

3. Un modello per il Wellness Organizzativo

di *Marco Rotondi*¹

3.1. Una piccola-grande differenza

Organizzare diversamente le aziende per renderle luoghi di lavoro felici; questa è la sfida che abbiamo davanti. Ma questo rappresenta solo l'aspetto, appunto, organizzativo, di attuazione di una politica, di una scelta strategica che deve essere già stata fatta a monte: **trasformare l'obiettivo primario** della nostra impresa dal semplice "fare profitti" (o meglio fare profitti producendo la soddisfazione dei clienti e risultati socialmente utili) al "creare ambienti dove si possa lavorare con piena soddisfazione producendo profitti" (e soddisfazione dei clienti e risultati socialmente utili). Vale a dire la produzione dei profitti di un'impresa e la soddisfazione delle persone che vi lavorano non sono più posti in alternativa, ma rappresentano due aspetti imprescindibilmente collegati l'uno all'altro. Senza profitti non è possibile raggiungere la soddisfazione dei lavoratori, ma senza questa i profitti hanno le gambe corte.

Fatto questo passaggio allora il resto diventa **una questione tecnica**: come e cosa fare per riuscirci davvero. Senza questo passaggio, però, tutte le cose, anche belle, che una organizzazione può creare, possono essere facilmente fraintese o strumentalizzate.

Alla General Electric degli anni ottanta Jack Welch riorganizzava l'azienda facendo alcune cose (diminuzione dei livelli gerarchici, lavoro per processi, aumento della partecipazione, open space, homework, politiche di outsourcing e spin off, ...) molto simili a quelle che, circa nello stesso periodo, abbiamo visto realizzare alla Semco; con una differenza, però, per Welch l'unico scopo perseguito era migliorare la redditività dell'impresa; poco importava della crescita dei dipendenti, dello sviluppo delle loro

1. Presidente IEN (Istituto Europeo Neurosistemica, organizzazione no profit per lo sviluppo del Capitale Umano), presidente Med I Care.

competenze, dell'aumento della loro autonomia, del miglioramento della loro soddisfazione e felicità; tutte cose queste che, invece, erano ritenute fondamentali alla Semco, generando così una forza di spinta ben diversa verso la realizzazione dei cambiamenti richiesti.

Questa piccola-grande differenza, cioè quello che risulta essere lo scopo ultimo per cui un'azienda in realtà compie un progetto, le persone la sentono, la comprendono e poi si adeguano.

Tutti i discorsi che vengono fatti sui **valori aziendali** forse, in realtà, vogliono significare proprio questo: “cosa un'azienda, secondo i suoi dipendenti, mette davanti a tutto, quando deve fare delle scelte scomode?”.

Dalla risposta che i lavoratori danno a questa domanda dipende la loro identificazione dei valori aziendali; non dalla lettura delle carte aziendali dei valori che ufficialmente vengono comunicate dai vertici.

Allora il primo passo è fare questa scelta che permette di dare un senso diverso ed un valore aggiunto ben maggiore a tutto quanto verrà poi effettivamente realizzato dall'azienda, sapendo, però fin dall'inizio, che sarà un percorso lungo e difficile, ma foriero di grandi risultati umani e di business.

3.2. Costruire Wellness Organizzativo®

Affrontiamo ora quindi la questione tecnica: come e cosa fare per creare un **ambiente psico-fisico-organizzativo-relazionale** tale da produrre soddisfazione e benessere (se non felicità) nelle persone che lavorano nella e per l'azienda lungo tutto il suo processo di business. Chiamiamo un tale ambiente Wellness Organizzativo®*. La caratteristica principale, allora, di un'azienda che vuole realizzare un proprio wellness organizzativo è quella di riuscire a creare un'**esperienza multidimensionale** di benessere sul lavoro per i propri dipendenti; multidimensionale vuol dire che le persone hanno molteplici sensazioni (cioè sia sul piano psicologico, sia su quello fisico, sia su quello organizzativo-strutturale, sia su quello relazionale) e differenti situazioni sul lavoro (cioè secondo varie “logiche di senso” o “domini”) che producono risultati e rappresentazioni mentali coerenti e congruenti con la creazione di una sensazione di piena soddisfazione.

