



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

**Dipartimento di Psicologia**

---

*Dottorato di Ricerca in Pubbliche Relazioni*  
*SSD M-PSI/ 03*

**Identità, identificazione e benessere organizzativo**

**Tesi di dottorato del:**

Dott. Pietro SPATA

**Coordinatore:**

Ch.ma Prof.ssa Alida LO COCO

**Tutor:**

Ch.ma Prof.ssa Giovanna MANNA

---

**XXIV Ciclo**

## INDICE

INTRODUZIONE.....	4
PARTE PRIMA: Presupposti teorici	
CAPITOLO 1: L'identità organizzativa	
1. Introduzione.....	7
2. L'identità "delle" e "nelle" organizzazioni.....	8
3. Identità personale e organizzativa.....	11
4. La pluralità delle identità .....	13
5. La business identity .....	18
5.1 La visual identity.....	18
5.2 La corporate identity.....	20
5.3 L'organizational identity.....	23
5.4 I modelli d'indagine della business identity.....	25
6. Il rapporto tra identità e immagine organizzativa.....	27
7. La Corporate Communication.....	30
8. Gli identity studies.....	32
8.1 Le metodologie d'indagine dell'identità organizzativa.....	35
9. Il corporate branding.....	37
9.1 I modelli d'indagine del corporate branding.....	40
CAPITOLO 2: L'identificazione organizzativa	
1. Introduzione.....	45
2. La teoria dell'identità sociale.....	47
3. Le componenti dell'identificazione.....	51
4. Identificazione e commitment.....	53
5. Identificazione e la mission aziendale.....	54
6. Identificazione e cultura.....	55
7. Identificazione e storytelling.....	57
8. Identificazione ed immagine.....	58
9. Identificazione e la comunicazione .....	61

CAPITOLO 3: Il benessere organizzativo	
1. Introduzione.....	65
2. L'excursus storico.....	66
3. La cornice normativa.....	69
4. Lo stress lavoro correlato.....	72
5. I rischi psicosociali.....	79
PARTE SECONDA: La ricerca	
1. Introduzione.....	86
2. Obiettivi di ricerca.....	89
3. Le identity dimensions.....	91
4. Metodo.....	99
5. Strumenti .....	104
6. Valutazione dell'identità organizzativa.....	111
7. Analisi dei dati.....	115
8. Risultati .....	116
9. Discussioni.....	126
10. Limitazioni e implicazioni.....	129
 RIFERIMENTI.....	 132

## **INTRODUZIONE**

Le organizzazioni di lavoro sono prima di tutto degli spazi fisici e sociali dove quotidianamente gli individui trovano, negoziano, costruiscono le loro risposte svolgendo il proprio lavoro, pertanto, l'identità può essere ritenuta come una valida dimensione di analisi per comprendere sia i comportamenti dei membri delle organizzazioni a livello micro, sia gli aspetti informali dei processi organizzativi a livello macro.

L'identità è stata studiata come uno stato o come un processo riguardo tematiche eterogenee. Motivazione, commitment, leadership, imprenditorialità, lealtà, potere, conflitti tra gruppi o cambiamenti organizzativi come fusioni e acquisizioni sono solo alcuni esempi.

Albert, Ashforth e Dutton (2000) affermano che il tema dell'identità è diventato un problema centrale delle organizzazioni riguardo alla complessità sempre più alta che caratterizza l'ambiente esterno in cui oggi si trovano ad operare le aziende.

L'appiattimento delle gerarchie, la diffusione del lavoro nei team, l'outsourcing delle competenze secondarie, la crescita del lavoro temporaneo e dei percorsi di carriera non gerarchici, il bisogno di integrare profili e competenze diverse, e tanti altri driver hanno contribuito a indebolire di significato e valori le strutture burocratiche e hanno messo in primo piano gli individui e le strutture cognitive che si costruiscono tra i membri di un'organizzazione.

A prescindere dal background disciplinare e dalla prospettiva epistemologica assunta, l'aspetto condiviso nella gran parte dei contributi è l'assunzione che ci sia una relazione tra l'identità e i comportamenti degli individui. Per tale motivo il presente lavoro ha inteso mettere in relazione, il tema dell'identità con il benessere e con il livello di identificazione dei dipendenti di un'organizzazione.

Partendo da tali considerazioni il presente lavoro è suddiviso in due parti. La prima parte contiene i presupposti teorici relativi ai tre concetti, la seconda riporta il resoconto dettagliato della ricerca da me effettuata.

Il primo capitolo della prima parte approfondisce il tema dell'identità organizzativa, distingue tra l'identità delle e nelle organizzazioni, esplora il tema della business identity e come essa si declina in letteratura nelle sue vari componenti (visual, corporate ed organizational identity).

Il primo capitolo approfondisce, inoltre, le metodologie d'indagine, maggiormente utilizzate in letteratura per svelare l'identità organizzativa di un'azienda.

Infine, nella parte finale del capitolo è approfondito lo sviluppo del corporate branding e i suoi modelli d'indagine più diffusi in letteratura. Parlare di corporate branding significa occuparsi degli sforzi sempre maggiori che il management di oggi profonde nel tentativo di creare un brand aziendale (costituito da attributi fisici, funzionali e simbolici) che va oltre i singoli brand di prodotto.

Il secondo capitolo approfondisce le diverse relazioni che si possono venire ad instaurare tra identificazione e le altre dimensioni organizzative. Parlare d'identificazione riguardo all'identità organizzativa è fondamentale se consideriamo che al fine di mantenere una positiva autostima, le persone tendano a identificarsi con maggiore intensità con le organizzazioni di cui percepiscono una positiva identità ed una prestigiosa immagine esterna (Dutton e Dukerich, 1991).

Particolare attenzione è posta nel secondo capitolo al legame che s'instaura, quindi, tra identificazione ed immagine organizzativa. Ulteriore spazio è dedicato nel secondo capitolo al ruolo che svolge la cultura, la mission e la comunicazione nel processo d'identificazione del dipendente con l'azienda per la quale lavora.

Nel terzo capitolo della prima parte è affrontato il tema del

benessere organizzativo. Il moderno dinamismo aziendale fa sì che il confine tra dentro e fuori l'organizzazione, tra processi interni ed esterni sia sempre più sottile. Per tanto il livello di benessere organizzativo dei dipendenti di un'organizzazione è oggi sempre più da considerare collegato anche al tipo d'identità che un'azienda possiede e comunica a tutti i suoi stakeholder.

Il capitolo, infine, approfondisce i fattori di rischio maggiormente citati in letteratura e la cornice normativa all'interno della quale è inserito da alcuni anni il tema del benessere organizzativo.

La seconda parte del presente lavoro verte invece sulla ricerca da me condotta. Per sondare la relazione esistente tra identità, identificazione e benessere organizzativo sono stati coinvolti i dipendenti di tre aziende aventi sede nella provincia di Palermo. Il capitolo riporta, in maniera dettagliata, l'impianto metodologico, le procedure, gli strumenti e infine i risultati della ricerca.

La ricerca è essenzialmente divisa in due parti. Una prima, più strettamente qualitativa, che ha portato a suddividere le aziende coinvolte in tre categorie in base al loro orientamento identitario prevalente, una seconda parte, strettamente quantitativa, in cui, tenendo conto della precedente differenziazione delle aziende in base alla loro identità, è stato valutato il livello di benessere e quello d'identificazione dei dipendenti delle aziende coinvolte nel progetto di ricerca.

## **PARTE PRIMA: Presupposti teorici**

### **CAPITOLO 1: L'identità organizzativa**

#### **1. Introduzione**

In letteratura l'identità organizzativa è considerata sia come *un'entità oggettiva sia come un'entità soggettiva*.

Al primo caso corrisponde una letteratura di stampo positivista, prevalentemente influenzata dalla prospettiva teorica della Social Identity Theory e della Self-Categorization Theory e che ha come epicentro la Psicologia organizzativa. Secondo questa prospettiva l'identità è un concetto "relational and comparative" (Tajfel e Turner, 1985) e gli individui orientano le loro azioni per affermare la definizione di sé nel tempo e nei contesti (Steele, 1988). In particolare, il concetto di sé include sia una componente individuale, idiosincratica e distintiva (tratti fisici o psicologici, abilità, etc.), sia una sociale legata all'appartenenza a vari gruppi sociali (famiglia, religione, gruppo di lavoro, organizzazione, etc.).

Nei contributi che hanno adottato questo punto di vista (Albert & Whetten, 1985; Dutton e Duckerich, 1991; Foreman & Whetten, 1994) l'identità potrebbe essere rappresentata con la metafora di un oggetto, con una forma, un colore, delle funzioni e altre caratteristiche facilmente riconoscibili e con gradi diversi di utilità per una organizzazione. Come ogni qualsiasi oggetto, l'identità è ritenuta essere prevalentemente stabile, fissa, monolitica e durevole nel tempo. Alcuni esempi di tali variabili includono la demografia organizzativa, vista come antecedente delle credenze dei membri, i patterns di decisioni e azioni passate o le affermazioni dei top manager assunti per riflettere un'identità esistente.

Rispetto all'identità vista come un'entità soggettiva è possibile ricondurre ad essa una letteratura in cui l'identità è

socialmente costruita e definita dal significato che gli individui appartenenti ad una stessa organizzazione accettano e costruiscono insieme attraverso le loro interazioni.

L'assunzione di base, influenzata dalla prospettiva interpretativista, è che gli individui si sforzano di raggiungere alcuni livelli di convergenza sul significato intorno alla loro identità. In termini generali, il problema centrale diventa quindi quello di comprendere come i membri delle organizzazioni costruiscono collettivamente una comprensione del "chi siamo noi" e quali tattiche adottano per reagire alle relazioni di agenzia o per raggiungere a livello cognitivo un "equilibrio ottimale" tra le varie concezioni di sé (Kreiner, et al. 2006) o per preservare un'immagine positiva (Dutton & Dukerich, 1991). A livello empirico data l'assunzione che le identità non sono oggettive e facilmente manipolabili, lo scopo delle indagini non è tanto finalizzato a stabilire relazioni causali ma piuttosto si focalizza, a livello micro, sulla scoperta dei significati e delle strutture dei significati che sono negoziati tra i membri delle organizzazioni. In linea con questa esigenza i ricercatori hanno cercato di raccogliere dati che gli consentissero di far emergere il punto di vista dei 'nativi' e di rappresentare l'identità attraverso le parole e i simboli utilizzati dagli individui stessi. Le tecniche prevalentemente impiegate sono state quelle qualitative come le osservazioni etnografiche, le interviste in profondità, la raccolta di documenti ufficiali e non o la trascrizione dei discorsi.

## **2. L'identità "delle e nelle" organizzazioni**

In letteratura gli studi che affrontano il tema dell'identità si dividono prevalentemente in due ambiti. Quelli che si occupano di considerare l'identità "delle" organizzazioni e quelli che studiano prevalentemente l'identità "nelle" organizzazioni.

Tra coloro che si occupano di studiare l'identità "delle" organizzazioni" troviamo Albert e Whetten (1985) i quali definiscono il concetto di identità organizzativa come un insieme di credenze, valori ed obiettivi percepiti collettivamente dai membri di una organizzazione e che tenderebbero a soddisfare tre criteri: *centralità, distinzione e durevolezza*.

Per il criterio della centralità i valori che definiscono l'identità organizzativa sono legati alla natura e al successo dell'organizzazione stessa e sono il punto di partenza su cui si basano le relazioni con l'esterno e le decisioni. Il criterio della distinzione implica la capacità di questi valori di distinguere l'organizzazione dalle altre, senza però costringerla in una classificazione troppo ristretta (*ambiguous classification*); infine il criterio della durevolezza sottolinea la sostanziale inalterazione nel tempo della definizione.

Per alcuni autori l'identità non può essere considerata durevole in senso stretto, come la sua definizione originaria impone, ma come un costrutto dinamico e relativo (Gioia e Thomas, 1996; Gioia, Schultz e Corley, 2000). Il concetto di identità "fluida" rende possibile l'adattamento dell'interpretazione e del significato dei valori che compongono l'identità, in funzione dei cambiamenti ambientali ai quali è costretta l'organizzazione. Questa "instabilità" che caratterizza la definizione di identità, secondo Gioia, Schultz e Corley (2000), genera delle conseguenze positive per l'organizzazione, perché permette all'organizzazione di adattarsi alle necessità ambientali più agevolmente.

Parlare di identità "nelle" organizzazioni vuol dire invece considerare tutte insieme una molteplicità di identità individuali e sociali che quotidianamente orientano l'agire degli individui nei luoghi di lavoro. L'identità organizzativa, professionale, del gruppo di lavoro, quotidianamente sono

presenti nel lavoro degli individui, sia rispetto ai contenuti delle pratiche che alla posizione che questi occupano all'interno dell'organizzazione, in questo senso appare riduttivo parlare dell'identità considerando solo l'identità organizzativa o quella professionale.

A tal proposito un concetto teorico che consente di sintetizzare le molteplici sfaccettature dell'identità attivata nelle organizzazioni complesse e di considerarle contemporaneamente, è quello della "work identity". Walsh e Gordon (2007) affermano che la "work identity" di un individuo emerge in relazione alle pratiche di lavoro e può essere vista come la risposta che unisce le domande "Chi sono io?" e "Che cosa faccio quotidianamente?".

Un aspetto ampiamente condiviso in letteratura è che la relazione tra identità e pratiche di lavoro sia regolata da un principio di congruenza. Ciò significa che l'identità personale e quella lavorativa convergono spesso verso una definizione univoca.

La possibilità di cambiamenti o aggiustamenti nell'identità o nella pratica sono stimolati solo da eventi esterni eccezionali e possono accadere ogni volta che gli individui percepiscono una minaccia per la coerenza tra la definizione di sé, i contenuti (quello che fanno) e i processi (come lo fanno) del lavoro (Pratt et al., 2006). In questi casi le dissonanze percepite tra i significati potranno essere ridotte modificando la work identity oppure le pratiche di lavoro (Elsbach, 2003). Pratt, Rockmann, and Kaupfmann (2006) descrivono a livello empirico questo processo definendolo "work identity integrity". Gli autori dimostrano che in contesti con poca discrezionalità lavorativa è più probabile che sia l'identità ad adattarsi alle pratiche professionali.

Ciò che è possibile affermare, in sintesi, è che la relazione tra identità e pratiche di lavoro è reciproca e di conseguenza la "work identity" non può essere considerata come un'entità

monolitica, sia nei contesti caratterizzati da alta che da bassa discrezionalità almeno per due ragioni.

La prima ragione è che l'identità si forma lungo il tempo ed è soggetta ad un processo di costruzione, adattamento, ricostruzione. In particolare l'inclinazione a modificare la propria 'work identity' non è costante lungo la vita professionale di un individuo ma è più probabile che sia soggetta a cambiamenti durante la fase iniziale della carriera (Ibarra, 1999; Pratt, Rockmann, & Kaupfmann, 2006). La seconda ragione è che l'interazione tra i valori professionali e i vincoli organizzativi può generare all'interno di una stessa organizzazione differenti interpretazioni riguardo la concezioni di sé come lavoratore anche tra i membri di una stessa comunità occupazionale (Doolin, 2002).

### **3. Identità personale e organizzativa**

Secondo Mead (1934) il self è una combinazione di almeno due punti di vista: un self che fa l'osservatore e un self che è osservato. Gli individui tendono a definire il loro self attraverso la posizione sociale che per loro è più rilevante. Il Sé per l'individuo è l'essere oggetto a se stesso (ognuno di noi "si vede" nel proprio pensiero perché nell'interazione l'individuo impara a vedersi e a considerarsi come lo vedono e lo considerano gli altri); attraverso il Sé, attraverso la comunicazione con gli altri, l'individuo impara a comunicare con sé stesso. Il Sé non si manifesta in un unico modo in ogni rapporto ma tende a presentarsi in modi diversi a seconda delle persone e delle situazioni in cui si trova, a seconda, cioè, dei ruoli che di volta in volta esercita.

Mead distingue poi tra il Me, che esprime i comportamenti del gruppo sociale interiorizzati dall'individuo e aventi su di lui la funzione di controllo sociale e l'Io, che rappresenta la componente di spontaneità e di originalità insita nella risposta dell'individuo all'ambiente e costituisce quindi, la condizione

per la modificazione dei rapporti sociali. Sebbene l'io sia un prodotto dell'interazione socio-simbolica, esso non è semplicemente un riflesso passivo *dell'altro generalizzato*: la risposta dell'individuo al mondo sociale è attiva. Lui decide quello che farà alla luce degli atteggiamenti degli altri

Hatch e Schultz (2002) affermano che è possibile generalizzare la teoria dell'identità di Mead alle organizzazioni. Gli autori partono dal presupposto che l'identità di un'organizzazione esprime e contemporaneamente si riflette nella cultura organizzativa. L'identità si esprime ma al tempo stesso si rispecchia nella sua immagine organizzativa. In tal modo gli autori elaborano un modello dinamico d'identità organizzativa che oscilla tra due poli: quello della cultura e quello dell'immagine organizzativa. I quattro processi, presenti nel modello presentato dagli autori, che collegano l'identità alla cultura e all'immagine sono:

- reflecting, il processo con cui identità è incorporato nella sua cultura;
- expressing, il processo attraverso il quale la cultura si fa conoscere attraverso attestazioni di identità;
- impressing, il processo attraverso il quale le espressioni di identità lasciano impressioni sugli altri;
- mirroring, il processo attraverso il quale l'identità si riflette nelle immagini di altri.

Dutton e Dukerich (1991) definiscono l'immagine organizzativa come ciò che i membri dell'organizzazione credono che gli altri vedono come distintivo sulla organizzazione. In un articolo successivo, Dutton et al. (1994) hanno limitato questa definizione di immagine organizzativa al concetto di "immagine organizzativa costruita". In entrambe le definizioni, il concetto è molto vicino alla definizione di Mead del "Me" visto dall'autore

come un insieme organizzato di atteggiamenti degli altri, che un individuo si assume.

Per analogia, possiamo definire il "Me" organizzativo come ciò che viene generato durante il processo di mirroring e che Dutton e Dukerich (1991) e Dutton et al. (1994) hanno indicato come immagine organizzativa. Possiamo, inoltre parlare di "Me" organizzativo quando i membri dell'organizzazione assumono le immagini che "altri" (ad esempio, i suoi stakeholder esterni) hanno dell'organizzazione

Definire il "Me" della teoria di Mead in relazione all'identità organizzativa è molto più facile che definire l'Io. Come affermato da Mead, l'Io organizzativo deve essere qualcosa di cui l'organizzazione è a conoscenza (altrimenti sarebbe parte del "Me"). Inoltre, l'Io deve essere sensibile agli atteggiamenti altrui. Gli autori ritengono che la cultura sia la corretta analogia con l'Io di Mead.

Albert e Whetten (1985) hanno proposto che la dissociazione tra interno ed esterno all'organizzazione o, usando l'analogia di Mead, tra "Io" e "Me" organizzativo, può avere gravi implicazioni per la capacità dell'organizzazione di sopravvivere. Al contrario l'identità organizzativa sarà sana quando è bilanciata la relazione che essa ha con la cultura e l'immagine.

#### **4. La pluralità delle identità**

L'idea della pluralità di identità è ampiamente accettata in letteratura (James, 1920; Mead 1934). I confini tra identità multiple sono stati investigati *sia rispetto alla propria concezione di sé* (Ashforth & Mael, 1989; Sveningsson & Alvesson, 2003; Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2006; Ashforth e Johnson, 2001) e *sia all'interno di un'organizzazione* in termini di differenti concezioni dell'identità organizzativa (Pratt e Foreman, 2000).

Negli studi che si occupano di investigare l'identità rispetto alla concezione che un individuo ha di sé possiamo includere il lavoro di Kreiner, Hollensbe e Sheep del 2006 in cui gli autori affermano che si possa sviluppare un processo di "identity work" proprio ai confini tra identità individuale e sociale. Gli autori mostrano inoltre empiricamente come le tensioni tra identità individuali e sociali possano emergere quando gli individui percepiscono una distanza troppo grande o quando avvertono un'intrusione eccessiva da parte dell'identità sociale nei confronti di quella individuale.

In relazione alla possibilità di attivare il processo di "identity work" ai confini tra le loro identità sociali multiple in letteratura è stato introdotto il concetto di "*nested*" e "*cross-cutting identities*".

Nel caso d'identità "nested" avremo categorizzazioni di sé come membro di differenti contesti organizzativi rappresentati da livelli distinti e ordinati secondo un principio gerarchico che va da un livello più basso che include il gruppo di lavoro ad uno più alto che riguarda l'organizzazione in cui l'individuo lavora (Ashforth & Johnson, 2001; Meyer et al., 2006). Una differenza sostanziale tra i livelli di ordine più basso e quelli di ordine più alto è che nei primi le identità sono meno astratte e più soggettive.

Nel caso di "*cross-cutting identities*" non vi è dipendenza tra le identità sociali e almeno una di esse è informale (Zabusky & Barley, 1997; Russo, 1998; Meyer et al., 2006). Gli studi organizzativi in questo caso si sono concentrati prevalentemente sulla relazione tra identità organizzativa e professionale. In questo caso le tensioni che possono essere percepite dagli individui sono dovute ai differenti valori che caratterizzano la membership nelle organizzazioni e nelle comunità professionali.

A livello manageriale i concetti di "nested identities" e

"cross-cutting identities" sono stati interpretati come la facoltà dei manager di poter rendere salienti, per esempio attraverso i discorsi o i simboli, le identità di ordine superiore ogni volta che se ne crei il bisogno in modo da prevenire conflitti o aumentare la possibilità di raggiungere un obiettivo comune (Hennessy & West, 1999)

La presenza di *identità multiple all'interno di una stessa organizzazione* è stata spiegata dalla presenza di differenti unità o gruppi all'interno di un'organizzazione (Pratt & Rafaeli, 1997; Glynn, 2000; Pratt & Foreman, 2000). Albert e Whetten (1985) affermano che le organizzazioni si possono distinguere in *ideografiche* e *olografiche* a seconda di come i membri percepiscono le parti di un'organizzazione rispetto all'insieme. Un'organizzazione può essere definita come olografica quando le differenti parti che la compongono condividono un'identità condivisa (i.e. la chiesa). Mentre sono ideografiche quando differenti unità posseggono identità specifiche (i dipartimenti di un'università).

Pratt e Foreman (2000) analizzano questa tematica da un punto di vista manageriale. Secondo gli autori il management dell'identità riguarda il modo in cui le identità multiple di ordine inferiore compongono l'identità organizzativa di ordine superiore. Gli autori propongono quattro strategie per gestire le identità multiple secondo il grado di pluralità e di sinergia tra le identità dei gruppi presenti nell'organizzazione. In particolare, parlano di *compartmentalizzazione* nel caso in cui le organizzazioni conservano tutte le identità presenti senza creare delle sinergie tra di loro e di *aggregazione* quando al contrario vengono supportate e generate delle sinergie tra le identità presenti. Altre possibilità a disposizione dei manager sono quelle di integrare identità multiple in una nuova oppure decidere di eliminare definitivamente alcune identità.

I contributi presenti in letteratura sull'identity work ai confini

tra differenti identità di gruppo presentano due aspetti in comune. Primo, i conflitti tra gruppi si accendono solo in concomitanza di crisi organizzative o periodi di cambiamenti strutturali mentre nel quotidiano tendono a coesistere. Secondo, i conflitti tra i gruppi con identità diverse sono risolti rendendo rilevante o introducendo delle modifiche all'identità di ordine superiore.

Quando avvengono fusioni, incorporazioni, partnership non è insolito assistere alla contemporanea sovrapposizione, sdoppiamento, annullamento delle identità coinvolte. In tutti questi casi possono generarsi due tipi di legami tra le aziende coinvolte: un legame di tipo strategico o un legame di tipo visivo

Nel caso di legame strategico si intende la capacità dell'impresa madre di esercitare un sostanziale controllo sulle decisioni rilevanti riguardanti l'impresa controllata. Le scelte strategiche operate dall'impresa "madre" possono essere di quattro tipi (Kammerer 1988):

- l'impresa figlia ha una propria identità ed immagine. L'impresa sussidiaria è vista come un mero investimento finanziario. Il management dell'impresa madre non interferisce né a livello strategico né operativo.
- l'impresa figlia mantiene la propria identità (nel breve termine) ed immagine. L'impresa madre esercita un controllo diretto su alcune funzioni chiave. Si realizza un legame di tipo organizzativo tra le due realtà, ed un "transfer" di identità (culturale) dall'organizzazione madre. L'influenza riguarda aspetti strettamente "interni", non direttamente "visibili" sul mercato.
- l'identità dell'impresa "figlia" è collegata a quella dell'organizzazione "madre". Occorre un'accorta gestione dell'immagine, per evitare confusioni. L'appartenenza ad un'impresa "madre" è resa visibile sul mercato, con vari strumenti di comunicazione. L'impresa madre

"assorbe" l'identità dell'impresa figlia. Si possono generare parziali sovrapposizioni.

- l'impresa "figlia " perde la propria identità, divenendo parte integrante della "madre". E' il caso della perfetta sovrapposizione d'identità. Ogni azione, messaggio e simbolo si basa sulla corporate identity dell'impresa madre.

Nel caso di legame visivo si intende la capacità dei principali gruppi d'interesse di assegnare un certo tipo di collegamento tra due diverse imprese. A tal proposito Olins (1989) distingue tre tipi legami:

1. La **Monolithic identity** (identità"monolitica"), nella quale l'impresa adotta un solo stile visivo. Essa è riconoscibile immediatamente, senza possibilità di errore, ovunque nel mondo. Si può trattare anche di grandi gruppi, che però, solitamente, sono concentrati su un business relativamente ristretto e definito (Agip, Philips, Mercedes);
2. La **Endorsed identity** (identità"supportata"), nella quale l'impresa "figlia" mantiene la propria identità visiva, ma il mercato può riconoscere che alle spalle esiste un'impresa "madre". Gli stakeholder possono rendersi conto che esistono due diverse identità, sono in grado di separarle ed identificarle. Si tratta di imprese assai diversificate, che mantengono parte della loro cultura, dei loro valori, dei loro brand (General Electric, L'Oreàl);
3. La **Branded identity** (identità a livello di marca), nella quale ogni sussidiaria ha la propria visual identity. Il mercato non è in grado di identificare quale sia l'impresa madre. Si rinuncia ad ogni forma di sinergia tra i diversi brand o ai benefici dell'immagine corporate, a vantaggio di minori rischi in caso di errori. (Unilever, Procter & Gamble)

Gray e Smeltzer (1985) cercano di mettere ordine alle possibili cause del legame che si instaura tra due o più aziende focalizzandosi maggiormente sul concetto di immagine. Essi propongono cinque alternative:

- *entità singola*: sostanziale eguaglianza tra l'immagine dell'impresa e quella dei suoi brand
- *prevalenza del brand*: forte awareness del brand sganciata dall'immagine corporate
- *eguaglianza*: non viene privilegiata né l'immagine corporate né quella dei singoli brand
- *dominanza alterna*: è il caso di grandi organizzazioni che hanno una forte immagine corporate in alcuni settori, mentre in altri detengono specifici marchi.
- *dominanza corporate*: netta e assoluta predominanza dell'immagine corporate

## **5. La business identity**

La letteratura in materia di identità raggruppa sotto il termine Business Identity lo studio di tre forme di identità: la visual identity, la corporate identity e la organizational identity.

### **5.1 La visual identity**

I primi contributi sulla corporate image provenienti dalla cosiddetta scuola americana facevano riferimento essenzialmente alle componenti visive (logo, colori, marchi, coordinamento simbolico). Sorgevano, infatti, in quegli anni, negli Stati Uniti, numerose e prestigiose società di consulenza specializzate in Graphic Design, ma ancora, il management non si poneva il problema della coerenza tra identità e immagine. Il primo a diffondere l'idea, che la gestione dell'immagine aziendale dovesse essere una vera e propria funzione aziendale è Martineau nel 1958.

Nello stesso anno Harris (1958) distingue ben sette categorie d'immagini aziendali: corporate, institutional, product line, product, brand, diffused, consumer demand.

L'autore afferma che tra le varie immagini quella corporate è senza dubbio, la più rilevante, in quanto è l'immagine individuale dell'azienda creata nella mente del consumatore dall'insieme dei messaggi pubblicitari, delle pubbliche relazioni, ma anche dei prodotti, del packaging e dei valori aziendali.

Finn (1961) è il primo autore a sottolineare il vantaggio competitivo che deriva dalla gestione dell'immagine aziendale. L'autore sottolinea il peso che riveste un'immagine positiva nel processo decisionale dello "stakeholder" che decide di intraprendere una relazione di affari con un'azienda di cui non conosce gli elementi tangibili.

