

di *Stefania Marcozzi*
e *Mario Mazzoleni*

Professore associato di economia aziendale
presso l'Università degli Studi di Brescia

Un clima positivo nelle imprese cooperative ne migliora la salute e l'efficienza

PREMESSA

Sin dall'inizio del secolo scorso si è osservato che, con il mutamento delle condizioni economiche e la ricchezza della società, variavano anche i disturbi fisici e le condizioni di salute. Quest'ultima, però, veniva valutata solo in base all'assenza di malattia, e il modello di intervento prevedeva unicamente il trattamento sulla persona con cure mediche.

Nel diciannovesimo secolo ebbero inizio le riforme sanitarie: dalle reti fognarie, allo smaltimento dei rifiuti; dai bagni pubblici alle condizioni di lavoro più sicure; dalla diffusione dell'igiene, all'alimentazione più equilibrata contribuirono ad un accrescimento progressivo del tenore di vita materiale e con esso aumentò anche la speranza di vita individuale.

Nel frattempo, nel mondo industrializzato si registrò un importante cambiamento del principale fattore di mortalità caratterizzato dalle malattie cardiocircolatorie e dai tumori. Si puntò, quindi, a una campagna di prevenzione, che durò fino agli ultimi decenni del Ventesimo secolo, con lo scopo di migliorare la salute promuovendo stili di vita sani ed evitando l'esposizione ai fattori di rischio.

Dopo la seconda metà del Ventesimo secolo si assistette a una scoperta decisiva: lo stress risultava essere la causa delle malattie croniche, in particolare dei disturbi cardiocircolatori. Si ipotizzò che i dirigenti d'azienda fossero colpiti ampiamente da queste malattie a causa delle eccessive tensioni e responsabilità dovute al ruolo svolto. Si scoprì, inoltre, una forte correlazione inversamente proporzionale tra la posizione occupata nella gerarchia dell'organizzazione e i tassi di mortalità: gli impiegati di livello più basso morivano più frequentemente.

I FATTORI PSICOSOCIALI CHE INDICANO SULLA SALUTE

Si giunse alla conclusione che a tutti i livelli della scala sociale fosse presente un gradiente di salute, per cui, chi occupa posizioni superiori godrebbe di una condizione migliore. Sulla salute, inoltre, inciderebbero sensibilmente altri fattori come: la felicità, l'ottimismo i sentimenti di ostilità o di aggressione che si proverebbero verso gli altri, come pure, il tipo di relazioni strette nella società.

Tutti questi fattori muoverebbero il benessere psicologico della persona spostandone l'asse, da positivo a negativo e influenzando direttamente la salute fisica.

Negli anni '70, iniziarono le ricerche degli epidemiologi sul rapporto tra reti sociali individuali e salute. Esse evidenziarono che le persone con pochi amici erano esposte a un elevato rischio di morte; in pratica, poter contare sull'amicizia e il sostegno degli altri proteggerebbe e rafforzerebbe la nostra salute psico-fisica. Infatti, all'aumentare dell'amicizia crescerebbe il grado di resistenza immunitaria ai virus e le ferite fisiche si rimarginerebbero più velocemente.

È importante riflettere sul fatto che lo status, le relazioni sociali e lo stress fanno parte dei cosiddetti fattori psicosociali che assumono un'importanza sempre crescente nei paesi ricchi ed economicamente sviluppati, dove il tenore di vita materiale è ormai talmente alto da non incidere più, direttamente, sul grado di salute della popolazione.

UN NUOVO APPROCCIO IMPRENDITORIALE

Risulterebbe semplice, alla luce dei fatti esposti, immaginare una via di uscita per le imprese cooperative, in cui il benessere della persona è fulcro centrale di ogni processo aziendale, mentre, il profitto è strumentale al conseguimento degli obiettivi di diversa natura (sociale, economica, culturale ecc.). Si tratterebbe, anzitutto, di aiutare il management a superare la paura del nuovo e del diverso cambiando l'approccio "imprenditoriale" e iniziando a ri-pensare "l'impresa cooperativa" del futuro. Oggi, è sempre più strategico per la sopravvivenza e il sano sviluppo delle organizzazioni essere orientati al perseguimento di obiettivi collettivi e mirare a investimenti nel medio-lungo periodo negli intangible assets: capitalizzare il bagaglio di conoscenze, sostenere la capacità di partecipazione e co-progettazione dei dipendenti ai processi lavorativi. È necessario un cambiamento di rotta, una strategia per la durabilità e l'attrattività dell'impresa cooperativa basata sul vero benessere della persona e che rispetti i principi fondanti l'organizzazione: la mutualità e la solidarietà, la ricerca della realizzazione umana e professionale in