Abbiamo già visto come il valore aggiunto che si crea da un'esperienza multidimensionale di benessere sul lavoro produce da un lato nuovi significati all'occupazione quotidiana delle persone aumentandone la soddisfazione e la motivazione, dall'altro mobilita risorse nuove e abbondanti per lo sviluppo delle persone e del business aziendale.

Affinché un ambiente organizzativo possa essere capace di generare queste esperienze multidimensionali di soddisfazione sul lavoro, oltre ad

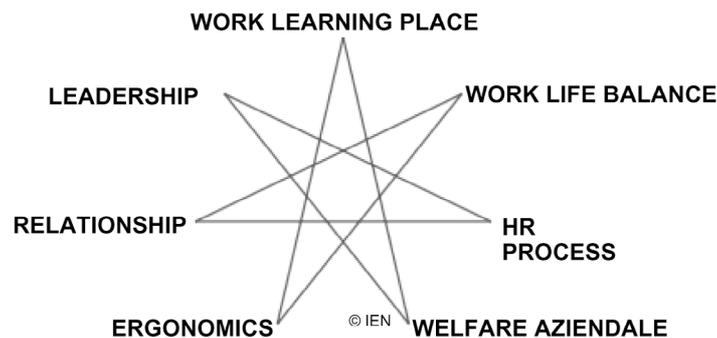
* Wellness Organizzativo è un marchio registrato da IEN.

avere una attenzione costante sui diversi piani (psicologico, fisico, organizzativo, relazionale) su cui si svolge l'esperienza di lavoro, deve anche prevedere e realizzare tutto un insieme di attività strutturate e progetti aziendali che coprano, in vario modo (anche se con diversi tassi di ricopri-mento), tutti i principali domini della percezione di soddisfazione e felicità delle persone sul lavoro; questi domini li abbiamo così raggruppati e sintetizzati (vedi anche Fig. 1):

- work learning place;
- leadership;
- relationship;
- ergonomics;
- welfare aziendale;
- HR process;
- work life balance.

La realizzazione di un'esperienza di soddisfazione multidimensionale sul lavoro presuppone, quindi, che in azienda tutti questi diversi domini vengano in qualche modo presidiati; questo fatto, insieme alla percezione che nello scopo originario perseguito dall'impresa vi sia al primo posto "il perseguire il benessere dei propri dipendenti", conferisce alle iniziative realizzate un effetto globalizzante gestaltico che lo rende capace di modificare la percezione delle persone rispetto alla propria esperienza di lavoro che altrimenti, come abbiamo visto nel capitolo precedente, risulta spesso essere "negativa a priori".

Fig. 1 – Un modello d'intervento per il Wellness Organizzativo®



Dopo aver visto l'importanza del valore aggiunto globale, che solo un'azione congiunta su tutte le varie dimensioni (cioè piani e domini) produce, possiamo ora esaminare un po' più approfonditamente ognuno dei sette domini principali.

3.3. Work learning place®

Raggruppiamo sotto questo nome tutte le attività e gli strumenti che consentono di valorizzare al massimo il posto di lavoro delle persone (anche se è solo virtuale perché lavorano a casa propria) aumentandone il suo potenziale motivazionale.

Ciò significa da un lato dedicare molta attenzione nel **disegno delle job** delle persone affinché gli imprescindibili obiettivi organizzativi non vengano semplicemente ribaltati, ma vengano elaborati e arricchiti intelligentemente per poter essere tradotti in obiettivi individuali di lavoro che posseggano un senso compiuto globale significativo e stimolante per le persone che li devono perseguire.

Dall'altro lato vuol dire esplicitare e potenziare al massimo tutto il contenuto possibile di **apprendimento** che lo svolgimento di una job può contenere o sottendere non solo relativamente alle capacità ed alle skill di tipo tecnico-specialistico (come per es.: costruire un piano di comunicazione o usare un database su un computer), ma anche riguardo alle competenze di tipo relazionale e manageriale (come per es.: saper gestire un conflitto o condurre un team di lavoro).

Abbiamo già esaminato in altri contesti come l'apprendimento possa essere una leva motivazionale valida per la grande maggioranza delle persone (Rotondi, 2005), come inoltre non crei accomodamento (Rotondi, 2002), cioè come la sua spinta non si esaurisca dopo che abbiamo già imparato delle cose, e infine come possa diventare un modo nuovo e più incisivo di fare formazione (Rotondi, 2000a, 2000b).