Parlare di immagine significa considerare differenti livelli di analisi. L'immagine può dipendere

- dal paese, per determinati prodotti il paese d'origine svolge un ruolo determinante (Es. Ikea= Svezia, McDonald= USA);
- dal settore, esistono settori "problematici" (Es. Chimica o Metallurgia) e settori più socialmente accettabili;
- dalla classe di prodotto, all'interno dei settori esistono di diverse categorie di prodotto (es. birra nel campo delle bevande);
- dall'impresa, esistono imprese che per la loro storia posseggono una particolare e del tutto inequivocabile immagine (es. Apple, Coca-Cola);
- dalla marca, all'interno di una stessa azienda esistono diversi brand spesso aventi immagini differenti;
- dal prodotto, all'interno di uno stesso brand esistono diversi prodotti spesso aventi immagini differenti;
- dal PoP, non tutti i punti vendita (Point of Purchase) hanno la stessa immagine.

## 5.2. La corporate identity

Il primo autore ad approfondire il tema della corporate identity è Kennedy nel 1977. L'autore, consapevole che non è più esaustivo parlare solo della costruzione di una "buona immagine", passa in rassegna la letteratura fino allora prodotta e individua quattordici obiettivi particolarmente significativi. Essi sono:

- *Promozione dell'immagine dell'impresa in generale.* C'è una sovrapposizione parziale con le attuali "pubbliche relazioni". Il termine "promozione" è usato in senso arcaico, privo dell'attuale distinzione con altri strumenti di comunicazione d'impresa.
- *Incoraggiare comportamenti favorevoli nei confronti dell'impresa.* Attitudini - e quindi comportamenti - favorevoli implicano più contratti (il termine potrebbe essere l'antesignano del marketing relazionale) con i clienti, i consumatori, gli azionisti.
- *Migliorare le vendite dei prodotti.* Più specifico del precedente, fa riferimento all'influsso indiretto dell'immagine sul comportamento del consumatore. L'obiettivo da solo potrebbe non aver significato esistenziale, ma può contribuire a migliorare le performance di altri strumenti di marketing.
- *Dare al prodotto un vantaggio competitivo.* L'assunto di base sta nella convinzione che il consumatore acquista il prodotto fisico e/o le "illusioni" da esso generate, inclusa la reputazione dell'impresa ed altri valori. Il consumatore è più propenso ad acquistare quei prodotti che egli ritiene compatibili con l'immagine che egli ha di se stesso. Più scarse sono le possibilità di differenziazione del prodotto, più significativo è l'obiettivo.

- *Attrarre azionisti.* Creare un clima favorevole tra i finanziatori significa minori rischi, minori costi, maggior facilità di accesso al credito.
- *Attrarre risorse umane.* Sia i dipendenti esistenti che quelli potenziali devono essere convinti che l'impresa per la quale lavorano o lavoreranno offre il tipo di impiego che stanno cercando.
- *Aiutare nelle relazioni con la comunità.* Le relazioni dovrebbero con le autorità dovrebbero essere "amichevoli".
- *Aiutare nelle relazioni con il governo.* Più importante per le grandi imprese, il concetto si sovrappone a quello di "lobbying" normativa.
- *Influenzare le attitudini.* E' interessante notare come già all'epoca ci si ponesse il problema del generale atteggiamento che gli stakeholders possono sviluppare nei confronti di un'impresa. Un atteggiamento negativo (spesso indipendente da un reale contatto con l'impresa) può generare incontrollati e pericolosi passaparola.
- *Creare familiarità e approvazione.* Non sono pochi gli autori che sostengono che maggiore è la familiarità con l'impresa, maggiore è l'approvazione che si genera sui suoi comportamenti e le sue offerte.
- *Riflettere l'impresa.* In pratica, ciò che l'impresa è, fa, e come lo fa.
- *Servire obiettivi corporate.* Se con corporate intendiamo obiettivi come massimizzazione del profitto di lungo termine, politiche del personale ed altre decisioni più strategiche, allora un programma formale di "promozione dell'immagine" può essere di valido supporto.
- *Strumento competitivo per imprese di minori dimensioni.* Le imprese di minori dimensioni non hanno i mezzi finanziari, umani e tecnologici per competere, in termini

di comunicazione, con le imprese maggiori. Nonostante ciò la piccola impresa ha il vantaggio di un più diretto contatto con le proprie audience.

- *Aiuto per le decisioni.* L'immagine può rappresentare uno strumento di supporto alle decisioni laddove essa può indicare discrepanze tra immagine desiderata e percepita, in specifiche funzioni o nell'insieme.

L'anno dopo Olins (1978) è il primo ad affermare che non è più pensabile sovrapporre il concetto di identità a quello di immagine.

Il concetto di corporate identity negli studi successivi va emancipandosi dall'immagine organizzativa e assume un *fondamento strategico manageriale* che è possibile sintetizzare in due distinte visioni. La prima vede la strategia come un modo attraverso cui un'azienda costruisce la propria identità (Coda, 1988). La seconda visione, invece, considera la strategia come uno ma non il solo degli elementi costitutivi dell'identità (Birkigt & Sadler, 1986).

Quasi un decennio dopo Van Riel (1995) afferma che parlare di corporate identity significa non solo considerare gli aspetti visivi con cui un'azienda si contraddistingue dalle altre ma significa fare riferimento ad un concetto più complesso che tiene in se diverse dimensioni organizzative. A tal proposito l'autore afferma, riprendendo il modello proposto da Birkigt e Sadler (1986), che il simbolismo è un elemento importante della corporate identity ma non certamente esclusivo. Insieme al simbolismo è necessario considerare anche la personalità, il comportamento e la comunicazione di un'azienda.

Su questa stessa linea è possibile inserire il lavoro di Schmidt (1995) il quale fornisce una classificazione degli elementi costitutivi l'identità tenendo in considerazione l'immagine (la comunicazione e il design), elementi interni all'azienda (la cultura d'impresa, e la strategia), elementi esterni all'azienda

(le condizioni di mercato) ed elementi fin ad ora mai presi in considerazione dai modelli precedenti (i prodotti e i servizi). Nello studio della corporate identity esistono due ottiche di studio: l'ottica del marketing e l'ottica della comunicazione. L'ottica del marketing rappresenta, per lo studio della corporate identity, certamente, un visione orientata all'esterno rispetto ai cosiddetti "organizzativi" che invece da sempre si occupa di studiare gli aspetti interni dell'impresa. Mentre i primi si occupano di individuare i target audience, analizzare le minacce/opportunità e impostare un progetto coerente di identità/immagine, i secondi prestano particolare attenzione ad aspetti quali le relazioni, la cultura i valori interpersonali che influenzano la vita organizzativa. Il bisogno di attingere in maniera consistente a questi due approcci deriva dal fatto che il confine esistente tra aspetti interni ed esterni alle organizzazioni si fa oggi di giorno in giorno sempre più sottile.

### **5.3. L'organizational identity**

Il concetto d'identità organizzativa è senza dubbio legato al concetto di *personalità* (Olins, 1989) elemento chiave della business identity. Secondo Bernstein (1984) la personalità è la somma di tutte le caratteristiche dell'organizzazione dalle quali si genera in seguito l'identità, inoltre tali caratteristiche possono essere viste come l'insieme degli elementi comportamentali ed intellettuali dell'impresa.

Secondo Markwick e Fill (1987) gli elementi della personalità sono la cultura, la missione, la filosofia e la strategia. Per quanto riguarda la strategia, gli autori ne distinguono due tipi:

- di processo, strettamente legata alla personalità
- di contenuti, che può cambiare in base alle necessità (più operativa)

Per quanto riguarda la cultura è utile citare il contributo rilevante fornito da Schein (1998) il quale definisce la *cultura organizzativa* come “un insieme di assunti di base – inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell’organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare, e sentire in relazione a quei problemi.”

L’autore divide la cultura organizzativa in diversi livelli.

Il primo di questi è quello degli “*artefatti*”. Questo primo livello della cultura è rappresentato da tutti gli elementi visibili che si possono facilmente scorgere entrando in un’organizzazione. Gli artefatti sono il costruito collettivo intorno al quale si esplica l’azione organizzativa, tesa a manifestare i propri connotati sia all’interno, nei confronti dei suoi membri, che all’esterno nei confronti di chi dell’organizzazione non fa parte. Dai modelli architettonici, alle prassi routinarie, all’abbigliamento, alla gestione degli spazi, tutto dice qualcosa, parla di come si è, ma senza dare riferimenti sul perché o sul cosa questo significhi.

Il secondo livello è quello dei “*valori*”. E’ un livello più profondo rispetto al primo; I valori sono verificabili nell’ambiente fisico solamente con il consenso sociale ciò significa che, se una soluzione ad un problema è considerata efficace con continuità da tutto il gruppo allora il valore innesta un processo di trasformazione cognitiva che lo renderà un assunto.

A questo livello troviamo le dichiarazioni esplicite sulle strategie intraprese, sugli obiettivi posti, spesso supportati da documenti anche formali nei quali si da conto dei principi etici che regolano l’attività aziendale.

Il terzo livello è quello degli “*assunti di base*”. E’ il livello più profondo; gli assunti di base sono dati per scontati e sono invisibili, corrispondono a ciò che Argyris (1964) ha definito “*theories in use*”: assunti impliciti che determinano il comportamento, che indicano ai componenti del gruppo come la realtà vada percepita, pensata, sentita.

Questo è il livello nel quale la cultura riposa adagiata sui valori, convinzioni e assunti appresi insieme, e che vengono dati per scontati fino a che l'impresa continua ad avere successo. Possono essere fatti risalire al fondatore il quale su questi ha impostato l'azione visionaria dell'organizzazione, ma con il passare del tempo ogni membro finisce per farli propri e insegnarli ai nuovi entrati. La creazione, più o meno latente, della cultura nei suoi assunti si spiega quindi come un processo congiunto di apprendimento, campo teorico che meglio di altri accoglie l'intersezione di discipline, quali l'antropologia e la psicologia cognitiva e sociale.

Corollario di questa teoria, quindi, è che gli assunti operano in modo continuo senza che i membri ne siano in ogni momento consapevoli.

#### **5.4 I modelli d'indagine della business identity**

Il motivo di un così grande interesse nei confronti dell'identità organizzativa deriva dal fatto che un'impresa che possiede una chiara e ben definita identità:

- crea un effetto d'identificazione tra le risorse umane l'organizzazione
- sviluppa una forte cultura organizzativa
- massimizza il potenziale di fiducia dell'impresa nei confronti dei gruppi d'interesse rilevanti
- accetta il ruolo vitale dei consumatori che possono "riconoscere" l'impresa in modo più trasparente
- sviluppa piani di comunicazione coerenti con la propria realtà organizzativa

- evita pericolosi disallineamenti con l'immagine
- formule strategia in linea con il sistema dei valori e della cultura

Diversi sono i modelli che hanno tentato di affrontare le modalità attraverso le quali l'identità può rivelarsi. (Birkigt e Stadler, 1986; Schmidt, 1995). Il modello che in letteratura ha assunto una certa rilevanza è quello di Balmer e Soresen (1999). Gli autori, per descrivere quello che in seguito è stato definito "Corporate Identity Mix", sono partiti da un sistema di audit dell'impresa basato su una serie di domande chiavi:

- qual'è il vostro modo di scoprire l'identità dell'impresa?
- attraverso quali strumenti?
- quale tipo di dati raccogliete?
- avete mai adottato un diverso approccio?
- conoscete altre società del vostro settore che utilizzano metodi diversi?

L'analisi dei dati raccolti ha portato gli autori a definire un modello composto da tre tra gruppi di elementi costitutivi dell'identità dell'impresa. Essi sono: l'anima, la mente, la voce.

L'anima rappresenta la parte più intangibile, soggettiva della business identity, ed è composta dai valori guida, dalla cultura organizzativa e dalla storia dell'azienda.

La mente è, invece, l'aspetto più razionale e oggettivo del problema, rappresenta l'insieme delle decisioni volontarie che l'organizzazione prende in base alla visione e alla sua filosofia aziendale ma anche in base ad altri fattori come la strategia aziendale, le performance dei prodotti e dell'impresa nel suo complesso, l'identità del settore di appartenenza, l'architettura del brand, lo stile della leadership manageriale.

La voce è l'insieme di tutte le manifestazioni comunicative (volontarie e involontarie; dirette ed indirette), sia di stampo organizzativo che di marketing.

Nel 2001, però, Balmer decide di abbandonare la metafora umana e sceglie di utilizzare una terminologia diversa per indicare gli elementi del suo nuovo modello che adesso prende il nome di Corporate Identity Management Mix. Tale modello prevede una visione dell'identità organizzativa composta da quattro elementi: la strategia, la struttura, la comunicazione, la cultura,

La strategia dipende dalla visione del management, dalla filosofia di gestione, dalla performance dei prodotti, dal corporate brand e dai suoi valori e infine dalla natura e dallo stile direzionale del management.

La struttura è il modo con cui l'impresa realizza le sue strategie di sviluppo (fusioni, acquisizioni, partenariati, eccetera).

La comunicazione comprende tutte le forme con le quali l'impresa raggiunge i suoi pubblici.

La cultura organizzativa è l'insieme degli assunti di base taciti e condivisi dai membri dell'organizzazione.

Nel 2002 l'autore allarga la visione del mix includendovi tre elementi esterni all'organizzazione: l'ambiente, i portatori d'interesse e la reputazione.

L'ambiente è lo spazio nel quale l'impresa si muove dal punto di vista politico, commerciale, sociale, etico.

I portatori di interesse possono appartenere contemporaneamente a gruppi diversi ed è fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda saper accogliere le loro istanze

La reputazione è intesa come la progressiva "sedimentazione" dell'immagine nel tempo

## **6. Il rapporto tra identità e immagine organizzativa**

La costruzione dell'immagine esterna di un'azienda, o di un ente pubblico non può prescindere dalla conoscenza e dal controllo delle variabili che compongono l'identità interna, che si può definire identità organizzativa, e non può omettere

il corretto coordinamento delle attività comunicative, sia rivolte verso l'esterno che verso l'interno.

*L'identità organizzativa*, studiata principalmente dagli psicologi, indirizza il comportamento dei manager ed orienta il sistema di credenze e di valori in ambito organizzativo.

*L'immagine organizzativa*, concetto nato nel campo della grafica pubblicitaria, è il modo in cui un'organizzazione è percepita all'esterno dai suoi osservatori privilegiati e dai possibili acquirenti.

A tal proposito Gioia, Schultz e Corley nel 1998 propongono una classificazione delle diverse tipologie che l'immagine organizzativa può assumere:

- *Immagine esterna costruita*. La percezione dei membri dell'organizzazione di come gli altri percepiscono l'organizzazione. (Dutton & Dukerich, 1991);
- *Immagine proiettata*. L'immagine creata dall'organizzazione, che deve essere comunicata agli stakeholders; può rappresentare una realtà più o meno simulata (Alvesson, 1990; Bernstein 1986).
- *Immagine desiderata*. La percezione "visionaria" dell'impresa che i membri interni e le audience esterne vorrebbero avere dell'impresa nel vicino futuro. Integra concetti strategico/manageriali (visione) con criteri organizzativi.
- *Immagine corporate*. Coerente e mirata rappresentazione dell'impresa, enfatizzata dall'utilizzo dei simboli. Auto-rappresentazione dell'impresa strategicamente pianificata ed operativamente applicata. E' l'approccio adottato dal marketing e dalla strategia (Olins, 1989; Van Riel & Balmer 1997).
- *Impressione transitoria esterna*. Impressione sviluppata nel breve termine da un ricevente attraverso la diretta osservazione o interpretazione dei simboli forniti dall'organizzazione. Raramente la cultura organizzativa

fa riferimento alla simbologia, giacché troppo proiettata all'esterno (Berg, 1985; Grunig, 1993).

- *Reputazione*. Giudizio relativamente stabile, durevole, globale degli esterni all'impresa relativi alle azioni ed ai risultati dell'impresa nel lungo periodo. E' la "sedimentazione" della immagine transitoria. Richiede tempo e costanza nei risultati. (Fombrun & Shanley 1990).

L'identità, inoltre, attiene sia ai confini interni che allo sviluppo esterno all'organizzazione stessa. Complessivamente, il concetto d'identità partecipa sia dell'identificazione interna che alla differenziazione esterna che i dipendenti percepiscono rispetto alle altre aziende.

Così come l'identità organizzativa definisce la relazione fra i dipendenti e l'organizzazione (Ashforth e Meal, 1989), l'immagine organizzativa si riferisce all'idea centrale di organizzazione (Olins, 1989) e alla percezione di essa da parte degli individui che la costituiscono.

L'immagine è stata anche definita "auto-rappresentazione esterna ed interna, pianificata strategicamente e applicata operativamente" dall'organizzazione (Birkigt e Stadler, 1986), dove per auto-rappresentazione (self-representation) dell'organizzazione si intendono i comportamenti degli individui, la comunicazione e il simbolismo che da essa scaturiscono (Van Riel, 1995).

Possiamo pertanto considerare l'identità e l'immagine organizzativa come un sistema correlato di simboli e valori espressi sia verbalmente che visualmente dall'organizzazione. Tale processo crea, infatti, una netta differenziazione dell'impresa sia all'interno che all'esterno dei suoi confini: ciò che si può definire complessivamente come identità organizzativa, peculiare di ogni organizzazione presa in esame, viene dunque a manifestarsi come sommatoria degli aspetti interni-verbali ed esterni-visuali

dell'organizzazione. Si crea quindi una dialettica, fra identificazione interna e differenziazione con l'esterno.

L'identità organizzativa crea un senso d'identificazione dei membri con l'organizzazione. Il grado d'identificazione dei membri con l'organizzazione dipende dall'attrattiva dell'identità organizzativa percepita (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994), dall'accordo fra le rappresentazioni simboliche individuali e l'identità organizzativa, dalla distintività percepita dell'identità organizzativa.

## **7. La Corporate Communication**

Prima di passare ad approfondire ulteriormente i modelli e gli studi che riguardano il tema dell'identità è necessario aprire una parentesi su quello che è il mondo della comunicazione d'impresa. Questa generalmente può essere scomposta in quattro categorie in base allo scopo che si intende raggiungere:

- *comunicazione commerciale*: ha lo scopo di promuovere l'immagine dei prodotti
- *comunicazione finalizzata al reperimento di risorse*: si rivolge a tutti i potenziali finanziatori (banche, fondazioni, istituzioni pubbliche e private)
- *comunicazione istituzionale*: quella che l'impresa come istituzione rivolge ai propri stakeholder per creare consenso a lungo termine
- *comunicazione organizzativa*: riguarda tutti i flussi di comunicazione interna tra i vari livelli e funzioni dell'impresa per il coordinamento delle attività

Secondo Stuart (1999) la comunicazione rappresenta la modalità attraverso cui si sedimentano i presupposti per costruire l'identità. L'autore, sposando la visione di Van Riel (1995) distingue tre forme di comunicazione:

- *marketing communication*: tutte le forme di comunicazione rivolte alla vendita di prodotti o di servizi

- *organizational communication*: tutte le forme di comunicazione rivolte a specifici gruppi di stakeholder con i quali l'impresa ha rapporti di interdipendenza.
- *management communication*: tutte le forme di comunicazione che provengono dai livelli direzionali miranti ad ottenere cooperazione e a trasmettere autorità.

Le tre forme di comunicazione hanno necessariamente bisogno di una fase di coordinamento che Van Riel definisce *Common Starting Point (CSPs)*.

Nello studio della comunicazione d'impresa il passo significativo si compie nel momento in cui dal modello di Total Communication di Abratt (1990) si passa alla Total Corporate Communication (TCC) (Balmer e Grey 2000; Balmer 2001).

Gli autori definiscono la TCC come l'insieme dei canali attraverso cui una marca corporate è resa nota agli stakeholder interni ed esterni, in modo che essa possa tradursi nel tempo in una favorevole reputazione della marca stessa.

La TCC prevede tre diverse categorie di comunicazione:

- *la comunicazione primaria*: i messaggi che l'impresa diffonde all'esterno attraverso i suoi prodotti; il comportamento dell'impresa nei confronti dei dipendenti; il comportamento dell'impresa sul mercato; il comportamento dei dipendenti nei confronti dei stakeholders. Si tratta di un tipo di comunicazione controllabile che però deve essere perfettamente in linea con la corporate identity per non creare confusioni percettive tra i diversi stakeholder.
- *la comunicazione secondaria*: è l'insieme dei diversi messaggi che l'organizzazione pianifica ed emette attraverso i vari canali comunicativi (media, tv, radio, stampa). È l'area un tempo definita corporate communication. Questa categoria include sia le comunicazioni formali (bilancio e altri documenti

economico-finanziari) sia le comunicazioni commerciali (pubblicità).

- *la comunicazione terziaria*: si tratta di tutte quelle comunicazioni che sono prodotte all'esterno ma che riguardano l'impresa (passaparola, opinioni dei media)

La TCC trova il suo fondamento nella considerazione che il confine tra il "dentro" e il "fuori" di un'organizzazione sta sempre più sfumando. Risulta fondamentale per i professionisti della comunicazione d'impresa presidiare anche aree di cui prima non si occupavano ma che come vedremo influenzano il processo di definizione dell'identità di un'impresa.

## **8. Gli identity studies**

Come già precedentemente affermato il precursore nel campo degli identity studies è senza dubbio Kennedy (1977) che in suo studio afferma l'importanza di una corretta gestione dell'immagine. Essa deriverebbe da un processo che parte dal modo in cui le influenze esterne (legislazione, situazione economica, concorrenti) agiscono su quelli che l'autore definisce "objective company criteria" e cioè un insieme di variabili comprendenti gli obiettivi, attributi e visibilità dei prodotti, dividendi.

Il rapporto sopracitato influenza la percezione delle politiche dell'impresa da parte sia del personale sia dei clienti esterni. Tali percezioni possono dipendere da due tipi di percezioni: dirette ed indirette.

Dirette sono tutte quelle comunicazioni volute dall'organizzazione come ad esempio uno spot pubblicitario; indirette invece sono le comunicazioni non controllate dall'impresa come ad esempio il passaparola o il "sentito dire".

*Anni ottanta:*

Sempre nel campo degli identity studies durante gli anni ottanta si susseguono a breve distanza l'uno dall'altro tre modelli:

- Il modello di Dowling (1986)
- Il modello di Coda (1988)
- Il modello di Abratt (1989)

Il primo pone una grande enfasi sulla comunicazione ma è anche il primo a considerare la cultura come una variabile e non come contesto nel processo di formazione di generazione dell'identità (Hatch e Schultz, 1997).

Il modello di Coda (1988), seppur non direttamente ricollegabile all'argomento, è l'unico contributo italiano e poggia le basi sul concetto di Orientamento Strategico di Fondo (OSF). L'autore definisce l'OSF come la sua identità profonda o, quanto meno, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico.

Il modello di Abratt (1989) definito "The Corporate Image Management process" è il primo che riconosce l'interfaccia identità-immagine e per tale motivo può essere considerato il progenitore degli attuali modelli. E' anche il primo modello che assegna alla cultura un ruolo di variabile e non più di contesto. Essa, infatti, è racchiusa nel concetto di personalità, variabile che appunto racchiude una serie di elementi usualmente riconducibili alla cultura d'impresa come ad esempio la filosofia aziendale, i valori, gli obiettivi, la mission ecc.

*Anni novanta:*

Durante gli anni novanta i contributi proliferano e soprattutto entra in gioco il mondo accademico che fino al decennio precedente aveva lasciato spazio al mondo della consulenza aziendale. I modelli rilevanti proposti in questi anni sono:

- il modello di Van Riel e Balmer (1995)
- il modello di Markwick e Fill (1997)

- il modello di Stuart (1994/1998)

Il modello di Van Riel e Balmer (1995) definito Corporate Identity Management (CIM) presenta come unica novità degna di nota la stretta relazione tra la performance dell'impresa e la sua reputazione.

Il modello di Markwick e Fill del 1997 definito Corporate Identity Management Process (CIMP) si basa su tre elementi: la personalità, l'identità e l'immagine.

Secondo gli autori un'autoanalisi della personalità della propria organizzazione porta a svelare la propria identità. Inoltre, i diversi tipi di comunicazione svolgono un ruolo fondamentale nel processo che lega i tre elementi del modello.

La marketing e la organizational communication, infatti, servono per legare identità e immagine, la management communication è utile per legare insieme la personalità e l'identità con la strategia.

Stuart elabora un primo modello nel 1994 e poi uno definitivo nel 1999. La principale differenza tra i due modelli sta nel ruolo che la cultura gioca. Mentre nel primo modello la cultura è ancora una variabile di processo incorporata nel concetto d'identità nel modello definitivo la cultura assume il carattere di contesto.

Il modello non tiene in considerazione il valore comunicativo che i prodotti e i servizi forniscono al processo di formazione dell'identità.

In un successivo articolo l'autore pubblicato nel 1999 propone un modello più complesso del precedente. In tale modello la cultura assume il ruolo di variabile di contesto al cui interno fanno parte la personalità dell'impresa, la sua strategia e la sua identità e su di esse agiscono quelle che l'autore chiama forze ambientali esterne.

L'elemento personalità racchiude la filosofia, i valori e la mission. La strategia include la visione, la struttura

organizzativa ma soprattutto include i prodotti o servizi che l'azienda produce. Infine, l'identità include il comportamento, il simbolismo e la comunicazione.

La parte più rilevante del modello è costituita dall'interfaccia identità-immagine che è mediata da tre tipi di comunicazione (interpersonale, di marketing, management).

Il modello si basa sul concetto che il confine tra interno ed esterno si sta facendo sempre più sottile e la distanza tra la realtà dell'impresa (identità) e il modo attraverso cui è percepita (immagine) è sempre più breve. L'ultimo elemento è la reputazione, che come già ampiamente affermato, è il frutto del perdurare nel tempo di una certa immagine.

### **8.1 Le metodologie d'indagine dell'identità organizzativa**

La letteratura del settore ha utilizzato negli ultimi anni diversi tipi di metodologie d'indagine per indagare l'identità organizzativa:

- *survey*: tipiche degli studi del comportamento del consumatore (Grey e Smeltzer, 1985; Poiesz, 1988)
- *interviste semistrutturate*: utilizzate per lo più per confrontare diverse categorie di stakeholder Bernstein, 1986; Lux, 1986)
- *etnografia* (Balmer, 1996)
- *analisi euristiche* (Ramanantsoa, 1989)
- *tecniche di laddering* (Reynolds e Gutman, 1988)

Le diverse metodologie sono state utilizzate per elaborare diverse tecniche per indagare l'identità, per lo più si tratta di ricerche di tipo qualitativo che valutano l'identità nel suo complesso. I principali metodi sono:

- la ragnatela di Bernstein (Bernstein, 1986)
- la stella di Lux (Lux, 1986)
- il Balmer Affinity Audit (Balmer, 1996)
- il Test ROIT (Van Riel, Smidts e Pruyn, 1994)

*La ragnatela di Bernstein* (Bernstein, 1986) si basa sulla ricerca del consenso del management su alcuni valori ritenuti importanti per l'impresa. Il metodo si basa su tre fasi.

La prima consiste nell'individuare le risorse umane da coinvolgere. Esse devono essere quanto più rappresentative della realtà organizzativa. Nella fase successiva al team selezionato nella prima fase viene chiesto quali sono i valori che secondo loro meglio rappresentano l'impresa per la quale lavorano. Infine la terza fase consiste nell'effettuare una scrematura della lista emersa durante la fase precedente. Durante tale scrematura il team è chiamato a scegliere un certo numero (di solito otto) di valori ritenuti di fondamentale importanza. Il limite del modello sta certamente nella visione prevalentemente "interna" del fenomeno.

*La stella di Lux* (Lux, 1986) è simile al metodo precedente, la differenza sta nel fatto che i fattori non emergono da un brainstorming ma sono predefiniti dall'autore. L'autore ha, infatti, elaborato una sorta di check-list, basandosi su uno studio di tipo socio-psicologico, che permette di valutare l'identità di un'organizzazione. Tali fattori sono:

- I bisogni: le motivazioni di base
- le competenze: le capacità distintive dell'impresa
- le attitudini: la filosofia e la strategia aziendale
- la costituzione: rappresentazione metaforica della dimensione fisica (edifici, strutture) dell'impresa
- il temperamento: il modo in cui l'impresa raggiunge i suoi obiettivi
- le origini: la storia dell'impresa
- gli interessi: insieme degli obiettivi che l'impresa intende raggiungere nel medio-lungo termine

*Il Balmer affinity audit* (BAA) (1996) si basa sul concetto di affinità tra i valori dell'impresa e quello dei collaboratori. Il metodo si basa sulla "grounded theory" e consiste in una serie

di interviste in profondità e sull'osservazione diretta dei comportamenti lavorativi dei dipendenti di un'impresa.

