

IL BENESSERE DELL'AZIENDA

un nuovo modo di leggere il funzionamento vitale delle organizzazioni

di Luciano Rispoli *

* Psicologo, Psicoterapeuta, Presidente della Società Internazionale di Psicoterapia Funzionale, Direttore Scientifico di Zerostress

Una nuova visione dell'Azienda

Vogliamo qui proporre una nuova modalità di guardare e di leggere l'Azienda, le sue parti, le sue funzioni; una modalità che si ponga con uno sguardo "dall'alto" per poter cogliere con una visione d'insieme, a "tutto tondo", il funzionamento complessivo di questo importante e delicato "organismo".

La visione "*Funzionale*" che qui proponiamo è un contributo che va esattamente in questa direzione, un contributo che si pone l'obiettivo di analizzare sia singolarmente che in tutte le loro interconnessioni reciproche *le Funzioni vitali* dell'Azienda, cioè tutti quegli elementi che sono di importanza fondamentale affinché l'Azienda possa raggiungere e conservare nel tempo uno stato di salute *complessivo*, affinché possa realizzare uno stato di *benessere pieno, ampio, globale*; che non sia cioè limitato solo alla produttività, o al profitto, o solo all'immagine esterna, o solo alla creatività, o soltanto alla soddisfazione della dirigenza, o al benessere di chi ci lavora, o soltanto alla sua capacità innovativa, oppure solo alla facilità di movimenti e di cambiamenti possibili.

E' oggi necessario assumere una *visione globale* di un sistema complesso come l'Azienda, che possa tenere in considerazione tutti questi aspetti insieme, tutti gli elementi che determinano la vitalità e la capacità di vita piena di un'Azienda, senza escluderne nessuno; una visione che, al contempo, non sia però né vaga né generica, ma che sia in grado di scendere nell'operatività concreta, che fornisca indicazioni precise ed utilizzabili nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

Il *Pensiero Funzionale*, apre la possibilità di assumere un tale sguardo d'insieme, ipotizzando che anche l'Azienda, così come un essere umano, può essere considerata come un vero e proprio *organismo vivente*, con i suoi meccanismi complessi, con le sue leggi di funzionamento, con la sua vitalità, con la sua capacità di benessere profondo.

L'idea innovativa è che la visione *Funzionale* si può applicare in maniera feconda anche all'Azienda.

L'Azienda-Organismo

L'Azienda non è solo strutture, cicli di produzione, prodotti, macchinari; bisogna imparare a vederla anche come un crocevia di emozioni e di sensazioni; uno stratificarsi di vissuti e di vicende, di entusiasmi e di delusioni, di crescita, di creatività, di movimenti.

Possiamo pensare all'Azienda come un *organismo vivente*, possiamo guardarla come un insieme di *Funzioni vitali* e di *Capacità vitali* che la caratterizzano su differenti piani e livelli.

L'Azienda ha anche un corporeo: una pelle, un odore, una capacità di digerire e di nutrirsi, di muoversi e di inventare, di vivere e di prosperare, di liberare le sue capacità soffocate, di migliorare le sue potenzialità.

L'Azienda ha emozioni, speranze, ricordi, preoccupazioni.

Nella vita dell'Azienda tutti questi elementi (le *Funzioni vitali* secondo il pensiero Funzionale) si ritrovano presenti: nelle sue manifestazioni, nelle organizzazioni e nelle forme che essa ha assunto. E tutte queste Funzioni, profondamente interconnesse tra di loro, possono essere armonicamente equilibrate, espanse, mobili, e dare allora all'Azienda un aspetto di salute, bellezza, prosperità, benessere, vitalità; oppure possono non essere tutte pienamente espanse e aperte, impedendo così di raggiungere pieni livelli di potenzialità.

Come ogni organismo "vivente", l'Azienda è capace normalmente di assorbire le negatività indotte dagli eventi nel corso del tempo; per quanto è possibile, essa tende a riequilibrare le disarmonie. Ma anche l'Azienda, non sempre è in grado di far fronte alle alterazioni esistenti, alle chiusure, alle immobilità; non sempre riesce a dispiegare pienamente tutte le sue capacità, a vivere in modo pieno, a realizzare il pieno benessere con il minore sforzo possibile. Anche l'Azienda ha bisogno di una modalità nuova attraverso cui comprendere e migliorare il proprio funzionamento profondo, di un obiettivo innovativo che la coinvolga tutta e che coinvolga allo stesso tempo tutte le figure che vi operano: il *benessere dell'Azienda e il benessere di chi vi lavora*.

