

**“L’indagine sul clima aziendale come strumento propedeutico
allo sviluppo della soddisfazione dei dipendenti.
Le azioni manageriali consigliate”**

di Stefano Greco

Consulente di Direzione aziendale e Formatore

L’indagine sul clima aziendale rappresenta probabilmente il “momento della verità” più critico che il Management possa vivere all’interno dell’organizzazione. Per questo motivo, le Direzioni si mostrano spesso restie all’utilizzo di questo fondamentale strumento di gestione che potrebbe aprire scenari non solo indesiderati ma anche pericolosamente incontrollabili.

Tuttavia, l’azienda che riesce ad utilizzare in modo efficace un’indagine sul clima dispone di una marcia in più per sviluppare la soddisfazione dei dipendenti.

“Ogni opinione conta!”. Questo potrebbe essere il giusto slogan per lanciare l’idea e poi l’attuazione di una indagine sul clima in azienda. Nelle pagine che seguono, approfondiremo le caratteristiche salienti di questo importante strumento di management e la sua funzione propedeutica allo sviluppo della soddisfazione dei dipendenti. E’ opportuno ricordare che il clima aziendale può essere definito come l’insieme, fluido ed eterogeneo, delle percezioni, dei vissuti e degli umori dei dipendenti in un dato momento storico dell’organizzazione. La caratteristica peculiare del nostro oggetto di approfondimento risiede proprio in questo suo essere l’espressione di una “collettiva soggettività”, fotografata con un grandangolo.

Nel concetto di clima aziendale, inoltre, è utile distinguere la componente psicologica da quella organizzativa, entrambe comunque rilevate attraverso percezioni soggettive.

Prendiamo ad esempio in considerazione le seguenti due domande:

- 1) “Quanto sei soddisfatto/a della strumentazione che hai a disposizione?” – riferito a: pc, stampante, fax, intranet, macchinari, muletti...
- 2) “Quanto sei soddisfatto/a del tuo lavoro?”

La prima domanda vuole sondare il clima organizzativo, la seconda quello psicologico.

Ragionando di questo strumento manageriale, il primo consiglio pratico che mi sento di scrivere è che in nessun caso un’indagine sul clima aziendale può essere equiparata ad un mero sondaggio di opinioni “per capire come va l’azienda” e/o alla “scatola dei suggerimenti della qualità”. L’indagine è un intervento che va strutturato secondo delle precise regole ed il livello di efficacia va ad influenzare direttamente le attuali modalità di gestione della soddisfazione delle persone e/o quello che il management pensa di fare in propositi per il futuro.

E’ opportuno, inoltre, che l’azienda eviti il cosiddetto “approccio casereccio” del fai da te e chiedi il supporto o comunque la supervisione di consulenti esterni competenti nelle analisi del clima aziendale.

Il vantaggio del contributo/monitoraggio esterno è duplice:

- 1) Garantire la necessaria qualità dell’intervento attraverso l’utilizzo di competenze specialistiche, arricchite da esperienze diversificate sul campo.
- 2) Garantire la necessaria neutralità emotiva richiesta in questo tipo di interventi.

Il Management aziendale e la Consulenza esterna sono chiamati a fare gioco di squadra rispetto all’importanza strategica che l’indagine di clima riveste nella gestione complessiva delle persone nell’organizzazione. Le informazioni, i dati ed i commenti finali che emergeranno costituiscono le coordinate fondamentali riguardo la rotta da tenere e le necessarie indicazioni sull’eventuale virata che la nave aziendale deve effettuare in caso di avvistamento del micidiale iceberg del malcontento. Per rimanere nella metafora marinara, l’indagine sul clima interno è utilissima per evitare il cosiddetto “Effetto Titanic”, ovvero la nave che affonda mentre l’ “orchestra del

management” continua a suonare convinta che “sta andando tutto bene” e che “non ci sono assolutamente problemi...”.

Un’indagine sul clima aziendale, al fine di garantirne il corretto utilizzo sia in termini manageriali sia soprattutto etici, deve sempre essere condotta attraverso un questionario anonimo. Ogni questionario utilizzato deve configurarsi come multidimensionale, ovvero prevedere un certo numero di dimensioni psicologiche ed organizzative da sondare attraverso un gruppo – “cluster” – di domande o affermazioni mirate, definite tecnicamente “item”.

