



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum in Amministrazione Finanza e Controllo

**IL CLIMA ORGANIZZATIVO E LA PERFORMANCE
AZIENDALE:
COSA È CAMBIATO CON IL COVID-19?**

**THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND COMPANY
PERFORMANCE:
WHAT HAS CHANGED WITH COVID-19?**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Bronzini Micol

Tesi di Laurea di:
Alessia Di Cola

Anno Accademico 2022-2023

*Alla mia mamma e al mio papà
Siete per me ragione di vita.*

Indice

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I: IL CLIMA ORGANIZZATIVO: NOZIONE, SIGNIFICATO E CENNI STORICI	5
1.1 LA NOZIONE DI CLIMA ORGANIZZATIVO	6
1.2. LE DEFINIZIONI TEORICHE ALLA BASE DEL CLIMA ORGANIZZATIVO	7
1.3. DIVERSI APPROCCI ALL’ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO	23
1.4. L’ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO	30
1.4.1. Le diverse fasi dell’analisi del clima.....	30
1.4.2. Vantaggi e svantaggi dell’analisi del clima	37
CAPITOLO II: LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA SUL CLIMA ORGANIZZATIVO	40
2.1.IL DIPENDENTE AL CENTRO TRA LO SMART WORKING E “L’ISOLAMENTO PROFESSIONALE”	41
2.2. IL RUOLO FONDAMENTALE DEI LEADER ORGANIZZATIVI E DELLE RISORSE UMANE	53
2.3. SMART WORKING E BORNOUT: QUANTO SONO STRESSATI I DIPENDENTI?	60
CAPITOLO III: L’ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO ALL’INTERNO DELLA GGF GROUP	64
3.1. La storia della GGF Group e della The Begin S.r.l.....	65
3.2. L’indagine condotta	69
3.3. Conclusioni all’analisi questionario	84
CONCLUSIONE	86
BIBLIOGRAFIA	90
APPENDICE	92
RINGRAZIAMENTI.....	102

INTRODUZIONE

L'obiettivo del mio elaborato è quello di ripercorrere la nascita del concetto di clima organizzativo all'interno di un'organizzazione, affrontando in particolare quali sono stati gli autori che in maniera più significativa hanno dato il proprio contributo all'utilizzo di tale strumento da parte delle risorse umane, del management e dei singoli dipendenti. Come definisce la psicologia del lavoro, il clima organizzativo rappresenta lo stato di salute di un determinato ambiente di lavoro, tenendo conto di come le persone che operano all'interno dello stesso lo percepiscono. Il clima condiziona l'andamento delle attività aziendali e i comportamenti dei lavoratori, creando punti di forza o di debolezza a seconda dei casi. In passato l'attenzione rivolta a tale tematica era quasi pari allo zero in quanto la concentrazione veniva posta solo ed esclusivamente su altre variabili aziendali, come ad esempio la concorrenza presente nel mercato o le tecnologie utilizzate all'interno di quella specifica organizzazione. Ad oggi invece le esigenze sono completamente diverse ed è allo stesso modo importante e significativo misurare il benessere lavorativo tramite l'intervento corretto delle risorse umane, il motore di ricerca più utilizzato al fine di aumentare la produttività aziendale.

Ciò che mi ha spinto ad affrontare in maniera più dettagliata ed approfondita tale argomento è stato il tirocinio curriculare svolto durante il percorso universitario

all'interno della GGF Group. L'aspetto che più mi ha colpito di tale azienda sin dal primo momento è stata l'armonia tra le singole persone. Il quesito che mi sono posta è stato questo: quanto incide lo stato emotivo dei lavoratori durante lo svolgimento della propria mansione? Quali aspetti contribuiscono in maniera determinante alla creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato da relazioni sane tra superiori e collaboratori? Quanto è importante stabilire delle relazioni extra-lavorative al fine di creare un clima armonioso sul luogo di lavoro?

Una volta compreso quanto gli aspetti relazionali fossero in grado di influenzare l'ambiente lavorativo in termini di produttività, mi sono chiesta se e come le cose fossero cambiate durante la pandemia da Covid-19 con il "distanziamento sociale", strategia alla base di tutte le misure preventive adoperate per ridurre il numero di contagi.

Il secondo capitolo del mio elaborato si concentra proprio su questo argomento, analizzando in maniera puntuale quali siano stati gli aspetti negativi o gli eventuali benefici derivati dall'introduzione o dall'aumento della modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto, il cosiddetto Smart Working. Tra gli aspetti valutati, è stata posta in particolare l'attenzione su quale sia stata l'evoluzione del comportamento del singolo lavoratore in relazione a tale cambiamento, e quanto sia difficoltoso operare tra le mura di casa annullando la possibilità di interazione diretta con i propri colleghi.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo il mio obiettivo è stato quello di studiare, all'interno dell'azienda presso cui lavoro attualmente, l'impatto del covid-19 sui singoli dipendenti avvalendomi di un questionario come strumento di indagine. Infine, per rendere visibile e accessibile a chiunque il risultato ottenuto, ho deciso di utilizzare dei grafici attraverso i quali stimare effetti in negativo e in positivo derivati dall'avvento della pandemia.

CAPITOLO I: IL CLIMA ORGANIZZATIVO: NOZIONE, SIGNIFICATO E CENNI STORICI

Premessa

L'obiettivo che si vuole raggiungere in questo primo capitolo è quello di descrivere cos'è il clima organizzativo e come la sua definizione si è evoluta nel corso degli anni. Nella prima parte del capitolo si citano i principali autori che hanno contribuito alla definizione di tale concetto e come quest'ultimo sia formato e si fonda all'interno di ogni singola organizzazione.

Nella parte centrale di questo primo capitolo vengono descritti i quattro principali approcci, i quali possono essere utilizzati per implementare il clima nell'organizzazione. Infine, è stato importante, in seguito alle molteplici definizioni di clima organizzativo come quest'ultimo venga analizzato all'interno di un contesto organizzativo facendo emergere le varie fasi di analisi, benefici e svantaggi derivanti dall'analisi stessa.

1.1 LA NOZIONE DI CLIMA ORGANIZZATIVO

Lewin, fu il primo autore il quale, attraverso il suo concetto di "atmosfera", introdusse quello che oggi si definisce clima organizzativo.

Lewin afferma che ogni singola organizzazione è la somma di tutte le componenti che la formano nel suo insieme e molteplici elementi, pur non essendo strettamente correlati alla sfera organizzativa, sono in grado di influenzare ugualmente i comportamenti, le abitudini e le sensazioni dei singoli soggetti operanti all'interno dell'organizzazione stessa.

Possiamo affermare che il clima organizzativo è definito come l'insieme di tutte le percezioni, sensazioni, abitudini e sentimenti personali frutto delle relazioni ed esperienze maturate dai singoli componenti, i quali sono in grado di cogliere la qualità dell'ambiente di lavoro, la loro "atmosfera".

L'obiettivo che Lewin e il suo gruppo di ricerca volevano raggiungere era quello di studiare come i diversi approcci alla leadership, e quindi il clima prodotto, si ripercuotessero sul comportamento dei membri dell'organizzazione.

In particolare, il risultato della loro famosa ricerca su un gruppo di giovani è stato che applicare un approccio democratico permetteva di ottenere un miglioramento in termini di collaborazione e partecipazione¹.

¹ INNOCENTI. L, "*Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance*", Franco Angeli, Milano, 2013, pp.17-18.

Possiamo affermare come l'applicazione di uno stile di leadership adeguato e funzionale all'interno di un sistema organizzativo sia il primo passo da compiere per raggiungere un equilibrio fondamentale nel clima stesso.

1.2. LE DEFINIZIONI TEORICHE ALLA BASE DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

In seguito al contributo iniziale fornito da Lewin nel '39, molti furono gli autori che approfondirono tale studio fornendo proprie definizioni.

Chris Argyris, nel 1957 fu il primo a definire come il cosiddetto *Organizational Climate* dipendesse da:

- Politiche, procedure e posizioni organizzative;
- Fattori di personalità, inclusi bisogni, valori e abilità individuali;
- Insieme di tutto ciò che influenza il dipendente a cercare di conformare i propri bisogni e obiettivi con quelli dell'organizzazione²;

Argyris è stato un importante contribuente allo studio del clima organizzativo. La sua teoria si basa sull'idea che il clima sia influenzato dalle percezioni che possiedono i membri dell'organizzazione e dai comportamenti che vengono assunti dai leader. Egli ha sviluppato l'idea di "teoria dell'azione" per spiegare

² INNOCENTI L., “*Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance*”, Franco Angeli, Milano, 2013, p.18.

come le persone interpretino e agiscano sulla base delle loro percezioni e delle loro aspettative.

Inoltre, ha sottolineato l'importanza della partecipazione dei dipendenti nella creazione del clima organizzativo e ha suggerito che l'organizzazione dovrebbe incoraggiare la partecipazione dei dipendenti nel processo decisionale e nell'identificazione dei problemi dell'organizzazione. Inoltre, ha affermato che le organizzazioni dovrebbero essere aperte al cambiamento e alla sperimentazione, al fine di creare un clima organizzativo positivo e produttivo. Ha inoltre suggerito che gli individui dovrebbero essere responsabilizzati e motivati attraverso la delega di autorità e la creazione di opportunità di sviluppo e di crescita professionale.

Secondo l'autore ciò che infatti determina la buona riuscita di un sistema organizzativo, considerando sia la sfera formale che informale dell'organizzazione, è proprio l'insieme di queste componenti che sono poste alla base della definizione di clima.

Inoltre, oltre al fondamentale contributo fornito da Argyris, ci sono anche altri due autori, Katz e Kahn, i quali hanno condotto (rispettivamente nel 1961 e nel 1966) diversi studi per evidenziare l'impatto del contesto sociale e organizzativo sul modo di operare dei singoli dipendenti e sull'efficacia dell'organizzazione.

Oltre gli autori citati sopra, un importante contributo lo ha dato anche McGregor nel 1960. Al centro della sua logica di pensiero era posta la cosiddetta "teoria dei capi"³, in particolare Teoria X e Teoria Y.

Secondo l'autore, X e Y rappresentano due distinti approcci del management. Ciò che afferma la teoria X è che all'interno dell'organizzazione è importante inserire ruoli che controllino il corretto operato dei singoli dipendenti in quanto quest'ultimi agiscono solo ed esclusivamente per raggiungere propri obiettivi, senza tenere conto del risultato desiderato dall'organizzazione. Volendo adottare questo tipo di approccio all'interno di un'organizzazione si avrà come conseguenza una condizione lavorativa molto limitata e contenuta caratterizzata da livelli minimi di autonomia.

La teoria Y, al contrario, definisce che i dipendenti sono molto entusiasti nel fornire il proprio contributo al raggiungimento dell'obiettivo dell'organizzazione. Quest'ultimi hanno forte propensione alla collaborazione con gli altri, condividere informazioni e reciproco aiuto così da ottenere il risultato sperato e desiderato dall'organizzazione.

Così facendo si adotta un approccio nel quale il management supporta e guida i dipendenti durante lo svolgimento dei loro compiti, raggiungimento degli obiettivi allineati con quelli comuni.

³ INNOCENTI. L, "*Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance*", Franco Angelini, Milano, 2013, pp.19-20.

L'applicazione della teoria X può portare a una gestione autoritaria e a una cultura del controllo, con conseguenti effetti negativi sulla morale dei dipendenti e sulla produttività. Al contrario, l'applicazione della teoria Y può portare a una cultura aziendale più aperta e collaborativa, in cui i dipendenti si sentono coinvolti e responsabili del successo dell'organizzazione. Ma che relazione c'è tra clima e cultura? Il legame tra questi due concetti appare forte e ricorrente. La cultura, al contrario del clima organizzativo cresce lentamente, ciò vuol dire che nel momento in cui esiste un gruppo di persone che vive all'interno di un determinato contesto organizzativo da svariato tempo e vengono condivisi determinati valori e norme, la cultura trova terreno fertile per poter affondare le sue radici. Nonostante gli innumerevoli elementi che differenziano la cultura dal clima organizzativo, l'autore Denison nel 1996 afferma che *“cultura e clima rappresentano due facce di una stessa medaglia”*⁴ che vengono osservate separatamente a livello di disciplina scientifica, ma a livello di gestione operativa clima e cultura insieme costituiscono uno strumento molto più efficace ed efficiente rispetto a considerarle separatamente.

⁴ INNOCENTI. L, *“Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance”*, Franco Angeli, Milano, 2013, pp.34-35.

A tal proposito, l'autore propone uno schema riassuntivo per far emergere quali sono le aree di convergenza tra clima e cultura organizzativa.

Aree di convergenza	Esempi di convergenza
<u>Definizioni del momento</u>	Entrambe si focalizzano sull'ambiente interno psico-sociale, inteso come contesto sociale olistico definito in modo collettivo.
<u>Elementi teorici centrali</u>	<p>Dilemma condiviso: il contesto è il frutto delle interazioni, ma il contesto determina le interazioni.</p> <p>La definizione degli ambiti varia gradualmente a seconda delle teorie dei vari autori.</p> <p>Dinamiche tra il “tutto” e le “parti”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisi multilivello - Analisi delle dimensioni vs. analisi dell'insieme - Sub-culture vs. cultura generale
<u>Contenuti e dimensioni</u>	Elevata sovrapposizione tra le

	dimensioni studiate dai ricercatori con un approccio quantitativo alla cultura e i primi studi condotti dai ricercatori del clima.
<u>Epistemologia e metodo</u>	Recente comparsa di studi quantitativi sulla cultura e qualitativi sul clima.
<u>Fondamenti teorici</u>	Le radici degli studi sulla cultura sono nel costruttivismo sociale; le radici degli studi sul clima sono nella teoria del campo. Molti studi recenti hanno incrociato o combinato questi due approcci.

Fonte: INNOCENTI. L, “Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance”, Franco Angeli, Milano, 2013, p.35.

In conclusione, riprendendo quanto citato sopra da Mc Gregor, per i manager è importante comprendere le due teorie e adottare l'approccio più appropriato in base al contesto specifico e alle esigenze del sistema organizzativo. Ad esempio, se un'azienda sta cercando di implementare un cambiamento significativo, potrebbe essere più appropriato adottare la teoria Y per motivare i dipendenti a collaborare e adattarsi alle nuove sfide.

D'altra parte, se un'azienda sta cercando di raggiungere obiettivi a breve termine, potrebbe essere più efficace utilizzare la teoria X per mantenere i dipendenti concentrati e motivati sull'obiettivo.

In sintesi, l'adozione delle teorie X e Y può influenzare significativamente la cultura aziendale e il benessere dei dipendenti, e i manager dovrebbero essere consapevoli dei loro effetti e utilizzarli in modo appropriato.

Nel 1979, James e Jones definirono che il passo precedente la definizione di clima organizzativo è distinguerlo dal clima psicologico.

Individuarono tre approcci differenti al fine di studiare il clima organizzativo:

1. *Approccio basato su misure percettive di attributi individuali;*
2. *Approccio basato su misure percettive di attributi organizzativi;*
3. *Approccio basato su indicatori oggettivi multipli del clima come attributo organizzativo;*⁵

I due autori definiscono il clima psicologico come l'insieme di percezioni e sentimenti propri dell'individuo in relazione alle pratiche e procedure organizzative. Inoltre, affermano che *il clima psicologico si riferisce ad attributi individuali, chiamati processi psicologici, per mezzo dei quali l'individuo*

⁵ FIORE B., "Cultura e Clima organizzativo: teorie a confronto e necessità di sintesi", n.79, 2007, pp.95-96.

*trasforma l'interazione tra attributi organizzativi percepiti e caratteristiche individuali in una serie di attese, comportamenti e atteggiamenti*⁶.

È importante studiare il clima psicologico tanto quanto quello organizzativo, poiché tutto ciò che è posto all'interno dell'organizzazione si ripercuote, anche negativamente sulle performance e comportamenti dei singoli dipendenti. L'elemento distintivo tra il clima organizzativo e quello psicologico è che si passa da una logica di considerazione del singolo nel complesso, a considerare il complesso come insieme di tutti i singoli soggetti.

Nel 1985, Glick definì l'organizzazione l'elemento fondamentale per misurare e definire il clima organizzativo; il dipendente è invece colui che permette di valutare la qualità del clima psicologico. Per l'autore è importante distinguere all'interno di ogni organizzazione i due differenti climi poiché, nell'eventualità dovessero essere applicate azioni correttive o migliorative, si ha la possibilità di eseguire un'analisi multipla, sia a livello di clima organizzativo che a livello di clima psicologico e capire su cosa e come intervenire.

Oltre a parlare di questa differenza, Glick si concentra sulla comprensione delle dinamiche culturali all'interno delle organizzazioni e su come la cultura può influire sulla produttività, la soddisfazione dei dipendenti e il successo dell'organizzazione.

