

A blurred background image of an office setting. In the foreground, a woman with brown hair and blue eyes is smiling and holding a white coffee cup. In the background, two other women are working at desks with laptops. The overall atmosphere is professional and positive.

ebook et

STEFANO BERDINI

IL CLIMA AZIENDALE

**Come Rendere il Posto di Lavoro un Ambiente
Piacevole per Lavorare e Ottimizzare
le Prestazioni**

BE BRUNO
EDITORE
Ebook per la Formazione

STEFANO BERDINI

IL CLIMA AZIENDALE

**Come Rendere il Posto di Lavoro un Ambiente
Piacevole per Lavorare e Ottimizzare le Prestazioni**

Titolo

“IL CLIMA AZIENDALE”

Autore

Stefano Berdini

Editore

Bruno Editore

Sito internet

<http://www.brunoeditore.it>



ATTENZIONE: questo ebook contiene i dati criptati al fine di un riconoscimento in caso di pirateria. Tutti i diritti sono riservati a norma di legge. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta con alcun mezzo senza l'autorizzazione scritta dell'Autore e dell'Editore. **È espressamente vietato trasmettere ad altri il presente libro**, né in formato cartaceo né elettronico, né per denaro né a titolo gratuito. Le strategie riportate in questo libro sono frutto di anni di studi e specializzazioni, quindi non è garantito il raggiungimento dei medesimi risultati di crescita personale o professionale. Il lettore si assume piena responsabilità delle proprie scelte, consapevole dei rischi connessi a qualsiasi forma di esercizio. Il libro ha esclusivamente scopo formativo e non sostituisce alcun tipo di trattamento medico o psicologico. Se sospetti o sei a conoscenza di avere dei problemi o disturbi fisici o psicologici dovrai affidarti a un appropriato trattamento medico.

Sommario

Introduzione	pag. 5
Capitolo 1: Perché è utile stare bene in azienda	pag. 7
Capitolo 2: Come aiutare le organizzazioni	pag. 27
Capitolo 3: Come valorizzare le competenze	pag. 47
Capitolo 4: Come coinvolgere le persone	pag. 68
Conclusione	pag. 90

Introduzione

«Ciao, come stai?» «Buongiorno, tutto bene?» Quante volte ti capita di salutare così una persona che incontri. Sono diventate ormai frasi fatte, quasi di circostanza, eppure nascondono una profonda verità. È più facile stabilire un contatto quando ci sentiamo bene, quando tutto è a posto. Ognuno di noi cerca di star bene e questa ricerca del benessere è uno degli aspetti più importanti della nostra vita.

Questo è uno dei motivi per cui mi sono domandato: «Perché non dovrei cercare di star bene in uno dei posti in cui trascorro la gran parte della mia vita, ossia al lavoro, in azienda, insieme ai miei capi e ai miei colleghi?» Tutti siamo convinti di quanto sia importante questo, eppure spesso cerchiamo di sfuggire dal nostro ambiente di lavoro, viviamo in funzione di ciò che facciamo fuori dal posto di lavoro, come se al lavoro non ci fosse la possibilità di esprimere al meglio le nostre capacità.

Il motivo che mi ha spinto a realizzare questo corso si concentra proprio su questi aspetti; costruire nel proprio ambiente di lavoro un posto in cui star bene. Per farlo è necessario intraprendere un percorso, iniziare dalla situazione di partenza, scoprire come si possono aiutare le organizzazioni e le persone al loro interno, come sviluppare le competenze per affrontare meglio le situazioni problematiche e soprattutto come coinvolgere le persone, i soggetti principali del lavoro in azienda e coloro i quali la situazione di benessere non può che condurre verso prestazioni eccellenti.

Questo libro è rivolto principalmente agli imprenditori, a chi gestisce in prima persona un'azienda, al responsabile delle risorse umane, al consulente di organizzazione e in generale a quanti si occupano nella propria vita di far star bene le persone all'interno delle organizzazioni.