Il BAA si basa su quattro fasi:

1. identificazione esatta della missione e della strategia
2. identificazione del sistema dominante delle idee e dei valori
3. il confronto tra il primo e il secondo punto per valutare eventuali incongruenze
4. la creazione di un circuito virtuoso tra il primo e il secondo punto

il metodo produce sette possibili categorie di affinità delle identità: attuale; originale delle imprese controllate o delle singole unità di business; generica; delle diverse classi professionali; delle culture esterne all'impresa; dell'ambiente esterno all'impresa.

*Il Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT)* (Van Riel, Smidts e Pruyn, 1994) si basa sulla considerazione che l'identificazione con l'organizzazione da parte dei dipendenti sia mediata da una serie di fattori che sono:

- prestigio dell'organizzazione,
- la soddisfazione sul lavoro
- obiettivi e valori
- cultura dell'organizzazione

L'identificazione è altresì mediata dalla qualità della comunicazione che si crea tra organizzazione e singoli individui. Il Test ROIT mira pertanto a misurare il livello di identificazione con l'organizzazione attraverso un questionario composto da 225 domande su scala likert.

## **9. Il corporate branding**

Dagli anni novanta ad oggi anche negli studi di area manageriale e strategica si è via via affermato lo studio del concetto di *corporate branding*. Esso rappresenta l'impegno da parte del top management volto a sostenere nel tempo la

proposta di valore offerta agli stakeholder, attraverso la creazione di un corporate brand costituito da attributi fisici, funzionali e simbolici in grado di far conoscere e apprezzare l'identità dell'azienda e di soddisfare sistematicamente le aspettative dei suoi interlocutori

Una definizione più approfondita la forniscono Knox e Bickerton (2003) i quali definiscono il corporate brand come l'espressione visiva, verbale e comportamentale di un uno specifico business model organizzativo. La definizione proposta mostra un concetto multidimensionale, in quanto, la sua essenza è definita dal complesso sistema della comunicazione aziendale (Invernizzi, 2004; Brioschi, 2005; Balmer e Gray, 1999), ossia da quel sistema di segni visivi e verbali veicolati dall'azienda e dall'insieme dei suoi comportamenti e delle performance del suo sistema di offerta.

Il corporate branding deve essere visto attraverso una prospettiva multi-stakeholder, in quanto l'unicità del business model dell'azienda non deve essere percepita dal solo cliente, ma dal complesso degli stakeholder strategici con i quali l'azienda interagisce e che ne influenza i risultati, primi fra tutti i dipendenti e i collaboratori, ma anche gli azionisti, i fornitori, i distributori, i clienti effettivi e potenziali, i mass media e gli influenti, le istituzioni e la collettività in generale. Balmer (2001) definisce il corporate branding in elementi che si riassumono nel acronimo C<sup>2</sup>ITE:

- Cultural: riflettono le culture e sub-culture dell'impresa
- Commitment: in quanto richiedono l'impegno di tutti, a tutti i livelli decisionali
- Intricate: multidimensionali nel concetto, ed inseriti in un'area multidisciplinare
- Tangibile: poiché comprendono anche tutti gli elementi visivi e strutturali dell'impresa
- Ethereal: in quanto essi si basano su risposte emotive

degli stake-holder

Per meglio comprendere il concetto di corporate branding può essere utile distinguerlo da quello di corporate identity:

<b><i>Domanda</i></b>	<b>Corporate identity</b>	<b>Corporate Branding</b>
<b><i>La sua esistenza</i></b>	Ogni organizzazione ha un'identità	Dipende dalle organizzazioni
<b><i>Stabilità dei suoi attributi</i></b>	In costante evoluzione	Relativamente stabile
<b><i>Relativa a</i></b>	Singole entità	Anche entità multiple
<b><i>Responsabilità di gestione</i></b>	Alta direzione	Alta direzione
<b><i>Responsabilità funzionali</i></b>	Tutte le funzioni	Tutte le funzioni
<b><i>Elementi chiave</i></b>	Culture, strategia, struttura, comunicazione, percezione	Strategia di marca, comunicazione
<b><i>Gestazione</i></b>	Abbastanza breve	Piuttosto lunga
<b><i>Basi disciplinari</i></b>	Multidisciplinari	Multidisciplinari
<b><i>Focus sugli stakeholder</i></b>	Interno, all'esterno dipende dalla strategia e dalla comunicazione	Esterno, consapevoli dell'importanza dell'interno.

Un'altra definizione importante è quella proposta da Lane Keller (2000) la quale afferma che il corporate branding è la

risposta differenziale di consumatori, clienti, dipendenti, concorrenti, alle parole, azioni, comunicazioni, prodotti o servizi forniti da una ben identificata organizzazione. L'autrice inoltre afferma che un brand corporate genera una serie di associazioni nella mente dei consumatori che possono essere così riassunte: attributi comuni dei prodotti (qualità, innovazione); persone e relazioni (orientamento al cliente); valori e programmi (ecosostenibilità, bilancio sociale); credibilità dell'impresa (fiducia, piacevolezza, competenza). Alla luce delle considerazioni fatte fin ad ora è possibile affermare che le imprese illuminate si avvicinano al corporate branding come un'attività pan-societaria, che attraversa sia le aree funzionali che le aree d'affari. Questa prospettiva pan-societaria trasforma il corporate branding da attività di marketing e comunicazione in architettura strategica, capace di dare all'impresa un chiaro segnale di direzione e assicurarle una base per ottenere vantaggi competitivi (Schultz e De Chernatony 2002).

### **9.1 I modelli d'indagine del corporate branding**

Per analizzare e studiare il corporate branding sono stati proposti diversi modelli. Essi sono:

- il modello di Hatch e Schultz (1997 e 2001)
- il test ACID di Balmer (1999)
- il modello delle sei convenzioni di Knox e Bickerton (2003)

Nel 1999 Balmer elabora un modello che chiama "*Corporate Identity Management Mix*". Tale modello identifica quattro tipi fondamentali d'identità:

- IDENTITA' ATTUALE (A): costituita dagli attributi effettivi dell'azienda (stile direzionale, struttura organizzativa, grado di qualità dei prodotti)

- IDENTITA' COMUNICATA (C): tutti gli aspetti legati alla comunicazione "controllabile" (pubblicità, sponsorizzazioni) e non "controllabile" (passa-parola)
- IDENTITA' IDEALE (I): posizionamento ritenuto ottimale dall'impresa in un dato momento.
- IDENTITA' DESIDERATA (D): è la visione che vive nelle menti e nei cuori dei leader dell'impresa (a differenza dell'identità reale non è frutto di una analisi razionale)

Nel 2002 il test subisce un aggiornamento diventando AC<sup>2</sup>ID. Balmer e Soresen (2002) aggiungono una quinta identità definita:

- IDENTITA' PERCEPITA (C): come l'azienda è percepita dai suoi stakeholder (corporate reputation)

Alla base del test vi sta la considerazione che il punto di arrivo di un programma di gestione corretto dell'identità aziendale sia la completa coerenza tra le diverse identità.

Il test prevede, infatti, di valutare i possibili gap rispondendo alle seguenti domande:

- Gap A-I: i valori e le politiche del management riflettono gli ideali che l'azienda dichiara di possedere?
- Gap A-C: le comunicazioni aziendali ritraggono l'azienda per come realmente essa è?
- Gap A-D: la realtà dell'organizzazione riflette la visione del top management?
- Gap I-C: in che misura l'attuale reputazione può essere migliorata?
- Gap I-D: la vision e la mission aziendale sono in grado di sfruttare a pieno le opportunità offerte dal mercato in cui è inserita l'azienda?
- Gap D-C: la mission e la vision sono effettivamente comunicate sia all'esterno che all'interno dell'impresa?

Gli autori forniscono anche uno schema delle tecniche di raccolta dei dati dei diversi elementi dell'identità e dei diversi portatori d'interesse coinvolti.

*Il modello di Hatch e Schultz (1997, 2001)*

Il modello si basa su uno studio condotto dagli autori su un campione di 100 aziende nell'arco di 10 anni. Lo studio ha portato gli autori ad individuare un insieme di elementi, da loro definiti stelle strategiche, che contribuiscono alla individuazione di un corporate brand. Essi sono:

- la visione (le aspirazioni del top management per l'impresa)
- la cultura (i valori dell'organizzazione, i comportamenti informali, il "sentire comune" dentro l'organizzazione)
- l'immagine (l'impressione globale che gli stakeholder hanno dell'impresa)

Il percorso circolare che lega i tre elementi, in quanto tra loro interdipendenti, può presentare possibili disallineamenti:

- Gap Visione-cultura: quando il management guida l'impresa in una direzione che i dipendenti non condividono.
- Gap immagine-cultura: quando l'azienda mostra ad i suoi stakeholder un'immagine di sé che non è coerente con la cultura organizzativa predominante.
- Gap immagine-visione: quando ciò che i consumatori desiderano non corrisponde a quello che il top management creda che essi vogliono.

Gli autori propongono una check-list utile ad indagare i possibili disallineamenti:

Gap visione cultura:

- L'impresa mette in pratica i valori che dichiara di possedere?

- la visione dell'impresa si ispira a tutte le sottoculture presenti?
- la visione della cultura è diversa da quella delle aziende concorrenti?

Gap immagine cultura:

- quali immagini associano gli stakeholder alla vostra impresa?
- in quale modo dipendenti e stakeholder interagiscono tra di loro?
- ai dipendenti interessa cosa pensano gli stakeholder dell'azienda?

Gap immagine visione:

- Chi sono gli stakeholder dell'azienda?
- Cosa essi desiderano dall'impresa?
- L'azienda sta effettivamente comunicando la sua vision ai suoi stakeholder?

*Il modello delle sei convenzioni di Knox e Bickerton (2003)*

Il modello nasce sulla base di uno studio della durata di tre mesi consistente in un'indagine pilota composta da 25 interviste a senior manager e 50 interventi organizzativi aventi lo scopo di individuare "sei convenzioni", utilizzabili secondo l'autore, come linee guida per la gestione ottimale del corporate brand. Esse sono:

- *contesto della marca*: secondo gli autori al modello VCI (Vision, Culture, Image) dovrebbe essere aggiunta l'analisi del contesto competitivo nella quale il brand si troverà ad operare
- *il posizionamento del corporate brand*: gli autori, basandosi sui lavori di Knox e Maklan (1998) e Sealey (1999), affermano il management dovrebbe individuare i "common starting point", ovvero i valori centrali, su cui basare esclusivamente la comunicazione
- *la fase di conferma*: il posizionamento individuato nella fase precedente deve tradursi in una serie di

dichiarazioni in cui tutta l'organizzazione dovrebbe trovarsi d'accordo.

- *coerenza del brand*: sviluppare un coerente programma di comunicazioni corporate tale che i diversi stakeholder siano in grado di individuare con facilità i "core value" dell'impresa.
- *continuità del brand*: esso deve avere caratteri di profondità e continuità ben maggior di un brand di prodotto e soprattutto deve permeare l'organizzazione nel suo profondo.
- *verifica della capacità distintiva*: la gestione del corporate brand è un processo continuo e pertanto richiede processi di auditing frequenti in grado di verificare la coerenza tra i valori comunicati e il comportamento dell'organizzazione a tutti i livelli.

## **CAPITOLO 2 L'identificazione organizzativa**

### **1. Introduzione**

Il primo studioso che fornisce al costrutto d'identificazione organizzativa un quadro teorico è stato Simon nel 1947, ma gli autori che per primi operazionalizzano il costrutto sono Albert e Whetten nel 1985, Ashforth e Mael nel 1989, Dutton, Dukerich e Harquail nel 1994.

E' possibile, pertanto, distinguere diversi filoni di studio:

- il primo riguarda gli studi di Simon e March (1947) che hanno messo in relazione l'identificazione con i processi decisionali;
- il secondo riguarda gli studiosi che, partendo dal lavoro di Mael, ha tentato di spiegare il fenomeno dell'identificazione in termini di sovrapposizione tra identità individuali e organizzative.

Simon (1958) introduce il tema dell'identificazione studiandone l'impatto sulle decisioni organizzative. L'autore, rifacendosi a Lasswell (1935), sottolinea che una persona s'identifica con il gruppo, quando - nel prendere una decisione - valuta le diverse alternative di scelta secondo le conseguenze che esse hanno per quel particolare gruppo.

Per Simon (1958) i fini dell'organizzazione sono imposti all'individuo per mezzo dell'autorità esercitata su di lui, ma col tempo questi valori gradualmente si "interiorizzano", divengono cioè parte integrante della psicologia e degli atteggiamenti dell'individuo.

Secondo l'autore, quindi, l'identificazione è quel processo in base al quale l'individuo sostituisce obiettivi organizzativi (obiettivi di servizio e di conservazione) ai suoi propri scopi, come indici di valore intesi a determinare le sue decisioni organizzative.

Tanto più forte è l'identificazione dell'individuo con il

gruppo, più è probabile che i suoi obiettivi si conformino alla propria percezione delle norme di gruppo. Simon e March (1966) individuano quattro oggetti d'identificazione:

- identificazione extraorganizzativa: organizzazioni esterne alla stessa organizzazione come ad esempio le associazioni professionali, gruppi della comunità, gruppi familiari e sindacati;
- identificazione organizzativa: secondo gli autori i fattori che maggiormente influenzano l'identificazione con la propria organizzazione sono la durata del servizio in quella organizzazione, la possibilità di conseguire obiettivi personali nella stessa, la meritocrazia, la partecipazione alla decisione delle linee di condotta;
- identificazione con il compito: le attività di lavoro comprese nella mansione come ad esempio la realizzazione di un prodotto fortemente differenziato da quello dei concorrenti;
- identificazione col sottogruppo: sottogruppi all'interno dell'organizzazione considerata. Gli autori fanno osservare che un gruppo è tanto più attraente quanto più è probabile che l'individuo possa vedere soddisfatti all'interno dello stesso i propri bisogni personali;

Gli autori identificano, inoltre, una serie di condizioni che influenzano il livello d'identificazione con il gruppo. Tanto maggiore è il prestigio del gruppo, il grado di condivisione degli obiettivi e la frequenza delle interazioni tra i membri del gruppo tanto maggiore sarà il livello d'identificazione dell'individuo con il suo gruppo di appartenenza. Tanto minore è l'entità della concorrenza tra i membri del gruppo e l'individuo, più forte sarà la tendenza dell'individuo ad

identificarsi con il gruppo.

Simon e March (1966) avanzano alcune ipotesi, riprese e sviluppate in seguito da altri studiosi, riguardo al rapporto tra l'identificazione organizzativa e i fattori che rendono l'organizzazione attraente per l'individuo, ovvero, il *prestigio* percepito dell'organizzazione. Gli autori affermano, che un individuo è più incline ad identificarsi con quell'organizzazione il cui prestigio è percepito dallo stesso individuo come alto. Il prestigio può appartenere alle sotto-unità, piuttosto che all'organizzazione nel suo insieme, e perciò può favorire l'identificazione con il sottogruppo piuttosto che con l'organizzazione, ma in molte situazioni l'identificazione con l'organizzazione nel suo insieme sarà funzione del prestigio generalizzato.

## **2. La teoria dell'identità sociale**

Possiamo definire l'identità sociale come quella parte della concezione individuale di sé che deriva dall'essere membro di uno o più gruppi sociali (Tajfel, 1978). Fare parte di un gruppo sociale significa, infatti, condividere i valori e i significati emozionali che derivano da tale appartenenza. L'identità personale è, invece, definita come un unico e personale senso di sé, e costituito dai tratti, abilità ed interessi personali (Postmes & Jetten, 2006).

Il concetto di sé non è, quindi, predeterminato già alla nascita ma è il frutto dell'interazione sociale all'interno dei sistemi istituzionali quali la famiglia, la scuola.

La teoria dell'identità sociale affonda le sue radici nel processo di categorizzazione sociale il quale, da un lato consente all'individuo di definire se stesso nell'ambiente sociale, dall'altro segmenta ed ordina l'ambiente sociale fornendo i mezzi per la definizione degli altri. L'identità sociale può, pertanto, essere definita come la consapevolezza che una persona ha di appartenere ad alcuni gruppi sociali,

consapevolezza legata ai significati emotivi e valoriali derivanti dall'appartenere a quei gruppi (Tajfel 1972).

Identità sociale e appartenenza a gruppi sono strettamente collegate, in quanto, la concezione che un individuo ha di se è ampiamente composta da auto-descrizioni che utilizzano le caratteristiche dei gruppi sociali ai quali egli stesso appartiene. In proposito, Tajfel e Turner (1979) affermano che gli individui giudicano il valore ed il prestigio del gruppo a cui appartengono raffrontandolo con altri gruppi. L'esito di tali confronti riveste, secondo i due autori, un'importanza decisiva, in quanto, contribuisce indirettamente al consolidamento dell'autostima delle persone che così facendo vivono di "luce riflessa".

L'aspetto più importante che sta alla base di tale teoria consiste nella sua capacità di attribuire un significato ad una vasta gamma dei comportamenti individuali nei confronti degli altri gruppi e contribuisce a comprendere il motivo secondo il quale i membri di un gruppo mostrano così di frequente un'uniformità nel comportamento e negli atteggiamenti.

I primi autori che hanno applicato i concetti della Social Identity Theory in ambito organizzativo sono Ashforth e Mael (1989). Gli autori propongono di considerare l'organizzazione come un gruppo umano con il quale i membri possono identificarsi, inserendo il proprio senso di appartenenza all'organizzazione nel concetto di sé.

Ashforth e Mael (1989) affermano che l'appartenenza ad un'organizzazione non è un fatto neutrale per l'autostima dell'individuo. L'appartenenza ad un'organizzazione che gode di una buona reputazione, secondo gli autori, incrementa l'autostima dell'individuo, che è così portato a partecipare del successo e dello status della stessa.

Ashforth e Mael (1989) distinguono due tipi d'identificazione: con l'organizzazione e con il gruppo di lavoro.

Per i due autori identificarsi con un'organizzazione significa provare personalmente il suo successo o fallimento; spesso, infatti, l'identificazione è mantenuta anche in situazioni che comportano grosse perdite o sofferenze, benefici potenziali mancati, insuccessi ed anche aspettative insoddisfatte. L'identificazione con un gruppo si distingue dall'internalizzazione (Hogg e Turner, 1987) e si riferisce al concetto di sé in termini di categorie sociali, mentre l'internalizzazione riguarda l'incorporazione nel concetto di sé di valori, atteggiamenti e principi guida; è importante distinguere fra identificazione ed internalizzazione in quanto ci si può "sentire" membri di un'organizzazione senza per questo dividerne appieno i valori fondanti.

Un individuo tende a rimanere membro di un gruppo se questo è in grado di contribuire positivamente alla sua identità sociale. Se un gruppo non soddisfa questo requisito, l'individuo tende a lasciarlo, a meno che, ciò sia impossibile per una qualche ragione oggettiva o sia in contrasto con valori importanti che costituiscono una parte della sua identità sociale. Se l'abbandono del gruppo presenta queste difficoltà allora l'individuo modifica la propria interpretazione degli attributi del gruppo in modo che le sue caratteristiche negative siano giustificate o rese accettabili, oppure accetta la situazione per quella che è e si impegna in un'azione sociale che porti a cambiamenti desiderabili della situazione.

I fattori che secondo gli autori incrementano l'identificazione con l'organizzazione sono: la distintività dei valori, il prestigio e l'importanza dell'outgroup.

La distintività dei valori e delle pratiche del gruppo serve a differenziare il gruppo dagli altri e a renderlo unico. Quando

un individuo si sente parte di un gruppo confronta le caratteristiche del proprio gruppo di appartenenza con quelle dell'outgroup. Il più delle volte il confronto si esaurisce accentuando le caratteristiche positive del proprio gruppo di appartenenza. La spinta ad un comportamento di tal genere affonda le sue radici in una forte motivazione autovalutativa che porta ad acquisire una positiva identità sociale.

Il secondo fattore è il prestigio. Quando un lavoratore appartiene ad una organizzazione che gode di ottima reputazione il lavoratore si illumina di luce riflessa in quanto crede che il giudizio favorevole degli stakeholder riguarda non solo l'azienda ma anche i lavoratori che ne fanno parte.

Il terzo fattore è legato all'esistenza di un confine che contribuisce ad aumentare l'omogeneità ingroup. Wilder (1981) afferma, a tal proposito, che l'esistenza di un gruppo esterno porti i soggetti ad assumere comportamenti cooperativi all'interno del gruppo di appartenenza.

Come conseguenza di quanto affermato avremo che quando un individuo è fortemente identificato lega il proprio destino a quello dell'organizzazione, impegnandosi spontaneamente a favore di essa. Ciò può suggerire che quando ciò avviene i dipendenti potrebbero anche non essere più sottoposti a controllo gerarchico, in quanto, essi tenderebbero ad "auto-controllarsi" e a contribuire al raggiungimento di risultati positivi per l'azienda (Rugiadini, 1979).

Questo punto di vista è stato ampiamente condiviso da molti studiosi che hanno posto in evidenza la rilevanza dei comportamenti autonomi e cooperativi nell'organizzazione.

In particolare Smith, Organ, Near, (1983) definiscono tali comportamenti come *comportamenti di cittadinanza organizzativa*. Si tratta di comportamenti che vanno al di là del ruolo prescritto ed hanno come fine il miglioramento della reputazione dell'organizzazione, il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, e la facilitazione della

socializzazione dei nuovi membri.

Possiamo infine affermare che i soggetti fortemente identificati in un'organizzazione di lavoro tendono ad assumere alcuni atteggiamenti tipici che li portano a pensare come tipici membri dell'organizzazione. Le persone identificate percepiscono ed interpretano le situazioni dal punto di vista dell'organizzazione, in quanto sentono una forte somiglianza tra la propria identità professionale e l'identità organizzativa.

L'identificazione determina ed enfatizza le regole, le convinzioni, le procedure e le prospettive che i partecipanti percepiscono come tipiche dell'organizzazione. Questo porta i membri identificati a utilizzare questi standard nelle proprie valutazioni e nel proprio comportamento;

L'identificazione alimenta la motivazione individuale a mantenere e incrementare la propria membership. Poiché la misura dell'appartenenza di un lavoratore dipende dal ritenersi ed essere visto come un buon membro del gruppo, ogni individuo è portato a comportarsi in modi congruenti con le categorie proprie del gruppo.

L'identificazione lega le persone alla dimensione sociale dell'organizzazione. In questo modo i membri identificati sperimentano la condivisione del destino, delle attese e degli interessi dell'organizzazione.

### **3. Le componenti dell'identificazione**

Nell'identificazione organizzativa due componenti sono sempre presenti mentre una terza è frequentemente associata.

La prima componente è cognitiva: la consapevolezza di far parte di un gruppo; la seconda è valutativa: nel senso che questa consapevolezza è collegata a determinati valori. La terza componente riguarda il comportamento e dipende dall'investimento emozionale (Tajfel, 1982).

Innanzitutto l'aspetto cognitivo si può sintetizzare nel pensiero: io sono A, io sento A. Dove A sono le percezioni soggettive. A tali cognizioni sono associate sensazioni positive o negative. Una data identità connota in un determinato modo gli affetti, allo stesso modo l'esperienza di determinati affetti facilita l'identificazione. Naturalmente l'identificazione coinvolge determinate sensazioni ma la forma specifica che tali sensazioni possono assumere dipende dalle specifiche vicissitudini organizzative.

Un individuo può dire "io sono A e ciò è importante per me" facendo in modo che cognizioni e affetti si rinforzino reciprocamente (Kessler & Hollbach, 2005).

Ad un livello superiore possiamo inserire la componente valutativa. E', infatti, possibile definire l'identità come costituita da caratteristiche quali: i valori, gli obiettivi, le credenze, i tratti stereotipici, le abilità. La distanza tra quello che "io sono" e quello in cui io credo, faccio o agisco consiste nel fatto che queste percezioni sono più indipendenti nel senso che l'identità non contiene necessariamente ogni elemento.

Lungo il continuum che definisce le caratteristiche dell'identità troviamo al limite più estremo i comportamenti. Tra questi possiamo citare ad esempio i comportamenti di cittadinanza organizzativa e quelli che tendono a favorire il proprio gruppo piuttosto che discriminare i gruppi altrui.

In alcuni casi i comportamenti possono essere considerati più come dei probabili "outcome" piuttosto che una componente dell'identificazione. In ogni caso possiamo affermare che i comportamenti sono importanti per la costruzione personale e sociale dell'identificazione tanto da poter affermare che un individuo che si identifica non solo pensa e sente in un modo specifico ma si comporta anche in un determinato modo (Ashforth, 2001).

#### **4. Identificazione e commitment**

L'identificazione dei membri con un'organizzazione si collega al commitment e si traduce conseguentemente in azioni.

Nell'ambito degli studi riguardanti i concetti di identità organizzativa e commitment organizzativo sono spesso sovrapposti. Porter (1979) definisce il commitment organizzativo come "la forza con cui un individuo è coinvolto e si identifica in una specifica organizzazione". Allen e Mayer (1990) definiscono le tre componenti del commitment: attaccamento emozionale, coinvolgimento e identificazione con una organizzazione.

In presenza di commitment vi è una positiva attitudine nei confronti dell'organizzazione ma a differenza dell'identificazione, il sé e l'organizzazione restano separati, infatti, un individuo può trasferire il suo commitment facilmente da un'azienda all'altra (Riketta, 2005).

Il commitment è maggiormente associato a variabili come la job satisfaction, al contrario dell'identificazione organizzativa che è più fortemente correlata con variabili che suggeriscono un'attrattiva, distintiva e consistente identità organizzativa, come ad esempio la percezione di condividere un destino comune tra i membri di una stessa organizzazione oppure sacrificarsi per conto dell'organizzazione di cui si è membri (Dutton et al., 1994; Edwards, 2005; Gautam et al., 2004; Mael & Ashforth, 1992; Pratt, 1998; van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Andando più nello specifico è possibile affermare che l'identificazione organizzativa è associata alle cosiddette performance extra ruolo e in particolare alle esperienze emozionali negative più di quanto non lo sia il commitment (Herrbach, 2006).

Meyer, Becker e Van Denberghe (2004) propongono la tesi secondo cui l'identificazione organizzativa influenzerebbe

affettivamente il commitment e questo a sua volta rinforzerebbe l'identificazione.

La letteratura non offre un quadro chiaro ed esaustivo, sarebbe pertanto auspicabile, che gli studiosi dei due campi in questione lavorassero in futuro insieme piuttosto che separatamente (Riketta, 2005; Meyer et al., 2006).

## **5. Identificazione e la mission aziendale**

Identificazione e immagine sono strettamente legate tra loro in quanto qualunque azienda vuole rendersi visibile si pone il problema di crearsi un'immagine ben identificabile e coerente con la sua identità. Come già in precedenza affermato, avere una propria identità per un'azienda significa essere riconosciuta in modo unico ed esclusivo rispetto a tutti i propri concorrenti.

Ogni azienda possiede una specifica identità, conseguente alle diverse scelte degli elementi che concorrono a definire l'idea imprenditoriale, gli schemi organizzativi, la struttura operativa e le modalità del suo relazionarsi al contesto (Golinelli, 2000).

In altre parole, secondo l'autore l'identità specifica del sistema impresa concerne il sentiero storicamente percorso dal momento della sua creazione, ovvero l'insieme delle decisioni assunte nel corso della sua storia.

Sebbene il problema della formazione dell'identità e della realizzazione dell'identificazione nelle imprese sia di non facile soluzione, tale esigenza prioritaria scaturisce dal fatto che, nel caso in cui ciò non avvenga, l'impresa non solo non riesce ad essere presente in modo compiuto nel mercato, perché ad essa manca un'importante base di responsabilizzazione e di motivazione dei propri soggetti umani, ma non riesce altresì a comunicare efficacemente la propria offerta e quindi ad acquisire la preferenza dei consumatori. Da questo punto di vista, dunque, il

consolidamento dell'immagine, quale presupposto dell'affermazione dell'identità specifica, rappresenta un elemento imprescindibile per l'identificazione dell'impresa.

Per un'impresa non esiste solo il problema di mantenere una buona immagine all'esterno ma esiste anche l'esigenza di costruirsi una buona reputazione nei confronti dei propri dipendenti.

Quanto appena detto si traduce nella capacità di diffondere a tutti i livelli il contenuto della mission, facendo sentire tutti i soggetti partecipi al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. La definizione della missione costituisce elemento essenziale per orientare i comportamenti dei singoli, posto che la sua formulazione sia il risultato dei processi di apprendimento individuali e collettivi, tendenti a coinvolgere l'insieme dei soggetti che decidono di aderire alla realizzazione dell'attività dell'organizzazione.

La mission chiarisce in che modo distintivo l'impresa vuole servire il mercato, come intende posizionarsi rispetto alla concorrenza, quali sono i suoi valori. Il coinvolgimento di tutti nella definizione della mission e la diffusione di questa a tutti i livelli contribuisce, quindi, ad aumentare l'identificazione dei dipendenti nei confronti dell'azienda per la quale lavorano.