⁶ JONES, ALLAN P. AND LAWRENCE R. JAMES. "*Psychological and Organizational Climate: Dimensions and Relationships.*", 1977.

Secondo Glick⁷, la cultura organizzativa si riferisce alle credenze, ai valori, alle norme e alle pratiche che definiscono il comportamento dei membri dell'organizzazione e determinano la sua identità e il suo carattere unico. La cultura può essere studiata attraverso vari elementi, tra cui la storia dell'organizzazione, le tradizioni, le attitudini e il comportamento dei membri dell'organizzazione. Infine, sostiene che la cultura può avere un impatto significativo sulla produttività e sul successo dell'organizzazione. Una cultura forte e positiva può motivare i dipendenti a impegnarsi al massimo e a collaborare efficacemente, mentre una cultura negativa o debole può portare a bassa produttività, alta rotazione del personale e scarsa motivazione.

Quando si parla di cultura è utile considerare come le persone interagiscono tra di loro, quali sono i valori propri delle persone e come questi ultimi vengono condivisi.

Parker⁸ nel 2003, fornisce una sua definizione di clima organizzativo e clima psicologico. Quest'ultimo secondo l'autore è definito come l'insieme di tutti gli elementi che formano il complesso organizzativo e che possono incidere, in qualsiasi forma, sulla sfera emotiva e personale del singolo dipendente. Quando invece parliamo di clima organizzativo, Parker considera un gruppo di lavoro o

⁷ FIORE B., *“Cultura e Clima organizzativo: teorie a confronto e necessità di sintesi”*, n.79, 2007, p.96.

⁸ FIORE B., *“Cultura e Clima organizzativo: teorie a confronto e necessità di sintesi”*, n.79, 2007, p.96.

l'intera organizzazione e come le relazioni, le mansioni, le procedure, le regole da applicare, il comportamento del management incide su tale gruppo.

Possiamo affermare che sono quattro i modelli teorici portanti alla base della definizione di clima organizzativo.

Il primo modello a cui facciamo riferimento è quello introdotto nel 1968 da Litwin e Stringer, all'interno del quale descrivono nove elementi dai quali dipende il clima cercando il giusto equilibrio tra la sfera personale e organizzativa del singolo individuo.



Fonte: INNOCENTI L., "Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance", Franco Angeli, Milano, 2013 p.42.

Per i due autori gli elementi che compongono il clima organizzativo sono⁹:

1. Struttura: insieme di unità organizzative e per ognuna di queste unità o mansioni sono definiti le attività e i compiti da svolgere attribuendo una certa responsabilità e discrezionalità;
2. Responsabilità: capacità del singolo dipendente di agire in maniera autonoma;
3. Sistemi di ricompensa: strumenti che, se utilizzati correttamente all'interno di un complesso organizzativo permettono di incentivare il dipendente ad agire per il benessere comune ed essere ripagato per questo;
4. Livelli di prestazione: l'importanza attribuita allo svolgimento della propria mansione;
5. L'identità: è importante per l'individuo sentirsi parte dell'organizzazione e quindi di un gruppo e non essere considerato come un numero o un oggetto;
6. Il calore: insieme di tutte le relazioni che si instaurano tra singoli collaboratori dipendenti che permettono di apportare valore alla sfera psicologica e personale del singolo;

⁹ INNOCENTI. L, *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance*, Franco Angeli, Milano, 2013, p.41-42.

7. Il sostegno: per il soggetto è importante sapere di poter contare su qualcuno, a partire dai suoi colleghi fino ad arrivare al management;
8. L'accettazione dei rischi: capacità di trasformare il rischio in variabile positiva per migliorarsi costantemente;
9. Il conflitto: è importante analizzare e monitorare costantemente il contesto all'interno del quale l'organizzazione è inserita poiché questo influenza notevolmente l'operato dei singoli dipendenti;

Il secondo modello teorico a cui facciamo riferimento è quello di Jones e James alla fine degli anni '70. I due autori identificano sei elementi alla base della definizione di clima organizzativo¹⁰:

1. Conflitto e ambiguità: il management deve essere in grado di descrivere correttamente quali sono le regole e procedure da seguire al fine riuscire ad operare perseguendo l'obiettivo organizzativo, quest'ultimo allineato con gli obiettivi personali del singolo dipendente;
2. Sfide relative al lavoro: è importante capire come il singolo si approccia alle attività che è chiamato a svolgere, se è richiesta innovazione, autonomia, capacità di problem solving;

¹⁰ INNOCENTI. L, “*Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance*”, Franco Angeli, Milano, 2013, p.43.

3. Supporto e sostegno dai capi: è fondamentale capire come e se il management è in grado di favorire le relazioni interpersonali tra singoli dipendenti ma anche incoraggiare il singolo in momenti di difficoltà;
4. Cooperazione, cordialità e calore: l'insieme delle collaborazioni che si instaurano tra i singoli dipendenti in azienda;
5. Spirito professionale e organizzativo: possibilità dei dipendenti di trarre vantaggio dalle singole attività compiute per crescere sia a livello personale che lavorativo;
6. Standard di lavoro: racchiude gli standard di qualità e accuratezza in relazione alle mansioni lavorative quando il tempo, le risorse e la formazione sono insufficienti;

Il terzo modello che viene proposto è quello di Spaltro e Vito Piscicelli nel 2002.

Per i due autori, i tratti distintivi del clima organizzativo sono otto¹¹:

1. Importanza e speranza: è importante essere capaci di individuare situazioni problematiche che possono impattare negativamente sull'organizzazione, ma soprattutto definire quali sono le azioni correttive da applicare;

¹¹ INNOCENTI. L, “*Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance*”, Franco Angeli, Milano, 2013, p.44.

2. Credibilità: si fa riferimento all'affidamento e alla stima che i singoli soggetti dipendenti ripongono nei confronti del gruppo di lavoro e verso i propri capi;
3. Lo stile di comando: l'approccio alla leadership che è stato adottato all'interno dell'organizzazione e come questo potrà essere modificato in futuro;
4. Il sentimento di potere: come le persone possono condizionare il loro ambiente di lavoro;
5. Il sentimento di stress: misura lo sforzo che ogni soggetto dipendente deve compiere per bilanciare le proprie capacità con il raggiungimento dell'obiettivo organizzativo;
6. Il livello di socializzazione: raccoglie l'insieme di tutte le relazioni e collaborazioni che si instaurano tra i singoli soggetti;
7. Il sentimento di giustizia: è importante che il management tratti con rispetto e in maniera ugualitaria tutti i soggetti, senza fare distinzioni gli uni con gli altri;
8. Lo spazio prossemico: si fa riferimento al concetto di "autonomia" e cioè quanto il soggetto è libero di spaziare, muoversi con libertà, sviluppare nuove idee, stringere nuove collaborazioni con altri all'interno dell'ambiente di lavoro;

Il quarto ed ultimo modello che viene proposto è quello di Majer e D'Amato¹² teorizzato tra il 2001 e il 2005, i quali affermano che quando si descrive il clima organizzativo è importante parlare di:

1. La comunicazione: raccoglie esperienze relative alla disponibilità di informazioni adottando un approccio sia top-down che bottom-up;
2. L'autonomia: si fa riferimento all'autonomia dei singoli soggetti, come quest'ultimi sono in grado di prendere decisioni da soli, definire modi e tempi di organizzazione del lavoro;
3. Il team: per il singolo è importante sentirsi parte integrante di un gruppo e avere piena fiducia nei confronti degli altri;
4. La job description: analizza la conoscenza che le persone hanno rispetto al ruolo che ricoprono e responsabilità connesse ad esso;
5. Il coinvolgimento nel lavoro: misura il livello di emotività che le persone investono all'interno dell'organizzazione;
6. Il dinamismo/sviluppo: racconta e descrive il passato dei singoli individui e la possibilità di quest'ultimi di crescere e migliorarsi nel presente e nel futuro rispetto alle singole mansioni che sono chiamati a svolgere;
7. Reward: analizza se i capi attuano favoritismi nei confronti di alcune categorie di lavoratori a svantaggio di altri;

¹² INNOCENTI. L, "Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance", Franco Angeli, Milano, 2013, p.45.

8. La leadership: il compito del management è quello di sostenere, motivare, aiutare e trattare con cura i singoli collaboratori;
9. L'innovatività: misura la percezione che le persone hanno rispetto all'organizzazione e quanto quest'ultima riesce a rispondere in maniera tempestiva ai cambiamenti che interessano l'ambiente circostante;
10. Fairness/ coerenza: chiarezza e coerenza nella definizione di politiche e pratiche aziendali da seguire;

1.3. DIVERSI APPROCCI ALL'ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

Dopo aver ricostruito l'evoluzione storica del concetto di clima organizzativo è importante capire come quest'ultimo prenda forma all'interno dell'organizzazione e in che modo all'interno di un determinato ambiente lavorativo, le persone riescano a maturare percezioni, sentimenti, pensieri e abitudini uniformi.

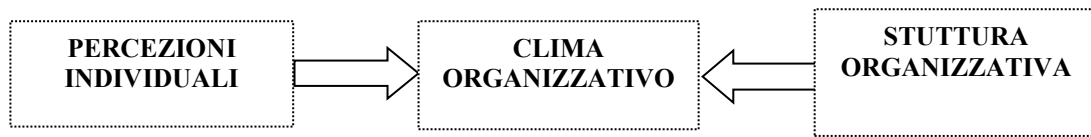
Moran e Volkwein (1992) distinguono quattro differenti approcci: strutturale, percettivo, interattivo e culturale, i quali possono essere utilizzati come modello di base per la creazione e formazione del clima organizzativo.

Approccio Strutturale

I due autori definiscono il clima, in tale approccio, come una componente propria e distintiva dell'organizzazione indipendentemente dai collaboratori che operano all'interno della stessa. Volendo seguire tale approccio per definire come si crea e si sviluppa il clima organizzativo bisogna tenere in considerazione tutte quelle variabili tangibili e intangibili, quali la dimensione dell'organizzazione, lo stile di leadership adottato, se si tratta di un'azienda innovativa e infine regole e procedure da seguire.

Nella formazione del clima nell'approccio strutturale non si tiene conto appunto delle percezioni, sensazioni, sentimenti delle persone.

Quest'ultime semplicemente fanno propri i caratteri distintivi dell'impresa stessa e imparano con il tempo a convivere con gli stessi.



Fonte: INNOCENTI L., “Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance”, Franco Angeli, Milano, 2013 p.26.

Vengono rivolte a tale approccio molteplici critiche; alcune tra queste sono:

- ✓ All’interno dell’organizzazione possono essere presenti differenti climi organizzativi tra loro e tale approccio non è in grado di fornire una giustificazione a tale fenomeno;
- ✓ Non considera come i soggetti rispondono e si adattano alle caratteristiche strutturali;
- ✓ Non tiene conto di tutto il processo adottato interpretativo dei gruppi per formare il clima;

Approccio Percettivo

Al contrario del precedente approccio descritto, al centro di tale concetto c’è proprio l’individuo che contribuisce ed è parte fondamentale nella formazione e creazione del clima organizzativo.

Infatti, secondo tale approccio, gli individui interpretano le situazioni tenendo conto delle loro sensazioni e quindi considerando ciò che per loro è davvero importante convivendo con altre persone all’interno di un complesso

organizzativo. Nell'approccio percettivo è importante quindi considerare la sfera psicologica e soggettiva delle singole persone.

Qui, le variabili importanti da considerare sono svariate:

- ✓ Comunicazione;
- ✓ Leadership;
- ✓ Modelli decisionali;

Il punto di forza di tale approccio è proprio il fatto che il clima è duraturo all'interno dell'organizzazione, è compreso dai singoli membri ed è fondamentale per avviare e dirigere poi le singole attività in maniera corretta. La criticità principale che viene attribuita è che viene considerato in maniera esclusiva il pensiero e la percezione del singolo individuo. Di conseguenza, il clima non è frutto di collaborazione con gli altri.



Fonte: INNOCENTI L., "Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance", Franco Angeli, Milano, 2013 p.28.

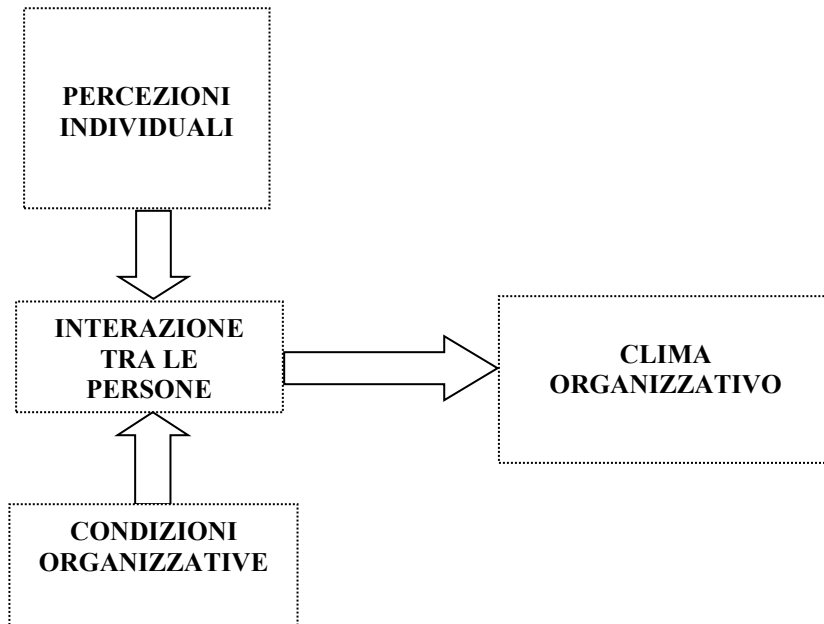
Approccio Interattivo

I massimi sostenitori di tale approccio alla creazione del clima organizzativo sono Blumer, Joyce e Slocum e anche Schneider, i quali si distaccano completamente dai due approcci descritti in precedenza. Per loro alla base della creazione e formazione del clima organizzativo è fondamentale proprio l'interazione e la collaborazione presente tra le singole persone.

Le variabili importanti in questo approccio risultano essere due:

- ✓ Le interazioni tra gli individui;
- ✓ La considerazione che le persone hanno dell'organizzazione nella quale sono inseriti;

Un importante sostenitore di ciò fu Schneider, che condusse vari studi su questo argomento e, cercando di superare i limiti della precedente ricerca, propose un nuovo modello di ricerca assumendo che gli individui modellano, controllano, interrompono e modificano le percezioni degli eventi che hanno nell'ambiente alla luce delle interazioni con altre persone.



Fonte: INNOCENTI L., "Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance", Franco Angeli, Milano, 2013 p.29.

L'innovatività di tale approccio è rappresentata dal fatto che si combina la componente strutturale con la componente soggettiva del clima e si dà luogo al concetto di collaborazione ed interazione tra persone: è proprio questo che forma la base su cui fondare il clima organizzativo.

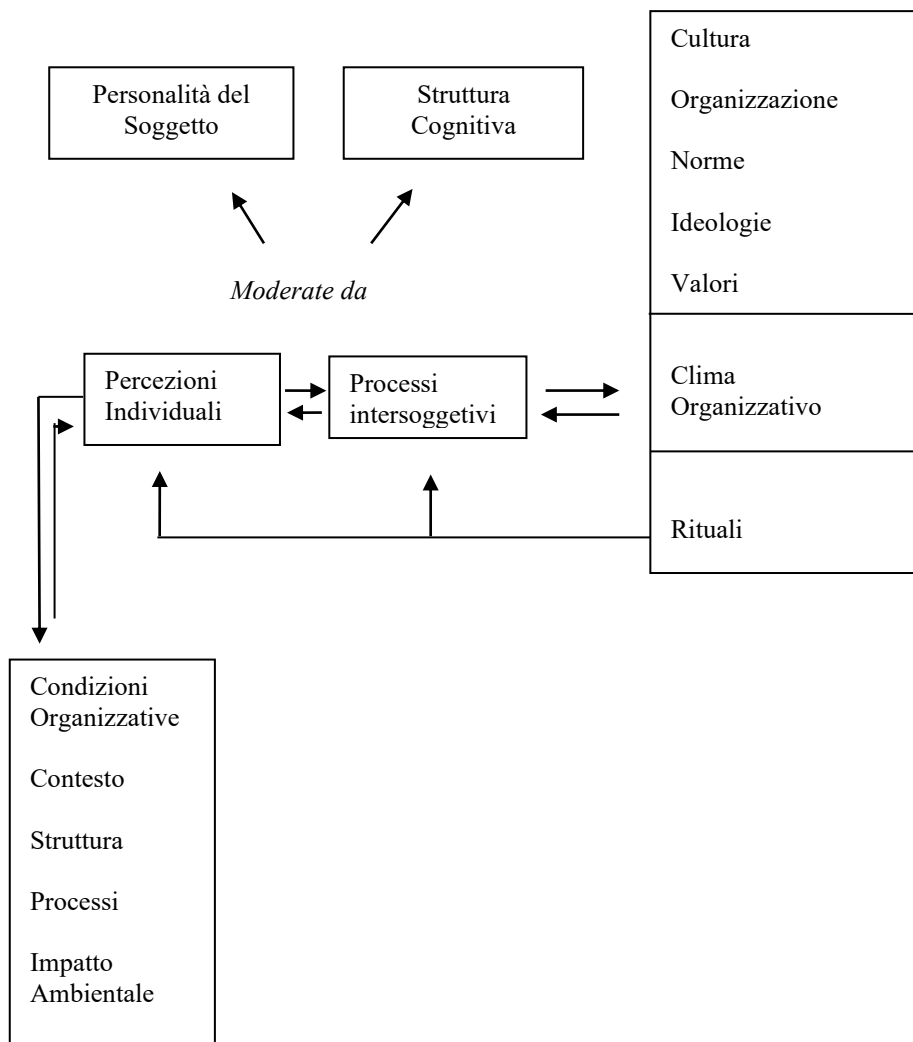
La criticità che si attribuisce a tale approccio è che questo non consideri quanto una cultura organizzativa forte e condivisa possa influire sugli individui e sulle relazioni all'interno del contesto organizzativo.

