

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO IN AZIENDA: COSA È E COME SVILUPPARLO

Monica Mandalà

Organizzazione e risorse umane



Ebook tratto dal libro Organizzazione e risorse umane. Idee e metodi per l'efficienza aziendale, pubblicato da Sdi Soluzioni d'Impresa nel 2014.



Il benessere organizzativo in azienda: cosa è e come svilupparlo

di Monica Mandalà*

Premessa

Il benessere nelle organizzazioni è concepito oggi come un concetto in trasformazione. Spaltro¹ parla di una psicologia del benessere ancora oggi del tutto inesistente “(...) *Essa, per realizzarsi, deve partire da una definizione di benessere e dalla presa di coscienza della natura progettuale di ogni soggettività. In definitiva la psicologia deve diventare più attenta alle soggettività benestanti abbandonando il modello obiettivista malestante di derivazione medico-sanitaria (...)*”².

Dunque, per sviluppare benessere organizzativo bisogna pensare al concetto di benessere in termini positivi, che guarda agli aspetti piacevoli e non a quelli dolorosi della vita organizzativa. In tal senso, continua Spaltro “*Da qualche anno si è posta attenzione all’idea di benessere, come modalità di vita, come sinonimo di qualità di vita, come opposto e contrario del malessere. Ciò ha provocato un cambiamento radicale dell’idea di benessere non più considerato sinonimo di ricchezza o salute (benessere obiettivo) ma sinonimo di qualità della vita e di felicità (benessere soggettivo) (...)*”³.

Il benessere risiede nella soggettività di ognuno e nel futuro la cultura del benessere organizzativo è la cultura del pluralismo e della estensione a tutti del benessere⁴. Questo processo di socializzazione del benessere si traduce nella formulazione di nuovi principi della formazione verso quello che viene definito benchmarking, inteso come lavoro cooperativo di scambio delle tecnologie e delle capacità. Socializzare il benessere organizzativo, riferendosi alle teorie della “socializzazione organizzativa” significa, porre l’attenzione sull’insieme di interazioni tra individuo e organizzazione, in particolare sulle interiorizzazioni dei comportamenti di ruolo, sulle competenze della mansione e sull’adeguamento alle norme e ai valori del gruppo.

La formazione in azienda oggi deve portare con sé questo bagaglio di conoscenze e competenze che l’individuo deve poter sviluppare, per accrescere il senso di benessere a partire da sé stesso e dalla sua soggettività, ma anche le capacità per trasferire e favorire attraverso lo scambio reciproco il passaggio

¹ Spaltro, E., *Editoriale*, Psicologia e lavoro, 27(107), 1997, pp. 3-5.

² *Ibidem*

³ *Ibidem*

⁴ Gattai, A., *Introduzione al concetto di clima*, Phd, Corso di laurea in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, 2013.

da una dimensione privata del benessere organizzativo ad una dimensione pubblica. In tal senso ogni soggetto è titolare di un progetto di benessere, che può diffondersi all'interno dell'organizzazione a diversi livelli.

Spaltro⁵ già aveva messo in evidenza come nel concetto di socializzazione organizzativa sia implicita una trasformazione della qualità relazionale di un contesto, che si esprime attraverso dei passaggi nei livelli di funzionamento sociale, di seguito così schematizzati:



Nella sua proposta dei livelli di funzionamento sociale di coppia, di gruppo e collettivo, Spaltro⁶ intende la socializzazione come un processo, un momento critico nella vita di ogni insieme sociale (organizzazione) poiché è in grado di influenzare e condizionare gli sviluppi e le resistenze del rapporto sociale.

È nella dimensione grupitale che Spaltro⁷ identifica quella in cui si instaurano un tipo di relazioni non individuali ma collettive, in cui le persone interagiscono, si influenzano vicendevolmente e vivono sentimenti di appartenenza al contesto (alla organizzazione). È proprio in questo clima che i membri del gruppo generano relazioni di sostegno e di rifiuto, di collaborazione e competizione, di intimità e di distanza in una negoziazione continua della soggettività in campo.

⁵ Spaltro E., *Soggettività*, Patron, Bologna, 1993.

