

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA**

Dipartimento di Psicologia

Corso di Laurea in Scienze e Tecniche Psicologiche



**BENESSERE AZIENDALE E BELLEZZA ESTETICA  
E CULTURALE: LA REALTÀ AZIENDALE DI  
BRUNELLO CUCINELLI S.p.A.**

*(Organisational well-being and aesthetic and cultural  
Beauty: a case study of Brunello Cucinelli S.p.A.)*

Relatore: Prof. **Massimo Miglioretti**

Tesi di Laurea di:

**Vanessa Biserni**

**Matr. n. 790261**

Anno Accademico 2016/2017

## Sommario:

<b>RIASSUNTO</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>INTRODUZIONE</b> .....	5
<b>CAPITOLO 1: IL BENESSERE E LA SALUTE IN AZIENDA.</b> .....	7
1.1. Il benessere aziendale e la salute organizzativa: alcune definizioni. ....	7
1.2. Il welfare aziendale come strumento attuale per promuovere il benessere nelle organizzazioni. ....	10
1.3. Alcuni esempi aziendali, nel corso dell'ultimo secolo, di promozione del benessere e della salute in organizzazione. ....	13
1.4. La psicologia ambientale e architettonica applicata all' ambiente di lavoro.....	14
1.4.1. La prossemica e lo spazio personale: .....	16
1.4.2. La rumorosità:.....	17
1.4.3. L'illuminazione: .....	17
1.4.4. Il colore: .....	18
1.4.5. La tipologia di arredamento:.....	18
1.4.6. La presenza di status symbol e la privacy:.....	18
1.5. Attività culturali come strumento di welfare aziendale.....	19
<b>CAPITOLO 2: ANALISI DI UNA REALTA' AZIENDALE. IL CASO BRUNELLO CUCINELLI S.p.A.</b> .....	21
2.1. La custodia della bellezza dei luoghi. ....	22
2.2. Il Capitalismo umanistico - <b>L'Etica.</b> ....	23
2.3. La soddisfazione lavorativa - <b>La Dignità.</b> .....	24
2.4. Educare alla cultura.....	26
2.5. Il bene economico e il bene dell'uomo - <b>La Morale.</b> .....	27
2.6. L'estetica e il Bello.....	27
2.7. La globalità dell'impresa neoumanistica. ....	28
<b>CONCLUSIONI</b> .....	30
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	31
<b>SITOGRAFIA</b> .....	36
<b>RINGRAZIAMENTI</b> .....	37

## **RIASSUNTO.**

L'elaborato ha come obiettivo quello di comprendere se è possibile promuovere il benessere aziendale attraverso la bellezza estetica e le attività culturali.

Dopo un primo excursus teorico riferito alla definizione di benessere aziendale e salute organizzativa, è stato approfondito il welfare aziendale come strumento attuale per promuovere benessere nelle aziende.

In seguito è stato analizzato il ruolo della psicologia ambientale e architettonica negli ambienti lavorativi e la valenza delle attività culturali, come strumento di welfare. Infine è stata studiata l'azienda Brunello Cucinelli S.p.A, in quanto si presta come ottimo esempio di azienda sana dove si applica un'attenta politica aziendale, promotrice del benessere dei lavoratori attraverso la Bellezza, la Cultura e il Rispetto.

## **ABSTRACT.**

The purpose of this work is to understand whether it is possible to promote corporate well-being through aesthetic Beauty and cultural activities.

After a first theoretical excursus related to the definition of corporate well-being and organizational health, the corporate welfare was delved into as current tool to develop well-being in companies. Then it was analyzed the role of environmental and architectural psychology in working environments and the value of cultural activities as a welfare's tool. At the end it was studied the Brunello Cucinelli S.p.A.'s corporate as an excellent example of a "healthy" company. Here is applied an accurate business policy that promotes the worker's well-being through the Beauty, the Culture and the Respect.

## INTRODUZIONE.

Oggi nelle organizzazioni si stanno affermando sempre di più nozioni come: “individuo”, “gruppo” e il “binomio lavoratore-compito”. Il settore terziario occupa e assorbe economicamente oltre l’80% della popolazione lavorativa, mentre il secondario e primario sono in continua diminuzione (De Carlo, Falco, Capozza, 2013). Il contesto lavorativo non è più solo quello delle fabbriche radicate sul territorio con contratti di lavoro a tempo indeterminato. E’ qualcosa di profondamente diverso dove anche il concetto di “carriera” si è trasformato: è imprevedibile e si modifica come si modificano i contesti lavorativi (Ashleigh, Mansi e Di Stefano, 2014). Briscoe e Hall (2006) parlano di “*boundaryless career*” (carriera senza confini) e di “*protean career*” (carriera mutevole). Hess, Jepsen e Dries (2012) intendono con la prima espressione il movimento oggettivo compiuto dal dipendente tra i confini organizzativi interni, tra aziende differenti e tra i luoghi fisici diversi; si basa sulle competenze e le responsabilità acquisite, non sulle posizioni ricoperte.

Il secondo termine invece ha un’accezione più soggettiva (Toderi e Sarchielli, 2013) perché descrive una ridefinizione di alcuni aspetti di sé, un’acquisizione più consapevole delle competenze possedute e una capacità di adattarsi dinamicamente alle nuove richieste aziendali, in seguito a un cambiamento lavorativo.

Il candidato “ideale” è un soggetto flessibile, energico e autonomo; capace di applicare strategie di *problem solving* efficaci e di valutare anche i possibili ostacoli che potrebbe incontrare in futuro.

Risentendo del forte cambiamento culturale (tutt’ora in corso), il mondo organizzativo continua costantemente a modificarsi, mutando la propria struttura e ridefinendo i propri obiettivi. Il lavoro non riguarda più solo le attività che generano reddito ma fornisce anche l’opportunità di acquisire nuove abilità, di scoprire capacità potenziali e di perseguire obiettivi personali.

Le persone, artefici del successo aziendale non più limitato alla produzione, sono l’organizzazione e ne legittimano l’esistenza (Ashleigh et al. 2014).

In questo quadro teorico e sociale il benessere, la salute organizzativa e il rischio di stress lavoro-correlato diventano protagonisti delle politiche aziendali. E’ più che mai attuale infatti, occuparsi di benessere organizzativo (normato dal Decreto Ministeriale del 24 marzo 2004) e di rischio di stress lavoro-correlato (normato dal D.lgs. 81 del 2008 e ss.mm.ii). Quindi garantire ai dipendenti condizioni ottimali, per poter svolgere al meglio il proprio lavoro non è un atto di gentilezza ma un obbligo giuridico (Bentivenga, Deitinger e Ghelli, 2014). Questo si traduce anche nel creare un ambiente salubre dove i lavoratori possano esprimere al massimo le proprie potenzialità e capacità.

Infatti oggi la valutazione del successo aziendale è quantificata su più livelli, anche profondi: è definita attraverso molti fattori come i servizi che vengono erogati, il sostegno alle scelte individuali o il soddisfacimento dei bisogni e soprattutto il rispetto delle esigenze personali, intese sia in termini remunerativi sia in ambito socio-lavorativo. Come sostengono De Carlo, Falco e Capozza (2013)

*“l’impegno personale e leale allo svolgimento dei compiti complessi per competenze tecniche e contenuti relazionali”* non può essere sostituito dal fatturato.

Allora si definisce “buona” un’organizzazione che riesce a raggiungere gli obiettivi prefissati, integrando procedure produttive con le competenze tecniche e relazionali dei suoi lavoratori.

Questo concetto è stato descritto da Bauman (2002), che sostiene quanto al giorno d’oggi sia complesso realizzare un’azienda positiva, che investa sia nella produzione sia nel capitale umano. Infatti il mercato globalizzato impone una diminuzione del numero dei posti di lavoro ma allo stesso tempo anche dei costi di produzione. L’autore sostiene fermamente l’importanza del bene e del giusto in antitesi alla mentalità manageriale attuale, incentrata sulla competitività, sui costi-benefici, sul libero mercato e infine sul profitto.

Una soluzione concreta a questo problema sono gli interventi di tutela della salute e prevenzione dello stress sul lavoro, realizzati nelle aziende. Essi possono essere di prevenzione (*primari*), di formazione (*secondari*) e di supporto e aiuto (*terziari*) (Kaneklin e Scaratti, 2010). Adottando tale prospettiva anche il luogo di lavoro e le attività di svago offerte ai dipendenti svolgono un ruolo essenziale. Lo scopo del mio elaborato sarà quello di comprendere come un ambiente con stimoli culturali ma anche esteticamente accattivanti (come il circondarsi dalla bellezza dei luoghi) possano favorire il benessere nei dipendenti.

E’ stato approfondito il caso dell’azienda Brunello Cucinelli S.p.A. perché è espressione del “Capitalismo umanistico”: ovvero un sincretismo tra sviluppo economico e buon vivere sociale nel rispetto della natura e del lavoratore. L’impresa, seguendo gli insegnamenti dei filosofi, ha conseguito una profittabilità sana, alimentando l’idea di lavoro come espressione dell’uomo nella sua interezza.

L’intento di base è quello di ricercare profitto senza recare danno o offesa all’umanità e alla natura. Questa filosofia è applicata anche nella scelta della materia prima del prodotto: il cachemire. La sua provenienza è una tosatura limitata al sotto collo dell’animale e non totale. La lana derivante da questa zona oltre ad essere la più pregiata, è anche la più eticamente appropriata perché evita all’ovino, vivendo tra le alte montagne, il trauma dell’assideramento. I principi cardine dell’impresa sono il rispetto per la dignità umana e per il territorio che è la cornice e il cuore della Brunello Cucinelli S.p.A. Infatti la prima sede aziendale nel 1987, a seguito del restauro, è stata il suggestivo borgo medievale trecentesco di Solomeo, in provincia di Perugia. Oggi la produzione risiede in altre strutture, situate nella valle sottostante il borgo e nel castello è stata creata la “Scuola dei mestieri”. Il primo capitolo della tesi si concentra su aspetti teorici (come le definizioni di benessere e di salute organizzativa; un’introduzione al welfare aziendale con esempi concreti di promozione del benessere e infine l’influenza della psicologia ambientale e della attività culturali sul benessere). Il secondo invece analizza la realtà aziendale della Brunello Cucinelli S.p.A attraverso l’approfondimento di sette dimensioni relative alla promozione della salute aziendale.

# CAPITOLO 1: IL BENESSERE E LA SALUTE IN AZIENDA.

## 1.1. Il benessere aziendale e la salute organizzativa: alcune definizioni.

Nell'età industriale di metà Ottocento, le organizzazioni erano concepite come sistemi meccanicistici che operavano in funzione del conseguimento del miglior risultato senza considerare né l'ambiente lavorativo né lo stato del lavoratore. L'idea dominante per l'impostazione del lavoro in fabbrica era un'organizzazione scientifica e una produzione di massa. Quindi, in tali circostanze non vi era spazio per le emozioni e il lavoratore era considerato un mero esecutore delle mansioni (Ashleigh et al. 2014). Alienazione e frustrazione rappresentavano lo stato d'essere dell'individuo, comportando gravi ricadute anche sul livello di produttività dell'azienda. Con gli anni '30, Mayo assieme ai suoi collaboratori fondò il Movimento delle Relazioni Umane. Questi misero al primo posto l'attenzione all'individuo nell'ambiente industriale con l'unico fine di salvarne l'integrità fisica e psicologica. (Ashleigh et al. 2014)

Quindi grazie al lavoro di Mayo si diffuse una maggiore consapevolezza dell'influenza del clima aziendale sul successo dell'organizzazione.