Approccio Culturale

Al contrario di tutti gli altri approcci, l'elemento che viene considerato fondamentale alla base della formazione del clima è la cultura che si forma all'interno dell'organizzazione e spostare il focus dal singolo individuo al gruppo. Ma cos'è la cultura organizzativa?

La cultura organizzativa è un sistema di significati accettati pubblicamente e collettivamente da un dato gruppo in un determinato periodo; è un insieme di valori, norme, che attraverso processi di socializzazione guidano il comportamento dei membri di un gruppo sociale. Infine, la cultura aziendale può essere definita l'insieme di principi di fondo che un gruppo inventa, idea, scopre, sviluppa nei processi di adattamento nei processi di adattamento all'ambiente esterno ed integrazione con quello interno. (Schein 1985).

La principale critica che viene mossa è il fatto che si richiedono continui adattamenti e chiarimenti della relazione tra clima e cultura poiché è importante che questi due concetti siano differenti.



Fonte: INNOCENTI L., "Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance", Franco Angeli, Milano, 2013 p.30.

1.4. L'ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

Come abbiamo già visto nei paragrafi precedenti, il clima organizzativo è una variabile che è divenuta sempre più importante da analizzare per le organizzazioni in quanto è in grado di racchiudere e bilanciare correttamente la sfera organizzativa con quella individuale. È fondamentale studiare il clima in quanto gli individui sono molto influenzati da tutto ciò che accade all'interno dell'ambiente di lavoro. Misurare il clima non è un percorso semplice ed immediato, anzi, un processo molto complesso composto da differenti fasi.

1.4.1. Le diverse fasi dell'analisi del clima

La prima fase di analisi è la definizione degli obiettivi. All'interno di questa fase viene specificata l'area di interesse e di studio che si intende osservare. Questo compito è affidato ad uno specifico gruppo di ricerca composto nella maggior parte dei casi da risorse interne all'azienda o esperti nell'analisi del clima.

Quando si definiscono gli obiettivi, implicitamente si definisce il modello più appropriato da applicare a livello di azienda. Quest'ultimo può essere creato in maniera puntuale e specifica e per la prima volta, tenendo conto di qual è lo scopo che si intende raggiungere. O, al contrario, il modello da applicare può anche essere scelto tra quelli già presenti ed esistenti. Questo tipo di decisione prende il nome di "approccio top down" ed è l'approccio maggiormente utilizzato. Allo stesso modo si può decidere di procedere anche utilizzando l'altro approccio

individuando in maniera più peculiare le caratteristiche proprie dell'impresa, dei propri dipendenti e del top management.

L'obiettivo principale che si vuole raggiungere in questa fase è quello di ascoltare attivamente i propri dipendenti in quanto così facendo il management sarà in grado di analizzare quali sono i punti fondamentali sui quali intervenire per migliorare il clima organizzativo.

La seconda fase riguarda la definizione delle metodologie di analisi da utilizzare. Gli strumenti a cui poter far riferimento possono essere sia qualitativi che quantitativi. Spesso, le analisi di clima prevedono la somministrazione ai dipendenti di un questionario strutturato o semi-strutturato. Quest'ultimo è lo strumento che viene più spesso utilizzato in quanto è molto pratico e semplice nell'applicazione ed esposizione. Una volta applicato questo strumento all'interno dell'organizzazione, quest'ultima può confrontare i risultati ottenuti con quelli delle altre organizzazioni del suo ambiente di riferimento soprattutto se si utilizzano questionari validati, e comparare gli stessi risultati nel tempo. Il gruppo di ricerca ha un compito molto importante nella scelta delle domande da porre in quanto dalla corretta selezione di queste dipende l'esito dell'analisi. Bisogna considerare due elementi importanti: che l'utilizzo del questionario risulti vantaggioso e che non si abbondi nelle domande che si intendono inserire nel questionario.

Infatti, se si incorre in questo problema si scoraggia l'utilizzo di tale strumento in quanto il dipendente si sentirà annoiato e demotivato nella compilazione.

In base al tipo di domande che il questionario contiene cambia il tipo di analisi e risultato; infatti, se quest'ultimo avrà maggiormente domande aperte l'obiettivo che si vuole raggiungere è quello di individuare ambiti di miglioramento, punti di forza e debolezza dell'azienda dal punto di vista del dipendente.

L'ultimo elemento da considerare ma non per importanza è l'acquisizione delle informazioni sociodemografiche dei soggetti ai quali vogliamo sottoporre il questionario. Alcune variabili che possono essere considerate sono: genere, età, titolo di studi, funzione ricoperta/area di business, anzianità aziendale, tipo di rapporto contrattuale.

Una volta raccolte tutte le informazioni di cui si ha bisogno, si procede all'analisi dei risultati. In questa fase emergono eventuali punti di forza dell'organizzazione, ad esempio, aree e funzioni in cui l'azienda eccelle e il dipendente stesso si sente motivato e supportato. Al contrario, emerge anche ciò che non sta funzionando nell'organizzazione in questo momento, perché il dipendente non si sente appagato nello svolgimento di quella specifica mansione, perché c'è poca collaborazione, supporto e interazione tra le singole persone. In sintesi, emergono tutti quei punti di debolezza su cui l'organizzazione deve necessariamente migliorare per favorire il migliore clima organizzativo per i propri collaboratori. Sarebbe importante cercare di rappresentare quali sono i legami, le relazioni, le

interazioni che si creano tra le singole aree analizzate e trattate nel questionario, affinché si possa individuare facilmente dove è necessario intervenire.

Come detto all'inizio della discussione di questo tema, oltre che gli strumenti quantitativi possono essere utilizzati anche strumenti qualitativi. Molteplici sono i punti di forza di questi mezzi di analisi. In primo luogo, si ha la facoltà di poter ricevere dalle persone intervistate maggiori informazioni; in secondo luogo, le persone esprimendo la propria opinione verbalmente e non per iscritto permette di evitare qualsiasi tipo di incomprensione linguistica in riferimento alla domanda che si decide di porre nel questionario. Le persone esprimendosi e confrontandosi le une con le altre hanno la facoltà di conoscersi maggiormente e analizzare ciò che li distingue e qual è il pensiero di ognuno rispetto un certo argomento specifico. Lo strumento che in tal senso può essere utilizzato è il focus group.

Nel focus group vengono riunite tra le 8 e le 12 persone con l'obiettivo di affrontare un tema specifico, attraverso alcune domande stimolo, aiutati e supportati da un facilitatore. È importante che il facilitatore non intervenga direttamente nel confronto, altrimenti potrebbe influenzare il pensiero di molti dei partecipanti, i quali invece sono chiamati ad esprimere il loro parere e giudizio liberamente. Affinché il risultato raggiunto dall'applicazione di tale strumento sia quello sperato, è fondamentale che le persone selezionate nel gruppo siano omogenee tra di loro in termini di posizione ricoperta all'interno

dell'organizzazione. Questo permette di esprimersi liberamente senza essere preoccupati di esprimere il proprio pensiero.

Rispetto al questionario, l'applicazione di un focus group richiede un elevato investimento in termini di tempo e risorse affinché si riesca a raggiungere il risultato desiderato.

Nella tabella sottostante vengono messi a confronto i punti di forza e debolezza derivante dall'applicazione di questionario e focus e group.

	Vantaggi	Svantaggi
Questionario	Anonimato	Rigido
	Risultati confrontabili	Minore controllo sulle risposte
Focus Group	Maggior coinvolgimento emotivo	Onerosità in termini di tempo e risorse
	Flessibilità	Scarsa generalizzabilità

Fonte: CORTESE C.G, QUAGLINO G.P., "La ricerca in organizzazione", 2010.

Negli ultimi anni sono molte le organizzazioni che hanno deciso di intraprendere un percorso di analisi e gestione del clima organizzativo per due distinte ragioni: la prima è per la voglia di miglioramento, di dare voce ai propri collaboratori e non considerarli come semplici esecutori che svolgono mansioni di routine in azienda. La seconda ragione risiede nel fatto che molte organizzazioni lo fanno e quindi si innesca un processo di tipo imitativo.

Vengono distinte quattro tipi di organizzazioni differenti considerando: l'orientamento al cambiamento e la propensione a ripetere l'analisi nel corso del tempo.

La prima variabile definisce se le organizzazioni siano appunto propense a migliorarsi, a dare voci ai propri dipendenti assumendosi il rischio che emerga tutto ciò che non sta funzionando. La seconda variabile esprime la propensione del management ad effettuare nel tempo nuove analisi del clima organizzativo, questo accade quando si assegna molta importanza al clima organizzativo. Dalla combinazione di queste due variabili derivano tipologie di organizzazioni.

Le organizzazioni trendy hanno un atteggiamento positivo verso il cambiamento ma una propensione a ripetere l'analisi del clima organizzativo nel tempo molto debole. All'interno di queste organizzazioni i lavoratori rispondono volentieri alle indagini proposte sul clima organizzativo ed è presente un clima organizzativo molto tranquillo e sereno. Le organizzazioni evolutive hanno un atteggiamento verso il cambiamento molto positivo e una propensione molto forte a ripetere

l'analisi del clima durante gli anni. Questo tipo di organizzazioni accettano in maniera molto favorevole il miglioramento proposto dai propri dipendenti in seguito all'applicazione di strumenti che analizzano il clima stesso. Le organizzazioni ciniche al contrario delle aziende descritte prima, hanno un atteggiamento negativo verso il cambiamento e una propensione molto debole e a ripetere l'indagine nel tempo. I dipendenti all'interno dell'organizzazione non sono propensi a partecipare a progetti che abbiano come risultato il miglioramento/cambiamento del clima organizzativo in quanto non si sentono parte di un gruppo di lavoro e di conseguenza non sentono la necessità di proporre miglioramenti. Ne deriva un livello di apprezzamento del clima organizzativo a livelli minimi.

Infine, le organizzazioni fataliste hanno un atteggiamento negativo verso il cambiamento ma una propensione molto forte a ripetere l'indagine nel tempo. Le organizzazioni presenti all'interno di questa dimensione sono per lo più pubbliche e i dipendenti non sono disposti ad esprimere proprie idee e pensieri per la paura di essere giudicati. Ne consegue che il livello generale di soddisfazione dei dipendenti è molto basso.

1.4.2. Vantaggi e svantaggi dell'analisi del clima

Le organizzazioni sono soggette a cambiamenti e trasformazioni continue, e non godono della possibilità di poter rimanere statiche con il passare del tempo. L'ambiente esterno è in costante evoluzione e le organizzazioni devono adattarsi alle nuove esigenze del mercato. Questi cambiamenti riguardano non solo la struttura e l'organizzazione stessa, ma anche le persone che vi lavorano al suo interno. Per affrontare il cambiamento, è importante creare una filosofia d'azione coerente con esso e utilizzare strumenti come l'analisi del clima per individuare le criticità e le potenzialità del personale interno all'organizzazione. In questo modo, l'organizzazione può essere in grado di gestire il cambiamento e di adattarsi tempestivamente alle nuove esigenze.

Comprendere il clima organizzativo significa fotografare la condizione dell'organizzazione e come esse viene percepita dai suoi membri. L'analisi del clima è uno strumento di conoscenza che aiuta a capire con precisione la direzione che l'organizzazione sta seguendo e l'obiettivo è acquisire piena consapevolezza del percorso attraverso una conoscenza attenta, dettagliata e condivisa delle esperienze dei lavoratori, delle loro percezioni e dei loro stati d'animo. L'intervento di analisi del clima organizzativo comporta elementi positivi e, attraverso la rilevazione e la misurazione di eventuali tensioni preesistenti, aiuta a ridurre la loro pericolosità. Tuttavia, è importante sottolineare che, sebbene sia un

efficace strumento di supporto all'attività dell'organizzazione, comporta anche alcuni rischi, poiché un'analisi del genere può creare effetti inaspettati.

Possiamo quindi affermare come i vantaggi che si ottengono in seguito all'analisi del clima organizzativo sono:

1. Fornire informazioni precise circa la realtà organizzativa;
2. Stimolare le persone ad acquisire maggiore consapevolezza;
3. Aiutare i dipendenti verso la razionalizzazione dei problemi;
4. Preparare ai cambiamenti;
5. Attivare e stimolare energie nuove;

Al contrario, gli svantaggi sono:

1. Possibilità di scatenare resistenze;
2. Possibilità di scatenare tensioni latenti;

Per avere un equilibrio organizzativo adeguato, è necessaria la presenza di diversi elementi, come una cultura organizzativa appropriata, processi di selezione accurati, persone giuste al posto giusto, condivisione delle informazioni e uno stile di leadership adeguato. Tuttavia, questo equilibrio può essere turbato a causa di cambiamenti interni ed esterni, e possono sorgere nuovi ostacoli per raggiungerlo. L'analisi del clima organizzativo diventa auspicabile quando l'azienda prevede nuovi interventi o necessita di un "check-up" organizzativo, o ancora quando attraversa un periodo di crisi caratterizzato da una certa tensione nella gestione delle risorse umane. Lo studio del clima è particolarmente

interessante per le ripercussioni che ha sui componenti dell'organizzazione. Gli individui sono al tempo stesso soggetto ed oggetto dell'analisi e quindi amplificano il loro grado di soddisfazione nei confronti del loro lavoro. L'organizzazione deve quindi assumersi la responsabilità di realizzare interventi finalizzati a migliorare effettivamente la qualità di vita delle risorse umane.

CAPITOLO II: LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA SUL CLIMA ORGANIZZATIVO

Premessa

L'obiettivo centrale di questo secondo capitolo è di quello di evidenziare il ruolo della pandemia come possibile “rottura organizzativa”, e come questo si sia ripercosso, in maniera positiva o negativa, sul clima organizzativo. Perché si parla di una possibile rottura all'interno delle aziende? Precedentemente l'arrivo del Covid-19 in Italia, solo alcune aziende assicuravano ai propri dipendenti di eseguire il proprio lavoro in modalità smart working (anche se in molti hanno fatto ricorso alla pratica del telelavoro piuttosto che quella dello smart working) e di conseguenza non tutti i dipendenti erano preparati all'utilizzo di questa nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. È stato importante analizzare il ruolo di quest'ultimo durante un forte periodo di incertezza e instabilità quale la pandemia del Covid-19. Nel presente capitolo sono stati trattati in particolare gli effetti di questa modalità di esecuzione della propria prestazione lavorativa a distanza sull'isolamento professionale percepito dai singoli dipendenti, l'importanza delle relazioni con i propri colleghi e superiori e come queste possano essere mutate nel corso del tempo a causa della distanza.

Infine, ci si sofferma su come lo smart working si possa collegare al tema del “burnout” evidenziando la difficoltà di disconnettersi dal proprio lavoro, la quale può comportare forte stress nei dipendenti.

2.1.IL DIPENDENTE AL CENTRO TRA LO SMART WORKING E “L’ISOLAMENTO PROFESSIONALE”

Sembrava un fenomeno del tutto isolato, ma un giorno di fine febbraio è l’Italia il primo paese ad accorgersi che il Sars-Cov 2 è molto più pericoloso di una semplice influenza. Milioni e milioni di persone trovano davanti a sé un fenomeno sconosciuto a chiunque, con il quale però si è dovuto convivere per molto tempo. L’Italia diventa il nuovo epicentro del virus, bloccando il movimento delle persone da un luogo ad un altro e mettendo in ginocchio l’economia di tutto il paese.

Molteplici sono state le aziende che non hanno potuto operare durante la pandemia globale, in quanto la prestazione lavorativa doveva essere svolta necessariamente in presenza sul luogo di lavoro.

Altrettante però sono state le aziende alle quali è stato permesso di operare ugualmente da remoto.

