

---

**Atti della giornata di Studio**

# **BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI**

**Valorizzare il capitale  
relazionale come sostegno alla  
qualità della vita professionale**

**A cura di Ilaria Buccioni e Enrico Cheli**

## CURRICULA

**Ilaria Buccioni** è docente di *Teoria e tecniche dell'educazione comunicativo relazionale* presso l'Università degli Studi di Siena - Master in Relazioni interpersonali, Comunicazione e Counseling. Codocente di *Sociologia delle relazioni interpersonali*, si occupa di ricerca ed è il responsabile organizzativo del progetto CO.RE.M. (Comunicazione, Relazioni, Emozioni) presso la medesima Università. È counselor relazionale e formatrice; progetta percorsi formativi a livello nazionale ed internazionale per enti pubblici, organizzazioni pubbliche e private, scuole sulle competenze comunicativo, emotivo, relazionali. È presidente della sezione toscana dell'*Associazione Nazionale Counselor Relazionali* (A.N.CO.RE.). Tra le sue pubblicazioni: Benci V. e Buccioni I. (a cura di), *Cultura della pace e gestione dei conflitti interpersonali*, ed. Aracne Roma 2005; Buccioni I. e De Luca M., *Mediaemozione*, ed. Comune di Firenze 2005; Buccioni I. e Cheli E. (a cura di), *Qualità della vita nei luoghi di lavoro*, ed. Comune di Firenze 2005; Buccioni I. (a cura di), *Relazionarsi oggi*, ed. Comune di Firenze 2004.

**Enrico Cheli**, psicologo e sociologo, è docente di *Sociologia delle relazioni interpersonali* all'Università di Siena dove dirige un Dottorato di ricerca sulla risoluzione dei conflitti interpersonali e interculturali, un Master in Relazioni interpersonali, Comunicazione e Counseling e vari corsi di perfezionamento sull'intelligenza emotiva, la consapevolezza dei sentimenti e delle emozioni, l'educazione delle abilità comunicativo-relazionali. È ideatore e direttore del progetto CO.R.EM. che oltre a una vasta gamma di corsi universitari comprende anche corsi di formazione sulle abilità comunicativo-emotivo-relazionali rivolti a vari tipi di organizzazione: imprese, strutture sanitarie, scuole, P.A. ([www.corem.it](http://www.corem.it)). Tra le sue più recenti pubblicazioni: *L'età del risveglio interiore* (Franco Angeli, 2001); *La comunicazione come antidoto ai conflitti* (Punto di fuga, 2003); *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale* (Franco Angeli, 2004); *Relazioni in armonia* (Franco Angeli, 2005).

## INDICE

<b>Presentazione</b> di <i>Ilaria Buccioni e Enrico Cheli</i>	5
<b>Prefazione</b> di <i>Luigi Marroni</i>	7
<b>I Parte</b> <b>INTRODUZIONE</b>	
<b>Organizzazioni e Benessere</b> di <i>Ilaria Buccioni</i>	9
<b>Valorizzare il capitale relazionale a sostegno alla qualità di vita professionale</b> di <i>Enrico Cheli</i>	17
<b>II Parte</b> <b>BENESSERE E MALESSERE SUL LAVORO</b>	
<b>La Tossicità organizzativa: Stress, mobbing, burn-out</b> di <i>Mariano De Vincenzo</i>	29
<b>Benessere per ben lavorare: applicazioni innovative della “Vision 2000” per amministrazioni pubbliche</b> di <i>Isabella Venturi</i>	55
<b>Il benessere organizzativo nel comune di Firenze</b> di <i>Adolfo Guadagni</i>	65
<b>Le linee guida regionali sul problema mobbing</b> di <i>Giuseppe Petrioli</i>	71
<b>III Parte</b> <b>IL BENESSERE NEL CONTESTO SOCIO-SANITARIO</b>	
<b>La rilevazione del clima interno come strumento di miglioramento della qualità dell’organizzazione e del lavoro nel contesto sanitario</b> di <i>Antonio Onnis</i>	79
<b>Le competenze emotivo-relazionali: reciproci vantaggi per medico e paziente</b> di <i>Chiara Parri</i>	89
<b>Dalla parte del medico, dalla parte del paziente: le dinamiche emotivo-relazionali con il paziente dipendente da sostanze</b> di <i>Laura Calviani</i>	97
<b>La relazione d’aiuto. Una riflessione sui valori e sulle metodologie</b> di <i>Massimiliano De Luca</i>	101
<b>Postfazione</b> di <i>Giuseppe Matulli</i>	112



---

## PRESENTAZIONE

Questo volume raccoglie gli atti di una giornata di studio sul tema *“Il Benessere nelle organizzazioni”* tenutasi in Palazzo Vecchio, a Firenze, il 27 gennaio 2005 e organizzata da A.N.CO.RE. (Associazione Nazionale Counselor Relazionali) e dall'Università degli Studi di Siena - progetto CO.RE.M., con il supporto ed il patrocinio di: Regione Toscana, Comune di Firenze, ASL 10 di Firenze.

Il notevole successo dell'iniziativa, sia sul piano delle presenze che su quello del consenso, testimonia la crescente rilevanza sociale dei fenomeni trattati e ci ricorda la necessità di approfondirne lo studio e affrontarne la risoluzione attraverso convegni, corsi, ricerche e pubblicazioni.

Questo volume - e la giornata di studio da cui si origina - intende fornire un contributo in tal senso, proponendo ai responsabili delle organizzazioni pubbliche e private appropriati modelli per comprendere le dinamiche di rischio psicosociale, nuove prassi formative e organizzative per ridurre al minimo i fattori di pericolo, innalzando il benessere *delle* organizzazioni e *nelle* organizzazioni.

Data l'ampiezza del tema è stata fatta la scelta di privilegiare - tra tutti i fattori in gioco - quelli inerenti la dimensione comunicativo-relazionale, evidenziandone il ruolo primario nei fenomeni di stress, mobbing, burn-out e in altri fenomeni di “tossicità intraorganizzativa” meno eclatanti ma non meno importanti. L'assunto da cui il lavoro è partito è infatti che alla base del disagio psicosociale - nelle sue diverse sfaccettature - vi sia soprattutto una *scarsa competenza comunicativo-relazionale* delle persone, associata a modelli organizzativi che favoriscono - invece di prevenire - i conflitti interpersonali. Appare dunque fondamentale promuovere iniziative e strategie volte al miglioramento di tali competenze e al connesso adeguamento dei modelli organizzativi. In tal modo non solo si possono prevenire disfunzioni e patologie psicosociali e psicosomatiche ma anche creare le condizioni per un “clima” relazionale più armonico e collaborativo, ponendo le basi per un vero e proprio benessere dell'individuo e del sistema sociale in cui lavora, migliorando il rendimento lavorativo dei singoli, le performances e la produttività dell'organizzazione stessa.

*Ilaria Buccioni e Enrico Cheli*



## PREFAZIONE

Mi fa molto piacere portare il contributo della Direzione dell'Azienda USL 10 di Firenze a questa importante pubblicazione anche perché imprevisi e non derogabili impegni di lavoro mi hanno impedito di portare direttamente il saluto ai lavori della giornata del 27 gennaio. Ringrazio quindi il vice direttore sanitario, dr. Angiolo Baroni, che mi ha sostituito in quella occasione ed esprimo grande apprezzamento per l'iniziativa in quanto:

- ritengo la tematica affrontata di grande attualità ed interesse;
- apprezzo il fatto che nostri dirigenti sono stati individuati tra i relatori della giornata, a testimonianza dell'attenzione che l'Azienda pone a questo tema;
- siamo una grande Azienda che ha l'obbligo di affrontare il tema del benessere delle organizzazioni come prioritario.

Per questi motivi ho anche personalmente favorito la presenza di nostri dirigenti al convegno del 27 gennaio.

Ho anche molto apprezzato il programma della giornata che affronta la tematica sotto le sue più diverse sfaccettature:

- dallo studio del clima organizzativo nelle aziende come strumento per il miglioramento della qualità dell'organizzazione del lavoro;
- allo stress, mobbing, burn-out;
- agli indirizzi per le pubbliche amministrazioni finalizzati ad assicurare il benessere organizzativo;
- alle linee guida regionali sul problema mobbing con attenzione anche agli aspetti di polizia giudiziaria.

Le tematiche affrontate sono per noi di grandissimo interesse anche perché la nostra azienda si trova in una situazione particolare:

- per un verso ha il compito di prevenire verificare e reprimere in tutto il territorio di competenza, con i competenti servizi del Dipartimento della Prevenzione, situazioni che possono generare stress e mobbing;
- per l'altro verso si trova, come tutte le pubbliche amministrazioni, ad impegnarsi per adottare misure finalizzate a prevenire tali situazioni tra i propri dipendenti.

In questa direzione ci siamo molto impegnati ritenendo tale obiettivo un compito del datore di lavoro, non solo moralmente ed eticamente dovuto, ma anche economicamente utile per il miglior funzionamento della organizzazione. Le principali iniziative adottate hanno riguardato:

- attività di formazione rivolte a tutti i dirigenti;
- istituzione di una commissione per l'ascolto, l'analisi e la prevenzione delle situazioni di possibile violenza morale;

- messa a disposizione di tutti i dipendenti di un codice di comportamento dei dipendenti finalizzato a prevenire episodi specifici;
- attivazione di una struttura specialistica di supporto ai dirigenti delle strutture per facilitare il reinserimento di soggetti che hanno lamentato problemi di tipo relazionale.

L'esperienza di tutti i giorni ci dimostra purtroppo che tali iniziative, pur importanti, non sono sufficienti e che continuano a manifestarsi casi, veri o presunti, di violenza morale.

Il problema della prevenzione va affrontato, a mio avviso, in una duplice ottica:

- prevenire e reprimere situazioni isolate di volontaria violenza morale nei confronti di dipendenti (eventi assolutamente eccezionali);
- prevenire quelle storture dell'organizzazione (insufficiente chiarezza dei compiti assegnati, mancata chiarezza nella catena di comando, mancanza di regole precise per la comunicazione, affidamento di mansioni dequalificanti, affidamento di carichi di lavoro eccessivi o troppo esigui ecc.) che possono poi favorire, anche se non in maniera volontaria, il manifestarsi di situazioni di stress o di mobbing.

In questa direzione stiamo lavorando con attenzione e determinazione, ma il percorso si mostra, in un'azienda grande ed articolata come la nostra, tutt'altro che facile. Il tutto aggravato anche dal fatto che, accanto a casi di soggetti che hanno probabilmente subito veramente l'effetto negativo di possibili difetti dell'organizzazione, vi sono anche casi di lavoratori che, sia pure in buona fede, credono solo di averlo subito, magari in conseguenza di una personale patologia pregressa.

Per tutti questi motivi ho apprezzato sinceramente il lavoro svolto ed i contenuti delle relazioni che i dirigenti dell'Azienda presenti si sono fatti carico di riferirmi. Dagli elementi più importanti emersi dai lavori, trarremo stimolo per eventuali ulteriori iniziative che potrebbe essere opportuno adottare nella nostra Azienda.

*Luigi Marroni*  
Direttore Generale  
dell'Azienda USL 10 di Firenze

## I PARTE INTRODUZIONE

### ORGANIZZAZIONI E BENESSERE

di Ilaria Buccioni<sup>1</sup>

*"In una terra in guerra, c'era un re che faceva paura.*

*Ogni volta che faceva dei prigionieri, non li uccideva: li portava in una sala dove c'era un gruppo di arcieri da un lato e una immensa porta di ferro dall'altro, sulla quale c'erano incise figure di teschi coperti di sangue. In questa sala il re li faceva mettere in fila e diceva loro così: "Potete scegliere tra morire colpiti dalle frecce dei miei arcieri o passare per quella porta dove io vi chiuderò a chiave".*

*Tutti sceglievano di essere uccisi dagli arcieri.*

*Quando terminò la guerra, un soldato che per molto tempo aveva servito quel re si rivolse al sovrano:*

*- Signore, posso farle una domanda?*

*- Dimmi, soldato.*

*- Che cosa c'era dietro a quella terribile porta?*

*- Vá e vedi tu stesso.*

*Il soldato, allora, aprì lentamente la porta e, mentre lo faceva, raggi di sole entrarono e illuminarono l'ambiente... E, finalmente, scoprì, sorpreso, che...*

*...la porta si apriva su una strada che conduceva alla LIBERTÀ!*

*Il soldato, sorpreso, guardò il re, che disse:*

*- Io ho dato ai prigionieri la possibilità di scegliere, ma loro hanno preferito morire piuttosto che arrischiarsi ad aprire questa porta."*

Abbiamo voluto organizzare questa giornata di confronto sulle esperienze relative alla qualità della vita professionale, perché è un tema che suscita particolare interesse in questo momento storico, ma soprattutto per cercare sinergie divulgative su una questione oggetto di direttive e circolari, che hanno colto l'importanza, a vari livelli, di porre l'attenzione sul benessere nei contesti organizzativi. Vorrei iniziare questo mio intervento citando la Comunicazione 118 dell'11 marzo 2002 della Commissione per la sicurezza e la salute sul lavoro: "Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e della società: una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza 2002-2006", secondo la quale le nuove trasformazioni del lavoro devono essere "accompagnate dall'esigenza di promuovere un vero benessere sul luogo di lavoro che sia tanto fisico quanto psicologico e sociale, e che non si misura semplicemente con l'assenza di infortuni o di malattie professionali".

---

<sup>1</sup> Docente di Teoria e tecniche dell'educazione comunicativo relazionale presso l'Università degli Studi di Siena - Master in Relazioni interpersonali, Comunicazione e Counseling. Codocente di Sociologia delle relazioni interpersonali, si occupa di ricerca ed è il responsabile organizzativo del progetto CO.RE.M. (Comunicazione, Relazioni, Emozioni) presso la medesima Università. È counselor relazionale e formatrice; progetta percorsi formativi a livello nazionale ed internazionale per enti pubblici, organizzazioni pubbliche e private, scuole sulle competenze comunicativo, emotivo, relazionali. È presidente della sezione toscana dell'Associazione Nazionale Counselor Relazionali (A.N.CORE.). Tra le sue pubblicazioni: Benci V. e Buccioni I. (a cura di), *Cultura della pace e gestione dei conflitti interpersonali*, ed. Aracne Roma 2005; Buccioni I. e De Luca M., *Mediaemozione*, ed. Comune di Firenze 2005; Buccioni I. e Cheli E. (a cura di), *Qualità della vita nei luoghi di lavoro*, ed. Comune di Firenze 2005; Buccioni I. (a cura di), *Relazionarsi oggi*, ed. Comune di Firenze 2004. E-mail: buccioni@unisi.it

Di notevole rilevanza in tale ottica la Direttiva del Ministro della funzione pubblica del 24 Marzo 2004 con la quale si intende sostenere la capacità delle amministrazioni pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle loro prestazioni professionali. Si ritiene, infatti, che - per lo sviluppo e l'efficienza delle amministrazioni - le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, oltre che la sicurezza - degli ambienti di lavoro - costituiscano elementi di fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell'efficienza delle amministrazioni pubbliche. Per migliorare le prestazioni e gli effetti delle politiche pubbliche, è importante offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esiste un'adeguata attenzione ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale. Tra le priorità si è collocato il cambiamento atto a creare specifiche condizioni che possano incidere sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, della cultura organizzativa. Viene così portato all'attenzione delle amministrazioni pubbliche un aspetto rilevante per lo sviluppo delle motivazioni al lavoro spesso trascurato nella tradizionale gestione del personale.

Da qui emerge l'urgenza di favorire lo sviluppo di un nuovo scenario mentale, politico e culturale che ponga l'uomo ed il suo benessere al centro del contesto organizzativo. Il benessere si trasforma nella potenzialità *correlata ad una crescita armonica ed alla capacità di esprimere un proprio progetto di vita*. Esso risulta così evidentemente interconnesso con tutti gli aspetti della nostra vita nell'ottica di salute allargata in linea con quanto introdotto dall'*Organizzazione Mondiale della Sanità* - "la salute è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non solamente l'assenza di malattie o infermità".

## **La promozione della salute nelle organizzazioni**

L'urgenza di favorire la nascita di una cultura che ponga l'uomo al centro del contesto organizzativo ci porta gradualmente dal concetto di semplice prevenzione delle malattie a quello molto più ampio e coinvolgente di promozione della *salute*.

La *promozione della salute* nei luoghi di lavoro incide su fattori significativi per la salute di cui l'organizzazione pubblica o privata è (co) responsabile, ossia la prevenzione dei fattori dannosi e il rafforzamento dei fattori positivi. Si affrontano in misura uguale sia le condizioni strutturali e organizzative (per es. cultura d'impresa, organizzazione del lavoro, condizioni di lavoro) sia il comportamento del singolo collaboratore, perché il lavoro non venga vissuto come situazione di fastidio, ma come risorsa per la salute. Le organizzazioni che investono nella promozione della salute in modo professionale hanno un ritorno quantificabile che si concretizza in:

- riduzione delle assenze dal lavoro per malattia o infortunio e diminuzione dei relativi costi;
- clienti/utenti e collaboratori più soddisfatti;
- maggiore produttività;

... perché la nostra salute, il nostro benessere sono così strettamente connessi con il contesto relazionale?

È ormai ampiamente appurato che la quantità e la qualità delle nostre relazioni con gli altri sono tra i fattori che più incidono, in bene o in male, sulla qualità della vita: esse *influenzano la formazione e la continua trasformazione della nostra identità e individualità; determinano il grado di soddisfazione o insoddisfazione nella nostra vita privata: negli affetti, nelle amicizie, in famiglia; si riflettono sulla gratificazione o frustrazione che ricaviamo sul lavoro - insomma sono alla base di tutte le principali sfere del nostro vivere sociale. È pur vero però che nonostante l'abilità comunicativo-relazionale non sia una competenza innata, questa, non fa parte delle materie di insegnamento* (Cheli 2004). Si può pertanto affermare che a tal riguardo svolge un ruolo non trascurabile *la qualità della comunicazione, delle relazioni interpersonali e di gruppo* che l'individuo intrattiene sul luogo di lavoro con colleghi, collaboratori e superiori, nonché con soggetti esterni al contesto organizzativo in senso stretto.