⁶ *Ibidem*

⁷ *Ibidem*

Il benessere nelle organizzazioni si nutre del gruppo e dello scambio reciproco tra i membri. In tal senso, è diffusa l'idea che la formazione in azienda oggi più che mai, debba puntare a sviluppare comportamenti organizzativi orientati al lavoro di squadra e di cooperazione tra le persone, per raggiungere livelli di benessere collettivo, che sono il frutto del passaggio da una dimensione privata ad una pubblica e collettiva delle risorse messe a disposizione dell'organizzazione da parte di ogni soggetto che ne fa parte.

In sintesi, esiste dunque, un'organizzazione fatta di persone che nasce da attese, da percezioni, da relazioni e da quotidianità.

Produrre benessere organizzativo significa fare riferimento ad una realtà non solo strutturale e oggettiva dell'organizzazione aziendale, ma prima di tutto soggettiva.

Il cambiamento organizzativo per sviluppare benessere in azienda

Il benessere organizzativo è la capacità di una organizzazione di saper crescere, di svilupparsi, di cambiare promuovendo adeguati livelli di benessere psicofisico delle persone e incrementando l'appartenenza al contesto e la convivenza sociale.

Pertanto, cambiare significa progettare efficaci interventi aziendali finalizzati e pensati in termini di passaggio di stato dell'organizzazione, una transizione da uno stato ad un altro in una unità di tempo precisa. Questa dimensione del cambiamento richiama i livelli di funzionamento sociale di Spaltro⁸, in quanto ogni azione di cambiamento prevede il fare i conti con il pensiero dualistico, poiché per passare da una situazione ad un'altra occorre superare periodi di ambivalenza, caratterizzati dal fatto che il vecchio e il nuovo sussistono contemporaneamente e con pari intensità, nel medesimo contesto, generando conflitto. La consapevolezza della dualità tende a bloccare ogni azione innovativa, perpetuando l'ambivalenza. È solo determinando il passaggio dalla dualità alla gruppaltà che sarà possibile assistere ad un cambiamento di status che porta innovazione e produttività nell'organizzazione. Il gruppo infatti è lo spazio dove l'individuo costruisce la sua identità, dove sperimenta le limitazioni e le resistenze che lo aiutano a definire il suo spazio di vita. I gruppi essendo entità dinamiche tendono alla ricerca del costante equilibrio che coinvolge le persone non solo con un cambiamento individuale ma coinvolgerà anche consistenti componenti sociali, microsociale e ambientali. In tal senso, il cambiamento si effettua in tre passaggi fondamentali: a. "disgelo" che consiste nella messa in discussione dell'atteggiamento precedente (situazione presente); b. "cambiamento" in cui vengono introdotti nuovi comportamenti che dovranno essere adottati; c.

⁸ Spaltro E., "Editoriale", op. cit.

“ricongelamento” che consiste nel consolidamento di un nuovo atteggiamento. Questi passaggi consentono la socializzazione delle risorse acquisite durante la formazione ai nuovi comportamenti e atteggiamenti organizzativi, garantendo una visione collettiva dei livelli di benessere organizzativo derivati dagli apprendimenti.

Un processo di cambiamento organizzativo prende le mosse da alcune spinte, intese come forze che mettono in tensione l’assetto aziendale e si traducono in fattori motivanti per la trasformazione strategica dell’organizzazione. Esse possono essere interne, esterne, e individuali.

Le *spinte esterne* sono comuni a tutte le organizzazioni e possono essere individuate con l’introduzione di nuove tecnologie, con le caratteristiche della forza lavoro, con le pressioni socio-politiche e gli eventi critici che riguardano un determinato periodo storico⁹.

Le *spinte interne* sono invece contestuali e specifiche della singola realtà organizzativa. Sono riconducibili a problematiche legate alla gestione delle risorse umane e alle decisioni e ai comportamenti dei manager.

Le *spinte individuali* sono ancora più specifiche in quanto sono legate alla persona e al suo percorso lavorativo¹⁰.