Diamo allora inizio al nostro percorso, ovviamente non senza avverti prima augurato buona lettura!

CAPITOLO 1:

Perché è utile stare bene in azienda

Esistono molte teorie e studi sul benessere organizzativo e su come crearlo e favorirlo in un'organizzazione. A me interessa in primo luogo capire e farti capire perché è utile e importante stare bene in azienda. È chiaro che ognuno di noi aspira a star bene e quindi non c'è motivo per non desiderare di stare bene anche al lavoro, in azienda, con i nostri capi, colleghi e collaboratori. Sappiamo benissimo che in un ambiente sereno e tranquillo si lavora meglio e si favoriscono le relazioni.

Il concetto di benessere in azienda non è legato solo allo “stare bene”, ma proprio perché ci si riferisce a un ambiente organizzativo, si intende anche “essere percepito bene” ossia trovarsi nella condizione ottimale di essere accettato e compreso per quello che si è, per il ruolo che si ricopre e anche per quello che si fa.

Per quanto detto, appare chiaro che il benessere è un aspetto soggettivo e pertanto è impensabile legarlo ad aspetti di natura solo razionale; quando stiamo bene e ci sentiamo bene, infatti, è proprio la sfera delle emozioni che ce lo comunica. Questo vale anche per ciò che concerne il lavoro; oggi più di ieri le attività in azienda sono spesso molto più teoriche che pratiche, e i rapporti tra le persone sono notevolmente più importanti rispetto a quando il lavoro si caratterizzava per la sua natura manuale.

SEGRETO n. 1: Stare bene in azienda non è solo un aspetto razionale ma soprattutto emozionale!

La situazione quindi è più complessa, e non è certo semplice approcciare il tema del benessere in azienda; provo allora a partire da alcune definizioni. Il benessere viene in genere considerato come «la capacità degli individui di agire in modo autonomo e consapevole per realizzarsi pienamente utilizzando le risorse individuali e collettive disponibili e accessibili» (A. I. Glendon). Questa definizione è molto significativa perché pone l'accento su alcuni aspetti che vorrei sottolineare. In primo luogo il benessere viene definito *capacità*: l'attenzione è posta sull'individuo e sul

modo in cui esso è capace, appunto, di agire in modo autonomo e consapevole, ossia sotto la propria responsabilità. In secondo luogo il fine è realizzarsi pienamente, per cui il benessere è il soddisfacimento del bisogno di realizzarsi in un ambiente specifico. Se una persona non riesce a realizzarsi nel proprio ambiente di lavoro, o perlomeno non intravede delle possibilità per farlo, vivrà inevitabilmente un malessere.

Infine nella definizione si parla di risorse, proprie o messe a disposizione, e questo si lega da un lato alle competenze dell'individuo e dall'altro a quelle che l'organizzazione offre alle persone. Se la persona non riesce a esprimere le sue potenzialità e il suo valore, e nello stesso tempo l'ambiente in cui opera non la supporta mettendole a disposizione le risorse necessarie, questa non riuscirà a vivere in maniera soddisfacente e perderà la propria motivazione al lavoro.

La situazione di malessere o non benessere è quindi strettamente legata all'organizzazione del lavoro e dipende da tutti i fattori, compreso il clima aziendale e la salute organizzativa.

SEGRETO n. 2: Il benessere in azienda è strettamente legato alla relazione tra persona e organizzazione. Un'organizzazione costruita e vissuta a misura delle persone può infatti favorirne la soddisfazione e la motivazione.

Con il termine *salute organizzativa* s'intende «la capacità di un'organizzazione di essere non soltanto efficace e produttiva, ma anche di svilupparsi promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale, nonché alimentando costruttivamente la convivenza sociale di coloro che vi operano» (A. I. Glendon). Anche in questo caso, la suddetta definizione chiarisce alcuni aspetti e offre spunti di riflessione.

