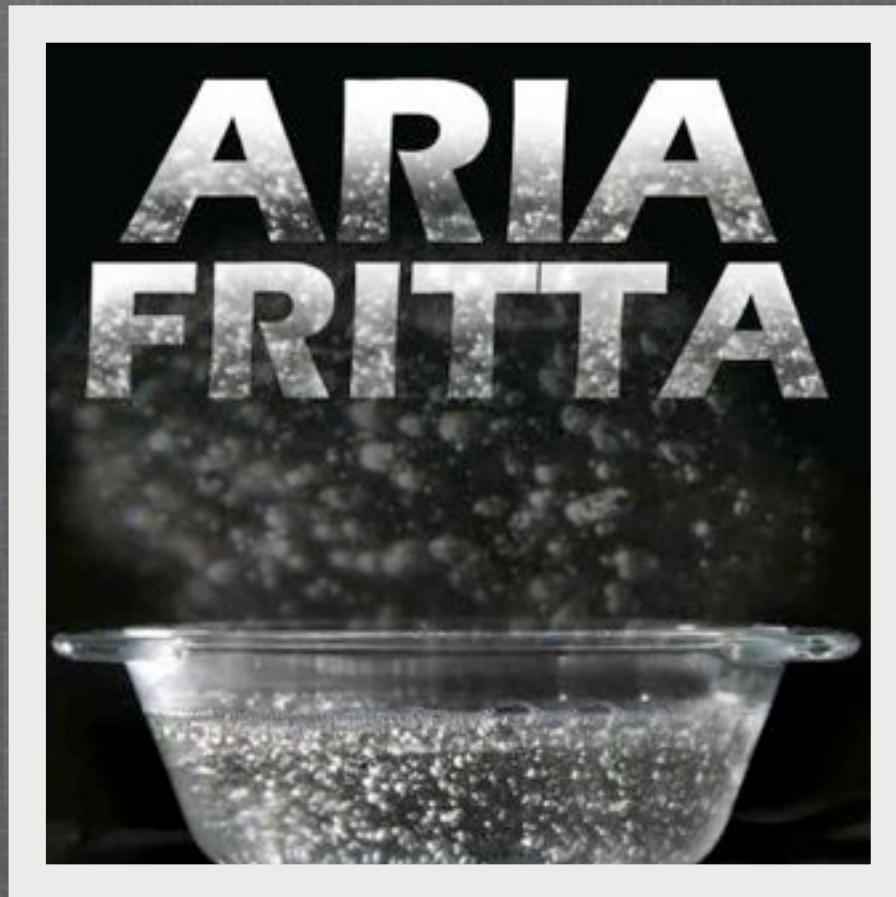


# IL BENESSERE ORGANIZZATIVO TRA TEORIA E REALTA': IL VALORE DELLE RISORSE UMANE NELLE ORGANIZZAZIONI

Dott. Nicola Donti  
[nicoladonti@interfree.it](mailto:nicoladonti@interfree.it)

**CLIMA ORGANIZZATIVO  
COMUNICAZIONE  
RISORSE UMANE**



Dott. Nicola Donti AUSL n.2



# ATTENZIONE ALL'ARIA CHE RESPIRIAMO...







L'ultima cosa di cui si accorgono i pesci rossi è dell'acqua in cui nuotano...



# MISURARE L'ARIA...



ATTRAVERSO IL CAPITALE  
INTANGIBILE, ma come?



# Qual è l'errore del pensiero formalizzante e quantificatore che ha dominato le scienze?

non quello di essere un pensiero formalizzante e quantificatore, e neppure quello di mettere tra parentesi ciò che non è quantificabile e formalizzabile.

sta invece nel fatto che questo pensiero sia arrivato a credere che ciò che non fosse quantificabile e formalizzabile non esistesse!



“Come il mondo fisico degli arcobaleni, del tuono e delle stelle, non era conosciuto nei secoli prima dell’avvento della moderna fisica e astronomia, così anche gli aspetti più elusivi e complessi della mente umana non sono oggi conosciuti, nonostante l’impressionante tecnologia che abbiamo a disposizione. Possiamo concederci d’ignorare il ruolo delle emozioni, della speranza, della volontà di vivere, della potenza del calore e del contatto umano, solo perché sono così difficili ad investigare scientificamente e la nostra ignoranza è così schiacciante? Io non sono certo di potermelo concedere”

*David Felten, neurobiologo dell’Università di Rochester*



# L'ARIA è SATURA DI...

Scienza  
Coscienza

E.B.M.

Deontologia  
Etica  
Bioetica

Farmacoeconomia



Perizia  
Prudenza  
Diligenza

Economia sanitaria  
Aziende sanitarie  
Budget

Leggi:  
Finanziarie  
Privacy  
ecc.

Medicina  
Difensiva

Burocrazia





# E CI STIAMO FACENDO L'ABITUDINE

“... IL SOLO VERO CANCRO CHE IO CONOSCA!”  
(T. TERZANI)



L'ESEMPIO DELLA  
RANA IN BURNOUT!



## IL CAPITALE INTANGIBILE

*Quale tipo di qualità del servizio potrà mai essere rilevata in una struttura sanitaria dove il **burnout** è diffuso tra gli operatori? Eppure questo dato è sistematicamente escluso dai rapporti che conducono alle certificazioni che conducono alle certificazioni di qualità. Come se, ciò che accade agli operatori, non avesse alcuna ripercussione nella relazione con gli utenti (V. Masini 2005)*



## IL CAPITALE INTANGIBILE

*È risaputo che le azioni organizzative orientate verso lo sviluppo degli stili relazionali “dell’appartenenza” e della “fidelizzazione” degli operatori sono una componente fondamentale nel processo di creazione del valore.*



*Non a caso, il management delle aziende sanitarie che riesca a capitalizzare la soddisfazione e la fedeltà del proprio personale, raggiunge con più facilità degli elevati livelli di qualità del servizio e dei più bassi livelli di costo (Cantone L.A.N. 1996)*



## IL CAPITALE INTANGIBILE



*Il primo vero confronto di “mercato” per un’azienda sanitaria è quindi con il suo **personale interno**, prima ancora che con il suo utente, cliente esterno per antonomasia, ovvero il paziente: creando **fiducia** e favorendo la **partecipazione** e il **coinvolgimento** è possibile aumentare il livello di soddisfazione lavorativa del cliente interno, sia esso il medico o l’infermiera e, ciò, conseguentemente, fa aumentare il livello di soddisfazione dei clienti esterni.*

## IL CAPITALE INTANGIBILE



*Da uno studio scandinavo è emerso che, in sanità, la **componente materiale, tangibile**, rappresenta solo il **15%** dell'intero patrimonio aziendale (G. P. Bonani 2002) mentre la componente non materiale, **intangibile**, ne rappresenta l'**85%**. Non resta che ammettere che il bilancio contabile non è rappresentativo del reale valore delle aziende e questo vale anche per le aziende sanitarie*





QUANTO  
VALE ?

“Loro possono perché  
credono di potere”

