

# Benessere, conflitto e organizzazioni

*Le esperienze nella provincia di Prato*

*a cura di*  
Ilaria Buccioni



Provincia di Prato



Copyright © MMVIII  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133 A/B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-2372-3

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2008

## INDICE

<b>Prefazione</b> .....	7
<b>Introduzione</b> .....	9

### **PARTE I Gli assunti teorici**

Benessere, conflitto e organizzazioni di <i>Ilaria Buccioni</i> .....	13
Sviluppo organizzativo e benessere di <i>Mariano De Vincenzo</i> .....	33
Conflitto e salute organizzativa di <i>Angela Fortunato e Enrica Brachi</i> .....	83

### **PARTE II Gli interventi sul campo**

Benessere ed <i>essere</i> a lavoro di <i>Anna Maria Palma</i> .....	111
---	-----

Ben-essere per ben lavorare: l'esperienza di una P.A.  
di *Isabella Venturi* ..... 121

Ben-essere per ben lavorare: il caso di un'azienda  
di *Eva Gullo* ..... 143

### PARTE III

#### **Giornata di studio: *Ben-essere e organizzazioni* 8 maggio 2008 – Prato**

La Provincia di Prato  
di *Andrea Monni* ..... 155

Il Comune di Prato  
di *Andrea Breschi* ..... 159

Tessilform SPA  
di *Claudio Orrea* ..... 161

Le rappresentanze sindacali  
di *Gabriella Melighetti* ..... 165

## **PARTE I**

### **Gli assunti teorici**



# Benessere, conflitto e organizzazioni

DI ILARIA BUCCIONI<sup>1</sup>

Nel presente intervento analizzeremo il costrutto *Benessere* per contestualizzarlo nell'ambiente lavorativo. Ne parleremo avendo presenti due livelli assolutamente sinergici tra loro; l'individuo e l'organizzazione. Evidenzeremo come la percezione di *Benessere* non sia "data", ma si costruisca partendo dalle percezioni, dai sogni, dalle aspettative individuali, con un occhio sempre attento alla struttura organizzativa e alla sua complessità. Sosterremo, quindi, la dimensione socio-ambientale — esplicitata attraverso il contesto — quale elemento fondante il benessere lavorativo, attraverso la costruzione di un Capitale Sociale, che genera corresponsabilità e sinergie tra singoli ed organizzazione.

## **Il benessere per un'organizzazione**

«Perché lavoriamo? La risposta è quanto mai scontata, ne abbiamo bisogno per vivere. Non si tratta della mera sopravvivenza della sola e pur legittima necessità di portare a casa uno stipendio, il lavoro coinvolge la vita e può diventare la possibilità più alta per esprimere i propri talenti, per testimoniare la propria coscienza morale, per realizzare i propri sogni. Abbiamo usato la pa-

---

<sup>1</sup> Docente di Teoria e tecniche dell'educazione comunicativo-relazionale presso l'Università degli Studi di Siena – formazione post laurea. Collabora con la cattedra di Sociologia delle relazioni interpersonali per attività didattiche e di ricerca-intervento. Dirige l'Istituto per il Benessere Relazionale *Human-Relations*. Tra le sue pubblicazioni: *Benessere nelle organizzazioni*, (ed ISPESL); *Cultura della pace e gestione dei conflitti* (ed. Aracne); *Qualità della vita sul luogo di lavoro* (ed. Comune di Firenze); *Mediaemozione*, (ed. Comune di Firenze) *Relazionarsi oggi* (ed. Comune di Firenze).

rola giusta, vivere. Utopia!? No, concreta possibilità. Il vero segreto è vivere il lavoro in contatto costante con sé in quell'ambito vitale che alimenta motivazione, energia, entusiasmo, che ispira comportamenti etici, che orienta con un sano discernimento le scelte fondamentali. Allora anche l'azienda, l'ente, l'organizzazione, possono diventare luogo del viaggio di crescita personale e sociale dove riconoscersi, riscoprirsi, migliorarsi, dove imparare a mantenere ed approfondire relazioni e legami, dove sviluppare continuamente le proprie capacità, dove crescere nella consapevolezza di essere strumenti attivi di un progetto più grande che è l'organizzazione.<sup>2</sup>»

*Benessere* è un costrutto usualmente associato all'individuo, ma che sempre di più è collegato all'organizzazione (enti, aziende, cooperative...); perché? ... perché tanto interesse ai giorni nostri per questo tema legato alla dimensione lavorativa?

La letteratura, nonché i progetti che a vario livello sono stati delineati in tal senso, hanno reso evidente la complessità nella definizione del costrutto. Il concetto di benessere sul lavoro è infatti difficilmente generalizzabile, perché influenzato da fattori diversi a livello organizzativo e individuale, ma che, inevitabilmente, ci porta all'esplorazione di una realtà sociale complessa (l'organizzazione) carica di contraddizioni, intrecci tra immaginari, pratiche relazionali e professionali. Già il titolo del presente lavoro ne sintetizza gli elementi fondanti accostando il *benessere*, l'*essere*, le *relazioni*, il *conflitto*, l'*organizzazione*. Il benessere si costruisce pertanto con un occhio attento almeno a tre livelli: alla qualità di vita del singolo, al contesto socio-affettivo, alla dimensione "soft" dell'organizzazione (*organizing*)<sup>3</sup>. Tre piani distinti, ma in continua interazione tra loro, che richiedono un punto di vista che li abbracci e li accolga allo stesso tempo.