## **6. Identificazione e cultura**

Una volta affermata l'importanza dell'individuazione chiara e condivisa della mission è possibile discutere il ruolo che la cultura organizzativa gioca nel processo d'identificazione.

Le imprese a cultura debole e frammentata, indotta da valori imprenditoriali non condivisi hanno inevitabilmente un'identità opaca, i cui riflessi negativi sull'immagine non sono neutralizzabili per il tramite di campagne pubblicitarie manipolative, per quanto ben studiate.

Al contrario, le imprese con una cultura coesiva, fatta di valori condivisi, hanno una spiccata identità cui corrisponde un'immagine capace di attrarre consensi sia all'interno che all'esterno.

Alla gestione dell'immagine viene, pertanto, attribuita una posizione di assoluto rilievo, quale insieme dei credi, atteggiamenti ed impressioni che una persona o un gruppo ha di un oggetto o di un soggetto (impresa, prodotto, ecc). In altre parole, l'immagine è una rappresentazione mentale della realtà proposta da un individuo o da un gruppo ed esprime le credenze e la comprensione di un fenomeno o di una situazione.

Questo modello mentale, elaborato da una specifica persona o da un gruppo, può essere una buona o cattiva rappresentazione della realtà ma, in ogni caso, è sempre significativa, perché guida il comportamento.

Una seria politica d'immagine che muova dalla considerazione dell'identità dell'impresa così come essa è percepita all'interno dai soggetti che vi operano, e dall'esterno dai suoi clienti, fornitori, deve necessariamente basarsi su una cultura forte, fatta di valori capaci di animare tutti i soggetti umani in modo che essi siano in grado di contribuire responsabilmente al successo dell'impresa.

Secondo Baccarani e Golinelli (1992) quando la cultura aziendale non emerge al punto da lasciar intravedere i lineamenti di una personalità espressi in una specifica identità aziendale le relazioni tra l'impresa e le diverse componenti del suo ambiente non generano, dunque, un'immagine bensì conducono ad una pluralità di immagini e di realtà. In questo contesto l'impresa potrebbe rischiare di trovarsi in una situazione nella quale mostra così tanti volti da risultare alla fine inespressiva.

## **7. Identificazione e storytelling**

L'identità di ogni organizzazione, per definizione, è elemento di rilevanza collettiva e non individuale, va cioè rapportata all'autocoscienza di se stessi quali membri dell'organizzazione, riscontrabile nell'insieme dei soggetti umani che costituiscono l'organizzazione (Tagliagambe & Usai, 1999)

Pertanto, sulla base di quanto appena detto, è possibile affermare che l'integrazione tra i soggetti umani ed il livello di coesione delle loro volontà rispetto ai destini dell'organizzazione costituiscono componenti essenziali dell'identità della stessa organizzazione. In tal modo si pone una forte correlazione tra grado d'integrazione e di coesione esistente. Ed è proprio nella consapevole, continua e sistematica adesione alla missione che si misura il grado di integrazione realizzato tra i soggetti partecipanti all'organizzazione.

Con riferimento alla problematica dell'identificazione interna è interessante osservare l'importanza decisiva che alcuni autori attribuiscono all'attività del raccontare storie.

La narrazione organizzativa (*storytelling*) rappresenta l'elemento cardine emozionalmente forte dell'organizzazione, non riducibile alla vision o alla mission aziendale e alla sua comunicazione. Essa, di fatto, comprende tutto ciò che fa riferimento alle competenze, alle credenze fondamentali, ai valori e a tutto ciò che permette di comprendere la vera essenza dell'organizzazione e di tutto ciò che guida e determina le sue azioni. Una storia o narrazione efficace è quella che riesce a combinare emozioni, valori e vissuti con piani strategici, offrendo ai collaboratori un modo per dare senso alle proprie azioni e una giustificazione per cogliere elementi per la costruzione perenne della propria identità (Gergen, 1994).

Inoltre la narrazione organizzativa (narrazione dell'organizzazione in sé, delle sue origini, della sua vision, della sua mission e della sua cultura) diviene strategica per distinguere la propria organizzazione dalle altre e per dare senso e significato al vissuto degli stakeholders interni (Holten Larsen, 1996).

Wilkins (1986) in sintesi distingue tre motivi di carattere generale per cui le storie organizzative svolgono un ruolo significativo. Secondo l'autore le storie agevolano il richiamo alla memoria non soltanto di informazioni specifiche, ma altresì di valori o principi, inoltre, tendono a generare credenze condivise e stimolano l'attitudine all'impegno facendo appello a valori legittimi.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto è stato osservato che nelle organizzazioni nelle quali è frequente la narrazione di storie tendenti a presentare una positiva immagine dell'impresa, è possibile riscontrare un forte impegno da parte dei partecipanti nei confronti della missione e dei valori propri della stessa organizzazione, facilitando, conseguentemente, il processo di identificazione del singolo individuo con l'organizzazione.

## **8. Identificazione ed immagine**

Secondo Dutton e Dukerich (1991) la distintività percepita all'interno dell'organizzazione da parte dei dipendenti può agire positivamente sul processo d'identificazione dei suoi membri, in quanto l'immagine organizzativa esterna influenza notevolmente il processo di formazione dell'identità interna.

Partendo da questa considerazione, gli autori hanno considerato, quali antecedenti dell'identificazione, le seguenti due categorie di immagini: *l'identità organizzativa percepita* e *l'immagine esterna percepita*

La prima esprime quanto sono attraenti per il concetto di sé dell'individuo le caratteristiche che egli vede come centrali, distintive e perduranti dell'organizzazione in cui lavora. Maggiore è l'attrattività dell'identità organizzativa e dell'immagine esterna, maggiore sarà il livello di identificazione del partecipante.

La seconda, invece, si riferisce alle percezioni che i membri dell'organizzazione hanno su come gli outsiders vedono e giudicano l'organizzazione. I lavoratori sono generalmente orgogliosi di appartenere ad un'organizzazione che possiede una positiva immagine esterna, mentre, al contrario, sono disturbati da una reputazione negativa.

I membri di un'organizzazione tendono a valutare queste immagini come attrattive nella misura in cui tali immagini consentono di preservare la continuità del concetto di sé, di fornire distintività e di aumentare l'autostima.

Bergami (1996) definisce l'identificazione con l'organizzazione come il processo che permette ad un individuo di inserire un sentimento di affiliazione organizzativa nel proprio concetto di sé.

L'identificazione è dunque quantificabile, secondo l'autore, dall'intensità espressa nel grado di sovrapposizione tra l'identità dell'individuo e l'identità organizzativa.

Al fine di mantenere una positiva autostima, le persone tendono a identificarsi con maggiore intensità con le organizzazioni di cui percepiscono una positiva identità e una prestigiosa immagine esterna.

Il rapporto tra identificazione e immagine si lega anche ad altre esigenze, in quanto, una positiva immagine organizzativa da un lato stimola il processo di differenziazione dell'impresa sul mercato e produce la cosiddetta fidelizzazione della clientela ad una determinata marca dall'altro contribuisce, in termini di responsabilità sociale, alla legittimazione dell'impresa ad operare nel

contesto sociale di appartenenza e ad essere, pertanto, ritenuta idonea dalla collettività a svolgere la sua determinata missione.

Il problema della responsabilità sociale deriva, come osserva Golinelli (2000), dal fatto che la sopravvivenza di un sistema dipende fundamentalmente dalla capacità dello stesso di raggiungere elevati livelli di consonanza e risonanza tra i sub sistemi e tra il sistema impresa ed i sovra sistemi, che vengono qualificati genericamente come ambiente esterno. L'impresa, afferma l'autore, è continuamente sottoposta ad un continuo processo di legittimazione sia da parte di coloro che in essa manifestano interessi riconosciuti da salvaguardare e detengono, pertanto, un potere diretto di influenzarne l'evoluzione, sia da parte di tutti gli altri interlocutori presenti nell'ambiente sociale in cui l'impresa è inserita.

Secondo Bergami (1994) attraverso l'immagine di un prodotto di successo è possibile influire sull'intensità dell'identificazione, con importanti conseguenze in termini di motivazione al lavoro.

Il prodotto, infatti, amplifica gli effetti delle caratteristiche dell'organizzazione sul processo d'identificazione. Infatti, esso rappresenta un efficace mezzo di comunicazione dell'identità organizzativa sia verso l'interno sia verso l'esterno dell'impresa. La percezione delle caratteristiche intrinseche del prodotto, dei suoi attributi qualitativi e del suo successo influiscono sull'attrattività dell'identità organizzativa e conseguentemente sull'identificazione dei lavoratori.

Nel momento in cui il prodotto o il servizio offerto è percepito positivamente dai consumatori, con conseguente rafforzamento dell'immagine dello stesso, quest'ultima viene, più o meno, consapevolmente associata ai membri dell'organizzazione. Questi ultimi, pertanto, vivono con un forte senso d'orgoglio per la propria affiliazione organizzativa

e sono portati ad identificarsi con maggiore intensità ed ad impegnarsi per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo.

### **9. Identificazione e comunicazione**

Sul piano delle attività di marketing delle imprese, si è venuta affermando sempre più la tendenza, ad una sostanziale omologazione dei principali prodotti industriali. Molto raramente, oggi, un prodotto industriale presenta profonde differenze nelle prestazioni o nei prezzi, rispetto a quelli della concorrenza. Conseguentemente il cliente opera le sue scelte sempre meno sulla base del confronto tra prezzi e tra prestazioni e sempre più sulla base di altri elementi, quali l'immagine positiva che egli ha del produttore, la qualità dei servizi che egli ritiene potranno essergli garantiti, ecc.

In tale contesto, ciò che effettivamente è rilevante ai fini della decisione di acquisto da parte del consumatore finale è il nome, il prestigio, la fiducia posta in una determinata marca, fattori, questi, essenziali perché possa consolidarsi l'immagine positiva dell'impresa.

Ecco perché risulta sempre più importante per le aziende una buona comunicazione che generi identificazione nei propri confronti da parte di tutti i suoi stakeholder di riferimento.

Nello specifico Baccarani e Golinelli (1992) identificano nove gruppi di interlocutori o "pubblici" verso i quali sono dirette tutte le forme di comunicazione aziendali. Essi sono:

- *la comunità locale* (cittadini, autorità, istituzioni),
- *il pubblico interno* (forza lavoro e azionisti),
- *i gruppi di influenza* (movimenti a tutela dei consumatori, accademici, studiosi),
- *gli interlocutori commerciali* (fornitori, distributori, forza vendita),
- *l'autorità centrale* (uffici preposti a varie funzioni, dall'incentivazione al controllo ed al prelievo fiscale),
- *i mass media* (giornali, riviste, radio, televisione),

- il *settore finanziario* (banche od altri investitori istituzionali),
- i *clienti finali* (consumatori o utilizzatori finali),
- il *grande pubblico* (la collettività sovra-locale nella quale opera l'impresa).

Nei confronti di tutti i pubblici esterni la comunicazione ha un ruolo fondamentale nel processo di identificazione. A riguardo, Baccarani e Golinelli (1992) affermano che ogni elemento delle imprese (la struttura, le insegne luminose, il personale, i media utilizzati, la marca, le relazioni industriali, i rapporti con l'ente locale, il bilancio d'esercizio, i clienti i vari interlocutori) ci dice qualcosa dell'impresa stessa.

I benefici della comunicazione esterna, in termini di identificazione, sono notevoli in quanto rappresenta il canale attraverso cui affermare la propria identità e farsi identificare come un attore sociale consolidato ed autorevole. Attraverso buone e mirate azioni di comunicazione esterna è possibile aumentare la notorietà e quindi fidelizzare la clientela, assicurando un rapporto costante e duraturo con i propri clienti.

Ma quali sono le condizioni per una buona comunicazione esterna tendente all'identificazione con l'organizzazione? Tagliagambe e Usai (1999) indicano, a tal proposito, che molto rilievo ha la scelta del codice di comunicazione, il quale deve essere congruo con le capacità dei riceventi di utilizzarlo.

I messaggi che l'azienda invia devono essere definiti con precisione e resi persuasivi; devono essere affrontati i problemi tecnici della comunicazione, comprese le relazioni di compatibilità tra la strumentazione di trasmissione, quella di trasferimento dei messaggi e quella di ricezione degli stessi.

L'azienda deve, inoltre, disporre congrui feedbacks comunicativi per il tramite dei quali si accerta che i

destinatari dei suoi messaggi non solo li abbiano ricevuti, ma che ciò sia avvenuto senza distorsioni, ridondanze o anomalie.

Pertanto, in tale prospettiva, la comunicazione assume il significato di una vera e propria attività di investimento nell'edificazione e diffusione di un'immagine forte ed attrattiva in grado di facilitare, all'esterno l'ottenimento di consensi commerciali e sociali, e all'interno alimentare una tensione costruttiva ad operare per la funzionalità e lo sviluppo dell'impresa (Coda, 1991).

Per quanto riguarda i suoi pubblici interni la comunicazione rappresenta un'ulteriore leva per una forte identificazione. E, infatti, attraverso un efficace processo comunicativo, ricco di significati, che si portano le persone a conoscere non solo come fare le cose, ma soprattutto perché farle.

Alla luce del significato che la comunicazione assume all'interno dell'organizzazione emerge la notevole importanza per le imprese moderne, di un sistema di ottimizzazione degli strumenti operativi utilizzabili. Scopo fondamentale di questa tipologia di strumenti è di stabilire tra l'impresa ed i soggetti umani coinvolti una serie di canali di comunicazione stabili, coerenti, potenti, duraturi nel tempo, tesi a produrre "cultura d'impresa". Tra questi, i più comuni si riferiscono a:

- documenti istituzionali (libri aziendali, newsletter, mission, ecc);
- immagini istituzionali interne (oggettistica, video-istituzionale, ecc);
- info-point dedicati (bacheche, aree-informazioni, ecc);
- eventi sociali (celebrazioni aziendali, premiazioni, visite aziendali, ecc).

Gli strumenti operativi appena analizzati non esauriscono la complessità del fenomeno della comunicazione interna poiché, come è stato posto in evidenza in precedenza,

assumono rilevanza altresì gli aspetti informali.

Esiste, infatti, una distinzione fondamentale tra organizzazione formale e organizzazione informale. L'organizzazione formale è quella definita attraverso riferimenti normativi, sistemi operativi, decisioni esplicite, i cui elementi costitutivi sono caratterizzati da certezza, in quanto formalizzati, documentati e comunicati dall'organizzazione stessa.

L'organizzazione informale nasce, invece, da norme di comportamento implicite prodotte attraverso i mondi vitali e l'interazione dei soggetti.

Essendo i canali informali altrettanto vitali di quelli formali risulta fondamentale per una buona comunicazione interna tendente all'identificazione dare sempre maggiore attenzione alla coerenza tra valori formalmente comunicati e pratiche messe in atto nella vita lavorativa giornaliera.

## CAPITOLO 3: IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

### 1. Introduzione

Il concetto di salute è inteso, dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), come uno "*stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità*". Tale definizione, è stata fatta propria dal D.Lgs81/08 e risulta molto importante poiché funge da garanzia nel tutelare i lavoratori dai rischi psicosociali.

L'OMS nella carta di Ottawa per la promozione della salute del 1986 ha sottolineato come la promozione della salute sia quel processo che permette alle persone di aumentare il controllo sulla propria salute e quindi di migliorarla. Ciò si verifica quando le persone riescono a identificare e realizzare le proprie aspirazioni, a soddisfare i propri bisogni, a interagire con l'ambiente, modificandolo se il caso, e a raggiungere una condizione di benessere non solo fisico, ma anche mentale e sociale.

La salute è vista quindi come una risorsa per la vita quotidiana ed è un concetto positivo che permette di valorizzare le risorse personali e sociali nonché le capacità fisiche degli individui.

Nella dichiarazione di Lussemburgo del 2007, rispetto alla promozione della salute nei luoghi di lavoro nell'Unione Europea, si evince che "*la promozione della salute nei luoghi di lavoro (WHP) è lo sforzo congiunto di imprese, addetti e società per migliorare la salute ed il benessere dei lavoratori. Questo può essere raggiunto attraverso la combinazione dei seguenti elementi: miglioramento dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro, promozione della partecipazione attiva, incoraggiamento delle capacità personali*".

Quando si garantisce un buon livello di benessere organizzativo si assicura, quindi, un ambiente di lavoro sano e sicuro. I benefici si possono classificare sia sul piano sociale che economico. Sul piano sociale vi è, infatti, un miglioramento della vita lavorativa, un aumento dei livelli di autostima e di motivazione e un innalzamento delle competenze professionali e delle capacità di far fronte alle esigenze della vita professionale. Sul piano economico ci sono diverse conseguenze che possono derivare dalla tutela del benessere organizzativo come un aumento della produttività e dell'efficienza economica, della competitività dell'organizzazione, e infine, ma non ultimi per importanza, una serie di vantaggi per la salute con un potenziale aumento dell'aspettativa di vita e della capacità di lavorare, con una riduzione della percentuale di infortuni e malattie professionali, con l'adozione di stili di vita sani e la conseguente riduzione delle assenze per malattie e infortuni.

## **2. Evoluzione storica**

All'inizio del secolo scorso l'organizzazione lavorativa è concepita in funzione del conseguimento del miglior risultato per l'impresa. Tale concezione non tiene in considerazione né l'ambiente di lavoro né lo stato di salute del lavoratore. L'individuo al lavoro è considerato come un essere passivo che rispondeva a stimoli economici e al quale è richiesto un mero adattamento al sistema tecnologico e organizzativo.

A partire dagli anni '30-'40 l'attenzione è rivolta ai fattori connessi agli infortuni e alle malattie in ambito lavorativo. Sempre in questi anni sono messi a punto i primi strumenti di assistenza per i lavoratori infortunati durante l'attività e istituiti enti, comitati, governativi e non, preposti alla sorveglianza e al miglioramento della sicurezza delle condizioni di lavoro.

A prevalere è una concezione meccanicistica e una causalità

di tipo lineare, dall'ambiente di lavoro al lavoratore, per cui l'attenzione degli studi e degli interventi si limita a valutare le condizioni di lavoro che potevano costituire un rischio d'infortunio cercando di correggerle. L'intervento è centrato sull'individuo ed è orientato alla cura del danno fisico verificatosi.

La nascita del movimento delle relazioni umane (Majo 1933, 1945) sposta sempre più l'interesse verso il fattore umano. Si comincia a parlare dei possibili danni al benessere dei lavoratori causati dalla routinizzazione e dalla dequalificazione del lavoro. Elementi quali motivazione, alienazione, fenomeni di gruppo che si instaurano nell'ambiente di lavoro cominciano, in quei anni ad essere presi in considerazione nella spiegazione delle condizioni di malessere dei lavoratori.

L'interesse verso gli aspetti non solo fisici ma anche mentali della salute comincia a crescere negli Stati Uniti durante gli anni '60 (Kornhauser, 1965), fino a sfociare negli anni '70 nello studio dei cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro (Gardell, 1971, Levi, 1981).

Il passaggio da un intervento incentrato sulla cura a una focalizzazione sulla prevenzione caratterizzano il ventennio successivo ('70-'80).

L'importanza della sicurezza sui luoghi di lavoro è ormai un principio riconosciuto e sentito, ma ancor più è sempre più evidente e studiata l'influenza sulla salute oltre che dei fattori fisici, chimici e biologici anche di quelli psicologici e sociali che da allora diventano quarto fattore di rischio (Ilgen e Swisher, 1989).

Durante gli anni '80 Glasgow e Terborg (1988) vedono, infatti, l'introduzione del concetto di Wellness e dell'Occupational Health Promotion. A tal proposito gli autori distinguono tra Health Protection, che consiste nel proteggere quante più persone è possibile dalle minacce alla

loro salute ed Health Promotion che si occupa di indurre le persone a fare scelte ragionate per migliorare la loro salute fisica e mentale.

Possiamo, dunque, affermare che negli anni precedenti si consideravano solo le condizioni ambientali che potevano causare effetti nocivi alla salute, ora l'attenzione è posta quasi esclusivamente sui comportamenti dei lavoratori che possono aumentare la probabilità o la gravità di malattie o di altre forme inabilitanti.

Rosen (1986) sottolinea l'importanza per la salute nelle organizzazioni di aspetti quali il clima e la cultura organizzativa.

Rymond, Wood e Patrick (1990) introducono il termine Occupational Health Psychology (OHP) indicando con esso una nuova materia interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute (health psychology) e della salute pubblica (public health) negli ambienti lavorativi.

L'OHP applica la psicologia nei setting organizzativi per il miglioramento della vita lavorativa, la protezione e la sicurezza dei lavoratori e la promozione della salute sui luoghi di lavoro. Nel pensiero degli autori gli ambienti di lavoro sani sono caratterizzati da: alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, basso assenteismo, basso turn over, assenza di violenza. L'OHP interviene su tre dimensioni chiave: l'ambiente di lavoro, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia, ponendo particolare enfasi sulla prevenzione primaria ma non trascurando nessuno degli altri livelli preventivi.

L'OHP, pur con alcuni limiti, resta l'iniziativa più compiuta per superare il concetto di sicurezza inglobandolo in quello più ampio di salute *nell'*organizzazione. Al tempo stesso introduce la possibilità di cominciare a parlare di salute *dell'*organizzazione.

Lyden e Klengle, (2000) spostano l'interesse verso un'ottica

di lungo periodo. L'organizzazione in salute non considera solo la propria capacità di lavorare efficacemente ma anche le proprie abilità di crescere e svilupparsi. L'approccio metodologico seguito da questi studiosi individua, degli indici di "malessere" organizzativo (symptoms). Tra i maggiormente esemplificativi dello stato di declino di un'organizzazione troviamo la diminuzione dei profitti, il decrescere della produttività e l'assenteismo.

Nel pensiero degli autori, supervisionare la salute di un'organizzazione, vuol dire monitorare alcune dimensioni oltre che tener sotto controllo gli indici di malessere. Il profondo cambiamento di prospettiva è ancor più spiegato riprendendo l'esempio della sicurezza. Se fin dagli anni '30 l'interesse dell'organizzazione in questo ambito tendeva a padroneggiare dimensioni quali l'addestramento, l'ingegneria e l'adeguamento alle norme (Hansen, 2000), oggi le organizzazioni che si contraddistinguono per eccellenza nel campo della salute organizzativa considerano la sicurezza un valore; programma a fondamento della cultura di un'organizzazione (Krout, 2000); un contributo alla catena del valore che influenza il vantaggio competitivo (Earnest, 2000).

Sempre negli ultimi anni si è iniziato a porre in risalto i legami diretti tra i concetti di salute, stili di vita e sicurezza. Daniel Pratt (2000) parla di creazione di una cultura della salute all'interno dell'organizzazione e non semplicemente di cultura della sicurezza. Anch'egli parla di tratti culturali e considera elementi essenziali per la cultura della salute una comunicazione a 360 gradi, un significativo empowerment, un bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata.

### **3. La cornice normativa**

La legislatura ha compreso quanto il tema della salute organizzativa sia legato a quello della sicurezza in ambito

lavorativo. L'introduzione delle norme comunitarie, recepite in Italia con il decreto legislativo 81/2008, in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro sono in tal senso una vera e propria rivoluzione culturale iniziata, comunque, già con la legge 626 del 1994.

*Il decreto legislativo 626 del 1994*

Il D. Lgs. 626/94 ha introdotto elementi importanti sul tema dell'igiene e della sicurezza nei luoghi di lavoro e anche riguardo le misure specifiche da adottare per tutelare la salute dei lavoratori. Il documento di valutazione dei rischi è una delle novità introdotte dalla normativa e racchiude le attività svolte a favore della sicurezza e prevenzione degli infortuni sul luogo di lavoro. Questo documento deve contenere non solo una valutazione dei rischi, ma anche i criteri adottati per la valutazione e l'individuazione delle misure di prevenzione. Una volta identificati i rischi, le fasi per gestirli in modo appropriato sono più facili da definire. Identificare le fonti di pericolo permette di determinare quanto uno specifico elemento o evento possa causare un effetto nocivo o un danno, consente di individuare i conseguenti potenziali rischi di esposizione e di stimare l'entità dei rischi in modo da sviluppare un programma che permetta di definire le misure da mettere in atto per risanare queste situazioni dannose.

Tra le novità introdotte dal D. Lgs. 626 vi è l'istituzione di nuove figure in ambito aziendale come il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, entrambi tenuti a frequentare corsi di aggiornamento in funzione dell'evoluzione dei rischi. Secondo quanto previsto da questo decreto, i lavoratori dovrebbero essere sottoposti a un programma di informazione e formazione per sviluppare una maggiore capacità di prevenzione dei rischi in azienda. La legge si proponeva, quindi, la promozione di un intervento attivo, responsabile ed integrato per individuare i rischi al fine di

trovare soluzioni per prevenirli o ridurli, coinvolgendo sia i lavoratori che i loro rappresentanti.

*Il Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro del 2008*

Sulla base dell'accordo-quadro europeo sullo stress lavoro correlato stipulato a Bruxelles nell'ottobre del 2004, viene redatto in Italia il D. Lgs. 81/08, "Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro", il quale introduce l'obbligo per le aziende di condurre un'analisi dei rischi psicosociali a tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori ed è in questo decreto che compare per la prima volta il termine "stress da lavoro". Il decreto si pone l'obiettivo di attuare *"il riassetto e la riforma delle norme vigenti in materia di salute e sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori nei luoghi di lavoro mediante il riordino e il coordinamento delle medesime in un unico testo normativo"* (D.Lgs. 81/2008 Art. 1).

Con questo nuovo decreto i ruoli e le responsabilità dei soggetti che sono coinvolti nella valutazione dei rischi vengono sottoposti a una ridefinizione, vengono riviste anche le sanzioni e gli obblighi previsti per gli inadempienti. Per quanto riguarda la valutazione dei rischi, il D.Lgs 81/08 stabilisce che essa deve fare riferimento a *"tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004"* (art. 28, comma 1 ).

Rispetto al confronto tra i due decreti, uno dei principali cambiamenti apportati con il decreto 81 al precedente decreto 626/94 è l'estensione della tutela ai collaboratori di ogni tipo, sia lavoratori a tempo determinato, sia autonomi, etc.; il decreto, infatti, è stato esteso a tipologie di organizzazioni, lavoratori e modalità produttive non previste originariamente. Un'altra innovazione presente nel decreto 81 è quella dell'uniformità delle tutele e del rispetto delle differenze di

genere, età e condizioni. Il fine, sia del decreto 626 che dell'81, è quello di disporre in un unico testo tutte quelle norme varate in tema di sicurezza esplicitando le responsabilità e le sanzioni rispetto a reati e contravvenzioni che vengono compiute in questo campo.

#### **4. Lo stress lavoro correlato**

Come riportato nell'art. 28 del D.Lgs. 81/2008, la valutazione dei rischi *"deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato"*.

Selye (1956) per primo definisce lo stress come una reazione adattiva di un organismo stimolato da fattori esterni. Va precisato che lo stress non determina un effetto necessariamente negativo sulla persona: ciò accade qualora vi sia una discrepanza tra le richieste dell'ambiente, o *stressor*, e la capacità dell'individuo di mettere in atto una risposta (cognitiva o comportamentale) adeguata per fronteggiarle. In altri termini, esiste un livello di stimolazione ottimale per il benessere dell'individuo che genera una condizione di *eustress*. Al di sotto o al di sopra di tale livello possono sorgere, al contrario, condizioni di *distress* che conducono a vere e proprie patologie sia di natura psichica che organica. L'elemento che può limitare lo sviluppo dell'intero processo è il significato che viene attribuito a un evento, ossia la valutazione strettamente personale che il soggetto compie in relazione a ciò che gli accade. Selye (1973) ha efficacemente espresso questo concetto osservando che lo studio dello stress è legato alla soggettività della persona e quindi non porta a conclusioni univoche.

L'altra variabile individuale che rende i soggetti più o meno esposti allo stress è la capacità di instaurare efficaci meccanismi di coping, ossia l'insieme di pensieri e azioni che

sono messe in atto dall'individuo per fronteggiare o mediare le situazioni di pericolo (Lazarus, 1991).

Ogni stimolo ambientale richiede una risposta adattiva da parte dell'individuo e può quindi essere una fonte di stress; il potere stressante di ogni stimolo è determinato dalla valutazione cognitiva che ogni singolo individuo dà della situazione stessa e delle competenze che egli sente di possedere per affrontarla.