Anzitutto, si guarda all'organizzazione di un'azienda non solo secondo quelli che sono i cosiddetti parametri quantitativi, quali la produttività e l'efficienza, ma anche in base al profilo del benessere in cui ciascun membro dell'organizzazione stessa può riconoscersi. Il benessere è inteso dal punto di vista fisico, di sicuro legato all'ambiente, agli orari di lavoro e alle situazioni di stress, queste ultime hanno forte influenza anche sul piano psicologico. In secondo luogo poi si sottolinea l'aspetto sociale

della salute organizzativa che dipende moltissimo dalle relazioni tra i vari soggetti e quindi da come l'azienda si è strutturata dal punto di vista organizzativo.

Diversi e molteplici sono gli aspetti che vanno considerati in quest'ambito, e di seguito provo a descrivere quelli che ritengo più importanti e che possono avere un maggiore impatto sulle persone all'interno delle organizzazioni.

Chiarezza e condivisione degli obiettivi

Ho già scritto nel mio precedente corso, [Rinnovamento aziendale](#), quanto sia importante per un'organizzazione definire la propria strategia e da questa derivare gli obiettivi aziendali. Se questo è importante per il raggiungimento della propria visione, lo è altrettanto per creare un ambiente di benessere per i propri collaboratori. Muoversi in un'organizzazione senza conoscere con chiarezza gli obiettivi definiti dalla direzione, crea nel lavoratore disorientamento, incertezza e quindi inevitabilmente una situazione di malessere. Ciò può accadere anche quando, pur essendo definiti, gli obiettivi non sono correttamente comunicati e condivisi, ma solo imposti; condividere un obiettivo con tutta

l'organizzazione può, infatti, essere il primo passo per dare la giusta spinta al raggiungimento dello stesso, utilizzando però una forma di comunicazione chiara e non ambigua e soprattutto assumendo, da parte della direzione aziendale, atteggiamenti coerenti e in linea con quanto stabilito.

Competenze

L'organizzazione aziendale si formalizza mediante la sua struttura, composta di ruoli e funzioni; a ognuno di questi vanno associati il dettaglio dei compiti e delle mansioni e il quadro delle competenze richiesto. Quest'ultimo consente di definire nel modo più giusto il ruolo della singola persona cui vengono riconosciute tali competenze; in questo modo la direzione potrà offrire al soggetto la possibilità di svolgere il proprio ruolo, mettendo in campo le competenze possedute e magari sviluppando quelle più carenti mediante progetti di formazione e di potenziamento mirati.

Se ciò però non accade secondo questo schema, possono arrivare richieste incongruenti con il ruolo e con le capacità di un individuo, e questi non riuscirà a esprimersi per quelle che sono le sue potenzialità e le sue risorse. Inevitabile sarà quindi il

malessere che deriverà dallo stato di insoddisfazione e frustrazione per tale situazione.

Processi

Le persone, aldilà del ruolo ricoperto, sono principalmente occupate a svolgere attività e ad assumere decisioni in relazione ai processi aziendali che le vedono coinvolte. Se questi processi risultano male organizzati, perché non c'è un'ottimizzazione della distribuzione del lavoro e una razionalizzazione del trasferimento delle informazioni, e in generale le procedure risultano non efficaci e piuttosto contorte, le persone si troveranno a ricoprire con difficoltà il proprio ruolo e a vivere situazioni di stress organizzativo. Ecco allora che il benessere passa anche attraverso un corretto assetto dell'organizzazione dei processi aziendali, che devono risultare lineari, efficienti e volti verso l'obiettivo per cui sono stati pensati.

Ambiente

In quest'ambito, diversi sono gli elementi che possono concorrere al benessere organizzativo. Innanzitutto un ambiente salubre, confortevole e accogliente, pulito e ordinato in modo da

consentire al meglio lo svolgimento delle proprie attività, siano esse operative o gestionali. In secondo luogo l'ambiente deve essere sicuro, e prevedere tutte le disposizioni per la tutela della salute e la prevenzione degli infortuni. A ciò si aggiunge il mantenimento della gestione al di sotto dei livelli di stress (carichi e orari di lavoro, fatica ecc.).

