo di lavoro, seguito dalla loro rimozione. “Ordinare” consiste nel disporre e contrassegnare gli oggetti in modo da agevolarne l'individuazione e l'utilizzo. La connotazione di “far brillare” è legata alla purificazione dallo sporco, dalla tensione, dalla fuliggine e dalla polvere nell'ambiente lavorativo, coinvolgendo la pulizia accurata di attrezzature e strutture, insieme all'ispezione di eventuali anomalie. Si tratta, in un certo senso, di prendersi cura delle attrezzature in modo basilare. Il concetto di “standardizzare” nell'approccio 7S implica la sistemazione delle pratiche, con l'obiettivo di mantenere l'ordine e la pulizia raggiunti. Pertanto, i modi di operare dovrebbero sostenere tali pratiche, trasformandole in abitudini consolidate. La finalità della standardizzazione consiste nel garantire che tutti i membri dell'organizzazione adottino la stessa procedura, utilizzino gli stessi termini per gli oggetti, e così via. Questo processo di standardizzazione agevola anche l'esecuzione corretta e coerente delle azioni. “Mantenere” nell'approccio 7S sottolinea l'impegno dei dipendenti nel preservare l'ordine e nell'applicare le procedure con dedizione e serietà. Quanto al concetto di “sicurezza”, si riferisce alla condizione di essere protetti da varie

¹³ <https://www.ptc.com/en/blogs/iiot/7-wastes-of-lean-production>.

conseguenze negative, che possono avere natura fisica, sociale, emotiva, finanziaria, politica, occupazionale o psicologica. Il settimo e ultimo concetto, ovvero “spirito di squadra”, allude alla volontà dei dipendenti di collaborare e operare come parte di un gruppo coeso. Il lavoro di squadra comprende un insieme di attività che coinvolgono l’interazione efficace tra i membri, condividendo conoscenze, sviluppando comprensione reciproca, assistendosi a vicenda nel perseguire l’eccellenza, costruendo un senso di coesione e lavorando insieme per raggiungere obiettivi comuni (Satyendra, 2019).

Con Pilati e Tosi (2017) andiamo ad esaminare più da vicino l’aspetto dello stress, mirando all’esplorazione dei fattori stress-lavoro correlato nel luogo di lavoro che si classificano in base al tipo di occupazione, alle pressioni legate al ruolo ricoperto e quelle temporali relative alle scadenze, alle sfide e agli ostacoli che s’incontrano nel lavoro, ai fattori organizzativi e alla giustizia organizzativa. Le pressioni di ruolo si possono verificare quando si è soggetti a richieste non conformi al proprio ruolo che possono generare tensione, ansia, mancanza di impegno e aumentare la possibilità di abbandonare l’organizzazione; altri casi riguardano i conflitti che possono sorgere tra posizioni ricoperte dalle persone come quello di tipo fisiologico tra diversi reparti o quelli relativi alle caratteristiche personali degli individui; inoltre, un calcolo sbagliato dei carichi di lavoro può determinare sovraccarichi di lavoro, in cui le richieste possono essere eccessive rispetto al tempo o alle capacità di una persona, o sottoutilizzo del ruolo, dove un individuo ottiene compiti inferiori alle proprie abilità. Le pressioni temporali e le tante scadenze ravvicinate possono generare una sensazione di mancanza di tempo a disposizione e ritmi di lavoro stressanti. Le sfide e gli ostacoli che si incontrano, come il numero di progetti assegnati, la quantità di lavoro da svolgere per una scadenza, l’ambiguità di ruolo o l’insicurezza del lavoro, possono rappresentare fattori motivanti per le persone che possiedono un elevato bisogno di achievement ma possono avere l’effetto contrario su altre. L’analisi dei fattori legati allo stress lavoro-correlato è essenziale per il buon funzionamento di un’organizzazione in quanto elevati livelli di stress legati al lavoro possono avere gravi ripercussioni sulla salute fisica e mentale dei dipendenti.

È sempre più chiaro come un ambiente lavorativo stressante possa causare problemi come ansia, depressione e patologie cardiache. Questo facilita la comprensione di come un’analisi attenta e ripetuta dei fattori di stress possa contribuire a ridurre ad esempio

l'assenteismo, proprio perché livelli eccessivi di stress spingono i dipendenti a prendere più giorni di congedo per malattia o per affrontare problemi correlati allo stress. Mediante un'analisi accurata delle cause dello stress, le aziende possono adottare misure preventive per ridurre l'assenteismo e garantire una maggiore continuità operativa. I dipendenti costantemente stressati tendono ad essere meno produttivi e meno impegnati nel proprio lavoro ed è tramite un'analisi attenta dei fattori di stress che l'azienda diventa consapevole e capace di individuare le fonti di tensione e di adottare strategie per migliorare la produttività generale del personale. Dedicarsi alla gestione dello stress e attuare misure appropriate permette di promuovere un clima organizzativo positivo, dimostrando preoccupazione per il benessere dei dipendenti e creando un ambiente di lavoro stimolante e positivo. Infine, un'azienda che si impegna attivamente nella gestione dello stress legato al lavoro diventa maggiormente attrattiva per nuovi talenti. I potenziali candidati sono propensi a cercare un ambiente lavorativo sano e sostenibile. Pertanto, un'azienda che dimostra un sincero interesse per il benessere dei dipendenti avrà maggiori possibilità di attrarre nuovi talenti (Pilati & Tosi, 2023).

In ultima analisi è stata dedicata una sezione relativa nello specifico ai fattori che trattengono le persone all'interno di un'organizzazione allo scopo di comprendere quali sono gli aspetti principali, delle dimensioni considerate nella ricerca, che spingono gli individui a restare oppure ad andarsene da un'organizzazione. Questa sezione è stata costruita nel tentativo di suggerire dove è importante che le organizzazioni intervengano per il loro sviluppo e per il trattenimento dei talenti. Viene analizzata dunque l'importanza che viene attribuita a fattori esaminati in precedenza inerenti alla sfera relazionale, economica, della leadership, degli obiettivi individuali e del benessere.

CAPITOLO 5

Progettazione e applicazione della metodologia di ricerca

5.1 La domanda di ricerca, gli obiettivi dell'indagine e il contesto della ricerca

Come è stato precedentemente anticipato, nel contesto sempre più dinamico e mutevole dell'attuale panorama lavorativo, permeato dalla rivoluzione tecnologica, dalla flessibilità e dalla diversità, in cui si sono sviluppate nuove esigenze e aspettative da parte dei lavoratori, la gestione e il mantenimento dei talenti all'interno delle organizzazioni sono diventati aspetti critici per il successo aziendale e per il raggiungimento di vantaggi competitivi duraturi.

Il concetto tradizionale di lavoro stabile "per tutta la vita", rigido e uniforme, sta cedendo il posto a una mentalità più fluida che vede le persone maggiormente propense a cercare opportunità di carriera diversificate, e ad adottare un approccio più proattivo allo sviluppo della loro carriera. La curiosità e l'interesse verso i vari fenomeni che stanno attraversando il mondo del mercato del lavoro attuale, come la Great Resignation, il Quiet Quitting e il Great Regret, e l'esplorazione delle loro caratteristiche e degli aspetti critici che in esso si presentano, hanno condotto noi ricercatori verso una riflessione che ha ispirato un'indagine esplorativa imperniata sulla domanda fondamentale che ha guidato l'intero studio: "Quali sono i fattori che trattengono le persone all'interno di un'organizzazione?"

L'obiettivo è stato quello di identificare le variabili chiave che influenzano la decisione dei lavoratori a restare in una data azienda, allo scopo di fornire uno spunto per aiutare le aziende a sviluppare strategie efficaci per trattenere i talenti migliorando il tasso di ritenzione del personale, attraverso un'analisi delle loro percezioni, idee, propensioni e dei loro obiettivi, indagando, nell'ordine, la dimensione sociale, degli obiettivi individuali, della leadership e del benessere fisico e psicologico, per arrivare a comprendere l'importanza che i diversi aspetti, contenuti nelle varie dimensioni, rivestono nella decisione di restare o andarsene da un'organizzazione.

Per poter rilevare empiricamente la qualità degli aspetti inseriti nelle diverse dimensioni, è stato necessario effettuare una definizione operativa degli stessi, che abbiamo espresso attraverso la messa a punto di appositi indicatori. In questo modo, l'analisi delle

dimensioni, comprese dei vari fattori di rilevazione empirica, riveste un'importanza fondamentale al fine di capire come agire per il trattenimento dei talenti all'interno delle aziende. A seguito della ricognizione della letteratura, è stato possibile ipotizzare in che modo questi aspetti giocano un ruolo cruciale nel plasmare l'esperienza generale dei dipendenti e la loro soddisfazione lavorativa generale per poi andare più a fondo e scoprire cosa le persone cercano in un posto di lavoro.

In riferimento alla dimensione sociale, le relazioni interpersonali e il senso di appartenenza a un gruppo influenzano direttamente il contesto lavorativo, poiché un ambiente caratterizzato da collaborazione, rispetto, equità e supporto può incrementare il coinvolgimento dei dipendenti, elevare la loro soddisfazione personale e professionale e creare un clima in cui le persone desiderano rimanere. Nello specifico, i fattori presi in considerazione per l'analisi, come anticipato nel capitolo precedente, sono le relazioni interpersonali, il funzionamento dei gruppi di lavoro, i conflitti con i superiori, l'ascolto, l'equità e la giustizia organizzativa. Gli indicatori individuati consistono in: cooperazione a livello interpersonale; capacità di coinvolgimento dei gruppi; relazioni tra i gruppi; capacità del gruppo a prendere decisioni; disponibilità verso l'organizzazione; capacità di ascoltare le esigenze dei colleghi; conflitti con i dirigenti.

Rispetto alla dimensione che concerne gli obiettivi individuali, il fatto di garantire ai dipendenti la possibilità di perseguire e raggiungere i propri obiettivi di carriera rappresenta un elemento cruciale. Quando i lavoratori si sentono valorizzati, percepiscono l'allineamento tra le proprie aspirazioni e gli obiettivi dell'azienda, e ricevono opportunità di sviluppo professionale, tendono ad essere più inclini a rimanere per contribuire sia al loro successo personale sia a quello dell'organizzazione. In particolare, in questa sfera sono stati esaminati valorizzazione, premi e compensi e soddisfazione. Gli indicatori indentificati in questo caso sono stati: adeguata presenza di mezzi e risorse strumentali; qualità del lavoro in relazione alle potenzialità dei lavoratori; possibilità di carriera; compensi per gli straordinari, adeguatezza del salario; riconoscimenti per l'impegno sul lavoro.

Una leadership efficace svolge un ruolo chiave nel trattenere i talenti in azienda. I leader che dimostrano di essere in grado di supportare lo sviluppo dei dipendenti e dell'organizzazione attraverso competenza, coinvolgimento, empatia, trasparenza, fornendo una guida chiara, creano un ambiente di lavoro dove vengono promossi

atteggiamenti proattivi. Le decisioni dei dipendenti sull'opportunità di rimanere sono spesso influenzate dalle interazioni con la leadership e dalla fiducia che questa riesce a ispirare. Per esaminare la distribuzione del potere decisionale, la comunicazione delle informazioni, i compiti, le relazioni e la propensione all'innovazione, sono stati generati diversi indicatori quali: facilità nel reperimento delle informazioni; disponibilità dei leader a condividere le informazioni; chiarezza nella comunicazione dei cambiamenti gestionali; chiarezza degli obiettivi organizzativi; grado di ambizione degli obiettivi organizzativi; chiarezza dei ruoli e dei compiti da svolgere; grado di strutturazione dei compiti; grado di specificazione del metodo di lavoro; livello di considerazione dei dirigenti rispetto alle idee dei collaboratori; livello di motivazione sul lavoro; grado di sensibilità ai bisogni dell'organizzazione e dei dipendenti da parte dei leader; grado di innovazione tecnologica; grado di attenzione al miglioramento dei processi; livello di apprendimento organizzativo; grado di orientamento al cliente; propensione all'instaurazione di reti inter-organizzative.

Continuando con la dimensione relativa al benessere fisico e psicologico dei dipendenti, oggetto ulteriore dell'indagine, è importante sottolineare come essa abbia un'immediata incidenza sulla loro produttività e sulla loro propensione a rimanere in azienda. L'attenzione verso la salute mentale e fisica dei lavoratori, la creazione di un ambiente di lavoro sicuro e il sostegno al bilanciamento tra lavoro e vita privata possono rafforzare il senso di appartenenza e di impegno. Pertanto nell'analisi ci siamo concentrati nell'esplorazione della tutela della salute e della sicurezza, della qualità dell'ambiente, dello stress e dei disturbi psicosomatici, la cui operativizzazione è stata espressa attraverso: la sicurezza degli impianti elettrici; l'adeguatezza dell'illuminazione, della temperatura, dell'aria, della pulizia, della silenziosità, delle condizioni degli edifici, dello spazio disponibile per persona e dei servizi igienici; la gradevolezza dell'ambiente e degli arredi; il livello del senso di inadeguatezza, di stress percepito, di fatica fisica o mentale, di eccesso di carico di lavoro, di monotonia, di eccessivo coinvolgimento emotivo, di isolamento, di sovraesposizione al pubblico, di responsabilità diretta dei risultati e di rigidità delle procedure; il grado di insonnia, ansia, gastrite, mal di testa, tachicardia e dolori muscolari.

In ultima analisi verranno indagati nello specifico i fattori che spingono le persone a rimanere oppure ad andarsene dalle organizzazioni, facendo riferimento all'interrelazione

tra gli aspetti e agli indicatori presentati nelle dimensioni precedenti, per comprendere a cosa gli individui attribuiscono maggiormente importanza.

In conclusione, queste dimensioni concorrono alla creazione di un contesto lavorativo in cui i dipendenti possono sentirsi apprezzati, sostenuti e motivati. Quando le persone percepiscono che le loro necessità personali e professionali sono considerate e che l'ambiente è positivo, sono più propense a restare nell'azienda e ad impegnarsi al meglio delle proprie potenzialità. La comprensione e la gestione attenta di queste dimensioni possono contribuire significativamente a trattenere i talenti, a ridurre il tasso di turnover e a costruire una forza lavoro impegnata e soddisfatta.

Passando alla definizione del contesto della ricerca, si colloca nell'attuale panorama socioeconomico italiano, comprendendo lavoratori collocati in diverse aziende del nord Italia, di età diversa, occupati in vari settori, nel periodo compreso da Gennaio a Marzo del 2023.

Dopo la definizione del problema conoscitivo, degli obiettivi e del contesto della ricerca, proseguiamo con il definire la metodologia volta alla comprensione dell'approccio sistematico e delle procedure seguite per la conduzione dell'indagine al fine di ottenere la risposta alla domanda di ricerca e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

5.2 il metodo: campione, strumenti d'indagine, raccolta dei dati, questionario e processo di analisi dei dati

Una volta compiuta la definizione operativa dei fattori da rilevare, è stato possibile pianificare l'operazione di rilevazione dei dati attraverso la definizione delle strategie e degli strumenti da utilizzare. In questa fase, il manuale di ricerca di Roberto Trincherò (2002) ha rappresentato la guida per tutto il processo di progettazione.

Per prima cosa è stato necessario definire una popolazione di riferimento e la scelta del campione da sottoporre alla rilevazione. Il campione è costituito da un gruppo di individui che riflette le caratteristiche della popolazione relative agli aspetti che si vogliono analizzare in uno studio. La composizione del campione avviene attraverso il prelievo di un numero specifico di casi dalla popolazione stessa, un processo noto come procedura di campionamento. Un campione può definirsi rappresentativo quando le sue caratteristiche riflettono in modo accurato e fedele le caratteristiche della popolazione da cui è stato estratto, catturando le sfumature presenti in modo proporzionale e bilanciato,

conferendo validità esterna ai risultati ottenuti da esso, ovvero rendendoli generalizzabili all'intera popolazione (Trincherò, 2002).

Il campione utilizzato nella presente ricerca consiste in un campione accidentale. La scelta di questa tecnica è stata dettata da esigenze di tempo e denaro, secondo i criteri della rapidità di rilevazione e dell'economicità. Questa tecnica di campionamento potrebbe produrre un campione poco accurato e potenzialmente distorto, non generalizzabile alla popolazione di riferimento, ma può comunque generare risultati utili per rilevare la presenza di regolarità tendenziali che possono essere confermate mediante ulteriori ricerche di tipo qualitativo o quantitativo. In concomitanza a questa tecnica di campionamento è stata considerata anche quella del campione a elementi rappresentativi, nel quale sono stati scelti a discrezione i soggetti che sono stati ritenuti rappresentativi per le finalità della ricerca.

Dopo la scelta del campione, è stato possibile pianificare l'operazione di rilevazione tramite la definizione delle tecniche e degli strumenti da utilizzare. La rilevazione è stata effettuata attraverso una metodologia quantitativa, mirata ad ottenere dati ad alta strutturazione, nella quale è stata inserita una piccola parte qualitativa, orientata all'ottenimento di dati a bassa strutturazione.

La tecnica di rilevazione utilizzata è stata il questionario, una delle tecniche maggiormente utilizzate nel campo delle scienze umane. La rapidità nell'acquisizione di informazioni su larga scala e su un vasto numero di individui è il principale vantaggio di questa metodologia. Un altro vantaggio consiste nella facilità di sintesi delle informazioni grazie alle tecniche di analisi a nostra disposizione, ciò è possibile grazie all'alto livello di strutturazione applicato durante la fase di raccolta dei dati stessi. Va tuttavia riconosciuto che la forte strutturazione del questionario può comportare una limitazione nel cogliere sfumature e aspetti complessi del problema in esame, i quali potrebbero invece contribuire a una comprensione più profonda della realtà oggetto di studio. Un altro limite consiste nel fatto che nell'analisi dei risultati, i ricercatori potrebbero rischiare di farsi influenzare dall'idea che si sono costruiti del fenomeno.

Per questa ricerca, il questionario è stato configurato in formato elettronico utilizzando Google Forms e distribuito tramite link inviati via e-mail ai partecipanti, che hanno provveduto a compilarlo autonomamente.

Con l'obiettivo di delineare gli scopi dell'indagine, di sottolineare l'importanza che assumono risposte accurate e veritiere per gettare luce sul problema oggetto di ricerca, e per assicurare all'intervistato che i suoi dati non sarebbero stati utilizzati in modo improprio o diffusi a terzi al di fuori del gruppo di ricerca, è stata scritta una lettera di presentazione posta in testa al questionario stesso. I ricercatori hanno scelto di adottare un questionario anonimo per far sentire i partecipanti liberi di rispondere con la piena sincerità, per evitare di creare difficoltà nel dichiarare alcuni dati personali, comportamenti, opinioni o atteggiamenti sapendo di poter essere identificati. Per la strutturazione del questionario, è stato preliminarmente chiarito lo scopo del tema su cui è stata focalizzata l'indagine, con una delucidazione dei fattori, dei costrutti e dei concetti che dovevano essere catturati nel corso della compilazione. Le variabili di background sono state definite, includendo caratteristiche sociodemografiche e ambientali degli intervistati. Sulla base degli indicatori individuati, sono state formulate sia domande chiuse che alcune domande aperte, organizzate in cinque sezioni distinte, ordinate sulla base delle dimensioni teoriche di riferimento.

