

# Intervenire sull'engagement attraverso lo stress lavoro correlato: una ricerca esplorativa rivolta ai Manager



Novembre 2022

**Area Benessere Organizzativo**

*Dott. Giuseppe Carollo,*

*Dott.ssa Elisa D'Antona*

*Dott. Flavio Pacelli*

## Premesse

Abbiamo voluto esplorare in che modo i manager sono in rapporto al lavoro in questa fase, con particolare riferimento ai temi degli **obiettivi da costruire** e della **motivazione dei lavoratori**.

Durante il nostro lavoro di consulenza nella valutazione e gestione dei rischi psicosociali per grandi aziende ci siamo resi conto che il **post-pandemia ha imposto un cambiamento profondo**, determinato da diversi fattori, che tuttavia sembrano convergere verso i problemi succitati: la costruzione di obiettivi (per i manager e per i lavoratori); la motivazione dei lavoratori.

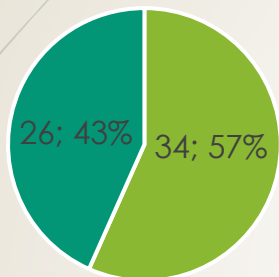
- ▶ Il questionario è stato costruito con finalità esplorativa, ovvero con l'intento di **costruire** il significato attribuito a queste dimensioni, ricorrendo all'uso di **categorie interpretative che permettano di dare significato alle relazioni tra dati**.
- ▶ Si tratta di dimensioni legate all'ambito più classico dello SLC (**stress lavoro correlato**): nel corso degli anni, abbiamo compreso che lo SLC si produce laddove percezione dei lavoratori e obiettivi organizzativi non sono in accordo, seguono strade diverse. Difatti il questionario ha utilizzato alcune dimensioni classiche dello SLC (rapporto con il cliente; collaborazione tra colleghi; rapporto con il manager; welfare; competenze; etc.) in un'ottica esplorativa volta a cogliere, al di là della presenza o assenza di alcuni fattori, le diverse modalità con cui viene percepito un certo aspetto del lavoro e in che relazione sta con gli altri.
- ▶ Siamo convinti che questo modo di procedere ci permetterà di formulare, insieme a voi, **ipotesi generali sui principali obiettivi manageriali** tipici di questa fase, ovvero quali problemi si pongono e quali possibili prospettive si possono delineare per rispondervi.

Il questionario è stato elaborato attraverso item che fanno riferimento a categorie psicosociali centrate sul rapporto individuo-contesto. Tali categorie possono essere rintracciate entro la teoria nominata “analisi della domanda” (Carli & Paniccia, 2003).

- ▶ I dati grezzi sono stati elaborati attraverso due **analisi multivariate: l'analisi delle corrispondenze multiple (ACM) e il clustering**. Queste tecniche ci permettono di vedere i dati nella loro reciproca ricorrenza, per cui mettono in evidenza modalità di risposta comuni. Questo processo di analisi permette di avere informazioni volte a **formulare ipotesi sulle “culture” dei rispondenti, ovvero sulle modalità condivise di vedere un oggetto sociale; nel nostro caso si tratta di “culture manageriali”**.
- ▶ L'ACM permette di **rappresentare la distribuzione dei dati in uno spazio**, attraverso assi fattoriali che spiegano la varianza delle risposte. I due assi fattoriali utilizzati in questo lavoro permettono di discriminare gruppi di variabili, attraverso similarità (variabili che si trovano vicine tra di loro) e dissimilarità (variabili tra di loro distanti). Le variabili che convergono verso il centro sono più trasversali e condivise da tutti. **Le variabili che si trovano sulle estremità definiscono invece posizioni nette e separate dalle altre**.
- ▶ Il **clustering permette di aggregare le risposte che hanno più probabilità di co-occorrere**, ovvero di definire modalità di risposte specifiche. Attraverso questa analisi si dà evidenza anche a quelle modalità di risposta che convergono verso il centro degli assi fattoriali (vedremo che il Cluster 1, il più corposo, è piuttosto centrale). Abbiamo poi posizionato i Cluster entro il piano fattoriale, così da rendere più agevole l'interpretazione dei risultati. **Le relazioni che si possono ipotizzare tra spazio fattoriale e Cluster permettono di costruire la “cultura locale” del gruppo di partecipanti**.

