

M. Stocchi¹, T. Giobbe², P. Boscolo³, P. Di Giampaolo⁴, L. Di Giampaolo³

Lo sviluppo del benessere organizzativo: la formazione organizzativa come leva strategica per il cambiamento

¹ Psicologo, Dipartimento di Scienze biomediche di base ed applicate, Università "G.d'Annunzio" Chieti, Centro Promozione Salute - IGEA

² Psicologa, Pescara

³ Medico del Lavoro, Unità operativa di Medicina del Lavoro, dipartimento di Scienze Biomediche, Università "G.d'Annunzio" Chieti

⁴ Tecnico della Prevenzione, Dipartimento di Prevenzione, ASUR Z.T. 1 Pesaro

RIASSUNTO. Il benessere organizzativo è definito come il "rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro. Il ruolo del preposto implica competenze organizzative e relazionali, ascolto e osservazione, comunicazione e negoziazione. La realtà purtroppo è leggermente diversa: si riscontrano spesso situazioni di disordine comunicativo tra preposto e lavoratore, in cui il primo, inconsapevole del suo ruolo e delle sue responsabilità, non comprende i bisogni del secondo, non comunica correttamente il rischio, non sviluppa un atteggiamento empatico e organizza il lavoro prescindendo dalle inclinazioni e limitazioni individuali. Il lavoratore percepisce questa situazione come un aumento della sensazione di fatica e dello stress lavorativo. I lavoratori, spesso coinvolti in tale organizzazione, richiedono visite mediche straordinarie per ottenere limitazioni nell'ideoneità lavorativa. Osservando un aumento notevole di limitazioni in alcune realtà lavorative con popolazione di lavoratori relativamente giovane, abbiamo deciso di elaborare un progetto sperimentale che coinvolgesse il medico competente e lo psicologo del lavoro. Con l'intento di migliorare il benessere organizzativo abbiamo analizzato le relazioni tra preposto e lavoratore, attraverso la somministrazione di questionari anonimi e corsi di formazione su analisi del comportamento e strategie comunicative, verificando eventuali cambiamenti dell'organizzazione dopo l'intervento.

Parole chiave: benessere organizzativo, comunicazione, comportamento.

ABSTRACT. THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL COMFORT: ORGANIZATIONAL TRAINING AS STRATEGIC INSTRUMENT FOR CHANGING. The organizational comfort has been defined as the relationship between people and work environment. The supervisor's functions imply organizing and relation competences, listening and observation, communication and negotiation. Unfortunately, the reality is quite different: there are often situations of communication disorder between the supervisor and the worker, where the first, unaware of his role and responsibility, doesn't understand the worker's needs, doesn't communicate rightly the risk, doesn't develop any emphatic attitude and organize work without thinking to individual inclinations and limitations. The worker perceives this situation as increasing sensation of tiredness and working stress. The workers, often involved in this organization, have to ask overtime medical examinations to obtain some limitations. Observing this big increase of limitations in some firms with working people relatively young, we have decided to elaborate an experimental project involving both the occupational doctor and the psychologist. We analyzed the relations between the supervisor and the worker, with the aim to increase organizational comfort, through the diffusion of anonymous questionnaires or training courses about behaviour analyses and communication strategies, verifying any possible modifications of the organization after our intervention.

Key words: organizational comfort, communication, behavior.

Introduzione

Il benessere organizzativo è definito come il "rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro, prendendone in considerazione le molteplici variabili, fra le quali: le relazioni interpersonali, il rapporto con i capi, il senso e il significato che le persone attribuiscono al proprio lavoro, il senso di appartenenza alla propria organizzazione, l'equità nel trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo, l'ambiente di lavoro accogliente e piacevole" (Pelizzoni, 2005). Quindi, promuovere il benessere organizzativo significa sviluppare queste variabili che hanno delle forti ricadute in senso positivo sulla produttività dell'azienda e sulla salute dell'individuo all'interno dell'organizzazione.

Una variabile fondamentale che incide in modo diretto sul benessere organizzativo è rappresentata sicuramente dal clima organizzativo.