Successivamente, usufruendo ancora dei consigli forniti dal manuale di Trincherò (2002), è stata eseguita una fase preliminare di somministrazione del questionario su un gruppo ristretto di partecipanti, con caratteristiche simili a quelli che sarebbero stati coinvolti nella ricerca. Lo scopo è stato quello di regolare il linguaggio delle domande e valutarne la comprensibilità, oltre a stabilire il tempo medio richiesto per la compilazione. In questa fase, sono stati condotti controlli di affidabilità e validità. L'affidabilità è stata verificata attraverso una somministrazione ripetuta del questionario allo stesso campione pre-test dopo un intervallo di qualche giorno, al fine di valutare la coerenza delle risposte fornite. Per quanto riguarda la validità, è stato esaminato se gli indicatori individuati per catturare un medesimo costrutto avessero prodotto risultati congruenti tra di loro.

Per la definizione delle domande chiuse, che consentono ai rispondenti di scegliere tra alternative prefissate di risposta, sono state utilizzate: domande di scelta, domande di scelta con possibilità di barrare più caselle, domande di scelta con alternativa di risposta aperta, domande di grado di accordo e posizionamento con scale discrete (in particolare con scala di Likert). Le domande di scelta, quelle con possibilità di barrare più caselle e con alternativa di risposta aperta forniscono ai rispondenti la possibilità di optare tra due o più scelte, selezionando l'alternativa che meglio rispecchia la loro situazione in

relazione a una proprietà categorica specifica. Ciò porta a variabili categoriche non ordinate se c'è una sola possibilità di scelta, oppure a molteplici variabili dicotomiche se vi sono diverse modalità di risposta.

Per evitare un'errata comprensione da parte dei partecipanti, è stata indicata la quantità massima di risposte accettate. Le domande che consentono risposte aperte, definite anche "semiaperte", sono state introdotte al fine di affrontare eventuali incertezze riguardo all'eshaustività delle alternative di risposta. Le domande relative al grado di accordo e posizionamento invitano gli intervistati a esprimere il loro livello di accordo o disaccordo riguardo alle affermazioni presentate. All'interno del questionario sono state inserite anche alcune domande aperte, che non prevedono alternative predefinite di risposta, per consentire l'ottenimento di informazioni utili per una comprensione più approfondita del fenomeno in questione (Trincherò, 2002).

Una volta completata la fase di raccolta dei dati empirici, ci siamo diretti verso la fase di elaborazione dei dati, in cui abbiamo estratto le informazioni essenziali e trasformato i dati non elaborati in una comprensione dettagliata dell'argomento trattato. Questa fase, in cui i risultati sono stati visionati tramite una sintesi operata grazie a Google Forms, costituisce un processo logico che si applica a qualsiasi strategia di ricerca, coinvolgendo una serie di operazioni concettuali, tra cui la descrizione, l'interpretazione, la spiegazione, la comprensione e la comparazione. L'operazione di descrizione consiste in quella che gli antropologi chiamano "thin description", ovvero la descrizione di ciò che appare in superficie, di ciò che si vede, di ciò che è manifesto. Nella descrizione della realtà analizzata, il processo è avvenuto attraverso parametri statistici di sintesi rappresentativi dell'andamento delle variabili attraverso la descrizione della distribuzione e della localizzazione. La distribuzione fa riferimento alla suddivisione dei casi del campione tra le diverse categorie della variabile. Le percentuali costituiscono un ottimo mezzo per mettere in luce la distribuzione dei partecipanti tra le diverse modalità della variabile. Questa distribuzione può essere visualizzata attraverso grafici a barre, grafici a torta e istogrammi. D'altra parte, la localizzazione si riferisce al punto centrale intorno al quale si dispone la distribuzione della variabile in esame.

Attraverso il processo di interpretazione, i ricercatori conferiscono significato ai dati raccolti sul campo, trasformando un insieme disconnesso di eventi e comportamenti in una costruzione di "sapere". Questa creazione di conoscenza non solo fornisce una

maggior comprensione di una realtà specifica, ma offre una guida per decisioni future. L'interpretazione si traduce, a seguire, in rappresentazioni dell'evidenza empirica, come ad esempio modelli o sistemi di affermazioni. Il suo obiettivo si estende oltre ciò che è immediatamente evidente, cercando di rendere manifesto ciò che rimane implicito, sconosciuto o celato: aspetti che potrebbero sfuggire a un'analisi superficiale. È essenziale che l'interpretazione sia coerente con l'evidenza empirica raccolta, evitando conflitti o contrasti. Inoltre, deve resistere alla prova dell'intersoggettività, garantendo che individui diversi possano condividere e accettare le stesse interpretazioni basate sugli stessi dati concreti. L'operazione di interpretazione richiama l'idea di "thick description" sostenuta dagli antropologi, in cui si rivela ciò che è implicito e non immediatamente visibile a partire da ciò che invece lo è.

La spiegazione si basa su un presupposto ontologico realista, che sottolinea l'esistenza di una struttura che governa la realtà che il ricercatore svela andando a cercare regolarità nei dati empirici. Nel perseguire l'obiettivo della spiegazione, il ricercatore non studia l'oggetto di indagine in modo esaustivo, ma piuttosto come testimone di una relazione tra fattori, o come partecipante a co-occorrenze di specifici stati adottati da tali fattori. Nelle indagini condotte nel campo delle scienze umane, raramente emergono corrispondenze perfette. Tuttavia, riconoscere l'esistenza di un legame, anche se non impeccabile e soggetto a probabilità, costituisce un risultato intrinsecamente significativo, in quanto potrebbe suggerire l'esistenza di una tendenza strutturale che governa la realtà in esame. Pertanto, la determinazione di un rapporto causa-effetto richiede il controllo di tutti gli altri fattori che influiscono sul sistema.

Per i ricercatori, il concetto di comprensione implica l'abilità di immergersi nell'esperienza dei soggetti oggetto di studio, instaurando una connessione empatica con loro. In questo processo, l'obiettivo è raccogliere il più ampio spettro possibile di informazioni, esaminando per quanto possibile le risposte dei soggetti e considerando il contesto globale in cui agiscono. L'obiettivo è discernere quali fattori all'interno della loro situazione complessiva hanno influenzato le loro azioni specifiche rispetto ad altre possibili alternative. La comprensione mira a ricostruire i motivi che hanno spinto il soggetto a prendere decisioni razionali e consapevoli. L'attenzione è focalizzata sulla dimostrazione della logica dei comportamenti degli individui in termini di massimizzazione delle aspettative di benefici, piuttosto che sull'analisi dei loro aspetti

psicologici profondi. La previsione può essere resa plausibile attraverso l'acquisizione di conoscenza rilevante ottenuta da spiegazioni e comprensioni. In merito al processo di comparazione, quando un ricercatore rileva regolarità empiriche all'interno di due o più contesti simili, è possibile dedurre un collegamento tra fattori condivisi da queste realtà oppure attribuire le differenze riscontrate in specifici fattori all'appartenenza a contesti differenti.

A conclusione dell'illustrazione del metodo utilizzato per l'elaborazione dei dati quantitativi, riportiamo ora, quindi, anche la ratio che ha guidato il nostro processo di elaborazione dei dati di tipo qualitativo, prodotti dalle risposte aperte, codificati in variabili testuali. In questo caso l'intento è stato idiografico, ovvero si è cercato di ricostruire le motivazioni alla base dell'agire dei soggetti oggetto di studio, di sintetizzare comportamenti, opinioni e atteggiamenti al fine di ricostruire l'eterogeneità dei rispondenti in esame. È stata operata una interpretazione attraverso una valutazione dei contenuti, una costante messa in dubbio e revisione dei significati attribuiti alle affermazioni esplicite e la ricerca di una coerenza del quadro concettuale prodotto nel suo complesso. In questa fase, è stata utilizzata una delle tecniche di analisi del contenuto che prevede l'estrazione di lessici, ossia di elenchi di parole chiave, dalle risposte ottenute. Per una maggiore chiarezza dei risultati ottenuti, sono state costruite delle tabelle Pivot nelle quali è stata inserita la frequenza con cui si sono presentate le parole chiave.

5.3 Presentazione e prima analisi dei dati quantitativi e qualitativi

In questa sezione ci occuperemo di presentare in dettaglio i dati raccolti e le analisi condotte nell'ambito dello studio, il cui l'obiettivo principale è quello di fornire una rappresentazione chiara dei risultati emersi dalla nostra indagine. I dati riportati sono il risultato di un processo di raccolta e analisi, finalizzato a rispondere alla domanda di ricerca posta in apertura dell'indagine.

Iniziamo illustrando le caratteristiche demografiche dei partecipanti, procedendo con una panoramica delle dimensioni chiave coinvolte nel nostro studio. Come precedentemente anticipato il questionario è stato distribuito tramite link ad un campione di lavoratori sul territorio italiano, da Gennaio a Marzo 2023.

Sono stati raccolti 50 questionari e i partecipanti sono stati suddivisi sulla base di genere, età, titolo di studio, stato civile e presenza o meno di figli a carico.

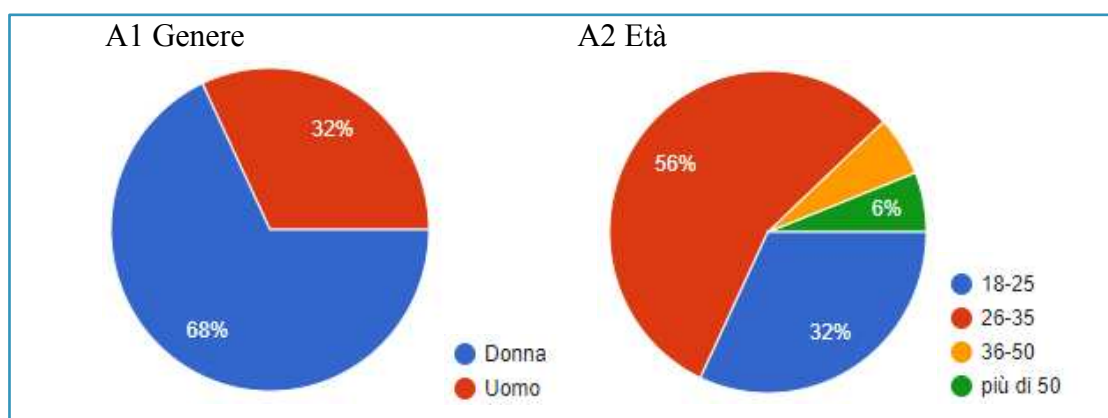


Figura 2.1. Dati anagrafici relativi a genere e età.

Partendo dall'analisi dei grafici presenti nella *figura 2.1*, dal grafico A1 è possibile vedere che il 68% del nostro campione è rappresentato da donne e il 32% da uomini. Il grafico A2 mostra la distribuzione delle fasce d'età dei partecipanti al questionario. Gli intervistati sono stati suddivisi in quattro categorie di età: 18-25 anni, 26-35 anni, 36-50 anni e più di 50 anni. La fascia di età più numerosa è quella compresa tra i 26 e i 35 anni, con un totale di 28 partecipanti (56%), rappresentando la maggioranza del campione. Questo dato suggerisce che la maggior parte dei partecipanti rientra nella categoria dei giovani adulti. La seconda fascia d'età più numerosa è quella che va dai 18 ai 25 anni, con un totale di 16 partecipanti. Questo gruppo rappresenta il 32% del campione. Insieme alla fascia precedente, questi due gruppi rappresentano la maggioranza dei rispondenti, con l'88% del totale. Le fasce d'età più adulte, cioè quella tra i 36 e i 50 anni e quella oltre i 50 anni, sono meno rappresentate. Ognuna di queste fasce comprende solo 3 partecipanti, rappresentando il 6% del campione in esame. La nostra analisi si è dunque concentrata sui giovani considerando comunque le differenze con i soggetti di età più adulta.

Relativamente ai dati che riportano il titolo di studio, è emerso che: 17 persone possiedono una laurea triennale (34%), 16 soggetti un titolo di istruzione superiore (22%) e 14 persone un titolo di laurea magistrale (28%). Solamente 1 persona ha conseguito un dottorato e due persone possiedono la licenza media. La maggior parte del campione è costituito da persone non conviventi, celibi o nubili con un tasso del 72% (36 persone),

mentre i coniugati o conviventi rappresentano il 28% (14 persone). Dei conviventi o coniugati, solo 6 persone (12%) hanno uno o due figli.

I dati raccolti a seguire sono relativi alla tipologia di lavoro svolta dagli interpellati e comprendono regime orario, settore lavorativo, categoria professionale, anni di lavoro totali e anni di lavoro nell'attuale organizzazione.

Li riportiamo nella figura sottostante per immediatezza di lettura.

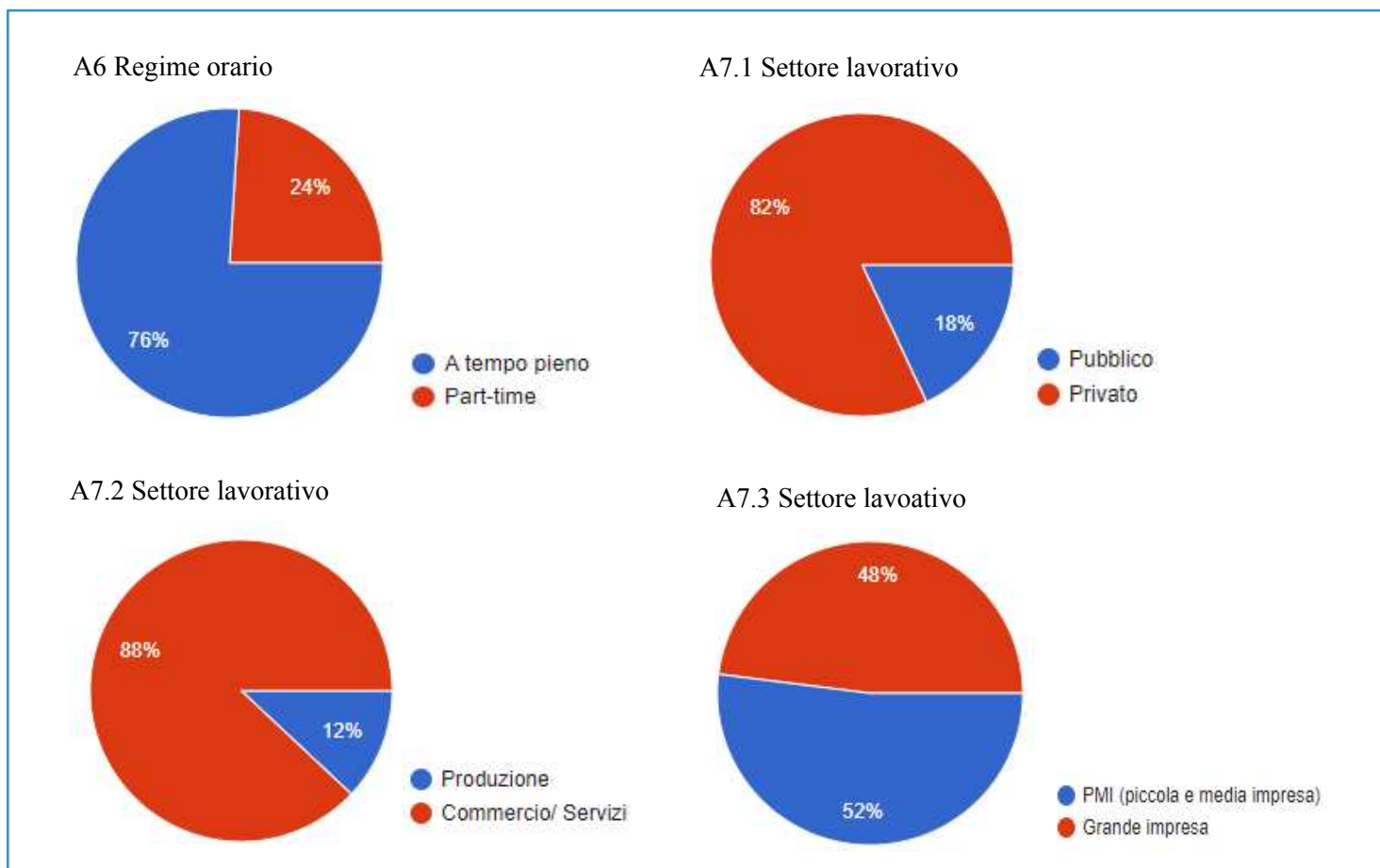


Figura 2.2. Dati relativi al regime orario e al settore lavorativo.

Esaminando i grafici illustrati nella *figura 2.2*, dall'osservazione del grafico A6, è possibile affermare che la maggioranza dei rispondenti ha un lavoro a tempo pieno, con un tasso del 76% contro il 24% di lavoratori part-time. Analizzando il settore lavorativo dal grafico A7.1, la maggior parte dei partecipanti lavora nel privato rappresentando l'82%; il grafico A7.2 mostra una maggioranza dei lavoratori occupati nel settore del commercio e dei servizi con un tasso dell'88%; infine il campione si distribuisce in maniera abbastanza bilanciata tra PMI (52%) e grande impresa (48%).

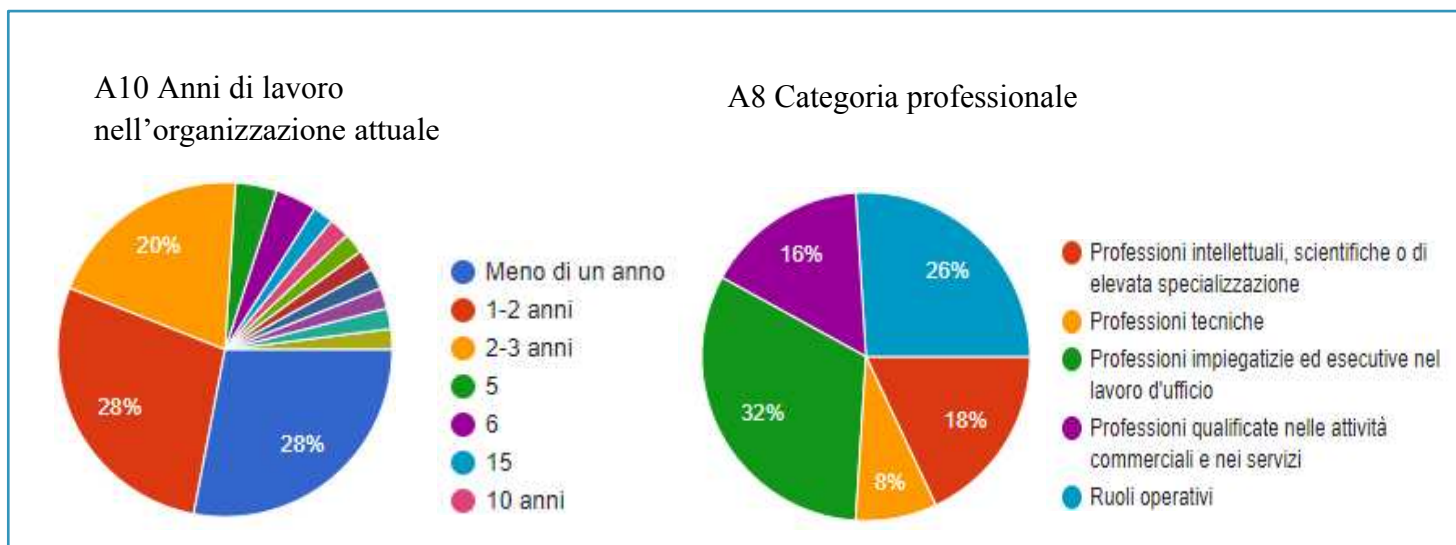


Figura 2.3. Dati relativi a categoria professionale e anni di lavoro nell'attuale organizzazione.