I riflessi di tutto ciò sul benessere sono chiaramente comprensibili. Infine non va sottovalutata la relazione tra ambiente e innovazione, ossia la capacità dell'azienda di essere flessibile, aperta al cambiamento e di disporre di attrezzature e strumenti all'avanguardia dal punto di vista tecnologico e organizzativo. Tutto ciò, infatti, influisce in modo importante sullo stato di benessere dei collaboratori e sul loro livello di adattamento e attaccamento all'azienda.

SEGRETO n. 3: Il benessere può essere opportunamente migliorato ponendo la massima attenzione ad aspetti quali: chiarezza e condivisione degli obiettivi, riconoscimento e sviluppo delle competenze, organizzazione dei processi e cura dell'ambiente.

Da quanto ho affermato appare evidente che esiste un collegamento piuttosto stretto tra il benessere e il clima organizzativo. Entrambi infatti fanno riferimento a:

- *ruoli*: chiarezza nella definizione e nella gestione dei confini di responsabilità in modo da evitare ambiguità e conflitti;
- *relazioni interpersonali*: la sfiducia tra colleghi dipende spesso da una bassa soddisfazione lavorativa, alta ambiguità e basso riconoscimento dei ruoli, scarsa comunicazione e mancanza di benessere psicologico;
- *fattori relativi alla crescita professionale*: possibilità di sviluppo all'interno dell'organizzazione;
- *cultura e stili di gestione*: mancata partecipazione e coinvolgimento, scarsa comunicazione.

Ho provato sin qui a spiegare quanto sia importante il benessere nell'organizzazione aziendale, e quanto quest'ultima possa influenzare la cosiddetta salute organizzativa; nell'intervenire, però, occorre prestare molta attenzione ad alcuni aspetti. È infatti ormai provato e confermato, anche da studi e ricerche autorevoli, che la struttura organizzativa aziendale, con le sue gerarchie e con le sue procedure, non è sufficiente a garantire e a governare una

tranquilla convivenza nelle aziende. Tra i collaboratori, infatti, a tutti i livelli della struttura, esistono delle relazioni informali e delle regole empiriche che spesso rappresentano il modello organizzativo in maniera più efficace di quello formalizzato dalle procedure codificate. Le condizioni di scarso benessere organizzativo determinano degli effetti notevoli sulla produttività e sull'efficienza; basti pensare all'assenteismo, alla mancanza di disponibilità, alla mancanza di motivazione, allo scarso impegno e così via.

È chiaro quindi che, se un intervento volto alla rimozione di tutte le situazioni di “non benessere” non tiene in debito conto tutti gli aspetti legati all'organizzazione informale, il risultato si rivelerà assai scadente. La cultura aziendale non è fatta solo degli aspetti formali dell'organizzazione, ma trae origine e si sviluppa soprattutto intorno a quel mondo di relazioni, di conoscenze tacite, di atteggiamenti e di bisogni, che ciascuna persona porta dentro di sé e divide con gli altri.

Per intervenire efficacemente nell'ambito del benessere organizzativo occorre allora guardare all'organizzazione nella sua

interezza, senza trascurare gli aspetti individuali delle persone (bisogni, desideri, obiettivi) e integrarli con quelli generali illustrati in precedenza.

In concreto cosa significa questo? Significa impostare dei progetti di cambiamento supportati da momenti di formazione, che siano costruiti su aspetti relazionali e organizzativi, e che coinvolgano tutti i livelli della struttura, non solo i dirigenti o i manager. Inoltre l'azienda va guardata nella sua interezza sia dal punto di vista dimensionale sia relazionale, ripensando il ruolo di ciascuna persona al fine di creare le condizioni per il miglioramento della qualità del lavoro, ma anche quello della qualità della vita, che è fatta appunto di relazioni e motivazioni.