Una volta stabilita questa premessa, i passi operativi necessari per strutturare efficacemente un’indagine sul clima sono (cfr. anche tabella 1):

- 1) Definire le dimensioni psicologiche ed organizzative che il Management desidera sondare.
Il consiglio tecnico è di rimanere in un numero – “range” – compreso tra le dieci e le venti dimensioni.
- 2) Descrivere sinteticamente ogni dimensione in una sorta di declaratoria
- 3) Indicare il numero di item ritenuti necessari per ogni dimensione
In questo caso, chi progetta può optare per un numero standard – ad esempio cinque domande o affermazioni per ogni dimensione – oppure per un numero “su misura”, definito in funzione del “peso” attribuito dal Management alla singola dimensione in termini di importanza nell’indagine, i cui risultati possono influenzare in modo decisivo la scelta delle azioni da mettere in atto.
- 4) Specificare a quale tipo di clima è collegata la dimensione scelta
- 5) Scegliere la tipologia di item: domande o affermazioni

Rispetto a questo ultimo punto, nella situazione in cui vengano utilizzate domande, le risposte prevedono una scala – “grading” – di valutazione di tipo qualitativo come ad esempio: “molto soddisfatto”, “soddisfatto”, “parzialmente soddisfatto”, “abbastanza insoddisfatto”, “molto insoddisfatto” oppure, in funzione del tipo di domanda, “sì”, “principalmente sì”, “parzialmente”, “principalmente no”, “no”.

Nel questionario in cui invece è previsto l’utilizzo di affermazioni, le risposte richiedono una scala di tipo quantitativo come ad esempio 1 2 3 4 a cui sia associato, per ogni valore, il giudizio 1 = FALSO, 2 = ABBASTANZA FALSO, 3 = ABBASTANZA VERO, 4 = VERO

Non sussistono particolari controindicazioni metodologiche nella scelta dell’una o dell’altra tipologia.

Le opzioni quantitative o qualitative dipendono essenzialmente dagli obiettivi dell’indagine e dalle conseguenti aspettative che il Management ripone nei risultati attesi.

Le domande tecniche che, in fase di progettazione, aiutano la Direzione aziendale a definire gli obiettivi di una indagine sul clima sono:

- Quali informazioni vogliamo esattamente ottenere dall’indagine?
- Quali sono le dimensioni prioritarie da sondare?
- Quali azioni specifiche svilupperemo a partire dai dati ottenuti?
- Come valuteremo il ritorno delle azioni intraprese?

In ogni caso, il sistema di raccolta ed analisi dei dati deve assicurare contemporaneamente facilità di gestione e precisione dei risultati finali. La soluzione ottimale, in questo senso, è l’utilizzo di fogli per le risposte a lettura ottica, elaborati direttamente da un software specifico o, in alternativa, l’utilizzo di fogli in excel.

La vera difficoltà delle domande o delle affermazioni consiste nel capire come formularle in modo semplice e diretto – in gergo diciamo: “a prova di bambino”.

Le frasi ambigue, di difficile interpretazione o comprensione costituiscono il fattore principale di insuccesso di un’indagine sul clima.

Vediamo alcuni esempi di domande formulate in modo chiaro e diretto:

- ✓ “Ti piace il tuo lavoro?”
- ✓ “Riesci a finire il lavoro nell’orario stabilito?”

- ✓ “Ricevi le informazioni che ti servono per lavorare?”
- ✓ “Quanto sei soddisfatto/a del modo di gestire del tuo responsabile?”
- ✓ “I percorsi di carriera in azienda secondo te sono meritocratici?”
- ✓ “Quanto sei soddisfatto/a di come viene gestita la sicurezza in azienda?”

Esempi di affermazioni:

- “Nella mia organizzazione viene considerata prima di tutto la produzione a scapito degli aspetti umani e sociali
- “Quando sono a colloquio con il mio capo trovo difficile esprimere la mia opinione”
- “L’azienda è sensibile alla formazione e all’aggiornamento continuo”
- “Nel mio gruppo di lavoro c’è tensione”
- “La comunicazione interna funziona”
- “Ho autonomia nel mio lavoro”

Bisogna tuttavia ricordare che, nonostante la massima chiarezza possibile delle domande o delle affermazioni, qualcuno può lo stesso non rispondere giustificando inconsapevolmente l’omissione della risposta con una mancanza di comprensione di significato: “Questa non la capisco proprio” oppure “Questa non fa parte del mio settore” o “Questa mi sembra una ripetizione dell’altra”.