Le principali teorie che affrontano il problema dello stress soffermandosi sulle caratteristiche strutturali delle interazioni di un individuo con il proprio ambiente di lavoro sono:

- Il modello Demand Control Support (Karasek e Theorell 1990)
- Il modello Effort-Reward Imbalance (Siegrist,1996)
- Il modello Disc (De Jonge e Dormann, 2003; 2006)
- Il modello domande-risorse (Bakker e Demerouti, 2007)

*Il modello di Karasek Theorell (1990) nella prima sua formulazione viene definito “Demand Control model”. Gli autori ritenevano che le conseguenze negative per la salute dei lavoratori dipendano dal modo in cui si combinano due caratteristiche del lavoro: le domande psicologiche e il controllo sul proprio operato lavorativo.*

Le domande psicologiche, fanno riferimento al carico di lavoro mentale, valutato nei termini della numerosità delle richieste, del ritmo da tenere e delle difficoltà organizzative che ostacolano il lavoro. Per controllo sul proprio operato lavorativo, gli autori intendono la possibilità per il lavoratore di potere decidere su come eseguire il proprio lavoro in base alle competenze possedute.

Dalla combinazione di queste due dimensioni si originano i quattro quadranti del modello che vanno a loro volta a definire tipi di lavori diversi.

- Lavori ad alto strain (ad alta tensione psicologica): lavori che uniscono alte domande psicologiche ad uno scarso controllo e in cui vi è un alta probabilità di rischio rispetto allo sviluppo di conseguenze negative per la salute dei lavoratori.
- Lavori attivi: riguarda quei lavori in cui le domande psicologiche sono elevate e in cui l'individuo possiede un elevato controllo sulle proprie risposte. In questo tipo di situazioni gli individui hanno una grande potenzialità nell'essere produttivi e nel generare apprendimento e crescita individuale e sono molto coinvolti anche nelle attività extralavorative.
- Lavori a basso strain (a bassa tensione psicologica): in questi lavori riscontriamo domande psicologiche meno elevate e un livello alto di controllo, le domande psicologiche rivolte al soggetto sono di basso livello e avere un buon livello di autonomia nel prendere decisioni e nell'utilizzare le competenze possedute permette di potere gestire in modo ottimale ogni domanda.
- Lavori passivi: questi lavori sono caratterizzati da bassi livello di domande psicologiche e di controllo esercitato dal lavoratore. In questa situazione, secondo gli autori, si può avere un fenomeno di "apprendimento negativo" cioè un'atrofizzazione e degradazione delle competenze possedute.

Karasek e Theorell (1990) per rendere più completo il loro modello di rischio, inseriscono una terza dimensione: il supporto sociale. Con esso, gli autori fanno riferimento al livello di sostegno ricevuto dai colleghi e dai superiori. Così modificato, il modello valuta l'interazione collaborativa fra i soggetti e la funzione di mediazione dell'interazione stessa sugli eventuali effetti nocivi derivati da richieste psicologiche eccessive. Il supporto sociale svolge, infatti, una funzione

sostanziale nella gestione dello stress legato al lavoro.

Secondo gli autori vi sono due tipologie di sostegno: quello strumentale che riguarda l'aiuto che si riceve quando si è in difficoltà per terminare un compito e quello socio-emotivo che fa riferimento alla condivisione delle proprie emozioni e problemi con i colleghi o con il superiore.

Il modello di rischio *Effort Reward Imbalance* (Eri) proposto da Siegrist (1996) dà importanza agli aspetti contrattuali del rapporto di lavoro e ha le sue radici nel principio della reciprocità, che è alla base degli scambi sociali. Tale principio, infatti, afferma che i soggetti intraprendono determinate attività investendo delle risorse personali sulla base dell'aspettativa di ritorno.

Secondo l'autore gli esiti di questi scambi sociali influenzano i processi psicofisiologici di regolazione individuale. Quando non vi è reciprocità nello scambio e di conseguenza si hanno esiti insoddisfacenti per il soggetto, si ha un impatto negativo sui processi di autoregolazione con conseguenze negative sulla salute individuale.

Il soggetto, all'interno della sua prestazione lavorativa, decide di impegnarsi e investire energie psicofisiche e risorse in cambio della possibilità di soddisfare alcuni bisogni; ci sono tre tipi di ricompensa che possono generare soddisfazione del soggetto: il denaro, la stima personale e le opportunità di avanzamento di carriera. Le ricompense generano nei soggetti sentimenti positivi come autostima, autoefficacia, senso di appartenenza e, al contrario, la loro mancanza può generare stress ed emozioni negative come rabbia, ansia e paura.

I lavoratori che affrontano situazioni di squilibrio tra sforzo e ricompensa possono tentare di modificare la situazione a loro vantaggio, magari riducendo lo sforzo o cercando di ottenere una maggiore ricompensa, oppure abbandonando il lavoro per cercare una nuova occupazione anche se, secondo

Siegrist e Theorell (2006), nessuna di queste due opzioni può essere scelta in alcune circostanze particolari e, di conseguenza, il lavoratore si trova esposto a uno stress cronico.

Esistono diverse situazioni in cui occorre uno squilibrio tra sforzo e ricompensa: quando, per esempio, non c'è una migliore alternativa disponibile e le persone accettano condizioni di lavoro sfavorevoli in termini di sforzo e ricompensa perché i costi per cercare di modificare la situazione a proprio vantaggio sono troppo alti. Un altro tipo di situazione di squilibrio occorre quando i lavoratori accettano condizioni svantaggiose per un certo periodo di tempo perché hanno l'obiettivo di incrementare le proprie opportunità di carriera in futuro. Tuttavia, quanto più il rapporto tra sforzo e ricompensa è squilibrato quanto più si abbassa la probabilità di riuscire a equilibrare la situazione. Infine un'altra condizione caratterizzata da uno scambio squilibrato è quella in cui vi è un iper-coinvolgimento nel lavoro da parte del soggetto poiché quest'ultimo ha un bisogno molto forte di controllo e di approvazione da parte degli altri e quindi tende sempre verso prestazioni perfette o sopra la norma e ha difficoltà a staccare dal lavoro andando incontro a situazioni di stress e di esaurimento.

*Il modello Disc* elaborato da De Jonge e Dormann (2003; 2006) parte dal presupposto che certi fattori del lavoro abbiano la capacità di alleviare l'effetto negativo che altri fattori hanno sulla salute, i primi sono definiti risorse, i secondi domande o stressors. Gli autori osservano come in molti lavori risulta difficile diminuire le domande e si possono, così, aumentare le risorse con lo scopo di ridurre i livelli di strain, tale effetto può essere evidenziato se queste risorse sono dello stesso tipo delle domande, per esempio entrambe agiscono sulla sfera emotiva.

Il principio alla base di tale modello teorico è quello della corrispondenza tra domande e risorse e le basi di questo principio si possono riscontrare nei processi psicofisici umani di regolazione omeostatica. Sono questi processi, infatti, a far sì che, quando l'organismo è esposto a uno stressor, si attivino delle risorse interne di fronteggiamento, come gli ormoni.

Gli autori del modello ritengono che vi siano diversi tipi di domande, di risorse e di strain e, nello specifico, individuano tre domini:

- **Cognitivo:** le domande fanno riferimento a processi mentali relativi all'elaborazione delle informazioni; rispetto alle risorse possiamo evidenziare come, per esempio, i colleghi possano fornire informazioni importanti per il lavoro; difficoltà di concentrazione e di memoria sono esempi di sintomi cognitivi.
- **Emotivo:** le domande fanno riferimento allo sforzo di mostrare emozioni richieste dall'organizzazione nelle interazioni; rispetto alle risorse possiamo evidenziare come i colleghi possano, per esempio, mostrare affetto e simpatia; l'esaurimento emotivo è un esempio di strain di tipo emotivo.
- **Fisico:** le domande fanno riferimento alla richiesta di adattamento e prestazione del sistema muscolo scheletrico, rispetto alle risorse ci riferiamo alla presenza di strumenti ergonomici; i sintomi somatici sono esempi di strain fisico.

È importante rilevare, infine, la differenza tra gli esiti positivi e gli esiti negativi dello stress parlando del principio della compensazione. Tale principio sostiene che gli effetti negativi sulla salute delle domande possano essere ridotti dalla disponibilità e dall'equilibrio di risorse. Se l'ambiente di lavoro rende disponibile una giusta ed equilibrata dose di risorse gli effetti negativi dello stress saranno moderati.

Il *modello domande-risorse* di Bakker e Demerouti (2007) si basa sulla considerazione che ogni occupazione sia caratterizzata dalla presenza di fattori di rischio specifici che possono esser suddivisi in due categorie: domande e risorse. I primi fanno riferimento agli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi che stimolano il soggetto richiedendone uno sforzo di adattamento; i secondi sono quegli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi che permettono di raggiungere gli obiettivi del lavoro, stimolano l'apprendimento e lo sviluppo personale e attenuano le domande.

In aggiunta al modello Disc gli autori si soffermano maggiormente sugli effetti che la relazione tra domande e risorse ha sul lavoratore e sui processi psicologici che tale relazione può ingenerare. Gli autori, a tal proposito, ne individuano di due tipi: il processo di degradamento della salute e il processo motivazionale. Quando ci sono domande eccessive come un alto carico di lavoro, ambiguità di ruolo e conflitto si può attivare il primo tipo di processo che porta a sviluppare stress, tensione, burnout, depressione etc.. Quando, invece, ci sono risorse come l'autonomia, il supporto dei colleghi o del superiore, etc. si attiva il secondo processo che ha come potenziali conseguenze una performance elevata, coinvolgimento nel lavoro e disponibilità ad apprendere.

Domande e risorse possono anche combinarsi tra di loro generando due tipi di effetti:

- Primo effetto: riguarda gli esiti negativi del modello e fa riferimento alla possibilità delle risorse del lavoro di mitigare l'effetto delle domande nel processo di degradamento della salute; le opportunità di avanzamento, la carriera, il sostegno dei colleghi possono attenuare, per esempio, l'effetto negativo di certe domande.

- Secondo effetto: riguarda gli esiti positivi del modello e fa riferimento alla possibilità di ottenere un effetto saliente delle risorse ai fini della motivazione quando le domande sono elevate, circostanze che si verificano quando, per esempio, il lavoro mette alla prova l'individuo.

Dal momento che le organizzazioni di lavoro differiscono per il tipo di domande e per il tipo di risorse di cui i dipendenti dispongono è importante, secondo tale modello, che questi elementi vengano individuati prima, in modo tale da potere elaborare un programma di prevenzione dei rischi per lo stress specifico.

Il modello di analisi ha due diverse fasi: la fase esplorativa che utilizza, rispetto al tipo di indagine, un approccio qualitativo utilizzando interviste per raccogliere informazioni sugli aspetti positivi e negativi del lavoro e la fase di convalida che consiste nello sviluppo di un questionario "su misura" per l'organizzazione specifica.

## **5. I rischi Psicosociali**

Secondo la prospettiva psicosociale la causa dell'infortunio non risiede nell'individuo ma nell'ambiente nel quale l'individuo è inserito. L'aggettivo "psicosociale" indica in questo modo un metodo integrato di analisi del comportamento e di progettazione degli interventi che tiene conto di ciò che accade nell'interfaccia tra la dimensione individuale e quella sociale, culturale e relazionale. Un approccio psicosociale presuppone, quindi, l'esistenza di più livelli di analisi del comportamento delle persone negli ambienti di lavoro; livelli che fanno riferimento sia a fattori esplicativi di tipo individuale che a fattori di ordine organizzativo (Nardella, Deitinger e Aiello, 2007).

Cox e Griffiths (1995) definiscono i rischi psicosociali come quegli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del

lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono causare danni fisici o psicologici. I rischi psicosociali, accanto ai rischi più tradizionali (chimici, fisici e biologici), possono avere conseguenze dannose dirette sulle condizioni di salute psicofisica del lavoratore e condurlo a uno stato di malattia professionale. Gli autori pongono l'accento sulla necessità che una corretta valutazione debba riuscire a identificare le cause, le modalità e la forza della stretta relazione pericolo danno, intesa come rischio di malattia professionale (Cox e Griffiths, 1996).

Tra i rischi fisici e chimici e quelli psicosociali esiste però una notevole differenza in termini di quantificazione e misurazione del rischio stesso.

Mentre per i primi è possibile stabilire con buona approssimazione il livello massimo di esposizione prima che una sostanza possa diventare tossica o dannosa, al contrario non è possibile indicare con altrettanta precisione il livello che, ad esempio, rende dannoso una cattiva organizzazione del lavoro. I rischi psicosociali hanno un'elevata valenza soggettiva e sono determinati in larga misura dal modo in cui le persone li percepiscono e dalla capacità di ciascuno di farvi fronte. Eventuali effetti derivanti da un'esposizione a un evento stressante possono rimanere latenti per un lungo periodo e non sempre è possibile indicarne la valenza sugli individui, al contrario i pericoli di tipo fisico hanno effetti sempre negativi e immediatamente osservabili.

Inoltre, mentre ogni pericolo fisico ha una connessione evidente con un infortunio o una malattia diagnosticata attraverso specifici sintomi, non sempre è chiaro quali siano gli effetti dell'esposizione ai rischi psicosociali. Questi si possono manifestare sotto diverse forme:

- stati emotivi (depressione, ansia o irritabilità)
- alterazione degli stati affettivi (scarsa soddisfazione lavorativa, scarso impegno sul lavoro)

- sintomi psicosomatici (cefalee, insonnia, dolori muscolo-scheletrici)
- alterazioni comportamentali (tendenza a bere, fumare o mangiare più del solito, assunzione di farmaci).

Un'altra differenza concerne il livello di danno riferito: per quelli fisici è abbastanza immediato stabilire se un infortunio è più grave di un altro, ma per quelli di natura psicosociale tale distinzione è raggiunta con difficoltà.

In letteratura c'è un generale consenso nell'individuare quei rischi psicosociali che possono condurre a un'esperienza di stress e che hanno le potenzialità di causare un danno (Baker, 1985; Cooper, 1998; Cooper e Marshall, 1976; Cox, 1985; Sauter, Murphy e Hurrell, 1990; Szabo, Maull e Pirie, 1983).

Una dettagliata ricerca sul fenomeno dello stress, pubblicata nel 2000 dall'European Agency for Safety and Health at Work, ripercorre gli studi principali che hanno condotto ad associare particolari patologie ad aspetti legati ai due fronti di appartenenza (Cox, Griffiths e Rial-Gonzàles, 2000).

Sono due le principali categorie cui far ricondurre tutte le principali fonti di rischio: fattori riconducibili al contenuto lavorativo; fattori riconducibili al contesto del lavoro.

Tuttavia, la divisione tra rischi legati al contesto lavorativo e rischi legati al contenuto della mansione appare piuttosto rigida e schematica, rendendo difficile classificare alcune fonti di rischio in modo univoco a causa delle diverse specificità degli ambienti lavorativi.

#### *Rischi riconducibili al contenuto del lavoro*

Quando ci riferiamo ai rischi riconducibili al contenuto del lavoro facciamo riferimento a quei fattori che riguardano il rapporto tra il singolo individuo e l'organizzazione o la mansione svolta. Quando il lavoratore esegue delle attività che non gli consentono di usare le sue capacità e potenzialità può interpretarle come attività poco appaganti o poco coinvolgenti, ad esempio un lavoro ripetitivo e monotono, e

ciò può generare nel soggetto noia, ansia, depressione oltre che una risposta da stress e tutto ciò può avere gravi conseguenze anche per la sicurezza e la salute fisica.

I principali rischi riconducibili al contenuto del lavoro sono di seguito elencati.

*Il carico di lavoro* può essere considerato come un rischio di tipo psicosociale ed è da intendere come la quantità e la qualità di richieste che il lavoro pone alla persona. Rispetto alla quantità facciamo riferimento a quante cose il soggetto ha da fare nel tempo che ha a disposizione, invece rispetto alla qualità ci riferiamo alla complessità del lavoro rispetto alle abilità possedute. Quando il soggetto deve svolgere compiti troppo complessi o troppi lavori ed è costretto a lavorare velocemente e/o intensamente in modo non efficace per le troppe cose da fare può sperimentare esiti negativi come ansia, depressione, burnout. Anche il sottocarico di lavoro, cioè un carico di lavoro inferiore rispetto a quello che il soggetto dovrebbe svolgere rispetto al suo ruolo, può essere correlato con insoddisfazione lavorativa e demotivazione.

*L'orario di lavoro* può avere conseguenze sulla salute attraverso l'alterazione dei ritmi circadiani causando l'insorgenza di problemi legati allo stress come disturbi del sonno, la sensazione di fatica, ansia o depressione. Orari di lavoro troppo rigidi, imprevedibili o eccessivamente prolungati possono far insorgere lo sviluppo di una serie di problematiche anche legate all'ambito sociale. Al contrario la flessibilità o la possibilità di potere in parte controllare il proprio orario di lavoro, ha influenza per ciò che riguarda le ore della giornata in cui può lavorare e ciò gli permette di conciliare meglio gli impegni lavorativi ed extra lavorativi.

*L'ambiente e la sicurezza* può diventare un rischio psicosociale se non sono garantite le fondamentali regole di igiene; la confortevolezza (temperatura e luminosità) e la silenziosità. Inoltre gli ambienti di lavoro devono essere

funzionali – in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori e/o clienti – ed esteticamente gradevoli. I lavoratori, inoltre, devono percepire che l'organizzazione per la quale lavorano rispetta e assolve gli obblighi di legge in materia di sicurezza, al punto da considerare la sicurezza e la tutela della salute come elementi fondamentali della stessa identità e cultura aziendale.

*La pianificazione dei compiti.* La direzione strategica deve formulare in maniera chiara e non ambigua gli obiettivi da perseguire. La direzione, inoltre, non deve contraddire nei fatti e nell'operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso.

*Rischi riconducibili al contesto lavorativo*

*Il controllo:* più la persona ha potere, più ha controllo e più ha la possibilità di prendere decisioni sul proprio lavoro. La percezione che si possa perdere il controllo su una certa situazione può generare stress. Lo scarso controllo è correlato con diversi esiti psicologici negativi quali: bassa soddisfazione, stati affettivi negativi o in casi estremi lasciare l'organizzazione.

*La cultura:* le organizzazioni, essendo gruppi sociali, hanno una loro cultura cioè un insieme di simboli, valori, ideologie e modi ritenuti giusti nel fare le cose al suo interno. Scopo della cultura è quello di mantenere un buon livello di coesione interna e dare ordine e prevedibilità alle condotte dei lavoratori influenzando i loro comportamenti le norme che regolano il modo in cui il lavoro viene condotto.

*La gestione del cambiamento:* l'incertezza, la mancanza di controllo sono elementi che possono generare stress, per questo è importante prestare attenzione alle modalità in cui viene gestito il cambiamento. Spiegare le ragioni di quest'ultimo ai lavoratori consultandoli e coinvolgendoli illustrando loro le conseguenze che il cambiamento può avere

sulle modalità di lavorare, può essere un approccio non solo utile, ma anche positivo e motivante per i lavoratori.

*Lo sviluppo di carriera:* le persone, normalmente, nutrono delle aspettative rispetto al proprio lavoro in termini di opportunità di essere promossi a posizioni organizzative di status più elevate e anche in termini di partecipazione a momenti di apprendimento e di sviluppo personale in modo da ampliare le capacità possedute.

I lavoratori sviluppano la consapevolezza di non potere esprimere appieno le proprie potenzialità e anche una sensazione di staticità quando ciò di cui si è deciso precedentemente manca, quando non c'è la dimensione della dinamicità nel contesto di lavoro e ciò genera insoddisfazione lavorativa ed emozioni negative.

*Le relazioni interpersonali:* l'attività lavorativa può essere influenzata dal tipo di rapporto che si instaura con i colleghi, infatti quando il rapporto con una o più persone nel contesto lavorativo è conflittuale si può agevolare l'insorgenza di situazioni stressanti; se le tensioni emotive sono frequenti e intense il soggetto può essere condotto a chiedere un trasferimento dalla propria unità operativa. Alti livelli di coesione tra colleghi, infatti, aumentano la performance del gruppo stesso, accrescono il morale dei lavoratori e la soddisfazione che provano rispetto alle attività che svolgono con il conseguente aumento del senso di sicurezza, di autostima e fiducia.

Anche lo stile di leadership che caratterizza il diretto superiore è importante poiché influenza le relazioni e può causare l'insorgenza di possibili reazioni negative da parte dei lavoratori. Gli stili di leadership possono essere divisi in due categorie: punitivo e passivo. Il primo è caratterizzato da un comportamento aggressivo con rimproveri ripetuti, ipercontrollo, minacce, etc. e i conseguenti effetti sulla salute

possono essere l'alienazione dal lavoro e la mancanza di speranza nel futuro oltre che stress, ansia e depressione.

Il secondo stile è invece caratterizzato dal non essere in grado di assumersi le responsabilità connesse al ruolo che si ricopre, non sapere prendere decisioni, assumere un atteggiamento di evitamento verso i collaboratori con la conseguenza che questi ultimi possano sentirsi lasciati soli a se stessi e senza obiettivi.

*Interfaccia casa lavoro:* i problemi sul lavoro possono riversarsi sulla vita privata di una persona. Il lavoro informale e incerto, elevati volumi di lavoro e orari di lavoro variabili o imprevedibili, soprattutto quando non c'è la possibilità per il dipendente di adeguarli alle proprie esigenze personali, possono generare un conflitto fra le esigenze di lavoro e la vita privata. La conseguenza è uno scarso equilibrio fra vita e lavoro che ha un effetto dannoso sul benessere del lavoratore

*La giustizia organizzativa:* quando il lavoratore ritiene di essere trattato in modo giusto sul proprio posto di lavoro percepisce un senso di benessere. Al contrario l'iniquità genera stati affettivi negativi. Esistono diversi tipi di ingiustizia: distribuita, interazionale e procedurale. La prima fa riferimento al modo in cui l'organizzazione è organizzata in termini di distribuzione di responsabilità, carico e orario di lavoro; quella interazionale si riferisce al tipo di trattamento interpersonale che viene dato al lavoratore e infine quella procedurale è riferita all'utilizzo, nelle scelte che vengono prese, di metodi e procedure eque.

## **PARTE SECONDA: LA RICERCA**

### **1.Introduzione**

Le aziende vivono, oggi, un momento storico in cui i media sono sempre più attenti alle azioni organizzative, gli ambientalisti controllano ogni effetto della produzione e delle azioni dell'azienda, e gli impiegati hanno sempre più consapevolezza dell'importanza del valore sociale, ambientale e comunitario delle attività dell'impresa. Per le aziende, l'esigenza di prestare attenzione alla coerenza tra ciò che si dichiara di essere e i comportamenti organizzativi è cresciuta sensibilmente.

Nonostante ciò, ad esempio, si riscontra un debole utilizzo dei progetti di responsabilità sociale per la gestione (e motivazione) dei collaboratori. Poche e irrilevanti sono le ricerche relative all'effetto che la comunicazione o i progetti di promozione come i progetti di *corporate social responsibility* hanno sulla motivazione del personale, sulla cittadinanza organizzativa (Podsakoff et al., 2000) e sulle dinamiche interne (Pheiffer e Ryan, 2007). Ancora troppo spesso la corporate social responsibility è considerata un interessante strumento di comunicazione verso l'esterno, più che una delle possibili strategie di coinvolgimento e di motivazione interna. Eppure questa forma di impegno etico potrebbe avere un ruolo determinante nel contribuire a costruire un'identità forte dell'organizzazione e nell'offrire stimolanti attributi per il processo di identificazione dei membri con l'organizzazione.

Lo sforzo in termini di comunicazione sul versante sociale potrebbe diventare non solo funzionale per una comunicazione verso l'esterno, ma un forte strumento di coinvolgimento e di motivazione verso l'interno dell'azienda. Oggi più di ieri di fronte a quest'ampia "visibilità" esterna (oltre che sensibilità interna) la ricerca della coerenza e della

correttezza dei comportamenti è diventata un obiettivo importante.

Le organizzazioni hanno appreso che la reputazione organizzativa ha una forte influenza sul brand, sul posizionamento e sulla possibilità di costruire e mantenere una relazione di fiducia con i consumatori. L'organizzazione deve pertanto gestire se stessa come se fosse un brand, cercando di dare alla propria identità organizzativa la stessa funzione che ha il brand per il prodotto, ovvero:

- riuscire a differenziare se stessa dagli altri;
- garantire una certa consistenza nel tempo e nello spazio assicurando così che l'identità (ovvero i valori, i principi, la mission, il carattere) sia la stessa nel tempo e nello spazio.

L'esigenza di una maggiore integrazione tra comunicazione interna e comunicazione verso l'esterno è un aspetto critico ma centrale, non nuovo e inaspettato, se consideriamo alcuni lavori di più di quindici anni fa come, ad esempio, quello di Romano e Felicioli (1992).

L'integrazione tra processi interni ed esterni è, difatti, un aspetto ben chiaro per una più efficace politica di comunicazione (soprattutto in occasione di profondi cambiamenti organizzativi) eppure si tratta di una condizione per lo più disattesa dalla pratica, come può attestare un semplice sguardo agli organigrammi delle nostre maggiori imprese, dove le responsabilità per la comunicazione interna ed esterna permangono, ancora oggi, seppur con rare eccezioni, rigorosamente separati.

Il grado di permeabilità delle organizzazioni, la diffusione e l'ampliamento dei possibili contatti (anche i più informali o inconsueti) tra interno ed esterno richiedono un coinvolgimento profondo di tutti i soggetti dell'organizzazione nella gestione delle relazioni con l'esterno, anzi loro stessi partecipano a questa relazione con

l'ambiente influenzandosi vicendevolmente e rendendo ormai obsoleto un modello organizzativo predefinito da procedure e compiti pre-assegnati.

Un'identità organizzativa forte influenzerà il modo di presentarsi sul mercato esterno in termini di politiche e di modalità di relazione oltre che in termini deno-connotativi: un'impresa improntata a un moderno dinamismo tecno-strutturale e tecno-funzionale nei suoi processi gestionali e in quelli promozionali e comunicativi sarà diversa dalla sua consorella di impronta "fordiana" o addirittura evocante lo spirito burocratico e gerarchizzato di alcune organizzazioni del passato (Di Maria e Lavanco, 2000; Rutelli, 2001; Bellotto e Trentini, 1990; Gabassi, 2008).

Chi si occupa di comunicazione di identità e di *corporate image* conosce perfettamente quali sono i meccanismi per presentare in maniera manipolatoria una particolare identità (in questo ambito il giornalismo può fare da indiscusso maestro). In certi casi certe aziende scelgono di presentare in maniera manipolatoria una particolare identità, sottolineando solo gli aspetti positivi o coerenti con l'identità al fine di *coprire* gli aspetti negativi o presentare in maniera creativa ed efficace (e quindi più incisiva).

Un'eccessiva differenza, però, tra la realtà e la comunicazione verso l'esterno, porta con se inevitabili conseguenze per l'intera organizzazione soprattutto in considerazione di due aspetti:

- il primo è relativo alla maggiore sensibilità ed a una più profonda consapevolezza dei consumatori moderni;
- il secondo riguarda l'effetto che tale processo può avere sugli *stakeholders* interni che sono al contempo strumenti di comunicazione e di amplificazione verso l'esterno e verso i consumatori.

## 2. Obiettivi di ricerca

La globalizzazione ha creato un ambiente di incertezza massimo in cui il cambiamento è all'ordine del giorno, dove solo le aziende che sanno relazionarsi e stare vicino ai propri clienti (interni ed esterni) sono in grado di competere e avere successo.

Oltre alla globalizzazione, nell'analizzare i fattori che spingono le organizzazioni a cambiare, Kreitner e Kinicki (2004) hanno aggiunto le *pressioni sociopolitiche* e gli *eventi critici* che possono caratterizzare un Paese o un momento storico.

Le aziende, oggi, per gestire tale situazione, si trovano ad avere due esigenze, apparentemente distinte: fidelizzare il cliente esterno e contemporaneamente preservare il benessere del dipendente (cliente interno). Per ottenere entrambi i risultati è necessario che l'azienda si comporti con i propri dipendenti in maniera coerente con quanto dichiarato all'esterno ai consumatori.

Un'identità forte è quella che permette di garantire uniformità e coerenza nei processi interni (benessere organizzativo) ed esterni (una buona immagine organizzativa). Tale congruenza, non segue la legge del tutto o nulla, non è una prerogativa quasi ontologicamente necessaria, ma semplicemente esiste in maggiore o minore misura. Esistono casi, anche non infrequenti, di incongruenza totale o parziale; essi sono per lo più transitori e dimostrano, per via paradossale, la correlazione logica esistente tra i due versanti (Trentini, 2000).

Le incongruenze corrispondono, infatti, a contraddizioni che tendono alla malattia, eventualmente anche mortale, dell'impresa che ne è portatrice; sicuramente comportano una perdita di credibilità agli occhi dei consumatori. In tal senso anche larga parte (non la totalità) dei conflitti interaziendali, manageriali, sindacali, così come quelli distributivi,

finanziari, di mercato o di rapporto con la "clientela", è riconducibile alle vicissitudini della congruenza tra versante interno ed esterno. Quello che a prima vista sembra essere un problema di congruenza di messaggio e di comunicazione (tra interno ed esterno) nella visione che ne dà Trentini (2000) diventa un problema molto più complesso, capace di coinvolgere l'intero sistema organizzativo.