Dall'analisi dei grafici riportati nella *figura 2.3*, nel grafico A10 si può osservare che il 28% dei rispondenti si trova nel posto di lavoro attuale da meno di un anno, un altro 28% da 1-2 anni e il 20% da 2-3 anni. Il restante 24% lavora nell'azienda attuale dai 5 ai 15 anni. Infine, il grafico A8 relativo alla categoria professionale evidenzia che il 32% svolge professioni impiegatizie nel lavoro di ufficio, seguito da: ruoli operativi (26%); professioni intellettuali, scientifiche o di alta specializzazione (18%); professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (16%); professioni tecniche (8%).

5.3.1. La dimensione sociale: relazionalità, fiducia, collaborazione, supporto e comunicazione in azienda

Passando ad analizzare la dimensione sociale, i dati sono stati presentati attraverso grafici a barre grazie ai quali è stato possibile vedere come si sono distribuite le risposte alle domande di posizionamento e valutazione. Ai partecipanti è stato chiesto di posizionarsi su un continuum con estremi semanticamente definiti sulla base delle loro opinioni. Sull'asse orizzontale sono rappresentate le variabili cardinali ordinate, dove: 1= per

niente/ pessimo; 2= poco/ scarso; 3= abbastanza/ discreto; 4= molto/buono; 5= moltissimo/ ottimo. L'asse verticale mostra il numero di risposte ottenute.

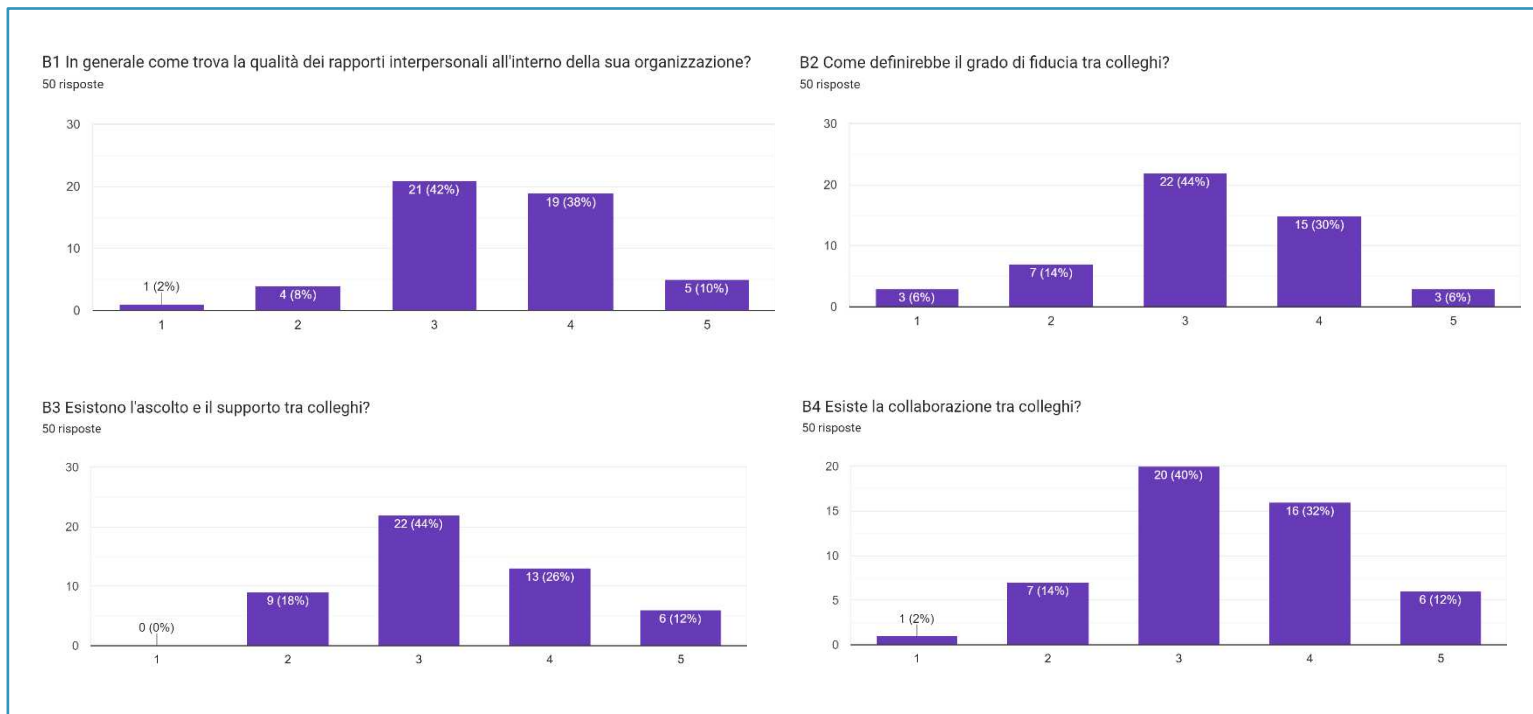
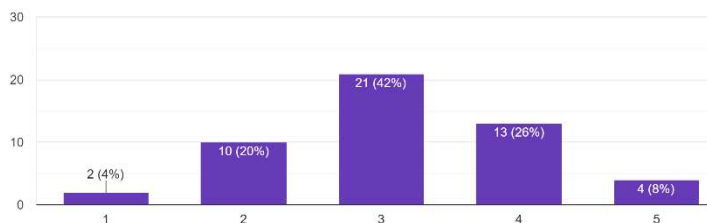


Figura 3.1. Dati relativi alla qualità dei rapporti interpersonali, al grado di fiducia, all'ascolto, al supporto e alla collaborazione tra colleghi.

All'interno della figura 3.1, ci posizioniamo sul grafico B1, in cui si mostra la distribuzione della qualità dei rapporti interpersonali all'interno delle organizzazioni in cui lavorano i soggetti del campione. Dall'osservazione del grafico, il 42% dei rispondenti, ritiene che la qualità dei rapporti interpersonali interni alla propria organizzazione sia discreta mentre il 38% buona. Il grafico B2, relativo al grado di fiducia tra colleghi, evidenzia che il 44% del campione, definisce il livello di fiducia discreto e il 30% percepisce un buon grado di fiducia. Il 14% del campione sente che il grado di fiducia sia scarso mentre il 6% pessimo. Riguardo alla presenza di ascolto e supporto tra colleghi, il grafico B3 mostra un buon 44% del campione che ritiene sia abbastanza, il 26% molta, mentre il 18% poca. Relativamente alla collaborazione tra colleghi, nel grafico B4 si vede la distribuzione del campione che si concentra nelle variabili "abbastanza" e "molto" rispettivamente per il 40% e il 32%.

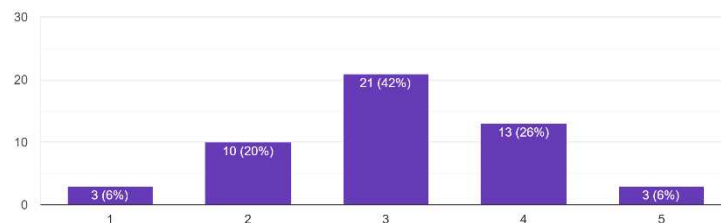
B5 La comunicazione tra i gruppi di lavoro è soddisfacente?

50 risposte



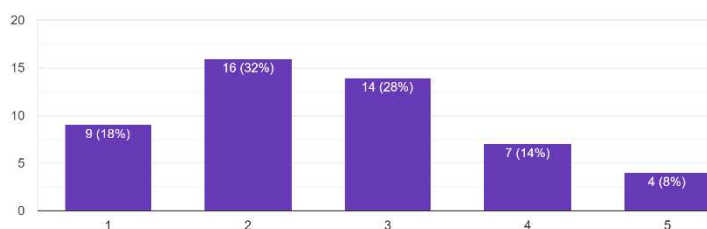
B6 Di solito è semplice prendere decisioni all'interno dei gruppi di lavoro?

50 risposte



B7 Ritieni che nei gruppi di lavoro tutti si impegnino allo stesso modo nel raggiungimento degli obiettivi?

50 risposte



B8 Di solito i dipendenti sono disponibili ad andare incontro alle richieste dell'organizzazione?

50 risposte

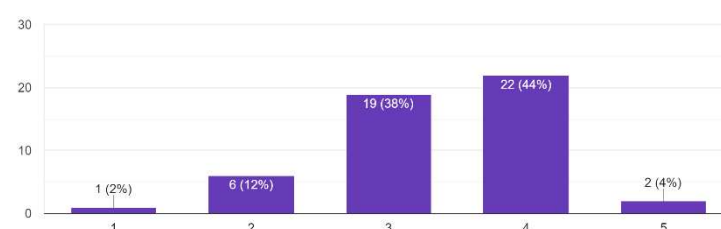


Figura 3.2. Dati relativi alla comunicazione, alla presa di decisioni, all'impegno e alla disponibilità nei gruppi di lavoro.

Dall'osservazione dei grafici presenti nella figura 3.2, il grafico B5 rappresenta la distribuzione rispetto alla soddisfazione relativa alla comunicazione all'interno della propria organizzazione. Il 42% del campione ritiene che quest'ultima sia discreta, il 26% buona e il 20% scarsa.

Nel grafico B6, concernente la presa di decisioni all'interno dei gruppi di lavoro, confermando i risultati del quesito precedente, il 42% crede che sia abbastanza semplice prendere decisioni, il 26% che sia molto semplice mentre il 20% presenta delle difficoltà. Il grafico B7 rappresenta la distribuzione della valutazione dell'impegno da parte dei membri dei gruppi di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi. La distribuzione appare molto frammentata, il 32% afferma che quasi mai i membri si impegnano allo stesso modo e il 18% che nessuno si impegna ugualmente. Il 28% riporta che alle volte sussiste lo stesso impegno da parte di tutti, il 14% spesso e l'8% sempre. Il grafico B8 invece, mostra la disponibilità da parte dei collaboratori ad andare incontro alle richieste dell'organizzazione. Il 44% afferma che i collaboratori in genere sono molto propensi a soddisfare le richieste e il 38% abbastanza.

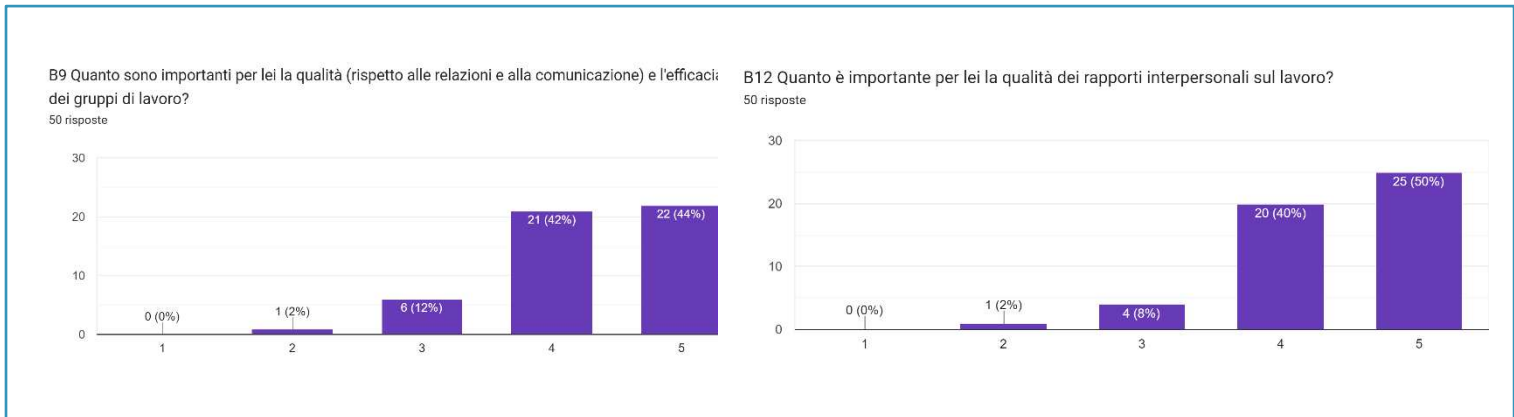


Figura 3.3. Dati relativi all'importanza della qualità e dell'efficacia dei gruppi di lavoro e della qualità dei rapporti interpersonali.

Esaminando i grafici B9 e B12 presenti nella *figura 3.3*, emerge quanto siano fondamentali la qualità e l'efficacia dei gruppi di lavoro e delle relazioni interpersonali nell'ambiente lavorativo. Nel grafico B9, che riguarda la valutazione della qualità e dell'efficacia dei gruppi di lavoro, si nota che la maggior parte della distribuzione si concentra in modo abbastanza uniforme tra le categorie "molto" e "moltissimo", con tassi rispettivi del 42% e del 44%. Un ulteriore 12% ritiene che quest'aspetto sia abbastanza importante. In modo simile, il grafico B12 mette in evidenza che il 50% del campione considera di estrema importanza la qualità delle relazioni personali sul luogo di lavoro, mentre il 40% la giudica molto importante.

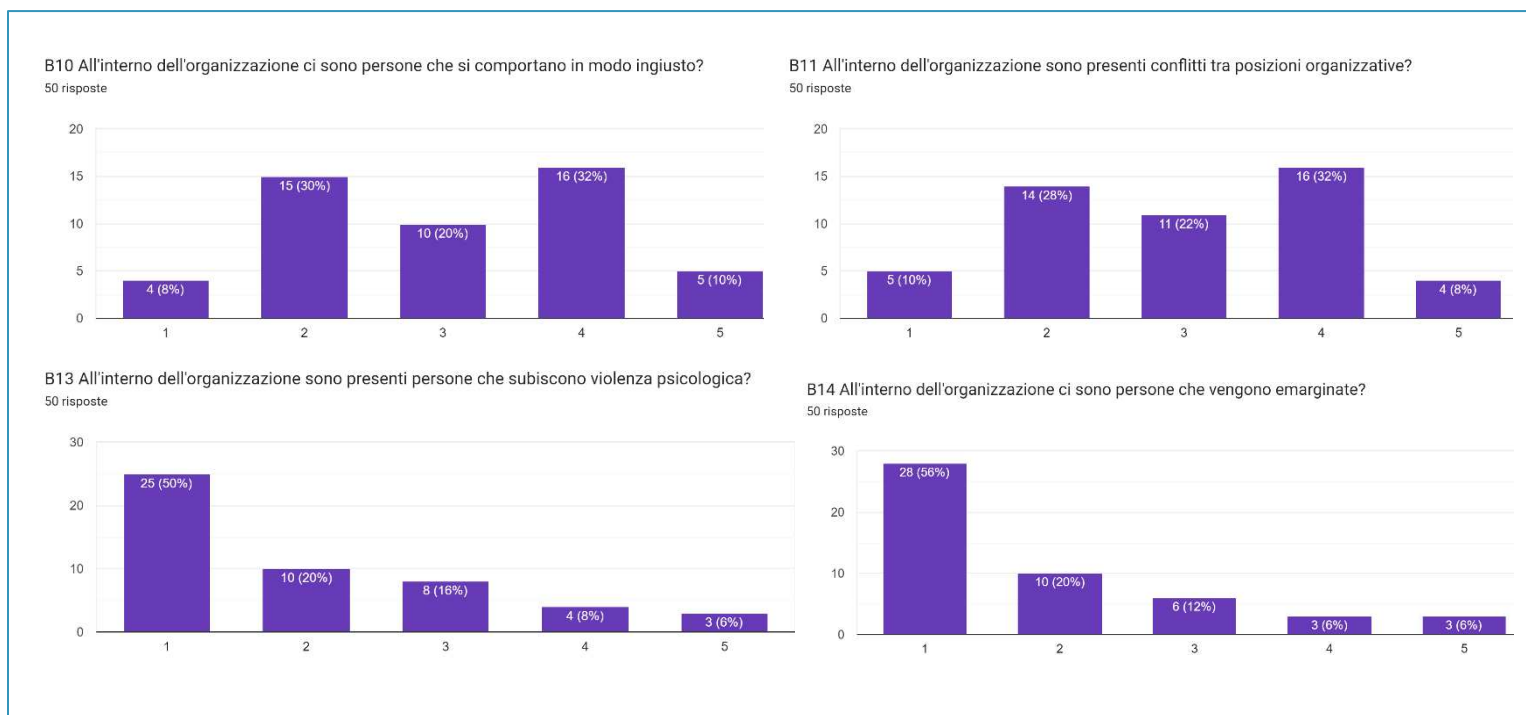


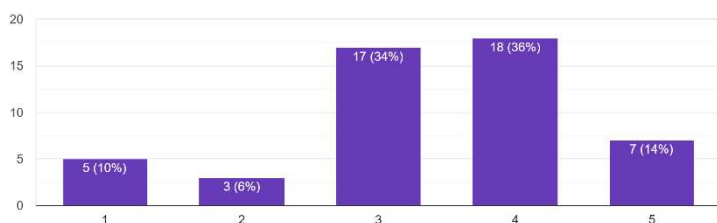
Figura 3.4. Dati relativi alla presenza di ingiustizia, conflitti, violenza psicologica ed emarginazione all'interno delle organizzazioni.

Proseguendo con l'analisi dei grafici presenti nella figura 3.4, si notano due andamenti interessanti nei grafici B10 e B11. Il grafico B10 riguarda la rilevazione delle ingiustizie all'interno dell'organizzazione, evidenziando una distribuzione frammentata delle valutazioni. Qui, il 62% del campione ha segnalato la presenza di ingiustizie. Nel grafico B11, che tratta dei conflitti tra posizioni organizzative, si osserva una tendenza simile, con il 60% dei partecipanti che ha confermato la presenza di tali conflitti.

