

---

# BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLE AZIENDE

report

---

# Benessere organizzativo



Per **benessere organizzativo** si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un "clima interno" sereno e partecipativo.

La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

Fonte: MIUR

**Ciò che caratterizza il benessere organizzativo può essere sintetizzato nei seguenti punti:**

- Contesto di lavoro sicuro e salubre;
- Buone relazioni interpersonali nel luogo di lavoro;
- Chiarezza dei ruoli organizzativi;
- Compiti lavorativi caratterizzati da ricchezza, varietà e adeguati livelli di autonomia;
- Prospettive di crescita professionale e di sviluppo della persona;
- Coinvolgimento del personale nelle politiche organizzative;
- Equità nell'attribuzione di premi e ricompense e trasparenza nelle pratiche valutative;
- Rispetto di codici morali e deontologici evitando comportamenti contro-produttivi, vessatori, denigratori e cinici;
- Valorizzazione delle competenze e delle qualità di tutti i lavoratori e lavoratrici, nel pieno rispetto delle differenze di genere, età, etnia, grado di abilità, orientamenti e sistemi di credenze;
- Ricerca di conciliazione ed equilibrio tra sfera di vita lavorativa ed extra-lavorativa.

Fonte: ricerca Università di Trento

## Elementi che incidono sul benessere aziendale:

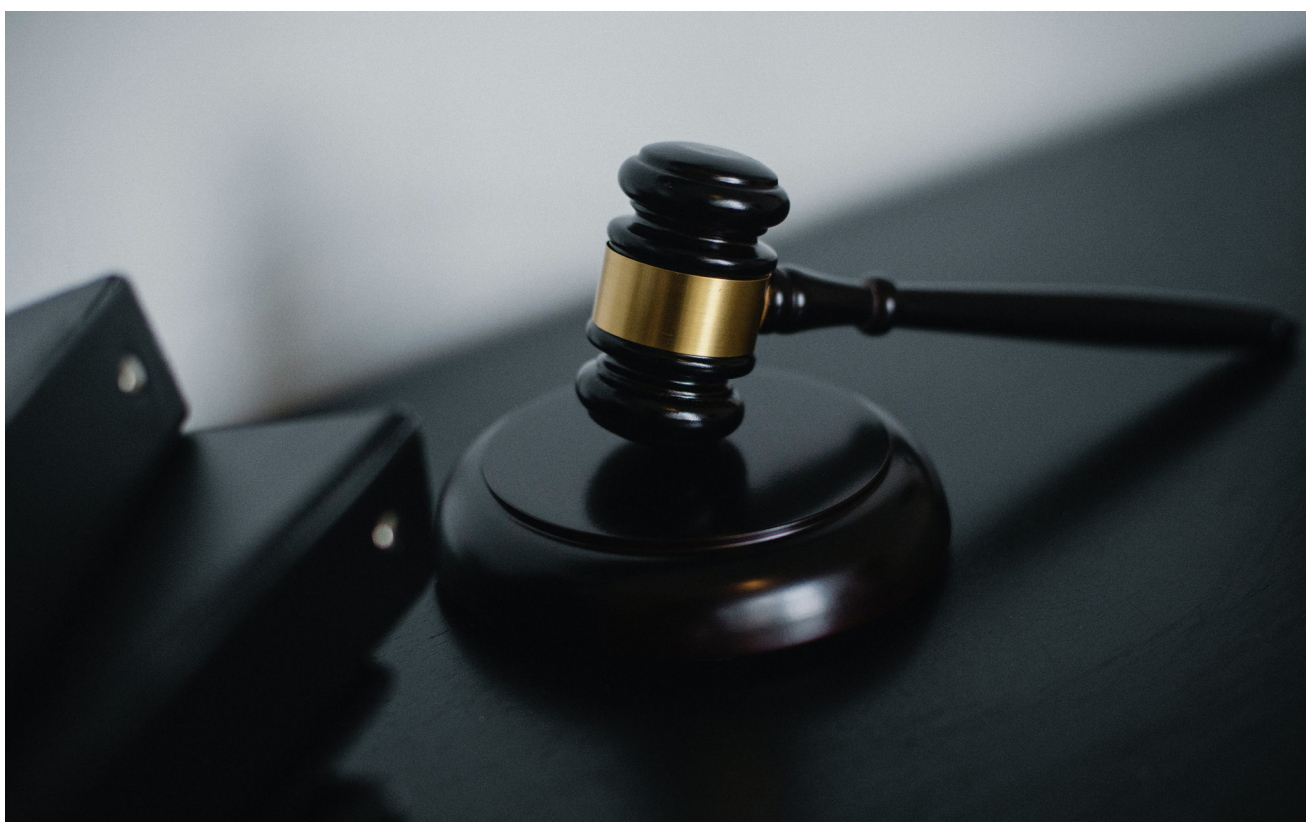
- **Soddisfazione:** i dipendenti di un'azienda che dichiarano di essere poco soddisfatti della propria vita, si assentano dal lavoro 1,25 giorni in più dei colleghi che registrano livelli di soddisfazione. I collaboratori appagati, in media, lavorano 15 giorni in più all'anno e ricevono dai loro clienti riscontri migliori rispetto ai colleghi meno appagati.
- **Motivazione:** spinta che ci porta a muoverci e ad agire: più il significato e il senso di quelle azioni è condiviso, maggiore sarà la motivazione. È composta da due livelli: motivazioni estrinseche riguardano la retribuzione (fissa o variabile) e l'eventuale programma di incentivi per premiare i risultati/ motivazioni intrinseche si basano sulle condizioni che favoriscono l'espressione del potenziale personale e professionale dei collaboratori, il feedback costruttivo per condividere l'apprezzamento del lavoro svolto.
- **Concentrazione:** quando amiamo ciò che facciamo, infatti, riusciamo a concentrarci praticamente senza sforzo, perché il desiderio è capace di mantenere naturalmente alto il focus, proprio come accade ai bambini mentre giocano.
- **Stress:** percepito quando si hanno obiettivi troppo sfidanti rispetto alle proprie capacità e competenze. Se gli impegni arrivano a far sentire sopraffatti, è molto probabile che si perda la concentrazione e si entri in uno stato di ansia. occorre fare una distinzione tra due tipologie di stress: - eustress è lo stress positivo, quello legato alla forte motivazione e alla volontà di raggiungere un obiettivo/ -distress è invece lo stress negativo che può generare sentimenti distruttivi, come la paura di fallire, e causa un blocco sia nei pensieri che nelle attività.
- **Noia:** si presenta quando mancano la motivazione e l'impegno e si è poco coinvolti in ciò che si sta facendo. Se il lavoro è percepito come una mera routine, le persone avranno aspettative molto basse e difficilmente lo considereranno importante.

