

A14
249

BENESSERE SUL LAVORO E QUALITÀ DELLE RELAZIONI

a cura di

Enrico Cheli
Ilaria Buccioni



Copyright © MMX
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

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

ISBN 978-88-548-3720-1

*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: dicembre 2010

Indice

7 *Introduzione*

9 PARTE PRIMA

Scenario culturale e modelli teorici

11 *Le relazioni interpersonali sul lavoro*

Enrico Cheli

35 *Benessere sul lavoro, relazioni ed efficienza. Un lavoro stressante è il prezzo che dobbiamo pagare per la prosperità economica?*

Stefano Bartolini

51 *Benessere relazionale e qualità della vita lavorativa. La costruzione del futuro sociale e organizzativo*

Ilaria Buccioni

65 *La “capacità negativa” come dispositivo di benessere. La negatività come risorsa da trasformare*

Pino De Sario

81 PARTE SECONDA

Le applicazioni

83 *Dalla crisi alla crescita, attraversando il conflitto*

Isabella Venturi

6 Benessere sul lavoro e qualità delle relazioni

95 *Il conflitto tra ostacolo e risorsa: per una prevenzione dei rischi psicosociali*
Angela Fortunato

I 17 *So(s)tenere la motivazione: il capitale umano*
Anna Maria Palma

I 27 *Pensare con i suoni. La formazione dei sistemi mentali attraverso il linguaggio musicale*
Giorgio Fabbri

I 47 PARTE TERZA

Le esperienze

I 49 *Benessere relazionale e motivazione in una società di servizi*
Gianni Spulcioni

I 67 *Il benessere sul lavoro nei contesti aziendali: un'esperienza italiana*
Giovanni Basagni

I 77 *L'Osservatorio di analisi del clima organizzativo degli uffici giudiziari dell'Umbria*
Massimo Orzella

I 87 *Analisi di clima, team building e miglioramento continuo per favorire la partecipazione*
Francesco Bonvicini

I 93 *Benessere e felicità in azienda*
Intervista di Enrico Cheli a Christian Boiron

Introduzione

Il *benessere sul lavoro* è un tema sempre più rilevante, sia perché influenza direttamente la salute e la qualità della vita dei lavoratori, sia perché si riflette sull'efficacia e l'efficienza di aziende ed enti. La qualità delle relazioni e delle interazioni con gli altri è uno degli aspetti chiave di tale benessere. Un'organizzazione è infatti una struttura vivente fatta da un lato da beni e competenze tecniche, dall'altro da esseri umani che dovrebbero collaborare per un fine comune, ma che non sempre si trovano nelle migliori condizioni per farlo. L'attenzione al clima relazionale è oggi sempre più essenziale per sostenere la motivazione e la coesione di chi lavora nelle organizzazioni e per consentire a queste ultime di "prendersi cura di sé" anche nei momenti più difficili. In tale direzione, la sollecitazione che questo volume vuole proporre è quella di considerare i momenti di crisi come una preziosa opportunità per riflettere criticamente sull'esistente e per introdurre nella struttura organizzativa elementi innovativi che generino ulteriore valore e consentano di affrontare con maggiore efficacia le sfide future.

Contributi del mondo scientifico e del mondo professionale risultano un'interessante sinergia per una più ampia comprensione delle dinamiche in gioco e per la realizzazione di interventi migliorativi sul fronte organizzativo e sociale in genere. Si affiancheranno così interventi di scenario, proposte di ricerca-formazione-intervento ed esperienze dirette dal mondo delle aziende.

PARTE PRIMA

Scenario culturale
e modelli teorici

Le relazioni interpersonali sul lavoro

Enrico Cheli

Trascurriamo quasi un terzo della nostra vita lavorando, ed è comprensibile che il lavoro rivesta per ognuno di noi una grande importanza. Tuttavia, la maggior parte delle persone si sente insoddisfatta del proprio lavoro e lo accetta solo per necessità. Sono pochi coloro che accolgono felicemente il lunedì mattina, e anche tra quelli che hanno un lavoro ben retribuito e potenzialmente realizzante, molti non riescono a ricavarne una reale soddisfazione, a causa delle numerose fonti di stress, del clima di eccessiva incertezza e competizione, nonché della cattiva atmosfera socio-relazionale in cui si trovano a operare.

Nel corso del XX secolo, almeno nei paesi più ricchi e industrializzati, la concezione del lavoro si è profondamente evoluta, prima con l'emergere del concetto (e del diritto) del tempo libero, poi con l'aspirazione a lavori gratificanti e realizzanti e infine con la ricerca di un clima di benessere e di salute ambientale e relazionale sul luogo di lavoro.