Durante la pandemia, l’obbligo di non poter uscire se non per l’acquisto di beni di prima necessità ha imposto ai lavoratori di reinventare la propria abitazione in un

luogo dove dover svolgere le proprie attività lavorative come se si fosse in presenza.

Proprio per questo motivo si è giunti a parlare del cosiddetto lavoro agile in quanto quest'ultimo è definito come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.¹³

Ma chi sono gli “smart workers”?

Come definito dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2012), si definiscono smart workers tutti coloro che possiedono delle caratteristiche proprie, quali:

1. Lavorare a distanza;
2. Scegliere i propri spazi;
3. Definire i propri tempi di lavoro;
4. Definire quali strumenti tecnologici utilizzare per lo svolgimento della prestazione lavorativa¹⁴;

¹³ www.miur.gov.it

¹⁴ ALBANO R., PARISI T., TIRABENI L. “*Gli smart wokers tra solitudine e collaborazione*”, *Cambio* vol.9, n. 17, 2019, pp.61-73.

Operando in un luogo differente dall'organizzazione, le interazioni e gli incontri tra i singoli dipendenti vengono stabilite obbligatoriamente a distanza.

Cosa comporta tutto questo per il lavoratore?

Le interazioni tra singoli dipendenti sono colonna portante per lo sviluppo di nuove emozioni, valori e conoscenze da condividere e di conseguenza l'individuo senza esse può sentirsi immotivato e addirittura isolato.

Come affermato in precedenza, lo svolgimento della prestazione a distanza permette al lavoratore di riuscire a combinare al meglio la propria vita lavorativa con quella privata, ma questo non è sempre un bene, poiché potrebbe portare ad accentuare il suo livello di stress in quanto, al fine di conciliare al meglio lavoro, famiglia ed amici, potrebbe sentire forti pressioni da entrambi i fronti.

La diffusione del lavoro da remoto ha destato l'interesse di molti studiosi su quali fossero le reali implicazioni di questa nuova modalità di lavoro, oggetto ancora oggi di un profondo dibattito in termini di vantaggi e svantaggi, nei confronti del singolo lavoratore.

Sono stati analizzati principalmente tre aspetti, con le loro relative criticità, che possono essere inquadrati nelle seguenti macroaree:

1. autonomia lavorativa;
2. gestione dei confini lavorativi;
3. conseguenze sociopsicologiche;

In primo luogo, le tecnologie, che ad oggi consentono di svolgere agevolmente molte attività lavorative in regime di smart working, rendono contemporaneamente più accessibili anche le forme di controllo del lavoro stesso. Tuttavia, essendo questo controllo adoperato da remoto, viene paradossalmente percepita una distanza maggiore dai propri superiori, non solo fisica, ma anche mentale, che aumenta il timore di vedersi esclusi da possibilità di avanzamenti di carriera e promozioni.¹⁵

Il lavoro a distanza sembrerebbe agire non solo sulla percezione delle distanze fisiche, ma anche sui confini interni della persona e sulla gestione della separazione tra vita privata e lavorativa.

Se da un lato questa nuova modalità di lavoro offre l'opportunità di gestire l'orario di lavoro con maggiore flessibilità, apportando anche benefici in termini logistici come l'ottimizzazione del tempo per lo spostamento casa-lavoro, la possibilità di lavorare da remoto ovunque e in qualsiasi momento reca con sé il rischio di sentirsi sempre raggiungibili, anche all'interno di momenti che prima erano esclusivamente privati o familiari.

Il risvolto della medaglia della rivendicazione del ritorno a una maggiore separazione degli aspetti privati da quelli lavorativi la si trova nell'importante

¹⁵ ALBANO R., PARISI T., TIRABENI L. “*Gli smart wokers tra solitudine e collaborazione*”, *Cambio* vol.9, n. 17, 2019, pp.61-73.

apporto della sfera lavorativa alla creazione di una rete sociale che si inserisce di fatto in quella privata.

Il rischio di solitudine professionale e sociale dello smart worker ha implicazioni inevitabili sul benessere lavorativo, un concetto alla cui definizione concorrono numerosi fattori.

Studi recenti dimostrano come l'importanza della socialità collegata all'attività lavorativa non sia solo da ricercare nel bisogno di supporto e collaborazione tra colleghi, ma anche nella possibilità di godere di momenti di interazione informale con i colleghi stessi, che consentono l'accesso ad una serie di informazioni accessorie ma allo stesso tempo rilevanti per tutta l'organizzazione.

Il supporto sociale, ancor più di quello professionale, costituisce un'opportunità, per molti irrinunciabile, di costruzione o consolidamento del network lavorativo che spinge a rientrare in azienda, rinunciando ai benefici della flessibilità del lavoro da remoto.¹⁶

Un tema che ha destato notevole interesse durante la pandemia globale è stato quello relativo alla solitudine e all'isolamento professionale percepito dal dipendente. Quando si parla di isolamento professionale si fa riferimento ad “*uno*

¹⁶ ALBANO R., PARISI T., TIRABENI L. “*Gli smart wokers tra solitudine e collaborazione*”, *Cambio* vol.9, n. 17, 2019, pp.61-73.

stato menatale o convinzione di non essere a contatto con gli altri sul posto di lavoro"¹⁷.

Da sempre è noto che le relazioni e i rapporti sul posto di lavoro permettano di alimentare il proprio bagaglio di conoscenze, competenze, informazioni, modulare tratti del carattere o della propria personalità; nel momento in cui si soffre isolamento professionale, coloro che svolgono il proprio lavoro a distanza possono probabilmente non investire tutto il proprio impegno nello svolgimento dei propri compiti in quanto le distanze fisiche dai propri colleghi e/o collaboratori incidono in maniera negativa sul proprio benessere organizzativo.

Come affermava l'autore Bandura (1977) già negli anni 70, i lavoratori che operano in una condizione priva di interazioni faccia a faccia e soprattutto continue con i propri colleghi e superiori, vivono una situazione di svantaggio correndo il rischio di sviluppare maggiore ansia, stress ma soprattutto isolamento.

Per analizzare il tema dell'isolamento professionale, sulla base dell'European Working Conditions Survey¹⁸, sono stati messi a confronto gli smart workers con coloro che lavorano in presenza.

¹⁷ GOLDEN, T. D., VEIGA, J. F., & DINO, R. N. "The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?" *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, 2008, pp. 1412–1421.

¹⁸ ALBANO R., PARISI T., TIRABENI L. "Gli smart workers tra solitudine e collaborazione", *Cambio* vol.9, n. 17, 2019, pp.61-73.

Dai risultati ottenuti, non compare alcun tipo di alterazione per ciò che riguarda le relazioni con i colleghi: circa il 95% va d'accordo con i propri colleghi pur operando la propria prestazione lavorativa a distanza.

Un aspetto importante che emerge tra i due gruppi intervistati è la sfera extralavorativa. In particolare, ciò che è stato sottolineato dagli smart workers è che lavorando da remoto si incorre in una forte ingerenza del lavoro nella propria vita privata, poiché non sempre si è in grado di tracciare dei confini tra lavoro, riposo, famiglia e amicizie.

È stato chiesto proprio a questa categoria di lavoratori se la possibilità di lavorare da casa, e quindi di poter incorrere in sovrapposizione tra vita lavorativa e privata, ostacolasse alla fine la socialità e la partecipazione, favorendo così non solo l'isolamento professionale, ma anche sociale, portando a forti momenti di solitudine.

Per riuscire a rispondere a questo quesito è stato creato dal gruppo di ricerca un indice da proporre ai gruppi intervistati al fine di attribuire la difficoltà riscontrata nel programmare il proprio tempo libero includendo domande che riguardano: è mai capitato di lavorare di notte? Nel fine settimana o addirittura nel tuo giorno libero?

In media, l'indice ha segnalato risultati peggiori per gli operatori da remoto affermando che *“il working time tende a erodere il leisure time”*¹⁹.

Come affermato in precedenza, le relazioni sociali sono fondamentali all'interno del contesto organizzativo di cui si fa parte e in particolare, se tali relazioni sono positive comportano notevole soddisfazioni sul posto di lavoro, aiuto e collaborazione tra colleghi.

Proprio la collaborazione permette di ridurre conflitti di ruolo, possibili incomprensioni tra superiori e dipendente e inoltre aiuta a ridurre il carico di lavoro di ogni singolo soggetto.

Al contrario, quando le relazioni sociali tendono ad essere del tutto negative nell'organizzazione le conseguenze possono essere molteplici, ad esempio possono causare stress o insoddisfazioni sul lavoro. Durante la pandemia il telelavoro ha permesso alle persone di operare ugualmente, purché la propria attività lavorativa lo consentisse con il rischio però di incorrere nel cosiddetto isolamento professionale o sociale avendo interazioni del tipo faccia a faccia con i propri colleghi pari allo zero. Al contrario però, per molti lavoratori, avere la possibilità di lavorare da remoto è stato solo un beneficio poiché così facendo sono riusciti ad individuare il giusto equilibrio tra lavoro e vita privata evitando qualsiasi tipo di momento di distrazione che può generarsi lavorando in azienda.

¹⁹ ALBANO R., PARISI T., TIRABENI L. *“Gli smart wokers tra solitudine e collaborazione”*, Cambio vol.9, n. 17, 2019, pp.61-73.

Grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie e dei nuovi metodi di comunicazione a distanza è stato possibile cercare di mantenere le relazioni tra i singoli colleghi cercando di vincere l'isolamento professionale e sociale.

Secondo uno studio condotto dal gruppo di ricerca del Senseable City Lab del Massachusetts Institute of Technology emerge come a partire dal 23 marzo 2020 si è manifestato un calo del 38,7% del numero di nuovi legami deboli tra colleghi. I ricercatori forniscono anche una distinzione tra i cosiddetti legami deboli e forti in quanto durante lo svolgimento forzato della propria attività lavorativa a distanza sono sopravvissuti i legami forti e cioè interazioni e collaborazioni esistenti tra le persone prima dello sviluppo del Covid-19. Ciò vuol dire che a causa del lavoro a distanza è stato difficile stabilire rapporti continui e solidi tra collaboratori che prima della pandemia hanno avuto la possibilità di interagire molto poco face to face. Tale cambiamento nelle relazioni tra colleghi dovuto al lavoro da remoto comporta conseguenze negativa nello sviluppo di nuove conoscenze e informazioni tra colleghi. Infatti, a sostegno di questa tesi, il gruppo di ricerca ha affermato che precedentemente il Covid-19 “i ricercatori che operano nello stesso spazio di lavoro collaborano tre volte tanto rispetto a quando sono a distanza”.

Ma quali sono state le strategie di comunicazione adottate dalle aziende verso i propri collaboratori durante la pandemia, e quali gli obiettivi che si sono poste di raggiungere?

Secondo quanto afferma Alessandra Mazzei, direttrice del centro per le relazioni con i dipendenti e la comunicazione, *“la comunicazione è diventata parte integrante delle strategie di risposta alla crisi adottate dalle aziende”*²⁰.

Infatti, il Centro per le Relazioni e la Comunicazione dei dipendenti dell'Università Iulm di Milano ha dichiarato che durante la pandemia il ruolo strategico della comunicazione interna è fortemente cresciuto rispetto agli anni passati, come anche il senso di attaccamento e appartenenza dei singoli collaboratori.

Questo è stato affermato dal CERC in seguito ad uno studio condotto su un campione di aziende fra luglio e novembre 2020.

Fino al 2020, la maggior parte delle imprese non assegnava la giusta importanza alla comunicazione interna aziendale in quanto sottovalutava molto questo aspetto. Con la diffusione del lavoro da remoto, molteplici sono state le aziende che hanno dovuto reinventare i loro piani di comunicazione e renderli maggiormente efficienti in quanto questo permetteva di supportare la partecipazione del gruppo di lavoro alle attività da svolgere, avere chiari quali fossero gli obiettivi e soprattutto come giungere ad essi²¹.

²⁰ RUSCONI G. *“La comunicazione in azienda al tempo del Covid-19: perché e come è cambiata”*, in *“Il sole 24 ore”*, 2020.

²¹ MALARA D. *“La comunicazione aziendale interna nel contesto post-pandemico”*, in *“Inside Out”*, 2022.

La comunicazione è definita infatti come lo strumento fondamentale per generare cooperazione e collaborazione tra i singoli dipendenti i quali, se pur distanti tra loro devono sentirsi sempre più partecipi della vision dell'azienda sia nel breve che nel lungo termine.

Come dimostra un recente studio condotto dall'Università di Oxford, stabilire un buon livello comunicativo e un ambiente positivo all'interno dell'organizzazione permette un miglioramento nel benessere e nella produzione da parte dei propri dipendenti pari al 13% in più rispetto a decidere di non adottare tali allineamenti.²²

Durante il Covid-19, in seguito ad uno studio condotto da un'azienda di pubbliche relazioni a New York, l'Orangefiery, è emerso che, i dipendenti, al fine di migliorare la comunicazione con i propri superiori, avevano bisogno di maggiore chiarezza riguardo le nuove sfide proposte dal lavoro a distanza in merito alla modalità di svolgimento delle proprie attività e compiti assegnati così da poter sviluppare nuove competenze e conoscenze e inoltre ricevere supporto dai propri capi e colleghi al fine di gestire al meglio la componente stress.

Precedentemente la pandemia le riunioni, eventuali corsi di aggiornamento e/o formazione avvenivano in luoghi adibiti allo svolgimento di tali appuntamenti nei quali vengono riuniti tutti i dipendenti interessati.

²² TAGLIABUE C. *“La pandemia ha accelerato l'evoluzione della comunicazione interna”*, in *“Studio chiesa communication”*, 2022.

Operando a distanza durante il covid-19 i superiori o chi di dovere si sono dovuti adattare velocemente ai rapidi cambiamenti, uno tra questi come comunicare in maniera efficiente con i propri dipendenti a distanza.

Gli strumenti di comunicazione che possono essere utilizzati dalle aziende sono:

1. **newsletter di aggiornamento a cadenza costante:** attraverso l'utilizzo di questi strumenti l'obiettivo che vuole raggiungere l'azienda è quello di comunicare nuovi obiettivi da raggiungere insieme, i comportamenti da seguire, decisioni strategiche e così facendo si cerca di stimolare il più possibile il senso di appartenenza.
2. **riunioni online:** le persone sono invitate a intervenire in incontri di aggiornamento, a condivisione e a partecipazione delle decisioni aziendali;
3. **formazione online:** grazie al lavoro da remoto si è assegnata molta più importanza a creare dei momenti ad hoc per sviluppare nelle persone nuove conoscenze e abilità tramite corsi di formazionale online accessibili a tutti in qualsiasi momento.
4. **piattaforme / app per rafforzare la motivazione e stare vicini ai dipendenti:** che combinando Intelligenza Artificiale ed emotiva, hanno facilitato la creazione di un ambiente di lavoro che stimoli in maniera attiva engagement e motivazione;

2.2. IL RUOLO FONDAMENTALE DEI LEADER ORGANIZZATIVI E DELLE RISORSE UMANE

Il capitale umano secondo Edvinsson (1997), “è l'insieme delle conoscenze, competenze, capacità e abilità possedute dagli individui che lavorano in un'organizzazione e che sono alla base dell'attività che essi svolgono al suo interno”. È definito come tutto ciò che ognuno di noi conosce ed è in grado di fare, e che porta come suo bagaglio di conoscenze all'interno dell'organizzazione e che impiega per svolgere il proprio lavoro all'interno della stessa.

Un importante aspetto da non sottovalutare è il seguente: tutti coloro che operano all'interno di un sistema organizzativo non devono essere considerati come “risorse di proprietà dell'azienda” ma come un mezzo che quest'ultima utilizza per raggiungere i propri obiettivi economici e finanziari.²³

Al fine di non perdere tali risorse, l'organizzazione può attuare due soluzioni differenti:

1. convertire la conoscenza tacita e individuale in conoscenza struttura e condivisa: ciò vuol dire che l'organizzazione deve essere in grado di stimolare la condivisione di tutto ciò che è di proprietà del singolo, poiché anche nel momento in cui un collaboratore abbandona l'azienda, le sue

²³ MARASCA S., CATTANEO C. “Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti” Giappichelli, Torino, 2021, p.220.

abilità, competenze e conoscenze dovrebbero rimanere all'interno del complesso organizzativo così da mantenere solido il cosiddetto capitale umano.

2. Rafforzare il rapporto tra collaboratori e azienda: l'organizzazione deve essere in grado di convincere e rafforzare l'interesse degli individui a rimanere in azienda. Tutto questo è possibile agendo o direttamente sul clima organizzativo, promuovendo momenti di interazione e collaborazione fra i singoli dipendenti, o attraverso gratificazioni a livello materiale o immateriale.

Durante il Covid-19 le organizzazioni hanno subito delle interruzioni lavorative mai viste prima ed è stato difficile per i manager affrontare la crisi ma soprattutto individuare il modo più corretto per gestire la crisi stessa.