Anche la letteratura è concorde nel ritenere che lo stato di benessere di un'azienda derivi da un insieme di più parametri: primo fra tutti il clima organizzativo ovvero un set di caratteristiche, relativamente durature nel tempo che descrivono un'organizzazione, la distinguono dalle altre e ne influenzano il comportamento degli individui (Forehand e Gilmer, 1964). Più in generale è l'atmosfera prevalente di un'organizzazione, costituita da sentimenti di appartenenza, di affiliazione e di buona volontà che si osservano nei dipendenti (Mullins, 2005). Formisano (2009) ha analizzato la relazione che sussiste tra clima e benessere organizzativo. L'autore fa dipendere tale relazione dalle seguenti caratteristiche:

- 1. Motivazione del personale.**
- 2. Valutazione della performance.**
- 3. Soddisfazione sul lavoro.** Secondo Favretto et al. (2009) su questa incidono inoltre due categorie: la prima è *l'ambiente lavorativo in sé e gli aspetti associati al lavoro* come le caratteristiche della mansione, le variabili di ruolo e lo stress lavorativo. La seconda sono *i fattori individuali che la persona porta sul posto di lavoro*, ad esempio le esperienze della propria vita privata o di precedenti ambienti lavorativi, i tratti di personalità (Caprara, 1996) e l'affettività negativa (Watson, Pennebaker e Folger, 1987).

In linea con la definizione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, secondo cui la salute è: *“uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non semplicemente l'assenza di malattia o infermità”*, (WHO, 1998), i luoghi di lavoro devono garantire non solo la salute fisica ma anche il benessere psicologico e sociale a tutti coloro che operano nell'organizzazione (gruppi e singoli) (Smith, Eldridge, Kaminstein e Allison, 2002).

Oggi giorno nelle realtà organizzative, il benessere è solo apparentemente subordinato alla logica di profitto perché rimane uno degli scopi fondamentali (Bisio, 2009). E' infatti noto che la generazione di benessere sia garanzia di un'impresa sana.

Dopo aver introdotto il concetto di benessere è importante riportare anche quello di salute. Di fatto se un'organizzazione non produce salute, non può portare neppure benessere (Bisio, 2009).

Avallone e Paplomatas (2005, pag.11) definiscono la salute organizzativa come "*l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative*". Secondo Favretto, Albertini, Sartori, Bortolani e Biazzì (2009) questa definizione include la salute fisica, mentale, la soddisfazione lavorativa e il senso di autorealizzazione.

Avallone e Paplomatas (2005) intendono il costrutto di salute organizzativa come l'insieme di condizioni che caratterizzano la presenza e lo sviluppo della salute all'interno di un'azienda. Gli autori hanno individuato, attraverso un'analisi sistematica della letteratura internazionale e dai resoconti resi dai dipendenti di organizzazioni private e pubbliche, alcuni indici rappresentativi di "benessere" e "malessere" nei contesti di lavoro. I suddetti indici, come evidenziano Schaufeli & Bakker (2004), sono correlati al benessere organizzativo e sono considerati in sede di valutazione della salute organizzativa:

- **Indicatori positivi di salute organizzativa.**

Questa dimensione include innanzitutto un *sentimento di soddisfazione e di autorealizzazione*: il lavoratore stima la propria organizzazione e lavorando per essa, soddisfa anche i bisogni individuali. Poi comprende un *senso di appartenenza ad un team di lavoro* caratterizzato da *relazioni interpersonali positive*. In un'organizzazione sana, i dipendenti svilupperanno una *naturale predisposizione al lavoro*, anche oltre l'orario richiesto e un *basso livello di assenteismo*. Il lavoratore inoltre ripone *fiducia nelle qualità umane e professionali della dirigenza*: infatti un leader motivante ha un'influenza positiva sulla qualità del lavoro (Ashleigh et al. 2014).

Un altro aspetto rilevante è il *bilanciamento tra vita professionale e vita privata*: stabilità definita dalla soddisfazione dei bisogni personali. Infine la conferma di un'impresa sana sono la *condivisione dei valori aziendali* e il *sentimento di successo per il futuro*.

Tutte queste componenti sostengono nell'organizzazione lo sviluppo del benessere e la prevenzione di comportamenti devianti (Ashleigh et al. 2014).

- **Indicatori negativi di salute organizzativa:**

Sono quei fattori che producono effetti negativi sull'individuo e sull'organizzazione (Favretto et al. 2009). Un lavoratore infelice mostra *astio verso l'azienda* fino ad esprimere un desiderio di vendetta o azioni devianti: a livello individuale esterna in modo eccessivo *nervosismo* e *un'aggressività inabituale*, anche fuori dall'ambito lavorativo, mentre a livello organizzativo la



mansione che il lavoratore svolge è percepita come *inutile*, motivo per il quale egli non mostra un coinvolgimento nell'attività tale da promuovere iniziative propositive.

Inoltre tra i sintomi di malessere si annovera un *sensu di insoddisfazione generale* che conduce ad *alto tasso di assenteismo e di disinteresse*. Infine *la confusione di ruoli e compiti* procura disagio, incidendo sulla qualità della vita lavorativa: infatti Ashleigh et al. (2014) affermano che la definizione di obiettivi e compiti motiva la prestazione perché permette di concentrare l'attenzione su uno scopo specifico, riducendo la distrazione.

Tra fattori che incidono sulla produttività e sull'efficacia Baroni (2008) aggiunge l'influenza del carico di lavoro eccessivo e la scarsità di controllo percepito sulla mansione e sulla propria libertà decisionale.

Oggi l'obiettivo delle aziende risulta essere il mantenimento elevato sia del benessere generale sia della qualità di vita lavorativa. Di fatti i costrutti di benessere individuale e di benessere organizzativo rimangono da una parte due fenomeni interconnessi perché uno stato di appagamento facilita il benessere personale (Bisio, 2009). Dall'altra sono comunque indipendenti: è infatti possibile per il singolo ottenere benessere indipendentemente dall'appartenenza all'impresa.

Una sottovalutazione degli indicatori negativi influisce sulla condizione lavorativa: un esempio sono gli studi di Karasek e Thorell (1990) che mostrano come negli ambienti ad alta tensione emotiva, i dipendenti siano meno flessibili e più predisposti alle malattie. Al contrario un numero maggiore di aspetti favorevoli si traduce in un vantaggio competitivo per l'organizzazione (Baptiste, 2008).

Un modello proposto per incrementare il benessere organizzativo è quello di Jamieson e O' Mara (1991).

In seguito all'osservazione di 133 imprese, gli autori compresero che l'applicazione di una politica aziendale dinamica favoriva una maggiore salute personale. Il metodo doveva inoltre mirare all'armonia tra colleghi, alla corretta gestione e remunerazione della prestazione, al coinvolgimento dei lavoratori e al sostegno dei loro bisogni individuali.

Inoltre per il benessere dei lavoratori e per la motivazione ha assunto un ruolo sempre più centrale l'estetica (Baroni, 2008; Ashleigh et al. 2014). In questo ambito non si può sottostimare il ruolo ricoperto dall'ergonomia, utile per la progettazione delle macchine ma soprattutto dell'ambiente di lavoro (Avallone e Papolomas, 2005).

Al giorno d'oggi la disciplina che studia questi aspetti è la psicologia ambientale applicata al contesto lavorativo (Costa, 2009). Chiaramente le politiche di promozione della salute non devono limitandosi all'aspetto estetico-formale ma assecondare le esigenze dei lavoratori. Infatti i nuovi programmi organizzativi devono includere la diversità culturale della popolazione lavorativa e la conciliazione famiglia-lavoro proponendo soluzioni mirate per gestione efficiente delle risorse monetarie e umane (Avallone e Papolomas, 2005).

## 1.2. Il welfare aziendale come strumento attuale per promuovere il benessere nelle organizzazioni.

Secondo Cagnoni, Germani e Moraglio (2016) il welfare aziendale costituisce: “*un insieme di benefit e prestazioni (...), finalizzato a superare la componente meramente monetaria della retribuzione al fine di sostenere il reddito dei dipendenti e migliorarne la vita privata e lavorativa*”.

L’emanazione del D.Lgs.n.81 del 9 aprile 2008, “Attuazione dell’articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro” ha indicato che la valutazione stress lavoro- correlato debba essere compiuta rispettando i temi dell’Accordo europeo dell’8 ottobre 2004. In questo modo a livello normativo è regolamentato l’obbligo giuridico del datore di lavoro di tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori, considerando anche l’esistenza di rischi di natura psicosociale che incidono sul benessere dell’ambiente di lavoro (Bentivenga et al. 2014).

Di Nardo (2016) afferma che si è ampliato il concetto di retribuzione sul lavoro: non è più fondato solo sulla componente monetaria ma è anche basato sull’idea di benessere. Ciò non si esaurisce nel rapporto e nel luogo di lavoro ma si estende fino a comprendere la sfera personale e sociale del dipendente. Questo perché la natura del patto lavorativo si è evoluta: non è più scambio lavoro – retribuzione ma lavoro – benessere. Inoltre l’autore sostiene che oggi le aziende sono maggiormente consapevoli dei vantaggi derivanti dallo sviluppo dei piani di welfare (Di Nardo, 2016).

Tra questi l’autore elenca:

- 1. Ottimizzazione dei costi del lavoro:** conseguiti attraverso i vantaggi contributivi e fiscali previsti. (Secondo l’Istat, in Italia il costo del lavoro negli ultimi quindici anni è aumentato del 30% rispetto alla Germania).
- 2. Miglioramento del clima aziendale:** più versatile e dinamico.
- 3. Aumento delle performance lavorativa e della produttività:** conseguenza di un contesto favorevole e attento alle esigenze esterne e interne.

Componenti della retribuzione in natura (non monetaria) sono i cosiddetti *benefit* che richiamano il concetto di “*vantaggio*” che si ottiene da qualcosa o da un evento (Gabrielli, 2010).

Gabrielli (2010) precisa una distinzione: con il termine generico *benefit* si fa riferimento ai vantaggi di “*sistema*”, ovvero quelli contemplati per tutti i lavoratori; invece con l’espressione “*fringe benefit*” si è in presenza di benefici opzionali, riservati a una determinata categoria contrattuale o a una qualifica professionale.

Sia Gabrielli (2010), sia Di Nardo (2016) verificano l’esistenza di due categorie, in cui sono riconducibili le proposte e i servizi nell’ambito del welfare:

1. **Benefit di natura previdenziale, assistenziale e strumentale:** ad esempio servizi alla persona e ai parenti; convezioni commerciali e buoni spesa; servizi e beni per i figli dei lavoratori; servizi di mobilità (es. car sharing e/o car pooling); incentivi per la cultura, lo svago e il tempo libero e infine servizi sul luogo di lavoro (es. asilo nido, mensa aziendale, aiuto spesa e servizio lavanderia).
2. **Benefit riguardanti orario e progettazione del lavoro:** in quest' area rientrano tutte quelle iniziative che permettono di conciliare la vita personale e le esigenze lavorative (*work life balance*) e anche di rimodulare l'organizzazione lavorativa (*smart working*) (Ashleigh et al. 2014).