In accordo con James (1982), il clima organizzativo è individuabile nell'insieme delle percezioni condivise dai lavoratori delle principali caratteristiche ("potent features") del posto di lavoro, quali l'autonomia, il sostegno sociale, le caratteristiche dei compiti, etc. Tali percezioni rappresentano una mappa cognitiva dell'organizzazione con dei chiari risvolti sul versante comportamentale ed emotivo (Schneider, 1985; Schneider, 1987). In altri termini, gli individui che lavorano in un'organizzazione si costruiscono, con il passare degli anni, una percezione molare e condivisa della propria organizzazione, che oltre a guidarli nella lettura dei principali processi lavorativi, delle modalità di presa delle decisioni, delle norme e dei valori, influenza i propri comportamenti, le proprie emozioni e l'armonizzazione con le cognizioni, nonché i comportamenti richiesti dall'organizzazione (Lazzari et al., 2006).

Il clima di un gruppo di lavoro è buono quando c'è il giusto sostegno e calore da parte dei colleghi e dei superiori, i ruoli sono riconosciuti attraverso la valorizzazione delle capacità dei membri, la comunicazione è aperta, sincera e fornisce feedback chiari e accettabili sui comportamenti e sui risultati.

Il concetto di clima, quindi si colloca nell'ambito dei processi relazionali, intesi come elementi di acquisizione

soggettiva e scambio comunicativo nel gruppo e come momento di contatto con tutte le realtà presenti in un'organizzazione.

I processi relazionali (comprendenti la comunicazione, l'ascolto, il feedback, il sostegno) rappresentano un elemento fondamentale per il clima organizzativo in un'azienda.

Partendo dal primo assioma della comunicazione secondo cui "non si può non comunicare" (Watzlawick, 1967) in quanto l'attività o l'inattività, le parole o il silenzio hanno tutti valore di messaggio, si può quindi immaginare l'importanza che rivesta la comunicazione tra dipendenti appartenenti al medesimo o a differenti livelli nella scala gerarchica in un contesto aziendale.

La comunicazione, come afferma Golinelli (1991), da strumento marginale per il supporto dell'immagine aziendale, è diventata una componente indispensabile per il funzionamento di ogni organizzazione; in questo senso la stessa può essere definita come un sistema complesso di relazioni sostenute dalle, e governato attraverso, le diverse forme di comunicazione.

La comunicazione organizzativa viene definita come "l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione con l'ambiente. La comunicazione organizzativa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura e i valori d'impresa; viene impiegata inoltre per sviluppare qualità dei prodotti e dei servizi; favorisce inoltre la visibilità all'interno e all'esterno di tutta l'organizzazione, delle sue attività, delle sue politiche e dei suoi cambiamenti in corso" (Invernizzi, 2000).

Comunicare in modo efficace è una competenza indispensabile per chi opera in contesti organizzativi, importante per tutti i ruoli perché abbassa i costi aziendali e personali, in termini di clima e di collaborazione, connessi alla mancanza di chiarezza e di condivisione dei messaggi e alle difficoltà create da comunicazioni conflittuali, ripetitive o improduttive.

Comunicazione e organizzazione sono due concetti sempre più legati fra loro, il che fa intuire il valore che un buon livello di comunicazione interna può conferire ai processi operativi aziendali. Se il clima interno tiene in debito conto dei fattori "sociali" esistenti, come i valori, la cultura e anche i sentimenti dei dipendenti, si instaura uno stato di "benessere organizzativo".

Pertanto, il nostro lavoro, attualmente in corso, ha avuto come fine ultimo l'incremento del benessere organizzativo all'interno di diversi punti vendita di una catena di ipermercati localizzati nell'area dell'Italia Centrale. Attraverso un intervento formativo centrato sul tema della "Comunicazione organizzativa" rivolto ai Capi-reparto di tali punti vendita, si è cercato di incrementare l'efficacia comunicativa dei partecipanti attraverso la modificazione dei loro atteggiamenti sui processi comunicativi favorendo di conseguenza un miglioramento del clima organizzativo.

Materiali e metodi

Partecipanti

Hanno partecipato alla valutazione del benessere organizzativo 250 lavoratori di 10 punti vendita di una catena di supermercati, di età media 38 anni, con una presenza maschile pari al 35% e con un livello di istruzione medio-basso. I soggetti provengono dai seguenti settori lavorativi: gastronomia, ortofrutta, casse, macelleria, scatolame, pescheria.

Per quanto riguarda il corso di formazione sul tema della comunicazione organizzativa i partecipanti sono stati 50 capi-reparto impiegati nei medesimi punti vendita e settori.