Un'organizzazione è 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. Quindi le persone che vi lavorano sono parte di questo senso.

Banali problemi d'incomprensione o fraintendimento possono generare seri conflitti, chiusure e altre dinamiche relazionali disfunzionali che si possono protrarre a lungo, inquinando l'atmosfera sociale dell'intera organizzazione o di un settore. Incompetenza e cattive abitudini relazionali possono pregiudicare sensibilmente ogni iniziativa di collaborazione. Stili di leadership autoritari o troppo lassisti possono provocare scarsa coesione di gruppo, rivalità, gelosie ecc. Con rare eccezioni, sia nei lavoratori sia nei quadri e dirigenti vi è una pressoché totale assenza di specifiche competenze comunicativo relazionali. Ciò dipende da lacune nel sistema scolastico e universitario italiano e interessano pertanto non solo i lavoratori e le dirigenze ma l'intera popolazione.

Nessuno ci ha mai insegnato a comunicare e ad impostare in modo sano e costruttivo i nostri rapporti con gli altri: impariamo a parlare, a scrivere, a leggere ma nessuno ci insegna ad ascoltare e comprendere realmente *l'altro* in quanto diverso da noi. Riceviamo una formazione professionale priva di qualsiasi *formazione relazionale* che ci prepari ai rapporti che avremo con i colleghi e con i superiori, che pure incidono in modo notevole, diretto (collaborazione) e indiretto (gratificazione o frustrazione), sul nostro lavoro e quindi anche sul nostro rendimento. *La nostra è certamente una civiltà tecnologicamente avanzata ma è poco più che primitiva sul piano comunicativo-relazionale* (Cheli 2004).

In letteratura sono state individuate, e descritte da molti anni, le condizioni operative di origine organizzativa che possono pesantemente influire sull'instaurarsi o protrarsi di situazioni fortemente a rischio. D'altro canto le regole che riguardano il lavoro stanno cambiando. Oggi siamo giudicati non solo in base a quanto siamo intelligenti, preparati ed esperti, ma anche prendendo in considerazione il nostro modo di relazionarci con noi stessi e con gli altri. Questo approccio è applicato sempre più nelle selezioni per assunzioni o licenziamenti, riconferme, promozioni ecc. Indipendentemente dal settore in cui operiamo queste capacità definiscono la nostra futura vendibilità sul mercato del lavoro. La nuova misura del valore dà per scontato il possesso di capacità intellettuali e di conoscenze tecniche sufficienti a svolgere il nostro lavoro e punta per contro principalmente su qualità personali, come l'iniziativa, l'empatia, la capacità di creare squadra, di fare gruppo pur mantenendo la propria individualità. Non si tratta di una moda passeggera né del trend del

momento in campo manageriale; i dati ci sollecitano a prendere seriamente in considerazione le qualità comunicativo-emotivo-relazionali come capacità indispensabili per riuscire nel proprio lavoro, per costruire e consolidare la propria leadership in qualsiasi campo operiamo.

## **Sviluppare capacità esportabili**

In un momento storico in cui “la sicurezza del lavoro” è ormai un concetto superato, il concetto stesso di “lavoro” viene soppiantato da quello di “capacità esportabili” da un contesto all’altro. Nel mondo del lavoro questi concetti non sono certo ignoti, la novità sono i dati scientifici che mostrano la fondatezza di questi principi. Sempre più organizzazioni ritengono che l’incoraggiamento delle abilità comunicativo-relazionali siano una componente vitale nella filosofia della propria gestione. Non si compete più soltanto con prodotti, non ci si misura più soltanto direttamente con la qualità dei servizi erogati, ma anche sul modo di impiegare le risorse umane nel contesto “produttivo” in senso stretto e con in rapporto agli altri stakeholders. Questo è vero sia per le organizzazioni pubbliche sia per quelle private, nel settore della produzione di beni o dell’erogazione di servizi.

Appare dunque fondamentale promuovere iniziative e strategie volte al miglioramento della comunicazione e delle relazioni interpersonali e di gruppo sui luoghi di lavoro, attraverso una riduzione dei fattori di rischio abbinata a buone prassi comunicative e a miglioramenti di tipo organizzativo. Ciò significa prevenire, ridurre l’accumulo di *stress* (che senza dubbio è il frutto di interazione di componenti individuali e organizzative), il pericolo di burn-out e le conseguenze estreme della disfunzione relazionale che minano anche il buon funzionamento dell’organizzazione stessa (mobbing).

Secondo la Presidenza del Consiglio dei Ministri *“il lavoro non può e non deve essere causa di disagio e di malessere psicosociale da parte dei lavoratori, bensì un’occasione di valorizzazione e di sviluppo della personalità umana”*.

Una particolare attenzione è stata posta sullo *stress*<sup>2</sup> da lavoro, connesso in modo biunivoco con le problematiche comunicativo-relazionali, nel senso che può essere da esse concausato e parallelamente può concausarle o aggravarle.

Nelle varie teorie dello *stress* le definizioni di *richieste situazionali*, *risorse dell’individuo* e *realtà lavorativa/organizzativa* sono molto ampie. Ad esempio ciò a cui ci si riferisce non è solo il compito specifico, ma anche tutti gli aspetti dell’ambiente di lavoro, inclusi quelli fisici, psicosociali (il supporto, la qualità delle relazioni interpersonali...) ed organizzativi (De Vincenzo 2004).

Dunque globalmente ciò su cui si deve intervenire è la relazione tra *il lavoratore* e *l’ambiente*, tra *il lavoro* e *la salute* che se non curata provoca rischi psichici, sintomi psicosomatici e gravi conseguenze per la salute ed il benessere psicosociale dell’individuo.

Proponiamo quindi nella formazione un’opportunità per riflettere sul proprio vissuto professionale per rimettersi in gioco e vivere attivamente la propria posizione creando una situazione di col-

---

<sup>2</sup> Innanzitutto quando parliamo di *stress* ci riferiamo al “*distress*” e cioè a quella condizione di sovraccarico sottocarico mentale (*richieste situazionali*), gestibile con difficoltà dal nostro organismo (*risorse dell’individuo*), inserito in un contesto (*realtà lavorativa/organizzativa*) non adeguato.

laborazione sia all'interno dell'organizzazione che nelle relazioni con terzi. *Un'organizzazione che comunica bene internamente comunica bene anche con l'esterno.*

Cerchiamo di educare delle persone, dei professionisti relazionalmente competenti e capaci di gestire i propri vissuti lavorativi in modo positivo e collaborativo. Si innesca nuovamente autostima professionale, responsabilizzazione, motivazione, desiderio di far parte della squadra e di gestire empaticamente le relazioni senza trascurare la propria individualità; passando dal semplice "buon senso" comunicativo-relazionale ad una vera e propria acquisizione di competenze individuali e professionali. Un modo per ripensarsi nel proprio ruolo e anche nel rivedere e ripensare l'organizzazione di cui si fa parte; un imparare ad accettarsi e a prendersi cura di sé anche nel contesto lavorativo.

L'organizzazione ed il singolo professionista apprendono ed evolvono insieme sperimentando nuovi comportamenti relazionali ed organizzativi proposti dalle persone stesse che vi lavorano, rigenerandosi e divenendo esplicitamente una risorsa, *"un'organizzazione che impara da se stessa"* (Venturi 2004). Direi un passo determinante che riguarda il contesto organizzativo pubblico e privato alla stessa stregua e che apre una visione dell'organizzazione assolutamente umana.

Qualsiasi contesto organizzativo infatti soffre di deficienze e possibilità comunicativo-relazionali che dipendono sia dai modelli organizzativi (impliciti o espliciti) adottati, sia dai modelli e dalle competenze relazionali del gruppo e dei singoli individui.

Limiti stretti o possibilità non sfruttate sono spesso alla base di bassi livelli qualitativi non solo sul piano socio-relazionale ma anche su quello della produttività. Si rendono pertanto necessari interventi su più livelli che prevedano momenti di lavoro sul piano individuale favorendo l'auto-riflessione, interpersonale con l'acquisizione di competenze comunicativo-relazionali, organizzativo intendendo l'organizzazione come cornice e contenuto al tempo stesso.

## **Il contesto socio-sanitario**

Nel contesto socio-sanitario la prospettiva si complica ulteriormente. Oltre ad essere presenti tutte le problematiche sopra esposte relative a qualunque tipo di organizzazione la componente relazionale con l'utenza e con i contenuti che questa porta sono un'ulteriore aggravante.

Il lavoro umano non è mai, in modo esclusivo, semplice "produzione", ma rimanda necessariamente a cose che scottano come l'identità, la relazione, la creazione di senso. Ciò è particolarmente evidente nel lavoro terapeutico ed assistenziale. Esso si presenta principalmente come un insieme di prodotti/servizi, di lavorazioni/processi che s'intrecciano con le aree maggiormente problematiche della soggettività umana, con i vissuti dolorosi del limite e dell'incertezza, con il timore della malattia e della morte. Sofferenze psichiche e somatiche di elevato livello mobilitano nei pazienti la circolazione di istanze emotive primarie e di richieste regressive, evocando nei curanti sentimenti di livello simmetricamente profondo: desideri di salvezza onnipotente, sentimenti di ostilità, insofferenza, angosce persecutorie, aggressività. Il "mestiere di curare", nonostante gli straordinari sviluppi della tecnologia, non può del resto prescindere dalla relazione tra persone, tra chi richiede e chi offre un aiuto, ed eludere lo squilibrio, disorientante sul piano emotivo, che essa comporta. Per vivere e lavorare sufficientemente bene e per provvedere per quanto possibile alla cura degli altri, occorre, ovviamente, che infermieri, medici ed altre figure della scena della cura, abbiano prima di tutto cura

di se stessi. È necessario quindi che l'operatore sia stato formato appositamente per riconoscere e governare tutte quelle istanze emozionali ambivalenti che inevitabilmente emergono nel contatto, a volte frustrante, con la sofferenza dell'altro, mettendolo in grado di gestire questi sentimenti e di non esserne a sua volta travolto. Entrare in relazione con l'altro richiede però una ricerca, un cammino formativo che, muovendo da se stessi, aiuti a reggere l'apertura con la dimensione patetica, sofferente della vita. Tale percorso aiuta il medico ed il personale sanitario ad accogliere le vicende, talora drammatiche, che inevitabilmente sono portati ad incontrare nella loro professione. Un lavoro di formazione che consente di sviluppare quelle capacità di ascolto e comunicazione, grazie alle quali lo spazio relazionale si dilata, riuscendo così a contenere ansie e timori, aspettative e bisogni. Proprio da qui traggono origine i pericoli, le difficoltà, le incomprensioni con il paziente. La complessità di tale comunicazione è ulteriormente aggravata da un lato dai luoghi e dagli ambienti "professionali" nei quali si realizza, che rinforzano l'asimmetria della relazione, dall'altro dal passaggio di informazioni specialistico/scientifiche dall'esperto al non esperto.

Per i curanti, la necessità di creare solide relazioni umane nasce dai costanti rapporti che il loro lavoro li obbliga ad intrattenere non solo con i pazienti e le loro famiglie, ma anche con tutte le altre figure, professionali e non, che gravitano loro intorno.

La medicina dei nostri tempi comporta, infatti, sempre più spesso il contemporaneo intervento di più operatori sanitari (medici di medicina generale, ospedalieri, specialisti, infermieri, psicologi, dietisti, fisioterapisti, ecc.) e persone (familiari, operatori sociali, volontari, ecc.) nell'assistenza dello stesso malato. *La malattia diviene*, pertanto, sempre più frequentemente *un luogo d'incontro tra persone* (Parri 2005).

Una buona comunicazione riduce stress ed incomprensioni, creando condizioni di maggiore armonia e coordinamento anche tra coloro che prestano assistenza. Una comunicazione empatica, aperta e chiara, oltre ad essere un tramite di informazioni cliniche, diviene, pertanto, anche un prezioso strumento di collaborazione tra curanti e tra gli stessi ed i malati. Collaborare significa spartire speranza, impegno, difficoltà, problemi, preoccupazioni, obiettivi e progetti.

Ciò pone il problema del linguaggio e del contenuto del messaggio, della forma e delle modalità di comunicazione. Oltre alle necessarie competenze comunicative specifiche è fondamentale per l'operatore sanitario riuscire a prendere le distanze dal senso di colpa, valutare la sensazione di disagio non in quanto tale ma come *prodotto dell'emozione suscitata dalla relazione*. Questo significa compiere un ulteriore passo verso la "tenuta emotiva" della comunicazione anche in situazioni difficili, per essere così in grado di soddisfare l'esigenza di accoglienza e conforto del paziente, evitando i rischi di burn-out professionale.

## **Dallo stress al burn-out**

La caratteristica distintiva del burn-out è il non essere il risultato dello stress in sé, ma dello stress non mediato; dell'essere stressato senza via d'uscita, senza elementi di moderazione, senza sostegno. In pratica è uno stress lavorativo prolungato nel tempo caratterizzato dalla percezione del soggetto di essere in una situazione senza prospettive, di non intravedere una via d'uscita. Maslach evidenzia il ruolo degli elementi organizzativi del lavoro come fattori di rischio e dà una definizione operativa di *Sindrome di Burn-out* identificandone i diversi profili (Maslach 1976, Maslach 1982):

- *esaurimento emotivo;*
- *depersonalizzazione;*
- *ridotta realizzazione personale.*

Il burn-out non è quindi lo stress in sé, ma la sua conversione in atteggiamenti di distacco emozionale e di meccanicità dei comportamenti dell'operatore, che assumono la valenza di barriera difensiva. Non c'è dunque una risposta predeterminata ad ogni tipo di stress, ma questa dipende dal mix di mediatori psicologici (quali valori e abilità di coping) e dei mediatori situazionali cui un individuo può ricorrere di volta in volta. Maggiori saranno i mediatori disponibili in una particolare situazione minori saranno le probabilità di un esito patologico dell'evento stressante verificatosi. Si può intervenire sugli individui per prevenire situazioni di crisi se si rafforzano le loro risorse sia psicologiche sia situazionali. Il processo di burn-out, non prevenuto né contenuto, può cristallizzarsi in un'entità clinica, può invalidare il soggetto fisicamente e psichicamente, può incidere negativamente sui rapporti familiari, amicali, professionali e relazionali in genere.

### **Formarsi sulla cultura del benessere**

Si apre una riflessione sul senso della formazione sulla cultura del benessere, inevitabilmente collegata con la capacità di creare competenze esportabili in qualsiasi ambito della vita. *Se sono relazionalmente competente nel contesto della mia vita privata avrò più possibilità di esserlo anche in quello professionale;* e viceversa la formazione nella dimensione professionale permette di acquisire capacità esportabili nella propria dimensione di vita... Questo significa che non si può fare formazione sulle competenze trasversali semplicemente "incollando" nozioni in superficie. La formazione è qualcosa che si deve assumere come crescita anche individuale, personale e relazionale che inevitabilmente porta ad una crescita dell'organizzazione.

La nostra esperienza di ricercatori, docenti e professionisti ci ha portato a considerare accanto agli aspetti succitati l'importanza di un approccio che tenga presenti tre aspetti fondamentali al fine di rendere la formazione non un evento a se stante, ma integrabile nella vita professionale e nella sfera individuale e privata. Tutto ciò rende il processo di apprendimento attivo attraverso il diretto interesse e la necessaria cooperazione da parte degli stessi interessati. Risulta pertanto rilevante un approccio che tenga presenti:

- *multidimensionalità.* Come esseri umani siamo un'unità su almeno tre livelli cognitivo-emozionale-fisico e tutto ciò che avviene ad uno di questi livelli interferisce e si ripercuote sull'altro indissolubilmente;
- *interrelazione tra emozioni, relazioni e comunicazione.* Le emozioni negative o positive sono spesso causate da interazioni con altre persone e sono il risultato della nostra interpretazione di tale interazione. Per quanto la psicologia sia la disciplina che maggiormente ha contribuito a capire i processi emozionali intrapsichici, i livelli interpersonali e culturali del processo stesso hanno bisogno dell'approccio sociologico e educativo-formativo.

I nostri interventi come docenti, ricercatori, counselor, formatori, professionisti prevedono quindi indispensabilmente un lavoro su più piani; individuale, interpersonale e organizzativo al fine di

restituire all'uomo, al gruppo e all'organizzazione una condizione di soddisfazione, di creatività, di capacità evolutiva e produttiva in sinergia e non a scapito l'una dell'altra. Questo è possibile soltanto in contesti dove è presente la cultura della valorizzazione delle relazioni è considerata uno strumento evolutivo.

*"Il vero viaggio di scoperta non sta nel cercare nuove terre  
ma nell'aver nuovi occhi"*

*Marcel Proust*

Con questa giornata di studio abbiamo voluto iniziare a dare i *nuovi occhi* con cui leggere la realtà ed il contesto in cui lavoriamo; allo stesso tempo creare una sinergia di *nuovi occhi* che solo il lavoro concertato delle organizzazioni pubbliche, private e delle istituzioni può creare, dando vita ad un tavolo di lavoro concreto su queste tematiche.

## **Bibliografia**

- Buccioni I., Cheli E. (a cura di). *Valorizzare il capitale relazionale come sostegno alla qualità di vita professionale*. Edizione Comune di Firenze, Firenze, 2005.
- Cheli E. *Teoria e tecnica della comunicazione interpersonale*. Franco Angeli, Milano, 2004.
- Brusciagioni M.M., Gheno G. *Il gusto del potere*. Franco Angeli, Milano, 2000.
- Costabile M. *Il capitale relazionale dell'impresa. Gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw Hill, Milano, 2001.
- Costabile M.M. *Il Capitale relazionale. Modelli, processi e competenze di customer loyalty e relationship management*. McGraw-Hill, Milano, 2005.
- Goleman D. *Lavorare con l'intelligenza emotiva*. Edizioni Rizzoli, Milano, 2000.
- Gordon T. *Leader efficaci*. La Meridiana, Molfetta, 1997.
- Piccardo C. *Empowerment, strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*. Raffaello Cortina Editore, 1995.
- Venturi I. *Relazionarsi sul lavoro: problemi e prospettive nei rapporti con colleghi e superiori, in Relazionarsi oggi*. Edizione Comune di Firenze, Firenze, 2004.
- Watzlawick P. *Il linguaggio del cambiamento*. Feltrinelli, Milano, 1980.
- Watzlawick P., Beavin J., Jackson D.D. *Pragmatica della comunicazione umana*. Astrolabio, Roma, 1971.

