

Collaborazione e benessere organizzativo

Torino, 6 Marzo 2009
Cascina Roccafranca



La staff



Elvio Raffaello Martini



Candida Leso



Simone Deflorian

I partecipanti

Elena Barbera
Do.R.S. di Torino

Emma Della Torre
Do.R.S. di Torino

Michèle Gaillard
A.S.L. 1 di Cuneo

Maria Rosa Laricchia
A.S.L. 1 di Cuneo

Roberta Magrin
Banca Popolare Etica di Padova

Maria Luisa Moriondo
Consorzio Intercomunale Servizi di Orbassano (TO)

Irma Salvagno
Consorzio Socio Assistenziale Monviso Solidale di Fossano (CN)

Grazia Sobrino
BMR italiana S.r.l.

Giovanni Tamietti
Compagnia di San Paolo, Ufficio Pio

Filena Marangi
Consorzio Socio Assistenziale Monviso Solidale di Fossano (CN)

Donatella Bruno
Do.R.S. di Torino

Stefania De Masi
Cascina Roccafranca di Torino

Norma Gigliotti
Consorzio Intercomunale Servizi di Orbassano (TO)

Romana Luciano
A.S.L. 1 di Cuneo

Francesco Maltese
Università di Torino

Emanuela Russo
Alterra di Torino

Lucia Sciarra
A.S.L. 1 di Cuneo

Paola Spini
A.S.L. 1 di Cuneo

Claudio Tortone
Do.R.S. di Torino

Donatella Villani
Scuola Media Unificata di Cuneo

I primi momenti di conoscenza...



Quali domande iniziali?

Come si fa passare il pensiero del benessere organizzativo a chi sta al di sopra? Come si fa a convincere chi c'è sopra dell'importanza di questo?

Cosa posso rimaneggiare nel mio pormi per rinforzare la coesione del gruppo e rafforzare la logica della comunità?

Come trovare la relazione tra l'attenzione alla persona, il benessere organizzativo e gli obiettivi di risultato dell'azienda? Quale importanza dei diversi ruoli all'interno di questo tema? (quale contributo e responsabilità di ciascuno rispetto al suo ruolo?).

Come valorizzare la persona e individualizzare il ruolo? (come riconoscere e valorizzare le persone all'interno del ruolo che esercitano?).



Come mantenere attivo, riconoscere il bisogno di partecipare delle comunità locali? (come portarla anche fuori dall'organizzazione?)

Come dare fiducia all'organizzazione? Come automotivarci? Come dare fiducia agli esseri umani? Come ricostruire fiducia nelle relazioni?

Come trovare un senso alla fatica?

Chissà se facendo leva tra le collaborazioni tra le persone che lavorano per lo stesso ente si possono trovare strumenti per emergere dalla fatica del lavoro? La collaborazione può essere una risorsa per far fronte al deficit di risorse di questo periodo storico?

Come stimolare la collaborazione?

C'è qualche sistema per “rilassarci” nel lavoro che facciamo?

È possibile trovare un benessere organizzativo anche in situazioni in cui ci sono persone con posizioni contrattuali differenti (precariato)?

È possibile pensare al benessere organizzativo in contesti in cui c'è una forte presenza femminile e precaria?

Quali strumenti posso acquisire e capire quali sono gli elementi che oppongono resistenza al benessere organizzativo? (persone, ambiente organizzativo)

Perché le persone si oppongono al benessere organizzativo godendone?

Quali strumenti per diagnosticare le resistenze al cambiamento organizzativo verso il benessere?

Come uscire fuori dalla trappola in cui mi sono trovato?

Come passare dall'aspetto intuitivo del benessere organizzazione a quello della pratica?

Come superare la distanza tra le finalità esterne dell'organizzazione e le prassi organizzative interne?

Come rispondere all'esterno alle risposte e richieste di altri servizi che ti mettono in difficoltà?

Come conciliare la collaborazione con i ruoli?

Quali strumenti per favorire un benessere personale onde evitare e prevenire burn out?