Complessivamente agiscono in questo processo altri elementi classificabili nelle resistenze, negli agenti di cambiamento, nei processi di cambiamento e nelle leve di attivazione dei processi. Le *resistenze* sono identificabili proprio in quelle forme e funzioni organizzative che tendono a permanere nel sistema organizzativo, anche se inefficienti e non funzionali rispetto alle nuove esigenze organizzative. Gli *agenti di cambiamento* risiedono nella leadership, nei ruoli organizzativi critici, e nelle reti interne all’organizzazione. I *processi di cambiamento* intervengono a rompere le condizioni di inerzia organizzativa provocata dalle resistenze e dalle forze oppositrici al cambiamento. Essi sono identificabili nel processo di apprendimento, nel processo di sviluppo organizzativo e nella gestione del potere:

- Il processo di apprendimento consente la messa in atto di soluzioni organizzative funzionali all’apprendimento di nuove esperienze, nonché la predisposizione di una memoria organizzativa che mira a consentire l’accumulo delle conoscenze e del know how aziendale; infine, consiste nella formazione aziendale.

⁹ Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Manuale di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni*, Vol. II: Psicologia delle Organizzazioni, Raffaello Cortina, Milano, 2009.

Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all’esperienza*, Apogeo Editore, Milano, 2008.

¹⁰ Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Manuale di Psicologia*, op. cit.

- Lo sviluppo organizzativo consiste nell'insieme delle azioni pianificate e condotte dai vertici dell'azienda, che coinvolgono l'intera organizzazione ed hanno lo scopo di accrescere l'efficienza dei processi dell'organizzazione stessa, attraverso il riconoscimento e la valorizzazione delle risorse umane.
- La gestione del potere costituisce la leva principale per poter realizzare azioni di formazione e ridefinizione di legami e di alleanze, sostituzione di attori chiave, e contrattazione con gli stakeholders.

In sintesi, il cambiamento organizzativo richiede alle aziende un atteggiamento proattivo, considerandolo come una occasione di crescita e una opportunità da cui poter trarre vantaggio competitivo.

Nel cambiamento dunque le organizzazioni modificano i propri sistemi e sottosistemi organizzativi per sopravvivere nei contesti che richiedono un cambiamento continuo e un adeguamento costante alle esigenze esterne.

Il cambiamento organizzativo, dunque, coinvolge l'organizzazione a 360° mettendone in risalto le sue caratteristiche e i nodi sostanziali e critici sui quali è necessario agire, attuando dei processi trasformativi.

*“Il cambiamento è trasformazione di un sistema di azione (...) una operazione che mette in gioco la capacità di gruppi diversi, impegnati in un sistema complesso, a collaborare in modo diverso nella stessa azione (...) una scoperta e una costruzione umana (...)”*¹¹.

Le più recenti definizioni nella letteratura psicosociale mettono in evidenza la natura relazionale del cambiamento organizzativo, esso riguarda infatti l'interazione tra le diverse variabili interne all'azienda, come la struttura organizzativa, i processi, il personale, i meccanismi operativi¹².

Se come si diceva all'inizio del paragrafo, il benessere organizzativo è la capacità di una organizzazione di crescere e svilupparsi producendo cambiamento al suo interno, bisogna individuare gli oggetti del cambiamento organizzativo, e dove questi intervengono all'interno dell'organizzazione.

Daft e Noe¹³ hanno identificato tre tipologie di cambiamento organizzativo che coinvolgono le aziende:

- **Cambiamento della struttura e delle strategie organizzative:** coinvolge in particolare il management ed include cambiamenti nel sistema di ricompense e di coordinamento.
- **Cambiamento dei processi di lavoro e dell'ambiente**

¹¹ Crozier M., Friedberg, E., *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, Milano 1978.

¹² Reborà G., *Manuale di organizzazione aziendale*, Roma, Carocci, 2001.

¹³ Daft R., Noe, R., *“Organizational behavior”*, Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001.

lavorativo: è più riferito al modo in cui le persone lavorano. Nello specifico, si tratta di programmi sul benessere e sulla qualità della vita dei lavoratori, e valorizzazione dell'empowerment.

- **Cambiamento culturale:** si riferisce ai cambiamenti nei valori, nelle norme e negli atteggiamenti, nelle credenze e nei comportamenti degli attori organizzativi.