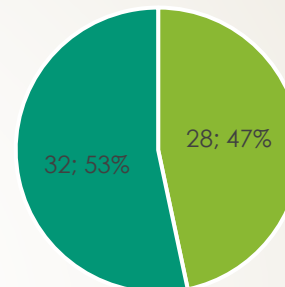
# Il campione – variabili illustrative

## Manager



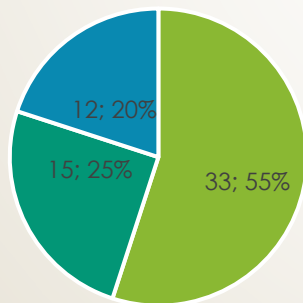
■ Middle manager ■ Top manager

## Genere



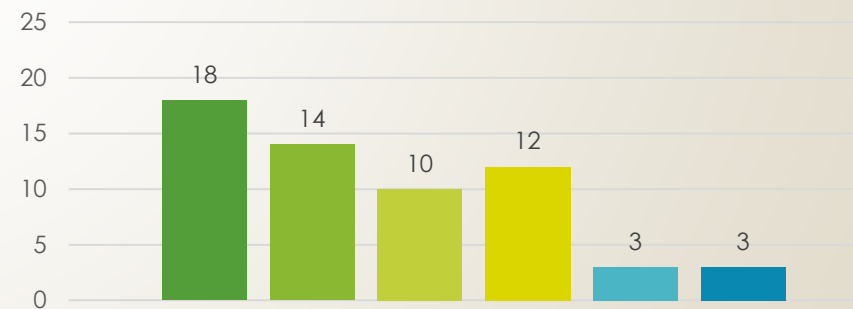
■ Donna ■ Uomo

## Composizione Squadra



■ Squadra < 10 lavoratori  
■ Squadra > 10 lavoratori  
■ Squadra > 50 lavoratori

