

DALLA RESPONSABILITÀ INDIVIDUALE ALL'OTTIMIZZAZIONE DELL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO: UNA TRANSIZIONE PARADIGMATICA VERSO LA TEORIA ORGANIZZATIVA POST-NEOLIBERALE

Autore: Eugenio Vignali

Abstract

Il presente contributo introduce una evoluzione metodologica significativa nella teoria organizzativa. Attraverso una meta-analisi di un ampio corpus di pubblicazioni e sulla base di anni di esperienza applicata, proponiamo il superamento degli approcci centrati esclusivamente sulla performance individuale integrandovi l'ottimizzazione sistematica degli ambienti organizzativi.

Presentiamo la Formula HOWAR® come nuovo fondamento teorico per la scienza organizzativa post-neoliberale, stabilendo le basi per la comprensione del comportamento delle persone attraverso l'interazione dinamica tra identità individuale e ambiente organizzativo.

La ricerca posiziona la qualità ambientale come leva primaria per la performance organizzativa sostenibile nel rispetto della dignità e autenticità umana, proponendo un cambio di paradigma dall'adattamento individuale all'ottimizzazione sistemica.

Parole chiave: cambio di paradigma, ambiente organizzativo, Formula HOWAR, era post-neoliberale, responsabilità sistemica, psicologia ambientale

1. Introduzione: verso l'innovazione paradigmatica

Il presente contributo nasce da un'osservazione empirica ricorrente emersa attraverso anni di consulenza organizzativa applicata: gli interventi puntuali sulle risorse umane (formazione, coaching, gestione dei conflitti, consulenza direzionale e organizzativa) risolvevano problemi specifici nel breve termine, ma questi si ripresentavano sistematicamente o ne emergevano di nuovi, creando un ciclo ricorrente di inefficacia della consulenza.

Questa osservazione, condivisa e validata attraverso confronti con numerosi colleghi del settore, ha portato a una constatazione empirica evidente: se non si interviene sull'organizzazione in senso lato, intesa come ambiente sistemico, gli interventi rischiano di non produrre effetti duraturi, indipendentemente dalla loro qualità tecnica o dalle competenze individuali su cui si focalizzano.

Per validare scientificamente questa intuizione pratica e trasformarla in contributo teorico rigoroso, abbiamo intrapreso un'investigazione sistematica attraverso una meta-sintesi di oltre 500 pubblicazioni peer-reviewed degli ultimi 50 anni, attingendo da riviste scientifiche di primo livello (Administrative Science Quarterly, Journal of Applied Psychology, Academy of Management Journal, Personnel Psychology). La mappatura ha integrato evidenze da psicologia organizzativa (150+ studi), gestione dei conflitti (120+ studi), comportamento organizzativo (100+ studi), leadership e cultura (80+ studi), e dinamiche di gruppo (50+ studi), identificando i principali fattori che influenzano il comportamento delle persone nel contesto lavorativo. Ponendo sempre le persone al centro di ogni processo organizzativo, questa mappatura sistematica ha costituito la base empirica per lo sviluppo del modello HOWAR di analisi della qualità dell'ambiente organizzativo.

Questa frammentazione del campo è documentata anche da istituzioni scientifiche italiane: il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), nella sua analisi sistematica "Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni", conferma che "la natura stessa del concetto di clima organizzativo impedisce di avere un modello di riferimento unico e comunemente adottato" (CNR, p. 36), evidenziando come gli strumenti esistenti producano percezioni soggettive aggregate piuttosto che misurazioni oggettive dell'ecosistema organizzativo.

Solo successivamente, attraverso l'elaborazione teorica di queste evidenze empiriche e teoriche convergenti, è emersa la necessità di articolare un nuovo paradigma organizzativo che abbiamo definito "post-neoliberale", caratterizzato dalla transizione dalla responsabilizzazione individuale all'ottimizzazione dell'ambiente organizzativo come leva primaria per la performance sostenibile.

Il contributo si inserisce pertanto nella tradizione della grounded theory (Glaser & Strauss, 1967), dove l'osservazione sistematica della pratica precede e informa lo sviluppo teorico, fornendo un esempio di ricerca induttiva che parte da problematiche concrete del mondo organizzativo per giungere a proposizioni teoriche innovative.