Infatti, i dipendenti, hanno trovato davanti a sé una condizione lavorativa del tutto nuova, hanno avvertito la necessità di essere guidati e supportati sia a livello emotivo, interpersonale che lavorativo.

Nel corso della pandemia globale, di fondamentale importanza per tutti i leader e manager organizzativi sono state le risorse umane, inteso come coloro che ricoprono tale funzione all'interno dell'azienda, definite come collante per eccellenza tra dipendenti e superiori.

Il compito principale che è stato affidato a chi ricopre tale ruolo all'interno dell'organizzazione è stato quello di essere in grado di percepire ed esprimere

eventuali emozioni, sensazioni, preoccupazioni e malesseri dei dipendenti sul posto di lavoro, suggerire soluzioni ai leader e assicurarsi che quest'ultimi ascoltassero, favorissero l'empowerment e fornissero supporto e supervisione ai propri dipendenti nel momento del bisogno.

Chi ricopre questa funzione in azienda ha inoltre il compito di mantenere i dipendenti aggiornati e informati sullo stato attuale dell'attività aziendale, in quanto il primo aspetto importante al fine di preservare il proprio capitale umano è la corretta, e soprattutto sincera, informazione proveniente dai propri capi e responsabili verso i propri dipendenti. Solo in tal modo, i collaboratori si sentono davvero di appartenere a quel determinato sistema organizzativo in quanto hanno fiducia verso chi li controlla.

Nel corso della pandemia, molte organizzazioni sono riuscite a risollevarsi dalla crisi individuando la modalità migliore che permetteva loro di mantenere contatto e comunicazione con tutti coloro che operavano, anche se a distanza per quella specifica azienda, così da preservare stabilità occupazionale e benessere organizzativo.

Tornando indietro di pochi anni e guardando a tutto ciò che il Coronavirus ha comportato sia a livello globale ma soprattutto all'interno delle organizzazioni, la funzione delle risorse umane ha apportato importanti modifiche ai modelli organizzativi e contenuti del lavoro, al welfare aziendale e infine alle modalità di

assistenza dei propri dipendenti, tanto è che si è parlato di gestione a distanza del capitale umano, assicurando a tutti i collaboratori supporto on-line.²⁴

Come afferma il settimanale inglese, *The Economist*, la pandemia Covid-19 ha enfatizzato il ruolo strategico dei responsabili del management delle risorse umane: *“Quando la crisi finanziaria ha scosso il mondo degli affari, i consigli di amministrazione si sono rivolti ai capi delle finanze aziendali (CFO). Un buon CFO potrebbe salvare un’azienda; uno cattivo potrebbe seppellirla. La pandemia COVID-19 presenta una sfida diversa e mette in evidenza il ruolo di un’altra funzione aziendale, spesso ingiustamente liquidata come debole. Mai più aziende hanno avuto bisogno di un capo delle risorse umane testardo.*

*I compiti dei capi del personale, come a volte vengono chiamati i responsabili delle risorse umane, sembrano fondamentali in questo momento. Devono mantenere sani i dipendenti; tenere alto il loro morale; supervisionare una vasta quantità di lavoro a distanza; e, man mano che le imprese falliscono ed escono dal mercato, valutare se, quando e come licenziare i lavoratori. Le loro competenze si moltiplicano”*²⁵.

²⁴ DI FEDERICO R., *“Orientamento, nuove competenze e gestione delle risorse umane dopo il Covid-19”* in "PRISMA Economia - Società - Lavoro" 1-2/2021, pp 11-23.

²⁵ *The Economist*, March 24th, 2020.

In conclusione, possiamo affermare che, al fine di rispondere positivamente alla crisi è stato consigliato a tutti coloro che ricoprono il ruolo di capo e/o superiore di possedere queste quattro competenze fondamentali:

1. Durante la gestione della crisi da parte dei manager è importante considerare in che modo il singolo dipendente risponde alla crisi, come decide di affrontare la componente stress-lavoro o se ci sono delle situazioni personali che lo rendono instabile o preoccupato, in quanto essere a conoscenza di queste informazioni permette di stabilire al meglio l'approccio da adottare per la gestione corretta della crisi stessa.
2. Per gestire al meglio la crisi, è importante capire per un leader quali informazioni condividere con i propri collaboratori in quanto, come detto in precedenza, la disinformazione sullo stato di salute dell'azienda, sulle attività da svolgere, o sugli obiettivi da raggiungere, portano alla rottura del rapporto di fiducia che si instaura tra manager e collaboratore.
3. Tutti i dipendenti devono essere messi al primo posto: poiché il capitale umano è ciò che muove l'organizzazione e assicura a quest'ultima successo organizzativo nel corso del tempo, risorse preziose che permettono alle organizzazioni di distinguersi tra di loro, i leader devono avere chiaro che è molto più importante tenere conto dello stato di salute del proprio capitale umano piuttosto che di quello finanziario.

4. Ciò che distingue un leader da un semplice collaboratore è la tempestività di risposta ai cambiamenti, alle mutazioni che avvengono nell'ambiente circostante. È importante per un dipendente riconoscere nei confronti di chi lo rappresenta e lo guida tale caratteristica, poiché sa che il proprio superiore è in grado di vincere il cambiamento, di agire in modo tempestivo alla crisi con prudenza e certezza²⁶.

Come possono i leader raccogliere questa sfida emersa in seguito all'avvento del Covid-19? I dipendenti giudicano i loro leader come punto di riferimento nelle loro attività quotidiane, soprattutto quando ci si trova ad affrontare momenti di crisi e difficoltà.

Attivando una comunicazione chiara e trasparente, i leader sono in grado di fornire dei messaggi concisi e veritieri che permettono così di definire qual è la strada migliore da percorrere per risollevarsi dal momento di crisi. È importante, inoltre che, soprattutto nei momenti di intensa difficoltà, come è stato il Covid-19, si stabilisca un forte senso di appartenenza, condivisione e responsabilità poiché, ponendo in comune le forze, le conoscenze, le capacità e le competenze di tutto il complesso organizzativo, si riesce a creare un gruppo che si impegni nei confronti dell'organizzazione e ne assicuri la sua sopravvivenza.

²⁶ Dirani, Khalil M., et al. "Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic." in *Human Resource Development International*, 2020, pp. 380-394.

Infine, importante è il concetto della resilienza organizzativa. Quando si parla di resilienza si fa riferimento al concetto dell'abilità di "spostare" temporaneamente l'organizzazione dopo la crisi verso una nuova posizione, al fine di migliorare lo stato che possedeva precedentemente la crisi stessa. Ciò vuol dire che, una volta determinate le soluzioni migliori al fine di rispondere efficacemente e tempestivamente alla crisi, si individuano nuovi strumenti per fronteggiare al meglio ulteriori momenti di difficoltà.

Per concludere, un leader, al fine di essere riconosciuto come tale dai propri collaboratori, è importante che durante momenti di crisi ed incertezza sia in grado di²⁷:

1. Fornire ruoli e scopi decisi;
2. Condividere la leadership;
3. Comunicare in maniera veritiera e precisa quanto accade nell'ambiente circostante e all'interno della propria organizzazione;
4. Fornire tutte le tecnologie di cui hanno bisogno i propri dipendenti al fine di svolgere la propria attività lavorativa nel migliore dei modi e rimanere connessi pur essendo a distanza;

²⁷ Dirani, Khalil M., et al. "Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic." in *Human Resource Development International*, 2020, pp. 380-394.

5. Privilegiare la stabilità emotiva del dipendente piuttosto che stabilità finanziaria ed economica;
6. Promuovere la resilienza organizzativa;

2.3. SMART WORKING E BORNOUT: QUANTO SONO STRESSATI I DIPENDENTI?

Come affermato nei paragrafi precedenti, quando si parla di capitale umano si fa riferimento a tutto il bagaglio di conoscenze, competenze e caratteristiche proprie degli individui che operano all'interno dell'organizzazione. I lavoratori, nel momento in cui si verifica una situazione particolare di incertezza come può essere stato il Covid-19, hanno paura di non riuscire a sfruttare al meglio le preziose risorse possedute in quanto vivono una situazione di insicurezza, sovraccarico ma soprattutto di stress, tanto è che durante la pandemia si è giunti alla definizione di “*bornout da smartworking*”.

Ma cosa si intende con il termine bornout?

Tale fenomeno è stato descritto per la prima volta nel 1986 da Maslach e Jackson per indicare l'insieme di tutte quelle emozioni, sensazioni, stati d'animo negativi derivanti da una situazione non controllabile di stress.

Le tematiche alla base di questa teoria sono fondamentalmente tre:

1. Deterioramento dell'impegno nei confronti del lavoro: ciò che all'inizio era considerato come un lavoro importante tende a diventare insoddisfacente e insignificante;
2. Deterioramento delle emozioni: l'insieme di tutte le emozioni e sensazioni positive verso il proprio lavoro tendono a divenire nel corso del tempo sostituite da sentimenti negativi quali ansia, stress, depressione.
3. Ridotta efficacia personale: l'individuo si sente estremamente incompetente e demoralizzato in quanto non riesce a percepire risultati positivi dallo svolgimento delle proprie attività lavorative.²⁸

Il cosiddetto burnout da smart-working può nascere per due distinte ragioni: difficoltà o impossibilità di riuscire a "disconnettersi" dal lavoro e l'impossibilità di avere orari precisi al contrario di quando si è in ufficio.

È proprio l'aspetto di difficile disconnessione dal lavoro che ha inciso notevolmente sullo stress dei singoli lavoratori in quanto non riuscivano a distaccarsi completamente dalla sfera organizzativa pur stando a casa, lontano dagli spazi lavorativi in quanto si sentivano di essere connessi in azienda H24.

Lo stress da smart working, che si inserisce nello stress da lavoro correlato, comprende i disturbi causati da nuovi scenari di lavoro come i tempi di lavoro dilatati e l'ansia da prestazione che portano al fenomeno

dell'overworking (che riguarda il 49,7% dei lavoratori in modalità agile), all'indebolimento delle relazioni aziendali (49,7% degli smart worker intervistati), dalla paura di marginalizzazione (47%) e dalla disaffezione verso il lavoro (39,9%): questi sono i dati, secondo la ricerca condotta dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano nel 2021²⁹. Secondo quanto affermato dalla Conservation of Resources Theory, le persone tendono a preservare le proprie risorse, competenze, conoscenze durante lo svolgimento dei propri compiti e una possibile alterazione o perdita di tali risorse innesca nell'individuo forte preoccupazione, incertezza e di conseguenza stress sul posto di lavoro. Pertanto, Guido Alessandri e Lorenzo Filosa³⁰ hanno condotto uno studio incentrato su quali fossero i reali fattori che potevano alterare significativamente il benessere organizzativo e causare stress.

In primo luogo, è stato rilevato come primo importante fattore di stress il tipo di contratto posseduto e la paura della precarietà immediata, a causa dell'avvento della pandemia. Secondo i dati raccolti da entrambi i due autori, circa il 50% dei lavoratori intervistati ha avuto paura di perdere il lavoro da un giorno all'altro.

È stato rilevato invece che i lavoratori cercavano di preservare il proprio benessere organizzativo tramite la fiducia riposta nei confronti dei propri

²⁸ GALLUZZO M.G., "La sindrome di burnout" in *Bollettino Itals*, Anno 18, numero 86, 2020.

²⁹ Dati forniti dalla ricerca condotta dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, 2021.

collaboratori e dell'organizzazione, in quanto questo permetteva loro di sentirsi parte di un gruppo al fine di non incorrere in forti momenti di demotivazione sul lavoro e solitudine.

CAPITOLO III: L'ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO ALL'INTERNO DELLA GGF GROUP

Premessa

Il presente capitolo ha l'obiettivo di descrivere i risultati ottenuti in seguito allo svolgimento dell'analisi empirica effettuata all'interno della GGF Group con lo scopo di analizzare il clima organizzativo presente ed esaminare l'impatto che su esso ha avuto il Covid-19. È stato importante capire come gli effetti della pandemia e del lavoro da remoto abbiano inciso, positivamente o negativamente, sul clima aziendale in particolare sulla componente stress, sul livello di socializzazione presente e infine sul tema della collaborazione e fiducia riposta verso i propri colleghi, tutti elementi che, come si è visto in precedenza (Spaltro e Vito Piscicelli, 2002) sono alcune delle dimensioni del clima organizzativo.

3.1. La storia della GGF Group e della The Begin S.r.l.

Grazie all'esperienza maturata da oltre 20 anni, GGF Group accompagna le aziende nella costruzione della Customer Experience, realizzando progetti tailor-made di successo a partire dalla comprensione delle esigenze di ogni cliente.



Nel 1999 nasce, con a capo Guido Guidi, la società CallWorld che si occupava principalmente di attività di mero call center. Il modello di business dal quale si è ispirato il Dott. Guidi è stato quello americano grazie alla sua esperienza maturata negli Stati Uniti. Con il passare degli anni, si è sentita l'esigenza di trasformare il modello di call center in un modello di Marketing Strategico

Operativo fino ad arrivare alla nascita di GGF Group nel 2010, con lo scopo di investire tempo, risorse ed energie nell'ascolto dei propri consumatori finali.

Il punto di forza di tale azienda è l'integrazione della parte operativa utilizzando il presidio omnicanale con la fase di raccolta, gestione e analisi del dato per trasformare la relazione con il cliente una vera opportunità di business.

I servizi offerti dalla GGF Group sono in totale 9, alcuni tra i più importanti sono:

1. *Customer Care & Help desk*: ha come obiettivo quello di fornire assistenza e supporto rispetto alle richieste di informazioni tecniche o commerciali su prodotti e servizi in fase di pre e post-vendita gestendo tutte le richieste da parte dei propri clienti 7 giorni su 7, h24.
2. *Web Sales Assistant*: lo scopo che si vuole raggiungere è quello di assicurare assistenza prima, durante e dopo l'acquisto fornendo tutte le informazioni relative ai prodotti e servizi che possono essere acquistati funzionamento del sito del venditore, status delle spedizioni, gestione e reclami.
3. *Booking Turistico*: questo servizio consente alle imprese del settore di esternalizzare le attività di prenotazione, affidandole ad un team di esperti e consulenti di viaggio che operano a nome dell'azienda committente con l'obiettivo di facilitare la prenotazione di un servizio turistico (vacanze, voli, hotel, crociere ecc.)

Ad oggi GGF Group vanta oltre 200 risorse suddivise tra Staff Direzionali, Business Analyst, Marketing Strategic, Responsabili di Divisione, Team Leader, Remote Account e Brand Ambassador.

L'organigramma presente è di tipo divisionale: compiti e funzioni vengono svolti secondo processi ordinati, efficienti ed etici così da stabilire un corretto livello di comunicazione tra tutte le unità presenti senza incorrere in eventuali incomprensioni, rallentamenti o disservizi.

È proprio grazie alla forte specializzazione nel servizio di Booking Turistico offerto dalla GGF Group che nel 2014 viene fondata, con a capo il Dott. Guidi la The Begin con lo scopo di gestire strutture alberghiere di lusso occupandosi dell'intero ciclo amministrativo, di acquisto e promozione dei servizi ai clienti, attraverso l'utilizzo di piattaforme web come ad esempio Facebook e Instagram.

Ad oggi, la The Begin vanta 156 dipendenti e 6 strutture alberghiere in gestione: il Seepport Hotel ad Ancona, l'Hotel Seebay a Portonovo, Il Giardino dei Pini in Puglia e le restanti tre strutture a Trieste: Hotel Continentale, Modernist e Palace Suite.

Le due società si differenziano tra di loro, oltre che per attività svolte, per il tipo di organigramma presente. Infatti, quello adottato dalla The Begin è di tipo gerarchico: il fondatore Guido Guidi si avvale di un assistente di direzione, il quale si interfaccia poi con le varie unità operative presenti.

Come precisato precedentemente, le due società pur differenziandosi per organigramma, attività svolte e servizi offerti, hanno dei punti fondamentali in comune: tutti i dipendenti indistintamente si interfacciano al Dott. Guidi per qualsiasi tipo di richiesta, dubbio o necessità. Inoltre, tutti collaborano tra di loro, ciò vuol dire che in caso di bisogno e difficoltà tutti tendono ad aiutare tutti, senza considerare la propria società di appartenenza. Per tali ragioni, l'analisi del clima organizzativo è stata estesa a tutti i dipendenti di entrambe le società che hanno operato durante il Covid-19 da remoto.

3.2. L'indagine condotta

Al fine di studiare ed analizzare il clima organizzativo presente e come questo ha potuto subire dei cambiamenti durante e dopo la pandemia, è stato utilizzato come strumento di analisi un questionario composto da 25 domande di cui 5 a risposta aperta. È stato somministrato a tutti i dipendenti che hanno lavorato durante l'avvento del Covid-19 in quanto è stato importante capire come la pandemia abbia potuto influire sulle principali dimensioni del clima organizzativo prendendo come modello di riferimento quello proposto dagli autori Spaltro e De Vito, analizzando in particolare la componente dello stress percepito in presenza e da remoto, l'aspetto della socializzazione presente tra i vari dipendenti e come la pandemia abbia potuto arrestare momenti di relazione faccia a faccia ma non quelli a distanza.