Favretto et al. (2009) sostengono che oltre ai benefit siano necessarie anche delle "buone pratiche" (un insieme di politiche, esperienze ed interventi) per migliorare il benessere organizzativo aziendale e per produrre cambiamenti culturali con benefici positivi per la collettività.

Bentivenga et al. (2014) hanno individuato i requisiti fondamentali per definire "buona" e "utile" una pratica organizzativa:

- Deve essere **adeguata e completa al quadro logico** che si sta cercando di attuare.
- Deve essere **innovativa**: capace di produrre soluzioni nuove e creative per migliorare le condizioni iniziali, favorendo la soddisfazione del bisogno o la risoluzione del problema.
- Deve essere **riproducibile**, se presenti problemi simili o analoghi.
- Deve essere **sostenibile nel tempo**: disponibile ad attingere a risorse finanziarie presenti e a generarne di nuove (culturali, tecniche e umane).
- Deve essere **mainstreaming** ovvero disponibile al trasferimento di esperienze verso organi simili (*mainstreaming orizzontale*) o sul piano istituzionale (*mainstreaming verticale*).

Inoltre dopo aver analizzato le proprietà stressogene lavorative, gli autori hanno diviso le pratiche in base alle loro caratteristiche in due sottogruppi:

1. **Per il contenuto del lavoro.**
2. **Per il contesto lavorativo.**

La prima categoria è suddivisa a sua volta in sottoclassi che comprendono *provvedimenti* riguardanti *l'ambiente di lavoro e le attrezzature*: in particolar modo la piacevolezza dell'ambiente lavorativo e l'idoneità per svolgere i compiti. Anche Avallone e Paplomatas (2005) inseriscono il comfort

ambientale tra le dimensioni della salute organizzativa, trovando che un luogo salubre garantisca le regole d'igiene di base, mentre uno accogliente migliori il funzionamento generale.

La pianificazione dei compiti: ovvero l'uso adeguato delle capacità professionali, la differenziazione dei compiti e la presenza di feedback sull'operato. E inoltre la possibilità di un apprendimento continuo e formativo (Kasl, 1992). Ciò permette ai dipendenti di conoscersi meglio e di rafforzare le proprie potenzialità per migliorare le competenze. (Gabrielli, 2010).

Il carico e il ritmo di lavoro: concerne l'impegno e lo sforzo fisico e mentale dei dipendenti, la necessità di lavorare rapidamente e infine all'orario di lavoro (Szabo, Maull, e Pirie, 1983).

Gli studi di French e Caplan (1970) prima, e quelli Winnbust e Schabracq (1996) poi sostengono che l'intensità del lavoro si divide in carico di lavoro quantitativo e qualitativo.

L'orario di lavoro: esemplificato nel lavoro a turni o ad orari protratti che influenza la vita privata del lavoratore. In particolar modo i turni notturni hanno ripercussioni sul ritmo circadiano e sulle relazioni sociali.

La seconda categoria approfondisce diversi domini, partendo dalla funzione della cultura organizzativa. Essendo l'organizzazione recepita come un luogo di risoluzione dei problemi e di sviluppo (Cox e Leiter, 1992), l'efficacia e l'efficienza di un'azienda si constatano dai momenti di ascolto e di condivisione che costruiscono una comunicazione interpersonale e interfunzionale con i lavoratori (Avallone e Paplomatas, 2005). Infatti i dettami della cultura organizzativa permettono di definire la struttura dell'organizzazione, lo stile di leadership e il comportamento idoneo (Leka, Griffiths e Cox, 2003). Data la sua importanza per il benessere organizzativo, le aziende effettuano interventi per affinarla e incrementarla attraverso la trasparenza e l'immediatezza comunicativa e lo sviluppo del senso di appartenenza (Bentivenga et al. 2014).

Inoltre le maggiori cause di malessere legate al contesto lavorativo sono legate al ruolo nell'organizzazione: se l'incarico non definito, un lavoratore sperimenta un sovraccarico di responsabilità e percepisce non riconosciuta la propria professionalità (French, Caplan, e van Harrison, 1982).

Infatti Avallone e Paplomatas (2005) sostengono che un'organizzazione sana potenzia le skills dei propri dipendenti e fa richieste congrue al ruolo e alle qualifiche. Quindi l'esecuzione di "buone pratiche organizzative" permette un'evoluzione di carriera, rivolta alla crescita professionale e al valore dell'individualità.

Infine secondo il modello di Karasek (1979) fattori strettamente connessi allo stress lavoro-correlato sono l'autonomia decisionale e il controllo. Diverse ricerche hanno evidenziato come la partecipazione ai processi decisionali possa favorire la soddisfazione, l'autostima (Spector, 1986) e l'efficacia lavorativa (Karasek e Theorell, 1990). Pertanto in un'ottica di promozione del benessere, l'intervento su queste variabili può essere molto utile per incrementare la salute organizzativa.

Nel contesto lavorativo un altro punto saliente sono i rapporti interpersonali: infatti le relazioni qualitativamente positive sono l'elemento distintivo di un'organizzazione sana. Al contrario

l'isolamento fisico e sociale, i rapporti ristretti con i superiori e la privazione di sostegno suscitano frustrazione nei dipendenti (Sauter, Murphy e Hurrell, 1990). L'ultimo punto di contesto è quello dei benefit di *work-life balance* (vita-lavoro). La mancata conciliazione in termini di tempo e di impegno delle richieste lavorative con quelle familiari danneggia la salute organizzativa (Blyton, Blunsdon, Reed e Dastmalchian, 2006). Esempi di programmi di *work-life balance* proposti dalle aziende sono la realizzazione di palestre aziendali interne; il sostegno alla maternità tramite contributi economici, asili nido convenzionati e proposte di *smart working* (telelavoro); una rete di servizi agevolati (come ad es. la spesa on line) e infine per i figli dei dipendenti vacanze studio all'estero o centri estivi.

### **1.3. Alcuni esempi aziendali, nel corso dell'ultimo secolo, di promozione del benessere e della salute in organizzazione.**

Adriano Olivetti fu il primo ad intuire e ad applicare, oltre alla bellezza estetica sul luogo di lavoro, la necessità di buone pratiche organizzative. Anticipatore sui tempi e anche Presidente, per una decina d'anni, dell'Istituto Nazionale di Urbanistica capì perfettamente che solo la compresenza di tre dimensioni (qualità degli edifici, riorganizzazione del territorio e elevazione della vita sociale) potessero migliorare sia il fatturato, sia la qualità di vita dei propri dipendenti (condizioni di salute e di sicurezza) (Castronuovo & Casadio Farolfi, 2004-2007).

Inoltre comprese che la soddisfazione e il benessere dei lavoratori fossero possibili offrendo strumenti concreti per far fronte alle loro esigenze, senza però tralasciare il gusto estetico.

Ad esempio, già nel 1941 ad Ivrea fece realizzare il primo asilo nido interno aziendale per supportare le lavoratrici. Anche la fabbrica e i suoi edifici (come uffici, laboratori, istituti di formazione, biblioteche, mense e case dei dipendenti) dovevano rispecchiare la dignità dell'individuo e del suo operato, sviluppandosi secondo le regole della bellezza formale e architettonica.

Questa però non era da intendersi come un'attenzione stilistica fine a sé stessa, ma funzionale alle attività a cui erano adibiti i luoghi. La loro architettura era pensata per mettere a proprio agio chi la viveva e per incentivare il lavoro, il benessere personale e la motivazione (Communitas, 2008).

Attualmente diverse aziende adottano le *"best practices"* o buone pratiche organizzative. Ad esempio, Cisco System Italy S.r.l. apporta continui miglioramenti alla qualità dell'ambiente lavorativo, dopo aver raccolto i pareri dei dipendenti per far conciliare le loro aspettative con la struttura aziendale (Bentivenga et al. 2014). Invece per le politiche di evoluzione di carriera, Microsoft Italia ha sviluppato un modello integrato per la gestione e lo sviluppo. Questo è supportato da uno specifico tool on-line che permette ai dipendenti di autovalutarsi rispetto alle competenze richieste dal ruolo attuale e i requisiti indispensabili per il nuovo incarico (Bentivenga et al. 2014). Un primo esempio di *work-life balance* invece è quello della Diesel S.p.A. e della holding Otb Group di Renzo Rosso, presso la sede centrale di Breganze (VI) (Amè, 2017). In azienda 900 dipendenti hanno a disposizione all'occorrenza un "maggior-domo" che fa pervenire i farmaci richiesti con la

prescrizione, i vestiti dalla tintoria e la macchina dall'auto lavaggio. Inoltre i lavoratori possono usufruire di un sistema di car-sharing per attenuare i costi di spostamento casa-lavoro.

Un secondo caso invece è quello della politica aziendale di Pompadour Tè. S.r.l. (Bertelli, 2016). Nell'impresa trentina tutti i collaboratori, sia uomini sia donne, beneficiano di orari flessibili o ridotti (part-time) e del "lavoro agile". E' possibile lavorare da casa per il 10% del normale orario d'ufficio, per occuparsi di un figlio o di un genitore malato. L'intento, estendendo queste agevolazioni anche al genere maschile, è quello di stabilire un'equità di genere nelle responsabilità familiari.

Tutti questi benefits da una parte migliorano lo "stato di salute" dell'organizzazione e dall'altra incentivano il processo di fidelizzazione tra dipendenti e datore di lavoro. Infatti l'ascolto delle esigenze e il rispetto reciproco consolidano un rapporto di fiducia. Pertanto nell'organizzazione si sviluppa un clima positivo e motivante, con conseguente riduzione dell'assenteismo, del *turnover* (ovvero la sostituzione attraverso nuove assunzioni) e del *burnout* (cioè una sindrome di esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e derealizzazione personale, frequente nelle professioni che implicano relazioni interpersonali).

In questo complesso quadro di iniziative l'estetica, l'architettura e il design del luogo di lavoro hanno un'influenza sulla promozione del benessere organizzativo.

In particolar modo, gli studi dei dipartimenti di psicologia e di architettura evidenziano il potere terapeutico degli ambienti naturali rispetto a quelli urbani (Ulrich 1979, 1981, 1991; Harting, Evans, Jammer, Davis e Gärling, 2003). Inoltre il 95% della popolazione ritiene che il contatto con la natura sia un antidoto efficace allo stress (Agency, 1995).

#### **1.4. La psicologia ambientale e architettonica applicata all' ambiente di lavoro.**

Il luogo di lavoro svolge un ruolo necessario nella salute organizzativa (Baroni, 2008). Per comprendere appieno questa affermazione si analizzi il fenomeno soggettivo dello stress riscontrabile nei dipendenti. Lo si definisce "soggettivo" proprio perché ogni individuo reagisce agli eventuali *stressor* (situazioni percepite come potenzialmente stressanti) diversamente a seconda della sua indole e delle sue esperienze di vita (Avallone e Paplomatas, 2005).

Baum, Fleming e Singer (1985) trovano che alla condizione stressante siano associate diversi tipi di risposte nell'individuo:

- **Fisiche:** reazioni corporee cardiovascolari, muscolari o neuroendocrine che occorrono per affrontare le situazioni avverse.
- **Psicologiche:** in questa categoria rientrano le valutazioni cognitive a seconda delle circostanze; le emozioni come paura, rabbia, tristezza e infine le strategie di coping.
- **Comportamentali:** che comprende un ampio range di sintomi come l'evitamento, l'abuso di alcool e/o fumo e la carenza nelle prestazioni cognitive.