Tali partecipanti erano per il 70% (35) di sesso maschile, con un'età media di 36 anni e con un livello di istruzione medio (scuola secondaria).

Procedura

Il piano della presente ricerca-intervento ha previsto le seguenti fasi:

1. somministrazione di un questionario per la valutazione del benessere organizzativo a 250 dipendenti dei 10 punti vendita della catena di supermercati. Inoltre in questa stessa fase è stato somministrato ai 50 capi-reparto un questionario per la rilevazione dei loro atteggiamenti circa la propria comunicazione all'interno dell'organizzazione in cui sono inseriti.
2. A un mese di distanza dalla prima fase, è stato avviato il corso di formazione articolato in 4 incontri a cadenza settimanale, di due ore ciascuno, rivolto a gruppi composti da 10 capi-reparto.
3. Ad una settimana dalla fine del corso è stato somministrato nuovamente il questionario per la rilevazione degli atteggiamenti dei capi-reparto circa la propria comunicazione all'interno dell'organizzazione.
4. Intercorsi tre mesi dalla precedente somministrazione verrà nuovamente somministrato il questionario per valutare il benessere organizzativo ai 250 lavoratori.

Intervento

L'intervento di formazione proposto è stato centrato sui quattro livelli della comunicazione organizzativa individuati da Invernizzi (2000), livelli che coprono tutte le attività di comunicazione che un'impresa può erogare verso l'esterno o verso l'interno. Essi sono:

- comunicazione funzionale; tratta tutte le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i diversi processi produttivi e decisionali;
- comunicazione strategica; riguarda tutte le informazioni necessarie a far conoscere l'impresa nel suo complesso;
- comunicazione formativa; concerne l'attività formativa vera e propria sui temi comunicazionali;
- comunicazione creativa; è finalizzata a realizzare occasioni di scambio e di dialogo sia verticale che orizzontale.

Ciascun livello della comunicazione organizzativa è stato trattato in uno dei quattro incontri proposti. Ciascun

incontro è stato suddiviso in una prima parte teorica e una seconda parte in cui i partecipanti sono stati coinvolti in attività esperenziali (es. role-playing).

Strumenti e misure

Il *Multidimensional Organizational Health Questionnaire (MOHQ)*. Il MOHQ (Avallone & Paplomatas, 2005) si compone di 109 affermazioni relative a comportamenti e situazioni osservabili nell'ambiente di lavoro, ciascuna delle quali è riconducibile ad una delle dimensioni o indicatori che compongono il benessere organizzativo. Il rispondente indica, su una scala Likert a quattro passi (1-4), il livello di frequenza osservata di tali comportamenti e situazioni nel proprio ambiente di lavoro. La risposta va da un minimo di "mai" (1) ad un massimo di "spesso" (4), oppure da un minimo di "insufficiente" (1) a un massimo di "buono" (4).

Il Questionario è suddiviso in nove parti relative a 12 dimensioni. Ciascuna delle parti contiene affermazioni volte ad esplorare i diversi aspetti del benessere organizzativo. In particolare:

1. *Comfort dell'ambiente di lavoro*. Percezione che l'azienda provveda a mantenere un ambiente di lavoro confortevole e accogliente.
2. *Percezione dell'efficacia dei dirigenti*. Percezione che i dirigenti pongano obiettivi chiari ed espliciti, e mantengano una coerenza tra enunciati e prassi operative.
3. *Percezione del rapporto con i colleghi*. Percezione che i colleghi di lavoro collaborino tra loro e con l'azienda, si rispettino a vicenda e vengano incontro alle reciproche esigenze.
4. *Percezione dell'efficienza dell'azienda*. Percezione che l'azienda fornisca i mezzi e le risorse necessarie per svolgere adeguatamente le attività previste.
5. *Percezione dell'equità organizzativa*. Percezione che l'azienda assicuri equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di sviluppo professionale.
6. *Percezione della sicurezza*. Percezione che l'azienda adotti tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali, rispettando e assolvendo gli obblighi di legge.
7. *Percezione dell'apertura all'innovazione*. Percezione che l'azienda sia aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.
8. *Percezione del conflitto*. Percezione che nell'azienda siano presenti situazioni conflittuali.
9. *Percezione dello stress*. Percezione che nell'azienda sia presente un elevato livello di fatica fisica e mentale, di isolamento e di stress.
10. *Sintomi psico-fisici*. Percezione di disturbi dell'area psicosomatica (sonno, ansia, depressione, problemi gastrointestinali, ecc.) riconducibili all'attività lavorativa.
11. *Indicatori di soddisfazione lavorativa*. Percezione di tutti gli elementi di soddisfazione per l'azienda per cui si lavora.
12. *Indicatori di insoddisfazione lavorativa*. Percezione di tutti quegli elementi di insoddisfazione per l'azienda per cui si lavora.