L'intersecarsi delle relazioni tra fattori esterni e fattori interni, con la possibile congruenza o meno tra gli uni e gli altri, contribuisce, inoltre, in maniera significativa allo stato di salute dell'organizzazione e alla definizione della sua identità e della sua cultura organizzativa (Schein, 1985, 1987, 1999; Rutelli, 2001; De Carlo, 2006).

Nello specifico, il presente studio ha diversi obiettivi. Il primo obiettivo consiste nell'elaborare, sulla scorta di quanto presente in letteratura, una tassonomia dei principali orientamenti identitari che un'azienda può assumere. Per orientamento identitario prevalente si intende il modo in cui l'azienda si presenta e si relaziona nei confronti dei suoi principali stakeholder interni ed esterni.

Un secondo obiettivo consiste nel valutare a quali orientamenti identitari appartengono le tre aziende coinvolte nel progetto.

Un successivo obiettivo consiste nel verificare se il tipo di orientamento identitario prevalente che un'organizzazione assume, influenza il livello di benessere organizzativo dei dipendenti di quella stessa organizzazione. Si ipotizza che ad ogni orientamento identitario corrispondano livelli differenti di benessere organizzativo.

Per benessere organizzativo intendiamo il livello di rischio psicosociale cui sono esposti i lavoratori di un'azienda e il loro stato di salute psicofisico. I fattori di rischio psicosociale presi in considerazione dal presente studio e messi in relazione con gli orientamenti identitari sono: l'equilibrio tra

vita privata e lavorativa; il clima organizzativo; il carico di lavoro; le relazioni lavorative; lo sviluppo di carriera; lo stress collegato al ruolo e all'orario di lavoro; l'autonomia nel svolgere le proprie mansioni; l'adeguatezza degli ambienti lavorativi e il rispetto delle norme di sicurezza. Si ipotizza, inoltre, che ad ogni orientamento identitario corrispondano livelli differenti di soddisfazione lavorativa del dipendente e differenze nelle intenzioni dei lavoratori di lasciare il proprio posto di lavoro.

Infine un ultimo obiettivo consiste nel verificare il ruolo che svolge l'identificazione del dipendente con la propria organizzazione lavorativa o con il proprio gruppo di lavoro nella relazione tra orientamenti identitari e benessere organizzativo.

Secondo Ashforth e Meal (1989) l'appartenenza ad un'organizzazione non è un fatto neutrale per l'autostima dell'individuo; infatti, l'appartenenza ad un'organizzazione, che gode di una buona reputazione, incrementa l'autostima dell'individuo, che è così portato a partecipare del successo e dello *status* della stessa. Inoltre i membri di un'organizzazione fortemente identificati con la propria azienda pensano, valutano e si comportano come tipici membri della propria organizzazione, mettendo in atto quelli che Smith, Organ, Near, (1983) chiamano comportamenti di cittadinanza organizzativa. Si ipotizza di rilevare minori livelli di stress o di malessere nelle aziende in cui i soggetti si identificano con la propria organizzazione o con il proprio gruppo di lavoro.

### **3. Le identity dimensions**

La letteratura accademica fornisce diversi sistemi di classificazione delle dimensioni dell'identità organizzativa.

E' abbastanza comune quando si parla d'identità organizzativa tenere in mente che le organizzazioni possono avere identità

multiple presenti contemporaneamente. Albert e Whetten (1985) a tal proposito propongono che una stessa organizzazione può presentare alternativamente o simultaneamente due differenti tipi d'identità. Gli autori, pertanto, distinguono l'identità di un'organizzazione attraverso due sistemi di valori apparentemente incompatibili l'uno con l'altro:

- un sistema normativo (caratterizzato da altruismo e che enfatizza simboli, tradizioni, ideologie)
- un sistema utilitaristico (caratterizzato da razionalità economica, massimizzazione dei profitti, ed interessi personali)

Dutton e Duckerich nel 1991 hanno condotto uno dei primi e più interessanti studi sull'identità di un'organizzazione. In quegli anni la New York Port Authority viveva una crisi mediatica in quanto era accusata di non gestire al meglio il problema dei senza tetto che si rifugiavano la notte nella zona gestita dall'azienda portuale. I due autori hanno, pertanto, condotto venticinque interviste semi strutturate ai manager dell'azienda. Le interviste hanno permesso di individuare 84 temi che sono stati poi raggruppati in sette macrocategorie. Una di queste era: l'identità delle New York Port Authority. Tale categoria è stata, infine a sua volta, suddivisa in cinque dimensioni. Esse sono:

- Professionale (dotata di know-how tecnico unico)
- Etica (Servizio pubblico, altruistica)
- "Prima della classe" (attenzione unica alla qualità)
- Connessa al benessere (dei suoi stakeholder interni/esterni)
- "Fixer, Can do" (positiva attitudine a raggiungere l'obiettivo)

Foreman e Whetten nel 1994 sulla scia del lavoro di Albert e Whetten confermano la possibilità che l'identità di

un'organizzazione possa essere ibrida e in essa possano coesistere più dimensioni. Attraverso una serie di focus group condotti su più di 2000 membri di cooperative di una zona rurale degli Stati Uniti, gli autori pervengono ad una metafora in grado di spiegare il dualismo tra identità differenti. Secondo gli autori tale metafora consiste in un doppio sistema di valori che può essere così suddiviso:

- "Familiare": è un'organizzazione contraddistinta da un sistema di valori normativo
- "Business": è invece un'organizzazione contraddistinta da un sistema di valori utilitaristici.

La metafora famiglia/business è poi servita da input per la costruzione di una survey utilizzata per misurare la percezione dell'identità dei membri dell'organizzazione.

Elsbach e Kramer (1996) hanno studiato l'identità delle maggiori venti business-school degli Stati Uniti secondo la rivista "Business Week". I due autori hanno intervistato i top manager delle venti scuole e raccolto una serie di documenti (brochure, inserzioni su giornali) che fornissero informazioni sull'identità delle scuole. L'analisi dei dati ha restituito una serie di dimensioni, relative all'identità organizzativa, alcune caratterizzanti tutte le scuole, altre distintive solo di alcune.

Le più rilevanti sono:

- Cultura partecipativa/amichevole
- Organizzazione di primo livello
- Istituzione pubblica

Voss (2000) conduce uno studio simile sull'orientamento che può assumere l'identità di campione di teatri. Il risultato sono cinque orientamenti:

- Orientamento Artistico: sono prioritari valori quali l'indipendenza, l'innovazione e la creatività
- Orientamento Prosociale: sono prioritari i valori di condivisione e di libero accesso della comunità all'arte.

- Orientamento al Mercato: l'attenzione è rivolta esclusivamente alla soddisfazione del cliente e al suo divertimento.
- Orientamento ai riconoscimenti: la priorità sono i riconoscimenti e i premi per il lavoro svolto
- Orientamento alla stabilità finanziaria: è enfatizzata la sicurezza economica e finanziaria del teatro.

Infine, Brickson nel 2005, distingue l'identità in base alla relazione che l'azienda instaura nei confronti dei suoi stakeholders. L'autore conduce 1126 interviste a dipendenti di 88 organizzazioni appartenenti ai settori dei servizi legali e delle industrie di bevande non alcoliche. Le interviste sono state codificate all'interno delle seguenti macro-categorie:

- Individualista (aggressiva, ambiziosa, orientata al profitto)
- Relazionale (accomodante, rispettosa, affidabile, attenta al benessere)
- Collettivista (politicamente attiva, fornitrice di un servizio pubblico, sostenitrice di una causa)

In sintesi le diverse dimensioni dell'identità organizzativa sono state da me raggruppate, in base alle loro affinità, in tre macro-categorie. Tali categorie, definite in termini di orientamento identitario, non sono da considerarsi esclusive di un'organizzazione ma possono essere presenti contemporaneamente in misura maggiore o minore (o in momenti diversi della propria esistenza) in una stessa organizzazione. Esse sono: orientamento personalista; orientamento interpersonale; orientamento al servizio

Tabella 1. Orientamento Personalista

	"Prima della classe" (Dutton e Duckerich,1991)
Orientamento	"Utilitaria" (Albert & Whetten 1985)
Personalista	"Business" (Foreman, 1994)
	"Organizzazione di primo livello" (Elsbach & Kramer, 1996)
	"Individualistica" (Brikson, 2005)

La prima categoria include quelle identità fortemente orientate al successo, al business e al compito da raggiungere (vedi tabella 1). Questo tipo d'identità è tendenzialmente autoreferenziale, considera poco i feedback provenienti dall'esterno e usa come valori guida solo il proprio torna conto personale.

Un'organizzazione con identità di questo tipo si può definire narcisista e sviluppa una conversazione solipsistica tra identità e cultura in cui il feedback del processo di mirroring (rispecchiamento) viene ignorato (Hatch e Schultz, 2002). Una siffatta organizzazione non mostra nessun o poco impegno a comunicare con l'intera gamma di stakeholder organizzativi o comunica rigorosamente in maniera unidirezionale.

Brown (1997) ha definito il narcisismo nelle organizzazioni come un complesso psicologico di negazione, razionalizzazione, auto-esaltazione, egoismo e ansia. Brown e Starkey (2000), pur rilevando che una certa quantità di narcisismo è fisiologica, affermano che ad estremi livelli esso riduce la capacità, il desiderio di cercare, interpretare, valutare i feedback provenienti dall'esterno.

Christensen and Cheney (2000) affermano che nel loro desiderio di essere ascoltate e rispettate, le organizzazioni di oggi partecipano ad un gioco di identità nel corso del quale l'interesse per il loro ambiente è spesso oscurato dall'interesse

in se stessi. Le organizzazioni, spesso, sono così occupate a riflettere su chi sono e ciò che essi rappresentano da perdere di vista gli interessi dei loro interlocutori esterni.

Christensen and Askegaard (2001) sostengono che gli stakeholder solo raramente si preoccupano di cosa l'organizzazione è e ciò che essa rappresenta. Quando i membri dell'organizzazione sono assorbiti all'interno di processi auto-referenziali tendenti ad esprimere chi sono e riflettere su se stessi, gli stakeholder esterni semplicemente rivolgono la loro attenzione ad altre organizzazioni, più coinvolgenti. Le loro aspettative di coinvolgimento violate e il loro desiderio che l'organizzazione si adatti alle loro richieste causano alle parti interessate scontenti, la diminuzione dell'interesse e conseguentemente il ritiro del sostegno all'azienda che percepiscono essere troppo egocentrica.

Tabella 2. Orientamento interpersonale

	"Connessa al benessere" (Dutton & Duckerich, 1991)
Orientamento interpersonale	"Normativa" (Albert & Whetten 1985)
	"Familiare" (Foreman, 1994)
	"Cultura partecipativa" (Elsbach & Kramer, 1996)
	"Relazionale" (Brikson, 2005)

La seconda categoria include quelle identità maggiormente orientate al benessere della comunità di appartenenza (ambiente) e dei propri stakeholder interni (dipendenti) ed esterni (clienti) (vedi tabella 2)

Questo tipo d'identità è tendenzialmente orientata all'immagine che i propri stakeholder interni ed esterni hanno dell'organizzazione fino al punto che il proprio patrimonio culturale è ignorato o abbandonato. In questo caso

è possibile definire un'organizzazione con una siffatta identità iper-adattata (Hatch e Schultz, 2002). Un'organizzazione di questo tipo può arrivare ad ignorare il patrimonio culturale dell'azienda e rende i membri dell'organizzazione non in grado di riflettere sulla propria storia e cultura d'origine creando un vuoto di significato riempito, solo, dal flusso costante e mutevole di immagini che l'organizzazione scambia con i propri stakeholder.

Secondo Alvesson (1990), le condizioni in cui l'immagine si sostituisce alla vera identità organizzativa si producono a causa della distanza psicologica tra l'organizzazione e il suo management. Quando questi si preoccupano esclusivamente di fornire un flusso continuo di proiezioni sostituibili, nella speranza di impressionare i propri stakeholder finiscono per perdere di vista la sostanza, "l'anima" dell'organizzazione la quale col tempo si allontana, diventando inaccessibile.

Hatch e Schultz (2002) sostengono che come per il caso del narcisismo organizzativo, la perdita della cultura non è una condizione permanente per le organizzazioni. Piuttosto rappresenta una tappa nella dinamica d'identità che possono cambiare, per esempio, come accade per molte aziende, consentendo agli operatori un maggiore accesso alla cultura organizzativa che si trova oltre le immagini mutevoli delle rivendicazioni di identità.

Tabella 3. Orientamento al servizio

	"Servizio Pubblico"
Orientamento al servizio	(Dutton & Duckerich, 1991)
	"Istituzione pubblica"
	(Elsbach & Kramer, 1996)
	"Collettivistica" (Brikson, 2005)

Infine la terza categoria riguarda le identità pro-sociali. Questo tipo d'identità, in genere, è tipica di quelle aziende

pubbliche o organizzazioni no-profit che erogano servizi pubblici e che si prefiggono il mero raggiungimento del loro compito primario.

L'orientamento al servizio prevede alcuni valori e principi professionali, quali imparzialità, parità di accesso, la necessità di non farsi portatori di interessi particolari, la difesa del bene pubblico, che non trovano omologo in altri settori. Tale orientamento si contraddistingue anche per la cosiddetta cultura dell'adempimento che non consiste solo in un'applicazione meccanica delle procedure ma anche nell'incapacità di farsi carico della propria missione, di definire autonomamente i propri obiettivi, di aspettare in modo passivo indicazioni e prescrizioni di percepire i ruoli come un mero insieme di compiti e attività anziché un contributo alla generazione di valore pubblico.

Questo tipo di organizzazioni seguono, più di altre, un codice di vita organizzativo etico. I membri di un'organizzazione con questo tipo di orientamento sono spinti a comportarsi nella convinzione che agire eticamente non è solo giusto ma è l'unico modo di operare all'interno dell'organizzazione.

Un codice di vita organizzativa etico influenza le cognizioni, i sentimenti e i comportamenti di tutti i membri dell'organizzazione ed è rinforzato da una struttura e da ruoli organizzativi formali ed informali allineati con un forte clima etico (Verbos et al., 2007).

Un'identità etica postula che tutte le scelte organizzative riflettano una visione dell'organizzazione come un attore morale (Sims e Brinkmann, 2002) con forti responsabilità nei confronti di tutti i suoi stakeholders. Per un'organizzazione possedere una forte identità etica significa poter vantare all'esterno una positiva immagine e all'interno una maggiore motivazione, un forte desiderio di rimanere affiliati all'azienda da parte dei dipendenti e una maggiore disponibilità ad impegnarsi in comportamenti cooperativi e

pro-sociali volti al raggiungimento degli obiettivi (Dutton et al., 1994).

*Obiettivi specifici:*

Alla luce dei risultati di questa prima parte di lavoro è, dunque, possibile riformulare in maniera più puntuale gli obiettivi di ricerca perseguiti nella seconda parte.

I tre orientamento identitari, avendo caratteristiche, valori ed interessi precipui, influenzeranno ognuno di essi in maniera diversa le dinamiche interne.

E' possibile ipotizzare, dunque, che un orientamento di tipo personalistico, meno attento alle esigenze dei suoi stakeholder interni ed esterni, causi nei dipendenti minori livelli di benessere organizzativo, minore soddisfazione lavorativa e comportamenti maggiori richieste di turnover da parte dei dipendenti di queste organizzazioni.

Si ipotizza, inoltre, che organizzazioni di lavoro con orientamento identitario interpersonale, più attento al contrario alle esigenze dei suoi stakeholder interni ed esterni, causi nei dipendenti livelli di benessere più elevati, maggiore soddisfazione lavorativa e conseguentemente minori richieste di turnover.

Infine, il presente lavoro intende verificare il ruolo che l'identificazione organizzativa svolge nella relazione tra orientamenti identitari e benessere organizzativo.

Si ipotizza, pertanto, che l'identificazione svolga un effetto di mediazione nella relazione suindicata.

#### **4. Metodo**

*Partecipanti*

L'indagine ha coinvolto tre organizzazioni: la prima, da ora in poi indicata con la lettera "A" è un'azienda privata a capitale pubblico operante nel campo dei servizi pubblici; la seconda, da ora in poi indicata con la lettera "B" è un'azienda

privata operante nel campo dell'industria dei semilavorati alimentari, la terza, da ora in poi indicata con la lettera "C" è un'azienda privata operante nel settore del commercio ottico.

## **Procedura**

### *Identità organizzativa*

Sono stati raccolti tutti quei documenti che in linea con la letteratura (Corley Kevin G., 2004; Ravasi D., Schultz M., 2012) sono utili per ricostruire l'identità aziendale e l'immagine che l'azienda comunica all'esterno e all'interno. La raccolta dei documenti è stata svolta in accordo con i responsabili delle risorse umane delle aziende coinvolte. I documenti raccolti delle tre aziende sono stati:

- la vision aziendale
- il bilancio sociale
- la mission aziendale
- il manifesto dell'identità
- il codice etico
- la politica di gestione delle risorse umane
- la presentazione aziendale
- il bilancio
- il piano della qualità

La *missione* di un'organizzazione o impresa (la sua "dichiarazione di intenti"), è il suo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza, ed è, al tempo stesso, una sintesi di ciò che distingue l'azienda da tutte le altre. Un buon *mission statement* dovrebbe rispondere alle tre domande fondamentali: chi siamo?; cosa vogliamo fare?; perché lo facciamo?

Il termine *vision* (in italiano "visione"), viene utilizzato nell'ambito della gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario che l'azienda vuole "vedere" nel suo futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni

generali. Una vision chiara, accurata, derivante da attente riflessioni, serve a fare comprendere ai membri dell'organizzazione dove l'azienda vuole arrivare, ed ha come fine la condivisione dei successi.

La *presentazione aziendale* è quell'insieme di documenti, che permettono all'azienda di presentarsi a tutti i suoi stakeholder. La presentazione di un'azienda include la sua storia, i suoi prodotti, i mezzi e le risorse utilizzate per raggiungere i suoi obiettivi, i suoi mercati, ma anche i valori e le caratteristiche specifiche che distinguono l'azienda da tutte le sue concorrenti. La presentazione è utile sia per i potenziali clienti dell'azienda sia per i potenziali dipendenti che attraverso essa possono valutare quanto l'azienda sia in linea con i propri valori e interessi professionali.

Il *manifesto dell'identità* contiene gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere. Tali obiettivi discendono dalla mission e dalla vision. Gli obiettivi aziendali, infatti, esprimono i risultati che, all'interno di una determinata mission, il management aziendale si prefigge di raggiungere in un periodo compreso tra i 3 e i 5 anni. Tali obiettivi devono essere raggiunti utilizzando le risorse che l'azienda ha a disposizione o che intende procurarsi sul mercato. Gli obiettivi dell'azienda devono essere: chiari, possibili, identificabili, misurabili, raggiungibili e controllabili.

La *politica di gestione delle risorse umane* è un documento che riguarda la gestione del personale nel suo più vasto significato. Il documento, usualmente, indica le regole, le prassi, le consuetudini e i valori guida della gestione delle risorse umane di un'azienda. Il documento indica, quindi, in che modo i dipendenti sono: reclutati, formati, amministrati, valutati e retribuiti.

Il *codice etico* può definirsi come la “carta costituzionale” dell'impresa, una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante

all'organizzazione imprenditoriale. E' un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e spesso anche dei propri fornitori.

Il *piano di qualità* è un documento che consente ad un'azienda di descrivere il proprio sistema di qualità atto a garantire il raggiungimento delle *performance* e la copertura di tutti i requisiti previsti in uno specifico contratto. Il Piano di Qualità è un documento che ha lo scopo di raccogliere in modo organizzato l'elenco dei documenti, delle evidenze, delle registrazioni e in genere di tutte le regole che un'azienda si è data al fine di garantire tutti gli aspetti contrattualizzati con uno specifico cliente.

Il *bilancio sociale* è un documento con il quale un'organizzazione, che sia un'impresa o un ente o un'associazione, comunica periodicamente in modo volontario gli esiti della sua attività, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili. Il bilancio sociale permette alle aziende di integrare le preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà delle aziende di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività.

Il *bilancio d'esercizio* è l'insieme dei documenti contabili che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi di legge, allo scopo di accertare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione professionale e finanziaria. In molti casi il bilancio contiene anche informazioni di natura qualitativa sull'organizzazione.

*Identificazione e Benessere organizzativo*

In un secondo momento sono stati somministrati a tutti i dipendenti delle tre aziende due questionari. Per misurare l'identificazione con la propria organizzazione è stato utilizzata la traduzione italiana della scala "SIX items measure of organizational identification" di Mael e Ashfort(1992).

Per misurare lo stress lavoro correlato dei dipendenti appartenenti alle aziende coinvolte è stato utilizzato l'Organizational and Psychosocial Risk assesment di Magnani M., Mancini G.A. e Majer V. (2009).

La somministrazione ha seguito due canali, in entrambi i casi è stato garantito l'anonimato:

- distribuzione cartacea per le aziende A e B
- distribuzione on line per l'azienda C

Nei primi due casi ai lavoratori sono state distribuite, all'interno delle rispettive organizzazioni, delle copie dei questionari in busta chiusa da compilare privatamente, altresì nel caso della somministrazione online è stata creata una versione digitale del questionario tramite "Google docs", in seguito la direzione HR di C ha inviato il link per collegarsi alla piattaforma e accedere alla compilazione del questionario a tutti gli indirizzi email dei suoi dipendenti.

E' importante rilevare come nella pagina introduttiva al questionario, presente sia nella forma cartacea che in quella online, sia specificata l'assoluta garanzia dell'anonimato per i partecipanti. Ciò ha lo scopo, oltre che di informare i soggetti rispetto alle modalità di elaborazione dei loro dati personali, di indirizzarli verso risposte sincere. Nella pagina introduttiva, inoltre, sono spiegate le istruzioni generali di compilazione; viene raccomandata una lettura attenta del questionario e delle singole domande e specificata l'importanza, ai fini di una maggiore completezza della valutazione finale, di una modalità di risposta che sia completa.

Nel caso della somministrazione cartacea, i questionari sono stati ritirati nelle rispettive aziende dopo un tempo che era stato prefissato nel momento della consegna degli stessi, mentre nel caso della somministrazione online dopo circa tre mesi è stato possibile scaricare la matrice con i risultati ottenuti dai soggetti al questionario.

### **5. Strumenti**

*L'Organizational and Psychosocial Risk Assessment (OPRA)* è un questionario multifattoriale sviluppato per valutare efficacemente la presenza di fattori di rischio psicosociale e di condizioni di stress lavoro-correlato. I fattori indagati dallo strumento sono riconosciuti in letteratura come centrali nella definizione del benessere lavorativo e del conseguente stato di salute psicofisica ottimale.

L'OPRA è composto da 86 item che si distribuiscono su tre sezioni distinte, ciascuna delle quali è utilizzata per valutare aspetti differenti delle condizioni lavorative.

*Parte A - Risk Index.* È composta da 5 indicatori che indagano il malessere derivato da una condizione di scarsa identificazione con il gruppo o l'organizzazione di appartenenza, da una bassa soddisfazione lavorativa, da una scarsa fiducia nell'organizzazione e dalla considerazione di voler lasciare il proprio posto di lavoro. I punteggi ottenuti a queste variabili concorrono, ciascuno con un peso differente, a creare un indice di rischio che può rientrare in cinque livelli possibili: rischio trascurabile, rischio medio-basso, rischio medio-alto, rischio alto e critico.

*Parte B - Inventario delle fonti di rischio.* Si compone di 65 item con risposta su scala Likert a cinque punti - da 1 ("Mai") a 5 ("Sempre") - distribuiti su nove fattori distinti e centrali nella letteratura sul tema, deputati alla valutazione delle fonti di pressione sul lavoro che possono determinare condizioni di malessere o disagio lavorativo.

*Parte C - Salute psicofisica.* È una scala bidimensionale che indaga la presenza e la frequenza di disturbi in ambito fisico e psicologico. Restituisce un punteggio aggregato che fornisce una stima degli effetti conseguenti a condizioni stressanti di impiego.

#### *Parte A-Risk Index*

L'elaborazione di un indice di rischio consiste in un processo quantitativo di assegnazione alle variabili in oggetto di valori numerici che ne sappiano definire l'impatto rispetto a indicazioni ottenute attraverso studi epidemiologici, psicofisici e fisiologici. Il Risk Index nasce da indicazioni prettamente psicometriche che pongono tra loro in relazione l'identificazione (con il gruppo di lavoro e con l'organizzazione in generale), la soddisfazione lavorativa, la fiducia organizzativa e l'intenzione di lasciare il proprio posto di lavoro come possibili conseguenze di contesti lavorativi stressogeni.

*Identificazione con il gruppo.* Si presenta come un single-item grafico. Ai soggetti vengono proposte 5 coppie di cerchi, ciascuna con un livello diverso di sovrapposizione tra loro. Un cerchio rappresenta il soggetto mentre l'altro rappresenta il gruppo di lavoro. Ai partecipanti viene chiesto di scegliere la coppia che meglio rappresenta le proprie percezioni circa la relazione tra loro e il team. Si può andare da una condizione di "totalmente separati" a quella opposta di "totalmente sovrapposti".

*Identificazione con l'organizzazione.* Si presenta come un single-item grafico. Ai soggetti vengono proposte 5 coppie di cerchi, ciascuna con un livello diverso di sovrapposizione tra loro. Un cerchio rappresenta il soggetto mentre l'altro rappresenta l'organizzazione nel suo insieme. Ai partecipanti viene chiesto di scegliere la coppia che meglio rappresenta le proprie percezioni circa la relazione tra loro e l'azienda di

appartenenza. Si può andare da una condizione di "totalmente separati" a quella opposta di "totalmente sovrapposti".

*Soddisfazione lavorativa.* L'indicatore, espresso con un continuum i cui valori possono rientrare in 10 classi, da 1 ("Insoddisfazione totale") a 10 ("Soddisfazione totale"), rappresenta una valutazione complessiva del rapporto che ogni persona stabilisce con il proprio lavoro, indipendentemente dal vissuto specifico del soggetto in un dato periodo. L'ampio range di risposta, oltre che a consentire una precisa misurazione del livello conseguito, rimanda concettualmente a un ancoraggio analogo al voto scolastico e consente di distinguere chiaramente le persone insoddisfatte da quelle soddisfatte.

*Fiducia organizzativa.* L'indicatore è indagato ponendo una singola domanda con 4 modalità di risposta (da 1, "Nessuna", a 4, "Molta"). L'omissione volontaria del punto intermedio in fase di ancoraggio delle risposte rende possibile distinguere chiaramente e in modo dicotomico la prevalenza di un sentimento pessimista oppure ottimista sulla possibilità di un miglioramento delle condizioni di lavoro attuali.

*Intenzione di lasciare il posto di lavoro.* Per rilevare il delicato fenomeno del turnover, oltre ai dati oggettivi che possono essere forniti dall'azienda, è stata utilizzata l'intenzione di lasciare l'attuale posto di lavoro in base al modello di Fishbein e Ajzen (1975), che attesta il ruolo dell'intenzione comportamentale (che a sua volta è funzione dell'atteggiamento che una persona ha verso un certo comportamento e verso le norme sociali che ritiene importante rispettare) come miglior predittore del comportamento effettivo. Ai partecipanti viene quindi chiesto di esprimere il loro grado di accordo mediante un punteggio su scala Likert, da 1 ("Estremamente in disaccordo") a 5 ("Estremamente d'accordo").

*Parte B - Inventario delle fonti di rischio*

Le nove dimensioni sviluppate per la rilevazione dei fattori potenzialmente stressanti rappresentano un nucleo eterogeneo di analisi che consente di interfacciarsi con molti contesti organizzativi. La netta distinzione operata da alcuni studiosi tra rischi legati al contenuto e rischi legati al contesto del lavoro è stata messa in secondo piano, a favore dell'indagine di un unico costrutto latente più ampio e condiviso come quello del rischio psicosociale. Si ritiene, infatti, che contenuto (ruolo) e contesto (organizzazione) non possano essere separati così nettamente se il risultato finale è valutato in termini di soddisfazione e adattamento lavorativo dei singoli soggetti. L'ancoraggio della scala a 5 punti, oltre che per consentire un adeguato livello di misurazione delle variabili, è stato scelto in modo da verificare la cadenza temporale con cui certi eventi avvengono nel proprio ambiente di lavoro, preferendo una modalità di risposta da "Mai" a "Sempre" (con punti intermedi "Raramente", "Qualche volta", "Spesso"), piuttosto che un grado di accordo/disaccordo, meno confacente agli obiettivi dello strumento. Sono presentati di seguito i nove fattori e la definizione del relativo oggetto di indagine.

