

Progetto:	Studio sul benessere organizzativo
Tipo di Documento:	generico: introduzione allo strumento organizzativo
Tipo di documento:	pubblico
Aggiornato al:	15/10/2010

indice/sommario

Premessa.....	2
Il concetto di "clima e benessere organizzativo".....	2
Obiettivo e natura delle "analisi di clima".....	3
Obiettivi strategici di miglioramento della performance aziendale.....	3
Natura.....	3
Allegato//1: elementi standard di un progetto di studio sul benessere organizzativo.....	4
Allegato//2: bibliografia di approfondimento.....	9
Contatti.....	9

Premessa

Con l'avvento di modelli e teorie organizzative che hanno enfatizzato l'importanza del cosiddetto capitale umano o della "mente-lavoro" in opposizione all'obsoleto approccio fordista della "forza-lavoro" (che considera l'apporto dei lavoratori solo per la sua dimensione fisica), è diventato via via più importante compiere una lettura dei fenomeni organizzativi mettendo in risalto la dimensione psicologica degli stessi.

Parlare di diagnosi organizzativa di qualsivoglia organizzazione non può, pertanto, prescindere dall'esplorare la visione di fondo con cui si guarda l'organizzazione stessa.

Purtroppo in molti casi si è trattato di un tentativo di "imbonimento", da parte del management, dei problemi anziché di un avvio per la messa in luce, discussione e soluzione di problemi.

È, quindi, opportuno ricordare che la diagnosi del clima organizzativo è un processo che mira all'individuazione e soluzione di problemi (relazionali, comunicativi etc.) che i singoli e/o i gruppi avvertono all'interno dell'organizzazione entro la quale operano.

Tale approccio parte dal presupposto che:

- i. Persone scarsamente motivate (o che vivono determinati aspetti della vita organizzativa come problematici) non offriranno appieno le loro risorse e competenze nell'organizzazione costituendo per questa una perdita di potenziale umano;*
- ii. I problemi importanti da risolvere non sono solo di natura strettamente oggettiva ma spesso sono soggettivi (ovvero percepiti dai soggetti) e questi ultimi hanno la stessa dignità dei primi;*
- iii. La soluzione dei problemi deve permettere la partecipazione di coloro che li vivono come tali e non essere affidata al management o a presunti tecnocrati.*

Il concetto di "clima e benessere organizzativo"

(fonte: "Images, le metafore dell'organizzazione" – G. Morgan / Mario Catani – Università degli studi di Bologna)

Con queste premesse si può definire il clima organizzativo come un fenomeno che si manifesta in modo relativamente stabile, all'interno di un determinato gruppo di individui, attraverso "condizioni socio-psicologiche" che caratterizzano il gruppo stesso.

L'organizzazione è vista come fatto soggettivo psicologico in cui viene recuperato l'elemento umano come entità in grado di produrre degli effetti all'interno dell'organizzazione.

Inoltre:

- i. Il clima esiste come una realtà nell'organizzazione; esiste indipendentemente dalle percezioni dei membri dell'organizzazione. Può essere studiato analizzando le influenze dell'organizzazione sul comportamento degli individui (sistema di ricompense, condizioni di lavoro etc.). Per gli individui pertanto il clima non è altro che la percezione di una serie di attitudini e aspettative, grazie alla quale sono in grado di descrivere l'organizzazione;*

- ii. All'interno dell'organizzazione vi è un flusso continuo di eventi e azioni, consuetudini e processi. Gli individui si imbattono in questi fenomeni e cercano di interpretarli, in modo che il mondo circostante diventi comprensibile (costruzione di mappe cognitive). Nell'interazione tra i membri dell'organizzazione, si verifica uno scambio di esperienze e di percezioni: le varie mappe vengono confrontate e modificate. Il clima organizzativo è perciò determinato da percezioni comuni che si evolvono nel corso del tempo e degli eventi;*
- iii. La realtà organizzativa è una costruzione sociale, in cui gli esseri umani sono attori che utilizzano dei simboli attraverso i quali comunicano e acquisiscono gradualmente una propria identità, partecipando pienamente ad una realtà costruita socialmente. Il clima è definito come esito dell'interazione tra struttura organizzativa ed individui appartenenti ad essa. In particolare il clima organizzativo "generale" può essere determinato dalla consistenza organizzativa mentre i climi che caratterizzano i gruppi di lavoro variano in relazione agli schemi di interazione che si sviluppano al loro interno e tra di essi.*

Obiettivo e natura delle "analisi di clima"