I grafici B13 e B14, riguardanti la presenza di violenza psicologica e di persone che vengono emarginate, indicano una distribuzione coerente. In riferimento al grafico B13 la maggior parte dei soggetti del campione esclude quasi del tutto (70%) la presenza di persone che subiscono violenze di tipo psicologico; similmente nel grafico B14 il 76% dei rispondenti afferma che quasi nessun collaboratore viene emarginato. In questi casi però, risulta comunque importante considerare che il 30% afferma la presenza di violenza psicologica e il 24% di persone che vengono emarginate.

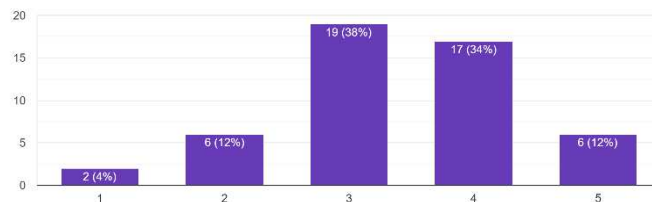
B15 L'organizzazione tiene conto delle esigenze personali dei lavoratori?

50 risposte



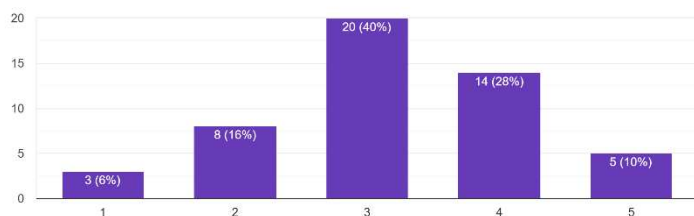
B16 Ritieni che ci sia un buon grado di inclusione ed equità rispetto ai dipendenti all'interno dell'organizzazione?

50 risposte



B17 Esistono equità e trasparenza rispetto ai criteri con cui si valutano i dipendenti?

50 risposte



B18 Quanto è importante per lei la parità di trattamento all'interno del luogo di lavoro?

50 risposte

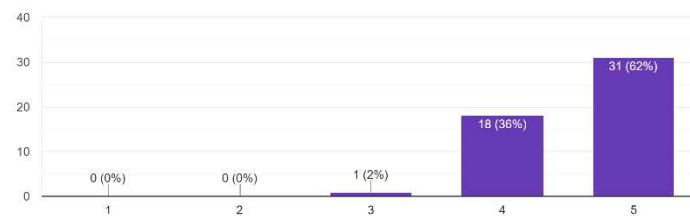


Figura 3.5. Dati relativi all'attenzione dell'organizzazione rispetto ai dipendenti, del grado di inclusione e equità, della trasparenza dei criteri di valutazione e la parità di trattamento nei luoghi di lavoro.

Continuando con l'analisi dei grafici presenti nella *figura 3.5*, il grafico B15 evidenzia che le organizzazioni sembrano attribuire abbastanza importanza alla considerazione delle esigenze dei collaboratori. Nel dettaglio, il 36% dei soggetti in esame ritiene che la propria organizzazione tenga molto in considerazione tali esigenze, il 34% le ritiene considerate in misura sufficiente e il 14% in maniera molto marcata. Esaminando il grafico B16, la percezione del grado di inclusione ed equità all'interno delle organizzazioni è ritenuto abbastanza buono, ma non totalmente ottimale da parte dei lavoratori. In particolare, il 38% dei dipendenti lo valuta come discreto, il 34% come buono e il 12% come ottimo. Il restante 16% sente che non sia abbastanza. Questi risultati sono coerenti con quelli precedentemente analizzati in relazione all'emarginazione.

Quanto alla trasparenza riguardo ai criteri utilizzati per valutare i dipendenti, il grafico B17 indica che il 40% ritiene che tali criteri siano abbastanza chiari, mentre il 28% li considera molto chiari. Infine, per quanto concerne l'importanza della parità di trattamento nei luoghi di lavoro, evidenziata nel grafico B18, la totalità del campione, ad

eccezione di un caso, condivide la percezione di attribuire molta (62%) o molta importanza (36%) a questo aspetto.

5.3.2 Obiettivi individuali: stimoli, soddisfazione, crescita professionale e scopi

Passiamo ora all'analisi dei dati relativi alla dimensione degli obiettivi individuali.

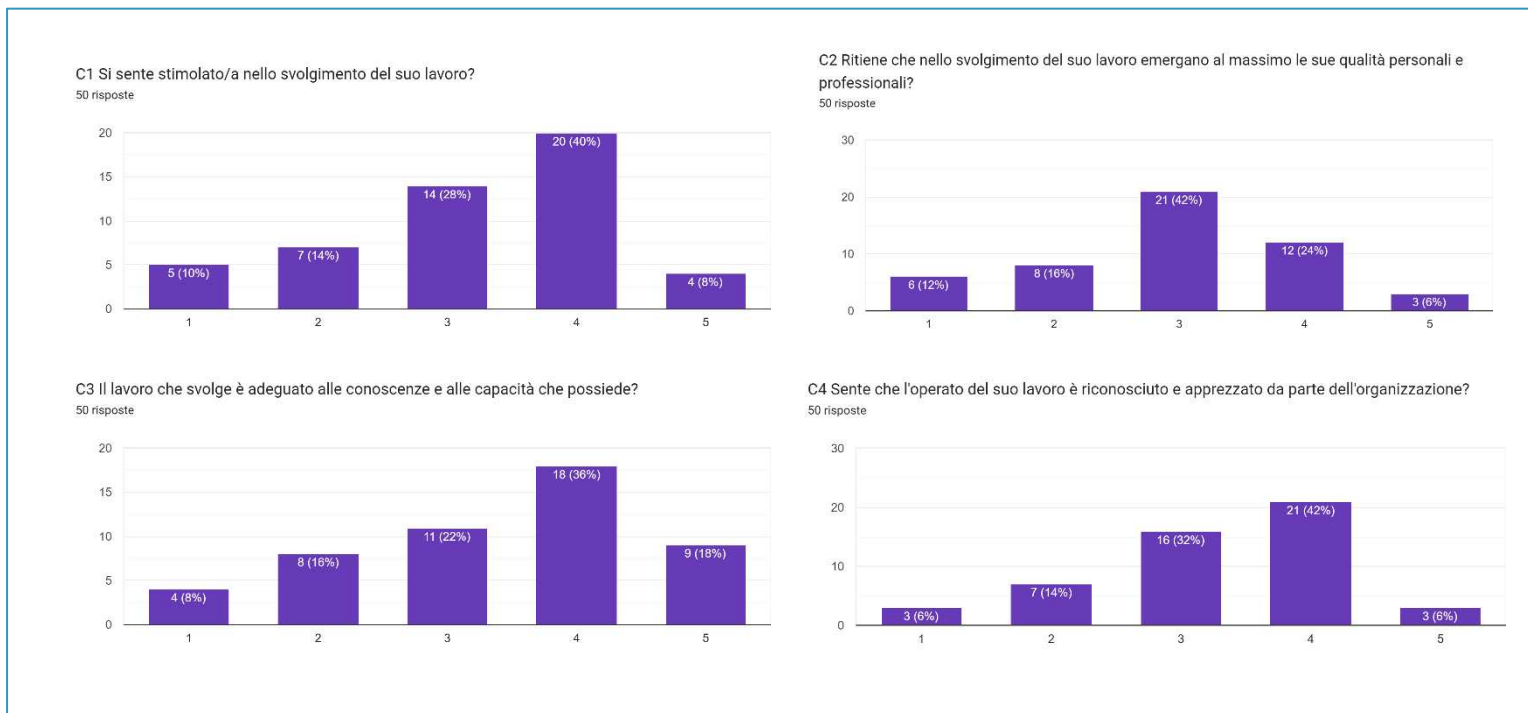


Figura 4.1. Dati relativi alla motivazione, alla percezione delle proprie qualità, alla realizzazione, all'adeguatezza del lavoro e alla valorizzazione percepita nel lavoro.

Iniziando l'analisi con i grafici contenuti nella figura 4.1, il grafico C1 presenta i dati relativi agli stimoli percepiti nello svolgimento del lavoro. Il 40% afferma di sentirsi molto stimolato e il 28% abbastanza. Il grafico C2 evidenzia i dati che si sono registrati rispetto alla percezione delle proprie competenze e qualità nello svolgimento del lavoro. Il 42% afferma che le proprie qualità personali e professionali emergono in maniera discreta, mentre il 24% buona. Il grafico C3, inerente all'adeguatezza delle proprie competenze e capacità rispetto al lavoro che si svolge: il 36% sente che sia molto adeguato, il 22% abbastanza, mentre il 18% pienamente adeguato. Con il grafico C4 è possibile vedere la valorizzazione percepita dai lavoratori da parte dell'organizzazione. Secondo il 42% il proprio operato è molto riconosciuto ed apprezzato da parte dell'organizzazione mentre il 32% ritiene che sia riconosciuto in maniera discreta.

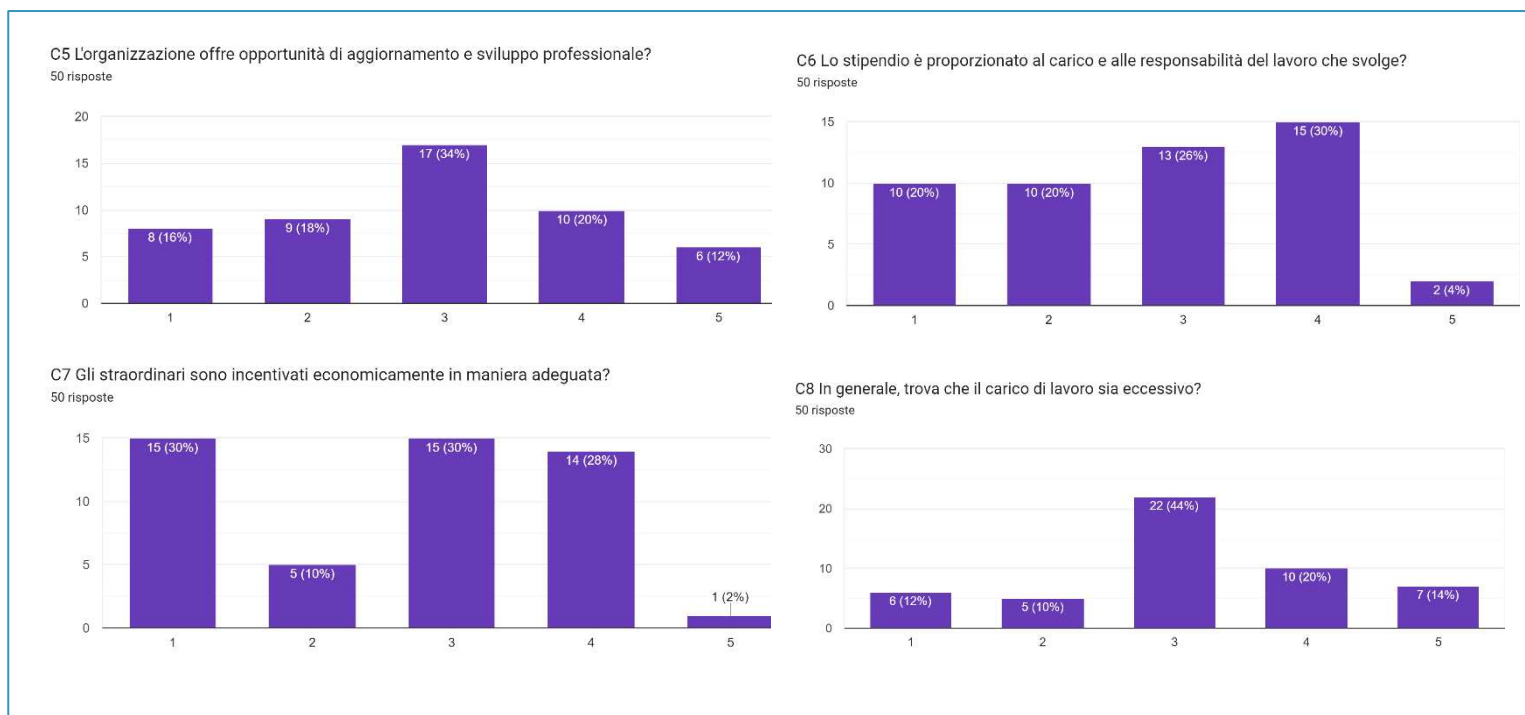


Figura 4.2. Dati relativi agli sviluppi di carriera, all'adeguatezza della retribuzione, degli straordinari e del carico di lavoro.

Esaminando i grafici riportati nella figura 4.2, dal grafico C5, che fa riferimento alla valutazione delle opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale, mostra che il 34% dei rispondenti ritiene che in riferimento all'offerta di questi ultimi l'organizzazione si impegni abbastanza e il 20% che si impegni molto. Tuttavia, un buon 18% pensa che l'organizzazione non si impegni in maniera adeguata e il 16% che non si impegni per nulla. Dall'osservazione del grafico C6, in relazione all'adeguatezza dello stipendio al proprio lavoro e alle responsabilità, è evidente una distribuzione frammentata, dove il 30% ritiene che sia molto proporzionato, il 26% abbastanza, un 20% poco adeguato e un altro 20% per nulla adeguato. Allo stesso modo, osservando il grafico C7 concernente l'incentivazione adeguata degli straordinari, il 30% sente che non sia per nulla adeguata, un altro 30% che invece pensa che sia abbastanza adeguata e un 28% ritiene che sia molto proporzionata. Guardando il grafico C8, secondo il 44% del campione il carico di lavoro è abbastanza eccessivo, secondo il 20% è molto eccessivo e secondo il 14% troppo.

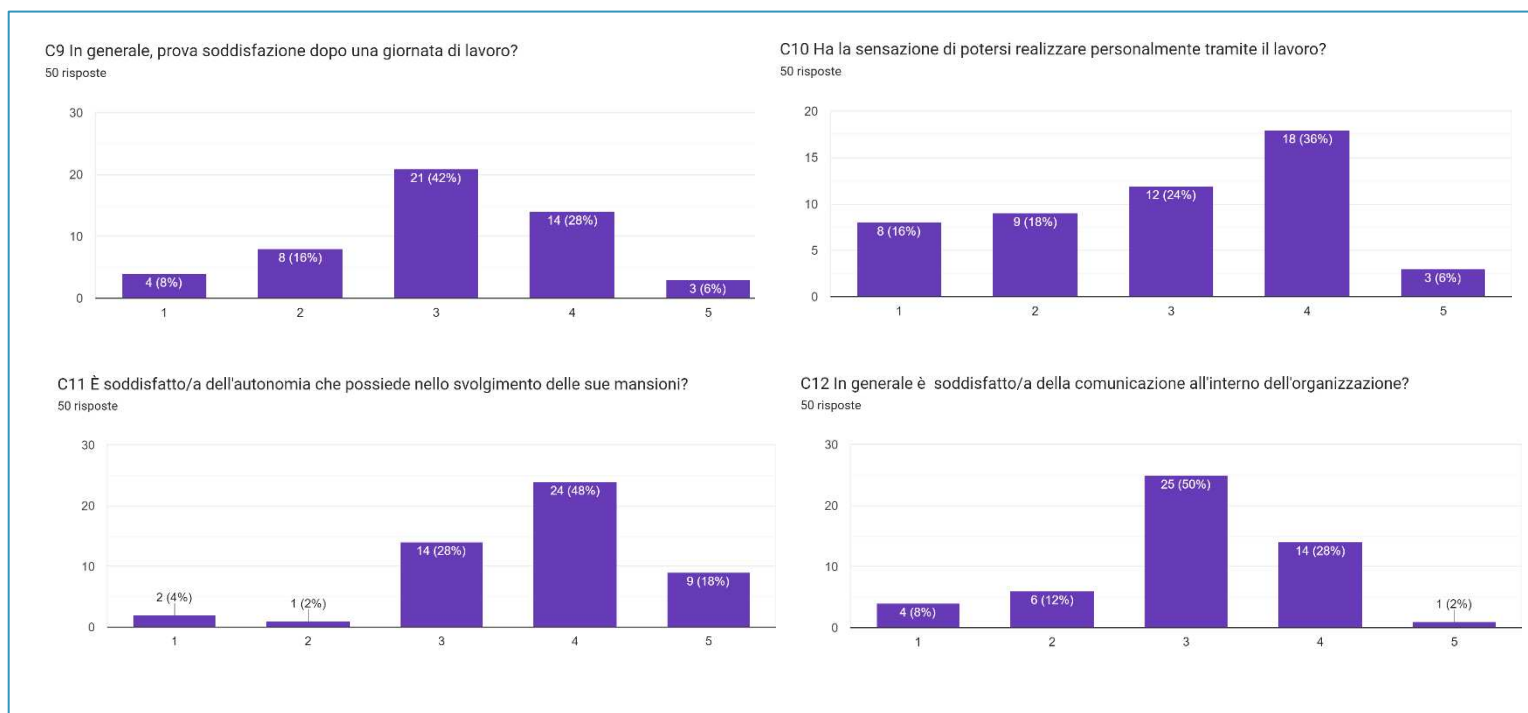


Figura 4.3. Dati relativi alla soddisfazione per il lavoro, l'autonomia e la comunicazione.

Analizzando i dati messi a disposizione nella *figura 4.3*, il grafico C9, che rappresenta la soddisfazione dopo una giornata di lavoro, il 42% dei partecipanti si ritiene abbastanza soddisfatto e il 28% molto soddisfatto. Il grafico C10, presenta i dati che riguardano la sensazione di potersi realizzare personalmente attraverso il lavoro. Qui troviamo dei pareri discordanti: il 36% ritiene di potersi soddisfare molto tramite il lavoro, il 24% abbastanza, il 18% poco mentre il 16% per niente. Il grafico C11 mostra i dati relativi alla valutazione della soddisfazione dell'autonomia che si possiede nello svolgimento delle mansioni. Il 48% si ritiene molto soddisfatto, il 28% abbastanza e il 18% moltissimo. Il grafico C12, riguardante la soddisfazione della comunicazione all'interno dell'organizzazione, evidenzia un buon 50% che si ritiene abbastanza soddisfatto, un 28% molto soddisfatto contro un 12% poco soddisfatto.