## IL CAPITALE INTANGIBILE

Virgilio

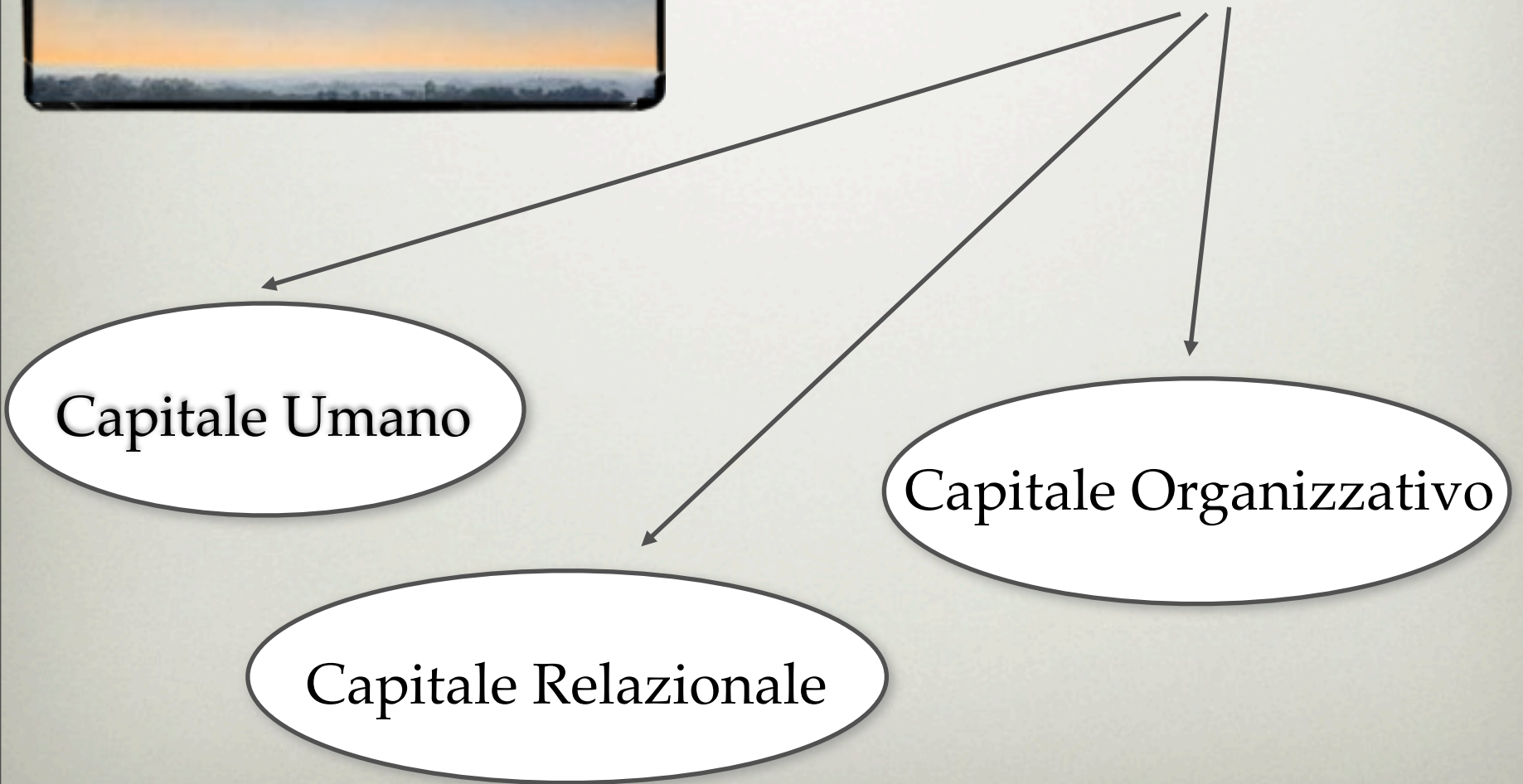


*Il reale valore di un'azienda è formato anche dalle risorse “intangibili”, ovvero da tutti quei fattori, non strettamente economici, capaci però di generare un enorme potenziale di valore. Quei fattori sono i **talenti**, il **know-how** e le **conoscenze dei professionisti**, l'efficienza dei **sistemi di gestione e di sviluppo**, la qualità delle **relazioni** con gli utenti e i clienti interni ed esterni, il tipo di **cultura aziendale e manageriale**, la capacità di **valorizzare le risorse umane** e la capacità di **capitalizzare il patrimonio più prezioso, quello della conoscenza***



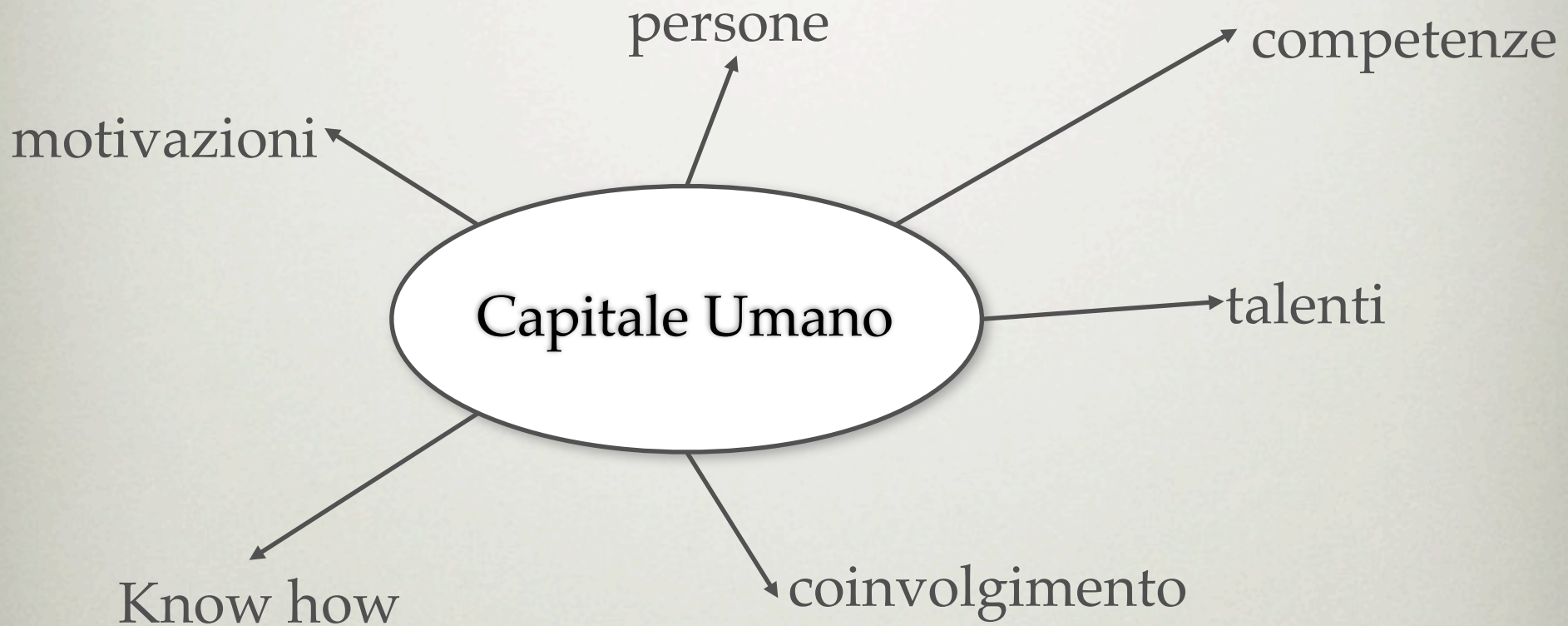


## IL CAPITALE INTANGIBILE



### 3. IL CAPITALE INTANGIBILE

---





### 3. IL CAPITALE INTANGIBILE



### 3. IL CAPITALE INTANGIBILE





## Riassumendo:

*Cosa c'è alla base di tutte le organizzazioni? “Sicuramente le **persone**, vale a dire il **Capitale Umano**, costituito dall'insieme delle capacità, competenze, delle motivazioni e dello spirito d'iniziativa che rappresentano il requisito necessario per la realizzazione e lo sviluppo di un'azienda” (F. D'Egidio 2004).*

***Tuttavia, le persone, da sole non sono sufficienti.***

*Per creare un gruppo di lavoro che non sia solo la somma delle specialità e delle competenze di ciascuno, occorre che le persone costruiscano una serie di relazioni e di legami basati sulla fiducia e sul riconoscimento reciproco: vale a dire il **Capitale Relazionale** che dipende dalla **qualità delle relazioni** che le persone sono state in grado di realizzare.*

***Tuttavia, le componenti umane e relazionali, senza una componente organizzativa, non sono ancora sufficienti, da sole, a creare e mantenere nel tempo un sistema di valore.***

*Il **Capitale Organizzativo** che comprende le strategie, la **leadership**, la cultura aziendale, le prassi e le procedure, viene così a completare l'insieme delle parti che formano il Capitale Intangibile di un'azienda*

QUINDI:



*Fondamentale, ai fini del raggiungimento di prestazioni eccellenti da parte del personale, diventa la profusione **dell'entusiasmo**, dell'**impegno**, della **creatività**, tutte qualità che le aziende sanitarie possono “conquistarsi” con la **partecipazione** e il **coinvolgimento**. In ultima analisi, sono proprio i professionisti che scelgono di partecipare e che volontariamente s'impegnano a creare un'azienda sanitaria vincente.*



## I PRESUPPOSTI:

*La più importante risorsa di un'azienda  
o di un'organizzazione sono le persone  
che ci lavorano*

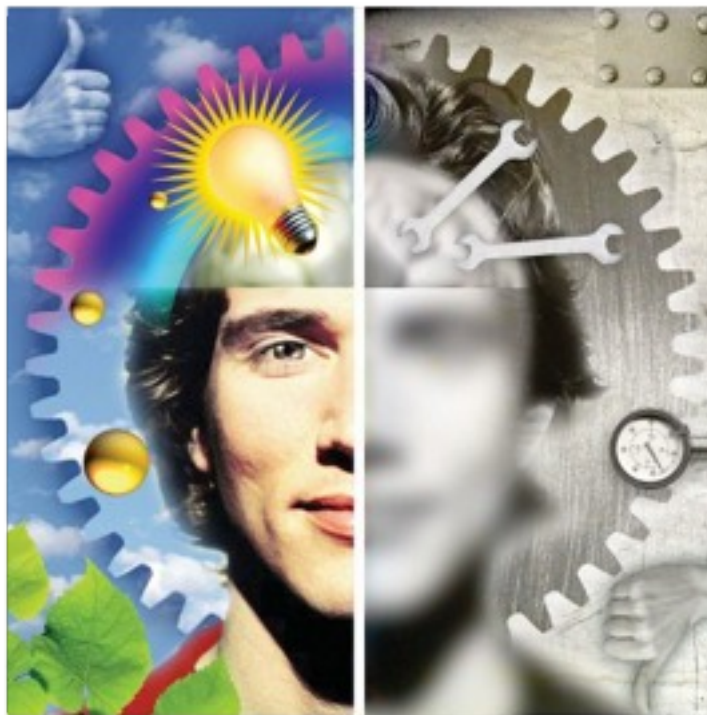
*(Stephen Convey, I sette pilastri del successo)*



**LAVORO DI GRUPPO**

## I PRESUPPOSTI:

*Le più importanti risorse di una persona sono i suoi talenti, le sue qualità e le sue capacità: intelligenza, impegno, dedizione, affidabilità, creatività, invenzione, flessibilità ecc.*





**I PRESUPPOSTI:**

## *PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO*





# POTERE = Controllo & Efficienza

“Il lavoro di uccidere con il gas da cinquemila a seimila persone in ventiquattro ore esigeva il massimo di efficienza. nessun gesto inutile, nessun attrito, niente complicazioni, niente accumulo. Arrivavamo e, tempo 2 ore, erano già morti”

Ma lei, nella sua posizione non poteva far cessare quelle nudità, quelle frustate, quegli orrori dei recinti da bestiame?