Obiettivi strategici di miglioramento della performance aziendale

L'obiettivo quindi dei processi di analisi organizzativa attraverso lo studio e l'analisi del "clima" è sostanzialmente quello di dare corpo alla valutazione soggettiva e partecipata della qualità della vita nei luoghi di lavoro, al fine di evidenziare, coinvolgendo tutte le figure professionali attive in Azienda, le aree critiche delle attività e **formulare dei progetti di miglioramento con alto livello di fattibilità (proprio per effetto della metodologia di intervento bottom-up adottata).**

Perseguendo l'obiettivo generale del benessere dell'organizzazione si potranno ottenere effetti positivi sulla qualità della vita lavorativa e quindi sulla soddisfazione lavorativa dei dipendenti, con conseguente miglioramento della qualità dei prodotti e/o servizi erogati.

Natura

La natura revisionale e cognitiva stessa del processo di analisi di clima (che ricordiamo è un processo di ricerca in senso stretto) quindi, **non permette se non in via ipotetica di dichiarare quali saranno le azioni di miglioramento possibili**, in quanto è dall'analisi stessa delle risultanze che da questa derivano che i progetti di miglioramento derivano¹.

In sintesi si tratta di procedere a:

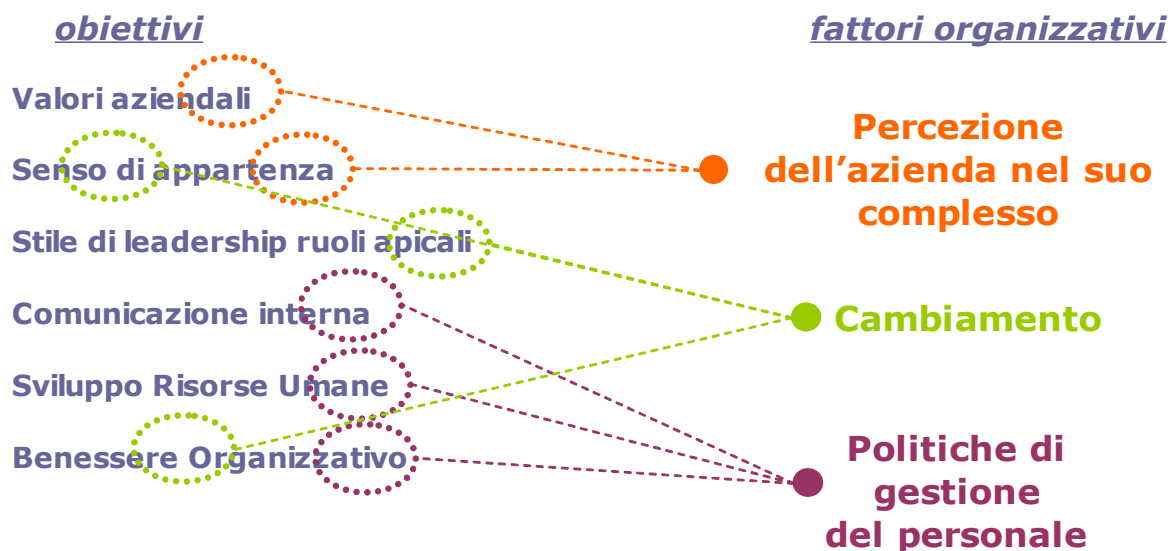
Individuazione di aree di disagio e/o insoddisfazione lavorativa nelle diverse aree del benessere organizzativo (i.e. sviluppo risorse, stile di leadership della dirigenza, etc... etc...);

¹ Diversa cosa sono quindi i progetti di "imbonimento" che ricadono nell'area delle azioni di people commitment o di marketing interno

Acquisizione di indicazioni e/o di suggerimenti organizzativi utili per promuovere interventi condivisi di miglioramento delle condizioni di lavoro e del benessere organizzativo².

Allegato//1: elementi standard di un progetto di studio sul benessere organizzativo

tavola 1 _raccordo obiettivi/finalità di progetto → fattori organizzativi



1) strumento di analisi quantitativa:

questionario a risposta chiusa multipla (graduata su scala a più livelli) compilato in forma individuale ed anonima per garantire alla ricerca:

- Sistematicità e completezza delle informazioni (è possibile coinvolgere tutto l'universo dei dipendenti);
 - Confrontabilità dei risultati (con la serie storica di dati interni di clima in un'ottica di lungo periodo e mantenimento dell'azione);
 - Esatta rilevazione del clima per segmenti di dipendenti o per unità organizzative (le risposte sono analizzate in base a: funzione di appartenenza, qualifica, anzianità aziendale, ecc.).