Il benessere lavorativo quindi non è qualcosa che esiste, già pronto da rintracciare, perché confezionato in situazioni lavorative perfetta-

---

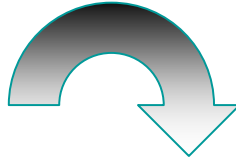
<sup>2</sup> Il testo è stato ripreso e modificato da Albisetti A. (2004), *Lavorare con il cuore*, Ed Paoline, Milano, p 122.

<sup>3</sup> Analizzeremo in questo lavoro l'organizzazione come insieme di processi (*organizing*) facendo riferimento a Bonazzi G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Francoangeli, Milano e a Fineman S., Sims D., Yiannis G. (2005), *Organizing and Organizations*, Sage, London.



mente soddisfacenti; va costruito cercando di contenere e ridurre, attenuare e aggiustare le contraddizioni e i fraintendimenti che ogni giorno s'incontrano<sup>4</sup>.

## **BENESSERE LAVORATIVO**



## **INCONTRO TRA ORGANIZZAZIONE E INDIVIDUO**

**Fig. 1 “L’incontro tra individuo e organizzazione”.**

Tuttavia — nella nostra esperienza di professionisti e ricercatori — abbiamo potuto riscontrare delle componenti costanti nella ricerca del benessere organizzativo. Un’organizzazione è infatti una struttura vivente fatta da un lato di beni e competenze tecniche, ma dall’altro da persone, esseri umani in continua interazione tra loro. Questa interazione — soprattutto tra le persone — crea trasformazione, evoluzione e dà senso all’organizzazione stessa; le persone che vi lavorano sono parte di questo senso. Vista da vicino ogni organizzazione appare innanzitutto un insieme di persone che cercano e danno significato a ciò che stanno costruendo; che occupano ruoli più o meno ufficiali e che lavorano secondo schemi abbastanza prevedibili. Osserveremo però che le stesse persone interpretano i loro ruoli con maggiore o minore dedizione, competenza, creatività, ambizione personale, propensione

---

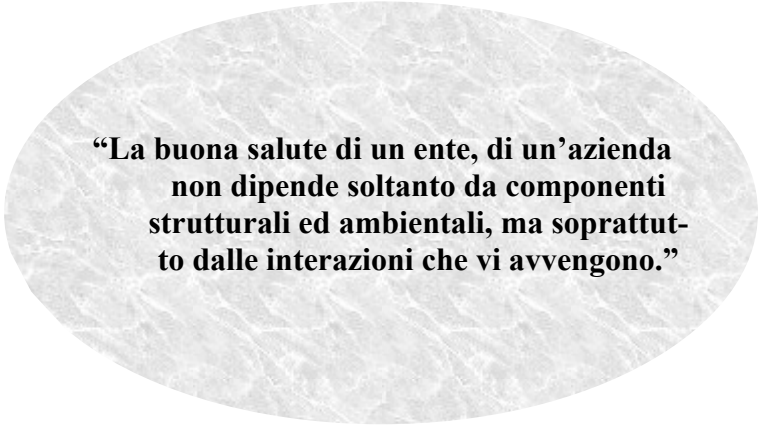
<sup>4</sup> Non tratteremo in questa sede le componenti socio-economiche — esaustivamente esplorate dalla letteratura — elemento che interferisce fortemente sulla percezione di benessere (innescando per esempio una percezione di precarietà che influenza fortemente il vivere positivamente la condizione lavorativa).

ad allearsi con altri o stare per conto proprio. Si potrebbe dire, che l'azione di quelle persone si dipana secondo dei copioni che, come nelle antiche commedie dell'arte, lasciano dei margini di libertà nella recita. In tal modo la recita appare, per un verso, una routine che si ripete ogni giorno, e per l'altro ognuna è un po' diversa da quelle precedenti, a causa degli adattamenti, improvvisazioni e delle nuove conoscenze: «Le persone come gli attori possono recitare copioni diversi a seconda delle situazioni in cui si trovano». Attraverso tali copioni, le persone — qualunque sia il loro ruolo — contribuiscono a plasmare giorno per giorno le organizzazioni in cui agiscono. Da un lato le organizzazioni in quanto strutture condizionano l'azione dei soggetti attraverso vincoli normativi, tecnici, economici e culturali; dall'altro lato i soggetti nel modo in cui interagiscono, interpretano e modificano quei vincoli, mettono in atto un processo che giorno per giorno riproduce e modifica quelle organizzazioni secondo un processo di *strutturazione* continuo (Giddens, 2001).