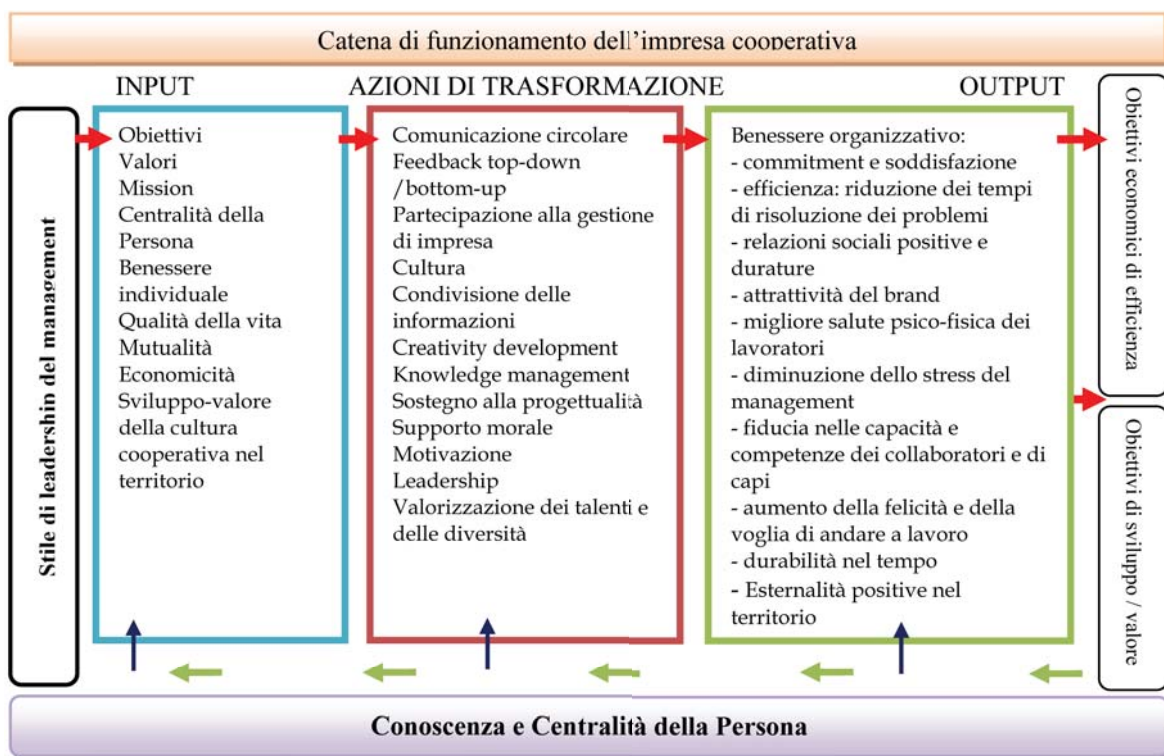
Analisi organizzativa

un'ottica "collettivistista".

Occorrerebbe attivare processi qualitativi, ormai fondati scientificamente, per aiutare le imprese – e quindi le Persone – a traguardare sia obiettivi economici di efficienza, sia, contemporaneamente, di sviluppo-valore e soddisfazione dei bisogni individuali e collettivi.

Pianificare e programmare attività di gruppo, che possano contribuire alla diffusione del clima positivo, significherebbe esporre i lavoratori al probabile contagio del buon umore e dell'amicizia, che, conseguentemente avrebbero effetti positivi sulla loro salute fisica e sulle performance dell'organizzazione.

Il processo da attivare potrebbe essere semplificato immaginando un contenitore di input posto all'inizio della "catena di funzionamento" della cooperativa, nel quale si trovano i fattori necessari per la sana vitalità dell'organizzazione. Ogni fattore è determinante e richiede, da parte del management, una progettazione dettagliata delle attività previste al proprio interno, e il relativo studio della rete di effetti, sull'individuo e sulla struttura, che esse genererebbero a tutti i livelli dell'impresa.



Il punto di partenza imprescindibile alla base dei processi in tali imprese, rimane la conoscenza approfondita delle persone (centralità) che vi lavorano. Il passo successivo è rappresentato dalla predisposizione di azioni di trasformazione e crescita dei fattori soft (legati alla persona: come la cultura, la motivazione e il know-how) che attiverebbero processi di crescita degli stessi, nonché sviluppo delle relazioni interne ed esterne, della comunicazione, delle modalità di lavoro e delle procedure di controllo dei risultati, giungendo ad output (benessere individuale e organizzativo) altamente caratterizzanti la cooperativa, significativi e vantaggiosi, sia per il singolo e sia per la collettività.

L'ANALISI DEL CLIMA E I DIVERSI APPROCCI

Nonostante vi siano in letteratura moltissimi studi sul clima organizzativo, non si è giunti ad una sua definizione condivisa. Ciò è dovuto alla complessità degli elementi che intervengono nel fenomeno, alla specificità delle situazioni, alle caratteristiche e alla percezione degli individui che operano nel contesto.

Attraverso l'analisi del clima è possibile conoscere, in un preciso momento, la situazione dell'ambiente osservato e di poter prevedere l'incidenza di alcuni elementi del clima su altri. Ciò è ritenuto molto importante nelle imprese cooperative, per loro naturale propensione a perseguire il benessere delle persone.