## Settore di riferimento

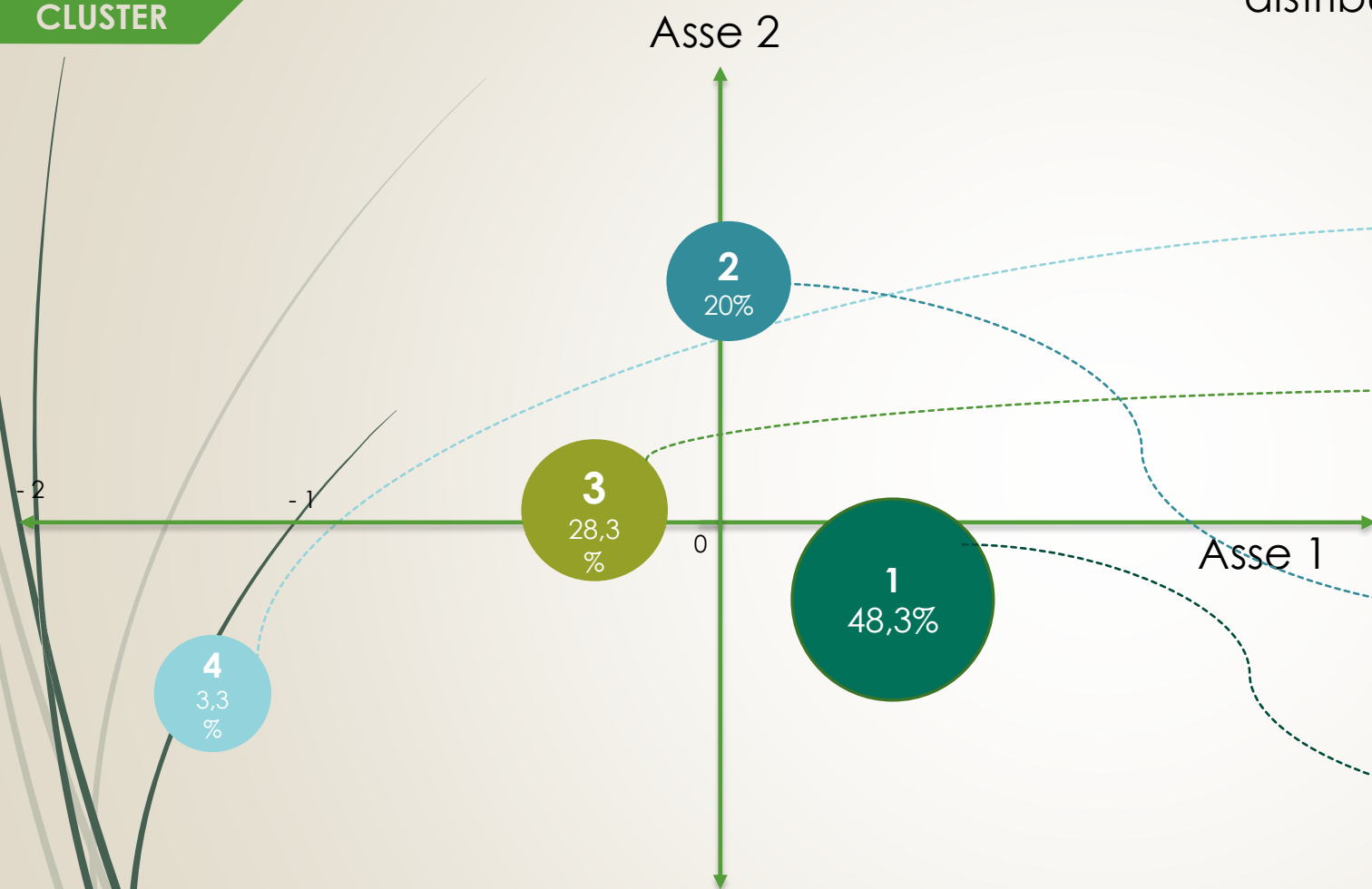


■ Servizi ■ Retail  
■ Bancario/Assicurativo ■ Chimico/Industriale  
■ Metalmeccanica/Edilizia ■ Trasporti



Risultati: i 4  
CLUSTER

Dall'analisi multivariata sono emersi 4 Cluster distribuiti sul seguente asse fattoriale:



**Cluster 4** (3,3%) – Managerialità in crisi

**Cluster 3** (28,3%) – Managerialità alle prese con problemi di engagement

**Cluster 2** (20%) – Managerialità alle prese con collaboratori da tenere a bada

**Cluster 1** (48,3%) – Managerialità orientata e orientante

1  
48,3%

## Cluster 1 – Managerialità orientata e orientante Contesto esterno stabile e controllabile

Il primo Cluster si trova vicino al centro dei fattori e corrisponde al 48,3% delle scelte fatte dai partecipanti. Le variabili illustrative vicine sono: settore bancario/assicurativo, servizi e squadra maggiore di 50 persone.

Si tratta di un Cluster caratterizzato da scelte riferite all'assenza di problemi vissuti in prima persona dal manager: non ci sono conflitti diretti con il manager o conflitti tra lavoratori da gestire. **Il manager sente di avere potere**, nel senso che **le sue scelte hanno un impatto sulla strategia e sulla motivazione dei lavoratori**. La **condivisione della strategia**, in particolare, sembra la strada delineata per costruire obiettivi: a partire da qui, l'esito sembra essere una attenuazione dei problemi da gestire con i lavoratori. In generale, c'è **fiducia nell'azienda e nel contesto esterno**. Si vede una crescita futura, associata **all'attrazione di nuovi clienti e a un cliente da guidare e si padroneggiano gli strumenti per andare in questa direzione**. A questo si aggiunge la percezione di una strategia aziendale stabile, che non cambia velocemente. Emerge una certa fiducia nell'andare incontro alla novità (capire le esigenze del cliente non per forza regolarlo).

Il Cluster delinea una **managerialità attenta a ciò che accade nel contesto esterno, al mercato e ai clienti, e che tende velocemente a riorganizzarsi internamente**, trovare modalità organizzative che abbiano significato e siano perseguibili. Si tende quindi a creare internamente una stabilità, facilitata da un contesto esterno che sembra ordinato, comprensibile. Questo permette all'azienda di detenere un **ruolo valoriale per i propri lavoratori**.

Da questo lavoro di fondo, l'esito più evidente è **l'assenza di problemi critici, una identità riconosciuta del manager, che riesce a costruire obiettivi perseguibili**.

### PRINCIPALI CATEGORIE CHE RAPPRESENTANO IL CLUSTER

**Assenza di conflitto** con i manager tra lavoratori

**Strategia molto chiara** ai lavoratori

L'**engagement è molto influenzato** dal rapporto con i manager, dalla condizione della strategia, dai valori aziendali e dal coinvolgimento nei gruppi di lavoro.