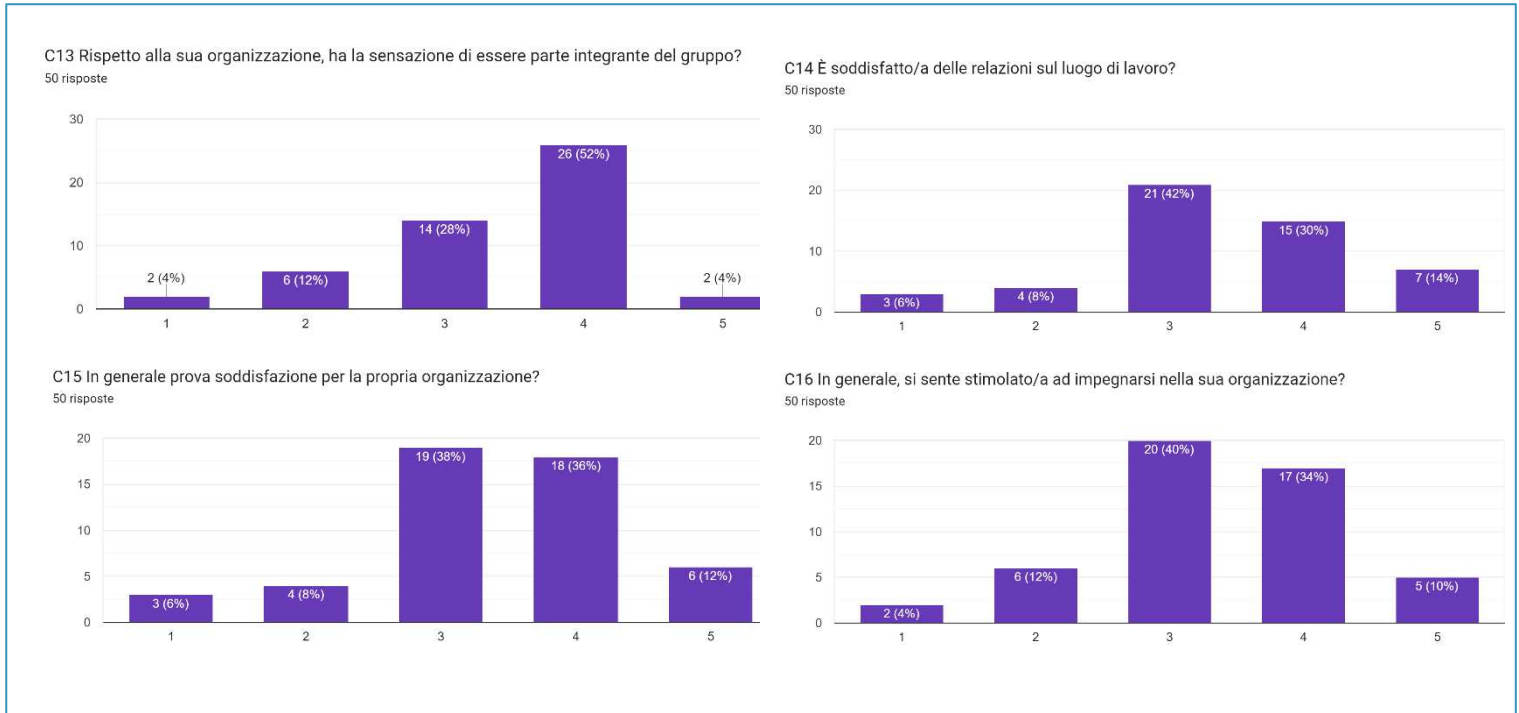


Figura 4.4. Dati relativi all’inclusività, alla soddisfazione rispetto alle relazioni e all’organizzazione, e alla motivazione.

Dall’osservazione dei grafici presenti nella *figura 4.4.*, partendo dal grafico C13 in riferimento alla sensazione di inclusione, un buon 52% ha affermato di sentirsi parte integrante del gruppo, il 28% abbastanza, mentre il 12% poco. Rispetto alla soddisfazione delle relazioni sul luogo di lavoro, analizzando il grafico C14, il 42% afferma di essere abbastanza soddisfatto, il 30% molto e il 14% moltissimo. In riferimento alla soddisfazione riguardo alla propria organizzazione, invece, il 38% si ritiene abbastanza soddisfatto e il 36% molto soddisfatto. Il grafico C16 rappresenta i dati relativi alla motivazione ad impegnarsi nell’organizzazione. il 40% si sente abbastanza stimolato, il 34% molto mentre il 12% poco.

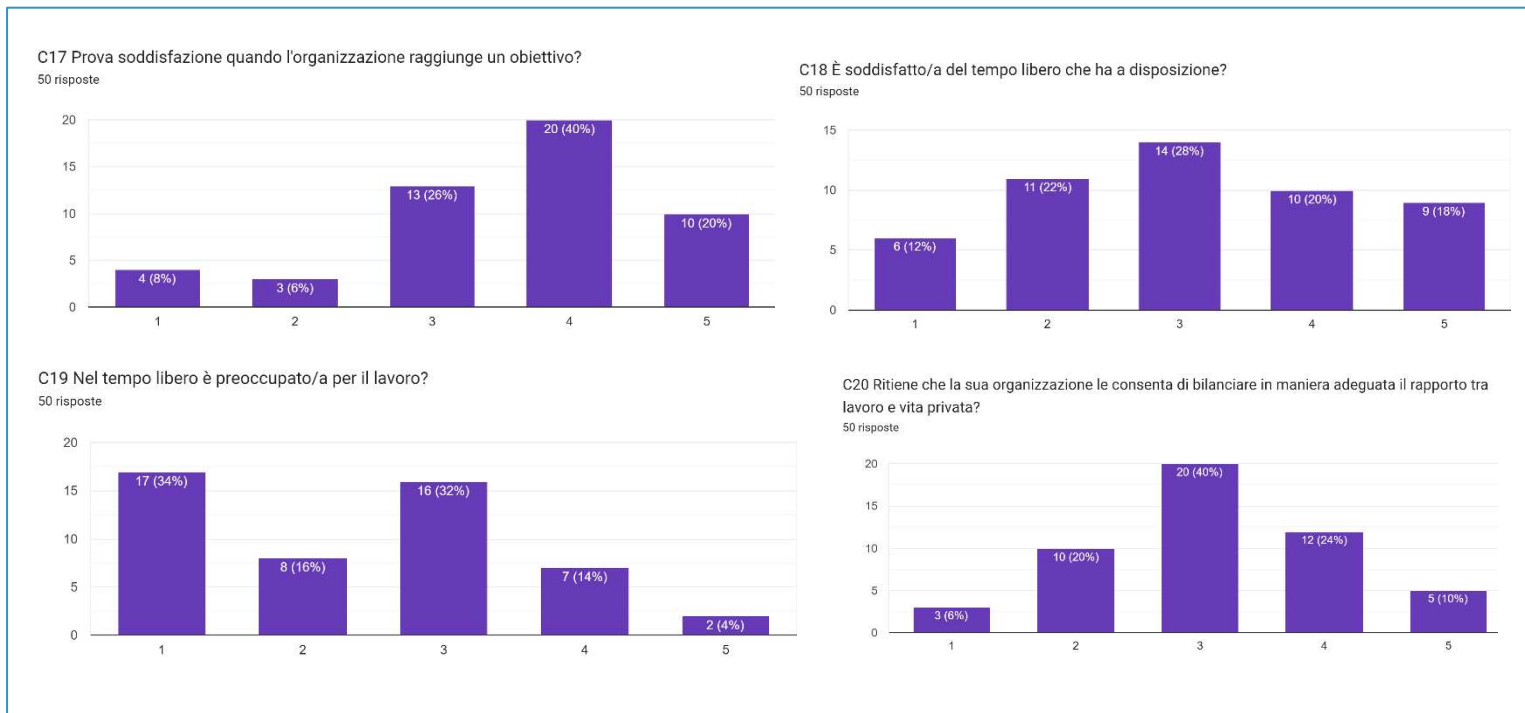


Figura 4.5. Dati relativi alla soddisfazione per il raggiungimento degli obiettivi e per l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Esaminando i grafici rappresentati nella *figura 4.5*, il grafico C17 concerne la soddisfazione per il raggiungimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione. il 40% dei soggetti coinvolti afferma di provare molta soddisfazione. Il 26% abbastanza soddisfazione mentre il 20% moltissima. Riguardo al tempo libero a disposizione, il grafico C18 mostra una distribuzione frammentata. Il 28% dei rispondenti si dichiara abbastanza soddisfatto, il 22% poco, il 20% molto, il 18% moltissimo mentre il 12% per niente. In riferimento alla preoccupazione per il lavoro durante il tempo libero, secondo i dati riportati nel grafico C19, la distribuzione si divide specialmente tra chi afferma di non preoccuparsi minimamente (34%) e chi si preoccupa abbastanza (32%). Il 16% asserisce di preoccuparsi poco e il 14% molto. Osservando il grafico C20 relativo alla valutazione del bilanciamento tra lavoro e vita privata, il 40 % si ritiene abbastanza soddisfatto, il 24% molto mentre il 20% prova poca soddisfazione per questo aspetto. Ci spostiamo ora verso l'analisi della dimensione della leadership.

5.3.3 La leadership come guida in azienda: coinvolgimento, supporto e motivazione

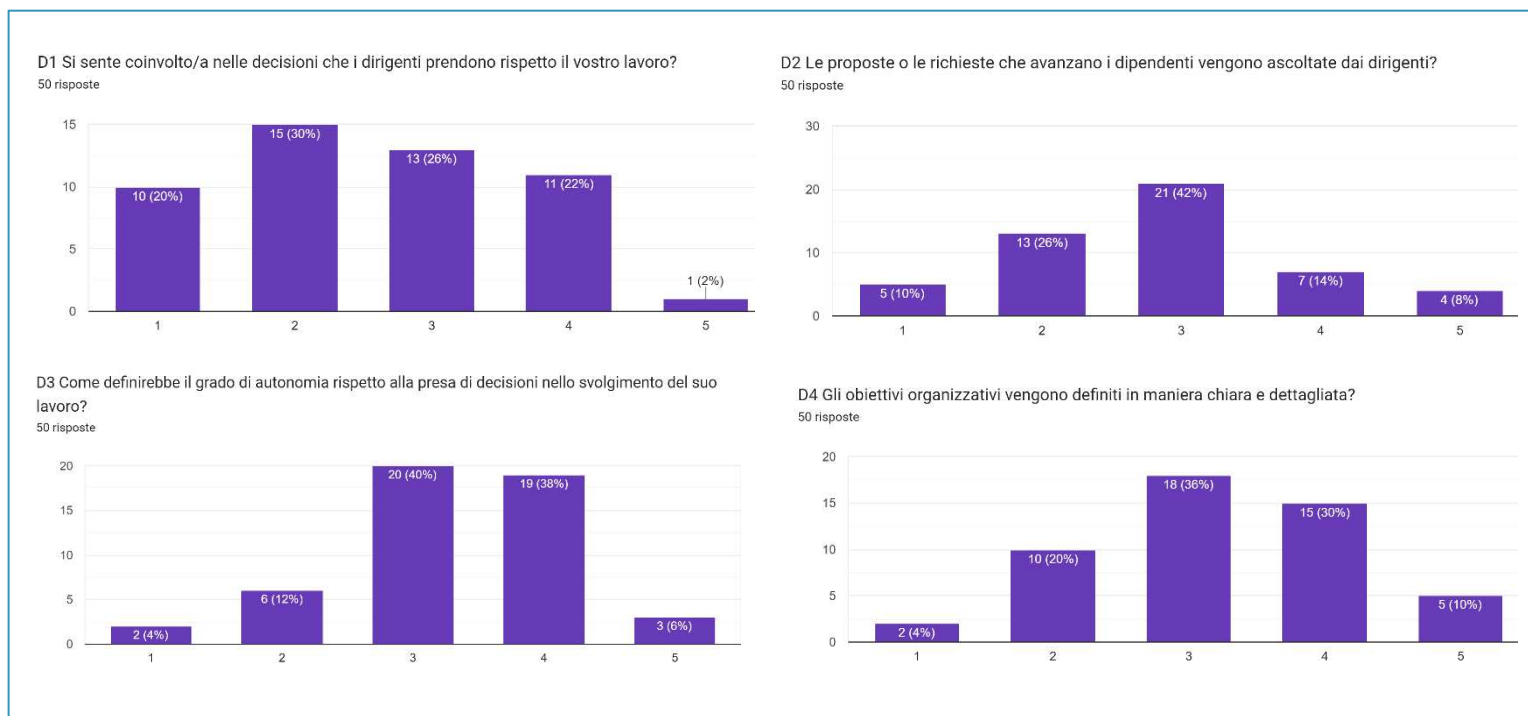


Figura 5.1. Dati relativi al coinvolgimento e alla considerazione da parte dell'organizzazione, al grado di autonomia nella presa di decisioni nello svolgimento del lavoro e alla chiarezza degli obiettivi organizzativi.

Considerando l'analisi dei grafici riportati nella *figura 5.1*, il grafico D1 mostra i dati relativi al coinvolgimento nella presa delle decisioni rispetto al proprio lavoro da parte dei dirigenti. La distribuzione appare frammentata: il 30% dei rispondenti si sente poco coinvolto, il 26% abbastanza, il 22% molto e il 20% per nulla. I dati inerenti all'ascolto delle proposte o richieste che avanzano i dipendenti da parte dei dirigenti sono rappresentati nel grafico D2. Il 42% sente che le proprie richieste o proposte sono abbastanza ascoltate ma il 26% non molto. Rispetto al grado di autonomia nella presa di decisioni durante lo svolgimento del lavoro, il grafico D3 mostra che il 40% afferma di possedere abbastanza autonomia mentre il 38% molta. Relativamente alla chiarezza degli obiettivi organizzativi, dal grafico D4 emerge che secondo il 36% sono abbastanza chiari e secondo il 30% molto.

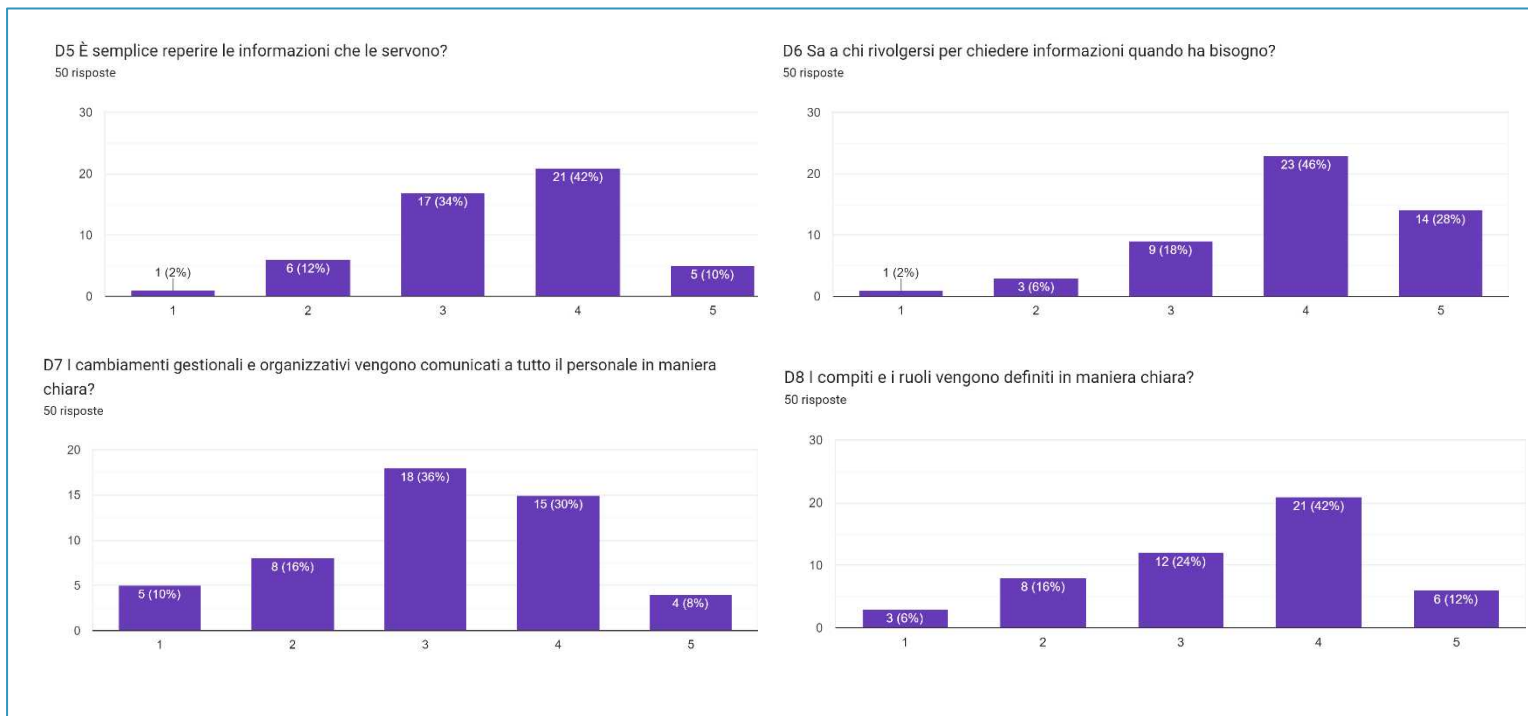
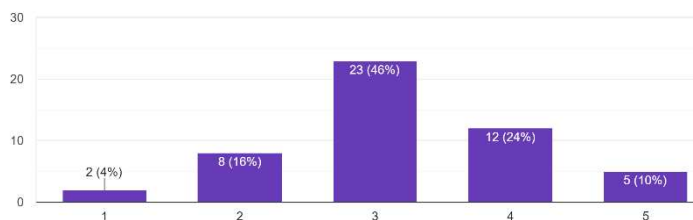


Figura 5.2. Dati relativi alla difficoltà nel reperimento delle informazioni, alla chiarezza dei ruoli nella comunicazione delle informazioni, alla chiarezza nella comunicazione dei cambiamenti gestionali e organizzativi e alla chiarezza nella definizione dei compiti e dei ruoli.

Osservando i grafici riportati nella figura 5.2, il 42% del campione, come evidenziato nella figura D5, non trova difficoltà nel reperire le informazioni di cui ha bisogno sul posto di lavoro, il 34% afferma che sia abbastanza facile contro il 12% che pensa non sia molto semplice. Rispetto alla chiarezza verso chi rivolgersi per il reperimento delle informazioni, il grafico D6 evidenzia che secondo la maggioranza del campione (74%) è molto chiaro o non ci sono dubbi rispetto a chi rivolgersi e secondo il 18% abbastanza. Il grafico D7 rappresenta i dati relativi alla chiarezza della comunicazione al personale dei cambiamenti gestionali e organizzativi. Secondo il 36% la comunicazione è abbastanza chiara, il 30% afferma che è molto chiara e il 16% poco. Riguardo alla chiarezza nella definizione dei ruoli e dei compiti, secondo i dati presentati nel grafico D8, il 54% del campione afferma che è molto o perfettamente chiara, il 24% abbastanza, contro il 16% che percepisce confusione.

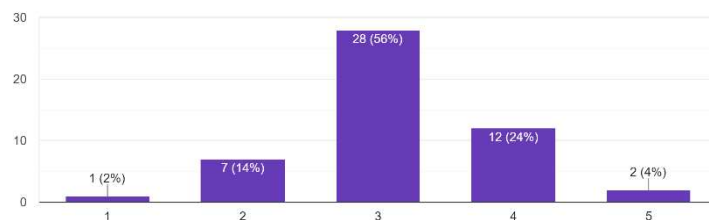
D9 I compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo?