“No, no, no! Questo era il sistema. l'aveva escogitato Wirth. Funzionava. E dal momento che funzionava era  
**IRREVERSIBILE**



# ALCUNE CONSEGUENZE:

- ✦ ATROFIZZAZIONE DEI SENTIMENTI
- ✦ PENSIERO A BREVE SCADENZA
- ✦ DIFFUSA INSENSATEZZA
- ✦ CRESCITA QUANTITATIVA
- ✦ SCADIMENTO QUALITATIVO
- ✦ OMOLOGAZIONE
- ✦ SEMPLIFICAZIONE DELLA REALTA'
- ✦ SICUREZZA
- ✦ DERESPONSABILIZZAZIONE
- ✦ RIDUZIONE DELL'AUTONOMIA INDIVIDUALE



## *LA BANALITA' DEL MALE*

*“Le idee semplici, o semplificate al di là di quanto possano esserlo, appaiono comode perchè non danno problemi, perchè si depositano tranquillamente nella fanghiglia in fondo alla mente, dopo aver dissolto ogni tensione e ogni complicazione, nonostante l'avvertimento di Einstein: “tutto dovrebbe essere semplice come può esserlo, ma non di più...”*

*J. Hillman*



**I PRESUPPOSTI:**

## *LEADING BY VALUE*





“Una sola cosa ci  
chiede il bambino:

AIUTAMI A FARE DA  
SOLO!”

M. Montessori



# I Magnet Hospital

Promuovono la qualità assistenziale in un ambiente che sostiene lo sviluppo della pratica professionale.



Identificano l'eccellenza nell'offerta di assistenza.

Forniscono un meccanismo per la diffusione della "Best practice" nei servizi sanitari.

# Le forze del magnetismo

- Qualità della leadership
- Struttura organizzativa orizzontale
- Stile manageriale partecipativo
- Politiche e programmi del personale
- Modelli di assistenza professionali
- Qualità dell'assistenza offerta
- Miglioramento della qualità
- Consulenze e risorse
- Autonomia





# I Risultati

- Forte supporto organizzativo per la valorizzazione dello sviluppo professionale
- Elevati livelli di responsabilità
- Migliore qualità del percepito e delle relazioni tra professionisti
- Forte relazione tra livello di autonomia e grado di soddisfazione dal lavoro
- Dirigenti orientati verso le persone, visibili e responsabili con leadership orientata al supporto e alla collaborazione
- Migliori livelli di controllo percepito sulla pratica.
- Livelli di mortalità più bassi
- Aumento del livello di soddisfazione delle persone assistite
- Minor turn over e assenteismo

# I Benefici

- Maggior riconoscimento dalla comunità
- Migliori risultati per le persone assistite
- Maggiore riconoscimento del contributo professionale nei risultati raggiunti.
- Maggiore competitività di mercato
- Migliore reclutamento e mantenimento del personale.
- Relazioni di collaborazione positive rinforzate
- Arricchimento di soddisfazione e produttività





**Gli elementi chiave che concorrono nella costruzione e nell'evoluzione di un efficace ambiente di lavoro sono 7:**

1. OBIETTIVO

***VARIABILI DI TIPO STRUTTURALE***

2. METODO

3. RUOLO



4. LEADERSHIP

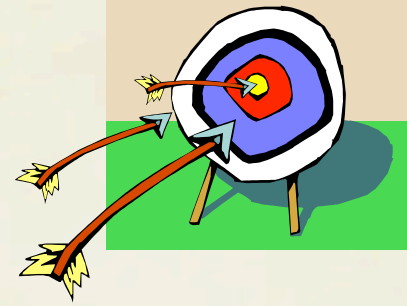
5. COMUNICAZIONE

6. CLIMA

***VARIABILI DI TIPO PROCESSUALE***

7. SVILUPPO

## 1. OBIETTIVO




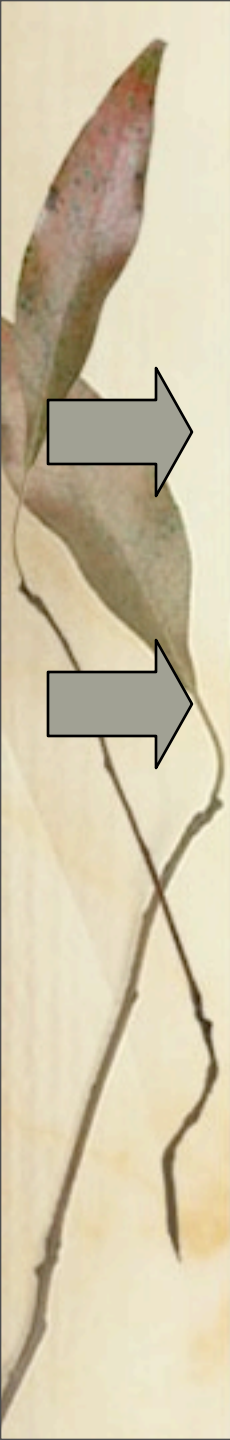
Nessun gruppo di lavoro può essere efficace se l'obiettivo che deve raggiungere non è chiaro e ampiamente condiviso dai suoi membri.

L'obiettivo di un gruppo di lavoro efficace deve essere definito in termini di risultato, costruito su dati osservabili e risorse disponibili, espresso in termini chiari, chiarito e articolato in compiti, e infine valutabile.


Un obiettivo chiaro e ben esplicitato contribuisce a consolidare la coesione e il senso di appartenenza al gruppo da parte dei suoi componenti e contemporaneamente contribuisce a definire in maniera chiara il rapporto con l'organizzazione, quindi il clima interno.



## 2. METODO




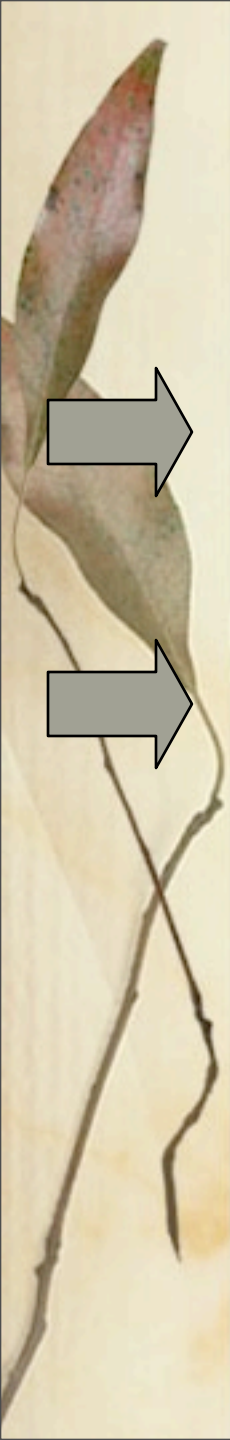
Il metodo assume per il gruppo una duplice accezione: da una parte stabilisce i principi, i criteri e le norme che orientano l'attività del gruppo, dall'altra richiama le modalità di organizzazione e strutturazione efficace dell'attività stessa.




Un buon metodo di lavoro dà sicurezza al gruppo e permette un miglior utilizzo nell'uso e nella gestione delle risorse disponibili.



### 3. RUOLO



Il ruolo rappresenta la parte assegnata a ciascun membro del gruppo in funzione del riconoscimento delle sue competenze e capacità; esso racchiude poi anche l'insieme dei comportamenti che ci si attende da chi occupa una certa posizione all'interno del gruppo stesso.



Fondamentale per un efficace sistema di ruoli è la qualità della comunicazione interna al gruppo stesso perché un suo corretto funzionamento permette che si realizzi corrispondenza tra attese e richieste dei singoli e prestazioni e comportamenti del gruppo.







## 4. LEADERSHIP



La leadership è la variabile di snodo tra le variabili di tipo strutturale, quali obiettivo, metodo e ruoli, e variabili di tipo processuale, quali clima, comunicazione e sviluppo.

Il leader si definisce in primo luogo come un professionista di relazioni, anche se non esiste "il buon leader" per antonomasia, ma piuttosto si dovrebbero definire delle funzioni di leadership efficacemente svolte e ruoli di leader ben negoziati e definiti.

E' inoltre importante che la funzione di leadership sia quanto più possibile circolare e diffusa a seconda degli obiettivi e dei compiti del gruppo nelle diverse occasioni.

Questo significa che esisterà un leader istituzionale, che è quello individuato dall'organizzazione e che avrà la responsabilità e l'autorità del ruolo formalmente affidatogli, ma che proprio grazie ad essi, questo leader avrà la facoltà di scegliere i leader situazionali di volta in volta più idonei al perseguimento degli obiettivi del gruppo stesso.

Dunque egli avrà il compito di individuare, sulla base della conoscenza delle competenze degli altri membri del gruppo, quelle persone che di volta saranno più idonei ad affiancarlo e a cui potranno essere delegati compiti e funzioni necessari per il buon funzionamento del gruppo stesso.



## 5. COMUNICAZIONE

Il concetto di comunicazione comporta in ogni caso la presenza di un'interazione tra soggetti diversi: si tratta in altri termini di una attività che presuppone un certo grado di cooperazione.

Ogni processo comunicativo avviene in entrambe le direzioni e, secondo alcuni, non si può parlare di comunicazione là dove il flusso di segni e di informazioni sia unidirezionale.