*Cultura e organizzazione* (10 item). Il fattore indaga sia aspetti formali di definizione degli obiettivi e dell'organigramma della struttura, sia la presenza di pratiche consolidate per gestire il cambiamento e coinvolgere attivamente i propri dipendenti tramite corretti canali informativi. Le pressioni che derivano dall'instabilità e dall'ambiguità delle prassi organizzative concorrono a determinare uno scarso adattamento del soggetto al proprio ambiente di lavoro.

*Sviluppo di carriera* (6 item). Le domande di questa dimensione indagano le percezioni circa le opportunità di uno sviluppo professionale all'interno del contesto organizzativo di riferimento, intese come opportunità di ampliare le proprie

competenze e di prefigurarsi una qualche possibilità di carriera.

*Ruolo* (7 item). Il fattore misura le pressioni che possono derivare dall'ambiguità e dai conflitti di ruolo, dai contrasti tra il proprio sistema di attese e il lavoro svolto, così come dalla pianificazione poco qualificante dei compiti. Il fattore valuta le percezioni circa la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e l'utilizzo di competenze adeguate al livello professionale.

*Autonomia* (5 item). Questa classica dimensione collegata allo stress lavorativo indaga le opportunità che il lavoratore ha di partecipare ai processi decisionali che influiscono sul proprio lavoro, esercitando iniziativa individuale e discrezionalità nello svolgere le mansioni a lui assegnate.

*Interfaccia casa/lavoro* (5 item). Il fattore fa riferimento alle pressioni che possono provenire dall'estensione della vita lavorativa al di fuori del suo contesto ed è collegato al filone di ricerche sul work/life balance. È rappresentato da affermazioni che indagano l'impatto dei problemi e delle difficoltà lavorative sulla vita privata e l'equilibrio tra lavoro e tempo libero.

*Ambiente e sicurezza* (7 item). La scala si pone l'obiettivo di misurare l'adeguatezza degli ambienti lavorativi e delle attrezzature utilizzate. L'esigenza di valutare questi aspetti trova la sua fondatezza nella disposizione normativa tesa alla creazione di una cultura per la sicurezza. Negli ultimi anni è andata crescendo l'attenzione riservata ai dispositivi di sicurezza individuali (DPI) e alle attrezzature utilizzate. Sono tuttavia di varia natura anche i fattori che possono contribuire a rendere inefficaci le misure adottate, specialmente quando i controlli sul loro effettivo utilizzo sono inesistenti o saltuari. Il fattore indaga pertanto la centralità che le tematiche della sicurezza sui luoghi di lavoro ricoprono nell'azienda,

attivandosi per fornire dispositivi di protezione adeguati e attrezzature prive di rischio.

*Carico di lavoro* (8 item). Questo insieme di item si propone di indagare le condizioni di sovra-stimolazione che possono condurre il soggetto a un'esperienza di stress prevalentemente per due aspetti: la quantità di lavoro da svolgere e il ritmo. Il fattore indaga inoltre l'adeguatezza delle risorse del soggetto e dell'organizzazione per svolgere i compiti assegnati.

*Orario di lavoro* (6 item). Gli item di questo fattore indagano le sollecitazioni derivanti da turni e da orari particolari, tali da non consentire un adeguato riposo. Questi elementi possono essere responsabili di una possibile alterazione dello stato di vigilanza del soggetto. Le affermazioni fanno riferimento sia alle richieste provenienti dall'ambiente in termini di ore di lavoro (straordinario o cambiamenti continui dell'orario), sia alla percezione di gestire con difficoltà le stesse.

*Qualità delle relazioni* (11 item). Il fattore si propone di indagare la presenza di un clima lavorativo conflittuale o di tensione che può essere espressione di un carente spirito di collaborazione e di alcuni comportamenti negativi, lesivi della dignità personale e professionale del lavoratore e mirati all'estromissione del soggetto dal contesto lavorativo.

### *Parte C - Salute psicofisica*

La scala bidimensionale Salute psicofisica - articolata nelle due sottoscale- Salute fisica e Salute psicologica - può rappresentare un valido supporto nella valutazione dell'impatto dello stress lavoro-correlato sul benessere individuale e collettivo dei lavoratori, riuscendo a rilevare la presenza e la frequenza di sintomi disfunzionali che possono segnalare una situazione di disagio e di potenziale danno.

A tal proposito, 8 item valutano la condizione fisica e l'eventuale presenza di sintomi specifici (Salute fisica),

mentre altri 8 item valutano la presenza di patologie psicologiche significative che potrebbero derivare dal disagio esperito sul lavoro (Salute psicologica). La modalità di risposta e l'ancoraggio preciso alla frequenza di manifestazione dei sintomi segnalano una situazione di potenziale stress all'aumentare del punteggio medio complessivo.

*La "SIX items measure of organizational identification" di Mael e Ashfort.*

La scala è composta da 6 items riferiti a possibili atteggiamenti e comportamenti che gli individui possono assumere nei confronti della propria organizzazione lavorativa. Ai partecipanti è chiesto di esprimere il proprio disaccordo/accordo con ciascuna delle affermazioni proposte su una scala likert 7 punti laddove 1 indica del tutto in disaccordo e 7 del tutto in accordo con le affermazioni proposte.

#### *Scheda socio-anagrafica*

Nella parte finale del questionario vi è uno spazio riservato alla rilevazione di variabili socioprofessionali esse sono:

- Settore di appartenenza: risposta aperta
- Sesso: maschio, femmina
- Titolo di studio: scuola media inferiore, scuola media superiore, istituto professionale, laurea triennale, laurea specialistica/magistrale/a ciclo unico, master, altro
- Tipologia di contratto: tempo determinato, tempo indeterminato
- Regime orario: tempo pieno, part-time
- Anzianità di servizio: <5 anni, 5-15 anni, 16-25 anni, <25 anni
- Inquadramento: dirigente, quadro, impiegato, operaio, autonomo

Quest'ultimo spazio del questionario è stato aggiunto rispetto alla versione originale del manuale e sono state riportate, infatti, alcune variabili socioprofessionali che nella versione originale erano presenti nel foglio di risposta.

## **6. Valutazione dell'identità organizzativa**

Per quanto riguarda la valutazione dell'orientamento dell'identità delle aziende è stata svolta un'analisi del contenuto del corpus dei documenti aziendali selezionati.

Si tratta di una tecnica di analisi dei dati che ha lo scopo di ridurre la grande varietà di informazioni qualitative presenti in un documento verbale in un insieme più piccolo e interpretabile di informazioni. L'analisi del contenuto consiste in un insieme di metodi orientati al controllo di determinate ipotesi su fatti di comunicazione (emittenti, messaggi, destinatari e loro relazioni) che a tale scopo utilizzano procedure di scomposizione analitica e di classificazione di testi e altri insiemi simbolici (Rositi, 1988).

In questo caso il processo di analisi del contenuto del corpus dei documenti aziendali ha seguito le seguenti tappe:

- Definizione del problema
- Scelta del corpus di dati da analizzare
- Definizione dell'unità di analisi
- Scomposizione del corpus nelle unità di analisi
- Messa a punto dello schema di codifica o sviluppo delle categorie
- Applicazione dello schema di codifica al test
- Classificazione delle unità di analisi in variabili categoriali
- Tabulazione dei risultati
- Interpretazione

La definizione del problema e la scelta del corpus sono stati ampiamente trattati precedentemente. Le unità di analisi selezionate sono stati i documenti presi nella loro interezza. Il

sistema di codifica, definito a priori, si è basato sull'analisi della letteratura.

Il metodo di analisi è stato quello dei "giudici indipendenti" ovvero sia la valutazione dei giudizi è stata condotta da due giudici indipendenti non a conoscenza dello scopo della ricerca.

Le codifiche indipendenti sono state in un secondo momento confrontate. Nello specifico il corpus di documenti aziendali è stato valutato lungo una scala likert a 5 punti da 1 indicante "identità debolmente orientata" a 5 "identità fortemente orientata".

Per valutare l'accordo tra i due giudizi è stato utilizzato il K di Cohen (1960), un indice usualmente utilizzato in letteratura proprio allo scopo di valutare la coerenza tra le valutazioni effettuate da coppie giudici indipendenti. Il valore dell'indice è di .76. Tale valore sta ad indicare un accordo eccellente tra i diversi giudici.

Come si evince dalla tabella 5, che riporta la media delle valutazioni effettuate dai due giudici, le tre aziende selezionate rappresentano in maniera chiara, i tre tipi di orientamenti che l'identità organizzativa può assumere.

Tabella 5. Medie delle valutazione dei due giudici

<b>Azienda</b>	<b>Orientamento Personalista</b>	<b>Orientamento interpersonale</b>	<b>Orientamento al servizio</b>
A	2,3	3,6	4,6
B	2,3	4,0	2,6
C	4,2	3,4	2,5

L'analisi delle componenti compiuta sui tre orientamenti identitari che i tre livelli (personalista, interpersonale,

servizio) possono essere considerati parte di un unico macro-fattore (identità organizzativa).

Tabella 6. Analisi delle componenti principali

<b>Orientamenti</b>	<b>1</b>
Personalista	-1,0
Interpersonale	,75
Servizio	,69

Procediamo con l'analisi dettagliata delle singole aziende.

Secondo le valutazioni dei due giudici l'azienda A si contraddistingue per un forte orientamento al servizio. L'azienda nel suo codice etico si presenta come *"una società di diritto privato il cui oggetto sociale prevede l'erogazione e la fornitura di gas ed energia"*. Il suo principale claim sul sito aziendale è *"da oltre cento anni al servizio di Palermo"*.

L'azienda presenta anche un moderato orientamento interpersonale. Sempre tra i principi fondamentali dell'azienda troviamo: *"Valore delle risorse umane"; "Integrità del capitale sociale, nei confronti degli investitori e dei terzi" e "Tutela dell'ambiente"*.

L'azienda A, secondo il giudizio dei giudici mostra uno scarso orientamento personalista.

L'azienda B si contraddistingue per un forte orientamento interpersonale. Nella presentazione dell'azienda riportata sul sito internet aziendale si evince un forte interesse sia per il dipendente sia per gli stakeholder esterni: *"Coinvolgere e sensibilizzazione tutto il personale, affinché ogni dipendente sia consapevole del proprio ruolo nell'ambito aziendale sia con riferimento agli obiettivi correlati alla qualità del prodotto sia con riferimento agli obiettivi ambientali"; "Perseguire il pieno soddisfacimento di tutte le parti terze interessate rispettando gli obiettivi di cui sopra ed assicurando inoltre la massima soddisfazione nella*

*comunicazione, sia in fase contrattuale che nel caso di reclami".*

Nel documento sulla politica di qualità si nota un forte interesse dell'azienda nei confronti dell'ambiente: *"Prevenire ogni forma di inquinamento e minimizzare gli sprechi di risorse idriche ed energetiche, nonché ridurre o prevenire l'impatto ambientale in tutte le fasi di produzione privilegiando logiche di riutilizzo, riciclo dei materiali, raccolta differenziata e comunque il corretto smaltimento dei rifiuti, nonché assicurare un adeguato monitoraggio dei parametri ambientali significativi, al fine di migliorare con continuità l'efficacia del sistema integrato".*

L'azienda B possiede uno scarso orientamento al servizio e un altrettanto scarso orientamento personalista.

I risultati riguardanti l'azienda C mostrano un'organizzazione che rispetto alle altre due si contraddistingue per un forte orientamento personalista. Nel manifesto sull'identità aziendale si legge: *"La piena espressione di queste caratteristiche nei comportamenti di ciascuno di Noi renderanno la Nostra nuova Identità un elemento di forte differenziazione all'interno di un mercato povero di contenuti e povero nella proposta. Ci renderà straordinari, unici e riconoscibili e non potrà che portarci al successo".*

L'azienda C si contraddistingue, anche, per un moderato orientamento interpersonale. Sempre nel manifesto d'identità aziendale si legge: *"I contenuti del MIA (Manifesto d'Identità Aziendale) evidenziano l'importanza della centralità della "persona-cliente", "persona-azienda" e della "risorsa umana" come Persona. Il concetto affermato in questo principio è di vitale importanza, sarà alla base di tutte le nostre politiche e non dovrà mai essere disatteso o abbandonato".*

Infine l'azienda C dall'analisi dei documenti aziendali selezionati si caratterizza come un'organizzazione con uno scarso orientamento al servizio.

## **7. Analisi dei dati**

I risultati dell'analisi finora compiuti hanno permesso di associare un particolare orientamento identitario ad ognuna delle tre aziende. In generale, così come riportato nel precedente paragrafo, è possibile associare alla prima azienda prevalentemente un orientamento al servizio, alla seconda azienda prevalentemente un orientamento interpersonale, alla terza azienda prevalentemente un orientamento personalistico. Da quanto detto sopra, è stato ritenuto idoneo considerare proprio il fattore azienda quale elemento identitario per le successive fasi di analisi.

- In una prima fase sono state calcolate le medie e le deviazioni standard di tutte le scale prese in considerazione nel presente studio, in un secondo momento sono state calcolate le correlazioni tra le dimensioni mediante il coefficiente di correlazione  $r$  di Pearson.
- In una fase successiva sono state condotte delle analisi univariate della varianza allo scopo di valutare eventuali differenze significative nelle variabili rispetto alle tre aziende.

Per l'analisi statistica è stato utilizzato l'applicativo SPSS, versione 13.0 per Windows.

Infine è stato testato un modello di equazioni strutturali (Figura 1) per variabili latenti attraverso il software statistico AMOS 10. I parametri del modello sono stati stimati con il metodo della massima verosimiglianza; per valutare la bontà di adattamento sono stati presi in considerazione, seguendo Hu e Bentler (1999), i seguenti indici:

- il rapporto tra il valore del  $X^2$  e i gradi di libertà, indice di un'adeguata parametrizzazione, considerato accettabile se compreso tra 1 e 3 (Carmines e McIver, 1981);
- la versione standardizzata della radice quadrata della media dei residui al quadrato (SRMR: Hu & Bentler, 1999), considerata soddisfacente se pari o inferiore a .08;
- l'indice di fit comparativo (CFI: Bentler, 1990), considerato accettabile se assume valori uguali o superiori a .90;
- il Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA: Steiger, 1990), misura della discrepanza tra il modello ipotizzato e i dati per grado di libertà; valori dell'indice uguali o inferiori a .08 rappresentano un adattamento soddisfacente;
- Il Non Normed Fit Index (NNFI: Tucker e Lewis, 1973), indicativo di quanto meglio il modello ipotizzato si adatti ai dati in confronto al modello di indipendenza; i suoi valori sono ritenuti accettabili quando superiori a .90.

## **8. Risultati**

Sono stati complessivamente restituiti 176 questionari debitamente compilati di cui 68 (38,6%) provenienti dall'azienda A, 35 (19,9%) dall'azienda B e 73 (41,5%) dall'azienda C.

*Sesso:*

I maschi sono la maggioranza in tutte e tre le aziende. Nell'azienda A i maschi sono il 91,2% dei dipendenti, le femmine l'8,8%; nell'azienda B i maschi sono l'85,7% e le femmine sono il restante 11,4%, nell'azienda C i maschi sono l'89% mentre le femmine sono l'11%.

*Titolo di Studio:*

Nelle tre aziende la maggioranza dei dipendenti possiede un

titolo di studio non universitario. Nell'azienda A il 13,6% dei dipendenti possiede un titolo di studio universitario, il restante 86,4% un titolo di studio non universitario; nell'azienda B l'11,8% dei dipendenti possiede un titolo di studio universitario mentre il restante 88,2% possiede un titolo di studio non universitario; nell'azienda C il 69,9% dei dipendenti possiede un titolo di studio universitario mentre il restante 30,1% possiede un titolo di studio non universitario.

*Tipologia contrattuale:*

Nelle tre aziende il contratto a tempo indeterminato è la tipologia contrattuale prevalente. Nell'azienda A il 96,9% del personale intrattiene un contratto a tempo indeterminato, mentre nell'azienda B e C la stessa tipologia contrattuale riguarda rispettivamente il 63,6% e l'86,3% dei dipendenti. Solo una piccola percentuale dei dipendenti delle tre aziende è, pertanto, impegnata con una tipologia contrattuale a tempo determinato

*Regime Orario:*

Nelle tre aziende il tempo pieno è il regime orario prevalente. I dipendenti impegnati a tempo pieno sono: nell'azienda A il 97,1%, nell'azienda B il 97% e nell'azienda C l'89%. Solo una piccolissima parte dei dipendenti delle tre aziende è impegnata con un contratto part-time.

*Anzianità di servizio:*

Nell'azienda A il 29,2% dei dipendenti dichiara un'anzianità di servizio al di sotto dei 15 anni, il restante 70,8% del personale dichiara un'anzianità di servizio al di sopra dei 15 anni; per l'azienda B il 55,9% dei dipendenti risulta posizionato con anzianità di servizio al di sotto dei 15 anni, il restante 44,1% del personale dichiara un'anzianità di servizio superiore ai 15 anni. Per l'azienda C il dato risulta non dichiarato.

*Inquadramento organizzativo:*

Nell'azienda A l'8,5% dei dipendenti è inquadrato con la

qualifica di dirigente e di quadro, il rimanente 91,5% del personale è inquadrato tra le qualifiche di impiegato e di operaio; per l'azienda B l'8% dei dipendenti è inquadrato con la qualifica di dirigente e di quadro, il rimanente 92% del personale è inquadrato tra le qualifiche di impiegato o di operaio. Per l'azienda C il dato risulta non dichiarato.

Tabella 7. Correlazioni tra le variabili

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
(1) Identificazione	1												
(2) Salute fisica	-,014	1											
(3) Salute psichica	-,027	,663**	1										
(4) Soddisfazione	,237**	-,394**	-,395**	1									
(5) Turnover	-,058	,229**	,355**	-,331**	1								
(6) Cultura	,209**	-,419**	-,403**	,512**	-,346**	1							
(7) Carriera	-,166*	,417**	,400**	-,530**	,321**	-,670**	1						
(8) Ruolo	-,159*	,467**	,438**	-,550**	,339**	-,658**	,718**	1					
(9) Autonomia	,224**	-,310**	-,299**	,301**	-,304**	,605**	-,506**	-,503**	1				
(10) Work Life Bal.	,072	,412**	,381**	-,191*	,256**	-,195**	,168*	,285**	-,185*	1			
(11) Sicurezza	,171*	-,383**	-,269**	,316**	-,186*	,678**	-,467**	-,498**	,378**	-,046	1		
(12) Carico	,132	,488**	,441**	-,309**	,255**	-,369**	,261**	,366**	-,198**	,585**	-,229**	1	
(13) Orario	,026	,393**	,350**	-,321**	,325**	-,210**	,175*	,309**	-,232**	,552**	-,118	,611**	1
(14) Relazioni	-,216**	,383**	,441**	-,426**	,358**	-,644**	,456**	,606**	-,542**	,286**	-,372**	,428**	,295**

\*\*p< 0,01 \*p< 0,05

L'analisi delle intercorrelazioni tra le variabili prese in considerazione dal presente studio (tabella 7) mostra che l'identificazione, tra gli outcome di benessere, correla positivamente solo con il turnover ( $r=,237$ ,  $p<,005$ ); mentre per quanto riguarda i fattori del risk index l'identificazione risulta significativamente correlata con i fattori: cultura ( $r = ,209$ ,  $p<,005$ ), carriera ( $r=-,166$ ,  $p<,001$ ), ruolo ( $r=-,159$ ,  $p<,001$ ), autonomia ( $r=,224$ ,  $p<,005$ ), sicurezza ( $r=,171$ ,  $p<,001$ ), relazioni ( $r=-,216$ ,  $p<,005$ ). Tutte le scale del risk index sono significativamente correlate le une con le altre eccetto la scala sicurezza che non correla significativamente con le scale work life balance e orario.

Prima di procedere alle analisi univariate della varianza è stata valutata la normalità delle variabili attraverso i test di asimmetria e curtosi. Nessuna variabile viola i criteri di normalità.

Come si evince dalla tabella 8 i risultati dell'ANOVA mettono in evidenza che tutte le scale del risk index presentano differenze significative rispetto alla tre aziende eccetto la scala "relazioni". I Test post hoc hanno messo in evidenza che:

- l'azienda A presenta un indice di rischio medio alto in autonomia ( $M=3,30$ ;  $F=4,266$ ;  $p<,005$ ) e sicurezza ( $M=3,77$ ;  $F=7,599$ ;  $p <,005$ ). Le scale in cui, comunque, presenta punteggi significativamente maggiori delle altre due organizzazioni con cui è messa a confronto sono ruolo e carriera.
- l'azienda B presenta un indice di rischio alto nella cultura ( $M=4,06$ ;  $F=18,590$ ;  $p<,005$ ), nell'autonomia ( $M=3,72$ ;  $F=4,266$ ;  $p<,005$ ) e nella sicurezza ( $M=4,39$ ;  $F=7,599$ ;  $p<,005$ ). Tutte e tre le scale in cui presenta criticità sono anche quelle con i punteggi peggiori se confrontati con le altre due aziende.
- l'azienda C presenta un indice di rischio medio alto nella

cultura ( $M=3,43$ ;  $F=18,590$ ;  $p<,005$ ), nell'equilibrio lavoro vita privata ( $M=2,92$ ;  $F=22,220$ ;  $p<,005$ ) e nell'orario di lavoro( $M=2,83$ ;  $F=18,453$ ;  $p<,005$ ). Queste ultime due scale presentano tra l'altro i punteggi peggiori se confrontati con le altre due organizzazioni.

Tabella 8. Media, DS, delle variabili del risk index nelle tre aziende, test F e  $\eta^2$

<b>Indicatori</b>	<b>Azienda</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b><math>\eta^2</math></b>
<b>Cultura</b>	A	3,03 <sup>b</sup>	0,88	18,590	,000	,177
	B	4,06 <sup>a</sup>	0,64			
	C	3,43 <sup>ab</sup>	0,82			
<b>Carriera</b>	A	3,06 <sup>a</sup>	0,84	10,722	,000	,110
	B	2,24 <sup>b</sup>	0,79			
	C	2,80 <sup>ab</sup>	0,89			
<b>Ruolo</b>	A	2,40 <sup>a</sup>	0,72	3,565	,030	,040
	B	2,02 <sup>b</sup>	0,56			
	C	2,38 <sup>a</sup>	0,80			
<b>Autonomia</b>	A	3,30 <sup>b</sup>	0,89	4,266	,016	,047
	B	3,73 <sup>a</sup>	0,76			
	C	3,28 <sup>b</sup>	0,70			
<b>Work life balance</b>	A	2,37 <sup>b</sup>	0,56	22,220	,000	,204
	B	2,33 <sup>b</sup>	0,57			
	C	2,93 <sup>a</sup>	0,54			
<b>Sicurezza</b>	A	3,78 <sup>a</sup>	0,83	7,599	,001	,081
	B	4,39 <sup>b</sup>	0,75			
	C	4,12 <sup>b</sup>	0,77			
<b>Carico</b>	A	2,79 <sup>b</sup>	0,81	5,798	,004	,063
	B	2,36 <sup>a</sup>	0,76			
	C	2,86 <sup>b</sup>	0,63			
<b>Orario</b>	A	2,17 <sup>a</sup>	0,68	18,453	,000	,176
	B	2,09 <sup>b</sup>	0,68			
	C	2,84 <sup>a</sup>	0,85			
<b>Relazioni</b>	A	1,98	0,68	2,687	,071	,030
	B	1,72	0,57			
	C	1,77	0,64			

La successiva fase di analisi non ha messo in evidenza

differenze significative nel livello di identificazione tra le aziende. Tale confronto è risultato, infatti, non significativo. La tabella 9 riporta i punteggi relativi all'identificazione nelle tre aziende coinvolte nella ricerca.

Tabella 9 Medie e deviazione standard dell'identificazione nelle tre aziende

Azienda	Media	DS
A	4,51	1,52
B	4,70	1,38
C	4,96	1,21

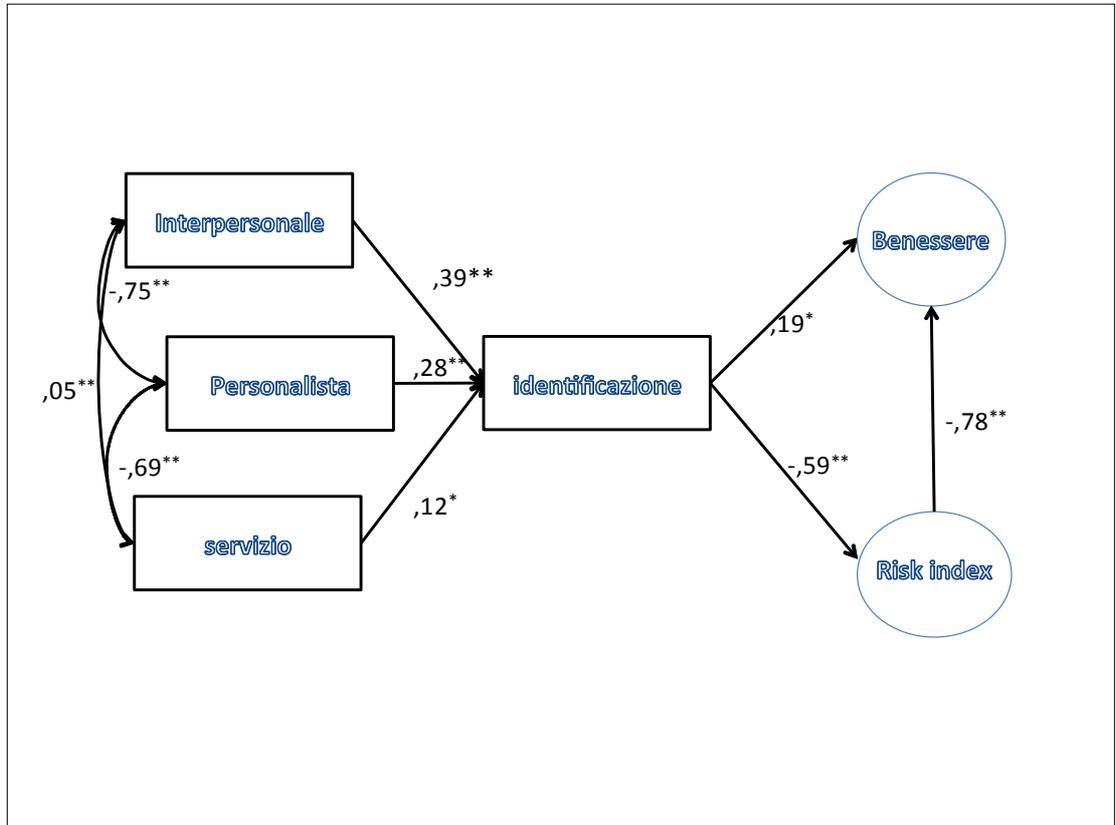
La tabella 10 mostra le differenze statisticamente significative delle scale precedentemente individuate come outcome di benessere organizzativo nelle tre aziende. Come si evince dalla tabella le differenze statisticamente significative riguardano solo le scale soddisfazione e turnover. Nello specifico l'analisi della tabella 18 mette in evidenza che:

- l'azienda A presenta un basso livello di soddisfazione (M=6,55; F=3,92; p<,005) ed un alto livello di turnover (M=1,84; F=4,598; p<,005)
- l'azienda B presenta un livello di soddisfazione (M=7,8; F=3,923; p<,005) maggiore rispetto altre due aziende e una minore intenzione di lasciare il proprio posto di lavoro (M=1,57; F=4,598; p<,005) da parte dei suoi dipendenti.
- l'azienda C presenta un basso livello di soddisfazione (M=6,75; F=3,92; p<,005) ed un alto livello di turnover (M=2,15; F=4,598; p<,005)

Tabella 10. Media, deviazione standard delle variabili outcome di benessere nelle tre aziende, test F,  $\eta^2$

<b>Outcome di Benessere</b>	<b>Azienda</b>	<b>Media</b>	<b>DS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b><math>\eta^2</math></b>
<b>Salute fisica</b>	A	2,13	0,97	,590	,556	,007
	B	1,97	0,64			
	C	2,14	0,78			
<b>Salute psichica</b>	A	1,71	0,75	,679	,508	,008
	B	1,65	0,53			
	C	1,81	0,68			
<b>Soddisfazione</b>	A	6,55 <sup>a</sup>	2,29	3,923	,022	,043
	B	7,81 <sup>b</sup>	1,79			
	C	6,75 <sup>a</sup>	2,36			
<b>Turnover</b>	A	1,84 <sup>ab</sup>	0,92	4,598	,011	,050
	B	1,57 <sup>a</sup>	0,74			
	C	2,15 <sup>b</sup>	1,09			

Figura1. Stima dei parametri strutturali del modello ipotizzato. I coefficienti sono espressi nella loro forma standardizzata. Per parsimonia, sono omessi dalla rappresentazione grafica le variabili osservate (\*  $p < ,01$ ; \*\* $p < ,05$ )



Sono stati testati due modelli di mediazione: uno parziale e l'altro totale. Il primo modello presenta un buon adattamento ai dati:  $X^2=270,72$ ,  $df= 107$ ;  $p=,000$ ;  $X^2/df= 2,53$ ;  $SRMR= ,08$ ;  $CFI=,93$ ;  $RMSEA= ,08$ ;  $NNFI=,91$ . Tale modello prevede che l'identificazione media la relazione sia tra orientamenti e risk index sia tra orientamenti e benessere organizzativo.