SEGRETO n. 4: Il miglioramento della qualità delle organizzazioni dipende da quanto si riesce a interagire con tutti i collaboratori dal punto di vista delle relazioni.

Per concludere vorrei invece soffermarmi su cosa fare per rilevare ipotetiche situazioni di malessere in azienda, in sostanza su come iniziare. A questo proposito possono sicuramente esserti di aiuto i

molti questionari e le numerose analisi che in questi ultimi tempi sono state sviluppate in merito alla valutazione dello stress del lavoro correlato. In effetti, c'è voluta una legge che formalizzasse tale situazione per renderla improvvisamente una questione importante. Di contro posso assicurarti che il problema del benessere in azienda è qualcosa di più, proprio perché è influenzato da tutti gli aspetti sopra descritti.

In primo luogo devi definire quale potrebbe essere il campo d'indagine e soprattutto quali, tra gli elementi che possono causare delle possibili situazioni di malessere, devono essere rilevati.

Provo a darti delle indicazioni di carattere generale che puoi adattare alla tua realtà a seconda delle circostanze; non ho la pretesa di essere esaustivo ma voglio comunque offrirti una serie di spunti utili per impostare un lavoro di analisi sul benessere organizzativo della tua azienda.



Comunicazione

Come ho detto in precedenza, la comunicazione all'interno del posto di lavoro influisce notevolmente sul benessere organizzativo dell'azienda. In questo contesto va quindi indagato se la persona:

- riceve informazioni di supporto al proprio lavoro;
- è in condizione di poter esprimere la propria opinione in merito allo svolgimento del proprio lavoro;
- viene coinvolta, per la sua parte di responsabilità, nelle

decisioni;

- viene ascoltata dal capo o dai colleghi riguardo a problemi di lavoro.

Tutti questi aspetti, infatti, possono avere notevoli impatti sullo stato di benessere della persona. Il trasferimento di informazioni e la possibilità di esporre la propria opinione e di essere ascoltati costituiscono i primi passi verso il coinvolgimento e la motivazione.

Ruolo e responsabilità

La chiarezza del proprio ruolo, e soprattutto la comprensione dei confini della propria responsabilità, sono elementi ulteriori che contribuiscono in maniera importante al benessere personale nell'ambiente di lavoro. In questo ambito vanno quindi opportunamente approfonditi aspetti quali:

- la chiarezza sulla figura professionale cui la persona deve rispondere;
- la chiarezza sulle responsabilità e i compiti della funzione assegnatagli;
- la comprensione della modalità in cui il lavoro svolto si

inserisce all'interno degli obiettivi generali dell'organizzazione;

- il coinvolgimento in progetti di cambiamento.

Come più volte sottolineato, la chiarezza del ruolo e degli obiettivi della propria funzione influisce sul modo in cui la persona interpreta il proprio ruolo e contribuisce in modo decisivo alla riduzione del *gap* che potrebbe esistere tra il ruolo atteso e quello percepito.

Relazione

Quando si parla di relazione, ci si riferisce in modo specifico alla tipologia di rapporti relazionali nell'ambiente di lavoro, ai contesti e alle modalità che consentono non solo un maggior coinvolgimento della persona ma anche la sua partecipazione attiva al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Da questo punto di vista va quindi verificato con la persona:

- se sono corrette le relazioni con le altre persone;
- se si ricevono feedback positivi per un buon lavoro;
- se si sente compresa dai colleghi;
- se è facile capire cosa pensano i colleghi;

- se ci sono eccessivi conflitti;
- se si riceve aiuto dai propri colleghi o dai diretti superiori.