In sintesi, il cambiamento organizzativo può riguardare la progettazione organizzativa, la gestione del personale, ma anche la gestione del sistema informativo che consente di connettere i processi, di ridurre i tempi, di distribuire le informazioni e le conoscenze necessarie per rendere l'organizzazione flessibile¹⁴.

L'analisi di clima per migliorare i livelli di benessere in azienda: un case study

Il benessere organizzativo in azienda può, dunque, essere inteso come l'insieme dei nuclei culturali, dei processi, delle procedure organizzative che partecipano alla dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo o migliorando la qualità della vita delle comunità lavorative. Esso risiede nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro. Infatti, la percezione positiva dell'ambiente di lavoro da parte dei destinatari del cambiamento è un predittore della loro disponibilità a cambiare, dell'apertura e dell'efficace adattamento al cambiamento.

Il clima positivo percepito al lavoro e basato sulla comunicazione e sull'informazione è esso stesso un predittore della disponibilità dei destinatari al cambiamento¹⁵.

In virtù della tipologia di cambiamento organizzativo, come specificato nel paragrafo precedente, è possibile attivare interventi di formazione aziendale per la promozione del benessere organizzativo in azienda.

In tal senso, di seguito viene presentato un case study sulla promozione del benessere organizzativo in una azienda siciliana, a partire dall'identificazione delle variabili oggettive e soggettive critiche dell'organizzazione e tali da richiedere un intervento formativo orientato al raggiungimento di più elevati livelli di benessere nei destinatari e di migliori livelli di qualità della vita aziendale nel suo complesso.

¹⁴ Rebora, G. (2001). *Manuale di organizzazione*, op. cit.

¹⁵ Armenakis AA., Berneth J.B., Pitts J.P. & Walker, H.J. (2007), *Organizational Change Recipient's Scale. Development of an Assessment Instrument*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.

Il case study: introduzione

Si tratta di un intervento formativo richiesto alla SDI nell'anno 2012 e finanziato dal Fondo Interprofessionale Fondimpresa attraverso un Conto Formazione, da parte di una grande azienda siciliana.

La motivazione di fondo che ha spinto il management a richiedere un intervento formativo era relativa ad uno studio della cultura organizzativa per favorire margini di miglioramento e di benessere collettivo in azienda.

Gli obiettivi generali di lavoro concordati con il top management erano i seguenti:

- Favorire il miglioramento della qualità dell'organizzazione aziendale attraverso l'acquisizione di metodi e strumenti finalizzati a sviluppare capacità di gestione dei processi di valutazione del personale e autovalutazione.
- Attivare una politica di ascolto basata sul coinvolgimento attivo e sul contributo dei singoli lavoratori alla crescita e al miglioramento continuo dell'organizzazione attraverso un'analisi del clima aziendale.

In particolare riguardo a quest'ultimo punto, il Piano formativo realizzato ha avuto come finalità quella di favorire, da parte dei lavoratori, lo sviluppo di accettazione e appartenenza all'organizzazione migliorando la relazione tra individuo e impresa e individuando preventivamente segnali di malessere e fattori potenzialmente critici cause di comportamenti organizzativi inadeguati.

Riferendosi nuovamente alle tipologie di cambiamento organizzativo definite da Daft & Noe¹⁶ è possibile dedurre che l'intervento di analisi del clima organizzativo nel caso di questa azienda è stato orientato sui tre livelli: di cambiamento della struttura e delle strategie organizzative, attraverso l'acquisizione di strumenti e metodi da parte del management per meglio gestire lo sviluppo del know how aziendale; di cambiamento dei processi di lavoro e dell'ambiente di lavoro, attraverso la formazione diretta ai lavoratori sui temi del benessere organizzativo; infine, di cambiamento culturale attraverso l'identificazione di segnali di malessere utili a prevenire comportamenti organizzativi inadeguati.