Tuttavia, mentre alcune propizie congiunture storiche, socioculturali ed economiche avevano reso possibile l'evoluzione sopra accennata, il recente subentrare di nuove circostanze sfavorevoli — connesse in larga misura al fenomeno della globalizzazione, all'emergere di prodotti e servizi a basso costo di mano d'opera e a disfunzioni dei mercati finanziari — sta mettendo in crisi l'economia occidentale, producendo una pericolosa tendenza controevolutiva che non solo rallenta il processo suddetto ma mette in discussione anche alcune conquiste di base che sembra-

vano ormai definitivamente acquisite, quali la stabilità del posto di lavoro, l'entità della retribuzione e il monte ore settimanale, il diritto alla pensione. Il clima di crescente competizione e incertezza derivante da tale crisi produce a sua volta ulteriori effetti collaterali, come ad esempio l'amplificarsi di alcune rilevanti patologie psicosociali quali lo stress, il mobbing e il burn out.

Dunque, mentre negli ultimi decenni il mondo del lavoro sembrava evolvere verso maggiori livelli di tempo libero, realizzazione personale e benessere, esso appare adesso per molti aspetti in rapida regressione non solo rispetto ai livelli quantitativi di occupazione ma anche alla *qualità* dell'occupazione.

Nei prossimi due paragrafi esamineremo separatamente queste due contrapposte tendenze per poi giungere ad una più ampia visione d'insieme.

1. Il lavoro che evolve: tempo libero – realizzazione personale – benessere

Come si è più sopra accennato, nel secolo scorso il lavoro è mutato in modo consistente, attraversando tre grandi fasi consecutive di trasformazione, distanziate l'una dall'altra di qualche decennio nei paesi più precocemente industrializzati, e invece molto ravvicinate (e quindi più problematiche) in quei paesi, come l'Italia, in cui l'industrializzazione è partita più tardi.

1. La prima di queste trasformazioni è consistita nel passaggio dall'idea che si debba "vivere per lavorare", cioè che il lavoro sia tutto, o quasi, nella vita di una persona, ad una concezione secondo cui nella vita ci sono altre cose importanti oltre al lavoro e che è giusto e utile avere del *tempo libero* per dedicarvisi. Grazie alle rivendicazioni sindacali, ai processi di automazione e ad un mutamento culturale di fondo, i lavoratori hanno conquistato il diritto alla settimana corta, a un orario di lavoro ridotto e spesso flessibile, nonché a ferie che consentono, almeno in teoria, di riposarsi, di fare vacanze e viaggi e di coltivare interessi extra-lavorativi e extra-familiari. Per molte persone il tempo libero è divenuto non

Benessere relazionale e qualità della vita lavorativa

La costruzione del futuro sociale e organizzativo

Ilaria Buccioni

Attraverso questo breve scritto, vorrei condividere una riflessione in qualità di ricercatrice e professionista che lavora dentro le organizzazioni lavorative.

Si percepisce, oggi, forte tensione ed ansia che accomunano molti nell'immaginare il futuro; personale, sociale, organizzativo. Una visione collegata strettamente al momento contingente, "codificato" come momento di crisi...

Cos'è questa crisi? Uno spartiacque tra un modo di essere ed un altro? un punto e a capo? una nuova prospettiva? è insicurezza, ansia, incertezza? una possibilità, una risorsa?

La crisi che stiamo attraversando, dice qualcuno, è innanzi tutto una crisi della *fiducia*: sociale, economica, individuale, nei mercati, negli altri, in se stessi. Una crisi, quindi, che non pervade soltanto il nostro ambito lavorativo, ma l'intera nostra vita, l'esistenza, il nostro modo di vivere, di pensare, di stare nel mondo e con gli altri. Una crisi che da un lato ci mette ansia e paura e dall'altro crea una nuova occasione, nuove possibilità. Vogliamo contestualizzare questa riflessione, in modo specifico, nelle organizzazioni lavorative (enti, aziende, cooperative...), con un occhio attento al livello allargato, al contesto sociale in senso ampio, utilizzandola come sineddoche del nostro futuro di uomini e donne.

La "crisi" ci consente di prendere in mano la riflessione sul futuro, spesso costretto in una pressione ansiosa, che spinge verso la ricerca di risposte che risolvano e raddrizzino una volta per tutte; se questo non avviene "abbiamo fastidiosamente fallito"...

Il rischio è che le decisioni assunte arrivino alle persone come vincoli indiscutibili riducendo la creatività e le capacità progettuali, alimentando rivendicazioni e chiusure.

La tendenza rispetto al futuro diventa allora rimuoverlo, oppure attenderlo, organizzarlo, costruirlo, modalità di relazionarsi ad esso che sembrano corrispondere a precisi orientamenti culturali: organizzazioni che si sentono minacciate o che hanno imparato a vivere nelle turbolenze.