Vogliamo qui, invece, solo riprendere come possa essere importante questo dominio non solo per la **mobilizzazione dell'energia dei singoli** che sentono così di "poter fare la differenza", ma anche per l'**aumento di knowledge aziendale** che produce; dal momento che si viene a creare un circolo virtuoso in cui i singoli imparano/scoprono cose nuove e le capitalizzano nei vari database aziendali, i quali le mettono a loro volta a disposizione di tutti quelli che desiderano apprenderle. Si attuano così delle dinamiche di apprendimento organizzativo e si sviluppano delle capacità di adattamento e cambiamento aziendale molto rapide; tali che possono costituire il vantaggio competitivo di un'azienda ed arricchire il suo bilancio di intangible assets.

3.4. Leadership

Questo dominio riguarda la qualità della cultura manageriale presente in azienda; cioè quanto sia diffuso da parte dei capi (dai vertici aziendali

fino ai capi intermedi) l'utilizzo di uno stile di guida delle persone che sia efficace. Su questo punto c'è un dibattito in letteratura molto abbondante e variegato nel tempo. Qui, ai nostri fini, ci basta notare che, per "efficace cultura manageriale nel condurre le persone", possiamo intendere la capacità di produrre nei dipendenti alcuni risultati che si possono constatare principalmente su due fronti:

- una percezione diffusa in azienda di avere **un management per cui vale la pena di lavorare** ed impegnarsi; cioè di avere capi di qualità professionale (manageriale e tecnica) elevata, che sono stimati essere credibili, competenti, concreti, etici, mossi da valori condivisi, capaci di costruire un team, di indicare nuove vie da percorrere, di produrre quei cambiamenti che occorrono (Mioni, Rotondi, 2009);
- l'esistenza di **reticoli relazionali capi-collaboratori di qualità**; cioè di capi di qualità relazionale elevata; questo fatto significa che la grande maggioranza dei rapporti, che in azienda ci sono fra i capi ed i loro diretti collaboratori, sono di buona qualità relazionale; cioè, rapporti schietti, sinceri, veri, coinvolgenti, partecipativi, empowerizzanti (Passerini, Rotondi, 2008).

Più l'azienda si dota di strumenti ed attività capaci di promuovere e realizzare un ambiente di leadership come questo, più questo dominio viene presidiato adeguatamente e può concorrere meglio a produrre quello che abbiamo chiamato wellness organizzativo.

3.5. Relationship

In questo dominio rientrano tutti i progetti, le attività e gli strumenti aziendali di **ascolto organizzativo, comunicazione interna e socializzazione** che creano e sviluppano un clima di partecipazione e scambio effettivo fra le persone e l'azienda e tra le persone stesse (Passerini, 1992; Musso, 2007).

Se quest'area è ben presidiata, si viene a creare un'atmosfera di lealtà, fiducia nel brand, serenità, stima reciproca e alleanza.

Ci si sente, così, in partnership non solo con i propri colleghi, ma anche con l'azienda stessa; percepiamo, allora, che abbiamo degli interessi, degli obiettivi in comune con altri e che possiamo, insieme, realizzarli meglio e più facilmente.

Si comprende, quindi facilmente, come questo elemento possa migliorare la costruzione nella nostra mente di "un senso per il lavoro che facciamo", che ci piaccia di più, e come ciò possa aumentare il livello di benessere nelle persone.

3.6. Ergonomics

Sotto questo punto mettiamo tutte le attività, la strumentazione ed i metodi che consentono di sviluppare e mantenere una cura e una attenzione particolari nella progettazione, costruzione, allocazione e scelta dell'arredamento e degli **spazi lavorativi fisici** dei dipendenti, in modo da poter tener conto in ogni aspetto della salute, dei bisogni, delle preferenze, del benessere e della soddisfazione delle persone che vi operano e vi lavorano, lungo tutto il percorso fisico che ogni giorno essi compiono per raggiungere l'azienda, il proprio posto di lavoro, le zone di lavoro comune con gli altri (cioè da casa propria al parcheggio aziendale... fino alla propria scrivania, alle sale riunioni, agli spazi di coffee break).