La diagnosi "Funzionale"

La *psicologia Funzionale* è oggi in grado di guardare all'individuo e alla sua complessità attraverso una diagnosi articolata di tutti i livelli che ne caratterizzano le capacità vitali, di tutte le sue "Funzioni"; allo stesso modo anche l'organismo-Azienda può essere valutato in una dimensione *multidimensionale*, l'unica che oggi assicuri una modalità di lettura e d'intervento che risponda alle leggi della *complessità*.

Diagnosi non vuol dire leggere le "malattie" quanto piuttosto, a partire dalla sua radice greca, *conoscere-attraverso*, cioè entrare nel profondo della vita di un organismo attraversando tutti i suoi piani di funzionamento, tutti i suoi meccanismi vitali.

La diagnosi *Funzionale*, ritornando a questo originario significato di conoscenza, va al di sotto dei sintomi, delle classificazioni; essa tende piuttosto ad analizzare ciò che si definisce la *configurazione del Sé*, cioè le modalità in cui l'organismo si è sviluppato, le forme che ha preso, gli aspetti che sono divenuti preponderanti e quelli che sono rimasti atrofizzati, le caratteristiche, le rigidità e le mobilità, le maniere con cui i vari aspetti e le varie Funzioni interagiscono tra di loro.

La diagnosi Funzionale di un individuo guarda all'*organizzazione complessiva del Sé*. Allo stesso modo è possibile tracciare una *diagnosi* e uno *schema* anche di un'Azienda, non per guardare allo stato di *malattia*, ma per poter individuare ciò che può essere ulteriormente sviluppato, ciò che può essere ancora maggiormente mobilizzato.

La *diagnosi Funzionale* dell'organismo-Azienda sviluppa in pieno il concetto nuovo di *Benessere*: un concetto che può finalmente racchiudere l'inezienza del suo funzionamento, la completezza del suo sviluppo.

Il Benessere personale

"Benessere" è un concetto che oggi sta ritornando alla sua importanza originaria, dal momento che può essere finalmente riempito di una dimensione concreta ed operativa attraverso il punto di vista delle Funzioni vitali profonde.

Con *Benessere* non si vuole più descrivere una condizione di "assenza di malattia", ma qualcosa di molto più importante ed ampio: la capacità di vivere in pieno le proprie potenzialità, liberare le energie immobilizzate, aprire nuovi canali di creatività, percepire la vita in pieno.

Ma *Benessere* è anche qualcosa di più dell'utilizzare bene ciò che già esiste (pur liberato da chiusure e condizionamenti soffocanti): è anche la possibilità di sviluppare maggiormente le proprie qualità vitali, di ampliarle, di raggiungere livelli di vita ancora più soddisfacenti.

Dunque, non possiamo limitare il concetto di *Benessere* solo ad alcuni aspetti parziali: solo il benessere economico, solo il benessere estetico, solo il benessere di alcune componenti, solo il benessere fisico. *Benessere* è un modo innovativo di guardare al funzionamento della persona intera.

Benessere e attività lavorativa

E' oramai risaputo che le capacità lavorative dei singoli soggetti aumentano notevolmente con il loro grado di *Benessere* interno. E questo perché è ampiamente superata l'idea che si possa automaticamente star bene semplicemente stando in ozio, non lavorando o lavorando un numero minore di ore. Le sindromi di malessere da "vacanza" sono note, diffuse e in crescita. Le persone che hanno problemi di funzionamento pieno e vitale stanno ancora peggio quando perdono un loro ruolo o una loro condizione di utilità, anche se per un periodo limitato di tempo.

Un organismo stressato non "recupera" semplicemente allontanandosi dal lavoro perché senza un'attività operativa finisce per perdere il senso più concreto dell'esistenza e subire un aumento del livello di ansia e di smarrimento. In vacanza molti cercano affannosamente altre "attività" da svolgere, proprio per evitare il "vuoto da lavoro".

Il punto centrale non è dunque l'attività lavorativa di per sé o il tempo, la durata della giornata di lavoro, se il lavoro è poco o è molto, ma piuttosto riguarda le *modalità* con le quali si svolge l'attività lavorativa. Se, infatti, si conservano le capacità di lavorare in modo *morbido*, non agitato, non ossessivo, non furioso o rabbioso, non preoccupato, non tensivo, si accumula molto meno stress e si ottengono risultati di gran lunga migliori; o anche si possono ottenere gli stessi risultati ma con molto minore fatica. Anche la capacità di restare internamente *pieni e integrati* durante il lavoro è di grande importanza per ottenere un *Benessere* complessivo, uno stato di funzionamento che tenga lontano lo stress anche se bisogna affrontare carichi di lavoro molto intensi.