Non allenta questa visione l'immagine del futuro come "progresso", "miglioramento", "crescita" e "sviluppo"; legittimare cioè il futuro soltanto se legato al miglioramento e allo sviluppo incrementale. Il futuro come contenimento, riduzione o chiusura di alcune cose, come rinnovamento a parità di dimensione non è visto come vero futuro.

La percezione della crisi attuale ci porta a rivalutare proprio questo attraverso la corresponsabilizzazione dell'intera organizzazione.

1. Immaginarsi sul futuro

L'immaginario sul futuro che pervade attualmente le nostre vite, inonda le nostre orecchie, invade i nostri sguardi, è un immaginario che, partendo da premesse concrete e oggettive, si espande in una visione legata al rischio, all'incertezza... il futuro è vissuto come minaccia. Un pensiero che ci porta ad agitarci piuttosto che all'azione, che non ci aiuta a riflettere sul presente e a prenderne coscienza. Un agitarsi che si materializza nella paralisi da una parte, ma anche nell'azione di continue riorganizzazioni, riprogettazioni di assetti e di processi organizzativi (che camuffano l'agitazione in una pseudo azione), con una scarsa propensione a lasciare spazio ad una riflessione che ci permetta di rilevare le connessioni tra ciò che accade, ciò che è accaduto, ciò che accadrà. La domanda che pongo è pertanto la seguente: *Prendendo atto della particolare congiuntura economica e delle trasformazioni sociali — in parte fisiologiche ed in parte "forzate" — la percezione della minaccia del presente-futuro che questo momento storico*

So(s)tenere la motivazione: il capitale umano

Anna Maria Palma*

1. Premessa

L'individuo rappresenta nelle organizzazioni la risorsa più significativa e la base su cui poter lavorare più efficacemente. È il pernio intorno al quale si generano cambiamenti. Le persone sono in grado di attribuire significato a ciò che avviene e instaurare relazioni di qualità con grande beneficio anche per l'organizzazione.

La mia proposta è di individuare uno spazio di riflessione dove chi lavora riesce a trovare un senso o un valore in ciò che sta facendo.

Occorre avere chiare le proprie motivazioni, come racconta questo aneddoto:

Un uomo bussa alla porta di suo figlio: — Jaime, — dice, — alzati!
Jaime risponde: — Non voglio alzarmi, papà!
Il padre urla: — Alzati, devi andare a scuola!
E Jaime dice: — Non voglio andare a scuola!
— E perché no? — chiede il padre.
— Ci sono tre ragioni, — risponde Jaime. — Prima di tutto, è una noia, secondo i ragazzi mi prendono in giro, terzo io odio la scuola.
E il padre dice: — Bene, adesso ti dico tre ragioni per cui devi andare a scuola: primo perché è tuo dovere, secondo perché hai 45 anni, terzo perché sei il preside.

* *Counselor* e formatrice, Istituto Human Relations.

Quando la vita sembra stagnante, quando non hai più stimoli, quando l'impegno professionale vacilla, che cosa puoi fare?

Mark Sanborn, autore del saggio *Il fattore Fred*, propone di pensare al tipo che gli consegnava la posta, Fred appunto. Fred riusciva a mettere creatività, fantasia, relazione e impegno nell'infilare una busta in una casella postale. Aveva suonato al campanello di Mark Sanborn, che da poco aveva traslocato nella sua zona di competenza, per conoscerlo, dargli il benvenuto e sapere come avrebbe potuto occuparsi, nella maniera più funzionale, della posta, della consegna o della custodia, in caso di prolungate assenze.

L'autore racconta in questo libro che cosa sia il fattore Fred nelle varie realtà lavorative e il valore di essere un Fred e collaborare con Fred, per indurci a riflettere che se nel lavoro di postino, considerato molto ordinario dalla maggior parte della gente, ci può essere tanto coinvolgimento e passione e senso di un servizio di qualità, chiunque può fare lo stesso per trovare significato in ciò che fa e reinventarsi e reinventare il lavoro, rinnovando l'interesse per ciò che fa nella sua routine.

Nel libro *Il fattore Fred* vengono illustrati i semplici passi da compiere, basati su quattro principi, che possono contribuire a portare una ventata di energia e creatività nella vita e nel lavoro di ciascuno:

- ognuno può fare la differenza;
- il successo si costruisce spesso sulle relazioni;
- è possibile cercare sempre l'aspetto propositivo, se non quello positivo, di ogni situazione;
- ci si può reinventare continuamente.

2. Fare la differenza è inevitabile

Ogni giorno il nostro agire e il nostro pensare fanno la differenza; la domanda interessante è: *quale tipo di differenza sto creando?*

Fare la differenza significa influenzare un'altra persona, un gruppo una situazione. Prestare attenzione agli altri, dare loro il rispetto e la considerazione che meritano e contribuire in qualche