## VALORIZZARE IL CAPITALE RELAZIONALE COME SOSTEGNO ALLA QUALITÀ DI VITA PROFESSIONALE

di Enrico Cheli<sup>3</sup>

Pensando alle organizzazioni vengono in mente concetti come: ordine, gerarchia, finalizzazione allo scopo, efficacia, efficienza; ben difficilmente penseremmo ad associarvi un termine quale "benessere" specie se ci riferiamo al benessere degli individui che lavorano in quelle organizzazioni.

Parlare di benessere nelle organizzazioni suona strano sotto molti aspetti, allo stesso modo in cui, fino a qualche anno fa, suonava strano parlare di *lavoro piacevole*. Oggi tuttavia, nei paesi industrializzati dell'occidente, si va sempre più affermando la tendenza delle generazioni più giovani (e anche di non pochi trentenni e quarantenni) a desiderare un lavoro non solo redditizio ma anche realizzante, gratificante, insomma piacevole<sup>4</sup>. Una novità rivoluzionaria se rapportata ai valori dominanti delle nostre culture, ma non una novità in senso assoluto se consideriamo che già Confucio, oltre due millenni fa sosteneva: "Fai un lavoro che ti piace e non dovrai mai lavorare".

Svolgere un lavoro che piace e stare bene nell'organizzazione di cui si fa parte sono esigenze comprensibili se ci mettiamo nei panni dei lavoratori, ma quali conseguenze possono comportare per le organizzazioni? È possibile conciliare il benessere dei primi con il buon funzionamento delle seconde oppure si tratta di esigenze del tutto antagonistiche?

Fino ad oggi si riteneva, almeno in occidente, che tali esigenze fossero in larga misura conflittuali, e ciò si traduceva - dato il maggior potere delle organizzazioni rispetto agli individui - in un prevalere delle logiche di efficacia e efficienza rispetto a quelle basate sul benessere e sulla qualità della vita lavorativa. Non solo, ma i lavoratori stessi e i sindacati che li rappresentavano - salvo alcuni casi limite come ad es. i minatori - incentravano le loro richieste quasi esclusivamente su aspetti quantitativi quali l'orario di lavoro e la retribuzione, attribuendo ben poca importanza alle condizioni fisiche, sociali e morali dell'ambiente di lavoro, quasi dessero per scontato che non potesse essere altrimenti e che lavoro e benessere fossero antitetici o comunque molto lontani tra loro. Insomma, prevaleva (e in molti casi tuttora prevale) una visione riduzionista e settoriale in cui il benessere dell'individuo rimaneva confinato - nel migliore dei casi - al tempo libero e alla vita privata, mentre in quella lavorativa tutto doveva essere finalizzato al buon funzionamento dell'organizzazione - del resto non sono le persone pagate proprio per questo?

---

<sup>3</sup> Enrico Cheli, psicologo e sociologo, è docente di *Sociologia delle relazioni interpersonali* all'Università di Siena dove dirige un Dottorato di ricerca sulla risoluzione dei conflitti interpersonali e interculturali, un *Master in Relazioni interpersonali, Comunicazione e Counseling* e vari corsi di perfezionamento sull'intelligenza emotiva, la consapevolezza dei sentimenti e delle emozioni, l'educazione delle abilità comunicativo-relazionali. È ideatore e coordinatore del progetto CO.REM. che oltre a una vasta gamma di corsi universitari comprende anche corsi di formazione sulle abilità comunicativo-emotivo-relazionali rivolti a vari tipi di organizzazione: imprese, strutture sanitarie, scuole, P.A. ([www.corem.it](http://www.corem.it)). Tra le sue più recenti pubblicazioni: *Letà del risveglio interiore* (Franco Angeli, 2001); *La comunicazione come antidoto ai conflitti* (Punto di fuga, 2003); *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale* (Franco Angeli, 2004); *Relazioni in armonia* (Franco Angeli, 2005). E-mail: [cheli@unisi.it](mailto:cheli@unisi.it) - sito web: [www.corem.unisi.it](http://www.corem.unisi.it)

<sup>4</sup> La possibilità di svolgere un lavoro che piace è più elevata nel lavoro autonomo e in alcune ristrette nicchie di lavoro dipendente come ad es. l'insegnamento universitario, mentre è ancora lontana nel lavoro dipendente e quindi nelle organizzazioni, anche a livello di quadri e dirigenti.

Da alcuni anni a questa parte - grazie ad un progressivo affermarsi di modelli olistici nelle scienze psico-sociali e grazie al processo di mutamento socioculturale che tutto il pianeta sta attraversando - emerge con sempre maggior chiarezza che questi due stati di benessere sono, sì, distinti ma niente affatto disgiunti, anzi esiste tra loro uno stretto rapporto di interdipendenza, tale che l'uno influenza notevolmente l'altro e viceversa. Un ambiente di lavoro malsano, grigio, stressante, caratterizzato da un clima interpersonale freddo o peggio conflittuale, produce nei dirigenti e nei lavoratori di quella organizzazione un malessere diffuso, che in alcuni soggetti più esposti o più deboli può sfociare in vere e proprie malattie, psicologiche, psicosomatiche o somatopsichiche. Tali malattie - ma anche il semplice malessere diffuso - si riflettono a loro volta sul funzionamento dell'organizzazione, e ciò avviene in vari modi, alcuni estremi, come il burn-out, altri più cronici come ad esempio: assenze per malattia; affaticamento da stress e conseguente scarso rendimento nel lavoro; demotivazione e conseguente scarso impegno nel lavoro; ridotta disponibilità ad andare oltre le proprie mansioni; ridotta disponibilità a collaborare con i colleghi nei compiti che richiedono un lavoro di squadra; tempo dedicato ad agire o risolvere conflitti interni e quindi sottratto al lavoro; malcontento che porta a parlar male dell'organizzazione con conseguenze sulla sua immagine, e via dicendo.

Dunque una politica organizzativa che persegue un maggior benessere negli ambienti di lavoro non produce solo vantaggi per i lavoratori ma anche per le organizzazioni stesse.

In questo mio saggio intendo appunto sostenere questa tesi, sviluppando ad una ad una le argomentazioni sin qui accennate, per poi soffermarmi in modo particolare sull'importanza del clima relazionale e sulla necessità di sviluppare/formare nelle diverse componenti dell'organizzazione, dai lavoratori ai quadri fino ai dirigenti, una maggiore consapevolezza e competenza sul piano interpersonale e emozionale.

## **Il rapporto tra individuo e organizzazione: dall'asservimento alla pariteticità**

La struttura e il funzionamento delle organizzazioni sono stati finora considerati e affrontati secondo modelli prevalentemente economicisti e ingegneristici<sup>5</sup>, considerando gli individui alla stregua di macchine che devono ricoprire un certo ruolo e svolgere una certa quantità di lavoro. Anche in quei rari casi in cui, a partire dagli anni '20 del secolo scorso, si tenevano presenti fattori psicologici e sociologici nel progettare i modelli organizzativi, lo si faceva basandosi su paradigmi essenzialmente meccanicisti oppure estrapolando alcuni concetti e tecniche psicosociali e forzandoli all'interno dei suddetti schemi ingegneristici. Ciò non era casuale ma una conseguenza di modelli sociali e culturali più generali che per secoli hanno ritenuto l'individuo meno importante della società di appartenenza (fosse essa famiglia, tribù, clan, popolo, nazione) e che negavano all'individuo non solo i più elementari diritti, ma spesso anche la coscienza di averli. Come rileva A. Melucci (1994: 28) "Nelle società tradizionali agli individui non era richiesto di realizzarsi in quanto individui. La cultura non prevedeva questa possibilità in modo prioritario e gli individui si percepivano piuttosto come membri di un gruppo, di una parentela, di una collettività. L'individuo poteva eventualmente coltivare rimpianto o ribellione, ma è alla logica del gruppo che doveva piegarsi e rispetto all'obiettivo che

---

<sup>5</sup> Non ho niente contro l'ingegneria, finché si occupa di edifici, ponti, veicoli, congegni meccanici o elettronici, ma ho molte riserve sul fatto che possa essere applicata alla vita sociale degli esseri umani.

il gruppo gli assegnava non era necessario che si realizzasse in quanto singolo soggetto. Oggi disponiamo di opportunità che sviluppano le nostre capacità cognitive e comunicative attraverso l'educazione e l'informazione. L'estensione dei diritti civili amplia la sfera della libertà personale e l'esercizio della decisione volontaria. L'autonomia di scelta nelle relazioni affettive permette di stabilire legami che dipendono solo da noi. La ricchezza della vita associativa ci consente di partecipare liberamente a molte reti di rapporti.

Tutti questi processi aprono un campo ampio di possibilità nelle quali ognuno può sviluppare potenzialità, esercitare scelte, realizzare la propria individualità. Che siamo poi in grado di utilizzare effettivamente queste possibilità è una questione diversa: dipende dalla distribuzione più o meno equa delle risorse e rimanda al tema delle nuove forme di disuguaglianza (...)"

La consapevolezza dei diritti individuali, così come il senso di individualità (cioè la coscienza di sé in quanto individuo distinto dal collettivo) emergono come sappiamo solo in tempi moderni, parallelamente al processo di democratizzazione, sviluppatosi nel XVIII secolo e poi esploso con la rivoluzione americana e la rivoluzione francese<sup>6</sup>. Tuttavia, a parte gli Stati Uniti d'America e, a momenti alterni, la Francia, le altre nazioni occidentali dovettero attendere ancora a lungo - almeno fino al termine della seconda guerra mondiale - prima di vedere affermati i principi della libertà, dell'uguaglianza, del rispetto dei diritti individuali. Insomma, anche se da oltre due secoli se ne parla, la democrazia è una conquista molto recente e ancora non pienamente compiuta; non solo, ma ancora più recente e incompiuto - e per certi versi ancora più rivoluzionario - è l'avvento della democrazia a livello micro e mesosociale: nella famiglia, nella scuola, nelle organizzazioni, nella vita lavorativa. I principi illuministici che portarono alle due rivoluzioni e poi in seguito alle monarchie costituzionali e infine alle repubbliche riguardavano infatti essenzialmente la sfera dei diritti politici e dei rapporti tra le classi sociali e tra cittadini (maschi) e governanti, ma non sovvertivano i fondamenti autoritari e patriarcali su cui poggiava la società. All'interno della famiglia vi era ancora un sostanziale assolutismo: il potere era tutto nelle mani dell'uomo, anzi spesso del capo famiglia, il patriarca, il maschio più anziano, mentre le donne e i bambini non avevano alcun diritto. Anche sul posto di lavoro il potere era tutto dei padroni e dei dirigenti: certo, a partire dalla metà dell'800 si erano susseguite numerose lotte operaie e si erano formati sindacati e partiti che portavano avanti le rivendicazioni dei lavoratori, ma esse riguardavano essenzialmente gli aspetti materiali economici - il salario, l'orario di lavoro - e non quelli relazionali. Inoltre, le lotte operaie avvenivano solo in quei pochi paesi in cui l'industrializzazione era più sviluppata, mentre nella maggior parte degli altri paesi, tra cui l'Italia, permaneva una economia agricola, incentrata sul rapporto di mezzadria, con una totale subordinazione dei contadini ai padroni, non dissimile da quella medioevale tra servi della gleba e feudatari<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Come ho meglio illustrato altrove (Cfr. E. Cheli 2004a), l'illuminismo rappresenta un punto apicale di un processo evolutivo socioculturale i cui precursori si erano affacciati sulla scena vari secoli prima con la nascita dei liberi comuni, l'emergere della borghesia, e le aperture e artistiche e filosofiche del Rinascimento.

<sup>7</sup> Fino agli anni '50 - quando finalmente fu abolita per legge la mezzadria - il padrone non solo poteva legalmente sfruttare il lavoro del mezzadro e della sua famiglia, ma aveva anche il potere di decidere sulla loro vita privata: come dovevano vestirsi e comportarsi, se e quando un membro della famiglia poteva andarsene ad abitare altrove e via dicendo. D'altra parte, un simile regime autoritario vigeva anche nella famiglia del mezzadro (e in ogni altra famiglia): il patriarca decideva delle vite dei figli, delle donne, dei nipoti, come se fossero oggetti di sua proprietà e non soggetti autonomi dotati di diritti - pertanto non era così strano che il padrone facesse altrettanto con lui e la sua famiglia.

Solo negli anni '60 le contestazioni - che nel '700 avevano opposto i cittadini ai monarchi, i borghesi agli aristocratici, e nell'800 gli operai ai padroni - si estesero anche alla famiglia, alla scuola, ai diversi contesti della vita quotidiana, contrapponendo i figli ai padri, gli studenti ai professori, le donne agli uomini. Iniziato con due grandi rivoluzioni al vertice della piramide, il processo di democratizzazione giungeva finalmente alla base del paradigma patriarcale autoritario, dove le rivoluzioni divenivano migliaia, milioni - una per ogni famiglia, per ogni scuola, per ogni ambito della vita sociale. Le motivazioni non riguardano più i diritti politici o economici ma soprattutto i diritti individuali, contestando ogni forma di autoritarismo: dei genitori sui figli, degli insegnanti sugli allievi, dei dirigenti sui lavoratori; si contestano valori e norme di comportamento tramandate acriticamente per secoli con la violenza e l'indottrinamento.

Non solo le si contesta in nome dei diritti dell'individuo, ma in molti casi si dimostra, anche sul piano scientifico, che tali valori e norme sono disfunzionali anche per la società, a tutti i livelli, e che rapporti impostati in modo più paritetico e meno conflittuale comportano vantaggi per tutti. Le scienze psicosociali mostrano quanto tali nuove forme di rapporto possano essere benefiche in famiglia, sia per i genitori sia per i figli; le scienze dell'educazione ne evidenziano l'utilità a scuola, migliorando il rendimento e il senso di responsabilità degli allievi e la gratificazione professionale e tranquillità degli insegnanti; parimenti la psicologia e la sociologia del lavoro e dell'organizzazione ne illustrano i molteplici vantaggi in campo lavorativo, dalla maggiore motivazione (e quindi rendimento) dei lavoratori alla maggiore disponibilità e capacità di collaborare, dalla riduzione delle assenze al miglioramento del clima interno. Insomma, da qualche decennio a questa parte si va affermando sempre più - in tutti gli ambiti della vita sociale - una visione cooperativa e armonica dei rapporti interpersonali, laddove per secoli aveva prevalso una impostazione gerarchica, autoritaria, aggressiva e competitiva, basata sulla credenza che si possano soddisfare i propri bisogni solo penalizzando quelli di qualcun altro. Questo modo di vedere è stato definito dalla "teoria dei giochi" come *gioco a somma zero*: un gioco, cioè, dove la posta è limitata e non è sufficiente per soddisfare le esigenze di tutti i soggetti coinvolti (ad es. due naufraghi che si contendono un unico giubbotto di salvataggio o due tribù che lottano per un unico lembo di terra fertile, insufficiente per i fabbisogni di entrambe)<sup>8</sup>. Per millenni i rapporti sociali, ad ogni livello, si sono basati ciecamente su questo assunto della competizione per risorse limitate e quindi sulla legge del più forte. Solo da poco stiamo scoprendo che in gran parte delle relazioni sociali non solo si può vincere entrambi, ma addirittura *si vince di più se si vince tutti*.