Chi sta sempre teso e preoccupato deve forzatamente assumere un controllo di tipo *duro*, cioè un controllo teso e costante su *tutto* quello che accade intorno a sé, nel suo mondo lavorativo: un controllo che cerchi di soffocare ad ogni costo qualunque elemento estraneo, non previsto (invece di poterlo utilizzare creativamente). Un tipo di controllo di tal genere finisce per essere *affannoso*, molto meno efficace di un controllo che potremmo definire *morbido*.

Quando si guida una macchina con un'attenzione spasmodica, un po' preoccupati della guida e della strada, si finisce per avere un'attenzione paradossalmente più limitata, meno efficace, non di tipo "globale". Le mani stringono forte il volante, lo sguardo è concentrato sulla strada con la preoccupazione che la macchina possa sbandare, o che sbuchi improvvisamente un'altra vettura in rotta di collisione; il respiro è corto, la tensione muscolare alta, il sistema neurovegetativo è in "simpaticotonia" (la modalità dell'allarme e della paura). In queste condizioni il tempo passa molto più lentamente, e ogni chilometro può costare una fatica incredibile. Può sembrare paradossale, ma è più facile che un incidente possa accadere in queste condizioni, anche perché l'attenzione non coglie in modo ampio tutto quello che accade attorno, ma solo alcune parti, alcuni particolari.

Viceversa, se guidiamo in modo morbido, rilassato, immersi in una piacevole conversazione con un amico seduto al posto accanto, il tempo vola: abbiamo fatto centinaia di chilometri e non ce ne siamo accorti. La condizione muscolare è di un tono buono ma non eccessivo, il respiro ampio e calmo, e prevale la "vagotonia", la condizione vegetativa interna della calma. Ma c'è ancora di più: abbiamo sicuramente guidato meglio, perché in quest'altra modalità, l'attenzione diventa più *globale*, capace di cogliere l'insieme di tutto quello che sta intorno, anche la curva inaspettata e la macchina che fa un sorpasso improvviso; e infine abbiamo guidato con molto minore fatica, con un dispendio di energie e un logoramento del nostro organismo enormemente più bassi.

Analogamente accade nell'attività lavorativa: un controllo di tipo "duro", faticoso, allarmato, lontano dalle condizioni di *Benessere*, può anche riuscire ad ottenere buoni risultati, ma attraverso fatiche sproporzionate, a prezzo di una quantità di energia e un logoramento davvero spropositati.

Il Benessere dell'Azienda

Nell'organismo-Azienda il *Benessere* riguarda non solo i singoli lavoratori ma l'Azienda nel suo complesso, l'Azienda vista essa stessa come organismo vivente. E dunque il *Benessere* deve essere riferito a tutti i molteplici aspetti dell'Azienda stessa, ai suoi vari settori, ma soprattutto a quelli che noi definiamo come i funzionamenti interni e profondi, o meglio ancora le "radici", le "basi" del funzionamento stesso dell'Azienda: le Funzioni.

Cercheremo dunque di capire *cos'è* il *Benessere* quando si parla di un'Azienda, leggendo le sue Funzioni. Ma per il momento guardiamo al senso stesso del *Benessere dell'Azienda* e del *Benessere in azienda*: ai suoi risvolti, ai suoi effetti.

Anche un'Azienda, così come il singolo individuo, operando in stato di *stress*, cioè in una condizione più o meno lontana dal *Benessere*; può anche realizzare obiettivi ambiziosi, prosperare economicamente. Ma a quale prezzo? Con quale dispendio di energia da parte di chi conduce l'Azienda e di chi vi lavora dentro?

Lo *stress* vero e proprio, ricordiamolo, non è dato dalla quantità dei carichi di lavoro ma dal *modo* con cui si lavora: dalle frustrazioni o mancanza di gratificazioni profonde, dalla tensione esistente, dalle preoccupazioni eccessive, dal livello di scontentezza, dalla durezza con cui si affronta l'attività lavorativa. Altrimenti parliamo di *stress acuto* che è momentaneo e benefico. Lo *stress* di cui ci stiamo occupando è quello *cronico*, che non si smaltisce con una pausa e una vacanza, che si insinua nei meccanismi profondi e produce malessere ed alterazioni.

Un individuo che sta in una tale condizione di stress, o comunque non di *Benessere* pieno, non necessariamente crolla e si ammala. Può tirare avanti anche per molto, raggiungendo anche risultati importanti nel suo lavoro e nella sua carriera; ma deve farsi molta forza, stringendo i denti, usando molta più energia, e aumentando di molto il livello del *controllo*: un controllo tanto più duro e spasmodico quanto più lontana è la condizione di *Benessere*.

Anche l'Azienda può raggiungere risultati buoni nonostante sia in una condizione di non *Benessere*, ma con dei prezzi alti da pagare in termini di risorse umane, di energie spese, di logoramento di dirigenza, management, staff e lavoratori.