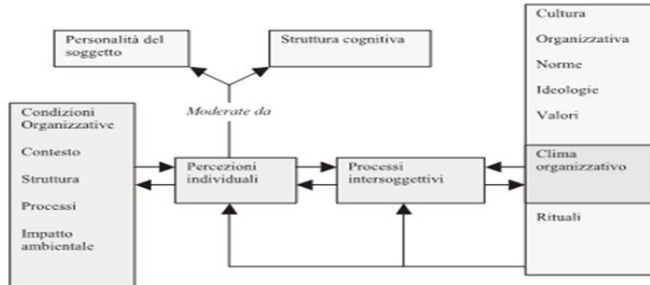
Per la realizzazione dell'analisi di clima è stato utilizzato "l'approccio culturale" che prende in considerazione il modo con cui percezioni e interazioni vengono di fatto influenzate dalla cultura dell'organizzazione con la quale gli individui coesistono, per rispondere in modo coerente ai bisogni emersi in fase di ideazione del progetto formativo.

La figura 1 illustra ciò che attraverso l'approccio culturale si intende

¹⁶ Daft, R., Noe, R. (2001), *op. cit.*

indagare, secondo le indicazioni fornite da Moran&Volkwein¹⁷.

Figura 1. Approccio culturale



Fonte: Moran&Volkwein¹⁸

Le variabili di studio su cui si è focalizzata l'analisi del clima organizzativo in azienda sono state le seguenti:

1. La motivazione al lavoro: in riferimento alla dimensione individuale del lavoratore.
2. L'ambiente fisico: in riferimento al contesto ambientale.
3. La soddisfazione lavorativa: consiste in un indicatore di apprezzamento che gli individui utilizzano per mettere in evidenza le relazioni nell'organizzazione. Locke¹⁹ la definiva come un "sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro".
4. Le relazioni con i colleghi e con i superiori: in riferimento ai processi intersoggettivi.
5. Il senso di appartenenza: in riferimento all'attaccamento all'organizzazione.
6. La coesione di gruppo: in stretta connessione con le relazioni con i colleghi e con i superiori, questa variabile è indicativa di una elevata o bassa coesione all'interno del gruppo.
7. La comunicazione aziendale: dimensione fondamentale della vita aziendale. Fornisce informazioni sul canale comunicativo

¹⁷ Moran, T. E., Volkwein, F. J. (1992), *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*, Rivista Human Relations. (Trad. it. Fabio Biancalani).

¹⁸ *Ibidem*

¹⁹ Locke, E. A. (1967), *The Motivational Effects of Knowledge of Results: Knowledge or Goal-setting?*, Journal of Applied Psychology, 51, 324-329. 30.

preferenziale, ma anche sui rapporti comunicativi che contraddistinguono la trasmissione delle informazioni tra colleghi e/o tra top management e impiegati.

8. La collaborazione: si distinguono in questa area tutti i comportamenti collaborativi tra colleghi, anche appartenenti a gruppi di lavoro diversi.
9. La chiarezza del ruolo: è un indicatore riferito a quanto i membri dell'organizzazione hanno chiaro il ruolo che ricoprono all'interno della stessa.
10. Autonomia: indica il grado in cui un membro dell'organizzazione è libero di assumere comportamenti coerenti con il proprio ruolo e con le proprie mansioni. Si riferisce anche alla capacità di problem solving di ognuno.
11. Responsabilità: fornisce una descrizione del contesto organizzativo in termini di responsabilità.

L'idea è dunque quella di utilizzare il costrutto di clima organizzativo come "multidimensionale" che permette di fotografare da vicino l'organizzazione in un momento dato e comprenderne gli aspetti strutturali e dinamico-funzionali.

Pertanto obiettivi specifici dell'azione formativa sono stati:

1. Attivare una politica di ascolto basata sul coinvolgimento attivo e sul contributo dei singoli alla crescita e al miglioramento continuo dell'organizzazione.
2. Favorire lo sviluppo del senso di appartenenza da parte dei membri dell'organizzazione alla stessa.
3. Facilitare nei lavoratori lo sviluppo dei processi di identificazione e di interiorizzazione dei valori aziendali.
4. Sviluppare la progettazione e la pianificazione per eseguire lo start-up di politiche aziendali future e innovative.
5. Individuare segnali di malessere e fattori potenzialmente critici, cause principali di comportamenti organizzativi inadeguati.
6. Raccolta e sistematizzazioni di informazioni.