In realtà, la persona ha attivato un meccanismo di difesa o di attacco nei confronti dell’indagine in corso perché probabilmente la giudica “l’ennesima presa in giro della Direzione” oppure non si fida o ancora, più semplicemente, non vuole dedicare né tempo né energia per quel tipo di compito.

In ogni caso, dal punto di vista strettamente tecnico-metodologico, un questionario compilato per metà o anche per 2/3 conviene non inserirlo perché poi, nell’analisi dei dati, le risposte omesse “sballano” la media degli altri questionari. Dal punto di vista psicologico, invece, se i questionari incompleti sono in numero significativo, anche rispetto alla quantità e al tipo di domande o affermazioni a cui le persona non hanno risposto, possiamo concludere che, paradossalmente, l’indagine è andata subito a “buon fine” nel senso che il malcontento è così diffuso e generalizzato che non sono necessarie ulteriori elaborazioni di dati per prendere un’adeguata e tempestiva decisione in merito.

I consigli pratici per evitare di ricevere questionari incompleti causa “omissione psicologica” sono:

1) Condividere, fin dall’inizio, lo “spirito dell’indagine” con i dipendenti coinvolti, attraverso la chiara illustrazione delle finalità, utilizzando argomentazioni razionali, motivanti e progettuali.

Se il termine “indagine” vi suona troppo da Santa Inquisizione, sostituite con analisi.

Condividendo il progetto con gli interessati, senza retorica o frasi roboanti, il Management può subito cogliere l’opportunità di “vendere l’iniziativa” come piattaforma di lancio per azioni collegate alla customer satisfaction interna. In questa fase iniziale, la Direzione si gioca tutta la sua credibilità nel fare una promessa relativa al miglioramento della soddisfazione delle persone nel loro lavoro. Promessa che andrà mantenuta ad ogni costo.

2) Elaborare le domande o le affermazioni con la massima semplicità e chiarezza possibile

3) Scegliere il momento più opportuno per la somministrazione.

Conviene evitare la pausa caffè, la fine della giornata lavorativa oppure momenti di particolare tensione operativa, a ridosso di scadenze importanti.

Il suggerimento è scegliere un lunedì mattina, a mente fresca e lucida, definendo e comunicando il tempo necessario per la compilazione, tenendosi comunque larghi di un quarto d’ora.

E’ fondamentale infatti che le risposte siano quanto più possibile “obiettive nella loro soggettività”, non inquinate, quindi, da fretta, stanchezza ed emotività eccessive.

Prendete nota degli assenti perché a loro verrà somministrato al rientro in azienda.

La regola è che tutti – rispetto al campione individuato – devono avere la possibilità di compilare il questionario.

Tabella 1. Esempio di schema per impostare un'indagine sul clima aziendale

DIMENSIONE	DESCRIZIONE	N° ITEM	CLIMA
Condizioni di lavoro	Comfort, ergonomia, sicurezza	8	Organizzativo
Equipaggiamento	Efficienza strumenti e mezzi, disponibilità attrezzi	4	Organizzativo
Job Description	Chiarezza dei ruoli e delle mansioni	2	Organizzativo
Ore di lavoro	Adeguate – Eccessive	2	Psicologico/organizzativo
Comunicazione interna	Facilità/difficoltà nella circolazione e nell'utilizzo delle informazioni	4	Organizzativo
Team work	Collaborazione e affiatamento nel proprio settore	6	Psicologico
Leadership	Efficacia della leadership	10	Psicologico
Coerenza	Allineamento tra ciò che viene detto e ciò che viene fatto	2	Psicologico
Autonomia	Livello di discrezionalità concessa	1	Psicologico/organizzativo
Equità	Percezione di imparzialità e di meritocrazia	4	Psicologico/organizzativo

Mi piace definire l'indagine sul clima aziendale un "Grande Orecchio" che il Management ha a disposizione per ascoltare le esigenze organizzative e le insoddisfazioni inconfessate o inconfessabili delle persone.