### **Le dimensioni del benessere**

La “buona salute” di un ente, di un'azienda dipende da fattori diversi; non soltanto da componenti strutturali ed ambientali, ma anche dalle interazioni che vi avvengono. Perseguire il proprio benessere isolandosi, separandosi e separando la propria attività da quella degli altri è molto difficile: il gioco cooperativo più di quello competitivo consente di stare più serenamente nel luogo di lavoro e di essere maggiormente efficaci.

C'è quindi un'influenza reciproca tra individui e organizzazione, che sempre più richiede che gli obiettivi dell'organizzazione e dell'individuo siano il più possibile allineati e almeno in parte coincidenti. Un tema questo che ci riporta direttamente ad una questione di grande attualità; la motivazione del lavoratore. La motivazione passa infatti — in modo sempre più rilevante — per il dare un significato autenticamente personale a ciò che si sta facendo, per il recupero di uno spazio per la coltivazione di sé e dunque per la possibilità di vedere affermati i senso di auto-efficacia, competenza, creatività, iniziativa così da creare un equilibrio tra sfera personale e organizzativa nella co-



**“La buona salute di un ente, di un’azienda non dipende soltanto da componenti strutturali ed ambientali, ma soprattutto dalle interazioni che vi avvengono.”**

***Orizzontali — verticali — tra culture***<sup>5</sup>

**Figura n. 2 “La buona salute organizzativa”.**

struzione di una vera alleanza tra sé e l’organizzazione. Questo consente di soddisfare obiettivi personali e istituzionali, di promuoversi e promuovere gli interessi collettivi e allo stesso tempo soddisfare i propri bisogni e dare un’idonea risposta agli altri che chiedono di soddisfare i loro. Ognuno vive nell’organizzazione con il bisogno di riconoscimento, di visibilità, di valorizzazione... L’assetto motivazionale si sgretola quando il lavoro ricopre la funzione esclusiva di sostentamento e arricchimento, quando non riesce a soddisfare i bisogni fondamentali. Questo aspetto influenza evidentemente la percezione del benessere di ognuno.

Il tema del benessere organizzativo deve, così, tenere presenti aspetti e costrutti diversi che toccano tematiche inerenti i tre livelli più volte citati — individuo, contesto socio-relazionale, organizzazione. Tre livelli che si devono allineare sempre più verso la costruzione di una cooperazione che crea valore per tutti. Questo punto di vista evi-

---

<sup>5</sup> Per culture intendiamo non soltanto quelle specifiche legate ai diversi gruppi nazionali che sempre più nella società globalizzata sono chiamati a convivere, ma quelle che caratterizzano le modalità di “pensiero” all’interno dell’azienda e che difficilmente possono essere ridotte ad una realtà omogenea.

denzia come elementi che funzionalmente configurano il benessere sul lavoro — secondo la letteratura e la pratica organizzativa — siano tra loro strettamente correlati e, allo stesso tempo, attraversati verticalmente da denominatori comuni. Tra le dimensioni che l'esplorazione dei contesti organizzativi ha fatto tendenzialmente emergere troviamo:

Le dimensioni afferenti l'area relazionale

- a) Conflittualità
- b) Clima relazionale collaborativo
- c) Ascolto

Le dimensioni afferenti l'area organizzativo– strutturale

- d) Caratteristiche dell'ambiente.
- e) Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali
- f) Chiarezza degli obiettivi, dei ruoli e dei compiti
- g) Circolazione delle informazioni
- h) Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi
- i) Apertura all'innovazione
- j) Efficienza organizzativa

Le dimensioni afferenti l'area individuale

- k) Livelli di stress
- l) Riconoscimento e valorizzazione delle competenze
- m) Giustizia organizzativa
- n) Percezione soggettiva dell'organizzazione

Le ricerche hanno dimostrato che l'area relazionale è in relazione diretta o indiretta con ognuna delle altre, tanto che risulta difficile tenere separato tale piano da quello strutturale e organizzativo, configurandola come parte integrante delle strutture e dei processi.

Da tali premesse risulterebbe, quindi, un indiscusso vantaggio per i singoli e per le organizzazioni porre un'attenzione particolare alle di-

amiche relazionali interne nonché ai modelli relazionali — e più ampiamente comunicativi e relazionali — che le caratterizzano. Essi, infatti, troppo spesso sono considerati aspetti secondari rispetto al buon funzionamento dell'organizzazione e del rendimento dei singoli lavoratori oppure vengono presi in considerazione solo nella loro dimensione “patologica”.

*L'uomo così torna al centro dell'organizzazione per il buon funzionamento di quest'ultima e per la propria qualità di vita; due aspetti strettamente e fortemente interconnessi.*

### **Relazioni interpersonali e conflitto nelle organizzazioni**

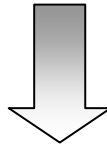
Il tema della conflittualità intraorganizzativa è una questione che comincia ad essere dibattuta a vario livello, pur generando ancora molte resistenze; così si parla oggi di conflitto sul lavoro prevalentemente in funzione di forme patologiche ed esasperate quali i rischi psico-sociali (*mobbing, stress, burn-out*). Il presente contributo vuole essere un piccolo passo per entrare in questo tabù e soprattutto “valorizzare” il ruolo del conflitto nell'organizzazione.