50 risposte



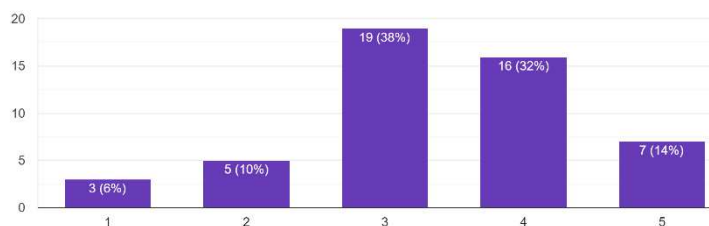
D10 Come definirebbe il grado di strutturazione dei compiti?

50 risposte



D11 Come definirebbe il grado di ambizione degli obiettivi organizzativi?

50 risposte



D12 I dirigenti desiderano ricevere informazioni rispetto ai problemi e alle difficoltà che si incontrano sul lavoro?

50 risposte

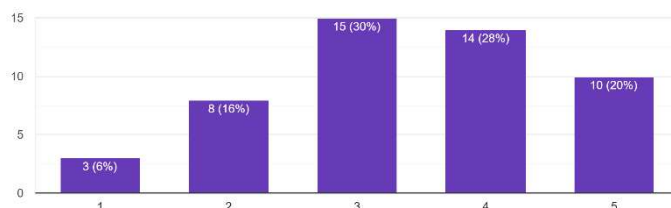
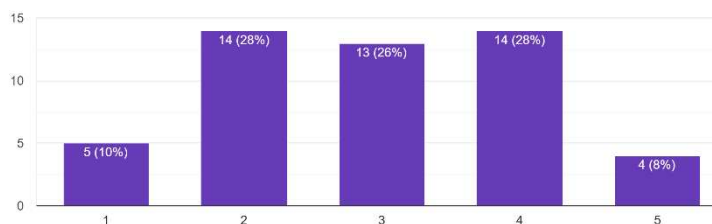


Figura 5.3. Dati relativi al livello di stress nello svolgimento dei compiti, alla definizione del grado di strutturazione dei compiti, al grado di ambizione degli obiettivi organizzativi e alla volontà dei dirigenti di essere informati sui problemi e le difficoltà del lavoro.

Dall'analisi dei grafici presenti nella figura 5.3, il grafico D9, inerente al livello di stress percepito nello svolgimento dei compiti, un buon 46% dei rispondenti percepisce che i compiti siano abbastanza stressanti e il 34% li trova molto o eccessivamente stressanti. Relativamente al grado di strutturazione dei compiti la maggior parte del campione (56%), come evidenziato dal grafico D10, ritiene che siano abbastanza strutturati e il 24% molto. Il grafico D11 descrive la distribuzione relativa al grado di ambizione degli obiettivi organizzativi. Il 38% dei rispondenti crede che siano abbastanza ambiziosi, il 46% molto o moltissimo. In riferimento al desiderio da parte dei dirigenti di essere informati riguardo a problemi e difficoltà che si incontrano sul lavoro, il grafico D12 mostra che secondo il 30% dei lavoratori coinvolti si preoccupano abbastanza dei problemi che sorgono mentre il 48% molto o moltissimo.

D14 I dirigenti motivano e supportano i dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi?
50 risposte



D16 Vengono organizzate riunioni tra le diverse posizioni organizzative per il monitoraggio degli obiettivi e delle criticità?
50 risposte

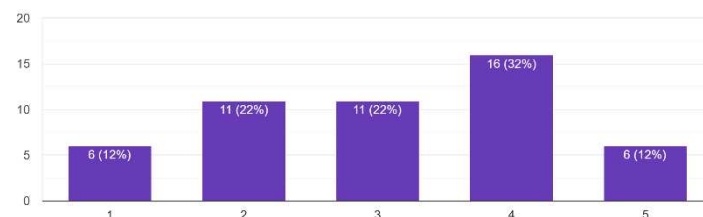


Figura 5.4. Dati relativi alla motivazione e al supporto da parte dei dirigenti e all'organizzazione di riunioni tra posizioni organizzative.

Stando ai dati riportati nella figura 5.4, dal grafico D14 è evidente che i soggetti parte del campione percepiscono diversamente il supporto e la motivazione da parte dei dirigenti. Una buona parte si sente abbastanza (26%), molto o moltissimo (36%) supportata. Tuttavia, il 28% poco e il 10% per niente. Il grafico D16 considera l'organizzazione di riunioni per il monitoraggio degli obiettivi e delle criticità tra i diversi livelli organizzativi. Qui la maggioranza afferma che vengono organizzate regolarmente riunioni. Il 32% afferma che vengono organizzate molte riunioni, il 22% abbastanza e il 12% moltissimo. Il 22% e il 12% ritengono che siano poche o inesistenti.

D17 L'organizzazione è propensa:

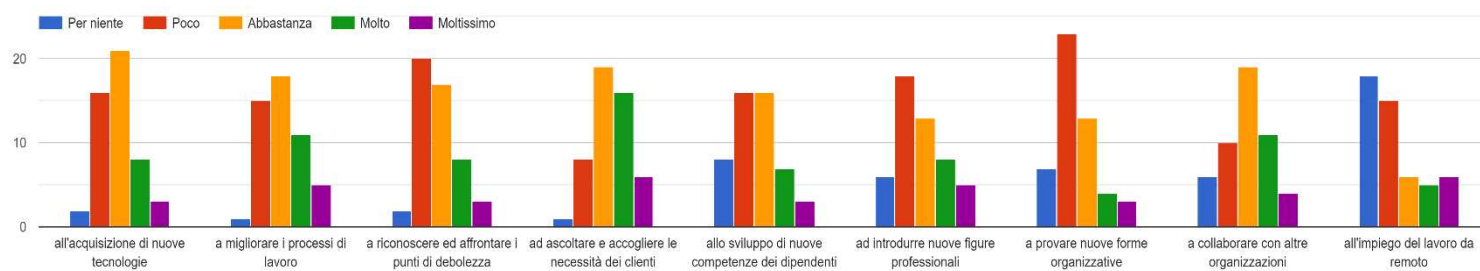


Figura 5.5. Dati relativi alla propensione dell'organizzazione all'innovazione.

I grafici riportati nella figura 5.5, rappresentano la distribuzione dei dati relativi alla propensione all'innovazione delle organizzazioni relativamente a diversi aspetti. Dall'osservazione dei grafici è possibile evincere che: in riferimento all'acquisizione di

nuove tecnologie, 32 rispondenti percepiscono che all'interno delle loro organizzazioni ci sia almeno abbastanza propensione, contro 16 persone che sentono ce ne sia poca. Secondo più della metà del campione le organizzazioni si impegnano abbastanza nel miglioramento dei processi di lavoro (34 risposte).

Rispetto al riconoscimento e al miglioramento dei punti di debolezza, 28 persone hanno espresso una valutazione positiva o abbastanza positiva; tuttavia, buona parte del campione che la propria organizzazione non si impegni abbastanza (22). Osservando l'andamento dei grafici, la maggioranza dei rispondenti (41) ritiene che le organizzazioni in esame ascoltino e accolgano le richieste dei clienti. Non tutte le organizzazioni si impegnano per lo sviluppo delle competenze dei lavoratori: si sono registrate 26 valutazioni positive contro 24 negative. Inoltre, un andamento molto simile si può vedere per l'introdurre nuove figure professionali; in generale non c'è molta propensione a provare nuove forme organizzative ma si rivela abbastanza tendenza a collaborare con altre organizzazioni (34 valutazioni positive). Infine, la maggior parte delle organizzazioni in cui operano i soggetti del campione (33) non è disponibile a consentire il lavoro da remoto.

5.3.4 La dimensione del benessere fisico e psicologico

Proseguendo con l'analisi della dimensione del benessere fisico e psicologico, per quanto riguarda la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, i dati registrati mostrano in generale che la maggior parte dei soggetti compresi nel campione si ritiene abbastanza soddisfatta per quanto riguarda: gli impianti elettrici, l'illuminazione, la temperatura, la pulizia, la qualità dell'aria, la postazione di lavoro e le uscite di sicurezza. Solo pochi casi affermano di essere poco o per nulla soddisfatti.

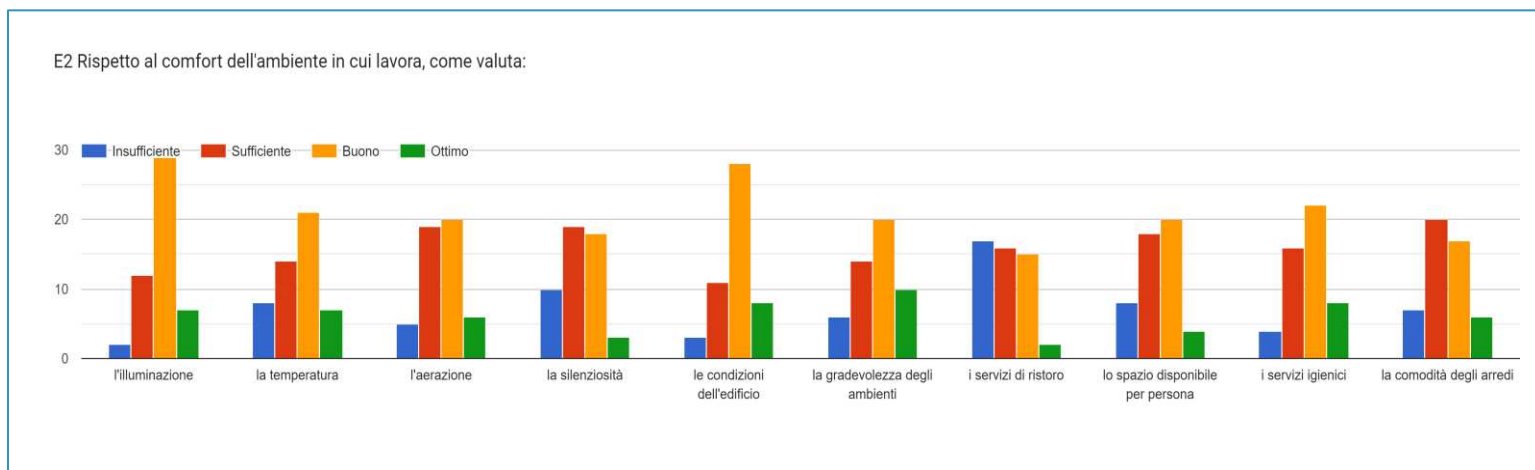


Figura 6.1. Dati relativi al comfort dell'ambiente di lavoro riguardanti illuminazione, temperatura, areazione, silenziosità, condizioni dell'edificio, gradevolezza degli ambienti, servizi di ristoro, spazio disponibile per persona, servizi igienici e comodità degli arredi.

Dall'esame dei grafici relativi al comfort dell'ambiente di lavoro inseriti nella *figura 6.1*, il campione, in generale, ritiene essere abbastanza soddisfatto. Tuttavia, emerge che la maggior parte dei rispondenti non è soddisfatta in particolare dei servizi di ristoro (valutati da 17 rispondenti come insufficienti e da 16 appena sufficienti) e della silenziosità (19 persone la valutano appena sufficiente mentre 10 insufficiente).

Nel quesito E3 del questionario, è stato chiesto ai partecipanti quali condizioni associassero al lavoro tra: fatica mentale, sovraccarico di lavoro, monotonia, sovraccarico emotivo, sensazione di non possedere le competenze per lo svolgimento dei compiti, sovraesposizione al pubblico, lavorare oltre l'orario di lavoro, scarsi contatti con i colleghi, rigidità delle norme e del lavoro e responsabilità diretta sul lavoro. Gli elementi di spicco tra i lavoratori coinvolti sono stati: fatica mentale, sovraccarico di lavoro ed emotivo e responsabilità diretta sul lavoro.

E4. Condizioni che apportano o apporterebbero maggior disagio	Somma di Frequenza
Fatica mentale	15
Lavorare oltre l'orario di lavoro	8
Lavoro altamente rigido	9
Monotonia	16
Responsabilità diretta sul lavoro	10
Rigidità delle norme	6
Scarsi contatti con i colleghi	14
Sensazione di non possedere le competenze	8
Sovraccarico di lavoro	13
Sovraccarico emotivo	18
Sovraesposizione al pubblico	14
Totale complessivo	131

Figura 6.2. Dati relativi alle condizioni che apportano o apporterebbero maggior disagio.

Successivamente nel quesito E4 del questionario, è stato chiesto ai rispondenti quali fossero le tre condizioni tra quelle elencate precedentemente che apportano o apporterebbero maggior disagio. Per l'analisi delle risposte è stata costruita una tabella Pivot al fine di facilitare la comprensione e per verificare la frequenza delle variabili testuali. Dall'analisi sono escluse 19 risposte, in quanto mancanti o non valide. Come è possibile evincere dalla tabella E4 nella figura 6.2, la condizione che apporta maggior disagio ai dipendenti è il sovraccarico emotivo (18), seguito dalla monotonia (16) e dalla fatica mentale (15).

E5 Quanto spesso le capita di avvertire:

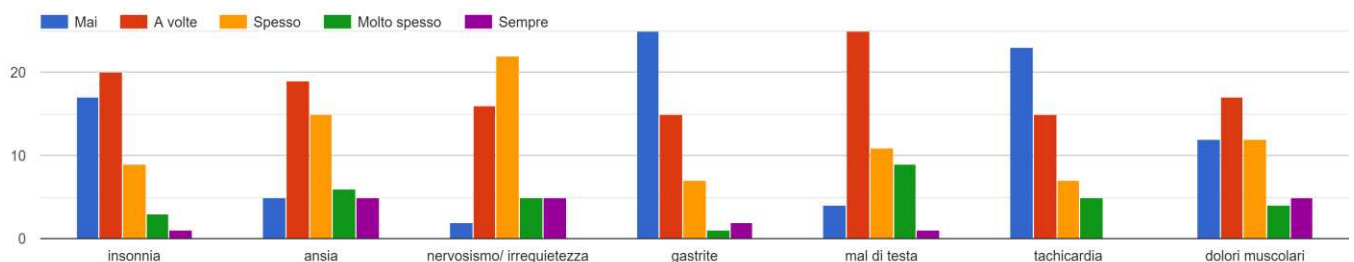


Figura 6.3. Dati relativi a sintomi psicosomatici.

La *figura 6.3*, comprende i dati inerenti ai disturbi psicosomatici che possono presentarsi come causa dello stress lavoro correlato. Dall'osservazione dei grafici i sintomi che emergono con una frequenza più alta sono insonnia, ansia, nervosismo, mal di testa, tachicardia e dolori muscolari. La gastrite si presenta in metà del campione. Successivamente, nel quesito E6 è stato chiesto ai sottoposti quanto pensassero che i disturbi selezionati fossero legati al lavoro. Il 50% ha risposto abbastanza, l'8% molto e il 14% moltissimo.

5.3.5 Resto o lascio? Cosa emerge dai dati

Passando all'ultima sezione, è stato chiesto ai rispondenti di scrivere le prime cose che venissero loro in mente riguardo a cosa li farebbe prima restare e poi abbandonare il posto di lavoro. Per una migliore comprensione dell'analisi, le risposte sono state distribuite in tabelle Pivot, suddivise in base alla relativa dimensione, al fine di poterne osservare la frequenza.

Nella dimensione della leadership la mancanza di comunicazione o una comunicazione unidirezionale è stata menzionata 5 volte, la rigidità 4 e la scarsa organizzazione altre 4 volte. Riguardo al benessere fisico e psicologico lo stress psicofisico rappresenta la maggior frequenza con 8 citazioni. Complessivamente gli elementi menzionati con maggior frequenza sono stati: stipendio non adeguato, cattivi rapporti interpersonali e clima lavorativo ostile insieme allo stress eccessivo.

Seguentemente, nel quesito F3, è stato domandato ai rispondenti quanto nella decisione di restare in un posto di lavoro tenessero in considerazione: buon ambiente relazionale, diversità e inclusione, parità di trattamento, valorizzazione del proprio operato, flessibilità oraria, possibilità di lavorare da remoto, equilibrio tra lavoro e vita privata, stipendio attrattivo, propensione all'innovazione, prospettive di crescita, buona qualità dell'ambiente fisico, chiarezza dei ruoli e dei compiti, buona comunicazione con la leadership, vicinanza del luogo di lavoro, benefit, condivisione della cultura organizzativa e attenzione alla formazione e alla crescita professionale. Tutte le variabili hanno riscosso una buona considerazione con la valutazione più alta che è stata riscontrata nel bilanciamento tra lavoro e vita privata. La possibilità di lavorare da remoto non è stata considerata dalle persone che svolgono ruoli operativi.

Allo stesso modo, nel quesito F14, è stato chiesto quanto nella decisione di abbandonare un posto di lavoro tenessero conto dei seguenti fattori: cattivo ambiente relazionale, valori aziendali in contrasto con i propri, iniquità, appiattimento della diversità, assenza di riconoscimento, rigidità oraria, ostilità al lavoro da remoto, assenza di equilibrio vita-lavoro, stipendio basso, ostilità verso l'innovazione, assenza di prospettive di crescita, cattiva qualità dell'ambiente fisico, poca chiarezza dei ruoli e dei compiti, cattiva comunicazione con la leadership, assenza di benefit, lontananza del luogo di lavoro. La considerazione è alta in tutte le variabili, in particolare verso il cattivo ambiente relazionale coerentemente con le risposte precedenti. Alcuni valori bassi sono stati registrati verso l'ostilità all'innovazione e al lavoro da remoto.

F5 In un posto di lavoro, cos'è per lei più importante in riferimento alla dimensione relazionale ed economica? (Max 3 scelte)

50 risposte

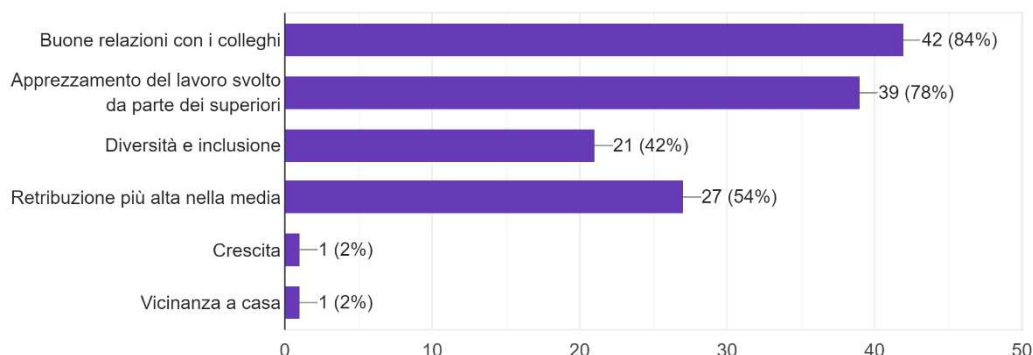


Figura 7.3. Dati relativi ai fattori riguardanti la dimensione relazionale ed economica.