Il totale dei dipendenti della GGF Group è ad oggi 262: il questionario è stato sottoposto a 116 di loro in quanto solo quest'ultimi hanno svolto la propria prestazione lavorativa da remoto durante l'emergenza.

Il totale dei dipendenti della The Begin S.r.l. è 156: il presente questionario di analisi è stato sottoposto solo a 10 di loro per lo stesso criterio di cui sopra.

Le risposte ottenute da entrambe le società sono state 97: il 70,1% delle risposte sono state fornite da Donne; il 29,9% delle risposte da Uomini.

Inoltre, è stato chiesto ai dipendenti intervistati di fornire la loro età e se possedessero un contratto di lavoro part-time o full-time.

Per visualizzare i relativi grafici si rimanda all'Appendice A.

Durante l'analisi dei principali aspetti positivi della modalità di lavoro in smart working è emerso quanto quest'ultimo permetta di conciliare al meglio vita privata, lavoro e spostamenti risparmiando tempo e denaro per raggiungere il posto di lavoro. Un aspetto analizzato è stato quello relativo al tempo "perso" per raggiungere il luogo di lavoro nel caso in cui il tratto da percorrere fosse molto lungo o caratterizzato da notevole traffico.

In seguito a questa quattro domande prettamente conoscitive di carattere generale, è stato chiesto ai dipendenti se ad oggi, dopo la fine dello stato di emergenza da Covid-19 avessero comunque la possibilità di lavorare da remoto e la conseguente motivazione in caso l'esito fosse stato affermativo.

Sul totale degli intervistati, il 93,8% ha risposto che ha la facoltà di eseguire la propria attività lavorativa da remoto; il restante 6,2% ha indicato di non eseguire la propria prestazione lavorativa da remoto.

In seguito, è stato chiesto a tutti coloro che hanno risposto in maniera affermativa al quesito precedente di indicare la motivazione alla base della possibilità di poter lavorare da remoto.

Le motivazioni tra le quali scegliere sono tre:

1. È stata imposta dal tuo capo;
2. È stata richiesta da te per esigenze personali;
3. È una decisione condivisa e richiesta tra colleghi;

Il 68,1% dei lavoratori ha affermato che hanno la possibilità di lavorare da remoto in seguito ad una decisione condivisa e richiesta con i propri colleghi: i dipendenti hanno fatto richiesta di comune accordo di esprimere la loro preferenza nell'eseguire, anche per un solo giorno a settimana l'attività lavorativa da remoto.

Il 16,5% ha affermato che è stato imposto e scelto dal proprio capo ed infine il restante 15,4% lavora da remoto in quanto lo necessita per esigenze personali.

Ad oggi, tutti i dipendenti il venerdì hanno la possibilità di lavorare da casa. Pertanto, è stato importante esaminare nel presente questionario se vorrebbero aumentare o lasciare invariato il presente orario lavorativo da remoto.

Il 50,5% degli intervistati ha affermato di voler aumentare la possibilità di lavorare da remoto che ad oggi è pari ad un solo giorno a settimana, fornendo anche una motivazione a tale affermazione.

La gran parte di essi ha indicato che vorrebbe lavorare maggiormente da remoto principalmente per risparmiare tempo e denaro, in quanto è stato affermato che *“la distanza da lavoro è fonte di spese importanti oltre che stress. Inoltre in casa ho più silenzio e mi sento più a mio agio. Questo migliora le mie performance lavorative e l'empatia con i clienti”*.

Altri dipendenti hanno risposto che preferiscono aumentare le ore di smart-working in quanto, così facendo, hanno la possibilità di individuare e stabilire il giusto equilibrio tra lavoro, casa e famiglia.

Inoltre, è stato indicato che *“da remoto si riesce a lavorare in un luogo più silenzioso ed ottenere maggiore concentrazione nell'attività svolta, inoltre si riesce a passare le ore della pausa pranzo in casa”*.

È stato un pensiero condiviso da molti affermando che lo stress da remoto sia presente in misura minore rispetto a lavorare azienda in quanto le distrazioni in ufficio sono maggiori poiché in presenza con i propri colleghi ci possono essere momenti di pausa che durano anche a lungo o anche il caos e la confusione che si genera nel momento in cui un collega riceve, ad esempio, una chiamata al telefono.

Il 42,3% degli intervistati ha affermato di voler lasciare invariato l'attuale orario lavorativo da remoto (pari ad un giorno a settimana) in quanto credono che così facendo si riescano a conciliare tutti i propri impegni.

Inoltre, per loro è importante poter lavorare quando possono da remoto, ma è altrettanto fondamentale mantenere costanti e forti i rapporti con i propri colleghi e superiori in quanto le relazioni, se sono positive e stabili, riescono ad aumentare produttività nei singoli dipendenti e permettono di ottenere un clima aziendale positivo.

Infine, il restante 7,2% degli intervistati ha espresso la preferenza solo ed esclusivamente verso l'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza per diverse ragioni:

1. Lavorando in presenza si hanno contatti diretti con tutto il team di lavoro;
2. Il lavoro da remoto esclude le persone da ogni vita sociale e rapporto con i propri colleghi;
3. Si ha accesso a qualsiasi tipo di documentazione presente in ufficio;
4. Le apparecchiature elettroniche presenti in azienda sono nettamente migliori rispetto a quelle possedute da ognuno a casa;

Come affermato nel secondo capitolo, lo smart working può essere associato al concetto di isolamento professionale in quanto il dipendente, trovandosi completamente da solo nello svolgimento del suo lavoro può soffrire forti momenti di solitudine; pertanto è stato chiesto agli intervistati di esprimere il proprio giudizio in merito a questa tematica.

Il 36,1% dei lavoratori ha affermato che si sente molto più isolato durante lo svolgimento del proprio lavoro ma questo aspetto permette di rimanere maggiormente concentrati in quanto le distrazioni e il caos in ufficio sono notevolmente maggiori. Il 12,4% ha indicato che soffre isolamento professionale in quanto lavorando da casa non riesce a sentirsi come in un ufficio parte di un team di lavoro e questo si ripercuote negativamente sullo svolgimento della sua

prestazione lavorativa. Infine, il 68% di loro ha scelto la terza opzione di risposta indicando che lavorando da casa non soffrono momenti di solitudine.

E lavorando in azienda? Come si sente ogni dipendente?

Il 68% dei dipendenti ha affermato che lavorando in presenza i rapporti con i propri colleghi tendono ad intensificarsi in quanto ogni singolo giorno vengono alimentate le cosiddette relazioni informali ed extralavorative, anche per soli cinque minuti, durante la pausa caffè. Il 49,5% di loro ha dichiarato che in azienda ha la possibilità, in caso di bisogno, di confrontarsi nell'immediato con i propri colleghi e superiori, aspetto fondamentale in quanto a distanza può risultare difficile esporre le proprie problematiche e individuare insieme una soluzione.

Il 26,8% di loro ha scelto la terza opzione di scelta e cioè che lavorando in azienda si riducono notevolmente eventuali incomprensioni sia con il proprio superiore che tra singoli colleghi. Il 22,7% ha affermato che in azienda le tecnologie presenti sono sicuramente migliori e maggiori rispetto a quelle possedute a casa.

Infine, il restante 39,2% ha affermato che lavorando in azienda si percepisce maggiormente il senso di appartenenza al gruppo di lavoro.

Come si è visto nei capitoli precedenti, secondo la definizione di clima fornita da Spaltro e De Vito Piscicelli tra le dimensioni viene considerata anche la componente stress. Pertanto, si è voluto analizzare se e perché lo stress lavoro-correlato sia potuto aumentare o diminuire eseguendo la prestazione a distanza o in presenza.

Il 95,9% ha affermato di essere in grado di portare a terminare il proprio lavoro e i compiti assegnati dai propri superiori rispettando tempi e modi richiesti.

È stato chiesto poi ai dipendenti se con l'avvento della pandemia, lo stress avesse inciso in misura maggiore o minore sullo svolgimento della propria mansione.

Il 63,9% ha affermato che lo stress ha inciso in misura minore rispetto a prima del Covid-19; il restante 36,1% ha risentito maggiormente, rispetto a prima dello stress lavoro-correlato durante lo svolgimento dei propri compiti.

A tutti coloro che hanno affermato che la componente stress risultava essere molto presente durante lo svolgimento della prestazione a distanza è stato chiesto di motivare tale risposta.

Le risposte ottenute sono state in totale 24 ed è emerso che uno dei principali motivi per i quali si percepiva maggiore stress era per la mancanza di rapporti interpersonali e perché, essendo obbligati a rimanere dentro casa a causa della pandemia, non si riusciva mai a scaricare tutta la tensione causata probabilmente ad una brutta giornata di lavoro.

Altri hanno affermato che a casa le distrazioni sono state maggiori rispetto a quelle che si hanno in ufficio in quanto sul posto di lavoro si è circondati da altre persone che svolgono i propri compiti nello stesso preciso instante; a distanza ci si sente molto più liberi di incorrere in piccole distrazioni che portano alla perdita di concentrazione e tempo e di conseguenza il lavoro tende ad accumularsi; infatti è stato affermato da un dipendente che *“non avendo possibilita' di confronto tutto*

diventa difficile e spesso si pensa che chi lavora da casa non svolge in maniera adeguata i suoi compiti (nonostante l'impegno sia sempre lo stesso)''.

Come affermato anche in precedenza, molti hanno sofferto momenti di solitudine e di isolamento professionale e tutto questo ha scatenato in loro la paura di non essere capaci a risolvere problematiche, anche a livello pratico-informatico da soli. Essendo una situazione sconosciuta a chiunque, lo stato di emergenza in sé per sé ha destato notevole panico e paura tra tutti e questo, la maggior parte delle volte, accentuava lo stress durante lo svolgimento del proprio lavoro.

Un pensiero generale condiviso da tutti è stato che lavorando a distanza si aveva paura di perdere contatto con i propri colleghi e il senso di appartenenza al team di lavoro che si era stabilito prima della pandemia: *“Impulsi arrivano solo da una parte, ascoltando le voci, non vedendo mai fisicamente altre persone. I colleghi non sono da collegare alle voci dei clienti ma sono importanti, mi aiutano pensare altro. nelle ore lavorative immaginiamo le persone che hanno difficoltà e resta tutto un immagine mentre in sede, lavorando in un gruppo, basta un sorriso per gestire meglio queste immagini interiori”.*

Le restanti 59 risposte si riferiscono all'affermazione contraria: se credi che la componente stress si sia ridotta notevolmente da casa, perché?

Pur essendo un elemento non collegato alla componente stress lavoro-correlato, in molti hanno affermato che lavorando da casa il rischio di contagio si è abbassato notevolmente tenendo conto della velocità di trasmissione del virus. Questo ha

permesso ai dipendenti di stabilire dentro le proprie stanze adattate ad ufficio maggiore sicurezza e serenità rispetto alla paura di incontrare persone sul luogo del lavoro. Un dipendente ha infatti affermato che *“perchè lavorando da casa non bisognava preoccuparsi di indossare la mascherina o di utilizzare le precauzioni richieste in quel periodo”*.

Un ulteriore aspetto importante riscontrato da molti degli intervistati è stato che: *“Avevo comunque tutti gli strumenti per lavorare e la possibilità di comunicare con i miei referenti e colleghi, quindi non c'era motivo di essere stressati”*.

Nonostante lo svolgimento del proprio lavoro lontano dai propri colleghi, dalle apparecchiature maggiormente performanti presenti in ufficio, l'accesso immediato alla documentazione cartacea al momento dell'occorrenza o una semplice stampante presente in azienda, tutti questi possibili elementi favorevoli al lavoro in presenza non hanno comunque inciso sul fattore stress percepito dai dipendenti.

Anzi, al contrario, in molti ritengono che durante la pandemia lo stress sia proprio diminuito perché abbandonare l'ambiente di lavoro molto spesso caotico e confusionario, il quale poteva comportare pause lavorative molto lunghe o occasioni di distrazione per scambiare due chiacchiere tra colleghi, ha permesso di ottenere maggiore concentrazione nel portare al termine i propri compiti rispettando le scadenze stabilite senza sentirsi oppressi e sopraffatti dal proprio lavoro.

Infine, l'ultimo elemento positivo riscontrato è stato un importante risparmio di denaro e di tempo per raggiungere il posto di lavoro ogni mattina. La maggior parte dei dipendenti ha infatti affermato che durante la pandemia la componente stress si è notevolmente ridotta rispetto che prima del covid-19 in quanto il solo tragitto casa-lavoro e lavoro-casa ogni giorno comportava tanta agitazione a causa del traffico durante il percorso. Di conseguenza, operando da casa risultava più facile conciliare al meglio la propria famiglia, gli orari del pranzo e della cena, risparmiare e avere la possibilità di investirlo in altro, avere maggiore tempo a disposizione per stare con i propri cari.

Un ulteriore aspetto analizzato all'interno di questo questionario è il livello di socializzazione e coesione presente sia all'interno dell'ambiente di lavoro che tra le singole persone.

È stato chiesto ai dipendenti di esprimere il loro giudizio proprio in merito a tale aspetto.

Il 72,2% dei dipendenti ha affermato che è molto sviluppato e che le persone riescono a stringere molto facilmente legami tra di loro. Il 25,8% di loro ha scelto la seconda opzione di risposta: il livello di socializzazione è poco sviluppato e qualora fosse presente lo è solo tra quelle persone che già da tempo lavorano insieme.

Considerando la risposta fornita al quesito precedente, durante lo smart-working, il livello di "socializzazione", sebbene a distanza, ha subito dei cambiamenti?

Ciò che mi ha spinto a porre questa domanda è stato proprio il fatto che lo sviluppo delle nuove tecnologie, l'utilizzo di nuovi metodi di comunicazione potessero rilevarsi un aspetto negativo o positivo per il mantenimento delle relazioni intra ed extra lavorative. Potendo utilizzare come mezzo di comunicazione solo ed esclusivamente il telefono o il computer, questo ha inciso negativamente sul livello di socializzazione e coesione presente tra i dipendenti? O ha permesso di unirli ancor di più al fine di non perdersi e aiutarsi l'uno con l'altro?

Il 57,7% dei dipendenti ha affermato che durante lo smart-working il livello di socializzazione tra di loro è rimasto invariato non subendo alcun cambiamento.

Al contrario, il 38,1% ha affermato che ha subito dei cambiamenti, ma in negativo in quanto hanno notato che è peggiorato rispetto a prima. Infine, il restante 4,1% di loro ha indicato di aver notato miglioramenti rispetto a come era il livello di socializzazione prima della pandemia.

L'ultimo aspetto che è stato trattato è stato il fattore della fiducia e collaborazione riposta verso i propri colleghi e superiori. È stato chiesto ai dipendenti di esprimere il proprio giudizio in merito a tale fattore soprattutto prima e dopo il covid-19.

Precedentemente l'avvento del Covid-19, lavorando in presenza, avendo quindi la possibilità di chiedere aiuto ai propri colleghi nel momento di difficoltà, l'80% dei dipendenti ha affermato che il livello di fiducia e collaborazione era molto

sviluppato all'interno dell'azienda. Questo è un aspetto molto importante sul quale soffermarsi in quanto come sottolineano Spaltro e De Vito, se è sicuramente fondamentale essere autonomi durante lo svolgimento dei propri compiti, il cosiddetto "spazio prossemico", è anche importante per loro considerare la "credibilità" e cioè la fiducia che ogni dipendente ripone verso il proprio collega, il proprio team di lavoro e anche verso i propri capi e superiori.

Il 18,9% dei dipendenti ha invece affermato che il livello di fiducia e collaborazione non è molto sviluppato e che si ricorre all'aiuto solo ed esclusivamente in casi eccezionali.

Successivamente, è stato chiesto come valutano i singoli dipendenti il livello di fiducia e collaborazione dopo il covid-19: migliorato, rimasto invariato o peggiorato.

Il 66,3% ha affermato che non ha notato dei cambiamenti nei confronti di tale aspetto e che quindi tutto è rimasto invariato. Il 25,3% ha invece affermato che sono intervenuti dei miglioramenti in seguito al covid-19 e che si è sviluppato maggior senso di aiuto, fiducia e collaborazione tra tutti.

Infine, l'8,4% ha espresso parere negativo in quanto, dopo il covid-19 il livello di fiducia e collaborazione è peggiorato rispetto a prima sviluppando maggiore autonomia in caso di problemi o difficoltà.

Due quesiti mirano ad analizzare l'impatto del covid-19 sull'aspetto relazionale con i propri colleghi ma anche con il proprio capo.