Non c'è dubbio che attraverso una gestione "dura" un'Azienda possa raggiungere obiettivi di profitto, ma è necessario un *controllo* molto intenso e duro su tutti i livelli del personale. Si può anche essere vessatori e ottenere livelli lavorativi alti, ma bisogna esercitare un controllo continuo e spasmodico: gli stessi livelli lavorativi, o addirittura molto più alti, li si possono ottenere attraverso

una gestione che tenga in conto il *Benessere* complessivo dell'Azienda, un *Benessere* che si comunica a tutti i livelli motivando in modo elevato tutti i dipendenti.

Non esiste una molla più efficace per il lavoro che la motivazione profonda e il *Benessere* personale, il coinvolgimento del lavoratore al successo dell'Azienda.

Senza *Benessere* dell'Azienda è molto più difficile motivare i dipendenti: l'attaccamento al dovere non è spontaneo ma ottenuto solo con un *controllo duro e totale*. Ma in ogni caso le giornate lavorative perse ogni anno per lo stress sono milioni per una cifra di migliaia di miliardi!

I lavoratori che, a parere della proprietà, non rendono a sufficienza, si potranno forse persino licenziare o scoraggiare a proseguire la loro attività in Azienda, ma anche in questo caso il dispendio di energia sarà elevatissimo per la difficoltà a perseguire una politica di tal genere. Non solo, ma si dovrà poi forzatamente procedere a qualificare il nuovo personale che interviene, a qualunque livello esso si trovi ad operare in Azienda.

Benessere dell'Azienda e Benessere dei lavoratori

La presenza di *Benessere* nell'Azienda è una qualità che si comunica a tutti i suoi settori e a tutte le sue componenti, a tutti coloro che vi operano a qualsivoglia livello. Il *Benessere* dell'Azienda, dunque, non è contrapposto al *Benessere* del personale: anzi, al contrario, l'uno potenzia l'altro e viceversa.

In una città, per fare un altro esempio, (che può anch'essa essere letta come un organismo complessivo) il *Benessere* non può riguardare solo alcune categorie di cittadini: la circolazione scorrevole aiuta tutti a spostarsi con facilità; la mancanza d'inquinamento è un patrimonio comune; del verde, della bellezza, dei servizi, ne approfittano tutti gli abitanti; spazi attrezzati a misura di bambini sono un bene per tutte le famiglie.

Analogamente nell'Azienda, un *Benessere* generalizzato si trasmette a tutti coloro che vi lavorano, diventa un bene comune di cui usufruiscono tutti, e tutti finiscono per trovare gradevole lavorare in un ambiente di tal genere e si legano all'Azienda dandole il meglio di loro stessi.

Ma è altrettanto vero anche il viceversa: se i dipendenti di un'Azienda stanno veramente bene, portano nel loro ambiente lavorativo energia, spinte a fare, motivazioni, entusiasmo. Il concetto di *Benessere*, dunque, abbraccia sia i livelli complessivi che quelli individuali, e va nella direzione degli interessi tanto della proprietà, che della dirigenza, che del lavoratore a qualunque livello appartenga.

Le Funzioni e il Benessere dell'Azienda

Ma cos'è in definitiva il *Benessere* dell'Azienda? In che cosa consiste davvero? Arrivati a questo punto possiamo scendere nei particolari più concreti dell'analisi del *Benessere* dell'organismo-Azienda. Abbiamo già detto che il pensiero Funzionale permette di guardare alla complessità senza perdere di vista la concretezza, il dettaglio, l'indicazione operativa. Sono dunque le *Funzioni* di un'Azienda che dobbiamo prendere in considerazione, Funzioni intese come le basi del funzionamento complessivo dell'organismo-Azienda, le radici profonde su cui si poggia tutto l'edificio aziendale.

Vediamo allora nel dettaglio quali elementi possono essere individuati come *Funzioni dell'Azienda*, raggruppandoli in un piano *cognitivo*, in uno *emotivo*, in un piano *motorio* e infine in uno *fisiologico*, proprio come si fa per l'organismo umano. Quando parleremo di Azienda faremo sempre riferimento alla globalità di tutte le sue componenti, di tutti coloro che vi operano, compresi

l'organizzazione che la caratterizza, la modalità di essere complessiva, il suo esistere come totalità sia all'interno che all'esterno.