La valenza propedeutica di tale strumento gestionale allo sviluppo della soddisfazione interna si concretizza proprio in questa capacità di ascolto amplificato e mirato.

L'obiettivo è comprendere esattamente quali sono le percezioni negative da trasformare in positive, quali sono i punti forti dell'organizzazione sui quali far leva, quali le aree di miglioramento su cui intervenire prioritariamente. All'interno di ogni organizzazione, il concetto di soddisfazione è così prismatico che conviene pensarlo attraverso una sorta di relativismo psicologico: esistono tanti modi di soddisfare le persone quante sono le persone stesse. In altre parole, i fattori di soddisfazione/insoddisfazioni sono talmente soggettivi e quindi numerosi che, nell'azione di gestione di una collettività organizzata, non sarà mai possibile accontentare tutti in ugual misura, né sperare in una soddisfazione globale e duratura degli individui.

Ad esempio, in una recente indagine condotta in un ente sanitario pubblico riguardo l'organizzazione e l'ambiente di lavoro, i risultati hanno fatto emergere quattro tipologie di gruppi.

- 1) Il gruppo di chi sente di lavorare ne "Il migliore dei mondi possibili"
- 2) Il gruppo dei "soddisfatti"
- 3) Il gruppo degli "insoddisfatti"

- 4) Il gruppo degli “esclusi”, ovvero di chi percepisce insularità psicologica/solitudine nell’ambito del proprio lavoro – si tratta per lo più di lavoratori precari ed esternalizzati

Insomma, come direbbe Friedrich Nietzsche, ogni organizzazione è un mondo umano, troppo umano!

Tuttavia, il Management può veramente cogliere, sfruttando i risultati dell’indagine sul clima, una grande opportunità di riscatto, soprattutto nei confronti di coloro i quali necessitano di interventi mirati perché “insoddisfatti” o “molto insoddisfatti”.

Concretamente, lo sviluppo della soddisfazione delle persone, collegato a possibili risultati negativi di un’indagine di clima, si snoda attraverso l’assicurare le seguenti fondamentali condizioni:

- ✓ Condizioni contrattuali che diano stabilità alle persone – Siamo alla base della piramide dei bisogni di Maslow, per cui una persona con contratti di lavoro precari, atipici o squalificanti non potrà in nessun caso provare soddisfazione.
- ✓ Condizioni di lavoro adeguate – Ambiente confortevole, sicurezza, efficienza degli strumenti e dei mezzi, accesso alle informazioni nelle modalità e nei tempi adeguati.
- ✓ Condizioni psicologiche favorevoli – Lavorare in gruppo con colleghi sereni e soddisfatti genera un positivo contagio di serenità e soddisfazione.
- ✓ Condizioni gestionali lungimiranti – Crescita umana e professionale, formazione continua, valutazione delle prestazioni, feedback correttivi, lodi e gratificazioni.

Soddisfazione è una parola che viene dal latino “satis agere” che significa agire in modo sufficiente, adeguato, quanto basta per sentirsi bene.

Trovo che l’etimologia del termine esprima molto chiaramente la saggezza del trovare il giusto mezzo in ogni cosa, la virtù del rimanere in equilibrio sul ponte tibetano con forti oscillazioni a causa del vento dell’insoddisfazione e dei problemi quotidiani.

Abbiamo definito l’indagine sul clima aziendale come il Grande Orecchio che il Management può attivare per sintonizzarsi efficacemente sulle reali situazioni psicologiche ed organizzative vissute dalle persone nella loro quotidianità lavorativa. Il valore aggiunto di questa specifica modalità di ascolto consiste proprio nel fatto che rende chiare ed evidenti le azioni da intraprendere per il benessere e la soddisfazione delle persone. Tuttavia, al momento, tale valore dello strumento risulta inversamente proporzionale alla sua diffusione e utilizzazione.

“Vissero infelici perché costava meno”, scrive Leo Longanesi nel suo “Parliamo dell’elefante”.

L’augurio è che un numero sempre maggiore di organizzazioni consideri le azioni di sviluppo della customer satisfaction interna sempre un investimento e non un costo.