

■ di *Stefania Marcozzi*
e *Mario Mazzoleni*

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

Il benessere organizzativo come opportunità per la gestione della cooperativa

**LIMITI
DEL MODELLO
CAPITALISTICO**

Dal 2008 assistiamo al brusco crollo della cultura della finanza e al declino di un modello capitalistico che era insegnato nelle più famose università di economia del globo. I gravi errori di valutazione degli economisti appartenenti alla cosiddetta scuola "neoliberista" e la sovra valutazione delle politiche ad essa correlate hanno portato il sistema economico e sociale mondiale vicino al crollo. La ricerca delle "cause" che hanno portato a tale situazione permanente nel tempo ha condotto sul banco degli imputati, oltre che le teorie sopra richiamate, l'effetto perverso di una mancanza di esercizio dei controlli preventivi e successivi sul funzionamento dei mercati, la sopra valutazione della capacità dell'essere umano di innovare e di consumare senza intaccare le "riserve naturali".

A fianco di queste sottolineature critiche sul recente passato, si è fatta strada anche la proposta di "nuovi percorsi" di crescita, di sviluppo, di consolidamento (sulla base di "agende" differenziate della politica). Tali percorsi hanno in comune alcuni punti: tra questi ciò che spicca come elemento catalizzatore di tutti gli sforzi di rilancio appare la volontà di rimettere al centro del futuro (sia dal punto di vista economico sia dal punto di vista sociale) la persona.

La reazione immediata dei principali media è stata una campagna promozionale a favore di un nuovo modello economico finanziario più adatto all'uomo e al conseguimento del proprio benessere, tuttavia ciò non è ancora sfociato in progetti operativi.

In questa fase, di passaggio, fare affidamento sull'esperienza e sulla possibilità di studiare approcci al mercato che abbiano saputo realizzare risultati importanti con continuità, sapendo governare i vari cicli dell'economia, rappresenta una grande opportunità per provare a proporre modelli aziendali e sociali in grado di cogliere il profondo significato della sfida che stiamo vivendo.

Da questo punto di vista appare sempre di grande stimolo il richiamo alla metafora del calabrone che viene utilizzata quando si vuole descrivere la capacità dell'impresa cooperativa di "volare" nei mercati (e nei diversi mercati che in varie parti del globo vedono le cooperative presenti ed attive) malgrado, proprio come succede per il calabrone con riferimento alle leggi della "fisica", le leggi della "fisica economica" non riconoscono in questa forma societaria le caratteristiche adatte né alla presenza, né alla sopravvivenza, neppure, al perdurare nel tempo.

**POTENZIALITÀ
DEL MODELLO
NON FOR PROFIT**

Oggi appare importante cercare di cogliere gli insegnamenti del suddetto calabrone provando a riconoscerne le caratteristiche in modo da valutarne le potenzialità anche al di fuori di contesti istituzionali di tipo mutualistico e non for profit.

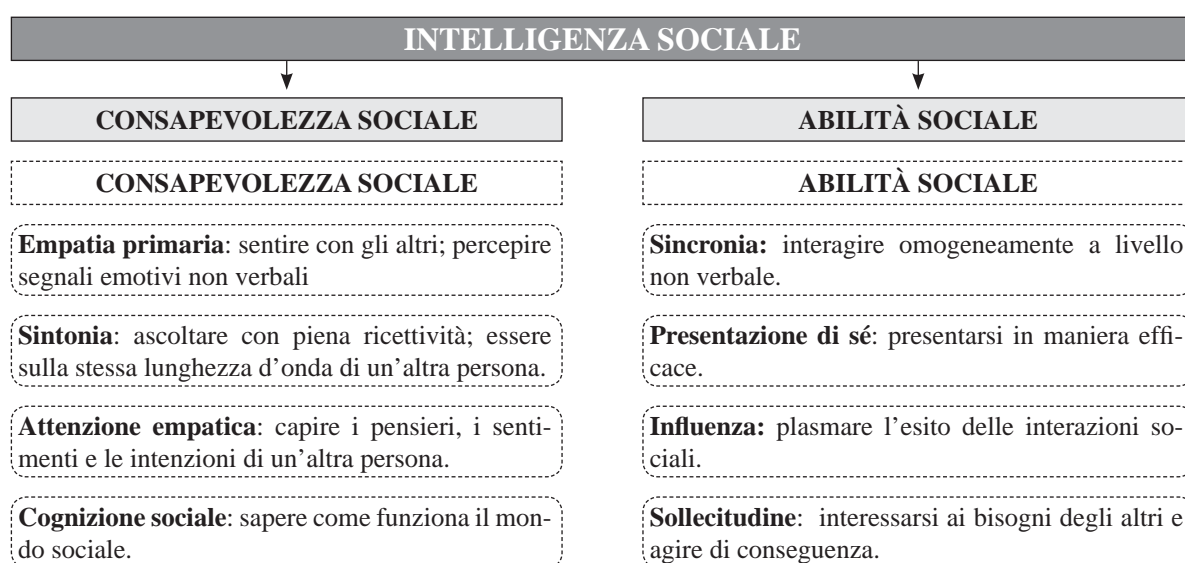
Tra le varie esperienze che il sistema cooperativo ha saputo sviluppare e che risponde appieno alla ricerca di modalità attraverso le quali la "centralità" della persona viene ad essere realizzata, quella che immediatamente appare come la più efficace e la più direttamente collegata alla capacità di questa impresa di "generare valore" troviamo il richiamo continuo alla volontà di coinvolgere i soci e i dipendenti nelle attività dell'impresa con il dichiarato obiettivo di superare sia il rischio dell'anomia (la mancanza della consapevolezza del proprio contributo nell'attività aziendale), sia la mancanza di attenzione alla soddisfazione delle fondamentali esigenze che si collegano all'attività lavorativa.