2. La crisi del paradigma individualizzante

2.1 L'evoluzione del modello neoliberale nel management

Gli ultimi quarant'anni di gestione delle risorse umane si sono basati su un assunto che oggi rivela i suoi limiti: l'individuo come leva primaria del cambiamento organizzativo. Questo paradigma, che definiamo "responsabilizzazione individuale", ha permeato ogni aspetto della gestione organizzativa, dalla selezione e formazione alla valutazione e ai sistemi di welfare aziendale, creando quello che Sennett (1998) descrive come "la corrosione del carattere", dove i problemi strutturali sono sistematicamente riconcettualizzati come deficit individuali.

Il paradigma della responsabilizzazione individuale deriva dall'utilizzo strumentale dei principi della psicologia umanistica, per cui principi originariamente concepiti per la crescita personale dell'individuo (Maslow, 1943; Rogers, 1951) sono stati trasformati in strumenti di performance management, creando una distorsione sistematica che applica erroneamente concetti terapeutici ai contesti organizzativi. Come osserva Bauman (2000) nella sua analisi della "modernità liquida", questa trasformazione ha convertito i problemi strutturali in deficit individuali attraverso un processo di errore sistematico di attribuzione che pone il peso della disfunzione organizzativa sulla capacità individuale piuttosto che sul design ambientale.

Questa contaminazione teorica si manifesta in diverse modalità caratteristiche: le disfunzioni organizzative sono ridefinite come "carenze di leadership personale", i sistemi tossici sono riconcettualizzati come "sfide alla resilienza individuale", gli ambienti demotivanti sono attribuiti a "inadeguatezze motivazionali personali", e le strutture organizzative inefficaci sono spiegate con la necessità di "maggiore responsabilità personale". L'effetto netto è la creazione di quello che si può definire il "fallimento dell'adattamento", l'assunto che l'ottimizzazione organizzativa avvenga attraverso l'adattamento individuale piuttosto che attraverso il design ambientale.

Le evidenze contemporanee rivelano con chiarezza i sintomi sistemici di questa crisi paradigmatica: il rapporto State of the Global Workplace 2025 di Gallup dimostra che, nonostante decenni di metodologie sofisticate per l'engagement e miliardi investiti in programmi di sviluppo individuale, l'employee engagement ha raggiunto il punto più basso dell'ultimo decennio, scendendo al 32% negli Stati Uniti e al 21% a livello globale (Gallup, 2025). Ciò rappresenta una perdita di produttività di circa 438 miliardi di dollari annui solo negli Stati Uniti, mentre globalmente il costo del disimpegno si avvicina agli 8,9 trilioni di dollari, equivalente al 9% del PIL mondiale.

Il paradosso diventa evidente quando consideriamo che questa stagnazione dell'engagement si verifica precisamente durante il periodo di maggiori investimenti in programmi di sviluppo individuale, iniziative di coaching e strategie di empowerment personale. La ricerca meta-analitica di Riketta (2008), che ha esaminato oltre 3.000 lavoratori attraverso 11 studi longitudinali, ha rivelato un coefficiente di correlazione soddisfazione→performance di $\beta = 0.03$ —statisticamente significativo ma praticamente irrilevante, dimostrando la limitazione degli approcci centrati sulla soddisfazione per l'ottimizzazione organizzativa.

2.2 L'emergere di un nuovo paradigma

La ricerca contemporanea attraverso multiple discipline converge verso una comprensione che, pur non essendo completamente inedita nei suoi elementi costitutivi, non è mai stata sistematicamente riconosciuta come fondamento per un paradigma organizzativo alternativo: l'ambiente determina il comportamento in misura pari o spesso superiore alle caratteristiche individuali (Schneider, 1987; Kristof-Brown et al., 2005). Questa convergenza rappresenta un corpus di evidenze mature ma frammentate che segnala la necessità di una transizione paradigmatica dalle pratiche di responsabilizzazione individuale verso l'ottimizzazione sistemica dell'ambiente organizzativo.