Il 7,2% dei dipendenti ha affermato che le interazioni con i propri colleghi erano nettamente maggiori prima del covid-19; il 48,5% ha affermato di non aver notato alcun tipo di cambiamento durante la pandemia e lo svolgimento del lavoro a distanza in quanto le relazioni formali ed informali sono rimaste uguali.

Il 34% dei rispondenti ha affermato di aver notato un cambiamento in negativo durante il covid-19 a livello di relazione con i propri colleghi. Il 27,8% ha definito che al contrario le relazioni sono aumentate dopo il covid-19. Infine, il 7,2% dichiara che dopo il covid i momenti di contatto con i propri colleghi sono diminuiti.

In seguito, oltre ad analizzare l'aspetto relazionale con i propri colleghi è stato chiesto di esprimere un proprio giudizio riguardante tale aspetto ma considerando i propri superiori/capo.

Il 4,1% ha affermato che l'interazione con il proprio capo o superiore era sicuramente maggiore prima della pandemia; il 73,2% ha invece dichiarato di non aver notato alcun tipo di cambiamento durante il covid-19 e come quest'ultimo non abbia inciso né in positivo né in negativo su tale aspetto. Il 14,1% ha selezionato la terza opzione e cioè che le interazioni sono diminuite durante il covid-19, giocando un ruolo sfavorevole sicuramente la distanza e il lavoro da remoto. Il 25,8% ha invece riscontrato un miglioramento nei rapporti con i propri capi e superiori dopo la fine della pandemia. Infine, il 4,1% dei dipendenti ha

osservato come dopo il covid-19 i momenti di interazione con i propri superiori e capi siano notevolmente diminuite.

La domanda successiva ha come obiettivo principale quello di evidenziare se il covid-19, durante la sua fase iniziale, abbia causato delle riduzioni in merito all'orario di lavoro, ai compiti assegnati o la retribuzione.

È stato importante inserire questa domanda in quanto molteplici sono state le aziende che addirittura non sono riuscite a sopravvivere a causa dei forti impatti negativi a livello economico-finanziario causati dal Coronavirus.

Il 15,5% dei dipendenti ha affermato di aver subito una riduzione nel proprio orario di lavoro a causa della pandemia; il 7,2% dei dipendenti ha affermato che hanno sofferto una riduzione della propria retribuzione; il 18,6% di loro ha invece definito di aver subito una riduzione nelle proprie mansioni e nei propri compiti da svolgere in quanto il carico di lavoro ha subito una forte diminuzione.

Infine, il 67% ha affermato di non aver subito né una riduzione dell'orario di lavoro, né della retribuzione e né delle proprie attività da svolgere.

Il questionario si conclude con gli ultimi due quesiti che mirano ad analizzare la sfera complessiva del carico di lavoro e come quest'ultimo può aver subito dei notevoli cambiamenti, in positivo o in negativo durante e dopo la pandemia.

Il 57,7% ha affermato di non aver riscontrato importanti cambiamenti nel proprio carico di lavoro, ciò che vuol dire che per loro le attività da svolgere e i compiti assegnati sono rimasti sempre uguali durante il covid-19. Il 21,6% dei dipendenti

ha invece affermato di aver notato una riduzione nelle proprie mansioni così da comportare una riduzione del proprio carico di lavoro.

Infine, il 20,6% ha definito di aver riscontrato dei cambiamenti ma in senso positivo e cioè sono stati assegnati loro nuovi compiti, nuove mansioni, nuove attività da svolgere durante la pandemia.

E dopo il lockdown?

Il 59,8% dei dipendenti ha affermato di non aver avuto nuove assegnazioni, nuovi compiti da svolgere, nuove attività da compiere in seguito alla fine della pandemia riprendendo lo svolgimento della propria mansione in presenza.

Il 33% ha riscontrato invece un aumento delle proprie responsabilità vedendo il proprio carico di lavoro aumentato rispetto a com' era durante la pandemia.

Infine, il 7,2% di loro ha dichiarato che sono intervenute delle riduzioni nei confronti del proprio carico di lavoro comportando una diminuzione dei compiti e attività da svolgere.

3.3. Conclusioni all'analisi questionario

Concludendo la nostra analisi possiamo affermare che i dipendenti sono stati molto disponibili e hanno collaborato in maniera efficiente alla compilazione del questionario, alcuni tra questi sono addirittura curiosi del risultato ottenuto una volta terminata l'analisi per conoscere il parere dei propri colleghi in merito a questa tematica.

Come si evince dalla lettura dei risultati ottenuti dal questionario su 97 dipendenti, 91 hanno ad oggi la possibilità di operare a distanza, anche se per un solo giorno alla settimana, pur essendo terminato lo stato di emergenza in Italia.

Inoltre, 49 di loro ha affermato di essere assolutamente d'accordo nel voler potenziare il lavoro da remoto e addirittura preferirlo rispetto al lavoro in presenza, confermando così uno dei principali aspetti positivi del lavoro da remoto: la possibilità di conciliare al meglio la propria vita privata con quella lavorativa. In pochi hanno sofferto il tema riguardante l'isolamento professionale, al contrario essere da soli durante lo svolgimento dei propri compiti ha comportato maggiore concentrazione diminuendo possibili momenti di distrazione.

La componente stress ha inciso durante lo svolgimento del proprio lavoro ma non per tutti.

Il motivo principale riscontrato da molti è stato l'aspetto della mancata disconnessione del lavoro come affermato nel secondo capitolo, in quanto a causa delle restrizioni imposte, non poter uscire anche per soli cinque minuti durante l'orario di lavoro e prendere una pausa ha inciso notevolmente e negativamente sullo stress da lavoro.

CONCLUSIONE

Il presente elaborato mira ad analizzare l'influenza del Covid-19 sul clima organizzativo e come quest'ultimo abbia potuto subire dei mutamenti nel corso degli ultimi anni all'interno delle organizzazioni.

Ma cosa si intende con il termine clima organizzativo?

Nel primo capitolo sono state fornite molteplici definizioni da svariati autori, primo tra tutti Lewin che non parlò di vero e proprio clima organizzativo ma di "atmosfera" creando così terreno fertile per fondare le radici alle innumerevoli definizioni che susseguirono sul clima stesso.

Il fulcro principale di tale elaborato è proprio l'analisi del clima e come le organizzazioni assegnano una notevole importanza a tale aspetto in quanto, decidono di analizzare il clima organizzativo presente con lo scopo di esaminare lo stato di salute dell'organizzazione e trarre da ciò eventuali elementi di miglioramento.

In seguito alla mia esperienza di tirocinio all'interno dell'azienda nella quale è stata svolta l'analisi del clima organizzativo, ciò che più ha catturato la mia attenzione è stata la forte coesione e collaborazione presente tra i singoli colleghi. Mi sono domandata perciò come un evento drammatico come quello dell'avvento del Covid-19 avesse potuto modificare, positivamente o negativamente, il clima stesso.

Come affermato nel secondo capitolo del presente elaborato, un tema molto discusso durante la pandemia globale è stato quello dell'isolamento professionale e cioè la sensazione o convinzione percepita dal singolo dipendente di non sentirsi connesso con gli altri durante lo svolgimento del proprio lavoro. Durante il covid-19 molteplici sono state le aziende che hanno dovuto adattarsi alla modalità di lavoro da remoto, eliminando qualsiasi tipo di interazione e relazione face to face con i propri colleghi, sviluppando un nuovo modo di comunicare: le relazioni a distanza. Avere la possibilità di lavorare da casa, la maggior parte delle volte permette a molti di conciliare al meglio i propri impegni personali, come la propria famiglia, la propria vita personale, i figli, con la vita lavorativa individuando un giusto equilibrio tra le due realtà. Ma non per tutti è così in quanto si è arrivati addirittura a parlare di “bornout da smartworking” e cioè la difficoltà riscontrata dalle persone di non riuscire a disconnettersi al 100% dal proprio lavoro quando vivono dei momenti di socialità al di fuori dello stesso sentendosi quindi sempre connessi alla propria attività lavorativa H24.

Infatti, secondo quanto afferma l'Osservatorio di Smart Working del Politecnico di Milano (2021) quasi il 50% dei lavoratori da remoto è affetto da overworking, un senso di forte affaticamento in quanto la vita lavorativa svolta da casa tende ad ingerire del tutto quella privata provocando forti momenti di stress e stanchezza.

È nel terzo capitolo che si descrive l'analisi effettuata all'interno della GGF Group facendomi guidare nella stesura del questionario, da sottoporre ai dipendenti, dal modello proposto dagli autori Spaltro e De Vito.

Sul totale degli intervistati, solo 12 dei dipendenti ha affermato di soffrire isolamento professionale durante lo svolgimento della propria prestazione lavorativa in quanto non essendo fisicamente nel proprio ufficio e insieme ai colleghi non riesce a sentirsi parte di un vero e proprio gruppo di lavoro. Al contrario 36 di loro ha affermato che, pur sentendosi isolati professionalmente permette loro di rimanere maggiormente concentrati sul lavoro da svolgere evitando qualsiasi forma di distrazione presente in azienda.

Sul tema della componente stress lavoro-correlato più della metà dei dipendenti ha affermato di averne risentito maggiormente durante lo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto. È stato inoltre affermato a valore di questa tesi che non avendo possibilità di uscire e quindi prendersi una pausa dal lavoro, questo ha causato solo maggiore stress in quanto non si riusciva mai del tutto a scaricare la tensione di tutta la giornata lavorativa. Inoltre, è emerso anche che svolgendo da soli nella propria stanza le varie attività lavorative si percepiva maggiore stress in quanto non si aveva contatto diretto nell'immediato con i propri colleghi in caso di bisogno o necessità, avendo anche paura di perdere quel senso di team che si era creato prima dell'avvento del covid-19.

Infine, un tema che destato notevole interesse è stato quello relativo all'aspetto relazionale e se questo fosse o meno cambiato, in positivo o in negativo durante la pandemia. Come viene affermato nel terzo capitolo, è importante stabilire nel contesto organizzativo di cui si fa parte delle sane e forti relazioni sociali, in quanto queste permettono di migliorare l'ambiente di lavoro e creare valore aggiunto al benessere di ogni singolo soggetto. Ciò che ha destato notevole preoccupazione è proprio l'aspetto della distanza in quanto si temeva che durante la pandemia non potendo avere delle interazioni a stretto contatto si potesse perdere il legame stabilito tra singoli colleghi. Al contrario, secondo quanto emerge dall'analisi, 47 dipendenti hanno affermato di non aver notato dei forti cambiamenti, né in positivo, né in negativo in merito a questo aspetto.

In conclusione, possiamo affermare che le organizzazioni sono state in grado di raccogliere e superare le molteplici sfide derivanti dalla pandemia globale e così facendo hanno potuto arricchire le proprie conoscenze, competenze e capacità: a livello tecnologico adattandosi in poco tempo ai nuovi metodi di lavoro da remoto anche se per molti sconosciuti; stabilire comunicazione a distanza cercando di non perdere quel senso di appartenenza al proprio gruppo di lavoro pur non essendo a stretto contatto, in quanto creare un ambiente di lavoro sano e positivo permette all'organizzazione di crescere poiché il benessere dei singoli dipendenti molto spesso viene prima di quello finanziario ed economico.

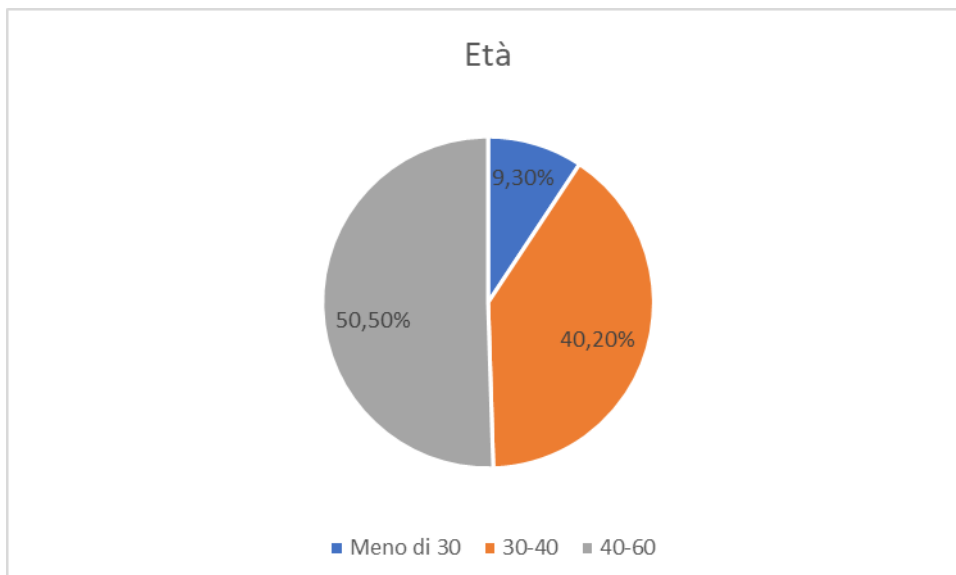
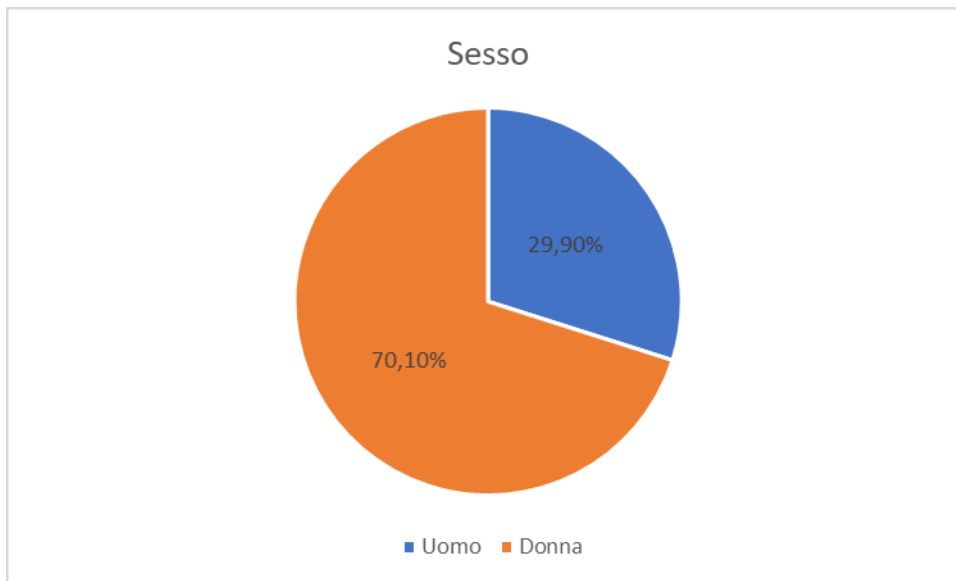
BIBLIOGRAFIA

- Albano R., Parisi T., Tirabeni L. “*Gli smart wokers tra solitudine e collaborazione*”, *Cambio* vol.9, n. 17, 2019, pp.61-73.
- Di Federico R., “*Orientamento, nuove competenze e gestione delle risorse umane dopo il Covid-19*” in "PRISMA Economia - Società - Lavoro" 1-2/2021, pp 11-23.
- Dirani, Khalil M., et al. "*Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic.*" in *Human Resource Development International*, 2020, pp. 380-394.
- Fiore B., “*Cultura e Clima organizzativo: teorie a confronto e necessità di sintesi*”, n.79, 2007, pp.95-96.
- Galluzzo M.G., “*La sindrome di bornout*” in *Bollettino Itals*, Anno 18, numero 86, 2020.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. “*The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?*” *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, 2008, pp. 1412–1421.

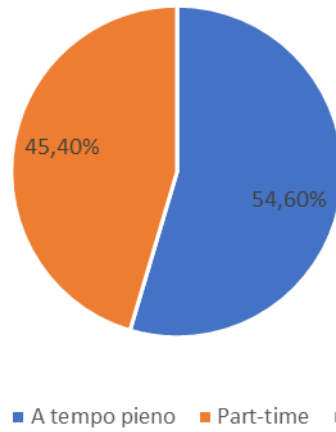
- Innocenti L., *“Clima organizzativo e gestione delle risorse umane: unire persone e performance”*, Franco Angeli, Milano, 2013, p.18.
- JONES, ALLAN P. AND LAWRENCE R. JAMES. *“Psychological and Organizational Climate: Dimensions and Relationships.”*, 1977.
- Malara D. *“La comunicazione aziendale interna nel contesto post-pandemico”*, in *“Inside Out”*, 2022.
- Marasca S., Cattaneo C. *“Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti”* Giappichelli, Torino, 2021, p.220.
- *Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano*, 2021.
- Rusconi G. *“La comunicazione in azienda al tempo del Covid-19: perché e come è cambiata”*, in *“Il sole 24 ore”*, 2020.
- Tagliabue C. *“La pandemia ha accelerato l’evoluzione della comunicazione interna”*, in *“Studio chiesa communication”*, 2022.
- *The Economist*, March 24th, 2020.