Il secondo modello prevede, invece, che l'identificazione media solo la relazione tra orientamenti identari e risk index. Tale modello presenta un minor adattamento ai dati:  $X^2=275,55$ ,  $df= 108$ ;  $p=,000$ ;  $X^2/df= 2,55$ ;  $SRMR= ,09$ ;  $CFI=,92$ ;  $RMSEA= ,09$ ;  $NNFI= ,88$ .

La differenza tra i due modelli di mediazione risulta essere  $X^2 \text{ tot} - X^2 \text{ par} = 4,83$ ;  $p < ,05$

L'analisi dei residui standardizzati e degli indici di modifica con valore di  $t$  più basso mostra che non è possibile migliorare ulteriormente i modelli inserendo ulteriori legami tra le variabili presenti nei modelli.

Passando a considerare i parametri strutturali, come si può notare dalla figura 1 l'orientamento personalista correla significativamente e negativamente con l'orientamento interpersonale ( $\beta=-,75$ ;  $p<,05$ ). Ciò è facilmente comprensibile se si pensa che i due orientamenti sono concettualmente opposti. Inoltre l'orientamento personalista correla significativamente e negativamente anche con l'orientamento al servizio ( $\beta=-,69$ ;  $p<,05$ ). L'analisi delle stime riguardanti l'identificazione, mostrano che la stessa correla significativamente e positivamente sia con l'orientamento interpersonale ( $\beta=,39$ ;  $p<,05$ ) che con l'orientamento personalistico ( $\beta=,28$ ;  $p<,05$ ). Entrambi gli orientamenti hanno, pertanto, un'influenza sull'identificazione. Minore è, invece, la correlazione dell'identificazione con l'orientamento al servizio ( $\beta=,12$ ;  $p<,01$ ). Infine l'identificazione correla negativamente ( $\beta=-,59$ ;  $p<,05$ ) con il risk index e positivamente con il benessere ( $\beta=,19$ ;  $p<,01$ ). Infine, in linea con la letteratura, il risk index correla negativamente con il benessere ( $\beta=-,78$ ;  $p<,05$ ). Ciò significa che più è alto il rischio psicosociale, minore è il livello di salute psicofisica del dipendente.

## **9. Discussioni**

L'ipotesi principale del presente studio consisteva nel verificare se esiste una relazione tra l'identità di un'azienda e il benessere organizzativo dei suoi dipendenti.

Come postulato da Trentini (1990) la coerenza tra processi aziendali esterni ed interni risulta oggi sempre più una prerogativa che non può essere disattesa dalle aziende che vogliono preservare i loro dipendenti e conservare i loro

clienti. Inoltre la coerenza valoriale tra quanto l'azienda comunica all'esterno e il modo il cui si relazione con i suoi dipendenti è una delle dimensioni indagate dal modello di Hatch e Schultz (1997 e 2001) e di quello di Balmer (1999). Entrambi i modelli prevedono come disfunzionale un gap tra ciò che l'azienda è in realtà e come essa è comunicata e presentata all'interno e all'esterno.

Per misurare tale coerenza, a mio avviso, risulta fondamentale poter classificare l'identità di un'organizzazione all'interno di una categoria esplicativa. Uno degli obiettivi raggiunti nel presente lavoro è stato proprio la costruzione di una categorizzazione che fosse in grado di distinguere le aziende in base alle loro caratteristiche identitari.

Molti studi (Balmer 1996; Hatch e Schultz 1997, 2001; Knox e Bickerton 2003) si sono occupati di come svelare l'identità di una specifica organizzazione. Obiettivo senza dubbio molto utile per attuare cambiamenti nella cultura e nell'immagine che un'azienda mostra ai suoi stakeholder. Pochi studi invece si sono dedicati ad individuare una tassonomia utile a permettere un confronto tra diverse forme di identità organizzativa.

Nel presente studio tale categorizzazione ha portato all'individuazione di tre orientamenti identitari che in letteratura risultano ricorrenti ma che non avevano trovato ancora una cornice comune ed inoltre, aver suddiviso le aziende in tre differenti orientamenti identitari è stato funzionale per le successive fasi di analisi.

Tali orientamenti identitari, infatti, in un secondo momento, sono stati confrontati con il livello di benessere organizzativo dei dipendenti delle tre aziende. Così facendo il presente lavoro ha messo in relazione due concetti usualmente appartenenti a settori di studio e di ricerca diversi, quelli del marketing e quelli della psicologia delle organizzazioni.

I risultati del presente studio, seppur con le dovute limitazioni

del caso, a conferma delle ipotesi, suggeriscono che esistono livelli di benessere differenti in organizzazioni con identità organizzativa differente.

Nello specifico i risultati hanno evidenziato che un *orientamento identitario personalista* tipico di un'organizzazione che tiene poco in considerazione i propri stakeholder interni ed esterni presenta livello di rischio medio alto proprio nelle dimensioni (equilibrio vita privata/lavoro e orario) che per essere rese ottimali prevedono un ascolto dal basso cioè del management nei confronti dei propri dipendenti. Tali dimensioni sono critiche quando le esigenze del personale sono poco ascoltate ed ai dipendenti non viene lasciato abbastanza spazio per essere flessibile e poter gestire i tempi di lavoro e personali in modo autonomo.

Non sorprende al contrario che delle tre aziende quella che mostra punteggi significativamente maggiori in termini di soddisfazione e conseguentemente minori richieste di turnover sia proprio l'azienda che nella precedentemente fase di analisi è stata identificata con un *orientamento di tipo interpersonale*. L'ascolto delle esigenze del personale e degli stakeholder organizzativi fa sì che in un'azienda con questo tipo d'identità il personale si senta più soddisfatto e meno desideroso di cambiare lavoro.

L'analisi dei risultati mostra inoltre come il livello di benessere complessivo dell'azienda individuata con un'identità prevalentemente *orientata al servizio* non sia particolarmente basso; l'analisi dettagliata mostra, comunque, che questo tipo di orientamento influisce in aspetti quali lo stress collegato al ruolo e le poche possibilità di sviluppo professionale dei dipendenti di tale azienda. In aziende con questo tipo di orientamento i dipendenti sono scelti, formati, motivati, secondo una mentalità che può essere chiamata mentalità di servizio. Quest'ultima possiede contenuti soggettivi e psichici superiori a quella privata che però nella

prassi puntualmente sono mortificati da regole e norme obiettive. I risultati di questo studio confermano che l'orientamento al servizio limitalo sviluppo lavorativo e professionale del dipendente (poco valorizzato per il suo operato lavorativo) e comporta stress nel dipendente in quanto esso ha poca chiarezza sugli obiettivi e poca consapevolezza del ruolo da svolgere all'interno della propria organizzazione.

In linea con quanto ipotizzato, i risultati di tale studio consentono, inoltre, di confermare l'ipotesi che l'identificazione svolga un effetto di mediazione nella relazione tra identità e benessere. I dati mostrano, nello specifico, che l'identificazione ha un effetto di mediazione parziale nella relazione sopracitata. Maggiori livelli di identificazione del dipendente con la sua azienda, infatti, generano minori livelli di rischio psicosociale e maggiori livelli di benessere.

## **10. Limitazioni e Implicazioni**

Le limitazioni del presente studio sono principalmente due. La prima limitazione riguarda l'esiguo numero di aziende coinvolte e riconducibili ad un numero limitato di settori produttivi e ad una stessa area geografica. Ulteriori ricerche dovrebbero utilizzare un campione più ampio di organizzazioni, non solo per migliorare la generalizzabilità dei risultati, ma anche per valutare le differenze tra diversi tipi di imprese appartenenti a settori ed aree geografiche diverse.

La seconda limitazione consiste nell'aver svolto un etero-valutazione dell'identità organizzativa da parte di giudici esterni alle tre aziende. Risulterebbe utile in successive ricerche costruire, sulla scia dei risultati qualitativi a cui è pervenuto il presente studio, una survey attraverso la quale il

dipendente possa autovalutare l'identità della propria organizzazione.

I risultati di tale lavoro implicano per le aziende una maggiore attenzione agli aspetti identitari, non solo perché questi si ripercuotono sull'immagine che i clienti hanno dell'azienda ma anche perché, possedere un particolare orientamento identitario comporta delle ripercussioni anche sui processi interni e più precisamente sul benessere organizzativo dei propri dipendenti. Più esattamente i risultati di questo studio sembrerebbero dimostrare che un orientamento identitario interpersonale che si traduce per le aziende in una grande attenzione verso i propri stakeholder, che siano interni piuttosto che esterni, comporta livelli di soddisfazione lavorativa maggiori e nel complesso minori livelli di stress psicosociale per i dipendenti.

Sarebbe auspicabile, per chi si occupa di gestire le risorse umane, attenzionare maggiormente il ruolo che svolge l'identificazione all'interno delle dinamiche organizzative, in quanto, per migliorare il benessere dei dipendenti, non solo è utile agire su dimensioni organizzative interne (carico di lavoro, l'orario lavorativo e la sua flessibilità, l'autonomia nello svolgimento delle mansioni lavorative ecc.), ma è necessario aumentare, come leva strategica di miglioramento globale, il livello di identificazione del dipendente con la realtà aziendale ove opera.

A livello manageriale e pratico, i risultati implicano, per le organizzazioni di lavoro, che i processi organizzativi interni ed esterni siano uniformati, ottimizzati e resi coerenti in quanto, tale coerenza ha ripercussioni sullo stato di salute e di benessere organizzativo dell'azienda. Potrebbe essere auspicabile, a tal fine, assegnare la gestione dei processi organizzativi esterni ed interni sotto la direzione di un'unica posizione organizzativa o comunque a professionalità appartenenti alla stessa unità organizzativa.

## **RIFERIMENTI:**

Albert, S., Ashforth, B.E., & Dutton, J.E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25, (1), 13-17.

Albert, S., & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295 Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement, antecedent of affective, continuance, normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allvesson, M. (1990). Organisation: from substance to image, *Organisation Studies*, 11. 373-394

Ashforth, B.E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Ashforth, B.E., & Johnson, S.A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds), *Social identity processes in organizational contexts*. (31-48) Ann Arbor, MI: Taylor & Francis.

Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14,(1), 20–39.

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organizational*, New York: Wiley.

Baccarani, C., & Golinelli, G. (1992). L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia, *Sinergie*,29.

Baker, D.B. (1985).The study of stress at work. *Annual Review of Public Health*, 6, 367-381.

Baker, M.J., & Balmer, J.M.T. (1997). Visual Identity: Trappings or Substance? *European Journal of Marketing*, 31, (5). 366-382

Bakker, A.B., & Demerouti E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*,22, (3), 309-328.

Balmer, J.M.T. (1999). Corporate identity. In M.J. Baker (Ed.), *Encyclopaedia of Marketing*. IEIBM, London, Thomson Business Press.

Balmer, J.M.T. (2001).Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of marketing*, 35, (3). 248-291

Balmer, J.M.T. (2002). Of Identities Lost and Found. *Studies of Management & Organisation*, 32,(3).

Balmer, J.M.T., &Gray, E.R.(2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4. 256-261

Balmer, J.M.T, & Soenen, G.B. (1999).The ACID Test of Corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15. 69-92

Balmer, J.M.T., & Van Riel, C.B.M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31, (5/6). 340-360

Bellotto, M., & Trentini, G. (1990). *Culture organizzativa e formazione*. Milano: Franco Angeli.

Berg, P.O. (1985). Organization change as a symbolic transformation process. In Frost, Moore, Louis, Lundberg e Martin (Eds), *Reframing organizational culture* (281-300), Beverly Hills, CA, Sage

Bergami, M. (1994). Identificazione organizzativa e immagine del prodotto. *Economia & Management*, 6.

Bergami, M. (1996). *L'identificazione con l'impresa, comportamenti individuali. Processi organizzativi*. Roma:La Nuova Italia Scientifica.

Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.

Bernstein, D. (1986). *Company image and reality, a critique of corporate Communication*. Eastbourne: Holt Reinhart and Winston.

Brickson, S.L. (2005). Organizational identity orientation: forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50, (4), 576-609.

Brikigt, K., & Stadler, M. M. (1986). *Grundlagen, Funktionen und Beispielen (Corporate Identity)*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg.

Brioschi, E.T. (2005). *Communicative business. Il governo dell'azienda e della sua comunicazione nell'ottica della complessità. Milano: Vita e Pensiero.*

Brown, R. (1988). *Group processes: Dynamics within and between groups*. Oxford, UK: Blackwell.

Brown, A.D., & Starkey, K. (2002). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25, 102–120.

Carmines, E., & McIver, J. (1981). Analyzing models with unobserved variables: analysis of covariance structure. In G. Bohnrnstedt & E. Borgatta (Eds.), *Social measurement* (65-115). Newbury Park (CA): Sage.

Christensen, L.T., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited. *European Journal of Marketing*, 35, 292–315.

Christensen, L.T., & Cheney, G. (2000). Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game. In M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen, (Eds.), *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand.*(246-271) Oxford: Oxford University Press.

Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychosocial measurement*, 10, (1) 18-38

Cooper, C.L. (1998). *Theories of organizational stress*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Cooper C.L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature to coronary heart disease and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.

Corley, K.G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57, (9). 1145-1177

Corley, K. G., Gioia, D. A., & Fabbri T. M. (2000). Organizational identity in transition over time. *Trends in Organizational Behavior*, 7, 95-110.

Coda, V. (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia d'impresa*. Torino:Giappichelli.

Coda, V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*. Torino:Utet

Cohen, J. (1960) .A coefficient of agreement for nominal scale. *Educational and Psychological Measurement*, 10, (1), 37-46.

Cox, T. & Griffiths, A. (1995). The nature and measurement of work stress: Theory and practice. In J. Wilson, E.N. Corlett, *The evaluation of human work: A practical ergonomics methodology* (783-803). London: Taylor & Francis.

Cox, T., & Griffiths, A. (1996). Assessment of psychosocial hazards at work. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst, & C.L.

Cooper, *The handbook of work and health psychology*. Chichester, UK: Wiley & Sons.

Cox, T, Griffiths, A., & Rial-González E. (2000). *Research on work related stress*. Belgio: European Agency for Safety and Health at Work.

De Carlo, N.A. (2006), Dimensioni immateriali del lavoro: il ruolo del benessere organizzativo. In N.A. De Carlo, G. Luzzato, *Il carisma al servizio della salute*, 85-111. Milano: Franco Angeli.

De Jonge, J., & Dormann, C. (2003). The Disc Model: Demand-induced strain compensation mechanisms in job stress. In M.F. Dollard, A.H. Winefield, & H.R. Winefield, *Occupational Stress in the Service Professions*, (43-74) London: Taylor and Francis.

De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the Triple-Match Principle. *Journal of Applied Psychology*, 91, (6), 1359-1374.

Di Maria, F., & Lavanco, G. (2000). *Psicologia, gruppi, formazione. Idee e strumenti per promuovere il cambiamento e costruire le competenze*. Milano: Franco Angeli.

Dowling, G.R. (1986). Managing your corporate image. *Industrial Marketing Management*, 15. 101-109

Dutton, J.E., & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994).

Organizational image, member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

Earnest, R.E. (2000). *Making safety a basic value*, Professional Safety.

Elsbach, K. D. (2003). Relating physical, environment to self-categorizations: identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48, 622–654.

Elsbach, K., & Kramer, R.M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41, (3). 442-476

Finn, D. (1961), The price of Corporate vanity. *Harvard Business Review*, 39, (7). 135-143

Fombrun, C.J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 2.233-258

Foreman, P., & Whetten, D.A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13, (6). 618-635

French, J.R.R, Rogers, W., & Cobb S. (1974). A model of person-environment fit. In G.V. Coelho, D.A. Hamburg, & J.E. Adams, *Coping and adaptation*, (313-366) New York: Basic Books.

Gardell, B. (1971). Alienation and mental health in the modern industrial environment. In L. Levi, *Society, stress*,

*and disease: Vol.1.The psychosocial environment and psychosomatic diseases: Proceedings of an international interdisciplinary symposium held in Stockholm, Oxford University Press.*

Gautam, T., van Dick R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concept. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.

Gabassi, P.G. (2008). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.

Gergen, K.J., (1994). *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Cambridge: Harvard University Press.

Gioia, D.A. (1998). From individual to organizational identity. In D.A. Whetten, & P.C. Godfrey, *Identity in organizations: Building theory through conversations: (17-31)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gioia, D.A., Schultz, M., & Corley K.G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25, 63-81.

Gioia, D.A., & Thomas, J.B. (1996). Identity, image and issue interpretation: sensemaking academic administration. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.

Glasgow, R.E., & Terborg, J.R. (1988). Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56. 365-373

Glynn, M.A. (2000). When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11, 285–298.

Golinelli, G. M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*. Padova:Cedam.

Gray, E.R., & Smeltzer, L.R. (1985). SMR Forum: Corporate image - an integral part of strategy, *Sloan Management Review*, 73-78

Grunig, J.E. (1993). Image and substance: from symbolic to behavioural relationships. *Public Relations Review*, 19, (2). 121-139

Hansen, L.L. (2000). The architecture of safety excellence, *Professional Safety*, 45. 26-29

Harquail, C.V., (1998). Organizational identification and the “whole person”: Integrating affect, behavior, and cognition. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*:(223-231). Thousand Oaks, CA: Sage.

Harris, R.A. (1958). How creativity in marketing can develop the image that counts: the consumer demand image, *Advertising Age*,29, (7).

Hatch, M. J., & Schultz M. (1997). Relation between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, (5/6).

Hatch, M.J., & Schultz M. (1997). A European view on corporate identity. An interview with Wally Olins. *Journal of Management inquiry*, 6, (4). 330-339

Hatch M. J., Schultz M., (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79, (2), 129-134

Hatch, M.J., & Schultz M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*, 58, (8). 989-1018

Hennessy, J., & West, M.A. (1999). Intergroup behavior in organizations: A field test of social identity theory, *Small Group Research*, 30, 361–382.

Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629-643.

Holten, L.M. (1996). *The value of a mission statement*. Copenhagen :Bergo

Hogg, M.A., & Turner J.C. (1987). Intergroup behavior, self-stereotyping, the salience of social categories. *British Journal of Social Psychology*, 26, 225-240.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Ilgén, D.R., & Swisher S.N. (1989). An integrated approach to health in the workplace. In E.M. Welch (ed.), *Strategies for lower costs and reducing workers' suffering*. LPR Publications.

Invernizzi, E. (2004). *RP e comunicazione aziendale*. Sviluppo & Organizzazione.

Johnson, J.V. (1989). Control, collectivity and the psychosocial work environment. In S.L. Sauter, J.J. Hurrell & C.L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Kammerer, J. (1988). *Beitrag der Produkt politikzur Corporate Identity*, Muenchen, GBI Verlag

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285-308.

Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working life*. New York: Basic Books.

Kennedy, S.H. (1977). Nurturing Corporate images. Total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, 11 (1). 119-164

Knox, S., Bickerton D. (2003). The Six Conventions of Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, 37, (7/8). 998-1016

Kessler, T., & Hollbach, S. (2005). Group-based emotions as determinants of ingroup identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 677-685.

Kreiner, G., Hollensbe, E. & Sheep, M. (2006). On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual

and organizational identities. *Human Relations*, 59 (10), 1315-1341.

Kreiner, G., Hollensbe, E. & Sheep, M. (2006). Where is the "Me" Among the "We"? Identity Work and the Search for Optimal Balance. *Academy of Management Journal*, 49, (5), 1031–57.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Comportamento organizzativo*. Milano :Apogeo.

Kornauser, A. (1965). *Mental Health of industrial worker*. Wiley.

Krout, K.A. (2000). Is safety really the N°1 priority? (part I and II). *Occupational Health & Safety*, 69. 7-44

Lane Keller, K. (2000). Building and managing corporate brand equity. In M. Schultz, M.J. Hatch & M.H. Larsen, *The expressive organization. linking identity, reputation and the corporate brand M.H.*, Oxford, Oxford University Press.

Lasswell, H.D. (1935). *World politics and personal insecurity*. New York, Whittlesey House.

Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. London: Oxford University Press.

Lyden, J.A., & Klengele, W.E. (2000). *Supervising organizational health. Supervision*, Burlington.

Lux, P.G.C. (1986). "Zur Durchfuehrung von Corporate identity Programmen", in K. Brikgit, & M. Stadler .*Grundlagen, Funktionen und Beispielen (Corporate*

*Identity*), VerlagModerneIndustrie, Landsberg.

Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni, their alma mater: a partial test of the reformulated model organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 103-123.

Magnani, M., Mancini, G.A., & Mayer, V. (2009). *Organizational and Psychosocial Risk Assessment*. Firenze:Giunti O.S.

March, J.& Simon, H. (1966).*Teoria dell'organizzazione*. Milano:Edizioni Comunità.

Markwick, N. & Fili, C. (1997).Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31, (5/6). 396-409

Martineau P., (1958). Sharper focus for the corporate image, *Harvard Business Review*, 6.

Mayhew, M.G. (2007). *Identity and identification in organisational contexts: Towards an interactionist perspective*. Unpublished doctoral dissertation, University of Queensland.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*, Macmillan.

Mayo, E.(1945). *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University Press.

Mead, G.H. (1934). *Mind, Self, and Society*.University of Chicago Press.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Den Berghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991-1007.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 665- 683.

Nardella, C., Deitinger, R. & Aiello, A. (2007). La rilevazione del rischio psicosociale: rassegna di metodologia e strumenti di misura. *Fogli d'informazione ISPESL, 1*, 45-53.

Olins, W. (1978). *The Corporate Personality: an Inquiry into the Nature of Corporate Identity*. London: Thames & Hudson,

Olins, W. (1989). *Corporate identity: making business strategy visible through design*. London: Thames and Hudson,

Pheiffer, G. & Ryan, L.A. (2007). *Corporate social responsibility and employee motivation and commitment*. In 13th European Congress of Work and Organizational Psychology (EAWOP). Sustainable Work: Promoting human and organizational vitality. Stoccolma.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, 513-563.

Poiesz, T.B.C. (1988). *The image concept: its place in consumer psychology and its potential for a other*

*psychological areas*. In 20th International Congress of psychology, Sidney.

Postmes, T., & Jetten, J. (Eds.). (2006). *Individuality and the group: Advances in social identity*. London: Sage.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Pratt, D. (2000). Creating healthy organizations. *CMA Management*, 74. 10-25

Pratt, M.G. & Foreman, P.O.(2000),Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25, 18–42.

Pratt, M. G. & Rafaeli, A. (1997).Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40, 862–898.

Pratt, M. G., Rockmann, K.W., & Kaufmann, J.B. (2006), Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 235- 262.

Ramanantsoa, B. (1989).*Histoire et identité de l'entreprise*, Revue Francaise de Gestion.

Raymond, J., Wood, D., Patrick, W. (1990). Psychology training in work and health. *American Psychologist*, 45, 1159-1161.

Reynolds, T.J. & Gutman, J. (1984). Advertising is image management, *Journal of Advertising research*, 24, 27-36

Riketta, M., van Dick, R., & Rousseau, D. M. (2006). Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification. *Zeitschrift für Personal psychologie*, 5, (3), 85-93.

Romano, D.F.& Felicioli, RP. (1992). *Comunicazione interna e processo organizzativo*. Milano: Raffaello Cortina.

Rosen, R.H. (1986). *Healthy companies*. American Management Association.

Rositi, F. (1988). L'analisi del contenuto. In F.Rositi, M. Livolsi, *La ricerca sull'industria culturale*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.

Rugiadini, A. (1979). *Organizzazione d'impresa*. Milano: Giuffrè.

Russo, T.C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12, 72-111.

Rutelli, P. (2001). *Società della conoscenza e dei consumi*. Milano: Franco Angeli.

Sauter, S.L., Murphy, L.R. & Hurrell, J.J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: a national strategy proposed by the national institute for occupational safety and health (NIOSH). *American Psychologist*, 45 (10), 1146-1158.

Szabo, S., Maull, E.A. & Pirie, J. (1983). Occupational Stress: Understanding, recognition and prevention. *Experientia*, 39 (10), 1057-1180.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.

Selye, H. (1973). The evolution of the stress concept. *American Scientist*, 61 (6), 692-699

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Trad. it.: *Cultura d'azienda e leadership*. Milano: Guerini, 1990.

Schein, E.H. (1987). *Process consultation: Lessons for managers and consultants*. Reading: Addison-Wesley. Trad. it.: *Lezioni di consulenza*. Milano: Raffaello Cortina, 1992.

Schein, E.H., (1998). *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati.

Schmidt, K. (1995). *The Quest for Corporate Identity*. London: Cassell

Schultz, M. & de Chernatony, L. (2002), The challenges of Corporate Branding, *Corporate Reputation Review*, 5, 241-252

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27-43.

Siegrist, J. & Theorell, T. (2006), Socio-economic position and health: The role of work and employment. In J. Siegrist & M.G. Marmot (Eds.), *Social Inequalities in Health*, (73-100). New York: Oxford University Press.

Simon, H. (1958). *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna.

Sims, R. R. & Brinkmann, J.(2002).Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics 35*, 327–339.

Smith, A.C, Organ, D.W.& Near J.P. (1983), Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied Psychology, 68*, 653-663.

Steiger, J. (1990). Structure model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioural Research, 25*, 173-180.

Stuart, H. (1994), *Exploring the corporate identity/corporate image interface*, paper presented at the Department of Marketing's First Symposium on Corporate Identity Management, University of Strathclyde, Glasgow, U.K.

Stuart, H. (1999), Toward a definitive model of the corporate identity management process, *Corporate Communications: an International Journal*,4, (4). 200-207

Sveningsson, S. & Alvesson, M.(2003). Managing Managerial Identities. *Human Relations*, 56 (10), 1163–93.

Tagliagambe, S., & Usai G. (1999). *Organizzazioni*. Milano: Giuffrè.

Tajfel, H. (1972). La categorization sociale. In S. Moscovici (Eds.) *Introduction a la psychologie sociale*. Paris:Larousse.

Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*: 61-76. London: Academic Press.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.

Tajfel, H.E., & Turner J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin, & S. Worckel, *The social psychology of intergroup relation*. Monterey: Brooks-Cole.

Tajfel, H. & Turner, J.C.(1985). J. C. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*.(7-24) Chicago, IL: Nelson-Hall

Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.

Trentini, G. (2000). *Oltre l'intervista. Il colloquio nelle organizzazioni*. Torino: ISEDI.

Walsh, K. & Gordon, G.R.(2008).Creating an individual work identity. *Human Resource Management Review* 18, (1), 46-61

Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.

Van Rekom J., Corley K., & Ravasi D., (2008), *Extending and Advancing Theories of Organizational Identity*, Corporate Reputation Review, 11 (3), 183-189

Van Riel, C.B. (1995). *Principles of corporate communications*, Hemel Hempstead, Prentice Hall.

Van Riel, C.B.M., Smidts, A. & Pruyn A. (1994), *ROIT: Rotterdam Organizational Identification Test*, working paper, First Corporate Identity Conference, Department of Marketing, Strathclyde University, Glasgow.

Verbos, A.K., Gerard, J.A., Forshey, P.R., Harding C.S., & Miller J.S., (2007). The positive ethical organization: enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. *Journal of Business Ethics*, 76, 17-33.

Voss, G.B., Cable, D.M., Voss, Z.G. (2000). Linking organizational values to relationship with external constituents: A study of a nonprofit professional theatres, *Organizational Science*, 11, (3), 330-347

Wilder, D.A. (1981) Perceiving persons as a group: categorization and ingroup relation. In D.L. Hamilton,

*Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*,  
Hillsdale, NLErlbaum.

Wilkins, A.L. (1986).Le storie organizzative come strumenti  
di controllo. In P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come  
culture*. Torino: Isedi.

Zabusky, S. E. & Barley, S.R., (1997), You can't be a stone if  
you're cement: Reevaluating the emic identities of scientists  
in organizations. In B. M. Staw and L.L. Cummings (eds.),  
*Research in Organizational Behavior*, 19, (361-404).  
Greenwich, CT: JAI Press.