L'attenzione all'urbanistica influisce sulla costruzione degli edifici organizzativi: maggiormente in armonia con l'ambiente circostante, immersi nella natura e lontani dai centri urbani (Costa, 2009). In particolar modo, uno degli obiettivi della psicologia ambientale è quello di dimostrare la valenza curativa della bellezza naturale in un processo stressogeno. Negli studi di Ulrich (1979, 1981, 1991) si cita il processo di "ricostruzione" o "recupero" dallo stress. Dove per "recupero" si intende sia da una situazione determinata da iper-stress sia da quella caratterizzata da ipo-stress, con un basso livello di arousal.

La ricostruzione implica una serie di cambiamenti positivi nella persona a livello psicologico, comportamentale e fisiologico (come ad esempio, un'evidente riduzione di sentimenti negativi come paura o rabbia ed un aumento di affetti positivi).

Anche dallo studio della Honeyman (1990) emerge come il paesaggio naturale incentivi questo processo di "recupero" e come un'ambientazione urbana con una vegetazione rigogliosa, generi una "ripresa" maggiore rispetto a una che ne è completamente priva.

Inoltre Harting, Evans, Jammer, Davis e Gärling (2003) hanno dimostrato l'effetto della natura anche sul piano fisiologico: camminare nel verde o avere una stanza con panorama un ambiente naturale, porta a una diminuzione della pressione arteriosa rispetto a camminare in città o rimanere in una stanza chiusa, senza vista all'esterno. Questa evidenza avvalorava maggiormente l'ipotesi degli effetti favorevoli della natura sul benessere degli individui.

Non solo la bellezza di un luogo ma anche il suo valore identitario migliorano l'appagamento e la soddisfazione. In un'altra ricerca, Neal (2015) sottolinea come prestare un servizio di volontariato presso siti archeologici abbia un forte impatto sulla qualità della vita, producendo giovamento non solo in termini di relazioni sociali ma anche di salute e di benessere.

Dagli studi di Grenville (2007) era già nota la valenza politica ed estetica riconosciuta agli edifici storici ma la ricerca successiva aggiunge anche la spinta psico-sociale nell'interazione. Sembra infatti che la partecipazione volontaria a progetti archeologici permetta di riflettere sulla difesa del patrimonio culturale e sulla memoria comune.

L'ambiente storico è quindi molto di più di una semplice risorsa culturale: è un luogo di "lavoro" che crea una connessione tra il passato e il presente, generando un senso di appartenenza con il territorio e una continuità con l'epoca passata (Neal, 2015).

Attraverso gli studi, si evidenzia che la bellezza di un luogo è un concetto multidimensionale: essa sottintende molte variabili tra cui anche la presenza della natura e il suo intrinseco valore identitario e culturale. Queste componenti sono quelle da tenere in considerazione perché influiscono in proporzione diversa sulla motivazione e sul benessere dei collaboratori.

Anche gli studi di Sundstrom (1986, 1987) evidenziano l'influenza del contesto di lavoro sulla soddisfazione lavorativa. Per definizione questa è dettata anche da fattori come: la responsabilità personale, l'autonomia percepita, la possibilità di avanzamento, la forma di retribuzione, il tipo di

mansione e infine la relazione tra colleghi. Baroni (2008) aggiunge anche le caratteristiche fisiche dell'ambiente.

Gli aspetti fisici modificabili sono:

1. La prossemica e lo spazio personale.
2. La rumorosità.
3. L'illuminazione.
4. Il colore.
5. La tipologia di arredamento.
6. La presenza di status symbol e la privacy.

La manipolazione di questi elementi ha come scopo quello di migliorare e di ottimizzare le potenzialità dei dipendenti sul posto di lavoro, massimizzando la loro produttività.

#### 1.4.1. La prossemica e lo spazio personale:

Si definisce "prossemica", la disciplina che studia le collocazioni all'interno dello spazio e le loro conseguenze a livello psicologico (Costa, 2009). L'assunto di base della disciplina sostiene che l'individuo non termina la propria estensione personale dove finisce il corpo, ma questa continua come se fosse circondato da una "bolla" che esercita a sua volta, influenza sugli altri individui.

Il confine e le sue dimensioni variano in base alle circostanze, e con l'aumentare della distanza diminuisce l'intensità degli stimoli percepiti dal soggetto.

Nella prossemica sussistono delle differenze di genere: le donne infatti, tendono a interagire in modo più intimo e ravvicinato rispetto agli uomini (Costa, 2009). Questa discordanza è enfatizzata da una diversa indulgenza nei confronti delle situazioni sovraffollate. Infatti gli individui di sesso maschile rispondono con maggior reazioni di stress e ansia ad un'alta concentrazione di persone.

Non è da sottovalutare come la personalità individuale condizioni sia la prossemica sia la scelta della professione. Gifford e Sacilotto (1993) hanno trovato che i dipendenti che svolgono una mansione solitaria ed appartata (ad es. limitata all'uso del personal computer), necessitano di un maggiore spazio fisico personale sia al lavoro sia al di fuori delle condizioni lavorative. Tuttavia questo concetto è interdipendente perché è possibile che un tratto di personalità come l'introversione, porti a scegliere professioni con limitati contatti sociali.

E' interessante notare come i dettami, definiti dalla prossemica, siano applicabili anche in altri ambiti come l'architettura. Di conseguenza possono essere impiegati nella scelta dell'arredamento del luogo di lavoro. Lo studio di Savinar (1975) dimostra che i locali con soffitti bassi comportino un bisogno di maggiore spazio personale rispetto a quelli con soffitti alti. Si consideri che sul luogo di lavoro è quasi inevitabile instaurare delle interazioni e degli scambi tra individui. Prendendo atto di questo aspetto, per le aziende sarebbe più opportuno realizzare spazi con una prossemica facilitante i processi di gruppo (Costa, 2009).



Secondo questa disciplina, l'essere umano mantiene una certa distanza per evitare un'eccessiva stimolazione fisiologica (*arousal*) derivante dalla condivisione di più informazioni sensoriali.

In quest'ottica l'interazione faccia a faccia è percepita come fortemente intrusiva, ma necessaria per la definizione di ruoli e di status nell'ambito lavorativo. Sommer e Ross (1958) scoprirono che il mantenimento del contatto visivo fosse fortemente vantaggioso per le interazioni sociali. Se le postazioni di lavoro venivano disposte in piccoli cerchi, queste raddoppiavano. Al contrario l'interazione fianco a fianco psicologicamente è meno coinvolgente ma permette una maggiore libertà di movimento e parola.

In un'azienda la disposizione a cerchio è la più democratica per l'esprimersi in quanto nessun individuo prevarica su di un altro. Anche le sistemazioni a ferro di cavallo sono ugualmente agevolanti per il confronto, ma la figura del leader è spazialmente distinta rispetto al resto del gruppo. Inoltre per promuovere la socialità all'interno delle realtà organizzative, una strategia efficace è quella di arricchire l'ambiente con strutture dove è possibile sostare e intrattenersi.

Infatti un ambiente dotato di aree comuni con sedie e tavoli, permette lo sviluppo di un contesto informale, predisponente al dialogo e all'incontro.

#### 1.4.2. La rumorosità:

Sundstrom et al. (1994) in uno studio condotto su 2391 impiegati riporta come, per la metà dei partecipanti, la principale fonte di stress lavorativo fosse il rumore.

In un'organizzazione, le sorgenti di disturbo possono essere di diversa natura: apparecchi informatici (telefoni, stampati, computer); telefoni; conversazioni e rumori strutturali (impianti di condizionamento e ascensori).

La rumorosità genera confusione non permettendo di dare una giusta priorità agli stimoli acustici. Questo causa una diminuzione nella prestazione lavorativa, un aumento della distraibilità e una riduzione della soddisfazione generale (Costa, 2009).

#### 1.4.3. L'illuminazione:

Sul luogo di lavoro l'illuminazione veicola le informazioni. Un ambiente in piena luce naturale implica una maggiore consapevolezza degli altri e degli spazi ma l'essere totalmente a disposizione degli sguardi altrui aumenta le distanze tra individui.

Una postazione con una vista verso l'esterno (meglio se un ambiente naturale come giardini e paesaggi) e una riduzione della luce artificiale, aumenta il senso di benessere ed ha effetti sul rendimento lavorativo (Hathaway, 1995).

Al contrario un'illuminazione non adeguata ha ripercussioni negative sulla soddisfazione e sulla produttività lavorativa. La scarsa luminosità favorisce uno stato di rilassamento, un abbassamento

del livello di vigilanza e uno scambio sociale più intimo. Infatti è raro trovarla nelle sale riunioni, perché l'ambiente deve essere stimolante e produttivo.

#### 1.4.4. Il colore:

La scelta della nuance alle pareti è meno rilevante sulla soddisfazione lavorativa rispetto ad altre caratteristiche ma comunque influenza la percezione dello spazio. Le tinte scure rendono gli ambienti angusti, al contrario quelle chiare li raffigurano come più ampi (Costa, 2009).

#### 1.4.5. La tipologia di arredamento:

E' stato studiato come l'utilizzo dei materiali abbia un'influenza diversa sulla gratificazione lavorativa e sulla percezione dell'ambiente di lavoro.

Il legno conferisce al sito familiarità e ospitalità, tuttavia il vetro (pur risultando più formale e austero) filtra sofisticatezza e ambizione.

Inoltre Kweon, Ulrich, Walker e Tassinary (2008) hanno scoperto che nei dipendenti uomini, la rabbia e lo stress possono diminuire grazie all'immagine di un poster appeso alle pareti dell'ufficio. In particolar modo gli autori hanno confrontato quadri astratti con quelli paesaggistici e naturali. Per entrambi i temi è stato notato una diminuzione dei due fenomeni sopra citati. Questo effetto era ancora più marcato, se la riproduzione fotografica era a tema naturalistico (piante, fiori o paesaggi incontaminati).

#### 1.4.6. La presenza di status symbol e la privacy:

Nelle organizzazioni la nozione di "status symbol", è tramessa dall'altezza dei piani. Quelli dirigenziali sono situati nel punto più sopraelevato; mentre al pianterreno sono posizionati le segreterie e gli uffici di interfaccia con il pubblico (Baroni, 2008).

La privacy è delineata dal collocamento delle postazioni nello spazio, attraverso gli uffici riparati oppure gli open office. Quest'ultimo è un fenomeno che ha da una parte dei risvolti positivi: in primis l'effetto della "facilitazione sociale" (Block e Stokes, 1989) ovvero un aumento della produttività proprio perché in presenza dei colleghi ed in secondo luogo, l'incremento rilevante delle comunicazioni tra individui. Presenta però anche conseguenze negative come: maggiore distraibilità dei lavoratori, difficoltà di concertazione nei compiti da svolgere e la perdita di privacy.

## 1.5. Attività culturali come strumento di welfare aziendale.

Oltre la bellezza oggettiva dell'ambiente circostante, anche l'arte e gli stimoli culturali sono espedienti per promuovere la soddisfazione, l'appagamento e soprattutto la creatività nelle organizzazioni.

Offrire ai dipendenti dei benefit non solo concreti (come orari agevolati e rimborsi per attività) ma anche piacevoli per la persona, ha come conseguenza un lavoratore soddisfatto che diventa un vantaggio per l'azienda.