APPENDICE

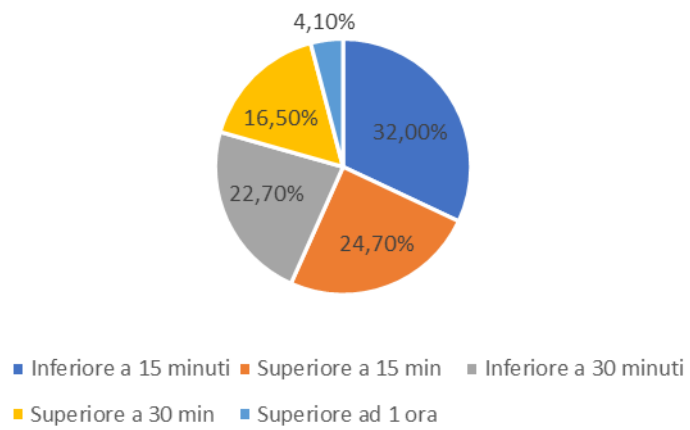
Appendice A- Grafici di analisi presenti nel questionario



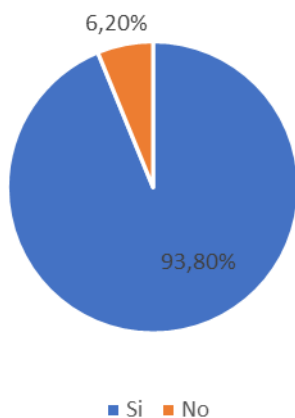
Il tuo contratto di lavoro è..



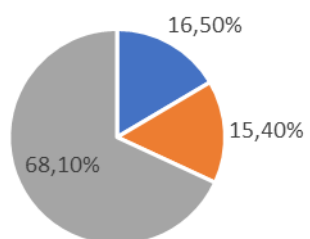
Quanto tempo impieghi per raggiungere il luogo di lavoro?



Ad oggi hai la possibilità di eseguire la tua prestazione lavorativa da remoto?

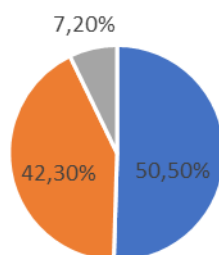


Se la risposta al quesito precedente è SI, questa decisione



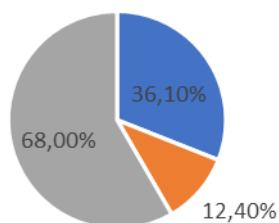
- E' stata imposta dal tuo capo
- E' stata richiesta da te per esigenze personali
- E' una decisione condivisa e richiesta tra colleghi

Se potessi scegliere tra queste opzioni, cosa sceglieresti?



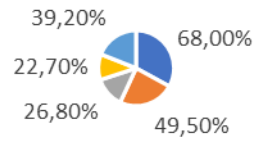
- Aumentare la possibilità di lavorare da remoto
- Lasciare invariato l'orario di lavoro da remoto
- Lavorare solo in presenza

Secondo te, lavorando da casa (più risposte consentite)



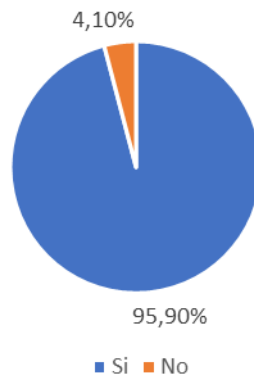
- Mi sento molto più isolato durante lo svolgimento del mio lavoro e questo mi permette di rimanere maggiormente concentrato in quanto il caos e le distrazioni in ufficio sono maggiori
- Mi sento molto più isolato durante lo svolgimento del mio lavoro e questo mi permette di rimanere maggiormente concentrato in quanto il caos e le distrazioni in ufficio sono maggiori
- Mi sento molto più isolato durante lo svolgimento del mio lavoro e questo mi permette di rimanere maggiormente concentrato in quanto il caos e le distrazioni in ufficio sono maggiori

Secondo te, lavorando in azienda

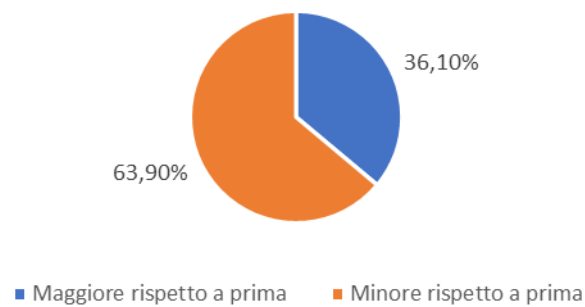


- I rapporti con i miei colleghi si intensificano
- Ho la possibilità di confrontarmi nell'immediato se ho bisogno di aiuto
- Si riducono eventuali incomprensioni tra colleghi o supervisori che potrebbero manifestarsi lavorando da remoto
- Le tecnologie in azienda sono sicuramente migliori rispetto a quelle possedute dal singolo soggetto

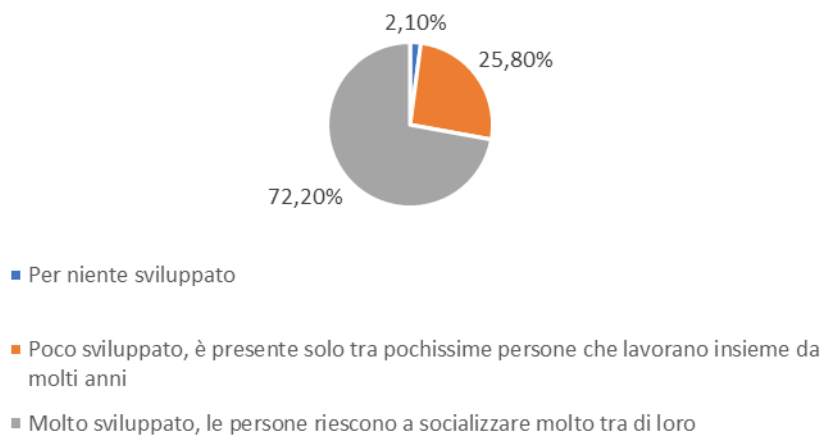
Analizzando la componente stress, è in grado di portare a termine il lavoro assegnato nei tempi e modi richiesti?



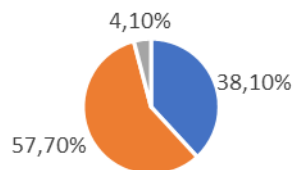
Durante la pandemia, la componente "stress" ha inciso in misura maggiore o minore durante lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza?



Come valuti il livello di socializzazione all'interno dell'ambiente di lavoro nel quale operi?

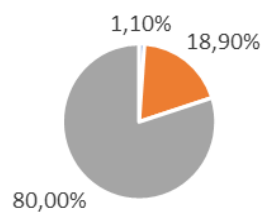


Considerando la risposta fornita al quesito precedente, durante lo smart-working, il livello di "socializzazione", sebbene a distanza, ha subito dei cambiamenti?



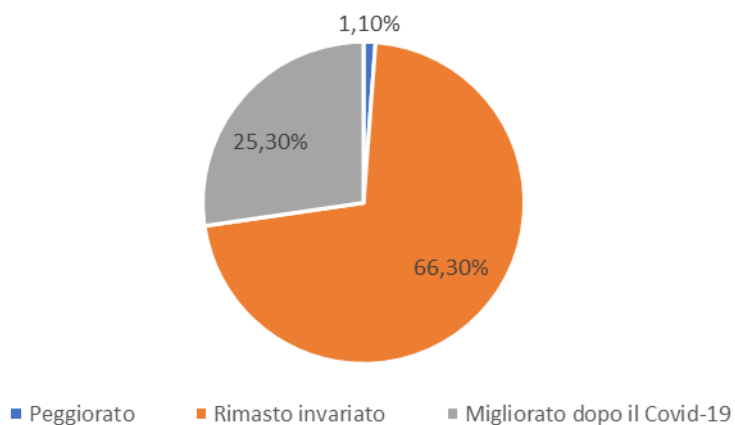
- E' peggiorato rispetto a prima
- E' rimasto invariato
- E' migliorato in quanto i rapporti con i colleghi si sono intensificati

Precedentemente il covid-19, come valuti il livello di fiducia e collaborazione presente sul posto di lavoro?

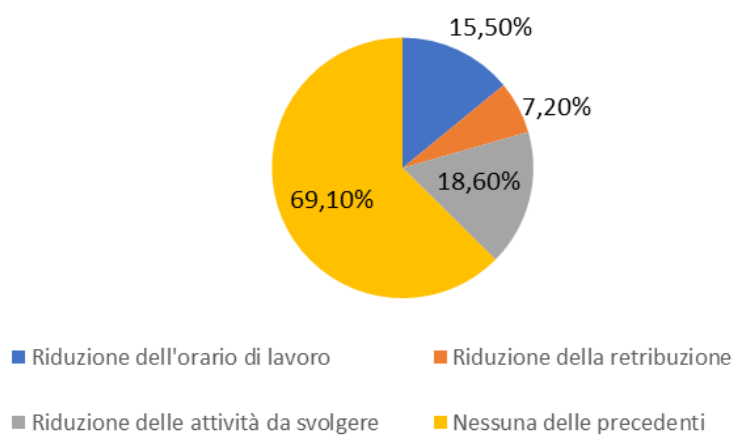


- Per niente sviluppato, è palese come le persone tendano a risolvere eventuali problemi in maniera del tutto autonoma
- Poco sviluppato, solo davanti a problematiche importanti si tende a collaborare tra colleghi
- Molto sviluppato in quanto le persone tendono a chiedere aiuto nei momenti di difficoltà e ripongono fiducia verso i propri colleghi

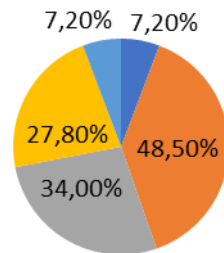
Durante il covid-19, pensi che il livello di fiducia e collaborazione presente sul posto di lavoro sia:



La crisi economico-finanziaria causata dal Covid-19, ha inciso su: (più risposte consentite)

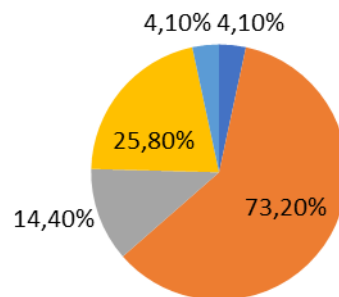


In seguito al Covid-19 come valuta questi aspetti..
Interazione con i propri colleghi (puoi scegliere fino a 2 opzioni)



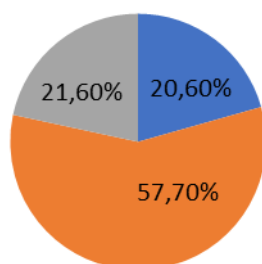
- Maggiore prima del covid
- Diminuita durante il covid
- Diminuita dopo il covid
- Invariata durante il covid
- Aumentata dopo il covid

Interazione con il proprio capo/superiore (puoi scegliere fino a 2 opzioni)



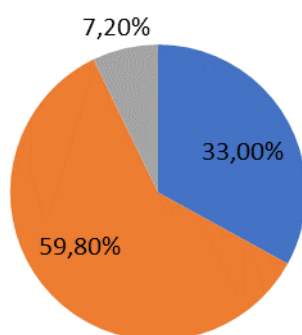
- Maggiore prima del covid
- Diminuita durante il covid
- Diminuita dopo il covid
- Invariata durante il covid
- Aumentata dopo il covid

Come valuteresti il tuo carico di lavoro durante e dopo il lockdown? Durante il lockdown



- Maggiore rispetto a prima del lockdown
- E' rimasto invariato
- Inferiore rispetto a prima del lockdown

Dopo il lockdown



- Maggiore rispetto durante il lockdown
- E' rimasto invariato
- Inferiore rispetto durante il lockdown

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il mio relatore per il supporto fornito durante tutta la stesura del mio elaborato di tesi.

Ringrazio tutti voi che siete qui con me oggi a condividere questo momento che pensavo non sarebbe mai arrivato.

So che il mio nonnino oggi non sarà sicuramente qui ma immagino quanto sia felice per me. Nonno, anche se non mi sono laureata in medicina o non ho imparato a suonare il piano come hai sempre desiderato, grazie per essere stato fiero di me ogni singolo istante. Grazie per essere stato il mio fan per eccellenza, spero lo sarai per tutto il resto della mia vita.

Alla mia mamma e al il mio papà, siete per me ragione di vita.

Mamma, non mi basterebbe una vita per ringraziarti. Come ti dico sempre, sei il mio super eroe sulla terra. Grazie mamma perché mi hai dato la vita e non mi hai mai fatto mancare nulla, mi hai sempre dato amore in tutti i modi possibili e immaginabili soprattutto quando la vita mi metteva KO. Grazie perché hai sempre creduto in me, soprattutto in quei momenti dove pensavo di non farcela e tu sai bene, più di chiunque altro che penso di non farcela mai.

Papà, il mio amore più grande. Non te l'ho mai detto papà, ma in questi due anni lontana da casa mi sei mancato come non mai. Ogni volta che mi portavi in stazione aspettavo di andare via per non farmi vedere crollare davanti ai tuoi occhi. Grazie papà, perché sei per me un porto sicuro. Mi hai insegnato nella vita che i sacrifici portano sempre a qualcosa e tu per me e per la tua famiglia li hai fatti per una vita intera.

A mia sorella, il prolungamento del mio braccio, la mia ombra, il mio faro più grande quando sono completamente nel buio. Amore mio, dirti grazie sarebbe estremamente riduttivo. Anche se a mille chilometri di distanza non ti ho mai sentito così tanto vicina a me. Non mi hai fatto sentire sola mai, mi hai sempre dato la forza di andare avanti quando pensavo di non farcela mai, mi hai insegnato che nella vita non abbiamo tempo per arrenderci. Grazie per tutte quelle volte che hai gioito più di me ad ogni mio traguardo, ad ogni mio successo e che credi in me più di chiunque altro. È proprio vero come siamo legate da un filo rosso che ti prometto, non si spezzerà mai nella vita.

A mio fratello e a Giulia, grazie per avermi donato il regalo più bello e puro che la vita potesse farmi, Lisa e Alice.

A Polli, la mia casa. Grazie. Grazie perché hai imparato a conoscermi stando in silenzio, senza fare troppe domande. Grazie perché con te non servono parole ormai. Grazie per tutte quelle volte che mi hai fatto ridere fino a piangere quando più ne avevo bisogno, grazie perché non è facile starmi vicino ma tu non sei mai andata via. Ricordati sempre, che se fosse per me io ti darei una laurea ad honorem. Tu sai.

Ad Elisa. Grazie, perché tu non mi hai lasciata sola nemmeno per un secondo. Grazie per tutte quelle volte che ho avuto paura di non farcela, di non essere all'altezza, di mollare tutto e tornare indietro. Tu eri lì al mio fianco a dimostrarmi che insieme potevamo fare tutto, e infatti eccoci qua. Insieme a condividere questo traguardo, come tutti i momenti passati in questi due anni. Ti voglio bene.

A Noemi, il mio piccolo pulcino sulla terra. Noemi, non ho mai conosciuto una persona con gli occhi buoni come i tuoi. Grazie per il tuo cuore grande che ha sempre avuto posto per me. Grazie per la premura che hai sempre avuto nei miei confronti, l'amore che ci metti nel fare ogni singola cosa come se fosse la più importante al mondo. Sei speciale, ma questo già lo sai.

A Giorgia, la mia Giorgia. Grazie, per ogni momento che abbiamo vissuto insieme anche se lontane. Grazie per tutte quelle volte che mi hai detto di non mollare, di stringere i denti e arrivare al traguardo. Grazie perché anche se distanti non ci siamo perse mai perché solo insieme siamo una forza della natura contro tutti e tutto. Ti voglio un bene immenso.

Ad Angela, Donatella e Francesca. Grazie perché mi siete state vicino in ogni singolo momento e avete condiviso la mia felicità e la mia contentezza in ogni singolo istante come se fosse la vostra.

Infine, volevo ringraziare anche un po' me stessa. La vita tante volte mi ha fatto credere di non essere all'altezza, di non essere capace, di non essere in grado. Pensavo che questo momento non sarebbe mai arrivato e invece eccomi qua, a chiudere un altro capitolo importante della mia vita che porterò per sempre dentro di me, custodendolo con amore e premura. Ho imparato, anche se a soli 24 anni, che la vita è una sola e non ho tempo per piangermi addosso, di pensare di non essere in grado, di non farcela. Sono felice accanto alle persone che amo e che mi amano, e ringrazio la vita di avermi reso felice oggi, di condividere insieme a tutti voi questo momento bellissimo. Grazie.

Alessia