Attraverso l'osservazione del grafico relativo alla dimensione relazionale ed economica inserito nella *figura 7.3*, i lavoratori parte del campione sono stati chiamati ad indicare le variabili che ritengono più importanti tra quelle indicate. Le buone relazioni con i colleghi sono state ritenute il fattore più importante con un tasso del 84%. Sono state seguite dall'apprezzamento del lavoro svolto da parte dei superiori (78%) e dalla retribuzione più alta della media (54%).

Successivamente, nel quesito F6 del questionario, è stato chiesto ai rispondenti quali fattori tra quelli indicati, relativi alla sfera relazionale, economica e a quella degli obiettivi individuali, preferissero con un massimo di due scelte. Le opzioni maggiormente selezionate sono state un lavoro che offra una buona retribuzione media e dove ci sia un clima organizzativo sereno (82%) e un lavoro che offra una buona retribuzione media e permetta di ambire ad una crescita professionale. Il 14% ha indicato un lavoro che fornisca una retribuzione più alta nella media ma che non permetta una crescita professionale e nessuno, coerentemente con i dati presentati in precedenza, ha selezionato un lavoro che fornisca una retribuzione più alta nella media ma con un clima organizzativo ostile.

Procedendo con l'analisi, è stato domandato ai sottoposti all'indagine (quesito F7) cosa fosse più importante rispetto alla dimensione economica tra retribuzione fissa attrattiva, parte variabile attrattiva, benefit aziendali, e piano stock option. La maggioranza del

campione (86%) ha indicato la retribuzione fissa attrattiva, seguita dai benefit aziendali (52%) e dalla parte variabile attrattiva (18%).

F8 In un posto di lavoro per lei riveste più importanza:

50 risposte

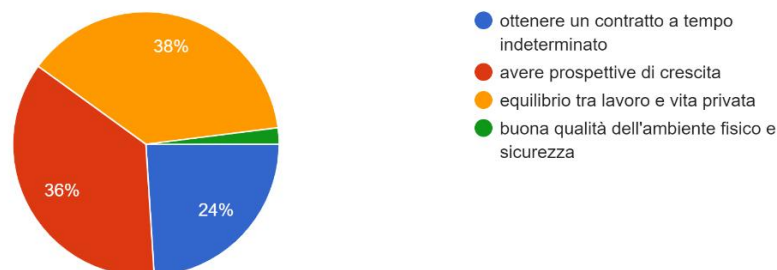


Figura 7.4. Dati relativi all'aspetto più importante riguardo al lavoro tra contratto a tempo indeterminato, prospettiva di crescita, equilibrio tra lavoro e vita privata e buona qualità dell'ambiente fisico e sicurezza.

Osservando il grafico F8 riportato nella figura 7.4 relativo all'elemento che si considera più importante rispetto al lavoro, tra quelli indicati, il 38% del campione ha risposto l'equilibrio tra lavoro e vita privata, il 36% le prospettive di crescita e il 24% l'ottenimento di un contratto a tempo indeterminato.

F9 Quali sono i benefit aziendali che apprezza/ apprezzerrebbe maggiormente tra (Max 3 scelte):

50 risposte

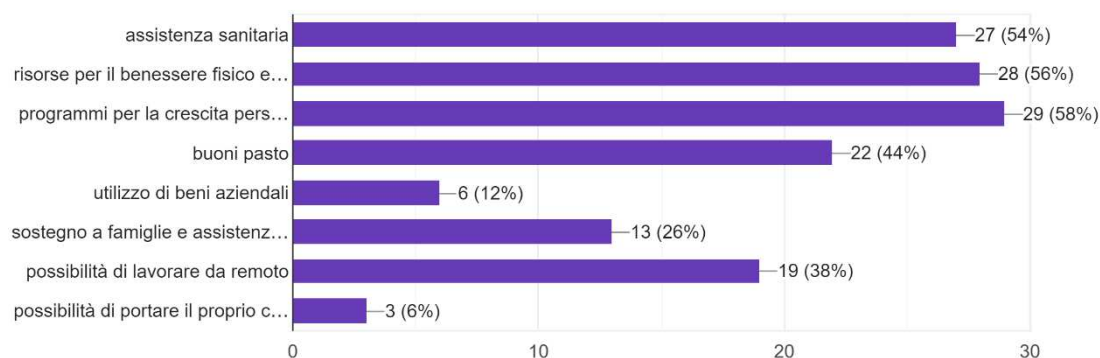


Figura 7.5. Dati relativi all'apprezzamento dei benefit aziendali.

Il grafico contenuto nella figura 7.5 mostra i benefit aziendali maggiormente apprezzati da parte dei lavoratori coinvolti nel campione. Al primo posto si trovano programmi per la crescita personale con il 58%, al secondo le risorse per il benessere fisico e psicologico

con il 56% e al terzo l'assistenza sanitaria con il 54%. Anche i buoni pasto sono abbastanza apprezzati (44%) seguiti dalla possibilità di lavorare da remoto (38%).

F10 In riferimento al luogo di lavoro, cosa desidererebbe maggiormente (Max 3 scelte):

50 risposte

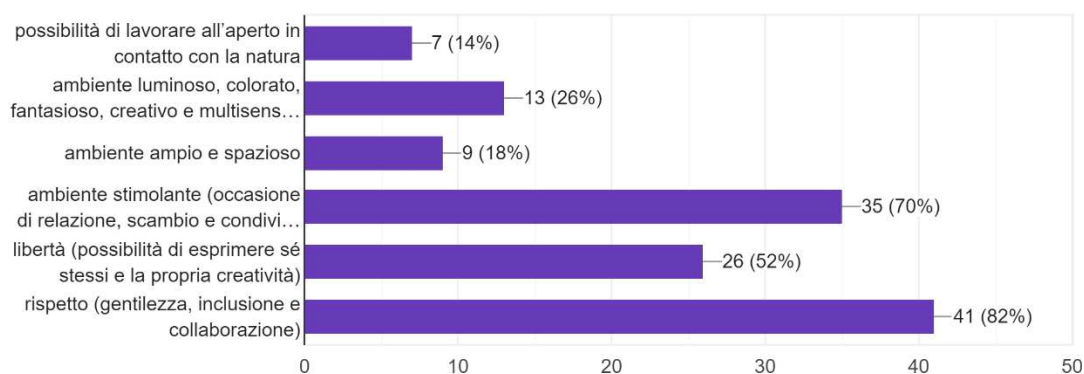


Figura 7.6. Dati relativi a cosa si desidera maggiormente in un ambiente di lavoro.

Rispetto agli elementi che vengono desiderati maggiormente nei luoghi di lavoro, il grafico inserito nella *figura 7.6* evidenzia che il rispetto, incluso di gentilezza, inclusione e collaborazione occupa il primo posto con l'82%. Viene seguito da un ambiente stimolante in grado di offrire occasioni di relazione, scambio e condivisione (70%). Al terzo posto si trova la libertà intesa come la possibilità di esprimere sé stessi e la propria creatività (52%). Infine, tramite l'ultimo quesito è stato chiesto ai rispondenti quali, secondo loro, sono i fattori principali su cui le organizzazioni dovrebbero puntare al fine di trattenere le persone in azienda. Per fare emergere i fattori maggiormente citati, abbiamo creato una Word Cloud (*figura 7.7*) che evidenzia le parole che hanno avuto la frequenza maggiore.



Figura 7.7. Parole chiave delle risposte ottenute in riferimento agli aspetti su cui le organizzazioni dovrebbero puntare per il trattenimento dei talenti.

5.4 Analisi e dati quantitativi e qualitativi a confronto: cosa è emerso?

È importante, a questo punto del processo, addentrarci in un affondo che ci permetta di far emergere i significati legati ai risultati raccolti.

Dalla prima analisi dei dati è emerso che i lavoratori attribuiscono molta importanza alla dimensione sociale, in particolare alla parità di trattamento, alle relazioni (soprattutto ai rapporti tra colleghi), alla collaborazione, al supporto e all'ascolto, confermando l'importanza di tali aspetti, in linea con quanto riportato dalla letteratura esaminata in precedenza.

All'interno delle organizzazioni analizzate si è osservato un buon livello di qualità rispetto ai rapporti interpersonali, alla fiducia, all'ascolto e alla collaborazione tra colleghi. Tuttavia, anche se in percentuale minore, è emersa la presenza di persone che subiscono violenza psicologica o che vengono emarginate. Questi dati fanno riflettere sull'importanza di promuovere la creazione di un clima sereno, di rispetto, inclusivo e positivo, dove la diversità viene considerata come un valore aggiunto, per il superamento di barriere che sono ancora presenti data l'importanza che viene attribuita ai rapporti interpersonali e al rispetto anche da parte dei lavoratori stessi.

La comunicazione è generalmente considerata soddisfacente, e prendere decisioni non rappresenta una sfida eccessiva. Tuttavia, è emerso che circa la metà del campione ritiene che non tutti i dipendenti si impegnino allo stesso modo per il conseguimento degli obiettivi organizzativi nelle rispettive aziende. Questo fenomeno potrebbe essere un segnale di una bassa motivazione tra i dipendenti all'interno delle organizzazioni. Pertanto, riteniamo fondamentale sottolineare il ruolo cruciale che la leadership dovrebbe assumere nel motivare e sostenere adeguatamente i propri dipendenti. Inoltre, è stato osservato che nella maggior parte delle organizzazioni coinvolte nell'indagine ci sono individui che si comportano in modo ingiusto, e si percepisce diffusamente la presenza di conflitti tra le diverse posizioni all'interno dell'organizzazione. Relativamente a questa problematica, sarebbe interessante approfondire come tali conflitti vengono gestiti e quali effetti hanno sulla percezione dei dipendenti.

In generale, le persone hanno riportato di sentirsi adeguatamente stimolate nel loro lavoro, il quale risulta essere in linea con le loro competenze. Si è notato che c'è soddisfazione dopo una giornata di lavoro e un buon senso di autonomia nello svolgimento dei compiti. Anche l'organizzazione generale del lavoro ha ricevuto un giudizio positivo da parte della maggioranza dei rispondenti.

Inoltre, gran parte delle organizzazioni offre opportunità sufficienti per lo sviluppo professionale. Dall'analisi dei dati qualitativi, in particolare dal quesito F3, è emerso che gli aspetti relativi alla crescita professionale e alla soddisfazione, insieme ad uno stipendio adeguato e a buone relazioni, sono tra i fattori che giocano un ruolo cruciale nella decisione di restare in un posto di lavoro. Tuttavia, il carico di lavoro è percepito come eccessivo da quasi la metà del campione. Questo aspetto emerge chiaramente anche dal confronto con i dati qualitativi presentati nella figura 6.2, in cui si evidenzia che tra i disturbi che causano maggior disagio, la fatica mentale e il sovraccarico emotivo si trovano sul podio insieme alla monotonia. Anche se non da parte di tutti, si segnala una certa preoccupazione per il lavoro diffusa durante il tempo libero. Di conseguenza, sottolineiamo l'importanza critica del sostegno da parte della leadership, nonché la necessità di promuovere stimoli, motivazione, una comunicazione efficace, ascolto attivo e un impegno costante per incoraggiare e sostenere i propri collaboratori. Per la maggior parte del campione emerge una mancanza di coinvolgimento da parte dei dirigenti nelle decisioni relative al proprio lavoro, mentre gli obiettivi dell'organizzazione sono

considerati ambiziosi. Un maggiore coinvolgimento potrebbe contribuire a guidare più efficacemente i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. D'altra parte, le richieste dei dipendenti vengono ascoltate in modo abbastanza adeguato, e gli obiettivi sono definiti in modo dettagliato.

Coerentemente con i risultati analizzati in precedenza, il livello di stress percepito è abbastanza alto. In questo contesto, potrebbe essere utile investire in programmi di sostegno alla salute mentale per i dipendenti.

Quasi la metà del campione non si sente adeguatamente supportata dai dirigenti, anche se poco più della metà sente che il sostegno è abbastanza adeguato. Questo è particolarmente rilevante considerando la presenza di obiettivi ambiziosi, poiché il supporto da parte dei manager diventa essenziale per il benessere complessivo.

Per quanto riguarda il riconoscimento e il miglioramento dei punti di debolezza, gran parte delle persone ha espresso una valutazione positiva o abbastanza positiva, ma una buona parte del campione ritiene che la propria organizzazione non si impegni a sufficienza. Questo potrebbe indicare il bisogno di una maggiore consapevolezza da parte dei dirigenti sulla necessità di riconoscere e migliorare i punti deboli, contribuendo al cambiamento e al miglioramento dell'ambiente di lavoro complessivo. Inoltre, non tutte le organizzazioni investono nella crescita delle competenze dei lavoratori: sono state registrate 26 valutazioni positive contro 24 negative. Questo potrebbe suggerire che alcuni dirigenti non riconoscono l'importanza di investire nello sviluppo delle competenze per trattenere i dipendenti in azienda. Un andamento molto simile si osserva riguardo alla propensione verso l'introduzione di nuove figure professionali che potrebbero aiutare a gestire il carico di lavoro. Sarebbe interessante valutare l'ambiguità delle mansioni per comprendere se i lavoratori si trovano ad eseguire compiti al di fuori delle proprie competenze. Inoltre, la maggior parte delle organizzazioni in cui operano i soggetti del campione non è disposta a consentire il lavoro da remoto. Anche se è comprensibile per i ruoli operativi in cui il telelavoro potrebbe non essere sempre possibile, questa situazione coinvolge anche figure impiegate in professioni amministrative ed esecutive, che lavorano in ufficio o nei servizi. Per quanto riguarda la valutazione del comfort nell'ambiente di lavoro, emerge che la maggioranza dei partecipanti non si ritiene molto soddisfatta per quanto riguarda i servizi di ristoro e il livello di silenziosità. Questo dato indica chiaramente la necessità di prestare maggiore

attenzione a questi aspetti e migliorarli per garantire un ambiente di lavoro più confortevole e produttivo.

I dati che abbiamo raccolto per alcuni aspetti risultano simili ai risultati delle ricerche esistenti che abbiamo esplorato, ma su altri sono contrastanti. È fondamentale sottolineare che la nostra ricerca non è stata operata su un campione abbastanza significativo e ampio per poter generalizzare i risultati che abbiamo raccolto sulla popolazione nazionale. In ogni caso può fornire uno spunto utile per un approfondimento, per la conduzione di ulteriori indagini da parte di altri ricercatori.

Dalla ricerca McKinsey riportata in precedenza abbiamo potuto vedere che i primi tre fattori menzionati dai dipendenti, come motivazioni alla base delle loro dimissioni, sono stati la mancanza di apprezzamento da parte dell'organizzazione o dei propri superiori e l'assenza di un senso di appartenenza al contesto lavorativo. Nella nostra ricerca, che riporta in qualche modo un sentire più strettamente legato ai nostri territori e alla nostra modalità di fare impresa, come primi tre fattori che starebbero alla base delle dimissioni sono stati indicati stipendio inadeguato, cattivi rapporti interpersonali e mancanza di prospettive di crescita. Diversamente, gli aspetti che fanno restare sono in ordine: stipendio adeguato, rapporti interpersonali e, allo stesso modo, soddisfazione e crescita professionale. Questi risultati confermano i dati raccolti riguardo ai benefit aziendali che si preferiscono, dove al primo posto si trovano programmi per la crescita personale e al secondo le risorse per il benessere fisico e psicologico. Nell'ambiente di lavoro la maggior parte dei rispondenti desidera rispetto, inteso come gentilezza, comprensione, inclusione e collaborazione, e un ambiente stimolante in grado di offrire occasioni di relazione, scambio e condivisione.

In coincidenza con lo studio di Lifeed, condotto in Italia nel 2022, sempre rispetto ai desideri relativi all'ambiente di lavoro, al terzo posto è stata indicata la libertà intesa come la possibilità di esprimere sé stessi e la propria creatività. Quindi si ricalca l'importanza della promozione di rapporti interpersonali positivi, della creatività e dell'innovazione, non solo rispetto agli strumenti ma anche nelle modalità di lavoro.

Anche se lo stipendio non è più il solo e unico fattore importante sul lavoro, ricopre sempre il primo posto per la maggioranza dei rispondenti, poiché è necessario per poter vivere in maniera dignitosa. È emerso che tutti vogliono uno stipendio che sia adeguato, ma piuttosto di averne uno più alto nella media, si dà più importanza al clima e alle

relazioni. Dai risultati ottenuti emerge che l'equilibrio tra lavoro e vita privata è un altro aspetto che viene considerato particolarmente importante. I lavoratori ricercano una maggiore flessibilità, dunque concordare chiaramente compiti e mansioni e piani per la crescita professionale risultano aspetti fondamentali. La stabilità del contratto a tempo indeterminato riveste ancora abbastanza rilevanza all'interno del nostro campione, ma guardando le risposte individuali è più importante per chi ha figli e per chi svolge ruoli operativi, in quanto è probabile che per questi ultimi ci siano altri aspetti della vita che assumono maggiore importanza per la loro realizzazione personale piuttosto che il lavoro. Infine, analizzando le risposte testuali confrontate con i dati qualitativi, abbiamo rilevato innanzitutto che gli incentivi monetari rappresentano un aspetto fondamentale. Stipendi adeguati e riconoscimenti basati sulle prestazioni sono considerati uno strumento importante per far sentire le persone riconosciute del proprio valore e contributo verso l'azienda.

Un altro punto chiave secondo i lavoratori coinvolti è la promozione della crescita personale e professionale. I dipendenti desiderano avere l'opportunità di sviluppare le proprie competenze e progredire nella propria carriera all'interno dell'azienda. Corsi di formazione per lo sviluppo personale e professionale sono fondamentali per il progresso dei dipendenti, sollevando il tema dell'impegno, da parte delle organizzazioni, di offrire ai propri dipendenti occasioni di formazione e aggiornamento da attuare includendo le persone che lavorano e ascoltando le loro esigenze. Valorizzare i propri dipendenti e dare loro la possibilità di esprimersi liberamente sono altri concetti considerati importanti, che vanno oltre la mera remunerazione finanziaria e mettono la persona al centro di un processo in cui si possa sentire sostenuta, supportata e considerata. La flessibilità nelle condizioni di lavoro, come la possibilità di adottare il telelavoro, è un esempio di come le organizzazioni possono dimostrare di tenere a questa valorizzazione, che tiene conto anche di orari di lavoro modulabili e possibilità di ridurre le ore di lavoro settimanali. Sono tutti tasselli, questi ultimi, che compongono sempre più chiaramente una ulteriore dimensione cruciale per la persona che lavora: l'equilibrio tra lavoro e vita privata. I dipendenti cercano un ambiente che permetta loro di gestire efficacemente il loro tempo e di godere di una buona qualità della vita al di fuori del lavoro. Equilibrio tra tempo professionale e tempo personale, quindi, ma anche equilibrio di trattamento sul posto di lavoro. L'equità è considerata un requisito fondamentale: nessun dipendente vuole essere

oggetto di discriminazione o mancanza di rispetto. L'attenzione verso lo sviluppo di relazioni autentiche tra colleghi e superiori, dove si favorisce il dialogo, la gentilezza, la creazione di un ambiente inclusivo, di rispetto delle differenze e collaborativo, sono aspetti molto importanti per la creazione di un buon clima organizzativo. In tutto ciò una comunicazione chiara gioca un ruolo cruciale anche per la definizione dei ruoli e dei compiti.