Pochi problemi di **squadra**

**Turn over** in uscita basso

**Competenze digitali** alte

**Fiducia** nell'azienda alta

Attrarre **nuovi clienti, guidare i clienti e anticiparne le esigenze** alto

Necessità di **regolare il cliente** basso

CLUSTER 1

2

20%

## Cluster 2 – Managerialità alle prese con i collaboratori da tenere a bada

Il secondo Cluster si trova in alto sul secondo fattore e corrisponde al 20% delle scelte fatte dai partecipanti. Variabili illustrative vicine sono trasporti e metalmeccanica/edilizia.

Nel cluster 2 emergono con forza una serie di problemi posti dai lavoratori, da gestire. **La funzione manageriale sembra essere schiacciata sulla risposta a problemi posti da lavoratori difficili.** Il manager sembra definire il suo lavoro attraverso la gestione (o meglio il domare, il tenere a bada) del personale, che fallisce. Questo rapporto si configura come la conseguenza di una **incomprensione di fondo sulla cultura dei lavoratori, che sembra sempre più distaccata da quella aziendale.** I lavoratori pongono richieste individuali, relative al welfare, all'equilibrio casa lavoro e al personale percorso di carriera, in maniera scissa dalle richieste aziendali, su cui ci sembrano esserci problemi su tutti i fronti. Emerge una rappresentazione di lavoratori organizzati da motivazioni individuali e strumentali, poco inclini alla condivisione in gruppo e in azienda. Questo equilibrio, in cui **il rapporto lavoratori-azienda si disgrega**, determinerebbe una fuoriuscita di collaboratori e una difficoltà nel recruiting.

La confusione nel comprendere le culture dei lavoratori si può leggere insieme ad alcuni problemi di carattere organizzativo che seguono, a metà Cluster, e che fanno riferimento a digitalizzazione e al cliente. **Si tratta di un rapporto ambivalente con il cliente, sentito come violento ma dal quale non ci si può sottrarre.** La digitalizzazione mette l'azienda in una posizione di **potere basso** rispetto al cliente.

Il cliente di questo Cluster è avido, vuole tutto e subito, è poco interessato al modo in cui un prodotto viene realizzato, da chi e in quanto tempo. Viene in mente il mito del **"cliente Amazon"**. Proponiamo come chiave interpretativa la differenza tra costruzione di rapporto e possesso di un prodotto. Questo cliente non ricerca la costruzione di un rapporto, non vuole condividere un'aspettativa su quel servizio, vuole solo qualcosa che l'azienda è tenuta a dare. Entro questo scambio possessivo, la relazione si pone come una variabile di disturbo, entrambi gli interlocutori ne farebbero a meno se potessero.

Tanto verso i clienti che verso i lavoratori, la funzione manageriale sente di **essere in balia degli eventi**, esprime impotenza, non ha strumenti. Per questo sembra limitarsi alla gestione delle risorse umane (intesa come far fronte alle pretese di ciascuno), in maniera scissa dagli obiettivi. Questo comporta un prendere in carico i **sintomi** posti dai lavoratori, entro una incomprendenza di fondo sulla strategia da tenere.

### PRINCIPALI CATEGORIE CHE RAPPRESENTANO IL CLUSTER

Richieste di più **incentivi** Welfare e individuali.

**Conflittualità** tra colleghi e con i manager, problemi nel lavoro di **squadra**.

Molti problemi su **competenze relazionali, digitali e tecniche**.

Molto **turn over e problemi di recruiting**.

**Digitalizzazione:** ha comporto riorganizzazione interna, giudizio severo da parte del cliente, minaccia da parte di competitor, perdita di contatto umano, è un'opportunità.

Necessità di stabilire **regole chiare con il cliente**, allo stesso tempo **asseccarlo, attrarne** di nuovi e **fidelizzarli**.

**Engagement** dipende dal rapporto con i manager e dai risultati del singolo.

## CLUSTER 2



3

28,3  
%

## Cluster 3 – Managerialità alle prese con problemi di engagement

Il terzo Cluster si trova a sinistra sul primo fattore e corrisponde al 28,3% delle scelte fatte dai partecipanti. Variabile illustrativa vicina è il Retail.