Se un soggetto può parlare a molti senza la necessità di ascoltare, siamo in presenza di una semplice trasmissione di segni o informazioni.



# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

---

La tradizionale distinzione tra comunicazione  
**interna**, comunicazione **esterna** e  
comunicazione **di prodotto** è superata da una  
più funzionale concezione di  
**COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA**

# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

---

*“La comunicazione organizzativa è 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 nell’ambiente”*

*(Emanuele Invernizzi)*



# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

---

Definizione e  
Caratteristiche

Nella Comunicazione Organizzativa  
le relazioni si realizzano all'interno  
del **contesto lavorativo** e incidono  
sull'intera organizzazione aziendale.

# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

---

Definizione e Caratteristiche

**La Comunicazione  
Organizzativa viene  
definita:**

- **Funzionale** (ambito operativo)
- **Strategica** (mission aziendale)



# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

---

## Definizione e Caratteristiche

La Comunicazione Organizzativa  
è quell'insieme di attività poste in  
essere per:

- Realizzare una base comune di conoscenza
- Sviluppare tutte le potenzialità dell'organizzazione

# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

---

Definizione e Caratteristiche

Per il successo della Comunicazione  
Organizzativa sono indispensabili:

- Una buona organizzazione delle informazioni
- Un clima aziendale positivo



# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

---

Definizione e Caratteristiche

## **Si parla di Comunicazione Integrata per indicare :**

- Il collegamento funzionale tra Comunicazione  
Interna e  
Comunicazione Esterna
- Il contemporaneo utilizzo di più strumenti/canali

# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

---

Definizione

**Si parla di Comunicazione  
Aziendale per indicare:**

L'insieme di tutte le comunicazioni che caratterizzano l'organizzazione per stile, linguaggio e capacità relazionale.



# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

---

## LA COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

SETTORE PRIVATO

SETTORE PUBBLICO

VALORE STRATEGICO

DA MERO STRUMENTO A CRITERIO  
DI ORGANIZZAZIONE

È dentro il processo decisionale  
che individua le politiche e le  
strategie aziendali

È elemento di  
qualificazione  
del servizio

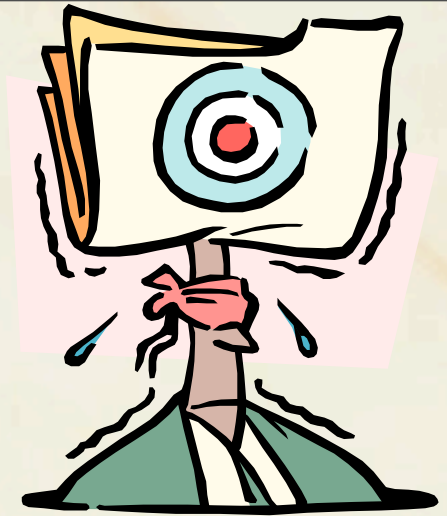
“IL VERO SIGNORE È COME UN ARCIERE: SE  
MANCA IL BERSAGLIO NE CERCA LA CAUSA IN  
SE STESSO!”



CONFUCIO



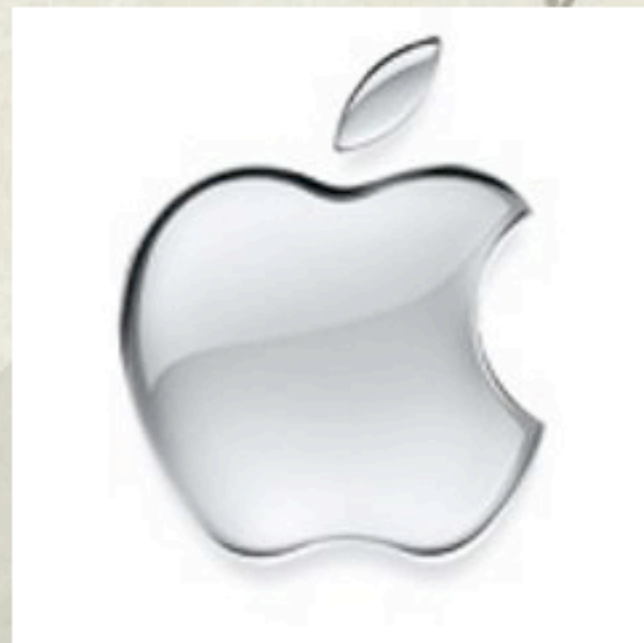
## 6. CLIMA



Il clima consiste nell'insieme degli elementi, delle opinioni, delle percezioni dei singoli membri rispetto alla qualità dell'ambiente del gruppo e della sua atmosfera.

Una buona percezione del clima si attua quando c'è un giusto sostegno e calore nel gruppo, i ruoli dei singoli sono riconosciuti e valorizzati, la comunicazione è aperta, chiara e fornisce feedback accettabili sui comportamenti delle persone e sui risultati conseguiti dal gruppo.

Una leadership partecipativa e gli obiettivi opportunamente calibrati alle capacità del gruppo sono tra i fattori che maggiormente influenzano il clima.



*Ministero della Pubblica Istruzione*

ARPA  
umbria



Casa circondariale



Istituto Zooprofilattico  
Sperimentale  
Umbria e Marche



# *Cosa hanno in comune?*

Sono tutte **ORGANIZZAZIONI**, ovvero sistemi complessi

orientati al raggiungimento di un obiettivo (*mission*) mediante il **coordinamento** razionale di un certo numero di *persone* con definite *responsabilità*, *autorità* ed *interrelazioni* e di *mezzi* (macchine, attrezzature, risorse economiche) regolati da *norme* e *procedure* inseriti in un *ambiente fisico, sociale, economico e politico*.

## Fenomeno = Manifestazione della realtà

Pensare alle organizzazioni come entità a se stanti, è concettualmente improprio, in primo luogo, perché fa dimenticare che ad agire sono gli individui e i gruppi

Poiché le organizzazioni sono (anche) “un carico di lavoro mentale, una richiesta di esibire comportamenti adeguati alla situazione”, è necessario guardare le organizzazioni come una rete di processi relazionali, condotti da individui e gruppi, aventi ad oggetto le modalità di condivisione delle regole che disciplinano le dinamiche di relazione tra gruppi e soggetti, da un lato, e elementi fisici, dall'altro (Depolo, 1998).

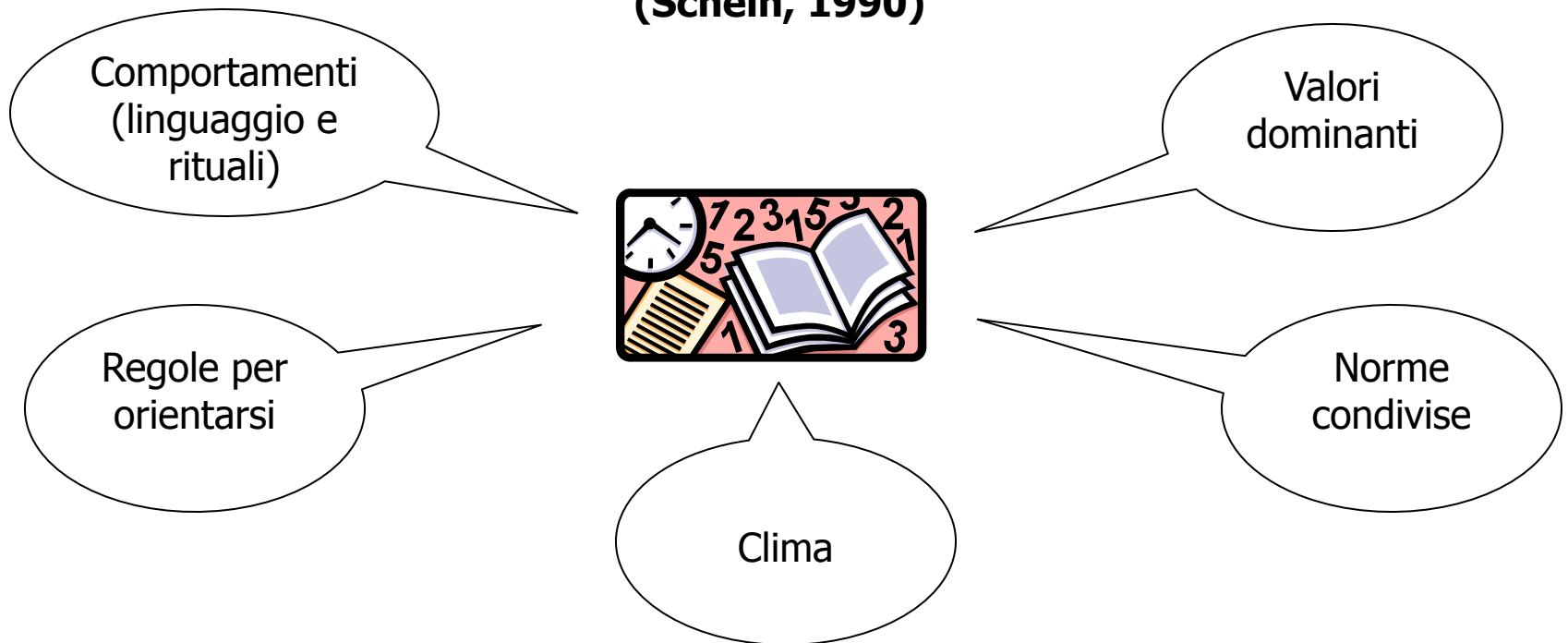
Un'organizzazione, dunque, “non è un a priori, ma è frutto della convergenza di bisogni, desideri e opzioni diverse, negoziabili nelle differenti culture e utilizzabili per speranze diverse” (Spaltro, 1990).