C'è da considerare però, che, esiste un'ampia gamma di approcci alla valutazione del clima,

Analisi organizzativa

GLI OBIETTIVI PRINCIPALI NELLE COOPERATIVE

con possibili diversi risultati a seconda del core degli elementi vagliati.

Per esempio, nelle teorie strutturali prevarrebbe il peso dei fattori esterni – organigramma, struttura, sistema premiante – come determinanti del comportamento umano, mentre, nelle teorie percettive i fattori interni – le elaborazioni percettive e cognitive della persona e il loro modo di reagire e interpretare i fatti e le azioni sulla base dei significati che assumono per loro – sarebbero considerati più incisivi di quelli legati all'ambiente.

Vanno poi presi in esame, come elementi strutturali del fattore clima, le interazioni tra i vari soggetti e la cultura tipica nel gruppo di riferimento: la motivazione, la soddisfazione per il lavoro svolto in cooperativa, il poter "vivere" determinati valori.

È importante riflettere sul fatto, che, ciò che potrebbe produrre un ambiente di lavoro in cui si "respiri" un clima positivo, in cui le persone si sentano soddisfatte, sostenute e accettate dagli altri è differente, a volte, di significato opposto da quello che potrebbe essere realizzato da organizzazioni non cooperative, centrate sulla prestazione e la competitività.

Il conseguimento di un clima soddisfacente, la concessione di fiducia e il sostegno reciproco dovrebbero rappresentare obiettivi di primaria importanza nelle imprese cooperative proprio per la natura della mission e delle finalità dichiarate precedentemente. Oltretutto, risulta strategico promuovere azioni che siano in grado di comunicare all'esterno il valore generato attraverso i servizi offerti e il ruolo svolto nella società. Nelle cooperative sociali, ad esempio, la ricerca di nuove alleanze e la costruzione di reti tra diversi soggetti economici presenti sul territorio appaiono essere attività determinanti per essere competitivi nel mercato e garantire alcune prestazioni ai cittadini in difficoltà, che, per mancanza di fondi, sarebbero destinate a scomparire.

Dal canto suo, il management dovrebbe, in ogni momento, avere una visione chiara della sua impresa: conoscere come essa sia "vissuta" dai collaboratori, come siano i rapporti tra colleghi, il livello di chiarezza degli obiettivi e come venga percepito lo stile di leadership.

L'IMPORTANZA DEL CHECK-UP

Fare un check-up diagnostico dei principali indicatori del costruito del clima è indispensabile alla direzione cooperativa per individuare interventi ad hoc, che siano in grado di condurre tutti i lavoratori al miglioramento delle loro competenze nonché all'innovazione "sintonica" dell'impresa cooperativa.

È da tempo convinzione diffusa nella collettività che lo stress risulti dannoso per la salute, sappiamo, anche, che la fiducia sia una componente importante nella società come all'interno di qualsiasi impresa. Oggi, però, la presenza di essa è diventata vitale. È stato dimostrato da esperimenti condotti per verificare il ruolo e la produzione di ossitocina, che la fiducia è in grado di condizionare le relazioni sociali e le dinamiche di avvicinamento e allontanamento dagli altri individui. Risulta, pertanto, vantaggioso riuscire a determinare regolarmente la produzione di fiducia, prevedendone gli effetti sui lavoratori e sull'organizzazione.

Le analisi condotte hanno dimostrato che l'esperienza della cooperazione reciproca provoca sistematicamente lo stimolo dei centri di gratificazione del cervello. Pertanto, le osservazioni suggeriscono che tale gratificazione incoraggi la reciprocità e la mutualità nell'individuo contrastando la tentazione a mettere in atto comportamenti egoistici.

CONCLUSIONI

Possiamo, quindi, concludere sostenendo che la ripresa economica di molte imprese cooperative, potrebbe ripartire in modo più equo e a misura d'uomo, scommettendo sul commitment delle persone, sul potere che genera la fiducia e la coesione nei gruppi. Solo allora, il centro di "comando" della crescita e dello sviluppo del nuovo modello cooperativo potrà essere la risorsa umana. In questa logica, i lavoratori si sentiranno motivati ad affrontare qualsiasi sacrificio e il cambiamento non genererà ansia eccessiva.

L'impresa cooperativa presenta le maggiori potenzialità per sperimentare quotidianamente la gratificazione di esperienze di condivisione. Migliorare il clima organizzativo, potrebbe rendere più felici le persone, più longeve e in salute, determinando la riduzione dei tempi di esecuzione del lavoro, i costi di produzione, gli infortuni e le assenze dovute allo stress. Questa, sembra essere una strategia efficace e duratura nel tempo, nonché pienamente in sintonia con le direttive e i suggerimenti della Comunità Europea in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

In conclusione, si propone al management cooperativo di raccogliere una nuova sfida: puntare al successo al consolidamento della reputazione e al miglioramento progressivo dell'efficienza dell'impresa, focalizzandosi sul benessere dei lavoratori e sulla qualità della vita nell'organizzazione.