Un ambiente di lavoro positivo, che promuove il benessere mentale e un bene-stare all'interno dell'organizzazione che si abita, è presupposto imprescindibile di una vita professionale soddisfacente e motivante. Va da sé quanto investire nella salute dei dipendenti – mentale, psicofisica, professionale - e offrire benefit - in denaro, in servizi o in qualunque altra forma che gratifichi la persona - che migliorino la loro qualità di vita sia di estrema rilevanza ai fini dello sviluppo di un senso di realizzazione, di appartenenza e di pienezza.

Ci focalizziamo qui su due ulteriori aspetti che le persone ritengono fondamentali perché possano sentirsi veramente orientate verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali: l'ascolto e il coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni organizzative. Quando la persona sente e sperimenta che la propria organizzazione è interessata e attenta al lavoratore, quando si mette attivamente in ascolto, raccogliendo le sue idee, opinioni o perplessità, dubbi, allora il senso di appartenenza si rafforza, perché ci si sente parte integrante di un tutto che si prende *cura*. Se poi si aggiungono alle caratteristiche di un'azienda innovazione e modernità, allora tale organizzazione si rende decisamente attraente, sia agli occhi degli interni che a quelli di chi ne intravedono le potenzialità.

Stando alla nostra analisi, le organizzazioni che riescono a soddisfare queste aspettative avranno maggiori probabilità di attirare e trattenere i talenti.

Conclusioni

In un mercato del lavoro caratterizzato dalla “scomparsa” di candidati, dove i datori di lavoro faticano a trovare profili da assumere, l’intento di questo elaborato è stato quello di indagare e rilevare i fattori più significativi che fanno sì che le organizzazioni riescano a trattenere le persone in un posto di lavoro per poi, successivamente, fornire spunti utili alla ricerca ai fini dell’individuazione di soluzioni efficaci tese a far fronte a questa problematica.

La ricerca ha previsto la somministrazione di un questionario a un campione costituito da 50 lavoratori sul territorio italiano, comprendente le fasce di età suddivise dai 18 ai 25, dai 26 ai 35, dai 36 ai 50 e più di 50 anni. I questionari sono stati strutturati con l’intento di sondare quali sono gli aspetti più critici tra le diverse dimensioni: sociale, degli obiettivi individuali, della leadership e del benessere fisico e psicologico, all’interno delle organizzazioni.

Nel corso del nostro studio sono emersi degli elementi di spicco a cui vale la pena fare attenzione. Quando è stato chiesto ai rispondenti quali fossero nello specifico i fattori che tengono maggiormente in considerazione nella decisione di restare in un posto di lavoro, come abbiamo potuto osservare, le risposte maggiormente date sono state: uno stipendio adeguato per il 66 %; rapporti interpersonali (comprese le relazioni tra colleghi e in generale tra i vari livelli organizzativi) con un tasso del 36 %; e con la stessa percentuale, possibilità di crescita professionale e soddisfazione per il lavoro 18 %.

Una retribuzione soddisfacente riveste ancora estrema importanza nella decisione di restare all’interno di una determinata organizzazione. Un salario adeguato permette ai dipendenti di soddisfare le proprie esigenze finanziarie di base, come il pagamento delle bollette, l’acquisto di generi alimentari e la copertura delle spese quotidiane. Quando le persone si sentono sicure sotto il punto di vista economico, sono più propense a trattenerci in un’azienda. Un salario adeguato fa sentire le persone riconosciute del proprio valore, giustamente compensate per i loro sforzi e le loro competenze. Come ha scritto il noto economista e studioso di management Jensen, “*Tutti abbiamo un prezzo*” (Jensen, 2002, Jensen e Meckling, 1994; citati da Pirson, 2019, p.17).

Strettamente collegata all’ambito dei rapporti interpersonali, identificato come molto significativo dagli interpellati, emerge con forza la rilevanza della presenza di un clima

sereno, dell'apprezzamento, dell'appartenenza all'organizzazione, della parità di trattamento e di una buona comunicazione. Questi risultati sono coerenti con la ricerca riportata da McKinsey nel 2021, dove i dipendenti hanno menzionato come primi tre fattori alla base delle loro dimissioni la mancanza di apprezzamento da parte dell'organizzazione (54%) o dei propri superiori (52%) e l'assenza di un senso di appartenenza al contesto lavorativo (51%). Per instaurare buoni rapporti è fondamentale sensibilizzare le persone che lavorano su una adeguata gestione dei conflitti dato che, anche dalla nostra ricerca, ne è emersa una presenza significativa. Questo è possibile attraverso una cultura organizzativa che promuova una comunicazione aperta ed efficace, in cui le persone possono sentirsi libere di esprimere le proprie opinioni, e l'ascolto attivo, per favorire l'empatia e la comprensione dei diversi punti di vista, tramite l'offerta di coaching o di appositi programmi di formazione per aiutare i dipendenti a sviluppare abilità di gestione dei conflitti. In aggiunta è fondamentale trasmettere l'importanza nel prendere consapevolezza del valore intrinseco, appartenente a ciascun individuo all'interno di qualsiasi organizzazione in quanto persona, al fine di riconoscere e proteggere la dignità di ognuno, divulgando e abbracciando i valori dell'inclusione e della diversità per perseguire il cambiamento in maniera efficace.

Riguardo alle prospettive di crescita personale e professionale, le persone cercano organizzazioni che consentano loro di acquisire nuove competenze e conoscenze che possano essere utili per lo sviluppo della loro carriera a lungo termine, aumentando la soddisfazione sul lavoro e il senso di realizzazione. La mancanza di opportunità di crescita può infatti portare a un senso di stagnazione e insoddisfazione che spinge le persone a cercare opportunità altrove. Inoltre, sapere che si ha un percorso di crescita all'interno dell'azienda può offrire un senso di sicurezza per il futuro professionale. Questo può ridurre anche l'ansia legata alla stabilità economica.

Dalla nostra ricerca è emerso inoltre che spesso i dipendenti non si sentono coinvolti nelle decisioni che vengono prese rispetto al loro lavoro; pertanto, come è stato riportato da Catarozzo (2023), progettando al momento dell'assunzione una scheda personalizzata, nella quale vengono inserite le caratteristiche del collaboratore, creando una connessione tra il raggiungimento degli obiettivi e la crescita personale, si può infondere l'idea di sviluppo e di miglioramento continui al dipendente, il quale potrà ambire ad ottenere

evoluzioni rispetto alla retribuzione, alla carriera e alla soddisfazione come persona e come professionista.

Dall'analisi sono emersi ulteriori risultati significativi legati alle percezioni dei lavoratori rispetto alla propria situazione lavorativa, a volte portatrice di obiettivi organizzativi ambiziosi, di un carico di lavoro eccessivo diffuso, di sovraccarico emotivo e causa di sintomi psicosomatici, quali ansia, mal di testa e nervosismo, stress. Il fatto di fissare obiettivi ambiziosi può avere diversi effetti sui lavoratori, sia positivi che negativi, a seconda di come vengono gestiti e delle circostanze. La sfida di perseguire obiettivi ambiziosi può spingere i lavoratori ad impegnarsi al massimo per ampliare le proprie conoscenze e competenze per una crescita professionale significativa, generando un aumento della soddisfazione lavorativa. La ricerca di obiettivi ambiziosi può incoraggiare la creatività e l'innovazione, poiché i lavoratori potrebbero cercare nuove soluzioni e approcci per superare le sfide. Tuttavia, se la situazione da parte della leadership non viene gestita in maniera efficace, fissare obiettivi troppo ambiziosi e irrealistici si può ripercuotere in modo negativo sui collaboratori, traducendosi in stress e pressione eccessivi, senso di inadeguatezza e immobilità generata da sensazione di incapacità. Ciò si potrebbe tradurre in un effetto domino portando ad una diminuzione del benessere generale, ad una diminuzione della produttività e aumento del turnover.

Nel nostro studio è emerso che per il 38% dei casi i lavoratori non si sentono supportati dai dirigenti. Per questo rimarchiamo l'importanza che il ruolo della leadership riveste in questo contesto. Una leadership efficace ed autentica è in grado di riconoscere le caratteristiche delle diverse personalità dei suoi collaboratori e di agire, conferendo feedback adeguati, in base al contesto in cui ci si trova in un determinato momento. Prestando attenzione a questi aspetti, comunicando in maniera efficiente, ascoltando attivamente e riconoscendo i bisogni dei propri collaboratori, una leadership autorevole riesce ad ottenere la fiducia delle persone, rendendole maggiormente sicure di sé, stimolandole e supportandole nel raggiungimento degli obiettivi.

I limiti che si presentano in questa ricerca riguardano il campione, la strutturazione della ricerca e il processo di analisi. Il campione che è stato costruito non è risultato abbastanza significativo per una estensione dei risultati alla popolazione di riferimento. Per l'ottenimento di risultati maggiormente attendibili sarebbe stato necessario un campione più accurato, in grado di rappresentare in maniera proporzionata la popolazione di

partenza. La strutturazione e l'analisi della ricerca sono state effettuate in maniera globale e ci supportano da un punto di vista esplorativo del tema individuato, mancando di una specificità profonda e riportando un esame generale degli aspetti che trattengono le persone in un posto di lavoro. Sarebbe auspicabile, ed è anche un desiderio, dunque, che con studi futuri ci si possa focalizzare su un campione di fasce d'età più specifiche o che si possano far emergere le differenze di opinione sulla base dell'età e del contesto di appartenenza. Sarebbe inoltre interessante concentrarsi con maggior profondità sui diversi aspetti presentati in questa ricerca, indagando più a fondo, producendo una mole maggiore di dati qualitativi, su cosa vogliono veramente le persone e perché, magari dando per assodata l'importanza del fattore economico e spingendo più nel dettaglio il pensiero dei rispondenti, che potremmo stimolare attraverso interviste o focus group.

Ci avviamo verso la conclusione, di questo lavoro e del nostro processo di riflessione. Un aspetto rilevante è sicuramente venuto a galla con chiarezza: raggiungere un successo che possa perdurare nel tempo è impossibile se non si creano le condizioni affinché progresso sociale ed economico vadano di pari passo. La costruzione di organizzazioni autentiche, in grado di superare i vecchi schemi per lasciare spazio all'innovazione e alla creatività, che mettano il "come" e il "quanto" sullo stesso piano, che considerino le diverse personalità come un valore aggiunto piuttosto che come un ostacolo, che consentano ai propri collaboratori di sentirsi valorizzati come persone, investendo sullo sviluppo delle loro competenze, cercando di andare loro incontro per il soddisfacimento dei propri bisogni e per il bilanciamento lavoro-vita privata, può produrre effetti significativi sulle persone che le abitano, prendendosi cura di loro, riducendo il tasso di turnover, aumentando la retention e portando tutti i suoi membri al successo organizzativo grazie ad un approccio people-centered. Si può fare.

Bibliografia e sitografia

Anderson, D. L. (2017). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE.

Angshuman (2023, 27 Aprile). 6 Notable Benefits of Having Employee Recognition Awards. *VantageCircle*. Consultato da: <https://blog.vantagecircle.com/employee-recognition-awards/>.

Bala Subramanian, R., Srikanth, P.B., Thakur, M. (2022, 30 Settembre). Influence of distributive Justice on organizational citizenship behaviors: The mediating role of gratitude. *Frontiers*. Consultato da: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.974405/full>.

Bartezzaghi, E. (2014). Le teorie contingenti su ambiente e tecnologia. RCS Libri SpA 2010-Edizione ETAS. *L'organizzazione dell'impresa*. Consultato da: <https://www.perlego.com/it/book/3379468/lorganizzazione-dellimpresa-processi-progetti-conoscenza-persone-pdf>.

Capoferro, P. (2022, 16 Settembre). Great Resignation: che cosa è e cosa sta succedendo in Italia. *People&Change 360*. Consultato da: <https://www.peoplechange360.it/futuro-del-lavoro/great-resignation-cosa-e-dimissione-persone-italia-cosa-devono-fare-aziende/>.

Catarozzo, M.A., (2023, 27 Febbraio). Retention dei collaboratori: su cosa puntare e cosa evitare. *IPSOA*. Consultato da: <https://www.ipsoa.it/magazine/retention-collaboratori-su-cosa-puntare-cosa-evitare>.

Coli, E. Giachi, L., Giufrida, S., Ippoliti, O., Micolitti, T., Rissotto, A. (2012). *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*. Roma: Nove Grafie s.a.s. Consultato da: <https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/benessere-org/Il-benessere-il-clima-e-la-cultura-delle-organizzazioni.pdf>.

De Giosa, V. (2010). *The Social Dimension in Organizational Models*. Annali di Studi Economici e Aziendali, Vol. XX, 2010, 153-184. Consultato da: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3763141.pdf>.

De Smet, A., Gast, A., Lavoye, J., Luri, M. (2023, 4 Maggio). New leadership for a new era of thriving organizations. *McKinsey&Company*. Consultato da:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations>.

De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., Schanger, B. (2021, 8 Settembre). “Great Attrition” or “Great Attraction”? The choice is yours. *McKinsey & Company*. Consultato da: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours#/.

Edwards, I. (2020, 11 Dicembre). How job satisfaction impacts employee performance. *Beeliked*. Consultato da: <https://www.beeliked.com/blog/employee-engagement/how-job-satisfaction-impacts-employee-performance>.

Errante, S. (2022). Empowerment organizzativo: cosa significa e perché è strategico. *InsideOut*. Consultato da: <https://blog.insideout-training.it/empowerment-organizzativo-cosa-significa-perche-strategico>.

Franceschini, A. (2018, 19 Novembre). Il ruolo della soddisfazione lavorativa nella costruzione del benessere organizzativo. *Psicologia del lavoro*. Consultato da: <https://www.psicologiadellavoro.org/il-ruolo-della-soddisfazione-lavorativa-nella-costruzione-del-benessere-organizzativo/>.

Fuller, J., Kerr, W. (2022, 23 Marzo). The Great Resignation Didn’t Start with the Pandemic. *Harvard Business Review*. Consultato da: <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>.

Godfree K, Agate C., Bowerman C., Hardcastle M., Lewis R., Yarker J. (2021). Learning from the COVID-19 pandemic – approaches to support employee health and wellbeing. *Iosh*. Consultato da: [Learning from the COVID-19 pandemic | IOSH](#).

Gourley, L. (2020, 10 Luglio). The 7 Wastes of Lean Production. *ptc*. Consultato da: <https://www.ptc.com/en/blogs/iiot/7-wastes-of-lean-production>.

Hatch, M. J. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: University Press.

Houston, E. (2019, 30 Dicembre). The Importance of Positive Relationships in the Workplace. *PositivePsychology.com*. Consultato da: <https://positivepsychology.com/positive-relationships-workplace/>.

Jackson, A. (2023, 2 Febbraio). 80% of workers who quit in the ‘great resignation’ have regrets, according to a new survey. *Make it*. Consultato da:

<https://www.cnbc.com/2023/02/02/80percent-of-workers-who-quit-in-great-resignation-regret-it-new-survey.html>.

Marchi, A. (2022, 31 Gennaio). Rispetto, libertà e ambiente: ecco cosa vogliono i lavoratori. *HRNEWS*. Consultato da: <https://www.hrnews.it/rispetto-liberta-e-ambiente-ecco-cosa-vogliono-i-lavoratori/>.

Medhi, B., (2023, 27 Aprile). High Employee Turnover: 6 Major Reasons (+How to Solve Them). *VantageCircle*. Consultato da: <https://blog.vantagecircle.com/employeeturnover/#6worklifebalanceisakeytoolforretention>.

Mingione, E., Pugliese, E. (2011). *Il lavoro*. Roma: Carocci Editore.

Mun S., Moon Y., Kim H. & Kim N. (2022, 12 Aprile). Current Discussions on Employees and Organizations During the COVID-19 Pandemic: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2022.848778. Consultato da: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.848778/full>.

Pedana L. (2021, 29 novembre). Persona e organizzazione. *Meliusform*. Consultato da <https://www.meliusform.it/persona-e-organizzazione-una-relazione-in-cambiamento.html>.

Pilati, M., Tosi, H., L. (2017). *Comportamento Organizzativo: individui, relazioni, organizzazione, management*. Milano: EGEA.

Pirson, M. (2019). *A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. *Journal of Business Ethics*, 2019, 159: 39–57. Consultato da: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3755-4>.

Roy, B.D. (2023, 27 Aprile). Active Listening; its Skills and Importance in the Workplace. *VantageCircle*. Consultato da: <https://blog.vantagecircle.com/active-listening/>.

Satyendra, (2019, 26 Maggio). Impact of Workplace Environment on Employee Performance. *IspatGuru*. Consultato da: <https://www.ispatguru.com/impact-of-workplace-environment-on-employee-performance/>.

Schneider, B., Ehrhart, M., G., Macey, W. (2012, Luglio). Organizational climate and culture. pp. 413-434. San Francisco, Jossey-Bass. Consultato da: https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture.

Spinoza, J.D., (2023, 23 Giugno). 16 Employee Retention Strategies to Keep Your Best Workers. *ZoomShift*. Consultato da: <https://www.zoomshift.com/blog/employee-retention-strategies/>.

Stillman, J. (2022, 5 Agosto). The Great Resignation Is Turning Into the Great Regret. Employers Are Joining In Too: many employees who joined the Great Resignation are discovering the grass isn't greener (And the companies that hired them have regrets as well). *Inc*. Consultato da: <https://www.inc.com/jessica-stillman/hiring-great-resignation-great-regret.html>.

Trincherò, R. (2002). *Manuale di ricerca educativa*. Monza: FrancoAngeli.

Zeric, B. (2022, 23 Settembre). Che cos'è il Quiet Quitting. *Wired*. Consultato da: <https://www.wired.it/article/quiet-quitting-lavoro/>.

Zecca, R. (2022, 25 Maggio). Valorizzare le persone in azienda: i percorsi per sbloccare il potenziale inespresso. Il caso Mondelēz. *People&Change360*. Consultato da: <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/development-and-learning/valorizzare-le-persone-in-azienda-come-sbloccare-il-potenziale-inespresso/>.