# LE CULTURE DELL'ORGANIZZAZIONE

**LA CULTURA È UN INSIEME DI ASSUNTI DI BASE, INVENTATI SCOPERTI O SVILUPPATI DAI MEMBRI DI UNA ORGANIZZAZIONE PER AFFRONTARE PROBLEMI DI ADATTAMENTO ESTERNO O DI INTEGRAZIONE INTERNA CHE SI È DIMOSTRATO COSÌ FUNZIONALE DA ESSERE CONSIDERATO VALIDO E, CONSEGUENTEMENTE, DA ESSERE INDICATO AI NUOVI MEMBRI COME IL MODO CORRETTO DI PERCEPIRE, DI PENSARE, DI SENTIRE IN RELAZIONE A QUEI PROBLEMI**

**(Schein, 1990)**



# Schein individua tre differenti livelli che denotano la cultura nelle organizzazioni:

## 1. Gli artefatti:

- elementi facilmente visibili
- ma difficilmente interpretabili
- che descrivono cos'è una organizzazione
- senza spiegare perché è così

## 2. I valori dichiarati: ovvero le giustificazioni fornite ai comportamenti ed agli artefatti osservati, in funzione di:

- strategie
- obiettivi
- filosofie

## 3. Gli assunti taciti condivisi, ovvero:

- i modi di pensare e di agire dell'organizzazione
- l'inconscio che l'organizzazione ha sedimentato nel corso della sua storia



## FUNZIONI (Robbins, 1987)

- FUNZIONE ADATTIVA E REGOLATORIA, FACILITANO L'UNIONE DEGLI INDIVIDUI
- TRASMETTONO UN SENTIMENTO DI IDENTITÀ ORGANIZZATIVA CHE AIUTA E SOSTIENE IL SENSO DELL'APPARTENENZA
- DEFINISCONO LE REGOLE DELL'INTERAZIONE PROFESSIONALE E UMANA E INFLUENZANO LA DINAMICA ORGANIZZATIVA E ISTITUZIONALE
- INCREMENTANO LA STABILITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE INCORAGGIANDO LA COOPERAZIONE E L'INTEGRAZIONE TRA I MEMBRI

### **NELL'ANALISI DELLA CULTURA SI POSSONO DISTINGUERE TRE LIVELLI:**

#### **ARTEFATTI**

Sono l'ambiente fisico e sociale dell'organizzazione, la tecnologia impiegata, il linguaggio scritto e parlato, i comportamenti dei componenti

Tutto ciò che è visibile ma di non immediata decifrabilità in termini culturali

#### **VALORI**

Indicano le convinzioni e le credenze esistenti nell'organizzazione alle quali si fa riferimento in maniera automatica

(Schein, 1980)

#### **ASSUNTI DI BASE<sup>1</sup>**

Sono gli assunti impliciti dati per scontati, invisibili, inconsapevoli che orientano il comportamento e danno indicazioni su come percepire, pensare, sentire e intervenire nella realtà

**SIMBOLI, STORIE, SLOGAN,  
COMPORAMENTI, ABBIGLIAMENTO,  
CONTESTO FISICO**

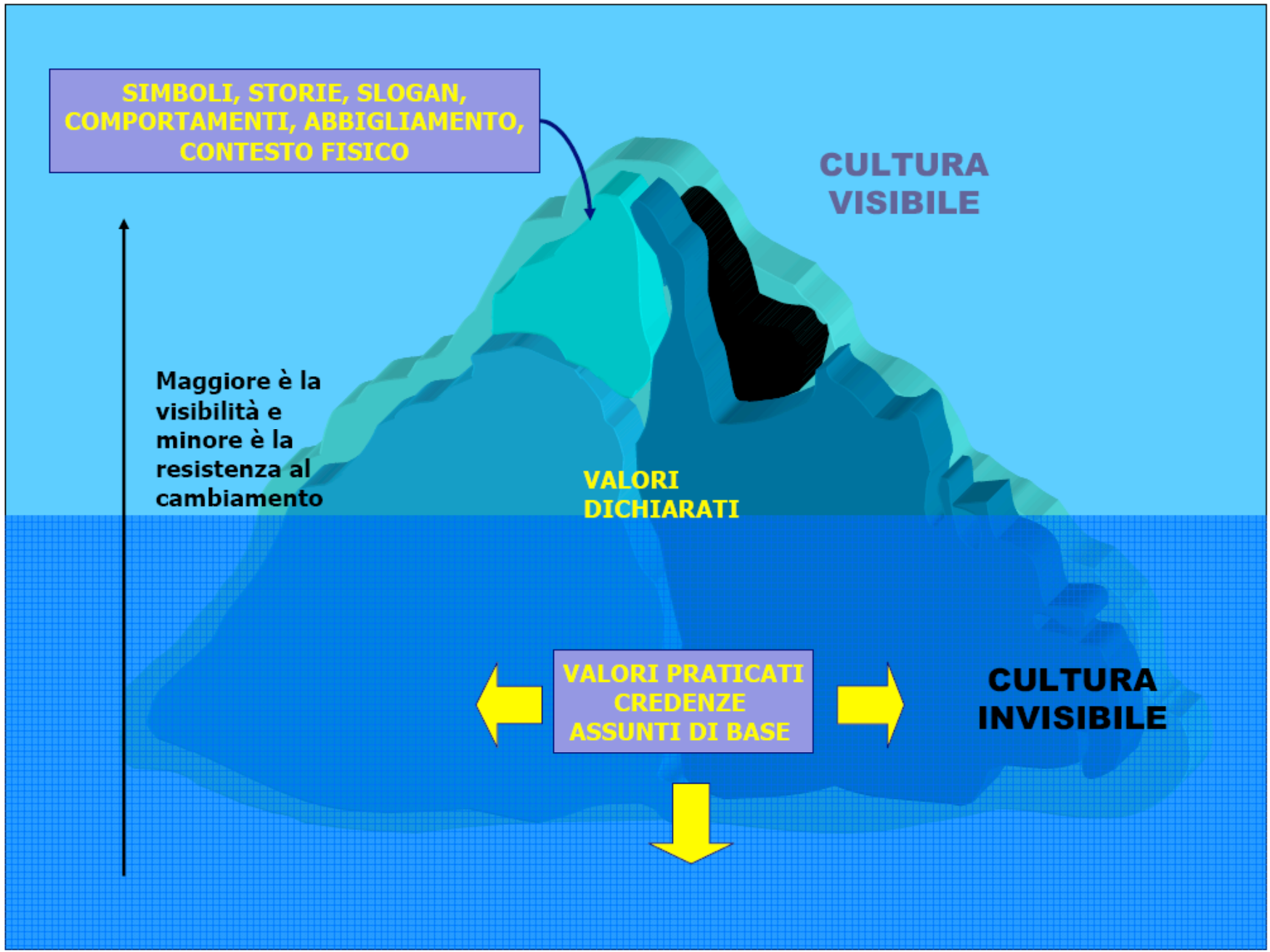
**CULTURA  
VISIBILE**

Maggiore è la  
visibilità e  
minore è la  
resistenza al  
cambiamento

**VALORI  
DICHIARATI**

**VALORI PRATICATI  
CREDENZE  
ASSUNTI DI BASE**

**CULTURA  
INVISIBILE**





# Le culture organizzative

L'INTERESSE PER LE RICERCHE SULLE CULTURE È IN CONTINUA CRESCITA INFATTI PER UN'ORGANIZZAZIONE COMPRENDERE LA PROPRIA CULTURA SIGNIFICA ENTRARE IN CONTATTO CON LA PARTE NASCOSTA, IMPLICITA E INCONSAPEVOLE DEGLI ASSUNTI, DEI VALORI, DEI MODELLI DI COMPORTAMENTO INTERIORIZZATI CHE INFLUENZANO LA DINAMICA INTERPERSONALE E ORGANIZZATIVA

ESISTE L'IDEA INGENUA CHE CI SIANO CULTURE "BUONE" E CULTURE "CATTIVE", IN REALTÀ QUALSIASI CULTURA VIGENTE HA UNA SUA STORIA E IN PASSATO HA ASSOLTO A COMPITI E FUNZIONI IN RIFERIMENTO A DIVERSE ESIGENZE ORGANIZZATIVE. IN TAL SENSO SI TRATTA DI SCOPRIRE ED ELABORARE QUESTA FUNZIONALITÀ COME PREMESSA PER POTER PROGETTARE INTERVENTI DI CAMBIAMENTO CULTURALE.