Ma esiste realmente il benessere organizzativo?



Il disagio organizzativo.

Quali difficoltà si incontrano? In quali ci si riconosce?

Con tutto il malessere che c'è in giro,
si può parlare di benessere?

Non è troppo pensare di poter
mettere insieme
benessere e lavoro?

Le cause del malessere possono essere tante:

Cosa fa stare male nei luoghi di lavoro?

Due cause frequenti di malessere
nei luoghi di lavoro

le **umiliazioni**

I conflitti



lo stato di salute dell'organizzazione e il benessere delle persone nel lavoro vanno di pari passo

Un'organizzazione sta bene se è capace di prendersi cura

- dei suoi portatori di interessi
- dei dipendenti
- delle risorse economiche
- della comunità



Alla base del benessere organizzativo

Il passaggio dalla **suddivisione**

alla **condivisione**

Quando la **fatica** diventa **disagio**?

dall'azione
al significato

lavoro – gioco - studio

il benessere non sta nell'attività
ma nei significati

la centralità della **persona** nelle
moderne organizzazioni

l'organizzazione è un sentimento,
un modo di vivere

Il benessere è sempre più soggettivo

È il soggetto che valuta il benessere



L'esigenza di **cambiamento**

il vissuto di **impotenza**

Occorre un sistema di valori che **metta il benessere** al vertice della scala.

Il benessere di chi?

Serve un'azione che abbia un **effetto trasformativo**

Serve affrontare il tema della **convivenza** nel luogo di lavoro

Serve una pratica collettiva di co-costruzione

La valorizzazione dei saperi taciti

Condividere l'azione e il senso da dare all'azione

la riflessività

Modalità di conoscenza di un soggetto in un contesto che permette di attribuire un senso alle proprie esperienze

Un percorso da fare insieme



L'organizzazione è una comunità

Nell'organizzazione ci sono molte comunità

Fattori di benessere organizzativo.



1. il confort dell'ambiente (salubre, confortevole, accogliente)
2. la chiarezza degli obiettivi organizzativi e la coerenza con la quale si perseguono
3. la valorizzazione delle competenze (rispetto alla dissipazione)
4. l'ascolto attivo
5. la disponibilità delle informazioni
6. le relazioni interpersonali collaborative
7. scorrevolezza del lavoro (si fanno le cose che si devono fare in modo scorrevole)
8. sostenibilità dei compiti (carico di lavoro sostenibile)
9. equità organizzativa (esigenza transculturale: distribuzione del lavoro, dei premi)
10. sicurezza fisica ed emotiva
11. gestione delle conflittualità
12. apertura all'innovazione
13. senso di utilità sociale del proprio lavoro e dell'azienda stessa.

Collaborare: un'esigenza che cresce in molti contesti



Perché?

- ▷ Nessuno da solo può risolvere problemi di rilevante complessità
- ▷ Le risorse non possono essere ulteriormente dilatate, anzi il loro impiego va ottimizzato
- ▷ C'è bisogno di "mettere insieme" più punti di vista e competenze specifiche
- ▷ Alcuni problemi non ricadono nell'ambito di competenza di qualcuno in particolare o interessano tutti gli attori della comunità

La collaborazione è:

Uno sforzo congiunto e una relazione reciprocamente vantaggiosa che attori diversi (anche con interessi diversi) intraprendono per raggiungere obiettivi comuni/condivisi che non riuscirebbero ad ottenere da soli





Collaborare è “sentirsi uno”

La collaborazione è un percorso attraverso il quale tanti diversi possono **diventare e sentirsi “comunità”**, senza perdere la propria identità individuale.

La collaborazione come

Valore

la collaborazione viene o deve essere ricercata indipendentemente dai risultati che produce

Come strumento

Serve in alcune condizioni o per certi obiettivi, ma non in tutti, ed è sottoposta ad una verifica di efficacia o di funzionalità

Una convinzione

1. Oggi c'è un deficit di condivisione e di vissuto di comunità che rende difficile anche la convivenza
2. Tutti dobbiamo avere la responsabilità di fare qualcosa nei luoghi che abitiamo
3. Anche le istituzioni e le organizzazioni devono fare la loro parte.