L'idea che sembra affermarsi come strategia migliore per affrontare la situazione e competere efficacemente nel mondo globalizzato è offrire alle nuove generazioni di risorse umane da impiegare nelle cooperative un bagaglio di competenze tecniche e relazionali adeguato, da poter disporre in un contesto efficiente e meritocratico, in cui si ha piena coscienza del valore generato da un clima positivo e da un management che intende il

Analisi organizzativa

benessere organizzativo come un'opportunità per generare innovazioni sia di processo produttivo che relazionale.

A fianco, quindi, degli strumenti collegati alle sfide della partecipazione, oltre all'esigenza di un forte presidio delle attività di comunicazione interna e a quelli che permettono ad ogni membro dell'impresa cooperativa di essere in grado di condividere il percorso strategico, nonché di partecipare consapevolmente alla realizzazione delle linee operative della propria realtà aziendale, appare importante per queste imprese (e sicuramente interessante da analizzare e comprendere per tutto il mondo aziendale) il tema legato alle riflessioni sul cosiddetto "benessere organizzativo", ossia alle attività che si pongono in essere per migliorare continuamente la qualità di vita di tutti i lavoratori. soci e non, durante l'esperienza lavorativa, monitorando, quindi, le aspettative soddisfatte e rimaste da realizzare, le situazioni ostative o a supporto dell'essere attori protagonisti nella vita aziendale.



Fonte: nostro adattamento D. Goleman Intelligenza Sociale pag. 91 Quarta edizione BUR Psicologia e Società dicembre 2010.

APPROCCIO AL BENESSERE ORGANIZZATIVO COME STILE DI LEADERSHIP

L'approccio al benessere organizzativo come stile di leadership della cooperativa presuppone alla base lo sviluppo di una competenza imprescindibile all'interno della governance: lo sviluppo dell'intelligenza sociale. Tale capacità è definita dallo psicologo californiano Daniel Goleman, come modello che integra il concetto di «intelligenza emotiva». L'intelligenza sociale è suddivisa in due grandi categorie: la consapevolezza sociale, ciò che percepiamo a proposito degli altri, e l'abilità sociale, ovvero il modo in cui sfruttiamo tale competenza

Provando a sviluppare sinteticamente la riflessione tra soddisfazione (di chi lavora) ed effetti sulla capacità di generare valore per l'impresa, appare importante sottolineare come l'idea che le motivazioni intrinseche al "fare" possano essere solo parzialmente sostenute da spinte di natura monetaria, mentre il riconoscere un "significato" alle cose che si fanno rende assai più motivante il "fare stesso". Da questo punto di vista anche durante il periodo di grande successo delle politiche "motivazionali" legate ai sistemi incentivanti, sono state numerose le ricerche che hanno dimostrato come l'incremento anche sostenuto in campo retributivo, difficilmente si associava ad un trend analogo nella soddisfazione che i lavoratori provavano migliorando la propria posizione nell'ambito aziendale.

Al contrario appare ormai consolidata l'idea che la soddisfazione al lavoro aumenta con:

- a) La qualità delle relazioni sul lavoro (fiducia);
- b) La percezione di controllo sul proprio lavoro (autonomia);
- c) L'opportunità di esprimere la propria capacità e di dispiegare il proprio talento (valorizzazione di sé);
- d) La varietà e percezione di utilità dei compiti svolti (importanza della propria identità all'interno delle strutture organizzative).