INOLTRE ALL'INTERNO DI UNA STESSA ORGANIZZAZIONE POSSONO CONVIVERE PIÙ **SOTTOCULTURE** CHE RENDONO IMPRATICABILE LA CONCEZIONE DI UN'UNICA CULTURA MONOLITICA E UNA COMPLETA OMOGENEIZZAZIONE CULTURALE

# Le culture organizzative

	<b><u>CULTURA AUTORITARIA</u></b>	<b><u>CULTURA BUROCRATICA</u></b>	<b><u>CULTURA PATERNALISTICO- CLIENTELARE</u></b>	<b><u>CULTURA TECNOCRATICA</u></b>	<b><u>CULTURA COOPERATIVA</u></b>
<b>VALORE DOMINANTE</b> ➔	<i>OBBEDIENZA</i>	<i>NORMA</i>	<i>APPARTENENZA</i>	<i>COMPETENZA</i>	<i>PARTECIPAZIONE</i>
<b>CRITERI DI CARRIERA</b> ➔	<i>SUBORDI- NAZIONE</i>	<i>ANZIANITA'</i>	<i>PER COOPTAZIONE</i>	<i>MERITO</i>	<i>A ROTAZIONE</i>
<b>RAPPORTI INTERPER- SONALI</b> ➔	<i>SCARSA COLLABORA- ZIONE</i>	<i>FORMALI</i>	<i>FORMALI/ INFORMALI</i>	<i>COMPETITIVI</i>	<i>FLUIDI E DIALETTICI</i>
<b>BISOGNI INDIVIDUALI SODDISFATTI</b> ➔	<i>DIPENDENZA</i>	<i>SICUREZZA</i>	<i>POTERE E AFFILIAZIONE</i>	<i>RICERCA DELLA ECCELLENZA</i>	<i>AFFILIAZIONE</i>

(ENRIQUEZ, 1970)



# Le culture organizzative

	<b><u>CULTURA NORMATIVO- BUROCRATICA</u></b>	<b><u>CULTURA TECNOCRATICO- PATERNA</u></b>	<b><u>CULTURA PERMISSIVO- INDIVIDUALISTA</u></b>	<b><u>CULTURA FAMILISTICO- MATERNA</u></b>
<b>VALORE DOMINANTE</b>	<i>REGOLE</i>	<i>COMPETENZA</i>	<i>INDIPENDENZA</i>	<i>APPARTENENZA</i>
<b>PATTO PSICOLOGICO</b>	<i>OTTEMPERANZA RICONOSCIMENTO</i>	<i>RISULTATO REMUNERAZIONE</i>	<i>NON I NTERFERENZA RECIPROCA</i>	<i>FEDELTA' PROTEZIONE</i>
<b>RAPPORTI INTERPERSONALI</b>	<i>IMPERSONALI</i>	<i>COMPETITIVI</i>	<i>PERMISSIVO</i>	<i>FUSIONE CONFUSIONE TRA RUOLI</i>

**(BELLOTTO-TRENTINI)**

# Le culture organizzative

IL SISTEMA DI SIGNIFICATI COMUNI E CONDIVISI CHE CARATTERIZZANO UNA ORGANIZZAZIONE E CONSENTONO DI DISTINGUERE UNA ORGANIZZAZIONE DA UN 'ALTRA, POSSONO ESSERE RIASSUMTI NEI SEGUENTI FATTORI:

- l'ambito e i limiti dell'autonomia individuale riconosciuta ai singoli operatori;
- le modalità della presa di decisione;
- il sistema di premi e punizioni
- la tolleranza del conflitto, delle diversità e dell'innovazione;
- i criteri e gli stili di gestione e di controllo

TENDE AD ESSERE TRASMESSA ATTRAVERSO UNA SERIE DI EVENTI ORGANIZZATIVI

➤ **cerimonie** (riti e rituali)


➤ **miti**



STUDI SUL SIMBOLIC MANAGEMENT<sup>1</sup>

➤ **storie**

➤ **simboli**



Il management per imprimere e trasmettere la cultura ai membri dell'organizzazione si serve di due ordini di meccanismi

- **Meccanismi primari:** concentrando la propria attenzione su determinati oggetti, attribuendo premi, modellando i ruoli, trattando in un certo modo gli incidenti critici che ci si trova a dover affrontare, scegliendo i criteri sui quali basarsi per la selezione del personale.
- **Meccanismi secondari:** comprendono i messaggi contenuti nella struttura organizzativa, nelle procedure, nell'aspetto esteriore, nelle storie che si narrano e nelle dichiarazioni informali.





## Il clima organizzativo: una definizione

“Una qualità relativamente durevole dell’organizzazione (...) che è percepita dai membri e serve da base per interpretare la situazione”


(Pritchard & Karasick).

Il clima organizzativo rappresenta un set di caratteristiche:

- Descrittive
- Distintive
- Relativamente durevoli
- Che influenzano i comportamenti delle persone

(Forehand & Van Haller)

Particolarmente idonee a predire i comportamenti degli attori organizzativi e della organizzazione nel suo complesso



L'orientamento, sia teorico che di ricerca-intervento che attualmente prevale negli studi sul “clima” sottolinea l'interazione tra caratteristiche psico-sociali e caratteristiche del funzionamento organizzativo, in base alla seguente dinamica:

- Le persone danno un significato agli eventi organizzativi
- Questo significato è influenzato dalla percezione dei modi di funzionare dell'organizzazione

E sulle seguenti dimensioni:

- il supporto
- l'autonomia
- la leadership
- la comunicazione

Il clima organizzativo si forma dunque sulla base delle percezioni condivise delle politiche, delle pratiche e delle procedure organizzative, formali e informali



## Quali differenze tra clima e cultura?

- “Clima” atmosfera di una organizzazione, il modo in cui le persone si sentono
- “Cultura” su quali basi si è sedimentato il modo di funzionare di una organizzazione



# CLIMA E CULTURA

## CLIMA

- E' DESCRITTIVO, **SUPERFICIALE**
- E' UNA **PERCEZIONE CONDIVISA**
- E' VISIBILE, MANIFESTO
- RAPPRESENTA IL FUNZIONAMENTO ORGANIZZATIVO
- FA RIFERIMENTO ALLE ATTIVITA', **AI RAPPORTI INTERPERSONALI**
- CORRISPONDE AD UNA SERIE DI **PERCEZIONI**

## CULTURA

- E' **PROFONDAMENTE** RADICATA
- E' UNA **RISPOSTA INTERIORIZZATA**
- E' NASCOSTA, LATENTE
- E' STABILE **RESISTENTE AL CAMBIAMENTO**
- FA RIFERIMENTO A PROCESSI DI ATTRIBUZIONE DI SENSO E DI DINAMICHE INTERNE
- FA RIFERIMENTO **AI VALORI, ALLE NORME**, AI SIGNIFICATI SOTTOSTANTI I COMPORTAMENTI
- CORRISPONDE AD UNA SERIE DI **CONCEZIONI**

# CLIMA E CULTURA

ASHFORTH (1985) DISTINGUE TRA  
**CONCEZIONI CONDIVISE (CULTURA)** E  
**PERCEZIONI CONDIVISE (CLIMA)** E  
SOSTIENE CHE LA CULTURA INFORMI IL CLIMA  
INDICANDO ALL' INDIVIDUO CIO' CHE E'  
IMPORTANTE ED HA SENSO NELLA PROPRIA  
ESPERIENZA ORGANIZZATIVA

→ **Argyris e McGregor coniano il termine *organizational climate* conferendo un ruolo importante allo stile di leadership nell'Organizzazione, descrivono il clima come un processo estremamente mutevole e dinamico, come "valvola regolatrice" del sistema organizzativo.**

→ **Nel clima confluiscono tre tipi di variabili che, nella loro interazione, rappresentano il nucleo vitale del comportamento organizzativo:**

- **i fattori strategici e funzionali che caratterizzano l'organizzazione;**
- **i fattori individuali: motivazioni, competenze, bisogni e valori;**
- **i fattori riferiti ai tentativi, operati dagli individui, di rendere i propri fini individuali compatibili con gli obiettivi organizzativi.**



# Inserimento e adattamento lavorativo come processo di acculturazione

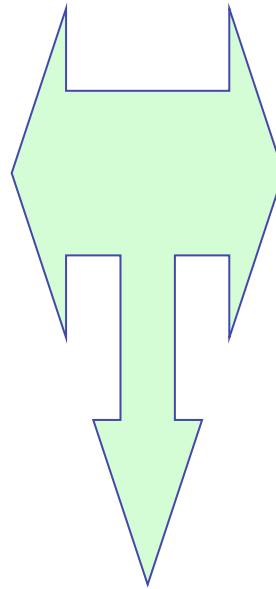
## VARIABILI CULTURALI (situazionali)

### PERSONA

- contesto sociale di origine
- contesto formativo
- contesto economico

### ORGANIZZAZIONE

- tipo di organizzazione
- cultura organizzativa
- atteggiamenti organizzativi
- supporti organizzativi



## VARIABILI PERSONALI (disposizionali)

- ETÀ
- SESSO
- LIVELLO/QUALITÀ DI FORMAZIONE
- MOTIVAZIONI
- ASPETTATIVE
- PERSONALITÀ (locus, flessibilità, auto-efficacia...)
- CONGRUENZA

---

- ATTEGGIAMENTI/COMPORAMENTI
- STRATEGIE DI COPING

## ACCULTURAZIONE

- ESPERIENZE DI APPRENDIMENTO
- RISULTATI A BREVE TERMINE
- RISULTATI A LUNGO TERMINE
- STRATEGIE :
  - integrazione
  - assimilazione
  - marginalizzazione
  - segregazione

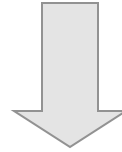
**INTEGRAZIONE:** si ha quando, in misura più o meno accentuata elementi della cultura personale trovano corrispondenza in quelli della cultura dell'organizzazione e viceversa

**ASSIMILAZIONE:** si realizza quando una delle due culture viene incorporata nell'altra. In genere prevale la cultura organizzativa e il soggetto fa riferimento ad essa abbandonando la propria oppure mantenendola in contesti diversi da quello organizzativo