Perché e com'è possibile parlare di conflitto in un'ottica positiva? Se analizziamo il conflitto contestualizzandolo nel mondo delle dinamiche sociali a livello allargato, esso perde la sua connotazione negativa e allo stesso tempo prende forma e si auto-definisce proprio nel contesto specifico di riferimento. Il nostro interesse per il conflitto va al di là della patologia e non lo configura come una variabile da negare o rifuggire aprioristicamente. Esso, infatti, appartiene fisiologicamente all'essere umano e al suo creare relazioni con il mondo esterno, con l'imprescindibile necessità di “saper stare” e “sostare” anche nella disarmonia. Ogni conflitto contiene in sé il rischio della violenza, ma anche una possibile occasione di crescita, una risorsa per il cambiamento. Come tutte le crisi, infatti, esso può evolvere in senso positivo, portando ad una ristrutturazione della situazione e ad un riequilibrio, oppure può degenerare in una spirale di violenza distruttiva; imparare a gestire e a trasformare costruttivamente i con-

flitti è un completamento indispensabile della democrazia e della convivenza nel mondo contemporaneo<sup>6</sup>.

In tale prospettiva i fenomeni di conflittualità distruttiva sono inquadrati come disfunzioni della relazione, uscendo dall'area clinica e approdando al contesto educativo. La relazione diventa così il perno, il fulcro che consente di intervenire non soltanto sui fenomeni "disfunzionali", ma soprattutto sulla prevenzione, senza la pretesa di creare contesti artificialmente ed idillicamente armonici. La relazione rimane l'ambiente degli scambi interpersonali armonici e disarmonici che contraddistinguono paritariamente e legittimamente l'esistenza di ogni individuo. Ne consegue che non è più necessario lavorare specificamente sull'eliminazione del "disturbo", ma sul favorire la nascita di un substrato culturale e di sensibilità che incoraggi sinergie di trasformazione del punto di vista e del vissuto individuale.

**Dalla gestione**



**alla trasformazione del conflitto**

**Fig. n. 3 "Dalla gestione alla trasformazione del conflitto".**

Trasformato il conflitto diventa un momento generativo ed il problema che emerge si fa oggetto di lavoro e non una posizione da difendere. Il conflitto così crea valore favorendo a livello personale identità individuale, a livello interpersonale identità sociale, a livello

---

<sup>6</sup> Questo punto di vista permette di rivedere la percezione di auto-efficacia (*self-efficacy* di Bandura) dei singoli, nonché la percezione di efficacia degli interventi sulle tematiche succitate.

aziendale identità organizzativa.

In quest'ottica il conflitto non ha bisogno di essere sedato, evitato, negato, gestito, ma di essere riconosciuto ed accudito, trasformandolo in un'opportunità per il singolo, per il gruppo, per l'organizzazione.

Credo sia a questo punto importante entrare nel dualismo conflitto/contrasto<sup>7</sup>, per comprenderne i significati.<sup>8</sup> Contrasto e conflitto sono, infatti, due costrutti che si integrano, pur mantenendo ognuno la propria distinta "identità".

L'analisi del *contrasto* porta in evidenza i contenuti dell'interazione. L'oggetto specifico si veste di una sua specifica consistenza, anche se immateriale, e ci permette di prendere le distanze e lasciare che soltanto la nostra dimensione professionale venga coinvolta; l'"Io Professionista".

Nel *conflitto* la situazione è più complessa. Il conflitto porta con sé

---

<sup>7</sup> Tale differenza corrisponde in alcuni autori a quella tra "hot conflict" e "cold conflict" oppure a diverse intensità del conflitto.

<sup>8</sup> Johan Galtung (*Pace con mezzi pacifici*, Esperia, Milano, 1996) individua tre dimensioni caratteristiche del conflitto: – la dimensione dei comportamenti, cioè degli atti osservabili compiuti dagli attori (ad esempio delle frasi dette in una disputa verbale, o degli atti di violenza); – la dimensione degli atteggiamenti e delle percezioni, ovvero sia il punto di vista soggettivo a partire dal quale gli attori "vedono" se stessi, la controparte, il conflitto, e la relazione nel suo complesso. – la dimensione della contraddizione di fondo, ovvero del problema (o dei problemi) alla base del conflitto: ad esempio la questione del controllo di un territorio, del potere politico, o della distribuzione di determinate risorse. Queste tre dimensioni si influenzano tra loro: le percezioni soggettive di una parte possono condurre a scegliere un certo tipo di comportamento (ad es. aggressivo o accomodante). Determinate azioni possono "cambiare le carte in tavola" e ridefinire il tipo di contraddizione intorno al quale ruota tutto il conflitto, ad esempio nel caso in cui una disputa territoriale sfocia in una guerra aperta e il conflitto diventa per uno stato (o un popolo) questione di vita o di morte. – quando il conflitto è a un basso livello di intensità prevale la dimensione della contraddizione di fondo: le parti sono convinte che è possibile trovare una soluzione negoziata con l'accordo di tutti. A causa della crescente frustrazione, una o più parti saranno tentate di adottare la tattica del fatto compiuto; Questo tipo di trasformazioni caratterizza in particolare i processi di *escalation*, ovvero di aumento del grado di intensità e di violenza del conflitto. L'*escalation* è caratterizzata dal superamento di determinate soglie che ne scandiscono in maniera chiara le diverse fasi. I modelli di *escalation* possono essere assai complessi. Grosso modo è possibile distinguere tre grandi fasi in un processo di *escalation*, caratterizzate dall'importanza delle tre dimensioni illustrate sopra: – in un momento intermedio dell'*escalation*, le parti hanno perso la fiducia nella possibilità del dialogo e rafforzano la percezione del carattere negativo dell'altro, della necessità di una contrapposizione, fino ad arrivare ad adottare la strategia della minaccia e dell'ultimatum; a livello più elevato di *escalation* sono i comportamenti delle parti ad essere in primo piano, ed in particolare l'uso della coercizione e della violenza (Arielli E., Scotto G., *Conflitti e mediazione*, Milano, Mondadori, 2003 p. 68 ss.).