In pratica, il benessere organizzativo sarà effettivamente realizzato nel momento in cui mission e vision aziendali si vedranno realmente riverberate nelle attività quotidiane dell'azienda.

Ecco perché è importante dare il giusto valore a questi concetti che, quando compresi e condivisi da tutte le persone che fanno parte dell'organizzazione, creeranno senso di appartenenza e condivisione producendo, di riflesso, motivazione. E dunque benessere.

## Riferimenti normativi in Italia

- **Decreto legislativo n. 81/2008** ha introdotto l'obbligo di valutare i rischi stress lavoro correlato (cosiddetto Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro).
- **Art. 28 28 del Decreto Legislativo 81/08** prevede che all'interno del documento di valutazione dei rischi sia tenuto conto anche di quelli relativi allo stress lavoro-correlato.
- **Decreto legislativo n. 150/2009** ha attribuito agli Organismi Interni di Valutazione (OIV) il compito di condurre indagini sul benessere organizzativo (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni).



- **Decreto legislativo n. 33/2013** ha stabilito l'obbligo di pubblicazione dei risultati delle indagini sul benessere organizzativo (cosiddetto Testo Unico in materia di trasparenza delle pubbliche amministrazioni).
- **Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri** recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

# Strumenti per misurare e implementare il benessere aziendale

In Italia, in attuazione del d.lgs. 81/2008 e s.m.i. l'INAIL ha sviluppato un manuale con la LA METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO per dare alle organizzazioni gli elementi per misurare e gestire i rischi psicosociali, che possono portare loro notevoli costi socio-economici.

La salute dell'organizzazione viene determinata dalla capacità di quest'ultima di allineare e far convergere il proprio obiettivo strategico alla capacità di mantenerlo nel lungo termine rispondendo adeguatamente alle esigenze del mercato.