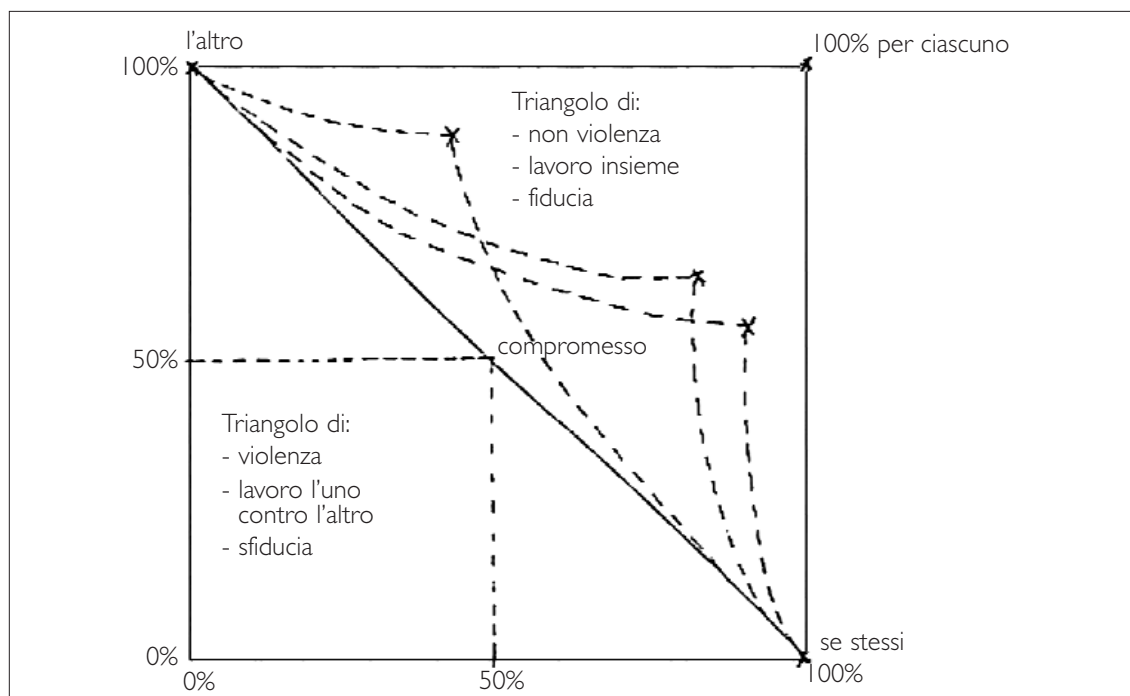
Il gioco a somma zero è caratterizzato da una accesa competizione, in quanto uno vince (+1) ciò che l'altro perde (-1), da cui  $+1 - 1 = 0$ . In tale tipo di giochi è possibile giungere a compromessi, spartendosi la posta in proporzioni variabili, ad es. un terzo a te due terzi a me, oppure metà e metà, ma resta il fatto che la posta è fissa (o per lo meno i due contendenti la ritengono tale). Nei giochi a somma positiva invece, al guadagno di uno non deve necessariamente corrispondere una perdita per l'altro, poiché, se essi collaborano, aumenta la torta da spartirsi e il guadagno di ciascuno è maggiore di quello che sarebbe stato competendo e sconfiggendo l'altro. Ad esempio, se due piccole aziende A e B entrano in concorrenza secondo il modello conflittuale a somma zero, il massimo che quella vincitrice potrà ottenere sarà una parte della quota di mercato dell'altra; se entram-

<sup>8</sup> Cfr. J. von Neumann e O. Morgenstern, 1944.

bi avevano l'uno per cento e A sottrae a B lo 0,3%, A sale a 1,3%, B scende al 0,7% con una somma finale di  $+0,3\% - 0,3\% = 0$ . Se invece le due aziende collaborano si collocano nell'ambito dei giochi a somma positiva, dove non solo B non perderà niente ma anche A potrebbe guadagnare di più di quanto guadagnerebbe combattendo B. Unendo le loro forze potranno realizzare risparmi e sinergie di investimento che gli permetteranno di puntare a traguardi che nessuna da sola avrebbe potuto immaginare e potrebbero guadagnare ciascuna - poniamo - un 1% netto di aumento di quota di mercato con una somma finale positiva:  $+1 + 1 = 2$ . Il discorso vale anche nei rapporti tra datori di lavoro e lavoratori: in un rapporto conflittuale i primi cercheranno di pagare il minimo e ottenere il massimo e i secondi si difenderanno dando il minimo e disinteressandosi delle sorti dell'azienda, producendo - volontariamente o involontariamente - situazioni di vario tipo che portano a perdite, in termini di maggiori spese (es. assenteismo, tempi morti, scioperi) e di mancati guadagni (scarso rendimento, scarsa disponibilità ad impegnarsi creativamente e responsabilmente per l'organizzazione se non nei termini dei minimi previsti). In un rapporto collaborativo invece vi saranno probabilmente maggiori costi apparenti ma assai minori perdite occulte: a tal fine l'organizzazione dovrà investire su varie voci, dalla retribuzione (premi di produzione, incentivi vari ecc.) agli ambienti più confortevoli (dimensioni dei locali, arredi, colori, insonorizzazione, climatizzazione ecc.) fino alla voce a nostro avviso più importante, il *clima comunicativo-emotivo-relazionale*, che richiede un cambiamento di cultura organizzativa e uno sviluppo di competenze appropriate ottenibile investendo in formazione professionale a tutti i livelli, dai dirigenti ai quadri fino alla base.

La differenza tra i due tipi di gioco sopra esemplificati è ben evidenziata dal grafico di figura 1, elaborato da P. Patfoort (1992) dove il triangolo di sinistra rappresenta l'opzione a somma zero e quello di destra l'opzione collaborativa a somma variabile.

**Figura 1** - I triangoli di violenza e non violenza (da P. Patfoort, 1992)



L'unica possibile soluzione "costruttiva" del triangolo di sinistra è il punto centrale del "compromesso", in cui ognuno dei due contendenti ottiene il 50% della posta in gioco, ma più spesso la violenza porterà a spartizioni meno eque dove al più forte andrà l'80% e all'altro il 20%. Le basi fondanti di questo triangolo sono la *violenza*, il *lavoro dell'uno contro l'altro* e la *sfiducia reciproca*. Nel secondo triangolo predominano invece i valori della *nonviolenza*, del *lavoro insieme* e della *fiducia reciproca* e ciò spinge a cercare soluzioni che vadano nell'interesse di ambedue i soggetti, con risultati che possono essere più vantaggiosi per l'uno o per l'altro, ma che in ogni caso, come risulta dai tre punti indicati nel grafico, anche qualora non portino al 100% per ambedue, (peraltro teoricamente possibile, vedi angolo in alto a destra), comportano comunque per i due contendenti vantaggi maggiori di quelli ottenibili con lo scontro o il semplice compromesso.

Dobbiamo prendere coscienza che gran parte dei nostri obiettivi - come individui, come gruppi e popoli - non sono affatto antagonistici a quelli altrui ma possono anzi realizzarsi di più e meglio se collaboriamo. Tra l'altro, i giochi a somma zero comportano una competizione esasperata che spesso si trasforma in violenza e in molti casi ciò rischia di trasformare il conflitto in un gioco a somma addirittura negativa, dove cioè perdono entrambi: si pensi ad esempio ai rischi di una guerra atomica che porti alla distruzione dell'intero pianeta, dove non ha più nessuna importanza chi abbia vinto la guerra perché tutti alla fine avrebbero perso; oppure ad una azienda in crisi che si trova nella necessità di intraprendere misure drastiche di ristrutturazione ma che, non avendo instaurato con i dipendenti un clima di fiducia e collaborazione, viene da questi continuamente ostacolata, fino a che l'azienda chiude e i lavoratori perdono il posto, con ovvia perdita per entrambi.

## **Dalla malattia alla salute**

Il fatto che oggi stiamo iniziando a riconoscere il valore del benessere nelle organizzazioni, dipende non soltanto dal processo di democratizzazione e da una maggior coscienza dei diritti individuali, ma anche dai forti segnali di malessere che stanno emergendo con sempre maggiore frequenza e gravità, dallo stress al mobbing fino al burn-out. Così come la medicina si è a lungo focalizzata sulle malattie, e solo in tempi recenti sulla salute, anche nel campo dell'organizzazione del lavoro sono stati visti, studiati e affrontati gli aspetti disfunzionali e i malesseri molto prima del benessere e degli aspetti ad esso funzionali.

In medicina ciò ha contribuito a far perdere di vista il malato in quanto essere umano, considerando le malattie come entità a sé invece che come sintomi di una disarmonia dell'intero sistema e gli organi come parti separate e autonome il cui mal funzionamento dipende da fattori interni all'organo stesso invece che da conflitti e squilibri nella relazione con altri organi e/o livelli, non solo corporei ma anche emozionali e mentali.

Qualcosa di molto simile potrebbe avvenire anche nelle scienze e tecniche dell'organizzazione.

Nei modelli finora dominanti infatti l'individuo era ed è considerato asservito agli scopi dell'organizzazione e rappresenta un semplice anello di una catena - spesso una catena di montaggio - in cui i suoi bisogni non sono rilevanti ai fini dell'organizzazione; se, ciò nonostante, vengono oggi in qualche modo rispettati è solo grazie alle lotte che generazioni di lavoratori hanno intrapreso per ottenere un trattamento più umano e non perché datori di lavoro e dirigenti lo ritengano funzionale al buon funzionamento dell'organizzazione.

Da alcuni anni a questa parte però qualcosa sta cambiando: ci stiamo rendendo conto che il benessere è positivo non solo per i lavoratori ma anche per l'organizzazione stessa, così come i malesseri comportano un costo non solo per i singoli individui che ne sono vittime ma anche per l'organizzazione in cui lavorano, nonché per l'intera società di cui fanno parte.

Questo cambiamento di prospettiva rappresenta una vera e propria rivoluzione copernicana, che non riguarda solo il campo dell'organizzazione del lavoro ma interessa anche quello della salute e più in generale l'intero paradigma culturale su cui si impernia la civiltà occidentale. Perfino l'OMS ha accettato l'idea che la salute non è solo assenza di malattia ma qualcosa di molto più complesso: è vivere con ritmi che rispettano i nostri limiti; è abitare in un ambiente sano e accogliente; è svolgere un lavoro che ci realizza e gratifica; è nutrire il corpo e la mente di cibi sani; è avere buone relazioni con le persone con cui siamo in contatto, nella vita privata come in quella lavorativa; è stare bene con se stessi, stimarsi, amarsi, rispettare i propri bisogni, coltivare i propri interessi, sviluppare i propri talenti.

Parimenti, il benessere nelle organizzazioni non va inteso solo come assenza di mobbing, stress, burn-out e altri sintomi di malessere ma come uno stato di armonia con se stessi, con gli altri e con l'ambiente fisico, sociale e culturale in cui si opera. L'armonia non dipende da aspetti quantitativi ma dalla qualità delle relazioni che sussistono tra un elemento e l'altro, e le relazioni più importanti in una organizzazione sono quelle *interpersonali*: con i colleghi, con i superiori e/o i sottoposti, con l'utenza, con i fornitori.

Naturalmente la questione del benessere in una organizzazione non si limita alla dimensione interpersonale e coinvolge altri importanti aspetti, già in precedenza accennati; tuttavia in questa sede ci dedicheremo principalmente a tale dimensione, perché è a nostro avviso quella più rilevante e al contempo quella più trascurata, non solo nelle organizzazioni ma in tutti gli ambiti del vivere sociale, come meglioosterremo nel prosieguo.

## **L'importanza delle relazioni con gli altri**

Le relazioni interpersonali influenzano a fondo la formazione e la continua trasformazione della nostra identità e individualità; determinano il grado di soddisfazione o insoddisfazione nella nostra vita privata; si riflettono sulla gratificazione o frustrazione che riceviamo sul lavoro; influenzano il nostro benessere psicofisico e, se disarmoniche, possono favorire l'insorgere di vere e proprie patologie psicosociali, psicoemotive, e perfino psicosomatiche - insomma sono alla base di tutte le principali sfere del nostro vivere sociale. Ciò nonostante sia i singoli che le istituzioni hanno finora dedicato a queste problematiche ben scarse attenzioni e risorse e i risultati negativi di questa disattenzione non mancano purtroppo di manifestarsi. Ne sono chiari esempi la freddezza e l'impersonalità - quando non la sospettosità e acidità - delle relazioni sul posto di lavoro, spesso caratterizzate da conflitti latenti coi colleghi, da invidie e gelosie, da rapporti di pura facciata o addirittura da dinamiche di mobbing. La situazione non è migliore a scuola, dove insegnanti e allievi continuano a non comprendersi, ad avere interessi conflittuali, a non collaborare e dove ancora esistono troppe situazioni di disagio psicosociale, dall'isolamento al bullismo. Neppure in famiglia le cose vanno bene se consideriamo i difficili rapporti tra genitori e figli e la percentuale sempre più alta di separazioni e divorzi, spesso caratterizzati da un'accesa conflittualità.

Il cuore del problema è che nessuno ci ha mai insegnato ad impostare in modi sani e costruttivi i nostri rapporti con gli altri, a gestire efficacemente le nostre emozioni, ad esprimere appropriatamente i sentimenti, ad ascoltare gli altri, ad esprimenre con chiarezza ma senza asprezza richieste, opinioni, lamentele. Fin da piccoli impariamo a parlare, a scrivere, a leggere ma nessuno ci insegna ad ascoltare e comprendere realmente l'altro in quanto diverso da noi. Studiamo galassie lontane milioni di anni luce da noi ma non veniamo addestrati ad esplorare i nostri mondi interiori. Ci viene insegnata una storia umana fatta di conflitti e guerre ma non ci viene detto niente su come poterle evitare. Riceviamo una formazione professionale priva di qualsiasi *formazione emotivo-relazionale* che ci prepari ai rapporti che avremo con i colleghi e con i superiori, che pure incideranno in modo notevole, diretto (collaborazione o conflitto) e indiretto (gratificazione o frustrazione), sul nostro lavoro e quindi anche sul nostro rendimento.

La nostra civiltà viene definita "tecnologicamente avanzata" ma è poco più che primitiva sul piano comunicativo-emotivo-relazionale. È sempre stata primitiva, anzi in passato lo era anche di più, ma il problema non era così evidente e soprattutto così urgente, perché nella società patriarcale e autoritaria che ha dominato la scena fino a qualche decennio fa, i rapporti sociali non venivano liberamente costituiti dalle parti, ma erano predefiniti da norme e gerarchie rigide imposte dall'alto. La vita di relazione si svolgeva secondo regole e schemi semplici e rigidi, cui dovevano conformarsi tutti gli appartenenti ad una data comunità; non era pensabile percorrere altre strade, proporre altre regole, vivere il ruolo di genitore, figlio o coniuge in modi troppo diversi dal resto della comunità, se non subendo la riprovazione sociale o sanzioni perfino più gravi. Si tenevano le distanze e ci si dava del lei o del voi perfino tra marito e moglie, tra madre e figlio, tra amici: il ruolo e la posizione sociale erano preponderanti sulla personalità e sull'identità personale; importava molto più *cosa eri* che non *chi eri* - un nobile, un borghese o un contadino; un padre o un figlio; un dipendente o un padrone; un docente o un discente. I sentimenti e le emozioni andavano controllati, manipolati, spesso repressi. Insomma, l'autorità prevaleva sulla libertà, il controllo sulla spontaneità, la formalità sulla creatività.

Poi, a partire dagli anni '60 la civiltà occidentale ha attraversato tanti e tali mutamenti sociali e culturali, che la sfera delle relazioni interpersonali, delle emozioni, dei sentimenti ne è risultata completamente rivoluzionata<sup>9</sup>. Nel giro di pochi anni si è passati da rapporti impostati su copioni socialmente prestabiliti e rigidi a relazioni autodeterminate e flessibili, dalla comunicazione formale alla spontaneità, dai tabù sessuali alla libertà, dal controllo e repressione delle emozioni all'espressività senza freni.

Si tratta di un mutamento sostanzialmente positivo, presupposto evolutivo per una società più libera e creativa, per rapporti umani più gratificanti, costruttivi e consapevoli, per una vita sociale che incarni i principi democratici della libertà, della autodeterminazione, della comunicazione. Tuttavia la medaglia ha anche il suo rovescio: col crescere della libertà è cresciuto anche il disagio esistenziale; il senso di identità e i ruoli sociali e sessuali sono entrati in crisi; sono aumentati i conflitti, le separazioni, le controversie e la famiglia è in disfacimento, come pure la solidarietà e coesione sociale; crescono la solitudine e l'individualismo; il rapporto tra cittadini e istituzioni è sempre più improntato alla sfiducia e l'ordine ne risente sotto più aspetti.

---

<sup>9</sup> Lo scenario patriarcale, autoritario, rigido e severo, aveva per la verità iniziato a mutare già col rinascimento e ancor più con l'illuminismo, la rivoluzione americana, la rivoluzione francese. Tuttavia è solo a seguito della seconda guerra mondiale e della controcultura degli anni '60, che questo mutamento sociale e culturale si è diffuso in tutta la collettività e non solo in alcune classi sociali, scardinando valori e modelli relazionali vecchi di secoli e aprendo la strada ad una maggiore libertà nel modo di vivere le relazioni con gli altri.

Per gestire e vivere correttamente i *vantaggi potenziali* di questa nuova e ampia libertà ci vorrebbero appropriati “strumenti” conoscitivi e operativi che mettessero le persone in grado di orientarsi in questi nuovi territori sociali privi di strade certe, di mappe, di fari di orientamento. Nonostante la loro importanza e urgenza, né “bussole” né “mappe” emotivo-relazionali si sono ancora diffuse nella società: gli individui, i gruppi, le organizzazioni non hanno cioè alcun “know how” per sfruttare le enormi potenzialità positive insite nella nuova libertà sociale del terzo millennio; al contrario, sono spesso vittime inermi dei molti effetti collaterali negativi. Ognuno è in balia di se stesso, e deve imparare sulla propria pelle, da autodidatta, per tentativi e (dolorosi) errori come nuotare o almeno stare a galla in questo mare agitato.

Ci troviamo nel bel mezzo di una fase di transizione in cui i vecchi valori e i vecchi modelli di comportamento sono crollati o stanno crollando, ma ancora non sono emersi nuovi schemi e nuove regole in grado di far fronte alle mutate situazioni e ai bisogni emergenti che caratterizzano oggi le relazioni interpersonali. Si crea pertanto un paradosso: si continuano ad applicare i vecchi modelli comunicativi alle nuove situazioni, si cerca di soddisfare i nuovi bisogni all'interno di vecchie e inadatte forme di relazione, si va incontro a complesse dinamiche comunicative ed emozionali con le poche e rozze conoscenze e abilità dei nostri avi, e tutto ciò non produce ovviamente alcun esito positivo. Si creano anzi frustrazione e irritazione, che ognuno attribuisce a manchevolezze o egoismi dell'altro ma che in realtà dipendono in buona misura da fattori collettivi legati al veloce e contraddittorio processo di cambiamento che stiamo attraversando e di cui tutti siamo vittime inconsapevoli, nella coppia come sul lavoro, nella relazione genitori-figli come in quella insegnante-allievi.

Facciamo alcuni esempi. La maggior parte dei separati e divorziati ritiene che le responsabilità principali del “fallimento” siano del partner e che il loro unico errore sia l'aver sbagliato persona, ma in realtà una larga fetta di responsabilità va attribuita alla inadeguatezza del “matrimonio” che - come ho meglio illustrato altrove<sup>10</sup> - è una istituzione patriarcale nata per soddisfare bisogni e aspettative diverse da quelle attuali. Anche nelle organizzazioni pubbliche e private mancano validi modelli di relazione: quelli vecchi - piramidali e gerarchici - non funzionano più, mentre i nuovi sono applicati raramente e spesso in modo contraddittorio: si richiede ai lavoratori di essere comprensivi verso il punto di vista dell'azienda, di sentirsi parte di essa, di condividerne le finalità e le difficoltà, ma alla fin fine si continua a mantenere la relazione entro modelli gerarchici a senso unico che sono l'esatta antitesi della compartecipazione che si vorrebbe suscitare. Analoghe problematiche si ritrovano nei rapporti tra insegnanti e allievi, sempre più ingestibili; si sono abbandonati i modelli autoritari, ormai non più praticabili, senza però sostituirli con nuovi modelli in cui la disciplina e l'impegno scaturiscano da una crescita di consapevolezza e da una responsabilizzazione creativa degli allievi - ma limitandosi ad assumere un atteggiamento di rassegnato *laissez-faire*, che produce solo caos e lascia insoddisfatti sia gli insegnanti che gli allievi.