un vissuto emotivo intenso, che spesso ha al suo apice risentimento, frustrazione, paura, rabbia... La sua intensità nasce dal coinvolgere — più o meno consapevolmente — la nostra dimensione intrapersonale, l'“Io Persona”, che non sempre offre la possibilità di “prendere le distanze” dalle situazioni. Nel conflitto ci sentiamo, colpiti, giudicati, valutati... come esseri umani, quindi le nostre reazioni (attive o passive) sono conseguentemente intense e ci rimandano ad un vissuto strettamente soggettivo, che spesso perde di vista la dimensione professionale. Nel conflitto si perde di vista l'oggetto, il motivo che lo ha generato ed il processo di *escalation* si gioca su un piano puramente intra e interpersonale. Quello su cui dibattiamo — più o meno consciamente — nel conflitto è la relazione con l'altro e con noi stessi, non il contenuto.

Ogni conflitto ha comunque una sua storia... L'invito è così ad ampliarne la visione provando a guardare oltre i fatti e aspetti manifesti ed ascoltare cosa nasconde nella sua origine, cogliendo, al di là delle oscillazioni potenzialmente infinite tra offesa e difesa, quali bisogni si celano dietro ad una guerra che logora i suoi protagonisti. La richiesta è di focalizzare l'attenzione sulle emozioni e sui sentimenti sottesi o esplicitati, al fine di ricontattare i significati e le valenze che hanno assunto e continuano ad assumere insieme ai bisogni che li hanno generati.

«Se le soluzioni e le posizioni appaiono inconciliabili, i bisogni e le motivazioni a essi sottesi sono sempre conciliabili... i fatti vengono trasfigurati, oltrepassati, per fare spazio ai vissuti, alle emozioni, a quanto di più profondo si è provato. Il nemico appare allora nella sua verità di uomo con limiti, pregi, risorse e difficoltà... Ciascuno dei confliggenti prende atto della propria sofferenza di sentirsi vittima, usato, dipendente da un senso profondo e intollerabile di disistima, proprio e, di rimando, del mondo in cui vive. Svelarlo diventa un'opportunità di crescita, trasformandolo da indicibile a condivisibile, da condizione intima, esclusiva, a percezione della condizione dell'Essere.<sup>9</sup>»

L'invito è creare un tempo per prendersi cura dei conflitti in cui ciascuno nella propria singolarità si senta coinvolto. Si costruisce co-

---

<sup>9</sup> Martello M. (2003), *Oltre il conflitto. Dalla mediazione alla relazione costruttiva*, Mc Graw-Hill, Milano, p. 9.



sì una “palestra” in cui allenarsi per potersi sentire capaci di fronteggiare le continue richieste che il contesto e le interazioni al suo interno ci offre, arrivando a trasformare l’indicibile in qualcosa di “condivisibile”<sup>10</sup>.

## Costruire il benessere

Innescare un processo di costruzione di una sensibilità rispetto a tali temi è fondamentale, perché all’interno di un’azienda, di un ente vi siano portavoce consapevoli in grado di sostenere nel tempo qualsiasi tipo di intervento. Il percorso verso la costruzione del benessere organizzativo passa quindi attraverso alcuni verbi: *osservare ed ascoltare, riconoscere e accettare, accompagnare, valutare e modificare*.

- *Osservare ed ascoltare*

Il riconoscimento e l’esplicitazione; un processo di analisi del contesto come primo passo. Un passo fondamentale e molto delicato, in cui l’osservazione può essere fortemente influenzata dalla cultura organizzativa dominante — che spesso non ci consente di guardare con “occhi nuovi”. Si comprende bene che se questa fase non è gestita e condotta in maniera adeguata, con trasparenza e correttezza, tutte le altre non possono esistere o potrebbero essere seriamente compromesse a vario livello (scelta degli strumenti, conduzione del processo trasformativo, coinvolgimento degli attori “giusti”...). Diventa così importante creare un momento di autoriflessione e di analisi del contesto nel tentativo di guardarlo con occhi diversi e riconoscere “come” e “se” percepisce il “bisogno” di essere “accompagnato”. Un’analisi, senza demonizzazioni, del contesto e della sua storia.