*Il reattivo di ricerca viene progettato ad hoc sulle **specifiche esigenze del committente** con un numero di domande adeguato ad analizzare le diverse variabili di clima considerate rilevanti con un numero adeguato di items;*

² La realizzazione e messa in cantiere degli interventi costituisce quindi di per sé occasione di nuovi ed ulteriori progetti

2) Strumenti di analisi qualitativa:

focus group per produrre:

- Ricchezza qualitativa e "vivacità" dei dati raccolti.
 - "Chiavi di lettura" che permettono un'interpretazione più efficace dei dati statistici (per loro natura "più freddi").
 - Ottimo livello di approfondimento delle variabili di clima a carattere più emotivo e psicologico.

FASI ATTUATIVE

[1] lancio

In questa fase è costituito il gruppo di lavoro misto (gruppo di progetto responsabile per la committenza + team di intervento esterno) e vengono progettati gli strumenti di indagine e predisposto operativamente l'intervento (compresa la definizione dei partecipanti alle sessioni qualitative-focus group e del campione di dipendenti cui somministrare il reattivo di indagine quantitativa).

Il punto di attenzione:

la comunicazione e il coinvolgimento del personale

È necessario attivare momenti e strumenti di presentazione iniziale dell'indagine di clima per i diversi "pubblici" interni all'azienda.

[2] raccolta dati ed informazioni

In questa fase vengono attivati i diversi strumenti di indagine (somministrazione del questionario, organizzazione di focus group) ed elaborato il report di ricerca.

Il punto di attenzione:

la qualità dei dati

I dati devono consentire:

- l'analisi a livello complessivo (per ciascuna domanda è fornito il valore assoluto e %)
- l'analisi a livello di singolo cluster (le risposte fornite sono disaggregate e confrontate in base a criteri prestabiliti: ruolo, livello di inquadramento, ecc.)
- l'interpretazione conclusiva, che segnala gli andamenti positivi e le criticità.

[3] presentazione dei risultati

In questa fase viene presentata l'indagine di clima con modalità di comunicazione analoghe a quanto fatto in fase di lancio e viene predisposto il piano di "miglioramento del clima".

Il punto di attenzione:

il piano di miglioramento interno

Un'indagine sul clima stimola le aspettative del personale. È quindi assolutamente importante dare un seguito all'indagine attraverso (vedi pag. seguente):

- una riflessione attenta e condivisa a livello di Presidenza
- l'individuazione delle possibili risposte organizzative ai risultati emersi
- un piano a breve e medio termine di miglioramento.

PIANO DI COMUNICAZIONE INTERNA

Il piano di comunicazione interna a sostegno dell'indagine può prevedere:

- ∇ *Riunioni ufficiali di presentazione del progetto;*
- ∇ *Se possibile, organizzazione di un forum sulla intranet aziendale;*
- ∇ *Campagna di affissione poster di presentazione dell'indagine;*
- ∇ *Lettera del Presidente di presentazione dell'indagine a tutti i dipendenti (i.e. insieme alla busta paga, ...).*

Allegato // 2: bibliografia di approfondimento

- **AAVV** – L'organizzazione nel lavoro sociale – Quaderni di Animazione e Formazione, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 1995
- **AAVV** – Le imprese come culture – ISEDI, Torino, 1986
- **Giuseppe Bonazzi** – Storia del pensiero organizzativo – Franco Angeli, Milano, 1997
- **Giovanni Costa, Raoul C.D. Nacamulli (a cura di)** – Manuale di organizzazione aziendale: volume 4° Le tipologie aziendali – UTET Libreria, Torino, 1998
- **Giovanni Costa, Raoul C.D. Nacamulli (a cura di)** – Manuale di organizzazione aziendale: volume 5° Metodi e tecniche di analisi – UTET Libreria, Torino, 1996
- **Henry Mintzberg** – Management – Garzanti, Milano, 1991
- **Gareth Morgan** – Images: Le metafore dell'organizzazione – Franco Angeli, Milano, 1991
- **Tobie Nathan, Isabelle Stengers** – Medici e stregoni – Bollati Boringhieri, Torino, 1996
- **Richard Normann** – La gestione strategica dei servizi – ETAS, Milano, 1991
- **Edgar H. Schein** – Cultura d'azienda e leadership – Guerini e Associati, Milano, 1990
- **Enzo Spaltro, Paola De Vito Piscicelli** – Psicologia per le organizzazioni – La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1990
- **Enrico Cravero, Massimo Chionetti** – IL web come fattore di innovazione, marketing e comunicazione – Ed. Giuffrè, 2004

Contatti

Massimo Chionetti
335.701.84.85
max_chio@hotmail.it

Enrico Cravero
335.830.64.24
enricrav@tiscali.it