Il case study: la metodologia

La metodologia utilizzata è stata di tipo quali-quantitativo ed ha previsto l'utilizzo dei seguenti strumenti di raccolta dati:

- questionari standardizzati;
- interviste di gruppo (focus group);
- colloqui individuali con figure chiave (management).

Complessivamente, sono stati realizzati:

- n. 8 focus group della durata di 2 ore ciascuno.
- n. 7 colloqui individuali della durata di 45 minuti ciascuno alle figura

- chiave (management).
- somministrazione di un questionario ai beneficiari diretti della formazione (impiegati partecipanti) e ai beneficiari indiretti (impiegati non coinvolti nella formazione).
- n. 2 incontri con il top management, per l'avvio attività e per la restituzione dei risultati (supporto alla comunicazione interna), rispettivamente di 8 ore ciascuno.

Il case study: le fasi

Il processo di realizzazione dell'analisi di clima e di diagnosi dell'organizzazione è stata realizzata attraverso le seguenti fasi di lavoro:

1. Informazione e condivisione del progetto formativo con il management aziendale (definizione degli obiettivi).

2. Attivazione della ricerca e della formazione/intervento per favorire lo studio del contesto organizzativo, tramite osservazioni, somministrazione di questionari, interviste di gruppo e colloqui con figure chiave.

3. Analisi dei dati raccolti e delle variabili osservate. Definizione degli obiettivi (descrittivi, interpretativi e di cambiamento) alla luce delle informazioni raccolte e formulazione di ipotesi operative.

4. Presentazione dei risultati e supporto al management per l'attività di comunicazione interna, al fine di comunicare con trasparenza i risultati raggiunti.

5. Azioni di miglioramento. Proposte e sviluppi futuri.

Il case study: il target

Complessivamente sono stati coinvolti nello studio sull'analisi di clima 56 impiegati dell'azienda, per un totale di 41 uomini e 12 donne.

I dirigenti dell'azienda hanno partecipato alla ricerca contribuendo allo studio delle variabili qualitative relative alla soddisfazione lavorativa, alle relazioni interpersonali e al benessere organizzativo, attraverso la somministrazione di una intervista individuale semi-strutturata.

Il case study: gli strumenti

Il questionario sul benessere organizzativo

Detto anche “Organizational health questionnaire - O.H.Q.” progettato da un gruppo di lavoro della Cattedra di Psicologia del Lavoro della Facoltà di Psicologia 2 dell’Università “La Sapienza” di Roma e da esperti delle organizzazioni pubbliche. Lo strumento attraverso una serie di domande, prevalentemente a risposta chiusa, è diretto ad esplorare le variabili relative agli indicatori di benessere organizzativo, detto anche “salute organizzativa”.

Il benessere organizzativo in questo senso è inteso come un costrutto articolato in 14 concetti o dimensioni, ciascuno dei quali costituito da un insieme di indicatori, a loro volta tradotti in domande del questionario.

Oltre alle dimensioni relative al benessere organizzativo, il questionario rileva anche altri tre gruppi di indicatori, funzionali alla comprensione del fenomeno: “indicatori positivi”, “indicatori negativi” e “indicatori di malessere psicofisico”.

Gli “indicatori negativi” si riferiscono alla percezione di vissuti di anaffettività lavorativa nel proprio ambiente di lavoro.

Gli “indicatori positivi” si riferiscono alla percezione di vissuti di affettività lavorativa nel proprio ambiente di lavoro.

Gli indicatori di “malessere psicofisico” si riferiscono specificamente all’area dei disturbi psicosomatici.

Il focus group

Contestualmente alla somministrazione del questionario sono stati realizzati 8 focus group, volti ad indagare due dimensioni della vita lavorativa che contribuiscono a determinare il clima organizzativo: dimensione della qualità relazionale (rapporto con l’azienda, rapporto con i colleghi, rapporto con i superiori); soddisfazione lavorativa rispetto al ruolo svolto in azienda.