L’inizio del processo di trasformazione passa, quindi, per il riconoscimento, per il prendersi carico di.... Conoscere realmente il contesto diventa pertanto una *conditio sine qua non* per acquisire una visione lucida di ciò che accade realmente, di ciò che si pensa e soprattutto

---

<sup>10</sup> Modificato da Brachi E., Buccioni I “Educare alle relazioni di coppia”, in atti del convegno Comunicazione e conflitti di coppia, ed. Studio Alfa, Fano (PU), pp 131–150.

della percezione individuale, il reale vissuto dei singoli — aspetti spesso mascherati a vario titolo, ma che hanno un ruolo fondamentale nella costruzione della salute organizzativa. Ognuno di noi vive nel contesto lavorativo per percezioni, umori e non per dati oggettivi e reali; si vive nel continuo giudicare le cose, le persone, le procedure, senza lasciare uno spazio all’osservazione pura e semplice della realtà. La razionalità non è propria delle organizzazioni<sup>11</sup>, ma lo sono i vissuti e le emozioni, le aspettative ed i sogni; le aspirazioni e le incongruenze. Il porsi alcune domande diventa pertanto indispensabile per rendere esplicita la cultura e le subculture che caratterizzano il contesto e comprenderne le peculiarità... Nel “ripercorrere” l’organizzazione è importante chiedersi...

- Quanto spazio ha la possibilità di riflessione e verifica della pratica quotidiana?
- Come viene sviluppata la capacità di lavorare insieme?
- Esistono conflitti espliciti? Quali sono le conflittualità latenti?
- Quanto spazio hanno le lamentele ed il pettegolezzo?
- Qual è il ruolo dei dirigenti?
- Quanto spazio hanno le competenze relazionali rispetto a quelle tecniche?
- C’è richiesta di ruoli e competenze chiare e condivise?
- Come vengono costruiti e verificati gli obiettivi? Come vengono tradotti nell’operatività quotidiana?
- Le comunicazioni circolano in modo fluido?
- Gli strumenti per la valorizzazione/motivazione delle persone sono soddisfacenti?

Anche al singolo è rimandata un’auto-riflessione verso la costruzione di una corresponsabilità, valutando:

- la propria capacità di cogliere ciò che sta avvenendo in ambito professionale;
- la propria capacità di ascoltare gli altri;

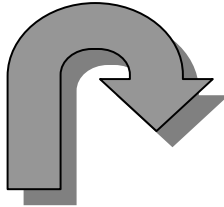
---

<sup>11</sup> Kets De Vries MFR (2001), *L’organizzazione irrazionale*, Raffaello Cortina, Milano; Fineman S. (2000), *Emotions in Organizations*, Sage, London.

- la propria autorevolezza nei confronti di colleghi e collaboratori;
- il proprio approccio nella discussione;
- le informazioni che ha sull'organizzazione che lo/a circonda;
- il proprio approccio ai problemi interpersonali per ristabilire la comunicabilità;
- la propria capacità di verificare gli elementi essenziali dei problemi che incontra;
- la propria capacità di affrontare problematiche complesse;
- la propria capacità di verificare gli elementi essenziali dei problemi;
- la propria capacità di adattarsi al cambiamento e quella del gruppo di lavoro;
- la propria capacità di far presente il proprio punto di vista.

Riflettere su questi aspetti ci consente innanzitutto di creare un punto di vista per passare dalla ricerca ansiosa di soluzioni dei problemi alla trasformazione di quest'ultimi in oggetti di lavoro. Il “pensare” prende spazio all’”agire” e consente un cambiamento dei punti di vista, una comprensione più profonda dei “perché”...

## **PROBLEMI**



## **OGGETTI DI LAVORO**

**Figura n. 4 “Costruire oggetti di lavoro”.**

- *Riconoscere ed accettare*

Il secondo passo è riconoscere le criticità insieme alle buone pratiche e accettare ciò che si scopre e si individua; consapevoli che il percorso che l'organizzazione ha fatto è stato il più adeguato rispetto alle "risorse" a disposizione fino a questo momento. Così anche il conflitto chiede di non essere giudicato negativamente, ma accolto ed accettato. In effetti, grazie al conflitto, i problemi emergono e siamo messi di fronte a nostri alter ego scomodi, che ci agganciano su temi "caldi" per la nostra vita personale e professionale<sup>12</sup>. Il conflitto diventa così un'opportunità per guardarsi e guardare ciò che accade nella nostra azienda o ente, per capirne le dinamiche, le relazioni e costruire "oggettivamente i problemi", le loro origini, le motivazioni ed i bisogni sottostanti.