PIANO COGNITIVO SIMBOLICO

Il Razionale, la Consapevolezza

La Consapevolezza è la capacità dell'Azienda di avere una sufficiente chiarezza sul proprio funzionamento; la Razionalità rappresenta le conoscenze che ci sono e circolano in Azienda sull'Azienda stessa. Quanta consapevolezza esiste sugli scopi, sul funzionamento, sulle potenzialità dell'organismo-Azienda? Cosa sa l'Azienda di se stessa, del proprio *Benessere* complessivo, e di come questo *Benessere* può diventare *Benessere* per i suoi dipendenti?

Il Simbolico

Questa Funzione a livello aziendale è rappresentata dai *valori positivi* che l'Azienda possiede nei confronti di se stessa: valori positivi che essa assume per tutti i suoi settori e per tutti i suoi dipendenti.

Ad esempio, il valore *Benessere* dell'Azienda viene o no preso in considerazione? E viene percepito come valore che si estende anche al *Benessere* personale?

Un altro valore che gioca un ruolo importante è il senso di appartenenza all'Azienda, la familiarità, il ritrovarsi come in un luogo accogliente che veramente "appartiene" a tutti coloro che vi operano.

O ancora, possiamo prendere in considerazione il fatto che L'Azienda sia vista o meno come un elemento unitario, come qualcosa di intero anche se differenziato al proprio interno. Questo valore è determinante nel creare sinergie lavorative tra settori diversi, o all'opposto fattori di divisione e di discrasia tra quadri differenti (ad esempio intermedi e dirigenziali), oppure tra settore e settore (ad esempio marketing e produzione), e così via.

In senso più generale anche *l'immagine* che l'Azienda riveste nei confronti del proprio interno fa parte della Funzione simbolica: un'Azienda può essere percepita come intelligente, moderna, accogliente, sollecita, oppure antiquata, immobile, inerte, oppositiva.

Il Progettuale

E' la capacità dell'Azienda di *immaginarsi nei suoi sviluppi futuri*. Sono gli obiettivi, le idee di espansione, i progetti; ma anche gli *step* concreti e precisi, gradualmente, da mettere in atto per la realizzazione delle idee e dei progetti. E' la capacità di immaginazioni innovative e creative senza però perdere il contatto con la realtà e senza far intervenire *fantasie stereotipate negative*. La capacità di sognare e far sognare, ma cose che si possono realizzare.

A volte un'Azienda può essere troppo chiusa nelle sue modalità abitudinarie e non possedere slanci innovativi: lo stato d'animo che ne deriva è di grigiore e di noia. Altre volte ci possono essere idee troppo avanzate e velleitarie, e l'Azienda finisce per sbandarsi o cadere nella delusione della non realizzazione.

La Trasmissione dei saperi

E' una Funzione importante per il procedere in avanti di un'Azienda. Rappresenta la possibilità che i *saperi* accumulatisi nella storia dell'Azienda possano circolare facilmente, e trasmettersi a chi li deve poter utilizzare. Riguarda dunque anche i metodi di trasmissione, i luoghi dove i saperi vengono accumulati e l'accesso a tali luoghi.

Ma Trasmissione di saperi è anche la capacità di acquisire rapidamente nuovi saperi, utili alla propria vita di Azienda.

La Memoria storica

Ogni Azienda ha un suo passato, più o meno lungo, una storia che ha attraversato per arrivare dove è adesso. Persino le Aziende giovanissime hanno una storia, una storia "preparatoria", che precede la loro nascita e la loro attività.

Tutte queste storie hanno un'importanza notevole nella vita dell'Azienda e devono perciò essere il più possibile aperte, non distorte, circolanti con tutti i loro valori positivi. Se infatti è presente nell'organismo Azienda una *memoria storica positiva*, del proprio cammino, dei risultati raggiunti, dei traguardi tagliati, tutti coloro che partecipano all'Azienda possono raggiungere uno sguardo ampio ed esteso, che non si limiti al solo momento attuale, facile o difficile che sia, ma che si faccia forza dei valori positivi del passato.

La Memoria storica è anche memoria delle fatiche sostenute nel tempo e delle miglorie realizzate negli anni.

Una Memoria storica, solida e positiva, è quella che permette accelerazioni in avanti, innovative ma non scriteriate. Le tradizioni conservate, o ricordate, fanno da contraltare alla polarità del "nuovo per il nuovo", nel quale c'è il rischio di perdere il senso di quello che si sta facendo e perdere affezione nei confronti dell'Azienda.

L'Utilizzo delle potenzialità

Per ogni Azienda è molto importante utilizzare al meglio le proprie *risorse umane*, le potenzialità anche non evidenti, le abilità non ancora espresse. Questa Funzione, quando è aperta e piena, fa sì che l'organismo-Azienda scopra anche la ricchezza di tutte le altre sue Funzioni verso le quali si apre una nuova attenzione.