In pratica si tratta di verificare un po' in profondità come si svolgono le relazioni tra colleghi e con i superiori, e se l'ambiente di lavoro facilita la collaborazione. In un ambiente collaborativo è più facile sentirsi bene, perché in qualche modo c'è rispetto per le persone e si opera per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Ambiente e condizioni di lavoro

Ho già detto quanto l'ambiente in cui viviamo possa facilitare la situazione di benessere. Si tratta allora di verificare come questo sia percepito dalle persone e se le condizioni in cui esse operano facilitino il lavoro, le relazioni e la comunicazione. Occorre allora chiedersi se:

- gli spazi di lavoro sono confortevoli o eccessivamente angusti;
- gli spostamenti fisici sono facilitati;
- gli strumenti di lavoro sono adeguati allo svolgimento dei propri compiti;
- l'orario di lavoro è flessibile;
- le regole definite vengono rispettate;

- si riesce a dedicare tempo alla vita privata.

Va quindi posta molta attenzione ai fattori ambientali e all'organizzazione del posto di lavoro; questo riguarda sia i ruoli operativi (layout di fabbrica e di reparto) sia quelli gestionali (organizzazione uffici, attrezzature ecc.).

Delega e riconoscimento

Ci sono due aspetti che influiscono moltissimo sulla soddisfazione e sulla motivazione delle persone, ma che hanno riflessi estremamente positivi anche sul benessere organizzativo: in primo luogo la delega, che viene riconosciuta a ciascuno in modo che ci sia un maggiore coinvolgimento e soprattutto una maggiore responsabilità (empowerment); poi il riconoscimento, ossia la capacità da parte dell'organizzazione di riconoscere i meriti di ciascuno sapendo agire di conseguenza sulla distribuzione di eventuali incentivi. In quest'ambito è bene verificare se:

- viene riconosciuto un buon operato;
- esiste la delega tra capo e collaboratore;
- c'è eccessivo controllo da parte del capo;

- il contributo professionale di ciascuno viene adeguatamente valutato;
- esiste in azienda un sistema premiante o di incentivazione;
- esiste la possibilità di fare carriera.

Si tratta di tematiche piuttosto delicate, che però contribuiscono in maniera determinante a favorire ambienti di lavoro motivanti e soddisfacenti. Possono esserci di sicuro anche altri aspetti da prendere in considerazione in questo tipo di analisi, ma resta inteso che la cosa più importante in questo campo è essere consapevoli che il primo passo da fare, nell'approccio al problema del benessere organizzativo in azienda, è quello di capire nella maniera più oggettiva qual è la situazione di partenza.

Per realizzare questo, quindi, si può partire dalla predisposizione e dalla messa a punto di un questionario conoscitivo costruito sulla base degli elementi sopra descritti, ma ti consiglio vivamente di effettuare poi delle interviste, individuali e di gruppo, per non trascurare il rapporto umano. La problematica del benessere, infatti, considera una componente soggettiva ed emotiva e non può essere valutata solo con elementi razionali.

SEGRETO n. 5: Nel realizzare un'analisi sullo stato di salute della propria organizzazione relativamente al benessere, occorre servirsi anche di colloqui individuali o di gruppo per coinvolgere il più possibile le persone.

RIEPILOGO DEL CAPITOLO 1:

- **SEGRETO n. 1:** Stare bene in azienda non è solo un aspetto razionale ma soprattutto emozionale!
- **SEGRETO n. 2:** Il benessere in azienda è strettamente legato alla relazione tra persona e organizzazione. Un'organizzazione costruita e vissuta a misura delle persone può infatti favorirne la soddisfazione e la motivazione.
- **SEGRETO n. 3:** Il benessere può essere opportunamente migliorato ponendo la massima attenzione ad aspetti quali: chiarezza e condivisione degli obiettivi, riconoscimento e sviluppo delle competenze, organizzazione dei processi e cura dell'ambiente.
- **SEGRETO n. 4:** Il miglioramento della qualità delle organizzazioni dipende da quanto si riesce a interagire con tutti i collaboratori dal punto di vista delle relazioni.
- **SEGRETO n. 5:** Nel realizzare un'analisi sullo stato di salute della propria organizzazione relativamente al benessere, occorre servirsi anche di colloqui individuali o di gruppo per coinvolgere il più possibile le persone.