Il Pensiero Sistemico di Fritjof Capra fornisce il framework teorico unificante per comprendere questa transizione paradigmatica. Capra (1996) dimostra che nei sistemi viventi le proprietà essenziali sono "proprietà emergenti" che emergono dalle relazioni organizzative tra le parti piuttosto che dalle sole caratteristiche delle parti stesse. Questa comprensione trasforma la gestione organizzativa: "le proprietà delle parti possono essere comprese solo dall'organizzazione del tutto" (Capra, 1996), il che significa che invece di modificare solo le persone (parti), dobbiamo ottimizzare l'ambiente organizzativo (sistema) perché le proprietà desiderate - collaborazione, performance, innovazione - possano emergere naturalmente.

La transizione dal pensiero analitico al pensiero sistemico trasforma dunque la domanda strategica da "Come possiamo cambiare le persone?" a "Come possiamo progettare sistemi che facilitino l'emergere dei comportamenti desiderati?"

Le evidenze empiriche specifiche supportano sistematicamente questa visione sistemica attraverso multiple teorie consolidate:

- Person-Environment Fit Theory: la congruenza tra individuo e ambiente prevede i risultati organizzativi più accuratamente delle misure individuali isolate, con la meta-analisi di Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) che rivela correlazioni significative tra person-job fit e job satisfaction ($r = .56$), person-organization fit e organizational commitment ($r = .51$). Tuttavia, questa evidenza è rimasta confinata nella letteratura accademica senza tradursi in un paradigma manageriale sistemico che implementi i principi del pensiero sistemico nelle pratiche organizzative.

- Situational Strength Theory (Meyer, Dalal & Hermida, 2010): fornisce validazione empirica del principio sistemico secondo cui il contesto determina l'espressione comportamentale. La ricerca meta-analitica dimostra che la coscienziosità predice performance con correlazioni che variano drammaticamente da $r = .09$ in situazioni forti a $r = .23$ in situazioni deboli (Meyer, Dalal & Bonaccio, 2009), confermando che l'ambiente organizzativo può essere sistematicamente progettato per produrre comportamenti desiderati, coerentemente con l'approccio sistemico che pone la priorità nell'ottimizzazione del tutto rispetto alla modificazione delle parti.

- Trait Activation Theory (Tett & Guterman, 2000): trasforma in processi il principio sistemico dell'emergere dei comportamenti, dimostrando che i tratti di personalità si attivano solo in presenza di specifici cues ambientali. La ricerca di Judge e Zapata (2015) documenta che il 73% dell'attivazione della personalità dipende dalle caratteristiche del contesto, fornendo evidenza empirica per l'approccio sistemico che riconosce il network di relazioni ambientali come determinante primario dell'espressione comportamentale.

- Psicologia dell'Ambiente: la behavior setting theory di Barker (1968) e la Ecological Systems Theory di Bronfenbrenner (1979) dimostrano come i contesti ambientali influenzino sistematicamente gli schemi comportamentali indipendentemente dalle caratteristiche individuali. Gli studi documentano che elementi come illuminazione, configurazione spaziale e design degli ambienti influenzano creatività, collaborazione e performance (Mehta et al., 2012; Oldham & Fried, 1987), confermando la visione sistemica secondo cui l'ambiente determina l'espressione comportamentale.

- Neuroscienze Organizzative: forniscono validazione biologica per la centralità ambientale, dimostrando che il contesto attiva diverse reti neurali e modifica le risorse cognitive disponibili per il processo decisionale (Rock, 2008; Lieberman, 2013). Ambienti supportivi attivano la corteccia prefrontale deputata al pensiero complesso, mentre ambienti percepiti come minacciosi compromettono le funzioni esecutive superiori, supportando l'enfasi del framework HOWAR sulla creazione di condizioni ambientali ottimali.

- Behavioral Economics: la ricerca sulla nudge theory rivela che il design ambientale influenza il comportamento più potentemente dei programmi di training individuale o motivazione, con effetti che spesso eccedono gli approcci di intervento tradizionali nella loro dimensione (Thaler et al., 2013). Questa evidenza supporta direttamente la proposizione HOWAR che l'ottimizzazione ambientale rappresenta un approccio più efficace ed etico al cambiamento organizzativo rispetto alle strategie di responsabilizzazione individuale.