Ma c'è ancora qualcosa di più: la possibilità di utilizzare aspetti *nuovi* di alcune di esse. Si scopriranno dipendenti che possono fornire capacità prima insospettate, settori suscettibili di potenziamento. Oppure si può trattare di Funzioni, come la Trasmissione dei saperi, ancora troppo chiuse e non sviluppate. Oppure si può arrivare a realizzare che la Progettualità può essere usata anche per migliorare l'organizzazione interna e le relazioni emotive, e non solo per gli obiettivi produttivi o commerciali.

PIANO EMOTIVO

Le Emozioni positive

Ci sono numerose Emozioni positive che possono aiutare notevolmente la vita dell'Azienda, se sono aperte e se non soccombono alle emozioni di tipo negativo. Vediamone quelle più importanti.

Presenza significativa di *curiosità* e *interesse*, per i processi in atto, per le idee che vengono realizzate.

Serenità, per poter svolgere i vari compiti in modo veloce ed efficiente.

Eccitazione e non *agitazione*, per sviluppare i processi in modo molto veloce ma produttivo.

Forza calma, per assicurare conflittualità positive, confronti, modifiche necessarie ai processi, iniziative aperte e produttive.

Aggressività affettuosa, per smuovere ostacoli e situazioni di *impasse*, per non accumulare frustrazioni e rancori, per aprire strade a soluzioni condivise.

Un alto *senso di sé* dell'Azienda e nell'Azienda, un senso di *solidità* e di *consistenza*, indispensabili per la propria immagine interna ed esterna.

Gioia ed *entusiasmo* collegati a slanci vitali, fondamentali per far compiere balzi improvvisi, cambiamenti di direzione, accelerazioni.

Una *tristezza positiva* quando i progetti non raggiungono in pieno l'esito voluto, una tristezza che quindi stimoli e non deprima.

Orgoglioso senso di appartenenza all'Azienda.

Capacità profonda di *contatto* per prevenire, nello scambio comunicativo, fraintendimenti, malintesi, oppositività inutili.

Fiducia in ciò che viene realizzato a vari livelli, sentirsi curati dall'Azienda, come strumenti fondamentali per prevenire diffidenze e resistenze ai cambiamenti.

LA FORMA, I MOVIMENTI, LE POSIZIONI

Il Morfologico

Quando è aperta, questa Funzione rappresenta l'aspetto gradevole dell'Azienda, il suo essere percepita *bella* a vari livelli. Sono la gradevolezza dei luoghi, la luminosità, i colori piacevoli, i particolari che abbelliscono.

Ma la Forma di un'Azienda è anche nel cambiamento: poter cambiare nelle forme e nell'aspetto dà un segno importante di *mutabilità*.

Il Morfologico, ad un altro livello, va poi ad alimentare l'immagine dell'Azienda al suo esterno. Come viene vista dagli altri l'Azienda? Viene percepita come moderna, dinamica, creativa; oppure immobile, vecchia?

Infine anche i *sottogruppi* danno forma all'Azienda, sia in senso verticale che in senso orizzontale. Si possono formare gruppetti più ristretti all'interno di alcuni settori o di rami di funzionamento. Il gruppo dei managers può essere molto unito. E' dalla vita dei sottogruppi che dipende molto la vitalità di un'Azienda: dal fatto che questi sottogruppi siano vivaci e attivi; ma anche che siano non chiusi e aperti alle comunicazioni con gli altri sottogruppi.

Le Posizioni e le Posture

Per un'Azienda le Posture non sono quelle del corpo, come per un individuo, ma sono le credenze tipiche che hanno preso piede e che governano in buona parte il modo di muoversi dell'Azienda stessa.

Si tratta di assunti e modalità che caratterizzano le posizioni dell'Azienda nei confronti di singoli soggetti, di campi di intervento, di modalità di gestione, di settori suoi interni, del management, dello staff, dei sindacati. Posizioni che possono essere divenute peculiari nel tempo, o che addirittura possono essere diventate stereotipate, ripetitive, senza che corrispondano più alla realtà esterna, alle vere necessità del momento.

La *mobilità* è, al contrario, facilità nel cambiare posizioni a seconda delle esigenze reali e attuali dell'Azienda.

Anche la leadership, lo stile di conduzione aziendale, fa parte di questo livello. Parliamo di una Funzione *posturale* sana, tendente al Benessere, quando c'è la capacità dell'Azienda (e dei suoi vari settori) di creare organizzazioni *aperte*, con leadership che siano senza dubbio *autorevoli* ma non chiuse, irraggiungibili, oppressive.