Come nel cluster 2 anche qui i manager esprimono **difficoltà nel rapporto con i lavoratori**, in questo caso però il management tende a volersi **occupare della motivazione dei lavoratori**; vede nel **coinvolgimento** la chiave per occuparsi dei diversi problemi. Tuttavia anche in questo Cluster gli **obiettivi appaiono scissi dalla gestione delle risorse** (strategia poco chiara ai lavoratori e al manager; il cliente appare solamente in basso al Cluster, ma non necessita di essere attratto, solo regolato; inoltre è un cliente che valuta severamente l'operato dell'azienda).

Emerge una cultura aziendale centrata su un **cliente assicurato o garantito**, più un utente che un cliente, che tuttavia in questa fase **non è compreso** e che sembra protestare per la posizione che gli viene attribuita. Il management vorrebbe **occuparsi della motivazione dei lavoratori**, creando un rapporto di maggiore collaborazione, **senza però occuparsi del rapporto con l'esterno**, come se le due cose potessero camminare in maniera separata l'una dall'altra (Il cliente è garantito, non c'è necessità di metterlo in rapporto con altri aspetti – contesto monopolistico).

Il Cluster 3 può essere visto come il **fallimento del Cluster 1**, dove c'è un mondo stabile. Nel Cl 3 il mondo stabile non c'è più, ma si fa difficoltà a trovare nuovi punti di riferimento, che orientino il modo in cui si sta insieme a lavoro. Tutta **l'attenzione è centrata sull'interno**, come a ripristinare un equilibrio perduto. Il motivo di tale crisi è sentito, anche questo, come interno: il cambiamento repentino di strategie; ma esse non si legano a un interesse verso il mondo esterno, come a sottolineare l'autocentratura di questo cambiamento.

Il Cluster 3 fa pensare a una realtà aziendale che ha sempre tenuto separati obiettivi (garantiti) e motivazioni (valoriali). Ora si vive il problema di un cambiamento pensato come poco utile e portatore di rottura di rapporti (perdita del paradiso perduto).

## PRINCIPALI CATEGORIE CHE RAPPRESENTANO IL CLUSTER

**Engagement** poco influenzato dalla condivisione della strategia, dal rapporto con i manager, dalla carriera, dai valori aziendali, dai risultati del gruppo, dal coinvolgimento nel lavoro di gruppo, dai risultati del singolo, dalla stabilità lavorativa, dal welfare aziendale e dall'equilibrio casa-lavoro.

**Strategia** che cambia velocemente poco chiara ai manager e ai lavoratori.

**Conflittualità** con i manager e con i colleghi, problemi nel lavoro di squadra.

Poca **fiducia** nell'azienda.

**Turn over** in uscita alto.

La **digitalizzazione** è strategica, ma poche competenze e fonte di giudizi severi dal cliente.

**Cliente** poca necessità di attrarne ma necessarie regole di rapporto sicuro.

**Competenze digitali e relazionali** basse.

CLUSTER 3



4

3,3  
%

## Cluster 4 – Managerialità in crisi

Il quarto Cluster si trova lontano dal centro dei due assi fattoriali e corrisponde al 3,3% delle scelte fatte dai partecipanti.

Quanto emerge nel Cluster pone un accento forte sulle difficoltà che si vivono globalmente, in quanto azienda che si pone su un mercato nuovo. La fonte principale delle **difficoltà è il rapporto con il contesto esterno**.

Emerge un **cliente poco comprensibile e governabile**. L'azienda è vista in pericolo, come se navigasse in acque agitate. In questo Cluster la digitalizzazione non è strategica, come se l'azienda e la managerialità si sentissero **distaccati da un mondo esterno che cambia**; non si possiedono chiavi interpretative e operative per posizionarsi in una maniera coerente con il contesto esterno.

In questo Cluster **non emergono strumenti efficaci, risorse**. I lavoratori sembrano vivere individualmente il rapporto con il lavoro e l'azienda, ma senza avere pretese o richieste di alcun tipo: non vi sono richieste particolari, neanche in termini di incentivi individuali; eppure si vedono i **rapporti come conflittuali, sia con il manager che tra colleghi**.

La parte di risorsa di questo Cluster sembra essere il **porsi domande fondamentali: la ridefinizione della posizione aziendale sul mercato, in primo luogo, attraverso un esame dei principali cambiamenti**. Da qui, capire a cascata quale posizione assumere sul mercato, con quali obiettivi, e definire una strategia utile per i lavoratori.