**MARGINALIZZAZIONE:** quando la cultura di cui è portatore il singolo soggetto non trova corrispondenza in quella organizzativa

**SEGREGAZIONE:** è il soggetto medesimo che sceglie deliberatamente di continuare a mantenere la propria cultura e di non riconoscere quella organizzativa, collocandosi psicologicamente all'esterno dell'organizzazione

# PER LE ORGANIZZAZIONI



È IMPORTANTE COMPRENDERE TALI PROCESSI ALLO SCOPO DI AFFRONTARE IN MODO EFFICACE I PROBLEMI CONNESSI CON LA PROGRAMMAZIONE E LO SVILUPPO DEL PERSONALE OCCUPATO

RECLUTAMENTO

PRIMA  
ALLOCAZIONE

SELEZIONE

ASSEGNAZIONE  
DI  
RESPONSABILITÀ

VALUTAZIONE  
DEL LAVORO

RETRIBUZIONI



**Una organizzazione lavorativa in salute viene definita come una realtà nella quale cultura, clima e pratiche creano un ambiente che promuove sia la salute e la sicurezza dei lavoratori, sia l'efficacia organizzativa.**

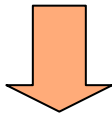


**Le dimensioni chiave associate sia alla salute dei lavoratori sia all'efficacia organizzativa sono sostanzialmente tre:**

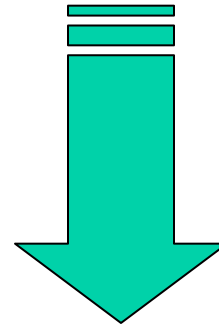
- 1. “Commitment” nei confronti dei valori dell'organizzazione;**
- 2. Clima organizzativo nel quale i lavoratori si sentono valorizzati e i conflitti risolti;**
- 3. Pratiche manageriali come il riconoscimento della qualità del lavoro svolto da parte dei dipendenti e leadership di sostegno.**

# IL CLIMA ORGANIZZATIVO

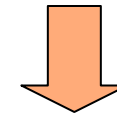
Secondo l'approccio  
**STRUTTURALE** è  
un **attributo**  
oggettivo  
**dell'ambiente**



Secondo l'approccio  
**STRUTTURALE** il **clima**  
corrisponde ad una serie di  
**attributi dell'organizzazione**.  
Si forma perché le persone sono  
esposte ai medesimi stimoli  
(grandezza organizzativa,  
centralizzazione nella presa di  
decisione, livelli gerarchici,  
organizzazione interna del  
lavoro)



Secondo l'approccio  
**PERCETTIVO** è  
una **percezione**  
comune che emerge  
dall'interazione tra  
individui



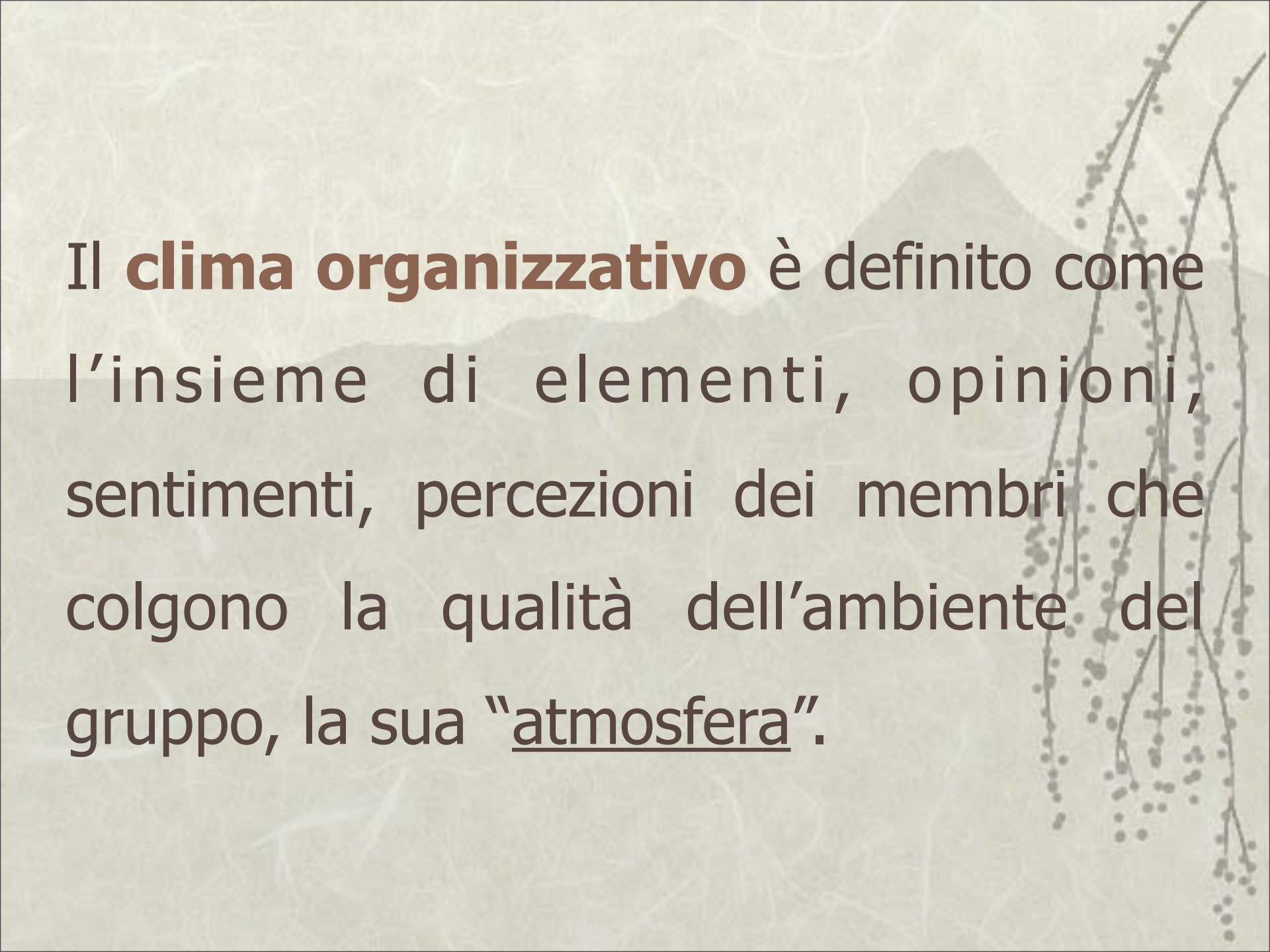
Secondo l'approccio  
**PERCETTIVO** l'origine del  
**clima** risiede nell'**individuo**.  
Le persone interpretano e  
rispondono in funzione di ciò  
che è rilevante e  
psicologicamente significativo  
per loro



# IL CLIMA ORGANIZZATIVO

Secondo l'approccio INTERAZIONISTA il clima nasce dall'interazione dell'**individuo** con l'**ambiente**.

Quaglino (1995) definisce il clima come un **insieme di percezioni soggettive**, socialmente condivise dai membri di un'organizzazione che riflettono **situazioni, vissuti e stati d'animo** presenti nella relazione individuo-organizzazione

The background features a soft-focus landscape with a mountain range in the distance and a willow tree branch with small, dark buds hanging down on the right side. The overall color palette is muted and naturalistic.

Il **clima organizzativo** è definito come l'insieme di elementi, opinioni, sentimenti, percezioni dei membri che colgono la qualità dell'ambiente del gruppo, la sua "atmosfera".

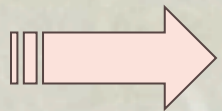
# INDICATORI DEL CLIMA



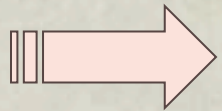
**SOSTEGNO**



**CALORE**



**RICONOSCIMENTO DEI RUOLI**



**APERTURA E FEEDBACK**



**SOSTEGNO** : esprime la percezione da parte degli individui di poter ricevere aiuto in caso di bisogno. Esprime una cultura basata sull'affiliazione.

**CALORE:** descrive la qualità della relazione e la distanza interpersonale tra i membri del gruppo. Esprime la percezione di un'atmosfera amichevole nella quale è possibile mantenere contemporaneamente l'attenzione sul compito e sulle relazioni interpersonali (...c'è tempo per la chiacchiera e la battuta che sdrammatizza!). In un gruppo freddo e formale i membri agiscono solo in ragione "del dovere".



**RICONOSCIMENTO DEI RUOLI:** segnala il livello di percezione e accettazione delle differenze individuali. Segnala inoltre il livello di equilibrio raggiunto dalla gestione del conflitto. Lo scarso riconoscimento dei ruoli crea un clima fatto di sentimenti di indifferenza, di basso coinvolgimento, di partecipazione formale. Segnali che evidenziano un clima così strutturato sono: assenze, ritardi, lamentele.



**APERTURA E FEEDBACK:** l'apertura è la percezione e il vissuto relativo alla possibilità di esprimere nel gruppo le proprie idee senza fraintendimenti o censure. Il feedback è la percezione dei membri sulle informazioni di ritorno e il livello di ascolto per le opinioni espresse dagli altri. La mancanza di apertura crea un clima difensivo e incoerente rispetto agli scopi del lavoro di gruppo. In un clima di chiusura i membri hanno paura di sbagliare, di esporsi, di essere valutati.