I Movimenti

A questo livello si colloca la capacità dell'Azienda di fare *movimenti* positivi sia verso l'esterno che verso l'interno; ma anche la possibilità di avere movimenti veloci e accelerazioni quando è necessario, e lentezza quando bisogna rallentare. Alcune trasformazioni, o alcuni passi, è indubitabile che debbano essere fatti in modo rapido. Ma ci sono cambiamenti che devono avere molto più tempo per maturare e dare risultati positivi.

E' indispensabile che un'Azienda compia movimenti significativi proprio nella direzione dei grandi flussi culturali del momento, all'interno delle grandi tendenze produttive nazionali e internazionali. E devono essere movimenti che si pongano il più possibile "all'avanguardia" dei cambiamenti che si vanno producendo.

I Movimenti di un'Azienda, infine, sono anche le capacità di creare cambiamenti sia all'interno che all'esterno, in modo deciso ma morbido al contempo, e soprattutto il più efficace possibile nei confronti dell'Azienda, delle sue componenti, del suo *Benessere*. Questi Movimenti devono essere ampi, aperti, fruibili da tutti; e tali che permettano scambio di risorse e aumento di creatività, che valorizzino competenze, che amplifichino capacità progettuali.

La Forza

E' la capacità dell'Azienda di essere *determinata, decisa, forte*, sia verso l'esterno che verso l'interno. Una forza che funzioni non è mai oppressiva, dura, violenta. E' piuttosto morbida e serena, capace di prevenire conflittualità negative e immobilizzanti; è una *aggressività positiva* affinché possa realizzare cambiamenti effettivi, trasformare, plasmare.

PIANO FISIOLOGICO

La Tensione di base

La Tensione di base è un elemento che deve essere sempre sano e funzionante se si vuole che l'Azienda si avvicini al livello del *Benessere*. Attenzione, concentrazione costituiscono un *attivarsi di base* che permette la realizzazione anche di obiettivi molto difficili. La Tensione di base deve essere tesa alla ideazione e alla produttività, a creare motivazioni e interesse, stimoli e piacere di superare nuovi ostacoli e raggiungere nuovi traguardi.

Ma per essere sana questa Tensione non deve restare incapsulata all'interno come agitazione frenetica o come spinta ad esplodere in modo inconsulto. Non deve essere mai dramma, preoccupazione, crisi. La Tensione positiva e serena spinge in avanti. La Tensione dura e preoccupata crea ansia e alla fine immobilità. Bisognerebbe piuttosto parlare di *tonicità* nel porsi e nell'agire.

Le Comunicazioni

Non c'è un solo studio sull'organizzazione aziendale che non ponga l'accento sulla comunicazione a tutti i livelli. Le Comunicazioni sane e aperte sono dunque le capacità dell'Azienda di creare mobilità interna nei *flussi comunicativi*, circolazione di idee e saperi, scorrere di sensazioni, fluire di emozioni e di umori di base positivi.

E' sempre molto interessante arrivare a cogliere quali siano i "Punti di accumulo", i "Punti di smistamento" oppure i "Punti di rarefazione" dei flussi comunicativi.

E non bisogna neppure dimenticare che per tendere al *Benessere*, è necessario che ci sia un buon equilibrio tra emissione e ricezione. E' importante che i dipendenti possano ricevere comunicazioni dall'alto ma anche inviarne alla propria dirigenza, senza ostacoli precostituiti.

Il Respiro

Quando parliamo di Respiro, così importante per il Benessere degli individui, come lo intendiamo all'interno di un'Azienda? Possiamo dire che anche un'Azienda, metaforicamente, deve poter avere un *respiro a largo raggio*, deve poter respirare in modo ampio e non ristretto. Parliamo qui di una vera e propria "larghezza" di funzionamenti, che non si stringano addosso all'Azienda, ad alcuni suoi settori, o ai suoi dipendenti, come un laccio che soffochi e strozzi. Norme, regole, funzionamenti messi in atto, devono avere orizzonti aperti, elasticità, possibilità di cambiamento per non diventare un boomerang che si ritorce sull'Azienda stessa.

Infine per Respiro funzionante si intende anche la possibilità dell'Azienda di non rimanere stretta e contratta, ma di poter allargare la propria influenza, il proprio raggio di azione, la propria apertura, per crescere in modo sano ed equilibrato.

La Temperatura

La parola stessa ci induce a guardare il "calore" esistente all'interno delle relazioni. Un'Azienda ha tanto più *Benessere* quanto più è presente (e facilitata) un'apertura positiva di scambi non freddi, di contatti amichevoli, di rapporti energici ma positivi e caldi.

Il Metabolismo

Ogni organismo vivente si trova a fare i conti con un fenomeno che è fondamentale per la sua buona salute: la capacità di metabolizzare ciò che ha mangiato, immesso dentro; e al contempo di poter espellere i rifiuti.