In tutti gli ambiti professionali queste opportunità di incontro con l'Arte sono considerate input per promuovere la sensibilità personale. Inoltre un'organizzazione che abbraccia la cultura umanistica, incentrata nell'educazione delle arti e del bello, è sostenitrice di un'idea che chi la possiede sia capace di approcciare e gestire al meglio i cambiamenti sociali (Gabrielli, 2012). Come sostiene il sociologo Alberoni (2008) "l'iper-specializzazione", figlia del nostro tempo, inaridisce la gestione della complessa ricchezza del reale.

Nella letteratura psicologica sono state compiute diverse ricerche che accolgono la relazione tra attività culturali e la salute psicofisica dei lavoratori.

Theorell, Hartzell e Näslund (2009) dimostrano come un gruppo di dipendenti, a cui venivano offerte delle attività culturali una volta a settimana per tre mesi, ne traevano beneficio; che diventava maggiore se affiancato da entusiasmo e predisposizione personale.

Tuttavia gli stessi autori sostengono come sia essenziale organizzare questo tipo di iniziative, tenendo presenti due elementi. Il primo è il numero dei dipendenti coinvolti nelle attività ed il secondo è la frequenza con cui queste proposte si presentano ai lavoratori durante l'anno.

Nel primo caso deve essere massima la quantità di soggetti coinvolti per limitare sentimenti di gelosia e d'insofferenza, creando un clima più sereno dove svolgere l'attività. Per il secondo caso si deve considerare che se queste opportunità si presentano in orario d'ufficio, è da preferirne una quantità limitata piuttosto che un'offerta diversa ogni settimana. Infatti la reiterazione potrebbe causare spossatezza e risultare come una scelta obbligata. Inoltre potrebbe essere causa di ulteriore fonte di stress che è controproducente per i lavoratori.

In generale si potrebbe affermare che le attività culturali promuovono la creatività (Wikström, 1994) e incrementano la coesione nei gruppi (Cuypers, Knudtsen, Sandgren, Krokstad, Wikström e Theorell, 2011). Più nel dettaglio, attività specifiche come cantare in un coro motiva ad assumere uno stile di vita più sano e un sentimento di riconoscenza verso la vita (Clift e Hancox, 2001; Cohen 2009) oppure ballare il tango suscita risposte benefiche nel sistema endocrino (Quiroga Murcia, Bongard e Kreutz, 2009).

In ambito lavorativo, sempre Theorell et al. (2012), hanno dimostrato come la presentazione di un programma di proposte culturali a settimana fosse un motivo di arricchimento, totalmente inaspettato per i dipendenti perché erano esperienze diverse sia per selezione sia per contesto da quelle che avrebbero scelto con la famiglia o coi parenti.

In particolare altri studi si sono soffermati ad analizzare una categoria professionale specifica come le professioni di aiuto (medici, infermieri, insegnanti etc.). Dato il loro rapporto intenso e coinvolgente con l'utenza, sono considerate le più a rischio a sperimentare il *job burnout*, il malessere e l'insofferenza. (Borgogni e Consiglio, 2005).

Karpavičiūtė e Macijauskienė (2016) hanno valutato positivamente l'impatto di un'attività artistica (nello specifico la pittura su seta una volta a settimana) in uno staff di infermiere neonatali.

Le due autrici hanno notato che dedicarsi a un'attività artistica sul luogo di lavoro, è utile per promuovere il benessere. Infatti dopo aver praticato questo impiego, il gruppo sperimentale risultava aver esperito una maggiore vitalità e benessere emotivo rispetto al gruppo di controllo. Sempre nel gruppo sperimentale è stata evidenziata anche una riduzione generale dell'affaticamento (sia fisico che psicologico) e un aumentato senso di condivisione sul lavoro.

Anche Rainbow, Jordan, Potash, Fan e Rollins (2015) hanno dimostrato come la sola fruizione della bellezza permettesse di originare affetti positivi. Installando una mostra d'arte in un ospedale hanno riscontrato nei visitatori la nascita di sentimenti positivi e di empatia nei confronti dei pazienti, ma anche dello staff ospedaliero. Queste disposizioni personali hanno incrementato il benessere, migliorando il clima generale della struttura.

In sintesi a livello organizzativo si dovrebbe ricorrere ad attività culturali sul posto di lavoro, per i seguenti motivi:

1. Rinforzano positivamente l'unione tra colleghi e tra i manager e i suoi dipendenti dando luogo a un ambiente lavorativo più efficace e collaborativo.
2. Apportano benefici sullo stile di leadership, migliorando le competenze psicosociali dei manager e di conseguenza il benessere dei lavoratori.
3. Migliorano la capacità di concentrazione e di problem solving perché i soggetti sfruttando un'altra dimensione (come quella creativa), affinano la loro capacità di assorbimento in quello che stanno facendo. (Kilroy, Garner, Parkinson, Kagan e Senior, 2008)
4. Riducono significativamente i livelli di stress e favoriscono sentimenti di calma e di pacatezza.
5. Hanno un impatto positivo sulla salute e sul benessere generale degli individui.

## CAPITOLO 2: ANALISI DI UNA REALTA' AZIENDALE. IL CASO BRUNELLO CUCINELLI S.p.A.

L'obbiettivo dell'elaborato è stato quello di capire se realmente un'azienda riesca a promuovere il benessere e la salute organizzativa attraverso l'estetica e le attività culturali.

E' stata analizzata la Brunello Cucinelli S.p.A., casa di moda italiana specializzata nella produzione di maglieria pregiata in cachemire. Ad oggi è uno dei brand più esclusivi a livello mondiale nel settore del prêt-à-porter chic, espressione di lusso quotidiano. La loro produzione si contraddistingue per la combinazione di innovazione, artigianalità e rispetto sia nella scelta delle materie prime sia nelle lavorazioni, totalmente eseguite in Italia. L'azienda è stata fondata nel 1978 dall'omonimo stilista e imprenditore e si sviluppa nel borgo medievale di Solomeo, alle porte di Perugia.

L'impresa è stata scelta perché è esempio tangibile dell'argomentazione proposta. Dapprima per il suo inserimento geografico a contatto con la natura che offre un retroscena adatto, per indagare la promozione del benessere aziendale. Inoltre la presenza di edifici, come il Teatro e la Biblioteca Neumanistica, sono un esempio di applicazione delle attività culturali come strumento di welfare.

Per avvalorare la tesi è stata condotta una ricerca, analizzando differenti fonti tra cui la consultazione del sito ufficiale dell'azienda e la lettura di:

- Testi donati da Brunello Cucinelli S.p.A.: *"Solomeo. Brunello Cucinelli. Un'impresa umanistica nel mondo dell'industria"* e la Lectio Doctoralis tenuta da Brunello Cucinelli presso l'Università degli studi di Perugia dal titolo *"La Dignità come forma dello Spirito"*.
- Articoli di quotidiani (*Corriere della Sera, la Repubblica e il Sole 24 ore*) e di riviste di moda internazionali e italiane (*Harper's Bazar Barcelona, The Rake Issue, Vanity Fair Italia e Point de Vue*).
- Articoli di letteratura psicologica tra cui quello di Bentivenga et al. (2014).

Inoltre dopo aver contattato e visitato l'azienda, è stata realizzata una breve intervista al Dott. Moscati, responsabile della Biblioteca Aureliana dell'Accademia Neumanistica per indagare i contenuti più salienti dell'elaborato.

Grazie all'analisi delle fonti sopracitate e all'esperienza diretta presso l'azienda Brunello Cucinelli S.p.A. è stato possibile stilare un elenco di capi saldi che sono presenti nell'azienda per garantire ai suoi collaboratori il benessere organizzativo.

## 2.1. La custodia della bellezza dei luoghi.

*“La bellezza salverà il mondo.”*

*(Fëdor Dostoevskij)*

L'impresa Brunello Cucinelli S.p.A. nasce nel 1978 ad Ellera di Corciano, un paesino non lontano da Solomeo, (PG), sede della Società dal 1987. Questo borgo medievale con un castello venne acquistato nel 1985 a seguito della progressiva crescita dell'attività. Oggi questo luogo incantevole, immerso nella campagna umbra, è considerato il centro emozionale del marchio (Koh, 2015). Nel 2000 proseguì il progetto di restauro con l'acquisto e l'adattamento di un opificio situato ai piedi della valle e nel 2008 venne eretto il “Foro delle Arti”, luogo simbolo d'espressione dei valori umanistici su cui si fonda l'azienda. Questo complesso architettonico oltre ad essere perfettamente inserito



Figura 1: L'anfiteatro e il teatro realizzato all'interno del borgo.

nell'ambiente circostante per colori e forme, è costituito dall' Accademia Neumanistica (sede della Biblioteca Aureliana), dal Giardino dei filosofi, dall'Anfiteatro e dal Teatro (realizzato su modello greco) (Vedi Figura 1). Tutti questi edifici sottolineano l'importanza di mantenere un continuo dialogo con il passato, come fonte di insegnamenti universali. Questi spazi e le attività

annesse sono gratuiti e a disposizione di

tutti i dipendenti: infatti è possibile nella Biblioteca aureliana consultare o prendere in prestito libri dalla collezione permanente (Koh, 2015). Il Dott. Moscati ha sottolineato come sia in corso un ampliamento *“della sezione di volumi in lingua per i nostri amici stranieri. Perché pensiamo che trovare lontano da casa, un qualcosa che appartiene alla propria cultura e nella propria lingua aiuti il dialogo e il confronto”*. Questi ambienti sono strumenti tangibili e visibili dell'*“impresa neumanistica”*. Il desiderio di Brunello Cucinelli è stato quello di costruire un luogo dove si respirasse la convivialità e la cultura, con l'unico scopo di riavvicinare gli uomini tra loro, riportando in auge il valore dell'umanità e il rispetto verso la natura. Questo ruolo di “custode della bellezza” si è rafforzato nel 2014, con il “Progetto per la Bellezza”: ovvero la realizzazione di tre parchi per un'estensione di 80 ettari nella valle sottostante il borgo denominati come il Parco agrario, dell'Industria e l'Oratorio laico (Aspesi, 2014). Il Dott. Cucinelli afferma che *“resuscitare un luogo fa di te il suo custode. Una volta divenuto il suo protettore, piuttosto che il suo proprietario, non hai più paura di perderlo”* (Del Volta, 2013, pag.46). L'intenzione di “ridare dignità alla terra” si evince anche dall'allontanamento dalla nozione di fabbrica tradizionale. Infatti a sostituire i capannoni tipici delle realtà imprenditoriali post Rivoluzione Industriale ci sono “case-laboratorio”; veri laboratori artigianali, ognuno dei quali adibito a una specializzazione di lavorazione, che sono dislocati nel

borgo all'interno di case ristrutturate. Nell'intervista rilasciata a Koh (2015), Cucinelli afferma che la volontà fosse quella di concentrare il know-how aziendale proprio nel borgo, concepito di fatto come un luogo di sostentamento culturale per l'anima (De la Torriente, 2016). Qui si trova la sede del "Foro delle Arti" che come aggiunge il Dott. Moscati "è *progettato per conciliare il discorre e il passeggiare*". La valle (Vedi Figura 2) invece è adibita alla produzione e l'area circostante con orti e giardini, è destinata alla coltivazione di alimenti a km zero riservati alla mensa aziendale. La bellezza in tutte le sue sfaccettature è il cuore dell'azienda e garantisce un ambiente lavorativo sereno e vitale.