Le ricerche in merito mostrano che il ritorno in termini di performance delle compagnie più "sane" è di gran lunga maggiore di quelle che continuano su un modello tradizionale.

Si tratta si più che della semplice cultura aziendale alla base. Integrare il benessere dei lavoratori intesi come squadra nell'organizzazione del lavoro è finalizzato al miglioramento della loro performance lavorativa.

Tuttavia, essendo questo un parametro difficile da assestare per poter mettere in atto politiche aziendali adeguate, McKinsey ha elaborato l'Organizational Health Index, il quale applica il rigore analitico nella gestione dell'organizational health, misurandolo su una scala 0-100.

Al momento è il più grande database sulla base del quale si può verificare cosa funziona e cosa non nei modelli di management del mondo intero.

Si inizia con un sondaggio tra i dipendenti, chiedendo la loro opinione sul livello di performance dell'azienda.

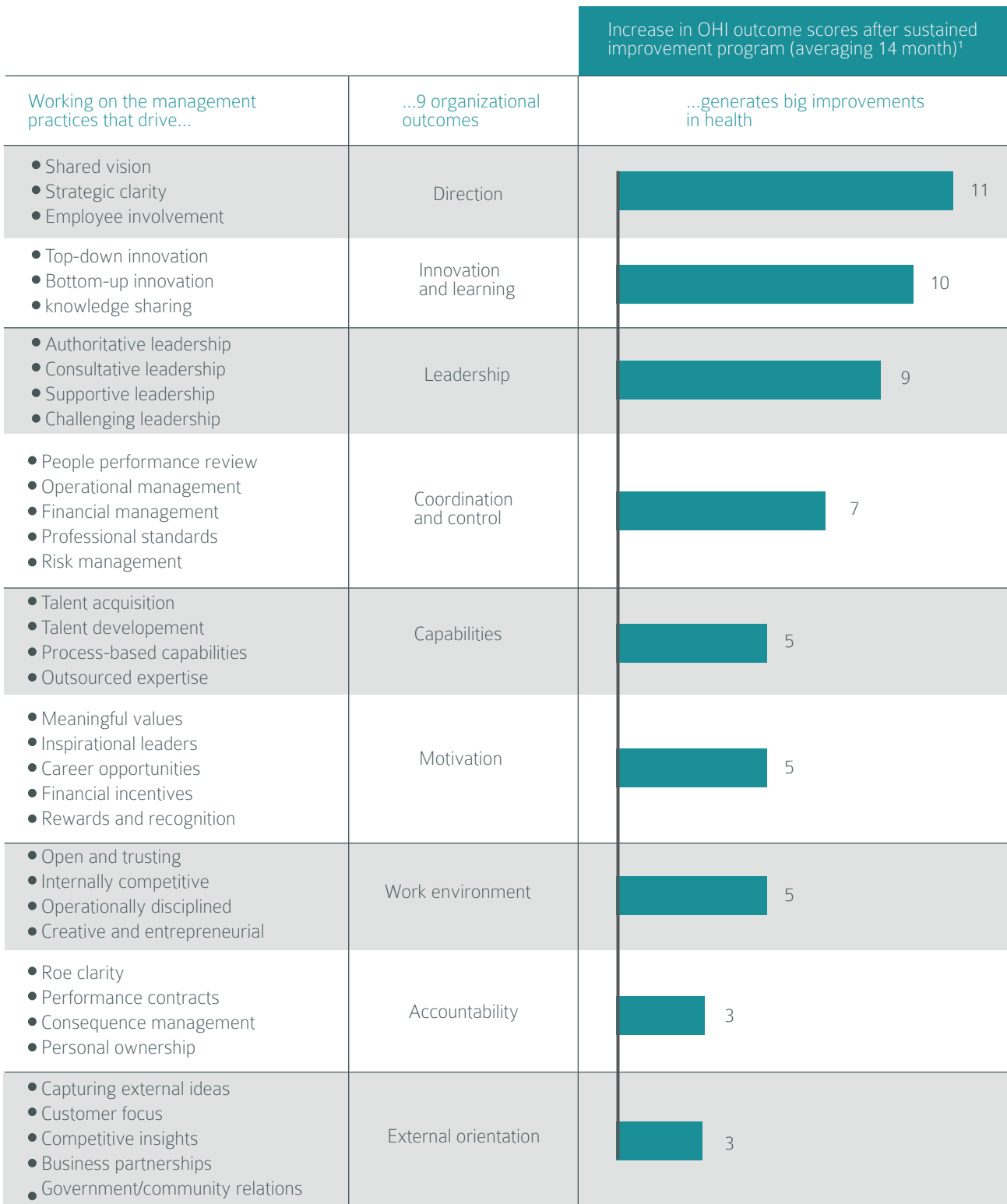
Si misurano gli outcome, ovvero l'aver un chiaro senso della direzione verso cui si sta andando, l'abilità di ascoltare i clienti e di innovare.