Abbiamo dunque assistito a un paradosso: decenni di ricerca convergente hanno stabilito che l'ambiente è un determinante primario del comportamento organizzativo, eppure le pratiche manageriali prevalenti continuano a focalizzarsi sulla responsabilizzazione individuale. Questo gap tra evidenza scientifica e pratica applicata rivela che la conoscenza accademica frammentata non si è concretizzata in una visione paradigmatica alternativa capace di sfidare l'egemonia teorica neo-liberale nel management.

La transizione paradigmatica verso l'era post-neoliberale rappresenta più di un aggiornamento metodologico, costituisce un'evoluzione etica che stabilisce come prioritaria la creazione di condizioni ambientali che permettono alle persone di esprimere il proprio potenziale autentico, piuttosto che richiedere adattamenti individuali a sistemi organizzativi non ottimali. L'ambiente organizzativo emerge dunque non come sfondo passivo di attori inconsapevoli, ma come ecosistema attivo che determina sistematicamente quali comportamenti si manifestano, quale collaborazione si sviluppa, e quale performance emerge.

3. La Formula HOWAR©: fondamento matematico del nuovo paradigma

3.1 L'evoluzione concettuale

La Formula HOWAR© rappresenta la prima formalizzazione matematica dell'interazione identità-ambiente nelle dinamiche organizzative, espressa come:

$$C = f(I,A)$$

Dove:

- C = Comportamento Organizzativo (variabile da conflitto disfunzionale a collaborazione generativa)
- I = Identità Individuale (dimensioni che non possono e non devono essere oggetto di intervento organizzativo)
- A = Ambiente Organizzativo (ecosistema modificabile)

L'innovazione della Formula HOWAR© risiede nella sua semplicità etica: intervenire sulle costituenti dell'identità delle persone non deve essere un obiettivo dell'intervento organizzativo. Ciò rappresenta un cambiamento di fondo, dal domandarsi "Cosa possiamo cambiare nelle persone per migliorare la performance organizzativa?" alla domanda più etica: "Come possiamo progettare ambienti organizzativi che consentano alle persone di esprimere il proprio potenziale migliore rimanendo autenticamente se stesse e nel rispetto della loro identità e dignità?"

3.2 Fondamenti teorici e precedenti

La Formula HOWAR© riprende il lavoro fondamentale di Kurt Lewin (1946, 1951), la cui Teoria del Campo stabilì il precedente matematico $B = f(P,E)$, dimostrando che il comportamento emerge dall'interazione personalità-ambiente.

Come documentato dal CNR, questa formula ha costituito il fondamento riconosciuto degli studi sul comportamento organizzativo per oltre 50 anni (Litwin & Stringer, 1971, citato in CNR). La formula di Lewin ha rappresentato la base teorica per generazioni di ricerca sul clima organizzativo e sulle dinamiche comportamentali nei contesti lavorativi.

Tuttavia, HOWAR si spinge oltre l'applicazione psicologica generale di Lewin per fornire una formulazione specificamente organizzativa che affronta le dimensioni etiche dell'intervento mantenendo la capacità predittiva. Mentre questa tradizione si è focalizzata sulla misurazione del clima come percezioni soggettive, HOWAR evolve il framework lewiniano verso la misurazione dell'ambiente come caratteristiche sistemiche oggettive.

3.3 Distinzione tra identità e caratteristiche modificabili

Il fondamento etico della Formula HOWAR© poggia sulla distinzione critica tra elementi fondamentali dell'identità e caratteristiche modificabili della persona. L'identità comprende valori, cre-

denze, background culturale, orientamento spirituale, relazioni familiari e altre dimensioni che costituiscono l'autentico sé dell'individuo e dovrebbero rimanere al di fuori dell'influenza organizzativa, non perché non possano essere cambiate in senso assoluto, ma perché cambiarle con una finalità esterna viola principi fondamentali di dignità umana e autodeterminazione.

Questa distinzione non è solo filosofica ma anche praticamente essenziale: la ricerca in psicologia organizzativa dimostra infatti che i tentativi di modificare elementi chiave dell'identità creano resistenza e reazione psicologica, riducono l'engagement e producono infine diminuzione nella performance piuttosto che un miglioramento (Deci & Ryan, 2000). Al contrario, gli interventi ambientali che favoriscono e supportano la compresenza di identità diverse producono miglioramenti sostenibili nella performance e potenziano l'autenticità individuale (Cable & DeRue, 2002).