Lo strumento è stato validato nel 2003 nell'ambito del programma "Cantieri" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, per rilevare gli indicatori di Benessere Organizzativo su un campione di oltre 30.000 dipendenti della Pubblica Amministrazione.

Questionario sugli atteggiamenti della comunicazione organizzativa

È stato realizzato un questionario per la rilevazione degli atteggiamenti dei partecipanti all'intervento formativo suddiviso in quattro parti, ciascuna delle quali contiene domande volte ad esplorare i diversi aspetti riguardanti la comunicazione organizzativa:

- comunicazione funzionale (es. quanto ritiene utile fornire istruzioni sulle modalità operative riguardanti le attività dei propri collaboratori);
- comunicazione strategica (es. quanto ritiene necessario fornire informazioni finalizzate alla conoscenza dell'organizzazione nel suo complesso?);
- comunicazione formativa (es. quanto ritiene utile l'attività formativa sui temi della comunicazione?);
- comunicazione creativa (es. quanto ritiene utile creare situazioni di scambio finalizzate alla soluzione dei problemi?);

Il rispondente indica su una scala da 0 a 10 il valore corrispondente al suo giudizio in merito alla domanda.

Risultati

Benessere organizzativo

Per quanto riguarda la valutazione del Benessere organizzativo, è stata eseguita un'analisi dei punteggi riportati dai soggetti ai singoli item che compongono le diverse dimensioni del costrutto di "Benessere organizzativo". In particolare sono state calcolate le medie per ciascuna dimensione (fig. 1).

Da quanto emerge, il valore dell'indice generale di Benessere organizzativo ($X = 2,4375$) è un valore abbastanza centrale rispetto al range di risposta che andava da 1 a 4. Prendendo questo valore a riferimento per la valutazione delle dimensioni possiamo notare che in particolare l'"Efficacia dei dirigenti" ($X = 2,3$), l'"Equità" ($X = 2,3$) e l'"Insoddisfazione lavorativa" ($X = 2,2$) sono gli aspetti più critici di questa Organizzazione. Mentre il "Rapporto colleghi" ($X = 2,9$) rappresenta un elemento positivo dell'intera organizzazione. Valutando più nel dettaglio gli item che compongono quest'ultima dimensione, quello che realmente assume un alto valore è "Tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze" ($X = 3,7$), mentre l'item "Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti" ottiene un valore basso ($X = 2,4$).

Atteggiamenti della Comunicazione organizzativa

Rispetto all'analisi dei questionari somministrati prima e dopo l'intervento formativo è stata condotta, per ciascuna dimensione investigata, un'ANOVA 3 x 2 per misure ripetute, con il fattore Dimensione a tre livelli (3