Le persone credono sempre meno ai vecchi valori, alle vecchie forme di relazione, hanno nuovi bisogni da soddisfare, nuove aspettative, nuove speranze, ma ancora non hanno imparato nuovi e più adeguati modi di comunicare e relazionarsi e soprattutto di orientarsi da soli, usando la propria consapevolezza per compiere le scelte, invece di seguire ciecamente binari prestabiliti da altri.

---

<sup>10</sup> E. Cheli, *Nuovi modi di stare in relazione*, in I. Buccioni (a cura di), *Relazionarsi oggi*, edizioni Comune di Firenze, 2004, disponibile anche su web all'indirizzo: [www.unisi.it/mastercomrel](http://www.unisi.it/mastercomrel).

## Relazione come comunicazione

Per sfruttare i *vantaggi potenziali* di questa nuova e ampia libertà e per gestire le tensioni e le incertezze che essa comporta sono dunque necessarie nuove adeguate competenze psico-sociali: *comunicare con consapevolezza, affrontare i conflitti in modi pacifici e costruttivi, gestire efficacemente le nostre emozioni e esprimere appropriatamente i sentimenti*. Dobbiamo insomma imparare a comunicare con gli altri e anche con noi stessi, a gestire i conflitti esteriori e anche quelli interiori poiché, come ho meglio mostrato altrove, queste dimensioni sono strettamente interdipendenti (cfr. Cheli E., 2003 e anche Cheli E., 2004). I conflitti scaturiscono dalle diversità e sono per certi versi inevitabili; si può però evitare che essi degenerino e divengano distruttivi - si può anzi trasformarli in occasioni di crescita, talvolta addirittura di collaborazione. Ne consegue che l'educazione comunicativo-emotivo-relazionale dei bambini e degli adulti - come pure l'istituzione di una adeguata rete di servizi di aiuto psicosociale quali il counseling relazionale<sup>11</sup> - dovranno essere tra le priorità dei prossimi anni se vogliamo perseguire una politica sociale imperniata sulla qualità della vita e sulla prevenzione del disagio psico-sociale, della microconflittualità urbana e familiare, dello stress, del mobbing e del burn-out e di molte altre patologie sistemiche che affliggono la vita sociale contemporanea.

Modelli e strumenti in tal senso già esistono, ma non sono alla portata di tutti, anzi, quasi di nessuno, perché solo da pochi decenni questi temi hanno acquisito una adeguata centralità sociale e solo un numero molto ristretto di studiosi se ne sono finora occupati seriamente. Inoltre, gran parte di tali modelli e strumenti risentono di una impostazione essenzialmente settoriale, che fa sì che ogni studioso veda la questione secondo il punto di vista della propria disciplina, privilegiando solo alcuni aspetti e perdendo di vista la globalità e multidimensionalità del processo; ad esempio, alcuni si sono focalizzati soprattutto sugli aspetti intrapsichici (schemi mentali e/o vissuti emozionali), trascurando gli aspetti comunicativi (il che cosa e il come si comunica, il contesto ecc.) mentre altri studiosi si sono incentrati esclusivamente sulla dinamica esteriore delle relazioni perdendo di vista aspetti interiori essenziali come la vulnerabilità, le ferite affettive irrisolte, il rapporto tra queste e gli schemi di interazione ereditati dalla famiglia e via dicendo.

## Coremotional management

Dopo essermi dedicato per vari anni a studiare, approfondire e applicare singolarmente gran parte dei modelli e strumenti esistenti - dalla prospettiva sistemico relazionale di Palo Alto alla comunicazione assertiva, dal metodo Gordon alla R.E.T., dalla P.N.L. alla A.T. fino al voice dialogue - mi sono sempre più reso conto che comunicazione, relazione, emozione sono dimensioni strettamente interdipendenti, e che era necessario pervenire ad un modello olistico interdisciplinare che:

- a) tenesse conto di tutte le dimensioni suddette e della loro interdipendenza;
- b) coniugasse l'intervento sui mondi interiori con quello sui mondi esteriori;

---

<sup>11</sup> Il counseling è una professione di aiuto psico-sociale finalizzata a stimolare e facilitare l'individuazione di soluzioni pratiche a problemi di tipo personale, esistenziale, psicologico o comunicativo-relazionale. Il counseling relazionale ne è una branca specifica rivolta a singoli, famiglie, gruppi con problemi specificamente attinenti la sfera comunicativo-relazionale. Si tratta pertanto di un'area professionale da non confondersi con il counseling tout court né tantomeno con la psicoterapia, pur presentando varie interconnessioni con entrambi questi campi.

- c) introducesse una quarta dimensione: la *consapevolezza*, senza la quale, come ho meglio evidenziato altrove (Cheli, 2005), ogni tentativo di miglioramento è vano.

Ho lavorato per molti anni alla elaborazione di un tale modello, e altrettanti alla sua sperimentazione e verifica. Recentemente, anche alla luce dei buoni esiti raggiunti, ho deciso di dargli un nome e ho adottato l'acronimo CO.R.EM. - **CO**municazione, **R**elazione, **EM**ozione (e consapevolezza); in assonanza con tale acronimo ho altresì coniato due ulteriori espressioni che ne descrivono le applicazioni in ambito educativo - *coremotional literacy* - e in ambito professionale - *coremotional management*.

*Coremotional literacy* nasce come ampliamento di *emotional literacy* (alfabetizzazione emozionale) una espressione di Claude Steiner (1997) oggi molto in voga, specie nei paesi di lingua anglosassone, ma a mio avviso un pò troppo psicologista, focalizzata cioè solo sulla dimensione intrapsichica emozionale. *Coremotional literacy* invece recupera le due dimensioni mancanti - la comunicativa e la relazionale - e richiama anche una quarta dimensione: la *consapevolezza*. Il prefisso *Core* significa infatti in inglese "nucleo, centro, anima" e la consapevolezza è appunto il centro attorno al quale ruota ogni processo dell'esistenza umana, esteriore o interiore che sia, inclusi quindi anche i processi comunicativo-emotivo-relazionali.

*Coremotional management* rappresenta una metodologia formativa basata sul modello CO.R.EM. e applicata specificamente all'ambito delle organizzazioni; essa pertanto si basa sugli stessi principi della *coremotional literacy* ma li declina e li applica diversamente in funzione del diverso ambito di riferimento. In questa sede non potremo illustrare nello specifico come opera la *coremotional management* ma sarà comunque possibile farsene un'idea leggendo molti dei saggi che compongono questo volume, i cui autori, pur avendo ognuno una propria formazione e professionalità, hanno avuto modo di studiare e lavorare a lungo anche col sottoscritto e di incorporare lo spirito di tale metodologia formativa e consulenziale i cui aspetti caratterizzanti sono:

- 1) l'interdisciplinarietà e l'approccio olistico nelle conoscenze teoriche trasmesse (**sapere**);
- 2) l'impostazione spiccatamente esperienziale dell'insegnamento/apprendimento (**saper fare**);
- 3) l'attenzione assegnata allo sviluppo della consapevolezza di sé e dell'altro, indispensabile per dare anima alle teorie e alle tecniche e renderle qualcosa di vivo e integrato con l'individuo (**saper essere**).

## Conclusioni

L'educazione comunicativo-emotivo-relazionale è il grande compito e la grande sfida dei prossimi anni, se non vogliamo tornare indietro alle vecchie forme patriarcali autoritarie oppure naufragare nel mare agitato della libertà senza strumenti.

Comunicare con efficacia e vivere le relazioni con gli altri in modo costruttivo è un'arte complessa, che si impara a poco a poco e che richiede conoscenze scientifiche, tecniche operative, consapevolezza e sensibilità e soprattutto metodi educativi che non si traducano solo in formazione professionale ma anche in maturazione e crescita personale, poiché questi due aspetti non sono separabili, specie nella sfera interpersonale.

Questo compito e questa sfida di imparare nuovi modi di stare in relazione richiede un grande impegno sia agli individui sia alle società. Ai primi è richiesta la disponibilità a mettersi in discussione, ad abbandonare vecchie abitudini, ad apprendere nuovi modi di comunicare con gli altri, di ascoltarli e comprenderli e anche di ascoltare e comprendere se stessi. Alle seconde si domanda invece un grande sostegno alla ricerca e alle iniziative educative e formative orientate in tal senso, considerando l'una e le altre non come lussi o spese ma come investimenti indispensabili e anche produttivi. Finora sia le società sia le organizzazioni hanno privilegiato gli investimenti sugli aspetti materiali connessi alla loro esistenza e sviluppo (edifici, attrezzature, infrastrutture ecc.); adesso è giunto il momento di investire seriamente anche su beni immateriali ma altrettanto (e forse più) essenziali, come la qualità delle relazioni, la comunicazione interpersonale, la prevenzione e gestione dei conflitti, in modo da creare quella cultura del dialogo e della cooperazione che sola può preservarci dai rischi di un progressivo degrado nei rapporti sociali, interpersonali, interculturali e internazionali.

## **Bibliografia**

- Bechelloni G. *Svolta comunicativa*. Ipermedium, Napoli, 2003.
- Cheli E. *L'età del risveglio interiore. Autoconoscenza, spiritualità e sviluppo del potenziale umano nella cultura della nuova era*. Franco Angeli, Milano, 2001.
- Cheli E. (cur.). *La comunicazione come antidoto ai conflitti*. Punto di fuga, Cagliari, 2003.
- Cheli E. *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale. Una introduzione interdisciplinare*. Milano, Franco Angeli 2004a.
- Cheli E., Morcellini M. (cur.). *La centralità sociale della comunicazione. Da cenerentola a principessa*. Milano, Franco Angeli, 2004b.
- Cheli E. *Relazioni in armonia. Sviluppare l'intelligenza emotiva e le abilità comunicative per stare meglio con gli altri e con se stessi*. Milano, Franco Angeli, II edizione 2005.
- Goleman D. *Intelligenza emotiva*. Milano, Rizzoli, 1995.
- Gordon T. *Insegnanti efficaci*. Teramo, Lisciani e Giunti, 1991.
- Maslow A.H. *Verso una psicologia dell'essere*. Astrolabio, Roma, 1971 (edizione originale 1962).
- Melucci A. *Passaggio d'epoca*. Milano, Feltrinelli, 1994.
- Patfoort P. *Costruire la nonviolenza: per una pedagogia dei conflitti*. Edizioni La Meridiana, Molfetta (Ba), 1992.
- Stone H., Stone S. *Tu ed io: incontro, scontro e crescita nelle relazioni interpersonali*. MIR edizioni, Montespertoli, 2003.

## II PARTE BENESSERE E MALESSERE SUL LAVORO

### LA TOSSICITÀ ORGANIZZATIVA: STRESS, MOBBING, BURN-OUT

Creare valore nella Pubblica Amministrazione attraverso un percorso verso il benessere organizzativo per una valorizzazione delle risorse umane ed una maggiore soddisfazione dei cittadini

di Mariano De Vincenzo<sup>12</sup>

*"Il Valore è... una relazione tra persone"*

F. Galiani, 1750

#### Introduzione

Nel testo *"The end of management"*<sup>13</sup>, gli autori affermano che per le organizzazioni è giunto il tempo di riconoscere che *"il desiderio di relazionalità ha ben poco a che fare nel business con la motivazione del profitto e [...] la recente spinta verso il cambiamento non proviene soltanto dal bisogno di rendere più umane le organizzazioni, ma di utilizzarle come un punto cruciale per la crescita e l'auto-realizzazione delle persone"*.

Selznick, nel 1984 affermava quanto la trasformazione dell'organizzazione avesse realizzato un cambiamento *"da strumento consumabile in fonte preziosa di soddisfazione personale"* e per quanto concerne il significato del lavoro, il Censis nel rapporto del 2000, segnalava che *"il significato del lavoro va sempre più oltre la sua remunerazione in denaro e si estende al campo, più vasto e difficile della realizzazione individuale"*.

Prendo spunto dalle intuizioni di questi autori e dalle indicazioni del Censis, di *illuminismo organizzativo* (che da più parti viene inserito all'interno del fenomeno della rinascita di un *umanesimo postindustriale*), per iniziare il mio intervento e sperare che ci si adoperi, affinché si possano dare delle risposte adeguate a queste istanze individuali oramai concrete e pressanti.

Molti antropologi, sociologi, filosofi, psicologi parlano di un mutamento profondo, complesso del rapporto tra *l'individuo* ed i *sistemi sociali*, tra gli *individui* nelle relazioni interpersonali e nel modo di intendere il lavoro. Questo rende manifesta una *crisi* del mondo delle organizzazioni

---

<sup>12</sup> Sociologo e counselor relazionale è presidente dell'Istituto ISAU (Istituto di Studi Antropologici sul Mutamento e sullo Sviluppo del Potenziale Umano).

<sup>13</sup> *"The end of management and the rise of organizational democracy"*, Clocke K., Goldsmith J., Jossey Bass, San Francisco 2002.

anche attraverso l'alta percentuale di stress<sup>14</sup> (a tutti i livelli) e disagio da lavoro che più ricerche documentano. Difficoltà di adattamento del genere umano agli ambienti "industrializzati" si ricavano dunque, dalle innumerevoli patologie, più o meno gravi, genericamente ricondotte al fenomeno dello stress ed a patologie psicosomatiche.

È oramai evidente la diffusa *lotta sotterranea* che l'evoluzione della specie ha ingaggiato con l'*ambiente* sociale che costituitosi *sistema*, tratta l'individuo come suo *ambiente*. Questa lotta è in atto aldilà della consapevolezza degli individui implicati in tali processi. Il rumore di fondo scaturisce dalla frizione implicita (o vero e proprio conflitto) originata dal confronto fra:

- le leggi competitive proprie delle culture industriali, centrate sull'attualizzazione di strategie frammentarie, meccanicistiche riduzioniste, che tendono a "frantumare" le identità degli individui componenti e detentori del *capitale intellettuale*, favorendo relazioni "mascherate" che soffocano la spontaneità a favore di strategie utilitaristiche;
- il bisogno primario di crescere e realizzarsi è *in ogni individuo*.

La società ci richiede freddi, pieni di calcolo razionale e normati ad "imbrigliare le nostre emozioni per essere all'altezza delle diverse situazioni".

Si disegnano e si riproducono *sistemi organizzativi* basati su determinati paradigmi, che però dimostrano tutto il loro fallimento nell'elevato livello di disagio di queste "risorse". Disagio che emerge sia in ambito lavorativo, sia in altri ambiti, ma che molto probabilmente ha basi generatrici in ambito lavorativo. Si stima che complessivamente il 10-20 per cento di tutte le patologie abbiano quale componente eziologica fattori legati all'attività lavorativa (OMS, 1995)<sup>15</sup>.

Il lavoro, oggi pesa più del 10% della vita (noi e i nostri figli viviamo almeno 700 mila ore e ne lavoriamo 70 mila) mentre, i nostri bisnonni vivevano 300 mila ore e ne lavoravano la metà. Ma noi

---

<sup>14</sup> Lo stress legato all'attività lavorativa è il problema più diffuso sul posto di lavoro.

Innanzitutto quando parliamo di stress ci riferiamo al "distress" e cioè a quella condizione di sovraccarico o sottocarico mentale (*richieste situazionali*), gestibile con difficoltà dal nostro organismo (*risorse dell'individuo*), inserito in un contesto (*realtà lavorativa/organizzativa*) non adeguato.

Nelle varie teorie dello stress le definizioni di *richieste situazionali*, *risorse dell'individuo* e *realtà lavorativa/organizzativa* sono molto ampie. Ad esempio ciò cui ci si riferisce non è solo il compito specifico, ma anche tutti gli aspetti dell'ambiente di lavoro, inclusi quelli fisici, psicosociali (il supporto, la qualità delle relazioni interpersonali...) ed organizzativi. Dunque globalmente ciò su cui deve intervenire è la relazione tra il *lavoratore* e l'*ambiente*, tra il *lavoro* e la *salute* che ove non curata produce rischi psichici, sintomi psicosomatici e gravi rischi per la salute ed il benessere psicosociale dell'individuo.

Nello stress, vengono fondamentalmente attivati tre sistemi biologici adattativi, le cui funzioni sono strettamente interdipendenti: il *sistema neurovegetativo*, il *sistema neuroendocrino/endocrino* e il *sistema immunitario*.

Dalla "Guida allo stress legato all'attività lavorativa. Sale della vita o veleno mortale?" Comm. Europea, 2000 si evidenzia che lo stress non determina un effetto necessariamente negativo sull'organismo, è tale quando vi è una discrepanza tra le richieste dell'ambiente-organizzazione e la capacità dell'individuo di mettere in atto una risposta per fronteggiarle (*distress* nella sua valenza negativa, *eustress* nella sua valenza positiva).

È classificabile in quattro categorie tra loro strettamente interconnesse e concomitanti:

**1) manifestazioni emotive; 2) manifestazioni cognitive; 3) manifestazioni comportamentali; 4) manifestazioni fisiologiche.** Non sempre lo stress è negativo, infatti se correttamente monitorati i fattori che potrebbero portare stress possono essere altamente benefici per l'individuo in quanto portatori di entusiasmo e realizzazione con contemporaneo accrescimento dell'autostima. "Lo stress è dovuto alla *disarmonia fra sé stessi ed il proprio lavoro, a conflitti fra il ruolo svolto al lavoro e al di fuori di esso e da un grado insufficiente di controllo sul proprio lavoro e sulla propria vita*".