4. L'Ambiente organizzativo come sistema multidimensionale

4.1 Ridefinire l'ambiente organizzativo

L'ambiente organizzativo non è semplicemente "il contesto in cui le persone lavorano", bensì "Il sistema multidimensionale costituito dall'interconnessione di elementi strutturali, processuali, culturali e relazionali che determina la qualità delle interazioni organizzative e la capacità dell'organizzazione di facilitare la piena espressione del potenziale individuale nel rispetto dell'identità e dignità personale."

L'ecosistema vivo che determina quali comportamenti emergono naturalmente e quali rimangono inibiti, se cioè si sviluppa una collaborazione generativa o si manifestano conflitti disfunzionali. Ciò rappresenta una riconcettualizzazione che va oltre gli studi tradizionali di clima verso una comprensione più sofisticata delle dinamiche ambientali.

4.2 La distinzione critica: clima versus ambiente

Una confusione concettuale ha ostacolato il progresso in questo campo per decenni: la sovrapposizione dei concetti di clima e di ambiente organizzativo. Il framework HOWAR introduce una distinzione paradigmatica che innova l'approccio tradizionale alla misurazione organizzativa.

La letteratura scientifica ha storicamente sviluppato il concetto di clima organizzativo attraverso il contributo di James e Jones (1974), che lo definirono come "percezioni individuali aggregate che emergono dall'interazione tra caratteristiche dell'ambiente di lavoro e attributi individuali". Denison (1990) estese successivamente questa concettualizzazione distinguendo tra clima (percezioni immediate dei collaboratori) e cultura (presupposti fondamentali condivisi nell'organizzazione).

Questo approccio tradizionale, consolidato nei principali manuali di psicologia organizzativa (Robbins, 1991; Johns & Saks, 2017), si è sempre focalizzato sulla misurazione delle percezioni soggettive attraverso sondaggi di soddisfazione, questionari di clima e metriche di engagement. Il paradigma precedente ha quindi "ossessivamente misurato e ottimizzato il clima" attraverso strumenti percettivi che catturavano come le persone "si sentono" all'interno dell'organizzazione.

Validazione istituzionale della confusione paradigmatica

La distinzione critica introdotta da HOWAR tra clima e ambiente trova conferma nella letteratura scientifica istituzionale. Il Consiglio Nazionale delle Ricerche documenta come gli strumenti tradizionali "cercano di descrivere come i lavoratori 'vivono' l'organizzazione, raffigurando il clima come una variabile che agisce tra il contesto organizzativo ed il comportamento dei lavoratori" (CNR, p. 36).

Questa rassegna conferma che tutti gli strumenti esistenti - dal Organizational Climate Questionnaire (Litwin & Stringer, 1971) con 50 item, al Majer-D'Amato Organizational Questionnaire (2001) con 120 item, fino al Work Environment Scale (Moos, 1994) con 90 item - utilizzano metodologie basate su survey per catturare percezioni soggettive aggregate, definite operazionalmente come "la somma delle percezioni degli individui" (Litwin & Stringer, 1971, p. 66, citato in CNR).

Il framework HOWAR introduce una discontinuità metodologica documentata: mentre la tradizione consolidata misura "come le persone si sentono" nell'organizzazione attraverso scale Likert e questionari percettivi, HOWAR misura "come è fatto l'ecosistema" attraverso l'assessment oggettivo di 60 fattori ambientali strutturali, processuali, culturali e relazionali.

La distinzione fondamentale

Il framework HOWAR trascende questa tradizione introducendo il concetto proprietario di ambiente organizzativo come realtà misurabile e progettabile:

CLIMA ORGANIZZATIVO (approccio tradizionale) = percezioni soggettive aggregate dei collaboratori su come "si sentono" nell'organizzazione, misurate attraverso sondaggi e questionari

AMBIENTE ORGANIZZATIVO secondo HOWAR = caratteristiche sistemiche oggettive che determinano come le persone "si comportano" nell'organizzazione, misurate attraverso l'assessment INSIGHTS e l'Indice OEQI.

Mentre il paradigma tradizionale del clima si basa sulla raccolta di percezioni individuali attraverso metodologie basate sulle indagini interne, il nuovo paradigma HOWAR misura e ottimizza l'ambiente attraverso un assessment oggettivo di 60 fattori strutturali, culturali e relazionali che influenzano sistematicamente comportamenti delle persone all'interno dell'organizzazione.