La seconda cosa che si misura sono le practices, ovvero la percezione di ciò che i manager e i leader fanno all'interno dell'organizzazione.

Facendo il calcolo incrociato dei due parametri si può avere una stima di ciò che funziona e non, di modo tale da mettere in atto policies aziendali adeguate per incrementare il livello di benessere all'interno della compagnia armonizzando la loro visione d'insieme.

# Strumenti per misurare e implementare il benessere aziendale

Imprese che intraprendono azioni concrete per migliorare il proprio benessere possono raggiungere risultati sorprendenti



<sup>1</sup>OHI= organizational Health Index; n=64 companies with 252,339 individual respondents; start and end dates differ for each company  
McKinsey & Company | Source: Organization Health Index by McKinsey

# Strumenti per misurare e implementare il benessere aziendale

I top manager esprimono in privato di essere sì interessati ad avere un buon livello di benessere nella loro organizzazione ma temono che le iniziative in questo senso possano distrarre le persone dalle priorità della mission aziendale e del fatto che ci possa volere troppo tempo per vederne i benefici.

Le ricerche in merito dimostrano invece il trend opposto: Le compagnie che decidono di investire nella loro salute aziendale dimostrano tangibili ritorni in termini di performance nel giro di 6- 12 mesi e le top 25 dell'index registrano un ritorno economico 3 volte superiore alle bottom 25.



Pertanto, al fine di migliorare le performance aziendali in questo senso, dopo aver individuato le proprie criticità occorre scegliere la giusta “ricetta”.

In base alle analisi del OHI, McKinsey ha individuato quattro combinazioni di pratiche che, se incrociate opportunamente, portano a modelli di sviluppo vincenti.

# Strumenti per misurare e implementare il benessere aziendale

**Leadership Factory:** si punta a migliorare la performance formando i leader dei settori  
**Continuous Improvement Engine** le organizzazioni possono guadagnare margine competitivo coinvolgendo tutti i dipendenti nel processo di innovazione;

**Talent and Knowledge Core:** migliorare il benessere organizzativo con l'acquisizione di nuovi talenti;

**Market Shaper:** organizzazioni che progrediscono tramite innovazioni a tutti i livelli, utilizzando la loro profonda conoscenza di clienti e competitors per mettere in atto quelle innovazioni.

Concentrandosi su UNA sola di queste ricette alla volta, a seconda del tipo di organizzazione, permette di avere risultati migliori e più veloci.

Per capire quale ricetta adottare non bisogna farsi ingannare dai sintomi, ma capirne in profondità le cause e i mindset dei dipendenti che stanno alla base del problema, per poi definirne di nuovi per influenzarli positivamente.

Per usare la metafora dell'iceberg: la punta rappresenta il comportamento quotidiano visibile, che si autoalimenta all'interno dell'organizzazione.

Sotto la superficie vi sono i valori e le emozioni dei dipendenti, i loro bisogni, le loro paure e ciò che ritengono rappresenti una minaccia alla loro identità.

Questi devono essere ben compresi prima di attuare dei cambiamenti all'interno dell'organizzazione.



## Esempi pratici

Un importante manifattore di attrezzi si trovava sotto pressione a causa dell'ingresso sul mercato di nuovi attori dai prezzi più competitivi, minacciando la sua prevalenza consolidata su un mercato specializzato ad alta intensità di capitale.

Essendo in procinto di lanciare il suo ultimo prodotto ad un prezzo poco competitivo, la compagnia aveva bisogno di abbattere i costi per poter mantenere la propria posizione sul mercato. Nonostante il tentativo dei leader di porre soluzione al problema, la mancanza di risultati portava a frustrazioni aggiuntive.