<sup>15</sup> Dalla "Guida allo stress legato all'attività lavorativa: Sale della vita o veleno mortale?" Commissione Europea, 1999.

viviamo lavori compressi, intensi, fluidi, dove continuamente bisogna mantenere il “sapere” astratto e per non cristallizzare le asimmetrie bisogna ridurre le distanze. Inoltre, vi è la circostanza che gran parte delle attività lavorative ha perso il legame diretto con il manufatto visibile, la “decosificazione” di molte professioni suggerisce incognite sul grado reale del loro contributo di utilità sociale e sulla sostanziale utilità di chi le esercita.

In definitiva: *“l'identità individuale che si sostanzia anche nel prodotto del proprio lavoro è sempre più spesso in bilico tra le dubbie suggestioni di rispecchiamento nella forma e la concretezza cruda del contenuto tangibile”*<sup>16</sup>.

È il caso di rilevare, un dato su tutti: *“circa un terzo dei lavoratori europei, ossia oltre 40 milioni di persone, dichiara di soffrire di stress sul lavoro”* (Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul lavoro, Bilbao, 2002). È evidente che c'è qualcosa che non va nelle imprese, nelle organizzazioni, in ambito lavorativo: forse non vanno *“nel senso della vita”*? I modelli, le tecniche organizzative e gli assetti comunicativo-relazionali sono lontani dalla *Vita si concentrano esclusivamente su obiettivi non collegati alle sorgenti del disagio, del malessere e dei conseguenti rischi psicosociali.*

Forse le origini possono essere ricercate nell'incapacità (e competenza) a gestire *l'intensità emotiva* delle esperienze vissute nell'attuale società *evanescente* (rispetto alla precedente società *consistente*)? Nelle complesse organizzazioni post-moderne? Che emerge anche tra le spinte (sia interne: i *“devo”* interiorizzati, il dover essere, ecc.; che esterne) ad aumentare il livello di coinvolgimento delle persone (una sorta di *“irruzione dell'anima e delle sue pressanti esigenze nella vita delle persone”*) ed una sorta di incompetenza relazionale, un analfabetismo *comunicativo-emotivo-relazionale* (E. Cheli), insomma una incapacità a sentire, comprendere, gestire il mondo delle emozioni, incominciando dalle proprie?

Forse. Un mondo che, illusoriamente si è ritenuto di dover/poter lasciare *“fuori”*, dalla *“serietà delle organizzazioni”*, riservando ad essi soltanto spazi appositi della propria vita (qualcuno parla di *“contenitori emotivi”*); come se fosse possibile una divisione delle esperienze (cognitive, emotive, sensoriali) in compartimenti stagno.

Imprese, organizzazioni cresciute al culto della razionalità (quella ritenuta scollegata e scollegabile alle emozioni ai sentimenti) hanno considerato la gestione dei sentimenti come qualcosa di fastidioso, di irritante, segno di debolezza. Molti dirigenti sono stati formati alla rimozione (illusoria) dei sentimenti e delle emozioni attraverso attribuzioni di caratteristiche negative, le hanno *“guardate”* con *sospetto* e *timore*. Possiamo dire che uno dei luoghi comuni di maggiore impatto è stata la convinzione che le emozioni ostacolano la razionalità!

Tutto ciò senza alcuna conoscenza delle, non più recenti, scoperte in campo neurofisiologico, neuro-biologico e della psiconeuroimmunologia (C. Pert, Damasio, LeDoux, ecc.).

Difatti, oramai è dimostrato il sottile equilibrio biochimico che lega il sistema *psichico* a quello *nervoso*, così come entrambi questi apparati sono legati all'universo *endocrino* ed a quello *immunitario*, interconnessi, appunto, attraverso *messaggeri* micromolecolari. In questa rete integrata,

---

<sup>16</sup> *“Sopravvivere allo stress della società industriale”*, Vaccani Roberto, 2002, Focus in Economia & Management.

possiamo dire, che ogni pensiero rimodella l'equilibrio dei mediatori chimici cerebrali e genera effetti di rimbalzo su più livelli contemporanei. Un pensiero genera e si "accoppia" sempre con una emozione. Una cascata di effetti endocrini, una modulazione immunologica.

Quindi possiamo anche dire che un pensiero coincide con un rimodellamento della materia, in particolare tramite un effetto cellulare, anzi pluri-cellulare. Dal punto di vista anatomico, la "centralina" che rende possibile questi collegamenti è l'ipotalamo. In particolare una ghiandola dell'ipotalamo: l'*amigdala* (LeDoux, 1992). Qui, ogni pensiero nato negli strati più recenti del cervello (la neocorteccia) tramite il riflesso emotivo correlato, il suo "sentimento ombra", si traduce in una risposta ormonale che agisce in periferia sui tessuti. Sulle cellule. Oltre a modulare, attraverso una retroazione, lo stimolo di partenza: *il pensiero stesso che ha generato questa dinamica a cascata*. Così circolarmente un'emozione, un cambiamento organico periferico, una variazione ormonale, il funzionamento metabolico cellulare incidono sui nostri pensieri. Noi siamo i nostri pensieri e le nostre emozioni. Così come la nostra materia organica impronta pensieri ed emozioni. In un processo bi-direzionale continuo. Tramite i messaggeri ormonali circolanti, il pensiero, l'idea agiscono sul sistema immunitario. È per tale motivo che può notarsi la correlazione stretta tra una situazione di di-stress ed una diminuzione (cfr. in seguito) dell'efficacia del sistema immunitario con maggiore recettività alle patologie da agenti patogeni. Una sorta di immunodeficienza acquisita per emozioni disarmoniche, per pensieri che hanno reso fragili e frammentati, parziali: dissonanti con la propria memoria, con il proprio intero.

Certo la cultura, l'educazione scolastica hanno sino ad ora, lasciato completamente fuori l'educazione dell'intelligenza emotiva, e premiato la visione di una supposta centralità e preminenza della neocorteccia rispetto ad altre allocazioni biologiche della vita. Una supposta priorità che ricalca, potremmo dire, strutturalmente la presunta superiorità della *persona* rispetto all'*individuo*.

Ipotesi di centralità che si associa all'idea rigida, (di matrice riduzionista e meccanicistica) che la neocorteccia sia la sede della razionalità, come marca di vita superiore, mentre le emozioni, espressioni del *sistema limbico*, anatomicamente e concettualmente distinto dalla neocorteccia, vengono percepite come appartenenti ad un livello, non tanto diverso o complementare, quanto "*inferiore*"<sup>17</sup>.

Una preminenza conferita arbitrariamente alla neocorteccia raziocinante e relazionabile che si riflette sull'attribuzione automatica di maggiore attendibilità del pensiero razionale rispetto alle informazioni veicolate dalle sensazioni, dalle emozioni, dal malessere.

Il punto, sotto l'aspetto neurofisiologico, molto probabilmente, non è in una gerarchia fra il cosiddetto *cervello rettile, quello mammifero e la neocorteccia*, "*questo modo di vedere non coglie l'assetto*

---

<sup>17</sup> Su questi temi, nell'ambito del progetto "CO.REM." diretto dal prof. Cheli, è nato uno specifico corso di perfezionamento, partendo dalla constatazione che esiste un grave scollamento tra la sfera del pensare e la sfera del sentire che affligge sia i singoli individui, sia i modelli culturali dominanti - con ben note conseguenze negative a livello macro e microsociale, intrapsichico, psicosomatico - esamina le radici socioculturali, religiose e filosofiche nonché le motivazioni psicologiche e neurofisiologiche di questa scissione tra razionalità e sentimenti. Si evidenziano gli effetti di miglioramento, per certi versi, e di aggravamento, per altri, prodotti dai profondi mutamenti socioculturali e tecnologici degli ultimi decenni.

neurale sotteso dal processo di decisione razionale” (Damasio)<sup>18</sup> e l'indissolubile integrazione, a mezzo di circuiti neurali e biochimici, tra mente, corpo e cervello (i) (dall'uno all'altro e viceversa).

L'idea della relazione fra emozioni e ragione, suggerisce, ulteriormente, che un rafforzamento della razionalità chieda di accordare maggiore attenzione alla *vulnerabilità del mondo di dentro*. Dunque per Damasio, la separazione di ragione ed emozione, per quanto possa essere comoda è fuorviante:

*“I piani più bassi nell'edificio neurale della ragione sono gli stessi che regolano l'elaborazione delle emozioni e dei sentimenti... L'emozione, il sentimento e la regolazione biologica giocano un ruolo nella ragione umana. I livelli più umili del nostro organismo sono coinvolti nel circuito della ragione superiore”.*

Sul piano filosofico, si chiede alla razionalità di riconoscere l'importanza dell'affetto, delle emozioni, dei sentimenti, *“negozia con l'irrazionalismo, con l'oscuro, con l'irrazionalizzabile [...] si riconosce la vera razionalità dalla capacità di riconoscere le sue insufficienze”* (E. Morin).

Che l'errore consista, ora più che mai, nel negare al sentimento di fondo del proprio *“stare”*, globalmente inteso, e alle emozioni, un carattere cognitivo?<sup>19</sup> Come quello proprio di qualsiasi altra percezione?

Certo questa relazione non ha lo scopo né la pretesa di affrontare un argomento tanto complesso, anche perché sono consapevole dell'enormità di *informazioni*, teorie disponibili sulle emozioni e del rischio di rendere troppo semplicistico un argomento tanto delicato. Ma una cosa deve essere chiara del nostro orientamento di fondo: emozioni, percezioni, sensazioni non sono espressioni più generiche o incomplete rispetto al pensiero cosciente e razionale, esse esprimono un'analogia potenzialità informativa sulle dinamiche della vita. Certamente una aderenza maggiore al proprio essere biologico... biosimbolico.

La capacità di *“stare”*, di *“sentire”*, di sfruttare le nostre risorse superiori attraverso la gestione della nostra emotività, la consapevolezza delle proprie emozioni, l'empatia, le abilità comunicativo-relazionali, oltre ad essere una competenza fondamentale per la nostra salute ed il nostro benessere configurano il vero *potere* dell'individuo.

Prima di entrare nel merito dell'intervento, ritengo opportuno una notazione sul significato che intendo dare, all'interno di questa relazione al termine *“organizzazione”*. *Organizzazione* ha un doppio significato o meglio è qui da intendersi con una doppia accezione.

Una prima, in cui ci si riferisce al modo in cui *le varie parti o componenti o elementi di un ente (sistema)* sono dinamicamente *connesse e coordinate* tra di loro. In questa accezione *organizzazio-*

---

<sup>18</sup> Sempre Damasio afferma: *“...sembra che l'apparato della razionalità, tradizionalmente ritenuto neocorticale, non operi senza quello della regolazione biologica, tradizionalmente considerato subcorticale; sembra cioè, che la natura abbia edificato il primo non semplicemente alla sommità del secondo, ma anche con questo ed a partire da questo [...] la neocorteccia risulta impegnata insieme con il più antico nucleo cerebrale, e la razionalità è l'effetto della loro attività di concerto”.*

<sup>19</sup> Inizialmente, gli studi scientifici sulle emozioni, influenzati primariamente da una tradizione filosofica, operavano una netta distinzione tra emozione e cognizione, considerando le emozioni o *“passioni”* forme primitive di attività psichica (Lange, 1885). Ma già intuizioni di alcuni filosofi come Epiteto (l'uomo è turbato più che dagli eventi, o dai problemi dalla sua opinione degli eventi) e poi Spinoza, hanno tentato di spiegare le emozioni facendo riferimento ad alcuni aspetti dell'attività cognitiva. Ciò nonostante, solo verso la fine degli anni Sessanta si è cominciato a formulare vere e proprie teorie cognitive (Averill, Lazarus). Queste teorie, in un certo senso superano la distinzione fra processi cognitivi ed emozionali ed anzi mettono in risalto i legami non solo funzionali.

ne può intendersi: organizzazione domestica, della vita quotidiana, del lavoro, ecc. ... Per tale motivo, il concetto di *organizzazione* non può dirsi patrimonio di una specifica disciplina ma è usato - ad eccezione del linguaggio quotidiano - in quasi tutte le scienze sociali ed in numerose scienze naturali, come la biologia e l'etologia, che hanno per oggetto lo studio di organismi viventi o aggregati di essi.

Nella seconda accezione, il concetto di *organizzazione* viene usato per *denotare una determinata categoria di enti sociali, con particolari caratteristiche* e fondati sulla divisione del lavoro e delle competenze: imprese commerciali, amministrazioni pubbliche, enti locali, partiti politici, associazioni culturali, ecc. In tale accezione le *organizzazioni* sono oggetto di discipline specifiche come la teoria delle imprese, il comportamento organizzativo, la sociologia e la psicologia delle organizzazioni.

Le *organizzazioni* studiate da queste discipline sono anche definite formali e complesse. Formali in quanto - poiché l'aggregazione spontanea dei membri non è una condizione sufficiente perché una organizzazione sia socialmente riconosciuta - è richiesto un atto costitutivo dotato di una validità legale, in cui si stabiliscono i fini istituzionali ed altre norme che regolano l'organizzazione. Sono complesse in quanto il tratto comune in questo tipo di *organizzazioni* è la *complessità* della loro struttura interna che si ispira a criteri di divisione del lavoro e delle competenze.

Dunque l'espressione *organizzazione* può indicare tutti quegli enti (*sistemi*) sociali in cui il momento organizzativo è prevalente per capirne il funzionamento, e con un gioco di parole si potrebbe dire che l'oggetto di analisi delle discipline sopra indicate è il modo in cui le *organizzazioni* (*sistemi*) sono organizzate.

*Organizzazione* come principio essenziale di un sistema (*organizzazione*), ossia struttura che connette in modo *interdipendente* gli elementi che lo (la) costituiscono e "*garantisce quindi al sistema una certa durata, nonostante le perturbazioni aleatorie. L'organizzazione dunque: trasforma, produce, connette, mantiene*" (E. Morin).

Ecco, in questa relazione, questa doppia accezione ci accompagnerà, e di volta in volta essa assumerà senso e significato dell'una o dell'altra accezione a seconda del contesto in quanto la trattazione di alcuni temi si articolerà obbligatoriamente lungo entrambe queste due accezioni, che fungono da supporto l'una all'altra.

Facciamo un altro passo avanti. Nelle discipline organizzative, si intende con *organizzazione* l'insieme dei rapporti fra i componenti che caratterizzano un *sistema* in quanto tale, mentre per *struttura* si intende l'insieme delle componenti che in modo concreto caratterizzano una certa unità. Unità significa "*distinguibilità da uno sfondo*" e dunque da altre unità possibili (Maturana e Varela, 1988).

Dunque, l'*organizzazione* definisce il tipo di relazioni tra le componenti dell'*organizzazione* (*sistema*), tipologia che deve rimanere stabile perché essa non si disgreghi e la *struttura* è l'insieme dei componenti tra loro in relazione, che essa assume concretamente in un certo momento.

Precisiamo questo perché, mentre l'*organizzazione* dell'*organizzazione* (*sistema*) è invariante, la *struttura* subisce continue modifiche al fine di consentire all'*organizzazione* (*sistema*) il cambiamento.

Passare da una *struttura funzionale* ad una *divisionale*, significa modificare, appunto la *struttura*, per adeguarsi all'evoluzione dell'ambiente in cui compete.

Passare da impresa privata a pubblica, non c'è un cambiamento di struttura, ma un cambiamento dell'*organizzazione*, in quanto, il reddito non è più elemento fondamentale dell'autocreazione, del modo con cui viene garantita l'esistenza di quel *sistema-organizzazione*.

Proseguiamo in questa premessa, trattando un altro termine che ricorrerà spesso: *sistema*. Cosa intendiamo per "sistema"?

Di definizioni ve ne sono molte, dalla "*teoria generale dei sistemi*" elaborata dal biologo austriaco Ludwig von Bertalanffy: "*un insieme di elementi interagenti tra loro*" (1956) a Rapaport (1968): "*un tutto che funziona come un tutto in virtù dell'interdipendenza delle sue parti*".

Un sistema, è una entità che si mantiene in vita e funziona come un tutto integrato attraverso l'interazione delle sue parti, dove il principio di unificazione non è la riduzione ma l'*organizzazione*: ossia è necessario, per comprendere un fenomeno, studiare le interrelazioni tra gli elementi/componenti il sistema.

Un sistema, secondo la definizione proposta da Hall e Fagen (1956) è "*un insieme di oggetti e di relazioni tra gli oggetti e tra i loro attributi*".

Applicando ad esempio tale definizione all'ambito sociale possiamo immaginare come oggetti delle persone, come attributi le caratteristiche di tali persone e come relazioni i rapporti tra le persone ed i nessi causali tra il loro comportamento e quello degli altri (E. Cheli).

Tuttavia, per quanto corretta, la definizione di Hall e Fagen è incompleta, poiché "*non basta invece l'associazione fra interrelazione e totalità, bisogna legare la totalità all'interrelazione tramite l'idea di organizzazione. Detto altrimenti, le interrelazioni tra elementi, eventi o individui, quando hanno un carattere regolare o stabile, diventano organizzazionali e costituiscono una "fornace". Si può quindi concepire il sistema come unità globale organizzata di interrelazioni fra elementi, azioni o individui*" (E. Morin).

Un sistema non esiste nel vuoto ma è sempre inserito in un ambiente (fisico, sociale, ecc.), e nessun sistema può essere dato indipendentemente dal suo ambiente, perché si costituisce proprio tracciando, attraverso le sue operazioni, un confine che lo distingue da ciò che come ambiente non gli appartiene.

Naturalmente, distinguere tra "*ambiente*" e "*sistema*" va inteso come puro espediente analitico, giacché essi sono in realtà un tutto indivisibile, un "*campo*", come lo definiva Lewin, e pertanto, al di là della distinzione concettuale, gli eventi ai livelli *microcosmico* e *macrocosmico* si influenzano reciprocamente e sono in realtà una cosa sola, un unico sistema. Poiché anche l'ambiente di un sistema ha, a sua volta, natura sistemica, ogni sistema può essere immaginato, per un verso, come inserito in un sistema più ampio e, per l'altro, costituito da oggetti che sono a loro volta dei sistemi, cioè dei sotto-sistemi rispetto ad esso.