Analisi organizzativa

Il salario, gli incentivi, la carriera, contano certamente, ma solo se adeguatamente accompagnati da un'attenzione ai bisogni di relazione, di autonomia, di auto ed espressione connessi a motivazioni intrinseche.

Gli studi sulla "cittadinanza organizzativa" cioè la capacità di cooperare con gli altri e con l'organizzazione in cui si lavora in modi che non siano strettamente connessi (o esclusivamente connessi) ai compiti assegnati, hanno da tempo dimostrato che i lavoratori in grado di esprimere meglio le proprie capacità e di contribuire meglio al funzionamento dell'impresa sono quelli più "soddisfatti" dal proprio essere parte attiva delle organizzazioni. Questa soddisfazione si traduce in:

- a) Migliore clima aziendale e disponibilità alla collaborazione tra persone;
- b) Maggiore tensione al problem solving;
- c) Valorizzazione dell'effetto "esperienza" correlato alla minore mobilità lavorativa dei dipendenti;
- d) Minore assenteismo e maggiore responsabilità nei confronti dell'istituzione;
- e) Relazione diretta tra benessere dei lavoratori e attenzione alle esigenze dei clienti (a loro volta visti come persone a cui riconoscere un ruolo centrale nel perseguimento delle finalità aziendali).

Tali modalità di operare si riscontrano frequentemente nelle imprese cooperative anche quelle a maggiore complessità, produttiva o di mercato e sono naturalmente collegate sia alla volontà di porre al centro dell'operare di queste aziende la "persona" sia alle conseguenze dirette del sostegno e dell'affermazione delle logiche e modalità, e degli strumenti della partecipazione.

Tornando al tema del Benessere Organizzativo come modo (non esclusivo) attraverso il quale sostenere un efficace modello di coinvolgimento dei dipendenti/soci possiamo sottolineare come la volontà di realizzare quello che è l'assunto di base di questo approccio ossia "la capacità di un'organizzazione di realizzare e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psichico e sociale dei lavoratori creando una relazione positiva tra le persone e l'organizzazione" si richieda un continuo monitoraggio delle condizioni di partecipazione e coinvolgimento al lavoro degli occupati e della loro convinzione di essere parte attiva in tutti i processi aziendali.

Collegando questo richiamo alle esigenze di continuo monitoraggio appaiono nell'ambito dell'approccio al benessere organizzativo, una volta di più utili le abilità descritte da Goleman, che indicano due diverse vie: una bassa e una alta. La sincronia e l'empatia primaria sarebbero qualità tipiche della via bassa, mentre l'attenzione empatica e l'influenza personale collegherebbero la via alta e con quella bassa. Tali capacità sono misurabili e quindi valutabili attraverso numerosi test e tabelle.

Le esperienze delle imprese cooperative che, coerentemente con il proprio DNA, adottano un modello di gestione centrato sul benessere, sottolineano le positive ricadute di questo approccio, poiché dimostrano un'apertura, attraverso metodi multidisciplinari (oggi determinanti per creare relazioni), idonei a capire: i bisogni emergenti e dare prontamente risposte concrete; la capacità di presidio delle condizioni di lavoro; la capacità di realizzare la partecipative di tutti e il conseguente avvio di un circolo virtuoso: partecipazione – coinvolgimento – responsabilizzazione - efficienza - soddisfazione.

Naturalmente, l'esperienza di queste aziende dimostra come l'adottare un modello gestionale e una leadership fondata sul "benessere organizzativo" significa aprirsi al nuovo, mettendosi sistematicamente in ascolto della propria organizzazione (e quindi in discussione), vuol dire essere in grado di affrontare esperienze diverse, ma anche accogliere sacrifici con passione, con la convinzione di essere in grado di poter trasformare una difficoltà in un'opportunità che diventi elemento di successo nel sistema.

Sulla base di quanto esposto, si può affermare che nell'impresa cooperativa la coerenza ai propri valori istituzionali, il pieno rispetto dei principi guida e la volontà di affermare la propria mission conducano necessariamente ad attribuire valore al tema del benessere organizzativo e dimostrino una "anomala" capacità di generare "volare" pur in presenza di difficoltà a sostenere le prerogative aziendali nel lungo periodo e in condizioni di grande complessità ambientale come le attuali.

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER INTERNI E GLI EFFETTI SULLA ORGANIZZAZIONE