In seguito alla valutazione fatta sulla base dell'OHI si individuò la causa dell'inefficienza nel mindset profondamente radicato all'interno dell'azienda, nello specifico nel fatto che questa avesse sempre prioritizzato la puntualità e il product performance, spesso a scapito del costo, considerando quest'ultimo un output piuttosto che anche come input.

Per ovviare a questo problema, il management decise di dimostrare ai dipendenti che il costo fosse una variabile tanto importante quanto le altre, così mise in atto una serie di iniziative volte a creare un nuovo modello di approccio ed evidenziare delle ricompense ad esso legate, per poi farle diffondere nei settori chiave della compagnia.

Affinché il cambiamento avvenga velocemente ci vuole una leadership decisa e una strategia strutturata. Tuttavia, il processo non può avvenire con un approccio top-down, ma va implementato anche dal basso verso l'alto, nonché in maniera orizzontale.

Questo avviene creando una comunità devota che si riconosca in una rete sia formale che informale. In qualsiasi organizzazione vi sono elementi che esercitano influenza "motivante", che possono avere un impatto non indifferente sulle persone intorno a loro, anche solo attraverso un'attitudine positiva ed entusiasta.

Tali elementi possono anche non essere immediatamente visibili agli occhi del management ma sono individuabili in seguito ai sondaggi quando viene chiesto ai colleghi di nominare un personaggio che rispettano, particolarmente carismatico e che esercita una buona influenza su di loro.

Si è dimostrato che formando elementi di questo tipo e inserendoli all'interno dei vari team, a prescindere dalla loro posizione all'interno della gerarchia aziendale, può essere una spinta verso il cambiamento desiderato.

La salute organizzativa è un fenomeno organico e come tale va affrontata. Per poter agire velocemente sui problemi occorre individuarli non appena si manifestano e per fare ciò ci si può avvalere di strumenti tecnologici, per esempio con frequenti, brevi sondaggi in modalità telematica che permettono di monitorare lo stato di salute dell'organizzazione e poter intervenire con celerità.

## Il Boston Consulting Group

Ha sviluppato un approccio chiamato Smart Simplicity per eliminare inutili complicazioni all'interno delle dinamiche aziendali, diagnosticandone i problemi e formulando soluzioni adeguate.

Yves Morieux, managing director e senior partner di BCG afferma di aver passato gli ultimi anni a cercare di risolvere due enigmi.

- Perché nelle grandi compagnie la produttività è così insoddisfacente, nonostante tutti i progressi tecnologici?

- Perché si lavora con così poco impegno e perché le persone si sentono così demotivate?

Nonostante tutti i programmi di sviluppo della leadership volti ad insegnare ai manager a motivare il personale questi due problemi continuano a presentarsi.

A primo impatto può sembrare che si tratti di un problema circolare: siccome le persone sono meno motivate, diventano meno produttive o, viceversa, siccome sono meno produttive, ricevono più pressioni e sono meno motivate.

Guardando le cose con un occhio più attento, emerge che vi è una radice comune ad entrambi questi problemi, che riguarda i pilastri basilari del management.

Il modo in cui organizziamo si basa su due approcci:

-hard: ha a che fare con la struttura, i processi, i sistemi

-soft: ha a che fare con i sentimenti, le sensazioni, le relazioni interpersonali

Quando una società riorganizza la propria struttura e programma una trasformazione della cultura aziendale, agisce su questi due pilastri, provando a reinventarsi.

Questi due pilastri, tuttavia, sono obsoleti, nonostante tutto ciò che riguarda la riorganizzazione del business sia basato sull'uno, sull'altro o sulla combinazione tra i due.