Figura 2: Veduta della valle dal borgo di Solomeo.

Infatti il complesso di piacevoli paesaggistiche, storiche e architettoniche rappresenta quanto di più adatto per alleggerire il lavoro. L'immersione in questo tipo di realtà risveglia lo spirito; stimola la creatività e l'impegno dei dipendenti favorendo la nascita di una comunità con valori condivisi. Perché come dichiara Cucinelli (Strada, 2010, pag. 74): "Se lavori in un bel posto, un palazzo del '400 in mezzo al verde [...] e sai che parte del profitto della tua azienda andrà al teatro, all'ospedale, alla biblioteca, lavori con più piacere e meglio, no?". Tutt'oggi la fondazione Brunello e Francesca Cucinelli investe il 20% del fatturato in interventi di recupero e restauro di beni storici e artistici (Scatena, 2010). A sottolineare che il valore economico debba sempre riferirsi un valore umano.

## 2.2. Il Capitalismo umanistico - L'Etica.

*"Verrà un giorno in cui occorreranno i filosofi per governare il mondo."* (Platone)

L'imprenditore Brunello Cucinelli è stato artefice di una nuova dimensione di fare impresa: il "capitalismo umanistico". L'essenza della sua politica aziendale è l'Etica in ogni attività. Solo attraverso il rispetto dei propri dipendenti e del territorio si può creare un'organizzazione proficua

sotto il profilo degli utili ma anche del fare del bene. Già nel 1999 affermava che *“l’equilibrio del conto economico resta essenziale per l’impresa ma se i capitali sono importanti per lo sviluppo, ancora più importanti sono le persone che possono giocare nel lavoro e con il lavoro tutta la loro personalità: gli uomini sono l’anima dell’impresa”* (Fabi, 1999, pag. 40). Il lavoro di conseguenza si articola su una scala di valori non materiali, condivisi da tutti i collaboratori che favoriscono il benessere. Questo è possibile anche grazie alla scelta di buone pratiche aziendali: infatti Brunello Cucinelli S.p.A. ha attuato interventi specifici per migliorare la qualità delle relazioni sul lavoro.

Ad esempio la scelta di un clima relazionale franco, collaborativo e di rispetto reciproco (Bentivenga et al. 2014). Il Dott. Cucinelli conferma che *“il capitalismo di oggi deve essere contemporaneo. Nessuno può dire più bugie (...) e oggi se vuoi essere credibile devi essere vero perché non si può nascondere nulla. Ai tempi di mio padre, lui non sapeva nulla del suo datore di lavoro. Oggi tutti possono reperire informazioni su tutti e quindi quello di oggi è un mondo in cui possiamo trarre vantaggio da tale trasparenza. In un certo senso ci obbliga a ritornare a rispettarci a vicenda e a lavorare in una maniera che sia etica.”* (Koh, 2015, pag. 93). La filosofia dell’azienda è quella di creare profitto ambendo però a un valore più alto: quello che Cucinelli sul sito aziendale chiama *“il Bene Supremo”*. Ovvero il denaro non si limita allo sterile profitto ma si carica di importanza, solo se speso per migliorare l’esistenza e la crescita umana.

Il desiderio di Brunello è quello di creare armonia coniugando diverse prospettive passate, presenti e future. Equilibrio che è stato applicato anche ai benefit aziendali, come l’unanime distribuzione dei premi e gratifiche senza distinzione di grado o anzianità (Bentivenga et al. 2014).

### **2.3. La soddisfazione lavorativa - La Dignità.**

*“Non si trattava di diventare un uomo d’affari, bensì semplicemente di fare il possibile per promuovere la dignità umana, nell’ambiente che mi circondava.”* (Brunello Cucinelli)

Uno dei principi cardine della filosofia aziendale di Brunello Cucinelli S.p.A. è il valore della Dignità umana che nasce dall’esperienza personale del Dott. Cucinelli. Egli, riferendosi a un periodo successivo al cambio di lavoro del padre non più in campagna ma in fabbrica disse: *“quando lavoravamo la terra eravamo sempre sorridenti, e potevamo alzare lo sguardo al cielo e prenderci una pausa per parlare del tempo (...). Non è che non gradissi il fatto che mio padre fosse costretto a cambiare ritmi e lavoro una volta assunto in fabbrica. Non mi piaceva il fatto che venisse umiliato. Se hai un dipendente nella tua fabbrica e un giorno ti avvicini e gli dici: ‘Tu non capisci niente’, in pratica è come se lo uccidessi perché mini alla sua autostima e lo privi della sua dignità. (...) Gli occhi tristi di mio padre, quando la sera tornava a casa, sono stati una fonte d’ispirazione per me”* (Koh, 2015, pag. 86).



La prepotenza subita dal padre è stato il motore del “capitalismo umanistico”, diventato oggi l’anima della realtà aziendale. Infatti il rispetto provato nei confronti degli stakeholders e dei propri dipendenti restituisce la dignità che fu strappata alla sua famiglia.

Puntare sul fattore umano si è rivelata essere una strategia vincente: infatti nel 2010, nonostante la crisi economica, l’impresa Cucinelli è stata una delle poche aziende italiane ad osservare una crescita. All’epoca furono assunti un centinaio di nuovi collaboratori e fu segnalato un + 22% di fatturato (Strada, 2010). De la Torriente (2016) riporta, secondo stime più recenti che nel 2015 Cucinelli ha registrato un fatturato di 414 milioni di euro e un’occupazione diretta di 1365 dipendenti. E’ noto come un’azienda che ridà dignità al lavoro presenta una riduzione di assenteismo, un alto livello di soddisfazione lavorativa e di engagement dei dipendenti (Treu, 2013). Il benessere aziendale è possibile in Brunello Cucinelli S.p.A. grazie a un attento piano di welfare come evidenziano Bentivenga et al. (2014).

Esempi concreti sono:

1. Realizzazione di sale pausa e aree adibite al benessere individuale, come ad esempio il Foro delle Arti.
2. Iniziative di **Work-life balance**:
  - **Flessibilità di orario**: nessuno deve “timbrare il cartellino” e dopo le 17.30 non è consentito lavorare.
  - **Concessione ai collaboratori, in occasione delle feste tradizionali di due giorni di vacanza in più rispetto alle altre aziende.**
  - **Servizio medico presso lo stabilimento.**
  - **Orario di pausa pranzo di un’ora e mezza** presso la mensa aziendale con un menù di qualità, con prodotti selezionati e a basso impatto ambientale.
3. Attivazione di una **Politica Democratica**: dove tutti si danno del “tu” e la comunicazione è diretta e sicura. In questa ottica il Dott. Moscati indica la presenza di una regola non scritta ma condivisa da tutti i collaboratori. Ovvero *“il non inviare mail a più di tre persone per volta. Quindi non ci sono quelle mailing list che spersonalizzano e che rendono in qualche modo quel messaggio meno importante. Se tu, ad esempio, hai qualcosa da comunicare a dei colleghi di un team di lavoro fallo ma con due, tre persone. Poi l’eccezione può capitare ma è sconsigliato. E’ una sorta di forma di cura e attenzione”*. Un altro esempio è la vicinanza voluta da Brunello Cucinelli tra la sede dirigenziale, le sedi amministrative e la produzione.
4. **Coinvolgimento attivo** del personale nella pianificazione e nel processo decisionale.
5. **Salari superiori del 20%** rispetto alla media nazionale.
6. **Reinserimento graduale del dipendente, dopo una lunga assenza per malattia.**
7. **Incoraggiamento** da parte della dirigenza **ad impiegare le proprie capacità professionali al massimo**, mirando alla completa autonomia e controllo.

Queste “*best practices*” permettono lo sviluppo di un tempo lavorativo di qualità dove è possibile anche, come dichiara Dott. Moscati “*nutrire lo spirito e dedicare tempo alla famiglia*”. E’ da sottolineare come avere una vita lavorativa soddisfacente incida sull’ apprezzamento del lavoro, giudicato positivamente e sul complessivo benessere dell’individuo (Ashleigh et al. 2014).

## 2.4. Educare alla cultura.

Secondo l’approccio neumanistico uno degli elementi necessari per la salute organizzativa è l’educazione: in particolare al Bello, all’ Arte e alla Cultura.

Infatti come evidenziato dalle ricerche sopra citate, l’interazione con stimoli artisticamente belli e culturalmente stimolanti è un espediente per affinare le capacità intellettive e di concentrazione (Kilroy et al. 2008). Anche la testimonianza del Dott. Moscati avvalorata questa argomentazione, egli ha dichiarato che “*la possibilità di lavorare in un ambiente di questo tipo che non è solo pieno di luce ma anche pieno di stimoli, è sicuramente foriero di una grande creatività.*”. Inoltre ha riportato degli esempi pratici, vissuti in prima persona, sull’importanza della formazione e del patrimonio di conoscenze.

In Accademia Neumanistica ha notato l’alto tasso di partecipazione ad incontri d’approfondimento e d’introduzione a materie come la filosofia, l’archeologia e l’architettura. Egli sottolinea come sia “*significativo vedere trentacinque/quaranta persone venire il sabato mattina. Tenendo presente che ci troviamo in un borgo come Solomeo, che non è Perugia. Questo è di stimolo ed è anche contagioso.*”.

Da questa affermazione si evince che lo sviluppo e la salute organizzativa non sono realizzabili affidandosi unicamente alla tecnica. Occorre invece promuovere seguendo i dettami di un approccio umanistico, una condivisione di conoscenza a cui tutti possono attingere (Alberoni, 2008). Quindi un chiamare in causa “l’anima” e il “saper come”, prima della tecnica (Gabrielli, 2012). Ciò avviene in Brunello Cucinelli S.p.A. grazie a luoghi di apprendimento dove il miglior esempio possibile è offerto dal confronto e dalle testimonianze. Ma l’istruzione nasce anche seguendo l’accezione più pura del termine ovvero la promozione delle facoltà intellettuali, estetiche e delle qualità morali. Secondo il Dott. Moscati, l’educazione alla cultura è “*una fiducia nella possibilità di trasformazione delle cose.*” A sostegno di questa affermazione porta come esempio il cambiamento di prospettiva avvenuto dopo la nascita della Scuola dei Mestieri. Al giorno d’oggi non c’è più vergogna nell’ammettere di svolgere un lavoro di sartoria perché gli studenti ne sono orgogliosi (considerando anche uno stipendio del 20% in più rispetto alla media nazionale).

Inoltre Cucinelli è convinto che la salute del dipendente sia strettamente connessa anche alla qualità del tempo libero. In particolare vi è un’influenza positiva sulla soddisfazione e sul clima aziendale se questo è trascorso in attività piacevoli e di arricchimento per l’anima. Per promuovere questa volontà,

da Pasqua 2016, l'impresa ha erogato per i suoi collaboratori, oltre ai benefit previsti dal piano di welfare aziendale, dei bonus annui per spese culturali dal valore di 500 fino 1.000 euro. Tramite questi è possibile acquistare biglietti per i concerti, per il cinema e il teatro, o libri (Amè, 2017) o come aggiunge il Dott. Moscati *“soggiorni all'esterno per i figli dei dipendenti e corsi di lingua”*.