L'assessment INSIGHTS va dunque oltre i tradizionali sondaggi di clima interno, analizzando sistematicamente come elementi strutturali (architettura organizzativa, processi decisionali, sistemi di ricompensa) e culturali (valori, norme, stili di leadership) si combinano per creare le condizioni che favoriscono o inibiscono i comportamenti desiderati.

L'ambiente organizzativo HOWAR rappresenta l'ecosistema etico dove la persona può esprimere il proprio potenziale nel pieno rispetto della propria identità, trasformando la tensione tradizionale tra bisogni individuali e obiettivi organizzativi in una sinergia generativa. Il risultato è un cambio di focus dal soggettivo all'oggettivo, dalle percezioni alle condizioni strutturali, dall'adattamento individuale all'ottimizzazione sistemica dell'ecosistema organizzativo.

4.3 Componenti dell'ambiente organizzativo

Secondo il framework HOWAR, l'ambiente organizzativo comprende cinque dimensioni sistematicamente interconnesse, ciascuna contenente multipli fattori misurabili che collettivamente determinano la qualità ambientale:

- Dimensione strutturale: architettura organizzativa, gerarchia, ruoli, responsabilità, sistemi di governance che definiscono il framework formale per l'interazione e le decisioni.
- Dimensione dei processi: flussi decisionali, sistemi di comunicazione, procedure operative, meccanismi di coordinamento che governano il funzionamento dinamico organizzativo.
- Dimensione culturale: valori organizzativi, norme comportamentali, credenze condivise, codici simbolici che plasmano il significato collettivo e l'identità.
- Dimensione relazionale: dinamiche di potere, network informali, qualità delle relazioni interpersonali che determinano il tessuto sociale e i livelli di fiducia.
- Dimensione fisica: spazi fisici, tecnologia, risorse disponibili, vincoli ambientali che forniscono il contesto per l'azione organizzativa.

4.6 Assenza di indici di qualità ambientale: evidenza dalla letteratura

L'analisi sistematica della letteratura condotta dal CNR sui principali strumenti di misurazione organizzativa rivela un'assenza critica: nessuno degli strumenti recensiti produce un indice composto di qualità ambientale.

Gli strumenti esistenti producono:

- Profili descrittivi di clima attraverso percezioni soggettive aggregate
- Tipologie culturali categoriali (es. OCAI: Clan, Adhocrasia, Market, Gerarchia)
- Score di dimensioni specifiche senza integrazione sistemica

Come documenta il CNR, questi strumenti "impediscono di avere un modello di riferimento unico" (p. 36) perché frammentano la misurazione in dimensioni separate piuttosto che produrre un indicatore olistico di qualità ecosistemica.

L'OEQI rappresenta pertanto la prima metrica che quantifica la qualità sistemica dell'ambiente organizzativo come indice composito predittivo, colmando una lacuna metodologica documentata nella letteratura scientifica istituzionale. Mentre gli strumenti tradizionali di clima misurano percezioni retrospettive ("come mi sento"), l'OEQI misura caratteristiche ambientali predittive ("quali comportamenti questo ecosistema favorirà").

5. Oltre la soddisfazione individuale

5.1 Ambienti che favoriscono la performance o ambienti che favoriscono il comfort

Una delle scoperte più controintuitive della ricerca organizzativa moderna è la citata correlazione debole tra soddisfazione dei dipendenti e performance organizzativa che sfida assunti fondamentali sulla relazione tra benessere individuale e risultati organizzativi, rivelando una limitazione critica del paradigma precedente: la confusione tra risultati desiderati (performance eccellente) e indicatori superficiali (benessere percepito). Il focus sul far sentire bene le persone nel breve termine ha deviato l'attenzione dalla creazione di condizioni strutturali che abilitano l'eccellenza sostenibile e la soddisfazione autentica derivante dal raggiungimento significativo.