Adriano Olivetti ricordava spesso la pesantezza della sua esperienza iniziale di lavoro da operaio in fabbrica, citando l'officina buia, scrostata e sporca dove aveva lavorato; probabilmente per questo, divenuto poi direttore generale, fece costruire una fabbrica modello tutta a vetri e modernissima.

La fisicità del posto dove lavoriamo possiede, infatti, una **valenza metaforica continua** e importantissima nella rappresentazione mentale che le persone si costruiscono del proprio lavoro.

L'importanza di questo dominio non risiede, quindi, solo nelle conseguenze fisiche e di sicurezza che un ambiente insalubre e rischioso può causare fisicamente, ma anche nelle ricadute metaforiche forti che la fisicità produce nella mente delle persone.

3.7. Welfare aziendale

In questo dominio sono compresi tutta quella serie di benefit, facilities e servizi alla persona che sono pensati e forniti dalle aziende per diminuire le preoccupazioni dei propri lavoratori e migliorarne la qualità della vita globalmente intesa (cioè dentro e fuori dall'azienda).

Molti sono gli esempi di questi tipi di servizi; qui ricordiamo i più diffusi:

- assistenze sanitarie integrative;
- previdenze integrative;
- check up medici;
- agevolazioni per le vacanze;
- asili, asili-nido;
- palestre, agevolazioni sportive;

- agenzia interna per lo svolgimento di pratiche burocratiche, amministrative, incombenze famigliari;
- agenzia viaggi interna;
- agenzia bancaria interna;
- borse di studio per i figli meritevoli;
- prestiti di necessità;
- centro sociale, dopo lavoro;
- agevolazioni agli acquisti;
- assistenza per gli anziani;
- supporto alla spesa;
- servizi di trasporto, navette, biciclette, car sharing;
- giorni di permesso e permessi di studio suppletivi oltre a quelli di legge;
- biblioteche, cineteche, videoteche;
- corsi di formazione per il tempo libero, lingue straniere, viaggi studio;
- ...

Lo scopo che si persegue con questi strumenti è quello di **rendere più facile la vita** delle persone, semplificarci la logistica organizzativa, liberare il cervello da tutte quelle preoccupazioni anche famigliari che spesso ingombrano la nostra mente.

Così facendo le persone sono più serene, possono concentrarsi meglio sui risultati del proprio lavoro; il loro flusso mentale creativo migliora e migliora quindi anche la qualità del loro lavoro; con essa aumenta anche la loro soddisfazione per il lavoro che svolgono.

3.8. HR process

I sistemi aziendali di gestione delle Risorse Umane da sempre sono considerati elementi fondamentali per la motivazione e la soddisfazione delle persone sul lavoro; fra questi i principali sono:

- processi di selezione e inserimento;
- gestione per obiettivi;
- processi di valutazione;
- percorsi di carriera;
- percorsi di coaching;
- gestione del potenziale;
- processi di potenziamento, formazione, apprendimento;
- processi di reward & compensation.

Tutti questi processi non solo devono esistere ed essere “tecnicamente di qualità”, ma occorre anche che siano ben **coerenti** fra di loro, **congruenti** nel loro sviluppo temporale e ben **collegati** alla realtà concreta di lavoro delle persone; solo così possono effettivamente creare un ambiente di lavoro più motivante e stimolante per la crescita delle persone risultando centrati sulle traiettorie di sviluppo individuali concordate con esse (Rondani, 1998).

3.9. Work life balance

Questo dominio comprende tutte quelle iniziative, attività, strumenti e regole aziendali che mirano a migliorare il bilanciamento dei tempi, dei pesi e dei valori fra vita lavorativa e vita privata. Le direttive dell’Unione Europea² su questo tema ed alcune ricerche uscite sull’argomento³ hanno attirato l’attenzione e l’interesse delle aziende anche su questo aspetto e non soltanto per i doverosi adeguamenti normativi (anche se sovente tale interesse è limitato ai soli lavoratori più altamente qualificati).

L’equilibrio tra lavoro e vita privata risulta essere un elemento molto importante per la produttività, la creatività e soprattutto la fedeltà nel tempo dei propri dipendenti.

In effetti i notevoli cambiamenti avvenuti in questi ultimi decenni, da un lato nelle diverse esigenze aziendali, dall’altro nei mutati contesti familiari esistenti, hanno causato una divisione spesso piuttosto confusa e incerta fra momenti e luoghi di lavoro e momenti e luoghi della vita privata; entrambi i sistemi, infatti, richiedono oggi alle persone un forte aumento di flessibilità.