Inoltre, dato il suo ruolo a contatto con la Cultura, è stato chiesto al Dott. Moscati quanto contasse per lui l'introduzione di questi bonus cultura. Egli ha replicato dicendo che *“l'idea di fondo è di offrire delle opportunità (...). Questo rientra in un progetto, che non definirei “assistenzialistico” ma di sostegno reale, pragmatico e concreto alle famiglie. Un modo per rispondere in chiave neoumanistica alla cosiddetta crisi.”*

## 2.5. Il bene economico e il bene dell'uomo - La Morale.

*“Ho sempre coltivato un sogno, quello di un lavoro utile per un obiettivo importante.”*

*(Brunello Cucinelli)*

Così afferma nel “Suo Credo” aziendale Brunello Cucinelli: *“Sogno una forma di **capitalismo umanistico contemporaneo** con forti radici antiche, dove il profitto si consegua senza danno o offesa per alcuno, e parte dello stesso si utilizzi per ogni iniziativa in grado di migliorare concretamente la condizione della vita umana: servizi, scuole, luoghi di culto e recupero dei beni culturali. Nella mia organizzazione il punto di riferimento è il bene comune, come strumento di guida per il perseguimento di azioni prudenti e coraggiose. Nella mia impresa ho messo l'uomo al centro di qualsiasi processo produttivo (...).”* L'azienda si fonda sull'idea che non è solo lo sterile profitto a contare, ma il denaro deve essere speso per migliorare l'esistenza dell'uomo. Pur riconoscendo il valore del modello “neoumanistico”, oggi è raro trovarne un'applicazione nelle realtà aziendali. In parte perché le organizzazioni tendono a ridurre il bene all'utile (Gabrielli, 2012). Ma secondo il Dott. Moscati limitarsi alla produzione è una forma di *“reductio”* dell'uomo: al contrario l'approccio neoumanistico concepisce l'attività lavorativa come relazione umana e sociale dove è possibile per ognuno realizzarsi, valorizzando dimensioni come gli interessi, le aspirazioni e i progetti personali (Gabrielli, 2012).

## 2.6. L'estetica e il Bello.

*“La nostra qualità integrale è il frutto della qualità interiore di ognuno.”*

*(Brunello Cucinelli)*

Il Bello è uno dei temi guida del gruppo Cucinelli. Come riportato nel sito ufficiale ma anche affermato dal Dott. Cucinelli in un'intervista: "Soltanto *chi è circondato dalla bellezza riesce ad essere creativo!*" (Kort, 2014, pag. 2).

Inoltre gli studi di letteratura psicologica riportano come la bellezza dei luoghi e un ambiente di lavoro sereno incoraggino, da una parte la creatività umana e dall'altra incrementino un senso di comunità con valori partecipati (Neal, 2015). La de la Torriente (2016, pag.81) riporta l'importanza dell'estetica secondo Cucinelli che sostiene come "*il gusto sia un istinto naturale dell'essere umano*".

Questa affermazione si trova nella cura prestata ai dettagli dei luoghi aziendali (Vedi Figura 3) e nell'abbigliamento dei dipendenti. Nel primo caso per creare una continuità con l'ambiente



Figura 3: Il borgo ristrutturato di Solomeo.

circostante, i luoghi aziendali sono stati restaurati e costruiti con toni simili al paesaggio. Inoltre per permettere alla luce naturale di entrare nei laboratori, sono state montate grandissime vetrate (Kor, 2014). Nel secondo caso invece a tutti i lavoratori sono offerti due set completi di capi l'anno (Del Volta, 2013) e la possibilità di acquistarli a prezzo di produzione (Koh, 2015). Questo permette di diffondere la cultura, il gusto e la

creatività: infatti ognuno esprime se stesso scegliendo le combinazioni che preferisce.

## 2.7. La globalità dell'impresa neumanistica.

L'ultimo aspetto da chiarire è comprendere se il modello dell'impresa neumanistica sia riproducibile su larga scala. Il Dott. Moscati afferma che: "*Sarebbe una cosa buona e giusta tentarlo. Inevitabilmente ci sono degli ostacoli (...) tuttavia anche se persistono, anche se tutto sembra impossibile bisogna tentarlo questo impossibile. Credo che il Dott. Cucinelli abbia ragionato proprio in questi termini. Da una parte mosso dalla passione e dall'altra dal desiderio di miglioramento delle condizioni dei suoi collaboratori. Ha tentato l'impossibile, riuscendo qualcosa di molto significativo in una realtà come quella di Solomeo.*"

Inoltre sottolinea quanto sia decisiva "*la spinta di un imprenditore illuminato*". Come sostiene anche Lazzari (2004) è necessaria la presenza di un catalizzatore che generi la biochimica delle relazioni, posizione ricoperta dal Dott. Cucinelli nell'azienda.

Tuttavia ciò che suggerisce il Dott. Moscati per realizzare questo tipo di realtà aziendale in una metropoli, è un'intesa di fondo con le istituzioni o con gli enti locali. Ovviamente tutto questo deve partire dal presupposto che il modello di sviluppo deve essere di crescita e co-evoluzione e non fine a sé stesso.

Come sostiene Lazzari (2004) infatti l'etica in azienda è possibile dubitando del proprio operato e cercando di migliorare le azioni quotidiane. Secondo l'autore, il benessere etico si ottiene soddisfacendo il desiderio di giustizia. In aggiunta Favretto et al. (2009) affermano che il benessere organizzativo è raggiungibile se si supera la dicotomia individuo – organizzazione e al contrario si sostiene il confronto.

## CONCLUSIONI.

Il presente contributo bibliografico ha evidenziato come il costrutto di benessere organizzativo sia estremamente complesso e incida notevolmente sulla vita organizzativa.

Come è stato indicato precedentemente, la produttività e il benessere nei dipendenti possono essere incrementati attraverso politiche di welfare aziendale che appagano i bisogni e le reali necessità (Treu, 2013).

Tuttavia lo studio dettagliato dell'organizzazione Brunello Cucinelli S.p.A. mostra concretamente come la proposta di attività culturali e creative migliorino il clima aziendale e le dinamiche interne all'organizzazione. Inoltre questa realtà organizzativa evidenzia l'importanza della gradevolezza dell'ambiente lavorativo. Quindi la Bellezza, come sosteneva Adriano Olivetti "*insieme all'amore, alla verità e alla giustizia rappresenta un'autentica promozione spirituale (...)*." Brunello Cucinelli, traendo insegnamento dai grandi maestri del passato, è riuscito a coniugare tutte queste prospettive in una realtà unica nel suo genere. Il "Capitalismo umanistico", visti i risultati riportati nella produzione e nel benessere aziendale complessivo, dovrebbe essere adottato come paradigma nelle organizzazioni contemporanee. Tuttavia sembra ci sia una resistenza alla sua riproduzione su larga scala. Le cause potrebbero essere molteplici: un'incapacità a costruire un dialogo e una relazione positiva con i dipendenti; una concezione del lavoro limitata al fattore di crescita economica e infine uno scarso investimento nella Cultura e nella Bellezza.

Una possibile soluzione per il primo quesito potrebbe essere una formazione manageriale, focalizzata sulla gestione delle risorse umane. Il rapporto con il proprio capo è essenziale ma negli ultimi tempi, dominati dalla logica del fare, questo aspetto è stato tralasciato. Una buona intesa tra dirigente e lavoratore può permettere a quest'ultimo di vivere l'esperienza lavorativa in modo più piacevole, garantendo anche una maggiore energia e progettualità. Un rapporto di fiducia, basato sulla valorizzazione e sul rispetto dei lavoratori, porta a conseguire risultati positivi su entrambi i fronti: sia sulla produttività, sia sul benessere organizzativo generale.

Invece la seconda questione potrebbe essere risolta riappropriandosi della dimensione valoriale della professione: considerando il lavoro non solo come strumento di sviluppo economico ma anche come un diritto su cui si fonda la concezione dell'individuo (Gabrielli, 2012). E' necessario valorizzare il lavoro come espressione dell'individualità umana, restituendogli dignità, prospettive e considerazione sociale. Ciò può avvenire attraverso l'applicazione di un accurato piano di welfare aziendale e la relazione rispettosa e dignitosa tra manager e collaboratori, come insegna l'azienda Brunello Cucinelli S.p.A.

Infine l'ultimo aspetto può essere affrontato creando un dialogo con il territorio e investendo parte dell'utile aziendale nella riqualifica e nella conservazione dell'ambiente lavorativo.

Queste scelte garantiranno un'organizzazione in salute, con un alto livello di benessere organizzativo.

## BIBLIOGRAFIA.

- Agency E.E. (1995). Environment in the European Union 1995: Report for the review of the Fifth environmental action programme. *Copenhagen: European Environment Agency*.
- Alberoni, F. (2008). La vita è ricca e complessa. Chi si specializza inaridisce. *Corriere della Sera*, 3 marzo 2008, 20.
- Amè, F. (2017). La mia azienda è differente. *Vanity Fair*, 25 gennaio 2017, 15.
- Ashleigh, M., Mansi A. & Di Stefano G. (2014). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Milano: Pearson.
- Aspesi, N. (2014). "Il mio progetto per la bellezza", l'ultima sfida del re del cachemire. *La Repubblica*, 27 novembre 2014, 47.
- Avallone, F. & Paplomatas A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina Editore.
- Baptiste, N.R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management decision*, 46, 284-309.
- Baroni, M.R. (2008). *Psicologia ambientale*. Il Mulino, Bologna.
- Baum, A., Fleming, R. & Singer, J. E. (1985). Understanding environmental stress: strategies for conceptual and methodological integration. In A. Baum & J. E. Singer, Eds., *Advances in Environmental Psychology*. Hillsdale, N J: Lawrence Erlbaum Associates, 5, *Methods and Environmental Psychology*, 185-205.
- Baumann, Z. (2002). *Sono forse io il custode di mio fratello?* In Z. Baumann (a cura di), *La società individualizzata* (pp.95-100). Bologna: Il Mulino
- Bentivenga, R., Deitinger, P., & Ghelli, M. (2014). Rassegna di interventi realizzati per il miglioramento del benessere organizzativo in Italia. *Giornale italiano di medicina del lavoro e ergonomia*, 36, 54-64.
- Bertelli, P. (2016). Asili e part time: così aiutiamo le nostre dipendenti, *F*, novembre 2016, 48-51.
- Bisio, C. (2009). *Psicologia per la sicurezza sul lavoro*. Edizioni Giunti organizzazioni speciali
- Blyton, P., Blunsdon, B., Reed K., & Dastmalchian, A. (2006). *Work-life integration international perspectives on the balancing of multiple roles*. Basingstoke: Palgrave.
- Block, L.K., & Stokes G.S. (1989). Performance e satisfaction in private versus no private work settings, *Environment and behaviour*, 21, 277-297.
- Borgogni, L., & Consiglio, C. (2005). Job burnout: evoluzione di un costrutto. *Giornale italiano di psicologia*, 1, 23-60.
- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behaviour*, 69, 4-18.
- Cagnoni, D., Germani, A., & Moraglio, A. (2016). Welfare aziendale: cos'è e quali vantaggi ti porta? Scopri quanto ne sai. *Il sole 24 ore*.
- Capozza, D., De Carlo, N.A, & Falco, A. (2013). *Stress, Benessere organizzativo e performance, Valutazione & intervento per l'azienda positiva*. Franco Angeli.
- Caprara, G.V. (1996). *Le ragioni del successo*. Il Mulino, Bologna.