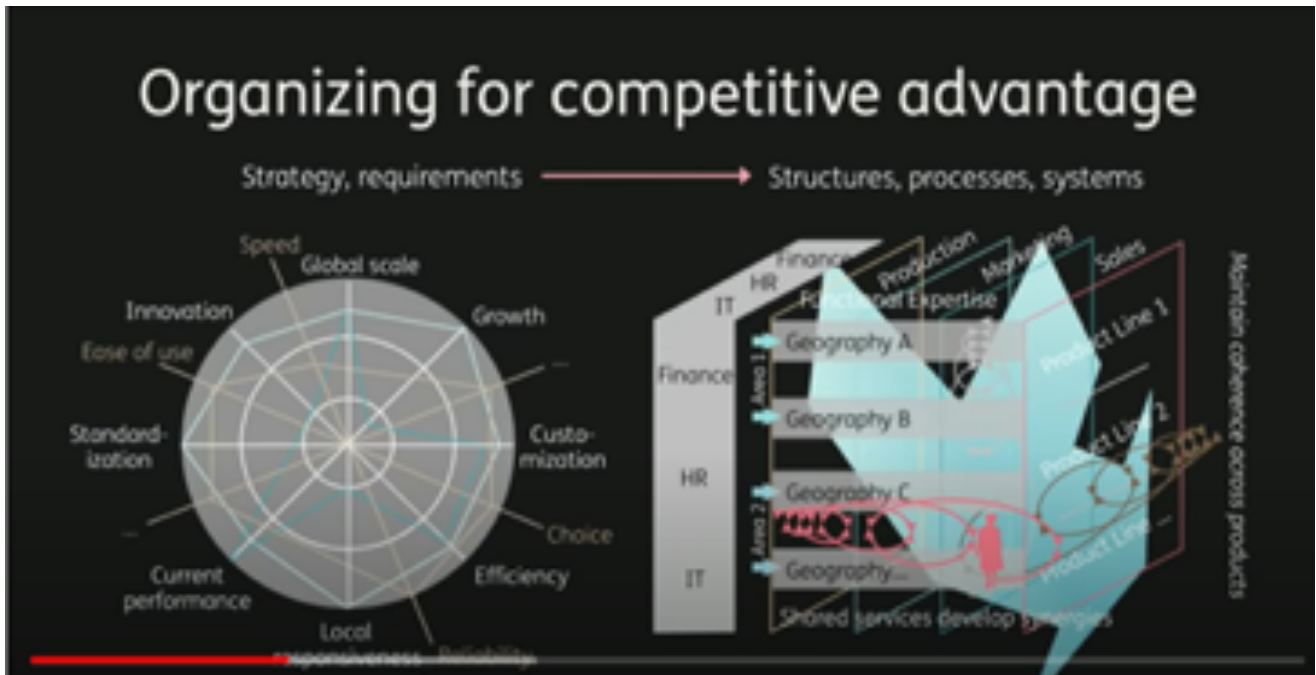
Quando si tratta della nuova complessità del business.

L'approccio HARD significa sostanzialmente partire dalla strategia, da requisiti, strutture, processi, sistemi, KPI, schede di valutazione, comitati, sedi centrali, gruppi, misure, incentivi, uffici intermedi ecc.

## Il Boston Consulting Group

La parte sinistra del grafico rappresenta la nuova complessità del business e per affrontarla servono qualità, costi, affidabilità, velocità e di fronte a ogni nuova richiesta viene usato lo stesso approccio, ovvero creando nuovi sistemi dedicati ad affrontarla, creando solo nuove complicazioni.

Si finisce per avere più elementi da gestire e coordinare, con possibile impatto nullo sulla performance che si vuole andare a migliorare.



Il nuovo approccio deve basarsi sull'interazione e su come le parti già esistenti lavorano insieme, le connessioni, le sinapsi.

Non si tratta dello scheletro, ma del sistema nervoso dell'organismo, di adattabilità e intelligenza. Il principio è che quando le persone cooperano usano meno risorse.

Quando vi è poca cooperazione invece, abbiamo bisogno di più tempo e risorse, ma chi è che ne paga i costi? Azionisti e clienti si rifiuterebbero, pertanto questi ricadono sui dipendenti, che devono compensare alla mancanza di cooperazione attraverso il loro sforzo individuale con stress, burnout etc, perciò finiscono demotivati.

Come si può favorire la cooperazione integrando i due approcci?

In una banca, quando c'è un problema tra il back office e il front office che non cooperano, la soluzione hard suggerisce che venga creato un middle office. Ma a quel punto, anziché un problema, se ne hanno due: coordinazione back+middle e middle+front.

La soluzione soft incentiverebbe la cooperazione facendo sì che le persone si piacciono a vicenda migliorando i rapporti interpersonali.