Il focus group è un metodo di ricerca qualitativa in cui i soggetti vengono esortati a comunicare tra loro. Ad un gruppo di intervistati, gruppo generalmente omogeneo, viene proposto un argomento che viene analizzato in profondità; è un metodo di intervista di gruppo non strutturato elaborato dal sociologo americano Robert Merton.

Il focus group è stato organizzato come di seguito:

I. Introduzione (40 min.)
<ul style="list-style-type: none">✓ Benvenuto ai partecipanti ed autopresentazione del moderatore;✓ Presentazione della sessione di lavoro;✓ Breve presentazione di ciascun partecipante;✓ Regole generali e linee guida per la discussione;✓ Breve presentazione del progetto di analisi di clima organizzativo.

II. Sessione di lavoro di gruppo (circa 1h) Domande e discussioni sugli argomenti oggetto di indagine (analisi delle dimensioni).
--

III. Sessione di chiusura (20 minuti) In questa sezione il moderatore fa delle affermazioni riassuntive e di chiusura, tracciando le conclusioni del focus group.
--

Il case study: i risultati

Complessivamente, da un punto di vista della soddisfazione lavorativa, emerge un forte “Senso di appartenenza” all’azienda. Soddisfazione derivata dal lavorare per un’azienda importante che trasmette una immagine positiva di sé all’esterno (sul territorio). A cui si lega anche la soddisfazione derivata dal piacere di svolgere l’attività lavorativa per un’azienda definita “importante”.

Insoddisfazione derivata dalla presenza di un ambiente di lavoro interno percepito dai dipendenti come “positivo” ma non meritocratico e non gratificante. L’assegnazione della premialità deve corrispondere, secondo quanto ribadito dal gruppo coinvolto, ad una crescita professionale e ad un avanzamento di carriera.

Insoddisfazione derivata dalla mancanza di comunicazione interna tra le differenti aree aziendali. Viene percepita dai dipendenti attraverso la mancanza di coordinamento tra le aree.

L’intervento futuro sui segnali di malessere

Le risposte fornite ad alcuni item del questionario considerati maggiormente significativi nel corso dell’analisi, hanno messo in evidenza quanto emerso dall’analisi dei dati qualitativi, orientando gli sviluppi futuri verso l’implementazione di un sistema di valutazione e di valorizzazione personale dei collaboratori, supportato dalla distribuzione di incentivi (Valutazione delle performance).

Emerge altresì la necessità di implementare un piano di comunicazione aziendale caratterizzato dalla chiarezza e dalla circolazione delle informazioni.

In sintesi, è possibile riassumere dal punto di vista grafico i seguenti risultati, al fine di avere uno sguardo di insieme.

Nel livello di salute ALTO, l’analisi delle dimensioni/indicatori evidenzia condizioni organizzative di benessere. Ripetere la valutazione in caso di cambiamenti organizzativi o comunque ogni due anni.

Nel livello di salute MEDIO, l’analisi delle dimensioni/indicatori evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di malessere organizzativo. Per ogni condizione di malessere

identificato si devono adottare azioni di miglioramento mirate alle sole dimensioni che presentano criticità. Monitoraggio annuale degli indicatori.

Nel livello di salute BASSO, l'analisi delle dimensioni/indicatori evidenzia condizioni organizzative che determinano una sicura presenza di malessere organizzativo.

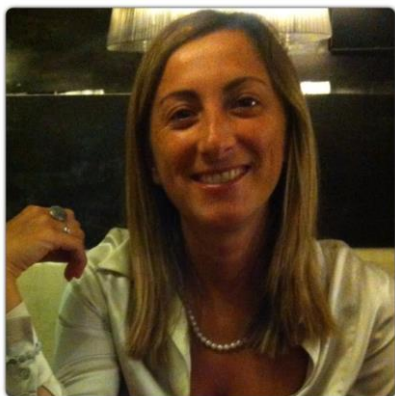
DIMENSIONI		Livello di "salute" dell'organizzazione per dimensione
Comfort Obiettivi Valorizzazione Ascolto Informazioni Conflittualità Relazioni Operatività Equità Stress Utilità sociale	Alto	
Sicurezza	Medio	
Compiti Lavorativi Propensione all'Innovazione	Alto	
Indicatori negativi	Alto	
Indicatori positivi	Alto	
Indicatori di malessere fisico	Basso	

In termini di sviluppo del benessere organizzativo in azienda, questo intervento sull'analisi di clima ha significato:

un cambiamento della struttura e delle strategie organizzative perché ha coinvolto il management nella organizzazione del processo di analisi di clima a partire dalla condivisione del progetto all'interno dell'azienda. Permettendo ai dirigenti di partecipare come osservatori delle dinamiche organizzative che si sviluppavano durante il processo di analisi dei segnali di benessere/malessere e come destinatari indiretti della formazione.