Cosa vuol dire fare comunità ?

- ♦ Trovare *ragioni* per sentirsi – uniti, nonostante le diversità. Le diversità sono nella comunità (comunità²)

Comunità¹ - comunità²

comunità¹

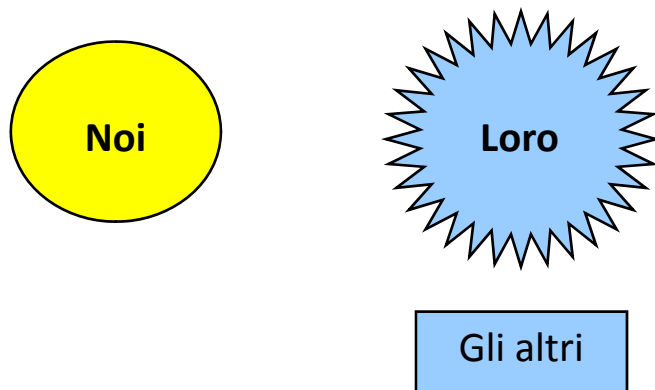
una comunità
che comprende **solo un noi**

comunità²

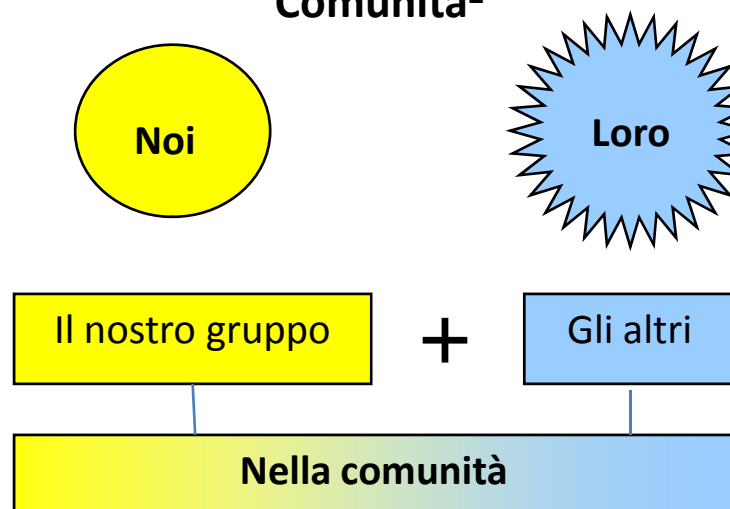
una comunità che comprende **noi + loro** (altri per qualche aspetto diversi da noi, che non appartengono alla nostra comunità¹)

Comunità¹

Noi = comunità¹



Comunità²



Noi + loro = comunità²

Due aspetti inseparabili nella collaborazione:

1. Il lavoro da svolgere
2. Le relazioni fra i soggetti

La collaborazione implica

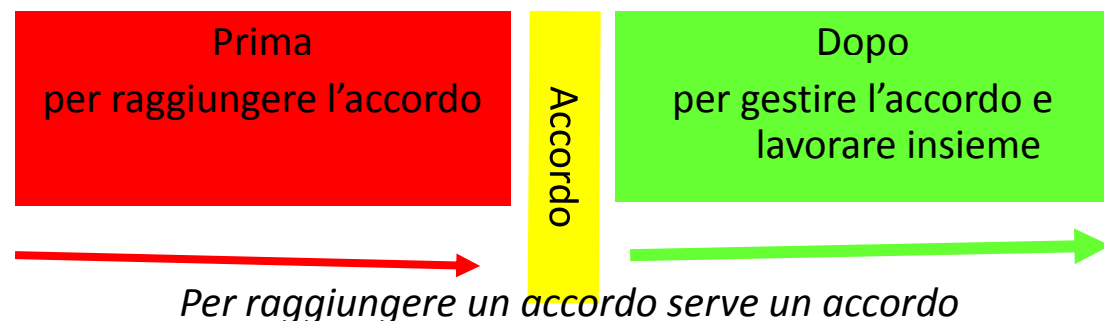
- La presenza di **diversi soggetti**
- che hanno **identità definite**
- che **comunicano**
- si **coordinano** nell'azione
- per raggiungere obiettivi comuni
- mentre comunicano e si coordinano, superano pregiudizi, salvaguardano e se possono valorizzano la propria identità