# Il Boston Consulting Group

## ENTRAMBI SONO SBAGLIATI O ADDIRITTURA CONTROPRODUCENTI

Esempio: A casa ho 2 TV, perché? Per non dover collaborare con mia moglie, imponendoci dei trade-off e lo faccio perché la amo. Se così non fosse, 1 TV sarebbe sufficiente e le imporrei di guardare ciò che voglio io. Il concetto è che più ci vogliamo bene e più eviteremo di dover collaborare, perché questo metterà alla prova le nostre relazioni imponendoci dei trade-off.

L'approccio SMART SIMPLICITY è stato creato appositamente per la gestione di queste complessità, basato su regole semplici:

- **Capire cosa fanno gli altri**, qual è la loro mansione effettiva, capirne il contenuto.
- **Rafforzare i punti di congiunzione**, il che non sono i middle office ma i manager esistenti, che devono essere in grado di spingere gli altri a collaborare. Questo si fa rimuovendo alcuni strati (layers). Quando ci sono troppi strati le persone sono troppo lontane dall'azione e di conseguenza hanno bisogno di KPI, metriche e schemi semplificati della realtà poiché non la comprendono. Meno regole significa dare più potere discrezionale ai manager.
- **Aumentare la quantità di potere**, di modo tale da distribuirlo e conferirlo a tutti, perché usino il senso critico e la propria intelligenza. Dare più opportunità alle persone perché si assumano il rischio di collaborare e uscire dalla propria isola, perché in caso contrario si isoleranno e si disinteresseranno (regole derivanti dalla GAME THEORY e dalla sociologia organizzativa)
- **Aumentare l'incertezza del futuro** creando una serie di feedback rules che esporranno le persone alle conseguenze delle loro azioni, il che è decisamente più efficace di una variazione percentuale sul bonus. Per esempio, una compagnia automobilistica che produceva auto difficili da riparare, mandò gli ingegneri progettisti a lavorare nel reparto riparazioni. Quando questi si confrontarono con la difficoltà della riparazione trovarono velocemente soluzioni per semplificare il processo.
- **Migliorare la reciprocità** togliendo i fattori che ci rendono autosufficienti. Per esempio, in ambito lavorativo la seconda TV crea solo un'autosufficienza controproducente. Togliendola, si costringono le persone a collaborare
- **Premiare coloro che collaborano** e penalizzare coloro che non lo fanno. Il CEO di Lego, Jorgen Vig Knudstorp, sostiene che la colpa non è per il fallimento, ma per aver "fallito" nell'aiutare e nel chiedere aiuto. Questo cambia la prospettiva, permettendo alla persona di focalizzarsi sulla trasparenza sulle proprie debolezze e sulle proprie capacità reali perché si sa che se si sbaglia non si verrà penalizzati, ma se non si chiede aiuto.

## Il Boston Consulting Group

Così facendo emergono una serie di implicazioni sulla struttura organizzativa e sulle politiche finanziarie e sulle pratiche di gestione delle risorse umane che si usano. Così facendo si può gestire la complessità con maggior valore e a costi minori, aumentando simultaneamente performance e soddisfazione al lavoro, perché si è rimossa la radice comune che ostacola tutti: la complessità e la burocrazia.

(La ricerca completa è stata pubblicata nel 2014 nell' Harvard Business Review).

## Il Caso GOOGLE



Come massimo esempio virtuoso avente una grandiosa company culture troviamo Google, che si è aggiudicata moltissimi premi tra cui Best Company Culture, Best CEO, e Best Company for Women.

Di seguito si riassume le caratteristiche/iniziative che fanno di Google un modello da seguire.

- Basare le proprie decisioni sui dati: ogni decisione, per quanto piccola, viene presa in seguito ad analisi di dati quantitativi e/o qualitativi. Esempio: qual è il tempo di attesa ottimale nella fila per prendere il pranzo? In seguito allo studio dei dati si stimò il tempo ottimale tra i 3-4 minuti. Se è di più, il dipendente spreca troppo tempo, se sono di meno la persona non riuscirebbe a fare conversazione con i colleghi nell'attesa.
- Ambiente di lavoro "ricreativo": ovvero trasformare il luogo di lavoro in anche un luogo di svago. In alcune delle sedi si possono trovare, oltre alla mensa e bar, lavanderia, parrucchiere, centro massaggi, palestre e piscine, videogiochi e giochi da tavola.
- Incoraggiare la creatività: google ha la convinzione che se i dipendenti sono più felici, sono automaticamente più produttivi e creativi, pertanto crea un ambiente in cui questi si sentono liberi di esprimere questa creatività. Inoltre, viene incoraggiata l'autonomia, lasciandoli liberi di lavorare in qualunque ambiente preferiscano, per esempio la caffetteria o le aree lounge.
- Assumere personale sulla base del carattere oltre che delle competenze: tra le 2 milioni di applicazioni che riceve annualmente, google assume solo circa l'1% di questi, che devono superare il "test dei 6 secondi", ovvero il recruiter skimma il CV per 6 secondi in cerca di qualche dettaglio che catturi la sua attenzione. Il processo è rigoroso ma molto efficiente e mette molta enfasi sul carattere della persona e ciò che la motiva. Le hard skills si imparano, mentre le soft difficilmente.