Anche l'Azienda, se vuole mantenere un buon grado di *Benessere*, deve essere in grado di metabolizzare il nuovo, l'inatteso, senza rischiare paralisi, lentezze, immobilità. Si può trattare di un'insieme di nuove assunzioni, oppure di direttive innovative, o anche di una condizione del mercato del tutto inaspettata, o ancora di nuove metodologie. In ogni caso, il nuovo è utile se assimilato bene, se amalgamato con quanto esiste già, se utilizzato con sensibilità ed intelligenza.

Ma anche lo smaltimento dei rifiuti, il liberarsi di ciò che non serve più, è estremamente importante. Troppe volte si conservano cose inutili indefinitamente: procedure che restano a lungo per inerzia, metodologie ormai obsolete, modalità organizzative che sono di ostacolo, abitudini negli orari, nelle assunzioni, nelle comunicazioni, che si sono rivelate da tempo non più adatte, se non addirittura "tossiche".

L'Aggregazione

Un organismo vivente ha sempre al suo interno punti e momenti di contatto per le proprie componenti vitali. In un'Azienda è importante che ci siano punti e momenti pensati e progettati per aggregare, per *condividere*, per potersi sentire insieme, per coagularsi.

La vitalità è caratterizzata dal potersi concentrare o diluire, da parte delle équipes di lavoro, a seconda delle circostanze, delle necessità; e anche del piacere di stare insieme. Direttive troppo rigide finiscono per far morire la capacità di creare Aggregazione, con tutti gli effetti benefici che questa comporta.

Le Percezioni

Le Percezioni di un'Azienda sono i suoi *sensori* nei confronti della realtà, di quello che accade all'esterno, ma anche e soprattutto all'interno. Le "soglie percettive" non devono essere, dunque, troppo alte, per poter avvertire in tempo e intensamente le sensazioni positive. E' bene accorgersi di settori che spingono per poter migliorare, di dipendenti che stanno sviluppando nuove capacità, di contentezze che confermano che le azioni intraprese vanno nella giusta direzione.

Ma è altrettanto importante saper cogliere i segnali di allarme in modo precoce, di personale che ha bisogno di aiuto, di situazioni di ostilità, per evitare che situazioni conflittuali negative vadano troppo al di là.

E' la sensibilità dell'Azienda (di tutta l'Azienda e non solo di qualche componente) ad essere importante per il *Benessere*: sensibilità rispetto a quanto accade alla persona accanto, ma anche ad altri livelli.

Ma c'è un altro aspetto che si può affiancare a tale sensibilità, vale a dire il senso dell'armonia, il senso del bello, nel significato più profondo del termine. Curare l'Azienda in tutti i suoi aspetti e i suoi dettagli, renderla piacevole, amplificare le percezioni dell'armonia, permette di accrescere il senso di appartenenza e di familiarità, e direttamente anche il piacere di svolgervi un'attività lavorativa.

La Sonorità

Noi siamo immersi, sin da piccoli, in un mare di onde sonore, che si imprimono dentro di noi con una intensità e un insieme di effetti di notevole significato. Il tipo di Sonorità che ci circonda è dunque estremamente importante: ai suoni siamo molto legati, risvegliano emozioni

profonde, li ricordiamo attraverso il nostro corpo e riviviamo con essi momenti intensi della nostra storia.

Anche l'Azienda ha una sua Sonorità, e questa Sonorità riempie sia gli spazi relazionali che quelli produttivi. A volte è molto importante poter parlare e ascoltare gli altri senza essere sopraffatti da silenzi eccessivi, oppure da Sonorità inutili e fastidiose. Le Sonorità del *Benessere* sono suoni il più possibile modulati e musicali, sono elementi che uniscono, che richiamano emozioni passate, che creano ponti e relazioni, che non dividono e non isolano.

Conclusioni

Per concludere, dobbiamo accennare ad uno degli aspetti più importanti che emergono quando si considera la globalità dell'Azienda attraverso tutte le sue Funzioni. In un organismo vivente tutte le Funzioni, anche quelle che possono sembrare più trascurabili e meno rilevanti, hanno la stessa identica importanza di tutte le altre, e con esse interagiscono sempre e profondamente.

Il *Benessere* dell'organismo-Azienda dipende allora dal fatto che tutte le sue Funzioni riescano a conservare un buon grado di *mobilità e di apertura*; che tutte le Funzioni mantengano una buona connessione fra di loro; e che, infine, a tutte sia dato un assetto positivo, nessuna esclusa.

Il *Benessere* dell'Azienda è un bene comune che produce ulteriore *Benessere*; a patto che tutte le sue Funzioni costituiscano un insieme armonico, positivamente mobile e profondamente integrato.