- *Accompagnare*

Questa fase riguarda la *co-costruzione* di azioni di "accompagnamento" orientate ad una trasformazione che possa essere compresa e condivisa dall'organizzazione e dai singoli. Consci che gli interventi non ci mettono a disposizione ricette miracolose, ogni organizzazione — attraverso strumenti di auto-ascolto — deve trovare la propria via, anche grazie al supporto di un professionista, ma in ogni caso cercando la propria specifica modalità che non può che emergere da una riflessione all'interno dell'organizzazione stessa. Si costruiscono così percorsi contestualizzati e personalizzati che consentono all'organizzazione di "trovarsi" o di "ritrovarsi". Proprio in questa direzione — strettamente connessa alla sfera delle sensibilità individuali, ma con un chiaro risvolto sulla sfera sia personale sia interpersonale — si focalizzano interventi sullo sviluppo delle *life*<sup>13</sup> e *social skills* accanto ad

---

<sup>12</sup> Sul tema specifico vd Benci V. — Buccioni I. (2005), *Cultura della pace e gestione dei conflitti interpersonali*, ed. Aracne e Buccioni I. (2004), *Relazionarsi oggi*, ed Comune di Firenze.

<sup>13</sup> *Life skills education in schools* dell'OMS (1993) ovvero l'insieme di abilità personali e relazionali che servono per governare i rapporti con il resto del mondo e per affrontare positivamente la vita quotidiana. Il "nucleo fondamentale" è costituito da: 1. Capacità di leggere dentro se stessi (Autoconsapevolezza); 2. Capacità di riconoscere le proprie emozioni e quelle

interventi di tipo strutturale–organizzativo; condizione indispensabile per la costruzione del benessere individuale e per la “salute organizzativa”<sup>14</sup>. In tutto questo cammino si restituisce all’azienda, all’ente la competenza di contesto, senza portare verità assolute, “farmaci miracolosi” o insegnamenti preconfezionati e standardizzati; partendo dalla realtà vissuta e dai casi concreti.

- *Verificare e modificare*

La verifica del processo per il riadattamento della strategia è un momento spesso sottovalutato, che consente la tenuta nel tempo di qualsiasi azione e rende realmente efficaci proposte, pensieri e riflessioni che restituiscono all’organizzazione autonomia e capacità di automonitorarsi, di rivedere, “aggiustare” e riprogrammare.

## Conclusioni

La costruzione del benessere è una co–costruzione dell’intero contesto aziendale senza soluzioni preconfezionate, con un impegno costante, perché i risultati si consolidino nel tempo e diventino parte integrante della cultura aziendale. Si entra così nell’ottica di *continuous improvement*...un continuo “camminare”... dove niente è fisso e scontato. Una continua evoluzione per una realtà complessa e complessificata quale è l’organizzazione.

«Un uomo sta viaggiando su una strada solitario si imbatte in un masso che gli impedisce di proseguire. Dopo aver constatato che da solo non riesce a spostarlo, attende che sopraggiungano altre persone anch’esse interessate a

---

degli altri (Gestione delle emozioni); 3. Capacità di governare le tensioni (Gestione dello stress); 4. Capacità di analizzare e valutare le situazioni (Senso critico); 5. Capacità di prendere decisioni (Decision making); 6. Capacità di risolvere problemi (Problem solving); 7. Capacità di affondare in modo flessibile ogni genere di situazione (Creatività); 8. Capacità di esprimersi (Comunicazione efficace); 9. Capacità di comprendere gli altri (Empatia); 10. Capacità di interagire e relazionarsi con gli altri in modo positivo (Skill per le relazioni interpersonali). Rielaborato da: Marmocchi P., Dall’Aglio C., Tannini M. (2004).

<sup>14</sup> Avallone F.– Pamplomatias A. (2005), *Salute organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

sgomberare la strada. Unendo gli sforzi tutti insieme riescono a spostare il masso: là dove gli sforzi di una sola persona impediscono di raggiungere un dato scopo, la cooperazione tra più persone interessate al medesimo scopo riesce nell'intento. Ma immaginiamo che il masso sia talmente grande che le quattro persone impegnate a spolarlo non riescano. Esse dovranno richiedere l'aiuto di una quinta persona, supponiamo un contadino che arriva con un trattore. Il contadino non ha interesse diretto a spostare il masso — lui non passa per quella strada — ma di fronte all'offerta di una congrua somma accetta di impiegare il trattore. In quello stesso momento spostare il masso diventa anche il suo scopo. Attraverso la mediazione del denaro il contadino si mobilita per raggiungere uno scopo che non è suo personale ma del gruppo che lo ha chiamato e a cui accetta di partecipare<sup>15</sup>».

Ognuno aderisce, perché condivide la *mission*, l'obiettivo generale, oppure per interesse personale, l'importante è la costruzione di un contesto in cui tutti, motivati a vario titolo, si avviano nella stessa direzione; consci delle possibili difficoltà e divergenze che consentono all'organizzazione stessa di essere viva e di creare il *proprio senso* che diventa un *sensu condiviso*. Tale senso a nostro avviso si genera attraverso la costruzione e l'attenzione al Capitale Sociale<sup>16</sup> dell'organizzazione stessa.