## Il Caso GOOGLE

- Per il loro settore risorse umane la felicità è una scienza: bisogna studiarla con un approccio proattivo piuttosto che reattivo e per farlo ci si basa nuovamente su dati. Per esempio, alcuni anni fa si notò un alto tasso di ricambio di personale tra le donne. Nel tentativo di ridurlo si analizzarono i dati, per poi scoprire che non si trattava solo delle donne in generale ma delle neo mamme. Come soluzione Google introdusse 18 settimane di maternità pagate.
- Politica di comunicazione aperta: google ha una struttura organizzativa orizzontale, che permette la libera comunicazione tra tutti i livelli, indipendentemente da quello di appartenenza. Incoraggia i dipendenti a condividere le proprie posizioni e assume persone che sono disposte a farlo.
- Comunicare chiaramente i propri core values ovvero i propri principi. Infatti google ha una pagina web dedicata alle sue 10 verità, visibile al seguente link <https://www.google.com/about/philosophy.html>, in questo modo attirerà persone affini ai propri valori.
- Priorizzare l'innovazione: Google afferma che per restare competitivi bisogna mantenere la capacità di innovarsi e promuove l'innovazione in diversi modi: il processo di assunzione lungo e preciso che permette di acquisire i talenti più innovatori, organizzando sessioni di brain storming in cui incoraggiare i dipendenti a pensare out of the box, permettendo di fare uso di tutte le risorse necessarie ai fini di trovare soluzioni innovative.
- Supporto economico per i dipendenti: non solo pagare loro un buon stipendio ma provvedendo che abbiano le risorse necessarie per realizzare i loro obiettivi e mettendo a disposizione consiglieri di finanza personale che aiuti i dipendenti nella gestione delle loro risorse.
- Mobilità all'interno della compagnia: in questo modo i dipendenti possono lavorare sui loro punti di forza o di debolezza, permettendo loro di ricoprire il ruolo che più sentono proprio e di aiutarli nell'aggiustamento.

report

## Fonti

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, definizione di "Benessere Organizzativo";

Università di Trento, Dipartimento di Psicologia, INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELL'UNIVERSITÀ DI TRENTO 2020 MODELLO ANAC, Settembre 2020;

F. Gerardo, Motivazioni ed indicatori di Benessere Organizzativo, in *Diritto.it*, 8 marzo 2012;

D. Malara, I fattori che influenzano il benessere aziendale, In *InsideOut*, 7 novembre 2017;

M. Mandalà, Case history: l'analisi del clima aziendale per migliorare i livelli di benessere organizzativo, *Il Giornale delle PMI*, 8 ottobre 2015;

C. Gagnon, E. John, and R. Theunissen, Organizational health: A fast track to performance improvement, *McKinsey Quarterly*, Settembre 2017;

J. Pfeffer, The overlooked essentials of employee well-being, in *McKinsey Quarterly*, September 2018;

Y. Morieux, P. Tollman, Why managers need the six simple rules- How to manage complexity without getting complicated, Boston Consulting Group, 13 marzo 2014;

Y. Morieux, As work gets more complex, 6 rules to simplify, discorso presso la TED Conference, 2014;

L. Li, 10 Reasons Why Google's Company Culture Works, In *TinyPulse Blog*, 1 aprile 2020.



report

**confimiindustria**  
Confederazione dell'Industria Manifatturiera Italiana e dell'Impresa Privata **PIEMONTE**

---

C.so Vittorio Emanuele II, 107 - 10128 Torino  
011 191.16.682 - [info@confimiindustriapiemonte.it](mailto:info@confimiindustriapiemonte.it)