Diventa allora spesso difficile, soprattutto per le donne, riuscire a conciliare le diverse esigenze e ritmi dei due sistemi di vita.

Per poter **gestire opportunamente il confine**, le continuità e le discontinuità dei due mondi occorre, allora, una grande flessibilità reciproca, una maggiore capacità di gestire il proprio tempo ed un ricorso più sistematico alla programmazione degli impegni prevedibili e la costruzione di piani per le emergenze.

2. Vedi la Direttiva del Consiglio Europeo 93/104/EC del 23 novembre 1993, la Direttiva 2000/34/EC del 22 giugno 2000, la Direttiva 2003/88/EC del 4 novembre 2003.

3. Vedi per esempio la ricerca del Kenexa Research Institute del 2007, dove vengono riportati alcuni dati che dimostrano come i dipendenti di organizzazioni che sostengono l’equilibrio lavoro-vita privata abbiano minor intenzione di lasciare l’azienda, maggiore orgoglio per la loro organizzazione, voglia di raccomandarla come un buon luogo dove lavorare, maggiore soddisfazione complessiva sul lavoro.

Per cercare di risolvere questi problemi, molte aziende si sono, quindi, dotate di alcuni strumenti per poter aumentare la flessibilità delle modalità di lavoro; fra questi i più diffusi sono i seguenti:

- gestione annuale dell'orario;
- banca delle ore;
- part time verticale, orizzontale, misto;
- part time ciclico;
- part time weekend;
- job sharing;
- non discriminazione dei lavoratori part time;
- elasticità orario giornaliero;
- telelavoro totale o parziale;
- astensione obbligatoria (in certi periodi o dopo una certa ora);
- continuità informativa aziendale durante la maternità/paternità;
- telelavoro temporaneo post maternità/paternità;
- tetto massimo delle ore di lavoro giornaliero.

Infine bisogna ricordare come in questo dominio rientrano anche le attività di supporto e i progetti volti a migliorare la qualità della vita privata; da questo punto di vista non possono essere secondarie le riflessioni che abbiamo fatto nel capitolo precedente a proposito del **cattivo utilizzo** che in genere viene fatto dalle persone **del tempo libero**.

Sviluppare strumenti che consentano di sfruttare al meglio il tempo libero delle persone valorizzando al massimo i loro talenti, i loro interessi e le loro potenzialità può risultare, infatti, un mezzo poco dispendioso e molto redditizio per aumentare la fiducia in se stessi, l'iniziativa, l'energia e la forza delle persone; e quindi la loro soddisfazione.

3.10. Il modello WO® in pratica

Trovare un'azienda, che metta in pratica tutte le azioni qui illustrate nei vari domini della percezione di soddisfazione e felicità delle persone sul lavoro, risulta evidentemente difficile; forse non sarebbe poi neanche troppo utile investire su tutto, se non come esempio di catalogo aziendale vivente di tutte le possibilità.

Quello che conta, invece, è una regia globale, attenta e capace di curare la realizzazione dei quattro elementi strategici che abbiamo analizzato in questo capitolo:

- trasformazione del compito primario dell'impresa;
- credibilità dei valori aziendali;

- costruzione di esperienze di lavoro che tengano conto dei molteplici piani (psicologico, fisico, organizzativo, relazionale) su cui essa si svolge;
- realizzazione di azioni significative ben coordinate, coerenti fra loro e congruenti nel tempo nei sette domini principali (work learning place, leadership, relationship, ergonomics, welfare aziendale, HR process, work life bilance).

L'attuazione di questi quattro punti permette di creare quel valore aggiunto che può consentire di scardinare quell'insoddisfazione "a priori" che spesso hanno le persone rispetto al tema del lavoro in quanto percepito in generale come "spazio e tempo" non scelto liberamente, ma obbligatorio per poter sopravvivere.

Nei capitoli seguenti vengono presentate alcune esperienze di aziende che sono in prima linea nel provare a realizzare wellness organizzativo, con i loro successi e le loro difficoltà. Rappresentano globalmente una bella rassegna di strumenti e tecniche applicate nella battaglia quotidiana che su questo fronte occorre combattere.