Un sistema sociale, ad esempio un gruppo di amici, ha come ambiente (a livelli diversi) la comunità di appartenenza, la cultura di riferimento dei suoi membri, fino ad arrivare alla nazione ed oltre; esso è poi a sua volta costituito da sottogruppi (quali le famiglie, le coppie) e da entità psico-biologiche complesse, gli individui, che ne sono i sottosistemi (E. Cheli).

Dunque, noi siamo un sistema che vive in un mondo di sistemi. Ovunque guardiamo scopriamo sistemi. Noi siamo composti di cellule, che a loro volta formano sistemi di organi, controllati dal

sistema nervoso. Facciamo parte del nostro sistema familiare, che a sua volta è incluso nella comunità locale, che, insieme con altre comunità, forma città, regioni e nazioni. Sono tutti sistemi a pieno titolo, ma al contempo sottosistemi di un qualche altro sistema più vasto.

Nel nostro organismo, per esempio operano il sistema digerente, il sistema immunitario, il sistema nervoso, il sistema endocrino, il sistema sanguigno, ... interconnessi, interdipendenti ed in reciproca interazione sia in condizioni normali che patologiche e che in una visione di insieme ci parla dell'individuo nella sua totalità.

Torniamo alle organizzazioni. Le organizzazioni contemporanee si sono profondamente trasformate sia per effetto delle mutate condizioni della competizione, che esigono strutture sempre più mobili e reattive, sia per l'evoluzione della cultura e della società, che ha portato da un lato al ridimensionamento della gerarchia come strumento di coordinamento e controllo, dall'altro a crescenti richieste di autonomia, innovazione, impegno e apprendimento da parte degli individui.

Le mansioni, le procedure sono sempre meno precisate e predeterminate, le strutture gerarchiche spariscono o si appiattiscono sempre più favorendo la comunicazione orizzontale, si incoraggia sempre più la delega, ecc.

La capacità di gestire questi mutamenti e queste attese emerge in modo sempre più chiaro come uno dei fattori essenziali per la sopravvivenza e il successo delle organizzazioni sia pubbliche che private.

Possiamo affermare che la sfida posta al management dai moderni contesti organizzativi riguarda alcune tematiche fondamentali, tra le quali senz'altro possiamo individuare la leadership, l'integrazione e l'apprendimento continuo.

*Leadership* come capacità di *guidare* costruendo e comunicando il *senso* dell'azione organizzativa alle persone e ai gruppi, l'abilità di condurre verso una meta condivisa generando coesione e responsabilizzazione, ma anche assumendo come valore la cura e lo sviluppo del potenziale del singolo individuo.

*Integrazione* come capacità di tenere insieme, di legare e collegare le persone tra loro e con l'organizzazione e i suoi obiettivi, di favorire la partecipazione, la condivisione, la comunicazione tra le persone e le parti del sistema.

Apprendimento continuo rappresenta oggi la più attuale e importante responsabilità del management: ricercare per sé stessi l'apprendimento continuo dall'esperienza, presidiando autonomamente il proprio percorso di sviluppo e insieme facilitare e sostenere l'apprendimento degli altri, collaboratori e colleghi, ponendosi come "*agente disintossicante*".

Si tratta di una sfida molto impegnativa, sia perché il comportamento professionale è un risultato complesso della storia individuale e organizzativa, dello sviluppo della personalità e delle scelte individuali, sia perché lavorare sullo sviluppo delle proprie capacità e competenze relazionali richiede impegno, motivazione e processi adeguati, al di là delle promesse illusorie, magiche e talvolta sensazionaliste (quasi sempre riduzionistiche) che provengono talora dal mondo della formazione manageriale.

La accresciuta mobilità *intra* e *interorganizzativa*, i frequenti cambiamenti di scenario competitivo, l'enfasi sull'apprendimento continuo, le alte aspettative che tutte le organizzazioni hanno nei confronti dei membri, rendono sempre più attuale e vantaggioso un atteggiamento di *intraprenditorialità* personale inteso come capacità di presidio e sviluppo del proprio capitale di competenze.

La capacità degli individui di sviluppare e valorizzare le proprie caratteristiche, le proprie specificità e i propri talenti assume pertanto una importanza strategica per loro stessi e per le organizzazioni che fanno dell'apprendimento un proprio valore. Le principali competenze per lo sviluppo personale riguardano sempre di più: l'identificazione e il riconoscimento delle proprie potenzialità, lo sviluppo della padronanza personale, dell'autodominio e della capacità di gestire le *crisi*, muoversi nelle situazioni critiche, il miglioramento dell'efficacia espressiva, comunicativa e relazionale, l'elaborazione di progetti di crescita personale e il presidio della loro realizzazione, ecc.

La comunicazione interpersonale costituisce lo strumento di base per l'esercizio del ruolo organizzativo nelle situazioni tipiche della vita organizzativa: la comunicazione al gruppo, il colloquio a due con un collaboratore, un collega o un superiore, la comunicazione con il cliente interno o esterno. Tuttavia, l'evoluzione delle organizzazioni nella direzione di una sempre maggiore complessità e verso configurazioni per progetti o a matrice, e la conseguente ricerca/necessità di forme di coordinamento alternative alla gerarchia, rendono la negoziazione un'attività sempre più diffusa e ne fanno una competenza essenziale non più solo per gli specialisti.

La crescente complessità dei contesti organizzativi e la continua richiesta di competere sull'innovazione di prodotti e competenze ha reso essenziale la ricerca di soluzioni non standardizzate ai più disparati problemi di decisione e di gestione che si presentano nella vita di ogni organizzazione. Si chiede quindi sempre più spesso alle persone di dotarsi di un metodo solido per analizzare in modo non convenzionale le situazioni e le risorse a disposizione e di allenarsi a valorizzare e utilizzare al meglio il potenziale creativo proprio e altrui.

Alle analisi dei ruoli e delle strutture organizzative si accompagnano sempre riflessioni e attenzioni alla dimensione soggettiva e individuale, alle persone concretamente inserite nella realtà organizzata, con particolare attenzione alla dimensione "culturale" dei fenomeni organizzativi e delle dinamiche gestionali. Allo stesso modo, le considerazioni sulle modalità di gestione delle risorse umane non prescindono mai da riflessioni sulle condizioni di contesto e sull'impatto organizzativo, nella convinzione che le questioni organizzative e le questioni di gestione delle risorse umane rappresentino i due lati di una stessa medaglia.

Dunque, nelle organizzazioni complesse, dove l'ambiente è caratterizzato da incertezze ed ambiguità, assumere decisioni in merito a risorse scarse, obiettivi divergenti, visioni differenti su strategie e politiche da adottare, genera inevitabili conflitti nell'esistenza di qualsiasi struttura sociale. D'altro canto proprio le organizzazioni in grado di convivere con i conflitti interni, opportunamente gestiti (*visione di conflitto come opportunità di crescita individuale ed organizzativa*), mantengono un equilibrio dinamico che risponde efficacemente alle richieste di un ambiente complesso ed in rapida evoluzione.

Allora la capacità di mediazione, di gestione dei conflitti come opportunità di crescita, diviene strategica, diviene una meta competenza manageriale acquisire le abilità relazionali, che comportano l'attivazione di complesse capacità razionali, ma soprattutto la propria intelligenza emotiva e sociale (*la comprensione dell'importanza delle dinamiche emotive-affettive è un'applicazione della razionalità, quella che crede che l'esistenza di un pensiero puro, di una razionalità non influenzata da emozioni e sentimenti, non ha riscontro nella realtà.* Damasio, E. Morin).

In particolare diventa critica la capacità dei manager di sviluppare le potenzialità dei propri collaboratori anziché controllarli, la capacità di creare una mentalità di condivisione di obiettivi e responsabilità anziché di esercizio del potere fine a se stesso, ... *dirigere lo stress e le energie vitali, prevenire lo sviluppo e l'espandersi delle tossine, ... dunque sommare all'esperienza, la conoscenza.*

Ma nel contempo cosa osserviamo nelle stesse organizzazioni? Il ricorso a strumenti, azioni e sistemi "burocratizzati", che invece di aiutare ad affrontare i fisiologici conflitti di qualunque organizzazione complessa, *cristallizzano ed inacidiscono* i rapporti esistenti non esplicitandone la vera natura (*molto spesso di tipo emotivo e relazionale*) ma ammantandoli di concetti freddi e pseudo-moderni come "produttività", "qualità", ecc. Tentativi di "ingegnerizzare" i processi motivazionali ed adrenalinici degli "abitanti" delle organizzazioni, ed in altri casi (con l'ossessione del "modello organizzativo ideale") si è illuso di poter ridurre la variabile individuale ad un "fenomeno" organizzativamente residuale, *quasi che i fattori umanistici, antropologici e culturali che permeano tutti i costrutti sociali si potessero chiudere fuori dalla portata delle organizzazioni.*

L'obiettivo del nostro lavoro svolto con le organizzazioni non è solo quello di offrire tecniche, metodologie e strumenti di intervento - sviluppando la capacità di progettarli, gestirli e valutarli criticamente - ma è anche quello di fornire chiavi di lettura e sviluppare capacità di interpretazione, sia nei responsabili funzionali, sia nei managers di linea.

Lavorare sulle risorse umane e sulle dinamiche organizzative comporta la necessità di:

- approcciare le problematiche di gestione in un'ottica ampia<sup>20</sup> e trasversale: per questa ragione molto spesso gli interventi di formazione e sviluppo organizzativo vengono progettati e realizzati congiuntamente con aree disciplinari contigue, e con un approccio olistico-sistemico;
- diffondere la consapevolezza del contributo che la funzione del personale può fornire alla generazione del valore attraverso le risorse umane.

Ciò detto, è necessaria un'altra precisazione.

In questo intervento si intende *teorizzare*, e lasciare riflessioni-interpretazioni per gli altrui percorsi di vita e di ricerca, prendendo spunto da *fenomeni vivi* ed esperienze professionali, da propri "vissuti", da *interventi in realtà organizzate, vive e dinamiche.*

Non si daranno ricette genericamente utilizzabili o indicazioni che possono meccanicamente

---

<sup>20</sup> Si parla di capacità di far uso equilibrato di tutti i cinque sensi: sinestesia. Nel caso si voglia applicarlo alle organizzazioni si utilizza il termine di "sinestesia aziendale e organizzativa". Una sorta di "sesto senso" delle organizzazioni (W. Passerini).

essere riportate nei propri contesti, ammesso che ciò sia possibile e che se ne abbia la capacità e competenza.

Si semina, in uno spazio vivo, *semi* che appartengono alle proprie esperienze, ai fenomeni vivi da cui provengo, ben consapevole di tutti i limiti, ma anche di tutta la forza che possiede ogni fenomeno vivo.

Il “*filo logico-emotivo*” che questo intervento intende seguire è così riassumibile: se le organizzazioni, sia pubbliche che private, vogliono restare sane, in condizione di benessere e vogliono *creare valore* nella relazioni interne ed esterne, con clienti o cittadini, attraverso l'erogazione di servizi di **qualità**, devono **cambiare**.

Devono **cambiare** e prendere in considerazione, necessariamente anche le *competenze emotivo-relazionali* ed imparare a trattare, elaborare - o prevenire - la Sofferenza/Disagio frutto di uno stato di *equilibrio disfunzionale* se non di malessere organizzativo<sup>21</sup> per trasformarla in... *una fantastica opportunità* per creare *valore interno* da poter poi, trasferire nella relazione con il cittadino (o con il cliente nel caso di organizzazioni private, cliente interno e/o esterno).

Se la sofferenza, che può considerarsi un dato di fatto nella vita delle organizzazioni, non viene elaborata si trasforma in **tossicità**.

Se le *fonti tossiche* non vengono identificate ed affrontate in modo sano e costruttivo *contagiano* e si *diffondono* nella *popolazione* organizzativa e quando la tossicità diventa troppo alta e/o si protrae per un tempo lungo, inizia ad *interiorizzarsi* nella “*struttura*” e rende prima difficile il buon funzionamento dell'organizzazione (la *debilita*), poi insidia lentamente il successo (il conto economico nulla sa ancora!), poi inizia a distruggere risorse interne, energie, valore ed infine ne compromette gravemente l'efficienza, la vitalità e la stessa esistenza, facendola ammalare gravemente e portandola, come un qualsiasi *sistema vivente*<sup>22</sup>, che cessa di respirare e di autoprodursi, alla morte.

Morte, perchè l'intossicazione non le ha permesso più di mantenere la sua organizzazione *autopoietica*. Un'organizzazione può anche operare in condizioni di distruzione di energie, di valore, ma solo fino ad una certa soglia, superata la quale viene distrutto il meccanismo *autopoietico*. Per evitare ciò essa deve cambiare, evolvere, modificare il suo rapporto con le proprie componenti e con l'ambiente stesso e, per fare questo essa ha necessità (pena la sopravvivenza) di poter inserire nel suo processo autopoietico il *cambiamento*.

Dunque, ogni crisi, perturbazione, occasione di cambiamento sono utili se da esse è possibile

---

<sup>21</sup> Per la tematica inerente le patologie del comportamento organizzativo, si fa riferimento, tra l'altro, al testo “*L'organizzazione nevrotica*”, M.F.R. Kets de Vries e Danny Miller; Raffaele Cortina editore, 1992.

<sup>22</sup> In questo intervento userò il termine *sistema vivente*, come metafora e non analogia e dunque come sistema vivente che può anche ammalarsi. Inoltre è opportuno chiarire l'uso di “*vivente*”. Con l'uso di “*vivente*”, intendiamo rifarci a Maturana e Varela, 1988, i quali affermano che l'*autocreazione* è *necessaria e sufficiente per definire l'organizzazione di un sistema vivente*. Ciò significa che un sistema autopoietico necessariamente è un sistema che vive. Se intendiamo la vita come autoproduzione di componenti biochimiche, i sistemi sociali non possono essere considerati viventi (così N. Luhmann, sostiene che i sistemi sociali sono autopoietici e non viventi - dando al termine vivente un'accezione di biologico - in quanto vi sono differenti forme di autopoiesi, basate sulla vita, biologica, e sul senso). Tuttavia, se per vita intendiamo più correttamente, e meno restrittivo il pensiero di Maturana e Varela, l'autoproduzione di componenti a mezzo di componenti, allora non vi è dubbio che esistano sistemi autopoietici non biologici, come appunto le organizzazioni. Ed è in questo senso che qui è da interpretarsi.

accrescere la *conoscenza*<sup>23</sup>, se cioè è possibile l'*apprendimento*. L'*apprendimento* è dunque la modalità attraverso cui è possibile il cambiamento nella stabilità.

*"Il Dipartimento ritiene, infatti, che, per lo sviluppo e l'efficienza delle amministrazioni, le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, l'ergonomia - oltre che la sicurezza - degli ambienti di lavoro, costituiscano elementi di fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell'efficienza delle Amministrazioni pubbliche"* (dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del Benessere Organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni).

Le organizzazioni, come un *organismo vivente*, sono dotate di *vitalità* e come un essere umano, hanno una caratteristica importante: per studiarle occorre ammettere l'esistenza dell'azione di *forze* non analizzabili con i metodi classici. Questo comporta che la *vitalità* può essere misurata solo attraverso un approccio olistico, che tenga conto della multidimensionalità dell'organizzazione.

Come per un essere umano la semplice misurazione della temperatura dice poco della sua *vitalità*, così per una organizzazione i soli aspetti economici e finanziari e/o la sua struttura o modello, non sono sufficienti ad interpretare la capacità di sopravvivenza.

Abbiamo parlato di *forze* non analizzabili, che sono contenute nelle ragnatele simboliche delle organizzazioni, strutturate nei *copioni organizzativi* che fanno appello prevalentemente alla parte *razionale*, ai ruoli, competenze professionali, regole, ecc., e nei *copioni antropologici*, che fanno appello prevalente alla parte *emotiva*, interpretati dalla *tribù* in modo esplicito o implicito, che traggono vita e significato dalle dinamiche storiche di convivenza di quegli abitanti di quella organizzazione.

Lì, nascoste, mortificano, trasformandosi in vere e proprie "*sostanze nocive*" la creatività, unicità e specificità del singolo ed intossicano ogni "*forma di vita*" creando le precondizioni microambientali facilitanti, quando non addirittura cause comportamentali scatenanti all'insorgenza di mobbing<sup>24</sup>, stress, burn-out, ecc.

La "*tossicità*", come una epidemia<sup>25</sup> si diffonde rapidamente attraverso reticoli talvolta *sotterranei* ed anche *meme*<sup>26</sup>, prosciuga la *vitalità* degli individui e dell'organizzazione nel suo complesso e

---

<sup>23</sup> Combinando due informazioni diverse o provenienti da due fonti diverse si ottiene un aggregato che è maggiore della somma delle parti. Non si tratta di una semplice addizione, *ma piuttosto di una moltiplicazione, di un prodotto logico* (Bateson, 1984).

La conoscenza è un tipo logico diverso rispetto all'informazione. Essa è un sistema organizzato di informazioni, messe in relazione tra loro. "*Essa è informazione organizzata in un sistema coerente, determinato dall'informazione stessa, in un processo di auto-organizzazione: è questa organizzazione che consente di trattare ogni nuova informazione, facendola entrare nel sistema*" (S. Vicari).

A maggior chiarimento di ciò che in questo intervento riteniamo per "*conoscenza*", precisiamo che essa non è da intendersi come un insieme di regole o di routine codificate, essa è l'organizzazione autopoietica, il complesso delle componenti, delle risorse e delle relazioni tra di esse, insieme con il meccanismo che consente ad esse di autogenerarsi. E non esiste un luogo ove essa risiede, non esiste una "*memoria*" (in senso hard) ove essa possa essere conservata. La conoscenza è in tutta l'organizzazione: negli uomini, nelle procedure, nelle macchine, negli uffici, negli impianti, nelle prassi, nella cultura, nelle risorse e soprattutto, nelle relazioni tra tutto ciò. In questo senso è centrale il tema delle relazioni che concretamente legano tra loro i componenti e nella loro salute e benessere.

<sup>24</sup> Lo stress da lavoro può essere un effetto del mobbing. Mobbing come fattore di stress. La malattia è l'effetto del mobbing non il mobbing.