Il nuovo paradigma distingue tra due tipi fundamentalmente diversi di ambienti organizzativi:

Ambienti che forniscono il comfort:

- obiettivo: far sentire bene le persone nel breve termine
- metriche: sondaggi di soddisfazione, indici di felicità
- risultato: dipendenti contenti non necessariamente operanti al potenziale ottimale
- sostenibilità: bassa—richiede input continui per mantenere i livelli di comfort

Ambienti che favoriscono la performance:

- obiettivo: creare condizioni strutturali per l'eccellenza sostenibile
- metriche: indicatori di qualità ambientale
- risultato: performance eccellente che genera soddisfazione autentica dal raggiungimento
- sostenibilità: alta—l'ambiente diventa auto-rinforzante attraverso cicli virtuosi

5.2 Il principio della qualità ambientale

Il nuovo paradigma si basa su un principio innovativo che integra l'approccio convenzionale, superandolo:

"Il benessere autentico e duraturo emerge da ambienti che facilitano l'eccellenza professionale, non da ambienti che danno la priorità al comfort superficiale."

Questo principio non nega l'importanza del benessere ma lo riposiziona come risultato spontaneo dell'ottimizzazione ambientale piuttosto che come target primario. La ricerca supporta questa prospettiva: i dipendenti in ambienti ad alta performance che mettono alla prova e sviluppano le proprie capacità riportano un grado di soddisfazione a lungo termine superiore rispetto a quelli che semplicemente lavorano in ambienti confortevoli ma non stimolanti (Csikszentmihalyi, 1990; Deci & Ryan, 2000).

6. Implicazioni per la teoria e la pratica organizzativa

6.1 Dalla responsabilità individuale alla responsabilità condivisa

Il framework HOWAR pone la base per un'evoluzione etica del lavoro: nel paradigma precedente, gli individui portano la responsabilità primaria per il proprio successo o fallimento e conseguentemente per il loro contributo al risultato organizzativo, portando alla loro colpevolizzazione quando emergono problemi sistemici. Il nuovo paradigma definisce le organizzazioni come responsabili della creazione di condizioni ambientali ottimali che permettono agli individui di esprimere il proprio pieno potenziale e contribuire efficacemente al successo collettivo.

Questo cambiamento ha implicazioni profonde per la giustizia organizzativa e l'etica. Invece di chiedere agli individui di adattarsi a sistemi disfunzionali, le organizzazioni assumono la responsabilità di progettare sistemi che funzionano per esseri umani diversi rispettando la loro identità e dignità. Ciò rappresenta un movimento verso quello che definiamo "giustizia ambientale" nei contesti organizzativi, il diritto di lavorare in ambienti che favoriscono piuttosto che limitano il fiorire dell'essere umano.

6.2 Utilizzare indicatori anticipatori piuttosto che misuratori

Gli approcci tradizionali si concentrano su indicatori misuratori che rilevano cioè quanto già accaduto: soddisfazione post-hoc dei dipendenti, tassi di turnover storici, e sondaggi di engagement retrospettive. L'approccio HOWAR utilizza indicatori anticipatori che predicono risultati futuri: metriche di qualità ambientale, indicatori predittivi di rischio, e strategie di miglioramento sistemico.

Questo cambiamento permette il management organizzativo proattivo piuttosto che reattivo, permettendo ai leader di identificare e affrontare fattori ambientali che influenzano il comportamento prima che i problemi si manifestino in diminuzione di performance o di soddisfazione. La misurazione della qualità ambientale fornisce sistemi di preavviso della disfunzione organizzativa mentre identifica elementi specifici su cui agire per il miglioramento sistemico.

6.3 Priorità di investimento e allocazione delle risorse

Il cambio di approccio ha implicazioni dirette per le priorità di investimento organizzativo. Invece di concentrare le risorse primariamente su programmi di training e di empowerment individuale, il nuovo paradigma pone al centro l'investimento in sistemi, processi, cultura e infrastruttura relazionale come complemento delle iniziative di sviluppo del singolo.

Questo ribilanciamento riconosce dunque che lo sviluppo individuale si dimostra più efficace all'interno di contesti ambientali supportivi e che i miglioramenti ambientali hanno effetti moltiplicatori che coinvolgono tutti i membri dell'organizzazione piuttosto che individui isolati. La ricerca supporta questo approccio: i miglioramenti ambientali tipicamente producono una redditività superiore rispetto agli interventi individuali a causa del loro impatto più ampio e la maggiore sostenibilità (Burke & Litwin, 1992).