### PRINCIPALI CATEGORIE CHE RAPPRESENTANO IL CLUSTER

**Poca necessità di attrarre nuovi clienti**, anticiparne le esigenze, guidarli e fidelizzarli

**Bassa fiducia nell'azienda** e per il futuro sopravvivenza.

La **digitalizzazione non è strategica**, non è un'opportunità e comporta una perdita del contatto umano.

**Strategia poco chiara** a manager e lavoratori.

**Conflittualità** con i manager e tra colleghi.

CLUSTER 4

# Rapporti tra Cluster – dimensioni di intervento

Il Cluster 1 propone una managerialità centrata su **un mondo esterno comprensibile** e anticipabile. Questo permette un buona dinamica di integrazione tra il dentro e il fuori, entro cui i manager situano la loro competenza. I Cluster 2 e Cluster 3 attraversano una **crisi** legata alla mancanza di stabilità degli **obiettivi**, difficili da costruire. In modi diversi, emerge una dinamica volta a ricostruire obiettivi e ad assumere una nuova posizione. Infine il Cluster 4 esprime un vissuto centrato sulla mancanza di risorse, il **fallimento** manageriale e aziendale appare conclamato.

Emerge quindi una dinamica organizzata dal **rischio di fallimento**, che dal Cluster 1 (assenza di crisi) passa per i Cluster 2 e 3 (crisi) per approdare sul Cluster 4 (fallimento vero e proprio). I Cluster 2 e 3 sembrano quelli che più di altri evocano questioni su cui intervenire.

L'analogia tra CI 3 e CI 2 è che entrambi si stanno occupando di un **cambiamento**, che coinvolge in primo luogo il rapporto con il cliente ma che, nella percezione dei manager, si esprime attraverso un problema persistente con i propri lavoratori. Nel caso del CI 2 il cambiamento sembra legato a **una variabile esterna all'azienda**: l'atteggiamento del cliente è diventato più pretenzioso. La digitalizzazione ha reso più problematico questo aspetto, non si trovano strumenti che permettano di prevedere gli andamenti. Lo sviluppo in questo caso può riguardare **l'orientamento al cliente** inteso come costruzione di una relazione di fiducia, spostandosi dall'idea di un prodotto preordinato che il cliente pretende. Proponendo un processo di ricerca partecipativa ai propri lavoratori, l'intervento sulla rappresentazione del fuori permetterà anche il cambiamento dei rapporti interni all'organizzazione, poiché i lavoratori avranno **maggiori competenze** per orientarsi rispetto ad obiettivi definiti.

Nel CI 3, è l'azienda stessa a disporre un cambiamento verso il cliente, di cui manager e lavoratori non sembrano vederne il bisogno. Questo processo rappresenta un cambiamento culturale a cui viene addebitata la **perdita di appartenenza** che si vive dentro l'organizzazione: **l'attenzione ai risultati** è più marcata rispetto a prima, dove la centralità era data ai valori interni all'azienda e il rapporto con il cliente era un aspetto stabile. La crisi è evocata da un cambiamento interno (la strategia) poco capito, per nulla valorizzato. Lo sviluppo può riguardare due aspetti: processi facilitanti la **condivisione della linea aziendale**; l'approfondimento delle **aspettative del cliente**, più complesso di quanto non si pensi.

Dalla crisi  
allo  
sviluppo

Il rischio del  
fallimento

Il Cluster 2:  
crisi come  
variabile  
esterna

Il Cluster 3:  
crisi come  
variabile  
interna

Lo sviluppo

Con la nostra **metodologia di valutazione dello Stress Lavoro Correlato** intercettiamo le modalità con cui i lavoratori vivono la loro esperienza lavorativa, costruendo connessioni e significati tra i vari aspetti del lavoro, al fine di **orientare le scelte manageriali in ottica sviluppo, oltre che di prevenzione dei rischi psicosociali.**



### **Per eventuali approfondimenti:**

Dott. Flavio Pacelli - [flaviopacelli@ecoconsultsrl.com](mailto:flaviopacelli@ecoconsultsrl.com) – 3484903054

Dott.ssa Elisa D'Antona – [dantona@ecoconsultsrl.com](mailto:dantona@ecoconsultsrl.com) - 3282499892