

Che tempo fa (in azienda)?

L'analisi del clima quale strumento di rivelazione del vissuto organizzativo e di promozione del benessere in azienda.

Gli uomini possono fare grandi cose. A patto che siano trattati con dignità e che gli sia concesso uno spazio vitale in cui possano contribuire alla costruzione del proprio successo e del proprio destino. In realtà, il lavoro non dovrebbe essere considerato un 'dovere' o un luogo fisico o mentale intriso di sterili prescrizioni normative sul cosa bisogna fare o meno, ma bensì l'occasione della vita per esercitare il proprio diritto di autorealizzazione professionale e, perché no, anche umano.

Le risorse umane di una organizzazione e la loro carica motivazionale sono un asset che non si esaurisce materialmente (come ad esempio per i mezzi tecnici) ma tende ad accrescere il proprio valore nel corso del tempo. A patto ovviamente che siano fruttuosamente stimolate e maieuticamente accudite. E non si tratta solo di scoprire talenti e progettare sviluppi di carriera. Serve molto di più! L'impresa che investe nel benessere e nello sviluppo del proprio patrimonio umano ricerca la motivazione e la soddisfazione sul lavoro, la crescita e la liberazione dei potenziali, l'innovazione nei prodotti e servizi, la qualità della organizzazione, la cooperazione e l'integrazione dei componenti del gruppo.

Puntare su una 'condizione atmosferica' che ispiri gli animi umani e li sproni verso nuove sfide anziché vederli demotivati, lamentosi o assenti è un obbligo inderogabile di qualsiasi leader o stile di leadership aziendale. Vediamone brevemente alcune caratteristiche.

Quando si produce benessere? Un'organizzazione normalmente produce benessere quando costruisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente; pone obiettivi espliciti, chia-

ri e coerenti tra enunciati e prassi operative; riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei singoli; stimola nuove potenzialità; ascolta le richieste delle proprie risorse; mette a disposizione le informazioni e i mezzi per svolgere adeguatamente il lavoro; adotta azioni e condotte per prevenire infortuni e rischi; stimola un ambiente relazionale aperto, comunicativo e collaborativo; assicura scorrevolezza operativa e rapidità di decisione; garantisce l'equità di trattamento retributivo e di responsabilità;

“ Condurre un'analisi di clima aziendale significa non solo interpretare l'organizzazione come insieme di risorse fisiche, ma recuperare anche la 'soggettività' delle medesime in termini di insieme di sentimenti, atteggiamenti, percezioni ”

stimola il senso di utilità sociale; contribuisce a dar senso alla giornata lavorativa; è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.

Quando si produce malessere? Al contrario, una organizzazione è affetta da malessere organizzativo quando ci si trova in presenza dei seguenti fenomeni: insofferenza nell'andare al lavoro; elevato assenteismo; disinteresse per il lavoro; richieste di cambiare lavoro; aggressività e nervosismo occasionali; disturbi psicosomatici; sentimenti di inu-



Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, www.helvia.ch

tilità; aderenza formale alle regole; freddezza nelle relazioni; immagine negativa del management.

L'analisi del clima. Condurre un'analisi di clima aziendale significa non solo interpretare l'organizzazione come insieme di risorse fisiche, ma recuperare anche la 'soggettività' delle medesime in termini di insieme di sentimenti, atteggiamenti, percezioni. Lo strumento di diagnosi impiegato, normalmente nella forma del questionario, deve rivelare il 'vissuto organizzativo' e confrontarsi con tutte le componenti dell'organizzazione.

La diagnosi del clima aziendale usualmente si articola su alcune aree di intervento, finalizzate alla rilevazione del funzionamento dell'organizzazione (efficienza e efficacia), dei valori culturali (orientamento ai risultati aziendali, accettazione e condivisione dei valori), dell'atmosfera lavorativa (conoscenza delle strategie aziendali, soddisfazione del lavoro quotidiano, ambiente), della sociologia dell'organizzazione (interessi, vincoli, obiettivi e strategie individuali) e della relazione dell'impresa con l'ambiente esterno. La finalità ultima dell'analisi del clima è quella di raccogliere il punto di vista delle risorse ovvero ciò che esse percepiscono dalla propria organizzazione. Non tanto in termini di 'vero' o 'falso', ma bensì l'idea ovvero la 'rappresentazione' che ogni risorsa ha sviluppato della propria realtà lavorativa. L'analisi del vissuto organizzativo sostanzia pertanto lo scarto che sussiste tra le aspettative delle risorse e la realtà organizzativa che esse collettivamente vivono ogni giorno.