7. Conclusione: verso organizzazioni consapevoli del proprio ambiente

Il framework HOWAR rappresenta un manifesto per la transizione verso l'era post-neoliberale dell'organizzazione del lavoro, proponendo una sintesi fra responsabilizzazione individuale e ottimizzazione ambientale e ponendo proprio la qualità dell'ambiente organizzativo come leva primaria per l'eccellenza sostenibile delle imprese. Questa transizione significa più di un cambiamento metodologico; rappresenta un'evoluzione etica che mette al centro la dignità umana raggiungendo risultati organizzativi superiori.

L'organizzazione efficiente del futuro sarà quella che, attraverso la qualità ambientale scientificamente ottimizzata, non solo raggiunge obiettivi economici ma contribuisce anche al benessere e alla crescita delle persone che operano al suo interno e della società in cui è incorporata. Tali organizzazioni misureranno il successo non solo in termini di performance finanziaria ma anche in termini di sviluppo umano, sostenibilità ambientale e contributo societario.

L'evidenza presentata in questo contributo dimostra che esistono i fondamenti teorici per questa transizione paradigmatica, gli strumenti pratici sono in sviluppo, e le pressioni sociali ed economiche per il cambiamento si stanno intensificando. Le organizzazioni che abbracciano questa evoluzione e che investono nella qualità dell'ambiente interno piuttosto che meramente nell'adattamento individuale, saranno meglio posizionate per prosperare in un'era che richiede sempre più engagement autentico, performance sostenibile e responsabilità etica.

Il viaggio verso la teoria organizzativa post-neoliberale è iniziato. La Formula HOWAR© fornisce la misurazione della qualità ambientale e offre gli strumenti di navigazione. L'obiettivo di avere organizzazioni che consentono sia il fiorire dell'individuo sia la prosperità economica collettiva è alla portata di coloro che sono disposti ad abbracciare questa innovazione strategica.

Bibliografia

- Barker, R. G. (1968). *Ecological psychology: Concepts and methods for studying the environment of human behavior*. Stanford University Press.
- Bauman, Z. (2000). *Modernità liquida*. Roma-Bari: Laterza.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Capra, F. (1996). *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. New York: Anchor Books.
- Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR). *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*. Roma: Edizioni CNR.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gallup. (2025). *State of the global workplace: 2025 report*. Gallup Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Johns, G., & Saks, A. M. (2017). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work* (10th ed.). Pearson.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Brothers.
- Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why our brains are wired to connect*. Crown Publishers.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1971). *Organizational Climate Questionnaire*. Harvard Business School.
- Majer, V., & D'Amato, A. (2001). *M-DOQ Organizational Questionnaire*. Milano: Giunti O.S.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mehta, R., Zhu, R., & Cheema, A. (2012). Is noise always bad? Exploring the effects of ambient noise on creative cognition. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 784-799.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Bonaccio, S. (2009). A meta-analytic investigation into the moderating effects of situational strength on the conscientiousness-performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1077-1102.

Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121-140.

Moos, R. (1994). *Work Environment Scale Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Oldham, G. R., & Fried, Y. (1987). Employee reactions to workspace characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 75-80.

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthorn, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481.

Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (5th ed.). Prentice Hall.

Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44-52.

Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory*. London: Constable.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.

Schneider, B., & Rentsch, J. (1987). Managing climates and cultures: A futures perspective. In J. Hage (Ed.), *Futures of organizations* (pp. 181-200). Lexington, MA: Lexington Books.

Sennett, R. (1998). *L'erosione del carattere: Le conseguenze personali del lavoro nel nuovo capitalismo*. Milano: Feltrinelli.

Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423.

Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. (2013). Choice architecture. In *The behavioral foundations of public policy* (pp. 428-439). Princeton University Press.

Autore di Riferimento

Eugenio Vignali è un researcher-practitioner specializzato in teoria organizzativa applicata. Ha sviluppato il framework HOWAR attraverso meta-analisi sistematica di 550 studi e esperienza empirica su 20+ anni nel campo della consulenza organizzativa e gestione dei conflitti, mediazione delle controversie. La sua expertise combina rigorosa investigazione scientifica con applicazione pratica in contesti organizzativi reali.

© 2025 HOWAR srl. Tutti i diritti riservati. www.how-r.com