- Castronuovo, A., & Casadio Farolfi, M. (2004-2007). *Quattro anni con Olivetti. Riflessioni e interviste da una "Città dell'Uomo"*, Editrice la Mandragora.
- Clift, S.M., & Hancox, G. (2001). The perceived benefits of singing findings from preliminary surveys of a university college choral society. *J R Soc Promot Health*, 121, 248–256.
- Comunitas 2002 (a cura di). (2008). *La realtà dell'utopia. L'attualità di Adriano Olivetti*, Franco Angeli.
- Costa, M. (2009). *Psicologia ambientale e architettonica. Come l'ambiente e l'architettura influenzano la mente e il comportamento*. Franco Angeli.
- Cox, T., & Leiter, M. (1992). The health of healthcare organisation. *Work & stress*, 6, 219-227.
- Cucinelli, B. (2010). *Lectio Doctoralis. "La Dignità come forma dello Spirito."*, Università degli studi di Perugia.
- Cuypers, F.K., Knudtsen, M.S., Sandgren, M., Krokstad, S., Wikström, B.M., & Theorell, T. (2011). Cultural activities and public health: research in Norway and Sweden. An overview. *Arts Health*, 3, 6-26.
- De la Torriente, E. (2016). Respecto y punto. *Harper's Bazar Barcelona*, 73, 1 settembre 2016, 80-81.
- De Vico Fallani, M. (a cura di) (2011). *Solomeo. Brunello Cucinelli. Un'impresa umanistica nel mondo dell'industria*. Quattroemme Editore.
- Del Volta, F. (2013). Brunello Cucinelli. Le prince de Solomeo. *Point de Vue*, 1 dicembre 2013, 46-48.
- Di Nardo, F. (2016). *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia, con indagine Doxa 2016 per Edenred Italia*. Guerini Next.
- Fabi, G. (1999). Cucinelli, l'umanesimo in azienda produce profitto e responsabilità. *Il Sole 24 ore*, 11 settembre 1999, 40.
- Favretto, G., Albertini, C.G., Sartori, R., Bortolani, E. & Biazzini, D. (2009). *Work harassment. Benessere e malessere al lavoro tra stress, mobbing e pratiche organizzative*. Franco Angeli
- Formisano, V. (2009). Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito, *Rivista bancaria - minerva bancaria*, 1-2.
- French, J.R.P. & Caplan, R.D. (1970). Psychosocial factors in coronary heart disease, *Industrial medicine*, 39, 383- 97.
- French, J.R.P., Caplan, R.D. & van Harrison, R. (1982). *The mechanism of job stress and strain*. New York: Wiley.
- Forehand, G.A., & Glimmer B.H. (1964) Environmental variation in studies of organizational behaviour, *Psychological Bulletin*, 62, 205-222.
- Gabrielli, G. (2010). *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. Franco Angeli
- Gabrielli, G. (2012). *Post-it per ripensare il lavoro. Quando il valore non è solo quello che si conta*. Franco Angeli, Collana: la società.



- Gifford, R. & Sacilotto, P.A. (1993). Social isolation and personal place. A field study. *Canadian journal of behaviour science*, 25, 165-174.
- Grenville, J. (2007). Conservation as psychology: Ontological security and the built environment. *International Journal of Heritage Studies*, 13, 447–461.
- Harting, T., Evans, G.W., Jammer, L.D., Davis D.S., & Gärling, T. (2003). Tracking restoration in natural and urban field settings, *Journal of environmental psychology*, 23, 109-123.
- Hathaway, W.E. (1995). Effects of school lighting on physical development and school performance. *Journal of educational research*, 88, 228-242.
- Hess, N., Jepsen, D.M., & Dries, N. (2012). Career and employer in the age of “boundary less career”. *Journal of Vocational Behaviour*, 81, 280-288.
- Honeyman, M. (1990). Vegetation and stress: a comparison study of varying amounts of vegetation in countryside and urban scenes. *Paper presented at the National Symposium on the role of horticulture in human well-being and social developments*, Washington D.C., April, 1990.
- Jamieson, D., & O’ Mara, J. (1991). *Managing workforce 2000: Gaining the diversity advantage*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kaneklin, C. (2010). *Introduzione. Il senso di interrogarsi sulla sicurezza oggi*. In C. Kaneklin & G. Scaratti (a cura di), *Sicurezza e organizzazione*. Raffaello Cortina Editore
- Karasek, R.A. (1979). Job demands. Job decision latitude, and mental strain: implication for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24, 285-08.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of working life*. Basic Books, New York.
- Karpavičiūtė, S., & Macijauskienė, J. (2016). The Impact of Arts Activity on Nursing Staff Well-Being: An Intervention in the Workplace, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13, 435.
- Kasl, S.V. (1992). *Surveillance of psychological disorders in the workplace*. Work and wellbeing: an agenda for 1990s. Washington: American psychological association
- Kilroy, A., Garner, C., Parkinson, C., Kagan, C., & Senior, P. (2008). Arts in Health Evaluation. Exploring the Impact of Creativity, Culture and the Arts, on Health and Well-being, *Arts for Health*, Manchester Metropolitan University.
- Koh, W. (2015). The humanist capitalist: Brunello Cucinelli, *The Rake Issue*, marzo 2015, 84-93.
- Kort, K. (2014). Schönheit und wurde, *Handelsblatt*, agosto 2014, 22-23.
- Kweon, B.S., Ulrich, R.S., Walker, V.D., & Tassinary, L.G. (2008). Anger and stress. The role of landscape poster in an office setting. *Environment and behaviour*, 40, 355-381.
- Lazzari, C. (2004). *Psicologia ed etica del lavoro e delle organizzazioni. Dal mobbing all’etica aziendale*. Armando Editore.
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003) *Work organisation and stress: systematic problems approaches for employers*. Managers and trade union representatives. Protecting worker’s health series, 3th ed. World health organisation.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*, Financial Times ed.

Neal, C. (2015). Know your place? Evaluating the therapeutic benefits of engagement with historic landscape. *Cultural Trends*, 24, 133-142.

Platone, a cura di F. Sartori (2007). *La Repubblica*. Edizioni Laterza.

Quiroga Murcia, C., Bongard, S., & Kreutz, G. (2009). Emotional and neuroh(Szabo, Maull, e Pirie, 1983) umoral responses to dancing tango Argentino: the effects of music and partner. *Music Med*, 1, 14–21

Rainbow T. H., Jordan S. Potash, Fan F., & Rollins, J. (2015). Art Viewing Directives in Hospital Settings Effect on Mood. *Health Environments Research & Design Journal*, 8, 30-43.

Sarchielli, G., & Toderi S. (2013). *Sviluppare la carriera lavorativa*. Il Mulino.

Sauter, S.L., Murphy L.R. & Hurrell. (1990). *Prevention of work related psychological disorders: a national strategy proposed by the National institute for occupational safety and health*. An agenda for the 1990's. American Psychological Association, Washington DC.

Savinar, J. (1975). The effect of ceiling height on personal space, *Man-environment systems*, 5, 321-324.

Scatena, F. (2010). Brunello Cucinelli e la vittoria dell'imprenditoria umanistica. *Manager Online*, aprile 2010.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organisational behaviour*, 25, 293-315.

Smith, K.K., Eldridge, D.L., Kaminstein, D.S., & Allison, P.D. (2002). Corporate health revisited an update on illness and organizational dynamics. *The journal of applied behavioural science*, 38, 177-190.

Sommer, R., & Ross, H. (1958). Social interaction in a geriatrics ward, *International journal of social psychiatry*, 4, 128-133.

Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: a meta analysis of studies concerning autonomy and participation in decision making. *Human relations*, 39, 1005-1016.

Strada, C. (2010). Il laureato (del cashmere). *Vanity Fair Italia*, 24 novembre 2010, 74.

Sundstrom, E. (1986). *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*, Cambridge University Press.

Sundstrom, E., Town, J.P., Rice, R.W., Osborn D.P., & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and behaviour*, 26, 560-579.

Szabo, S., Maull, E.A., & Pirie, J. (1983). Occupational stress: understanding, recognition and prevention, *Experientia*, 39, 1057-80.

Treu, T. (2013) *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. Ipsoa, Gruppo Wolters Kluwer.

Theorell, T., Hartzell, M., & Näslund, S. (2009). Brief report. A note on designing evaluations of health effects of cultural activities at work. *Arts Health*, 1, 89–92.

Theorell, T., Osika, W., Leineweber, C., Magnusson Hanson L.L., Bojner Horwitz, E., & Westerlund, H. (2012). Is cultural activity at work related to mental health in employees?. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86,281–288.

Ulrich, R.S. (1979). Visual landscapes and psychological well-being, *Landscape Research*, 4, 17-23.

Ulrich, R.S. (1981). Natural versus urban scenes: some psychophysiological effects, *Environment and Behaviour*, 13, 523-556.

Ulrich, R.S., Simons, R., Losito, B.D., Fiorito, E., Miles, M.A., & Zelson, M. (1991). Stress recovery during exposure to natural and urban environments, *Journal of Environmental Psychology*, 11, 201-230.

Watson, D., Pennebaker, J. W., & Folger, R. (1987). Beyond negative affectivity: measuring stress and satisfaction in the workplace, In Ivancevich, J. M. and Ganster, D. C. (Eds.), *Job Stress: From Theory to Suggestion*, Haworth Press, New York, 141-157.

Winnbust, J.A.M & Schabracq M.J. (1996). *Social support, stress and organisation: towards optimal matching*. Handbook of work and health psychology. Chichester: John Wiley & sons.

## **SITOGRAFIA.**

<http://www.brunellocucinelli.com/it/>

<http://www.manageronline.it/>

<http://www.nattystyle.com/natty-style/2015/10/28/redefining-luxury-with-brunello-cucinelli>

<http://www.psicologiadellavoro.org/?q=content/burnout>

## **RINGRAZIAMENTI.**

*Un particolare ringraziamento va al Dott. Giuseppe Moscati per la sua grande disponibilità e per avermi guidato nella sede di Solomeo del Gruppo Brunello Cucinelli S.p.A., rispondendo alle mie domande e illustrandomi la loro realtà meravigliosa.*

*Ringrazio anche il mio Relatore, Massimo Miglioretti, per aver accolto la mia idea e avermi dato la possibilità di lavorare su un argomento di mio interesse.*

*Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia e ai miei amici per avermi supportato e incoraggiato con il loro affetto e con i loro consigli. In particolar modo ringrazio la mia mamma, il mio tutto e la mia prima fonte di ispirazione per avermi insegnato il valore della cultura e l'umiltà necessaria per raggiungere i sogni. Ringrazio Camilla per essere parte di me e per esserci nonostante le difficoltà del quotidiano e ringrazio Fabrizio, presenza insostituibile.*

*Ringrazio me stessa per essermi fidata della vita, affrontandola con determinazione e ottimismo. Questo percorso universitario mi ha insegnato che raggiungere i propri obiettivi comporta fatica e sacrifici, profondi e non scontati. Tuttavia la soddisfazione immensa che sta accompagnando questo momento mi ha ripagato di tutto.*

*Ringrazio l'Arte e la Cultura da sempre compagne di viaggio insostituibili che mi aiutano a apprezzare le sfaccettature della Bellezza del mondo.*

*Infine ringrazio tutte le mie compagne e i miei compagni di corso con i quali ho condiviso le risate, le ansie e le soddisfazioni. Senza di voi questo viaggio, ormai giunto al termine, non avrebbe avuto la stessa magia.*