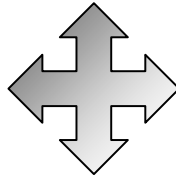
*Uscire dall'individualismo e dalla dicotomia  
alienante individuo/organizzazione  
per entrare nell'ottica di costruzione di*

---

<sup>15</sup> Barnard citato da Bonazzi G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Francoangeli, Milano, p. 60.

<sup>16</sup> Il Capitale Sociale è una realtà diversa dalla semplice nozione di relazione o di rete sociale. Esso è definito come quelle relazioni che permettono a dei soggetti di mobilitare delle risorse che possono essere attivate soltanto attraverso quelle relazioni. Quando le risorse sono relazioni sociali, anziché beni materiali o bei che ammettono equivalenza monetaria, allora siamo nel "nucleo costitutivo" del CS. Il CS è una nozione positiva in quanto si riferisce alla creazione di beni relazionali, sebbene gli esiti a cui può condurre possano anche non esserlo e debbano essere valutati caso per caso. (Donati 2007).

## CAPITALE SOCIALE



**Fiducia — collaborazione — capacità di lavorare insieme**

**Fig. n. 5 “La sfida del Capitale Sociale”.**

Azzardiamo a parlare di costruzione di un C.S. — ovvero di fiducia, capacità di lavorare insieme, comprensione reciproca<sup>17</sup> — che appartiene ad ogni singola organizzazione e che rimanda ad un valore imprescindibile per la sua stessa vita. Un’organizzazione è così, evidentemente, un contesto cooperativo in cui la mancanza di valore generata dall’assenza di C.S. non consente lo sviluppo del Capitale Umano<sup>18</sup> che è stimolato dall’ambiente sociale in cui è inserito, dalle reti che ne permettono la valorizzazione, dalle relazioni socio-affettive che lo caratterizzano; avendo un occhio attento alla crescita individuale ed organizzativa.

Qual’è quindi la sfida nella costruzione del benessere organizzativo? Innanzitutto il favorire una riflessione in cui trasformare eventuali spettatori in attori; corresponsabilizzando ognuno sulla “costruzione”. A quale scopo? Con l’obiettivo comune di migliorare la qualità di vita nell’organizzazione, ma anche per rispondere ad un contesto sociale sempre più complesso e che ci pone domande sempre più complesse e complessificate; per rispondere a mercati sempre più esigenti. Questo però ha come controparte la fatica di rimettersi in discussione continuamente; la fatica di confrontarsi. La difficoltà di trovare spazi nella frenesia dell’attività quotidiana, quel “fare” al quale siamo così abituati.

---

<sup>17</sup> Orsenigo A., “Premesse teoriche e scelte operative per una consulenza psicosociologica”, in *Spunti* a cura di Studio APS, n. 10, 2007, p. 7–44.

<sup>18</sup> Un insieme di competenze tecnico-professionali e *life skills*.

ti e che spesso condiziona tutto il nostro modo di vivere il lavoro (e la vita privata). Abbandonare temporaneamente il “fare” per “dare spazio” al sentire, al percepire, alla riflessione è la porta d’accesso per ognuno di noi alla comprensione reale delle situazioni, degli eventi, al trovare sintesi e soluzioni creative, più mirate ed efficaci. Si crea in tal modo la possibilità di passare dalla logica individuale — che per pressioni sociali e di mercato ci intrappola quotidianamente — alla costruzione di interazione e comunicazione con gli altri; per supportare la ricognizione dei problemi, ma anche favorire i legami di fiducia, sicurezza emotiva, capacità di reggere e gestire situazioni complesse ed integrazioni organizzative. L’organizzazione e l’individuo — attraverso le interazioni, grazie alla dimensione socio-affettiva — perdono la loro natura antagonista e iniziano un cammino congiunto dove l’una diventa valore aggiunto per l’altro e viceversa. I passi vengono fatti da entrambi per il raggiungimento di uno scopo comune in cui ognuno è chiamato costantemente a rimettersi in discussione; a rimettere in discussione le proprie pratiche professionali, nonché relazionali. Un percorso faticoso e continuo che non consente il raggiungimento di traguardi assoluti, ma soltanto intermedi. L’unica certezza è l’assenza di verità e modalità “date”, che vanno via via costruite nell’armonia e nella disarmonia di un luogo — l’organizzazione appunto — che è oggi il contesto dove si svolge la maggior parte della nostra vita sociale e che, proprio per questo, è il teatro dove si riversano maggiormente aspirazioni, sogni, aspettative e ... quindi... conflittualità. Proprio qui la costruzione di *benessere* acquista una valenza fondamentale in quanto la sua portata influenza l’intera nostra esistenza.

Offrire “nuovi occhi” per osservare e per favorire momenti di auto-riflessione, in cui l’organizzazione ed i singoli possono “raccontarsi, rivedere e rileggere” la quotidianità. Questo permette di rivitalizzare l’intero contesto... verso la costruzione di: *Benessere e Benessere*.

*C’è il tempo dell’inverno anche per le organizzazioni, in cui si è chiamati a guardare dentro, perché il terreno sia sufficientemente acudito per poter “generare” in maniera soddisfacente.*