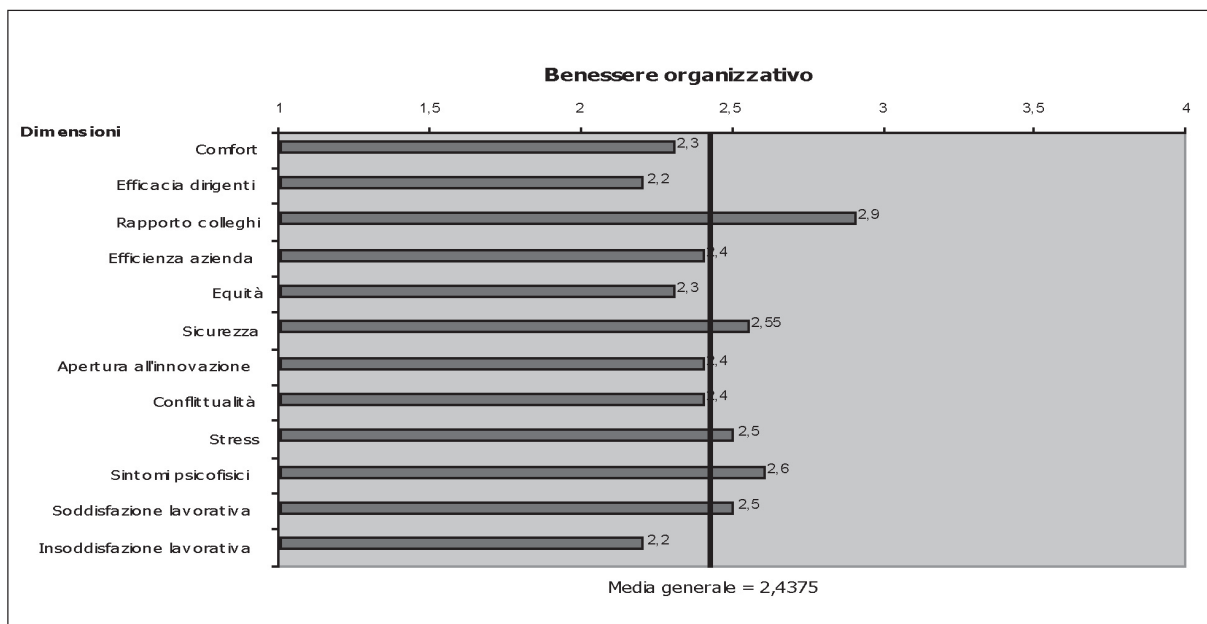


Figura 1. Valori delle dimensioni del Benessere organizzativo

item della dimensione) e il fattore Tempo a 2 livelli (Pre e Post). Dall'analisi condotta risulta una significatività per la sola dimensione "Comunicazione funzionale" ($F = 4,56$, $P < 0,01$), mentre tutte le altre tre non raggiungono la significatività.

Discussione

Lo studio qui presentato, anche nella sua forma parziale, vuole mostrare comunque l'importanza della formazione sui temi della "Comunicazione organizzativa" come leva strategica per il miglioramento del clima aziendale e di conseguenza del benessere generale dell'organizzazione.

In particolare i risultati ottenuti dall'intervento condotto sui capi-reparto in termini di cambiamento del proprio atteggiamento sull'importanza della comunicazione organizzativa nel lavoro con i propri collaboratori, ci porta a credere nel miglioramento dei rapporti interpersonali con quest'ultimi che potrebbe riflettersi in un miglioramento di quelle aree critiche emerse nei risultati provenienti dal questionario sul benessere organizzativo. Questo tipo di rilevazione sarà il prossimo passo importante da realizzare per completare l'attuale ricerca così da permettere un approfondimento rispetto alle analisi che ad oggi sono state mantenute ad un livello esplorativo.

Richiesta estratti: Dott. Luca Di Giampaolo, Unità operativa di Medicina del Lavoro, Università "G. d'Annunzio", via dei Vestini 31, 66100 Chieti, Italy - E-mail: digiampaololuca@libero.it

Bibliografia

- Avallone F, Bonaretti M, Benessere organizzativo, Rubettino 2003.
- Avallone F, Paplomatas A, Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi. 2005, Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Forehand G, Von Gilmer B. Environmental variations in studies of organisational behaviour. Psychological Bulletin 1964; 62, 362-381.
- Ilgel DR, Swisher SN. An integrated approach to health in the workplace. In E.M. Welch (ed.), Strategies for lower costs and reducing workers' suffering. Fort Washington, PA.: LPR Publications, 1989.
- James LR. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. J Appl Psychol 1982; 67: 219-29.
- Katz D, Kahn RL. The Social Psychology of Organizations. 1966; New York: Wiley.
- Lazzari D, Pisanti R, Avallone F. Percezione di clima organizzativo e burnout in ambito sanitario: il ruolo moderatore dell'alessitimia, G Ital Med Lav Erg 2006; 28:1, Suppl Psicologia 1, 43-48.
- Invernizzi E, La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi 2000, Giuffrè Editore.
- Pelizzoni. Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo. Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche. 2005, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Quaglini GP, Casagrande S, Castellano AM. Gruppo di lavoro lavoro di gruppo. 1992, R. Cortina, Milano.
- Schneider B. Organizational behavior. Annu Rev Psychol 1985, 36: 573-611.
- Schneider B. The people make the place. Personnel Psychology 1987; 40: 437-53.
- Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD. Pragmatics of Human Communication, 1967, New York, W.W. Norton.