Per collaborare

- L'accordo sul contenuto (**il problema per noi è importante**)
- La sensibilità condivisa (**per affrontarlo sappiamo che da soli non ce la possiamo fare**)
- L'accordo sul processo (**per affrontarlo decidiamo di unire gli sforzi**)



L'accordo è la base della collaborazione



Quando i punti di vista si escludono

Non è possibile collaborare

Conflitto e negoziazione



Il conflitto nella collaborazione

- Il conflitto è una componente ineliminabile della collaborazione
- Crea preoccupazioni
- Mobilità energie
- Può essere trasformato

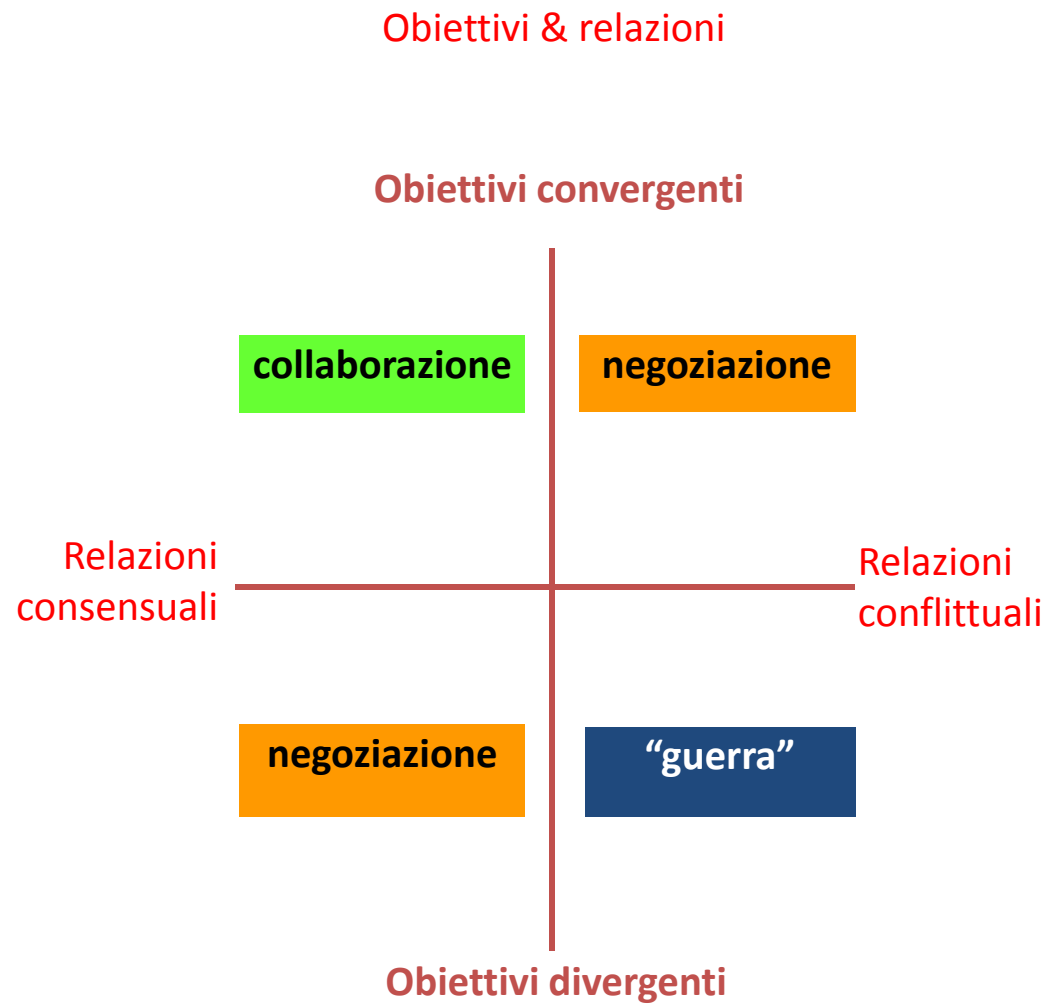
Ostacoli e fattori che facilitano la collaborazione