Un cambiamento dei processi di lavoro e dell'ambiente lavorativo favorendo momenti di condivisione e di scambio tra lavoratori appartenenti ai siti differenti dell'azienda dislocati sul territorio, favorendo processi di conoscenza reciproca e di confronto delle strategie aziendali applicate nei diversi contesti in cui l'azienda è suddivisa.

Un cambiamento culturale poiché attraverso l'analisi degli indicatori di benessere e malessere, è stato possibile ricercare valori aziendali, esprimersi sugli atteggiamenti organizzativi, sfatare miti e destrutturare pregiudizi che fino a quel punto avevano creato delle barriere comunicative e relazionali nei diversi livelli organizzativi.



*** Monica Mandalà**

Consulente e formatore presso SDI Soluzioni d'Impresa Srl. Psicologa, esperta in modelli formativi. Docente a contratto presso Università degli Studi di Palermo, si occupa di progettazione e interventi formativi finanziati da Fondi Interprofessionali e di ricerca sociale applicata al management. Docente esperto di metodologia GOPP (Goal Oriented Project Planning). Ha pubblicato sui temi della gestione della conoscenza nella organizzazioni, sul

Sicilian Welfare, sul capitale sociale, sullo sviluppo di comunità e sul cambiamento.

ARGOMENTI CORRELATI

RISORSE UMANE

ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE

FORMAZIONE

COMPETENZE
MANAGERIALI

MANAGEMENT

TEAM WORK

BENESSERE
ORGANIZZATIVO

CAMBIAMENTO
ORGANIZZATIVO

APPROFONDISCI

ABILITÀ PERSONALI

GESTIONE AZIENDALE E
AMMINISTRAZIONE

SDI Soluzioni d'Impresa srl

Fin dal 1991 SDI Soluzioni d'Impresa srl si occupa di formazione continua e consulenza aziendale ed è riconosciuta tra i leader del settore: più di 40 progetti integrati di formazione rivolti ad oltre 6.000 tra imprenditori, dirigenti e personale dipendente e oltre 500 clienti in tutta Italia, con una particolare presenza in tutta la Sicilia e a Roma.

Soluzioni d'Impresa è certificata a norma Uni Iso 9001/2008 per l'attività di progettazione e realizzazione di banche dati e ricerche economiche, nonché progettazione ed erogazione di servizi di consulenza su sistemi di gestione per la qualità e corsi di formazione professionale.

Le principali aree di intervento sono:

- **Organizzazione e gestione risorse umane:** comunicazione interna e team working, progettazione ed efficientamento delle organizzazioni, motivazione del personale e valutazione delle performance);
- **Marketing e vendite:** formazione reti di vendita, uso della voce nella vendita, vendita emozionale, export ed internazionalizzazione);
- **Certificazioni e obblighi normativi:** accompagnamento ed assistenza alla certificazione a norma ISO 9001, OH SAS 18000, ISO 14001, SA 8000, HACCP;
- **Gestione d'impresa:** analisi dei costi di produzione, controllo di gestione, evoluzioni lean delle produzioni, ottimizzazione dei processi.

SDI affianca le proprie aziende clienti nello sviluppo di competenze capaci di creare valore all'interno dell'organizzazione.

Consulta le nuove pubblicazioni dei nostri esperti per approfondire il tema dell'organizzazione aziendale visitando il nostro sito www.soluzionidimpresa.it e iscriviti allo **SDI Magazine**.

Segui Soluzioni d'Impresa sui social per accrescere le tue competenze e per scoprire soluzioni utili allo sviluppo della tua impresa.