# **IL CLIMA E' BUONO QUANDO:**

**1 - C'E' IL GIUSTO SOSTEGNO E CALORE**

**2 - I RUOLI SONO RICONOSCIUTI ATTRAVERSO LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITA' DEI MEMBRI**

**3 - LA COMUNICAZIONE E' APERTA, FRANCA E TRASPARENTE E FORNISCE FEEDBACK CHIARI E ACCETTABILI SUI COMPORTAMENTI E SUI RISULTATI**



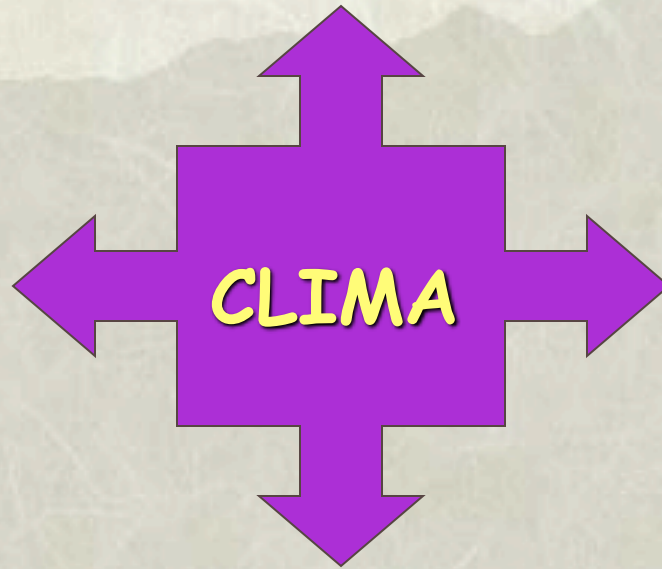
**SODDISFAZIONE  
LAVORATIVA**

**SUCCESSO  
AZIENDALE**

**SOCIALIZZAZIONE  
AL LAVORO**

**CLIMA**

**CULTURA  
ORGANIZZATIVA**






# RISCHI PSICOSOCIALI

Rischi di natura psico-sociale derivanti dall'impatto globale tra l'organizzazione del lavoro e le esigenze dei lavoratori.

- **FATICA MENTALE**
- **STRESS**
- **BURN-OUT**
- **MOBBING**



Avallone e Paplomatas (2005) hanno classificato in 14 dimensioni e tre indicatori le componenti principali del costrutto di salute organizzativa dove un'organizzazione può considerarsi in buona salute in presenza di:

- 1- Un ambiente salubre, confortevole e accogliente.
- 2- Obiettivi espliciti e chiari unitamente alla coerenza tra enunciati e prassi operative.
- 3- Riconoscimento e valorizzazione delle competenze e degli apporti dei dipendenti.
- 4- Ascolto attivo.
- 5- Disponibilità delle informazioni pertinenti al lavoro.
- 6- Gestione della conflittualità entro livelli tollerabili di convivenza.
- 7- Ambiente franco, comunicativo e collaborativo.
- 8- Rapidità di decisione, scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi.
- 9- Equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità e di promozione del personale.
- 10- Livelli tollerabili di stress.
- 11- Senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro senso di contribuire ai risultati comuni.
- 12- Prevenzione dei rischi professionali.
- 13- Garanzia di sostenibilità dei compiti assegnati.
- 14- Apertura all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale

# INDICATORI ADOTTATI

## **Indicatori positivi:**

- soddisfazione; impegno;
- sensazione di appartenenza;
- voglia di andare al lavoro;
- autorealizzazione;
- convinzione di poter cambiare le condizioni negative;
- equilibrio tra vita lavorativa e privata;
- relazioni positive;
- valori condivisi;
- credibilità e stima nel management;
- percezione di successo dell'organizzazione



# INDICATORI ADOTTATI

## **Indicatori negativi:**


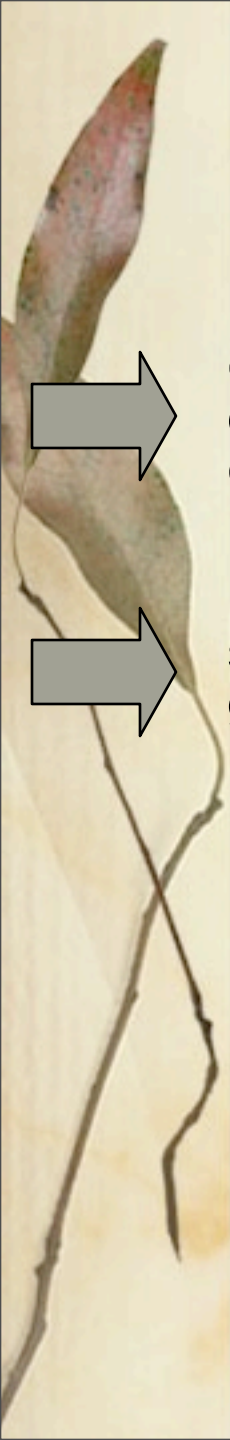
- Risentimento;
- Aggressività;
- sentimento di inutilità, di irrilevanza e di disconoscimento;
- insofferenza nell'andare al lavoro; - disinteresse e desiderio di cambiare lavoro;
- pettegolezzo;
- aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa;
- lentezza nella prestazione;
- confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti ecc.;
- venir meno alla propositività a livello cognitivo;
- assenteismo

# INDICATORI ADOTTATI


## **Disturbi psicosomatici:**

- cefalea e difficoltà di concentrazione;
- disturbi dell'area digerente, dell'area respiratoria, del sistema muscolo-scheletrico, del sonno, dell'umore e astenia.

## 7. SVILUPPO



Questa variabile identifica la costruzione del sistema di competenze del gruppo di lavoro e parallelamente la crescita del sistema delle competenze individuali.



I due processi dovrebbero portare da una parte allo sviluppo del singolo all'interno del gruppo e dall'altra alla creazione all'interno del gruppo di un sapere condiviso e diffuso e alla capacità di lavorare in modo efficace.





# “La mappa non è il territorio”



(Korzybski)

PER IL SUO AMANTE, UNA DONNA MOLTO BELLA E'  
UNA DELIZIA;  
PER UN ASCETA, UNA DISTRAZIONE;  
PER UN LUPO UN BUON PASTO.

Detto ZEN





*“La consapevolezza dei limiti di una disciplina la rende ancora più cara a chi la coltiva con passione e non con fanatismo”*

*(A. Plebe)*

# BARRIERE ALLA COMUNICAZIONE INTERNA

L' "iperspecializzazione" come possibile  
ostacolo al lavoro in equipe  
multidisciplinari:

INCOMUNICABILITA' TRA  
PROFESSIONISTI DI DIVERSE  
SPECIALITA'

"Il mio paziente, il mio infermiere, nel mio reparto..."



# BARRIERE ALLA COMUNICAZIONE INTERNA

L'equipe multidisciplinare rappresenta uno straordinario strumento di evoluzione da un'idea di potere intesa come **dominio** ad un'altra intesa come **capacità**.

Così come uno studio isolato, non condiviso, come quello eccessivamente accademico, ha in sé un forte pericolo: isola le persone, come isola le materie (iperspecialismo), le mette in competizione, genera paura e quindi alimenta bisogno di acquisire potere, mancando la visione d'insieme.

# PROBLEMI LEGATI ALLA COMUNICAZIONE INTERNA

Ne scaturisce l'importanza fondamentale del **dialogo**, attraverso il quale un gruppo cresce proporzionalmente alla sua capacità di collaborare, aprendosi ai diversi punti di vista.

Lo scopo del dialogo è andare oltre la comprensione di ogni singolo individuo, per questo nel dialogo non si cercherà di vincere l'uno sull'altro (discussione), ma la possibilità di vincere tutti, professionisti e paziente, grazie alla **collaborazione**.

“Heisenberg, il fisico che ha formulato il noto principio d’indeterminazione, sosteneva che ‘la scienza è radicata nelle conversazioni’. Egli ricorda una vita di conversazioni con Pauli, Einstein, Bohr, che hanno prodotto risultati scientifici di eccezionale importanza, confermando che l’intelligenza di un gruppo che dialoga può essere molto più grande di quella dei singoli individui.

Tali presupposti implicano che, ad ogni passo, noi valutiamo se stiamo agendo in uno stato di connessione e di condivisione o in uno stato di separazione e paura. Ogni volta che alimentiamo stati di paura, qualunque appaiano i risultati esteriori a breve termine, siamo fuori dal cammino evolutivo.

Il nostro pensiero, non importa quanto complesso e sofisticato, non può essere creativo e produttivo. Non può risolvere problemi, ma solo generarli e alimentarli. Quando siamo isolati e scissi, perdiamo contatto con le forme d’intelligenza più grande che permeano l’universo”

(M. Scardovelli).



IN UN' ERA DI CAMBIAMENTI,  
COLUI CHE IMPARA EREDITERÀ  
IL MONDO. COLUI CHE GIÀ SA È  
PERFETTAMENTE EQUIPAGGIATO  
PER UN MONDO CHE NON  
ESISTE PIÙ" ERIC HOFFER

Anche il collega può insegnarci qualcosa...

Anche il paziente può insegnarci qualcosa...

Anche la vita può insegnarci qualcosa...

Basta avere l'UMILTA' di chiedere e ascoltare!

LA SOLUZIONE?



“SIATE IL CAMBIAMENTO CHE  
VOLETE DAL MONDO!”

MAHATMA GANDHI