

Wellness organizzativo / 2

AZIENDE, VADEMEC PER LA

*Le condizioni per creare
il migliore ambiente dove
si vorrebbe lavorare,
ovvero quando
il profitto si sposa
con la soddisfazione
dei nostri collaboratori*

Walter Passerini
e Marco Rotondi

DA TEMPO SI DISCUTE DI INSERIRE NEL CONTEGGIO DEL PIL NON SOLO ARIDE CIFRE ma parametri di qualità della vita. Qualcuno ha coniato il termine di pil della felicità. Forse è un'esagerazione, ma non c'è dubbio che concepire uno stato o anche l'impresa solo per il suo bilancio economico-finanziario non regge più. Per questo si parla di benessere e di nice company. Il campo da gioco è cambiato, ma anche i giocatori, il gioco stesso e le sue regole sono cambiate. Per recitare di nuovo la parte da protagonista, anche l'impresa deve cambiare, modificando i paradigmi su cui aveva costruito le sue fortune. È una rinascita dell'impresa secondo un modello assolutamente imperfetto e parziale, che qui viene proposto, il modello del wellness organizzativo e della "nice company".

Un nuovo modello: la nice company

L'impresa è un organismo vivente, che trae il suo sviluppo dalle continue relazioni con l'ambiente. La longevità dell'impresa è funzione del cambiamento e della ricerca di un equilibrio tra le risorse interne e quelle esterne. Le imprese e i loro manager oggi sono nell'occhio del ciclone. La rappresentazione delle imprese e dei loro leader dopo la crisi ricorre a toni apocalittici e mostruosi. Le corporation sono spesso il capro espiatorio per colpe che riguardano tutti i sistemi e che si diffondono a tutto il tessuto imprenditoriale. La competizione è un gioco a somma zero, per non dire negativa. *Mors tua vita mea* sembra essere lo slogan della concorrenza. È ormai evidente a tutti che si può uscire dalle crisi non reiterando vecchi percorsi, ma trovando nuovi modelli, nuovi paradigmi, nuovi modi di essere e di agire, nelle imprese e tra le imprese e il mondo. Qualche tempo fa venne coniato il termine "neo-management" per indicare l'insieme delle innovazioni necessarie. Oggi viene proposto il neologismo "nice company". È un termine difficile da tradurre in italiano. Nel dizionario di inglese, "nice" viene tradotto con bello, grazioso, attraente,

UM FELICITÀ



amichevole, affabile, gradevole, piacevole, simpatico, cortese, gentile, premuroso. Nice company è l'impresa o l'organizzazione che rende concrete e visibili tutte queste qualità.

Nice company è una bella azienda, un buon posto dove lavorare. Un'azienda etica, responsabile, piacevole, rispettosa dell'ambiente e delle persone, un'azienda attraente per le risorse umane e per tutti gli altri soggetti economici e istituzionali.

Per riuscirci davvero

Organizzare diversamente le aziende per renderle buoni luoghi di lavoro: è la sfida che abbiamo davanti. Ma questo rappresenta solo l'aspetto 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 la soddisfazione i profitti hanno le gambe corte.

Detto questo, il resto diventa una questione tecnica: come e che cosa fare per riuscirci davvero? Senza questo passaggio, però, tutte le cose, anche belle, che un'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

La sfida è organizzare diversamente le aziende per renderle buoni luoghi di lavoro

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 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

Wellness organizzativo / 2



Franco Angeli

La produzione dei profitti e la soddisfazione delle persone rappresentano due aspetti imprescindibilmente collegati

in realtà realizza 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: "Che 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 una scelta che permette di da-

re un senso diverso e 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.

Gli ambiti prioritari

Come e che 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 ambiente di questo tipo 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 (sul piano psicologico, fisico, organizzativo-strutturale e 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'occupazio-

zione 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 avere un'attenzione costante sui diversi piani 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, tutti i principali domini della percezione di soddisfazione e felicità delle persone sul lavoro. Questi domini li abbiamo così raggruppati e sintetizzati: work learning place; leadership; relationship; ergonomics; welfare aziendale; Hr process e 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, insieme alla percezione che nello scopo originario perseguito dall'impresa vi sia al primo posto "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 risulta spesso essere "negativa a priori". ■