Ostacoli

- La complessità
- Costi elevati/fatica
- Minacce all'identità
- Insuccessi passati
- La sfiducia
- Cattive relazioni
- Visioni a corto respiro

Fattori che facilitano

- La sicurezza rispetto alla propria identità
- La cultura favorevole
- La complessità dei problemi
- Gli esempi positivi
- La voglia di apertura
- Le buone relazioni



Cosa serve per collaborare

- Aspetti soggettivi: ***motivazioni e competenze***
- Condizioni ambientali: ***cultura, risorse, incentivi***
- Organizzazione: ***regole condivise, ruoli, meccanismi operativi***



La motivazione a collaborare

- Desiderio/il piacere
- Consapevolezza delle ragioni
- Interesse
- La voglia di nuovo
- La conferma della propria identità
- La relazione

Competenze per collaborare efficacemente

- Competenze relazionali e comunicative
- La tolleranza delle diversità
- L'assertività
- La capacità di ascolto
- La capacità di stare nel conflitto e la capacità di mediare



Risorse assegnate

- Tempo
- Persone
- Risorse economiche
- Incentivi

I processi collaborativi.



Che cosa facilita la collaborazione?

Emergenza

Crisi

Condivisione degli obiettivi

Conoscere gli obiettivi

Una buona comunicazione

Linguaggio condiviso

Conoscersi tra persone che lavorano insieme

Fermarsi e prendere tempo per rilanciare collaborazione

Formarsi sulla capacità di condurre e preparare le

riunioni

Percezione del tuo limite

Crederci



Luogo adatto

Non enfatizzare in assoluto i percorsi di
collaborazione

Valorizzare la persona (non parlare nei
corridoi, dando dignità alle comunicazioni)

Un mandato chiaro

Scoprire che in fondo è piacevole collaborare



Sottolineare le cose positive e ringraziarci
reciprocamente

Metodologia efficace (programmazione condivisa)

Rispettare gli impegni presi da ognuno nelle
riunioni

Avere un pezzo di responsabilità

Prendersi delle responsabilità



Prendersi delle responsabilità

Accettare una comunità²

Scendere a compromessi

Accettare il punto di vista dell'altro

Mettersi in gioco

Fare cose insieme (condividere il pranzo)

Prendersi cura delle relazioni tra noi

Forte motivazione di chi propone la
collaborazione e sostenerne i costi

I processi collaborativi.



Che cosa la ostacola?

Emergenza

Crisi

Non conoscenza tra le persone

Pregiudizi

Mancanza di informazioni

Mancanza di tempo

Mancanza di ruoli definiti (competenze poco chiare)

Ruoli troppo rigidi (gerarchie, etc.)

Non ascoltare

Dare risposte pronte prima di ascoltare la domanda

Mancanza di verifica sugli obiettivi

Appartenenza troppo forte a gruppi o organizzazioni

Resistenze degli operatori

Interessi personali

Resistenza al cambiamento





Sede Centrale

Piazza Curtatone 147

55100 Lucca – Italy

Tel. 0583.493681

Fax 0583.464798

info@martiniassociati.it

www.martiniassociati.it

NetPoint di Torino

Corso Ciriè 10

10152 Torino – Italy

Tel. 011.4363414

Cell. 347.0152579

torino@martiniassociati.it