<sup>25</sup> Per una attenta valutazione della diffusione e della interiorizzazione delle rappresentazioni mentali, da cui siamo partiti per la costruzione di una ipotesi di vero e proprio contagio che si può sviluppare nell'organizzazione, vedi: "*Il contagio delle idee*", D. Sperber, Feltrinelli.

<sup>26</sup> Meme: insieme contagioso di informazioni che si replica infettando o "parassitando" le menti umane alterandone il comportamento e causando la propagazione dell'insieme (termine coniato da Dawkins, per analogia con gene). Sono un modo di comprendere la natura della mente e dei condizionamenti a cui tutti siamo costantemente sottoposti. Un meme è una idea che si replica infettando come un parassita le menti umane (alterandone il comportamento) ed inducendole a propagare il meme (allo stesso modo in cui un virus si riproduce "dirottando" il DNA di un batterio). Al contrario del virus, che è codificato nelle molecole del DNA, il meme non è niente altro che un insieme ordinato (pattern) di informazioni evoluto in una forma che induce la gente a ripetere questo insieme di informazioni e comportamenti.

se trascurata, influisce pesantemente sulle dinamiche competitive delle stesse, sulla capacità di *creare valore* e produce perdite nei profitti dovute se non altro ad un calo di produttività<sup>27</sup>, e ad un esodo di massa, specie dei “*talenti*”. Ne è un esempio il fenomeno del mobbing. I fenomeni di mobbing sono, per loro natura, denunciabili solo dalle vittime mobbizzate e risultano quasi sempre caratterizzati da un *metabolismo* di non breve tempo. Prima che lo stillicidio di azioni quotidiane mobbizzanti, frammentate, in bilico tra la casualità e l'intenzionalità, venga percepito dagli individui mobbizzati come frutto di un progetto perverso, consapevolmente orchestrato, necessita tempo. Altro tempo trascorre affinché la rete di episodi e di relazioni sociali venga percepita disagiata, interiorizzata come un problema non risolvibile e, come tale, generatore di ansia indifferenziata. Altro tempo può passare prima che la persona mobbizzata prenda consapevolezza del fatto che le diverse sintomatologie psicosomatiche e patologiche da cui è afflitta siano riconducibili alle prassi mobbizzanti.

Questo lungo periodo d'incubazione, connaturato al mobbing, porta gli individui a chiedere aiuto, a cercare assistenza clinica o legale quando le pur esistenti possibilità di aiuto o di monetizzazione del danno appaiono tardive, non in grado di rendere reversibili le ferite psicobiologiche<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Da alcune ricerche, emerge che uno degli aspetti “*ombra*” in cui si manifesta il disagio è attraverso il fenomeno del cosiddetto “pre-assenteismo” che sta in rapporto di “6:1” con l'assenteismo vero e proprio. Esiste cioè una zona d'ombra, grigia, difficilmente individuabile con gli indicatori correnti e difficilmente misurabile, in cui i lavoratori manifestano un disagio che sfocia poi, ma solo in 1 caso su 7, nell'assenteismo vero e proprio.

<sup>28</sup> Durante l'ultimo decennio, un numero crescente di studi ha messo in evidenza le interconnessioni tra il sistema nervoso centrale e il sistema immunitario, endocrino e cardiovascolare. Ora si sa che questi sistemi formano una rete di comunicazione unificata. Nel corso del 1999, si è sviluppato un campo di ricerca dinamico, chiamato scienza *cervello-corpo*, nel quale collaborano ricercatori di molte discipline, come l'endocrinologia, la neurologia, la psichiatria e l'epidemiologia.

La natura interdisciplinare di questa scienza è evidenziata dalle recenti ricerche svolte sia sullo stress sia sulle ripercussioni organiche della risposta allo stress.

La risposta allo stress, si serve delle reti di comunicazione del sistema nervoso e di quello endocrino per preparare il corpo a reagire ad un'esperienza stressante come per esempio un'aggressione. In questi frangenti il cervello invia dei messaggi chimici sotto forma di ormoni dello stress a quasi tutti i sistemi e organi del corpo. Ne consegue un aumento del flusso cardiaco e dell'irrigazione sanguigna dei muscoli, che permettono alla persona aggredita di fuggire o di difendersi. Questo fenomeno è denominato “preparazione alla lotta o alla fuga”.

Da rilevare che tali cambiamenti sono benefici a breve termine, *ma quando lo stress diventa cronico, penalizzano l'organismo.*

“L'espressione che con i miei colleghi adoperiamo riferendoci alle conseguenze organiche a lungo termine della risposta allo stress, è *carica allostatica*”, afferma Bruce McEwen, direttore del laboratorio di endocrinologia alla Rockefeller University. Questo termine deriva dal greco e designa la facoltà dell'organismo di mantenere una stabilità adattandosi ai cambiamenti interni ed esterni.

“La *carica allostatica* è relativamente bassa se la vita è tranquilla, ma aumenta durante i periodi con molto stress. È importante notare che se lo stress è costantemente alto, la *carica allostatica* si accentua e permane elevata a lungo, nuocendo alla salute”, spiega McEwen. In uno studio pubblicato nel 1999, McEwen e Firdaus Dhabhar della Rockefeller University, hanno dimostrato che uno stress di breve durata è benefico per l'organismo, infatti induce un aumento del *cortisolo* e dell'*adrenalina* che stimolano la risposta immunitaria. Gli effetti dello stress cronico sono tuttavia molto differenti.

Se la risposta allo stress è eccessiva oppure perdura nel tempo, l'organismo perde la capacità di regolare le normali funzioni.

Questo può causare un indebolimento muscolare, una rarefazione ossea, una resistenza all'insulina (che può condurre ad un aumento di peso) e un calo della libido.

Altre ricerche apparse nel 1999, indicano che il *cortisolo* e gli altri *glucocorticoidi* prodotti dalle ghiandole surrenali sotto l'effetto dello stress, *possono ledere i neuroni dell'ippocampo, una struttura cerebrale importante per l'apprendimento e la memoria.* L'ippocampo e l'ipotalamo, sono le aree del cervello che inibiscono la liberazione dei *glucocorticoidi*. I danni subiti dai neuroni possono causare l'innalzamento dei tassi di tali ormoni a livelli anormali. Di fatto s'installa nel tempo un circolo vizioso che conduce alla perdita e alla distruzione dell'ippocampo, con il conseguente aumento dei livelli di *glucocorticoidi*.

Alcuni ricercatori della Facoltà di medicina della Washington University, hanno dimostrato nel 1999 che sono sufficienti qualche giorno di esposizione a livelli elevati di *cortisolo* e uno stress fisico o psicologico, per danneggiare la memoria in modo rilevante. (segue nota)

Nel frattempo che si *metabolizza*, le tossine sono in circolazione<sup>29</sup> ...

Tale constatazione non può che attribuire un'importanza fondamentale alle azioni di prevenzione e di promozione della salute e del benessere organizzativo.

È dunque necessario cominciare a:

- riflettere sulle *forze misteriose* di diverso genere che determinano il nostro stato di salute individuale arrivando a farci ammalare e prendere atto che la salute delle organizzazioni si fonda anche sulla loro "*capacità di appoggiarsi al sapere inconscio contenuto nei codici che strutturano affettivamente la vita degli individui e dei gruppi*"<sup>30</sup>;
- riflettere, sul modo in cui il comportamento delle organizzazioni e delle persone che le compongono può incidere sulla salute e sul benessere di coloro che le *abitano* e viceversa.

È oramai un fatto: le esperienze emotive negative, connesse all'esperienza di *distress*, riducono la qualità della vita in generale, abbassano le difese immunitarie e stravolgono il senso individuale di benessere<sup>31</sup>; mentre invece un approccio olistico-sistemico, orientato a creare condizioni possibilanti, innovative<sup>32</sup> *crea valore*, riducendo/eliminando contemporaneamente il disagio nelle organizzazioni.

---

Nei prossimi anni, la scienza cervello-corpo compirà certamente nuove ed interessanti scoperte, infatti è un campo di ricerca che attira un numero sempre più grande di ricercatori e che offre agli scienziati la possibilità di realizzare nuove scoperte. Nel corso del 1999 in molti centri medici del paese sono nate delle unità dove si praticano terapie del tipo cervello-corpo, come la meditazione per combattere lo stress. Questo testimonia il crescente interesse per la comprensione dei fenomeni patologici alla luce delle relazioni tra cervello e corpo. Una maggior conoscenza del legame cervello-corpo stimolerà la ricerca di tecniche che permetteranno di utilizzare queste relazioni a fini preventivi e terapeutici.

Dal Rapporto "DABI 1990 - 2000". La DABI propone una rassegna dei principali progressi realizzati nel decennio appena trascorso, nel campo della ricerca del cervello. Come in passato, questo riassunto è stato preparato con il contributo di eminenti neurobiologi. La DABI è un'organizzazione senza scopo lucrativo che raggruppa circa duecento scienziati; il suo obiettivo è comunicare al pubblico i recenti progressi nel campo della ricerca sul cervello e le implicazioni per la diagnosi e il trattamento delle malattie neurologiche e psichiatriche. Per altri effetti dello stress vedi nota 20).

<sup>29</sup> Esempio di una escalation: nell'ambito lavorativo, il collega può venire **isolato, sabotato, deriso, sminuito, ... reso inutile** ... e di conseguenza comincia a provare disagio, mettere in discussione il proprio valore, sentirsi insicuro, avere ansia, depressione o aggressività spesso somatizzate e ... può anche "perdere le staffe" e non comprendersi più chi è la "vittima" e chi il "carnefice". **È guerra!** I rapporti si deteriorano, con l'illusione che si possano risolvere "magicamente" e con i vari simbolici tentativi non riusciti, si cristallizza un conflitto "tossico" per l'individuo e ... per l'organizzazione, con l'esplosione di costi sociali ed economici, impliciti ed espliciti, rilevanti, con una ricaduta "etica" e di responsabilità sociale estremamente significativa.

<sup>30</sup> Franco Fornari, ha fornito una originale risposta alle questioni organizzative in termini di malattia e disfunzioni, affermando che "*qualunque collettivo organizzato, dalla società nel suo complesso alle organizzazioni di lavoro, è tenuto insieme da una competenza affettiva naturale presente in ciascun uomo [...] essi sono portatori di un sapere emotivo volto a far nascere e crescere i progetti-bambini: è l'ancoraggio alla naturalità dei codici viventi che garantisce la sopravvivenza delle organizzazioni*". Seguendo il suo pensiero, ogni intervento "terapeutico" nelle organizzazioni deve tendere a realizzare una specie di "*democrazia affettiva*", fondata "*sulla compresenza e sull'integrazione armonica dei diversi codici affettivi...*"

<sup>31</sup> Cfr prossima nota n. 23.

<sup>32</sup> Le strategie di approccio possono definirsi di tipo cognitivo-comportamentale, che sono ampiamente diffuse, in varie "salse" nelle aziende, e quelle di tipo psicofisiche ed emotive che: "*si fondano sul concetto di consapevolezza, intesa come contatto con le proprie percezioni ed emozioni*" (D. Francescato, 2002). Tecniche quali il training autogeno, la visualizzazione, training assertivo, esercizi di bioenergetica, ..., vengono proposti ed adattati allo specifico contesto lavorativo e/o personale degli "allievi"; "*al fine di favorire il radicamento nella dimensione del presente, del "qui ed ora", la fusione fra corpo e mente*". (segue nota)

Di fronte alla crescente complessità ed alle attuali dinamiche evolutive dei sistemi, sociali e non, molti teorici, provenienti da differenti discipline, hanno approfondito lo studio dei comportamenti dei sistemi complessi, formando un movimento, eterogeneo ma con un sottile filo unificante, che viene definito *Scuola della complessità*<sup>33</sup>.

Una delle caratteristiche particolari di questo processo evolutivo è stato la nascita di nuove discipline nei più diversi campi, che tendono a non collocarsi nei filoni tradizionali di ricerca scientifica. Queste, da più parti, sono state definite “nuove scienze” e, la particolarità sta nel carattere marcato di interdisciplinarietà che le contraddistingue, e che è alla base del loro sviluppo e l'im-

---

Ad esempio è noto che l'applicazione di queste tecniche (la meditazione trascendentale, o gli esercizi di *bioenergetica*, di *emotional release*, lo psicodramma, le tecniche catartiche, le tecniche sulla voce, il canto, le operazioni sul piano emozionale con l'intento di sciogliere e sbloccare le emozioni represses o traumatiche o di sviluppare emozioni positive e profonde o ancora, gli esercizi di visualizzazione, le tecniche di immaginazione attiva, le analisi del sogno, l'allenamento ideomotorio, le tecniche di respirazione e rilassamento, ...) all'interno di contesti aziendali è abbastanza nuova. Non vogliamo affermare che in azienda bisogna organizzare “*meditazioni trascendentali*” (TM), ma vogliamo tentare, indirettamente, di render conto di quanto, la sofferenze/disagi che arreca all'uomo “simbolico”, la lacerazione tra la dimensione cognitiva e la dimensione emotiva, specie nei contesti organizzati, è un tema di fondamentale importanza. Vogliamo qui evidenziare i risultati di alcune ricerche e tentare di interpretare le indicazioni che ci possono venire, in termini di risultati apprezzabili conseguibili con determinate tecniche.

Come determinate pratiche “finalizzate al raggiungimento di un determinato “stato mentale” consentano di controllare efficacemente alcuni fattori di rischio”.

Sono tutti studi, prevalentemente americani, concentrati sui benefici del “*sottrarsi all'ambiente sociale in cui si è quotidianamente immersi e dall'altro di recuperare un rapporto autentico con il centro del proprio essere*”.

Insomma, un qualcosa, che possiamo chiamare *nuovo tipo di conoscenza*, che permetta alla persona “di sviluppare tutto il suo potenziale mentale e fisico, di intelligenza, di creatività e di felicità” (Rènè Girault J.Vermette, “*Crede in dialogo*”, EDB, Bologna, 1990).

La meditazione trascendentale può definirsi una tecnica mentale, semplice e naturale, la cui pratica consente alla mente di sperimentare livelli sempre più silenziosi fino ad arrivare a trascendere lo stato di attività di pensiero e quindi sperimentare lo stato di consapevolezza interiore, il sé.

Durante la pratica la mente si rilassa, si espande e sperimenta uno stato di immenso benessere.

Se pensiamo agli studi sugli effetti della TM (meditazione trascendentale) possiamo osservare, quanto siano numerose le ricerche che confermano quanto “*la pratica di TM è accompagnata da una significativa attenuazione dell'attività dell'asse HPA (ipotalamo, ipofisi, surrene) anche in presenza di una stimolazione potenzialmente stressante. Il cortisolo, principale ormone coinvolto nella reazione da stress, si riduce drasticamente, rispetto a quanto osservato nei gruppi di controllo. [...] effetti evidenti sin dalle prime sedute, anche se occorrono alcuni anni di esercizio perché la reattività dell'asse HPA venga “rimodellata” su livelli significativamente più bassi rispetto alla norma. [...] Gli effetti sono statisticamente superiori a quanto ottenibile con rilassamento semplice o con training autogeno. [...] La ridotta secrezione di cortisolo si accompagna ad altre modificazioni di importanti neuromediatori implicati [...] come l'ACTH, la serotonina, la prolattina, l'aldosterone e le beta-endorfine (le fantastiche molecole di emozioni di C. Pert!) [...] La maggior parte delle ricerche evidenzia come la ridotta reattività dell'asse HPA si accompagni ad una sensibile attenuazione del tono simpatico [...] la dopamina, idrossilasi, uno degli enzimi chiave preposti alla sintesi della noradrenalina è significativamente ridotta nelle persone che praticano meditazione. [...] La ripetizione mentale del mantra AUM (ma non di sillabe “neutre”) induce per esempio, una sensibile riduzione dello skin resistance level, rispetto a quanto osservato nei controlli, mentre parallelamente aumenta la resistenza capillare e si riduce la pressione cardiovascolare. [...] Ciò che è particolarmente sorprendente è la permanenza nel tempo dei benefici effetti [...] conseguiti con la meditazione si incrementano progressivamente, anche se la frequenza con la quale si ricorre alla pratica meditativa si riduce [...]”.*

Infine, gli studi inerenti il rapporto tra la meditazione ed il sistema immunitario, seppure sono ancora alquanto rari, i primi risultati ottenuti da alcuni lavori indicano chiaramente “*come la pratica della TM induca un aumento delle difese immunitarie, preservandole dagli effetti devastanti dello stress*”. Uno studio condotto dal gruppo di Solberg, ha mostrato come la “*meditazione prevenga l'incremento di T-cell suppressor CD8+ (i linfociti fisiologicamente deputati ad inibire la risposta immunologica dell'organismo) indotto da uno stress fisico acuto e induca parallelamente un aumento di linfociti T-helper, potenziando così l'assetto immunitario del soggetto*” (cfr Solberg E.E. et al., “*Meditation: a modulator of the immune response to physical stress? A brief report*”, Br. J. Sports Med., 1995 in R.Vaccani). Questi lavori, dal nostro punto di vista, ci dicono qualcosa di oggettivo, di scientificamente rilevante sui vantaggi e sulla necessità dell'individuo di un recupero - in modi diversi - di “*quello che viene definito comunemente, non senza disprezzo, l'irrazionale*” (E. Cheli, 2001). Di un nuovo equilibrio, di una nuova armonia, una solidarietà tra mente/corpo/cervello che inizi da una conoscenza di sé stessi e da una educazione alla consapevolezza del proprio essere, del proprio *sapere emotivo*.

<sup>33</sup> Gli assunti basilari del programma di ricerca sulla complessità si riferiscono a :

- 1) complessità come un insieme concettuale-euristico che pone l'accento sulla relazionalità; si intende pensare ad un insieme di relazioni e non ad oggetti isolati;
- 2) complessità come principio di spiegazione più ricco di quello di semplificazione; esso va oltre il bisogno di distinzione proprio dall'analisi e tenta di stabilire una comunicazione tra ciò che viene distinto, tra l'oggetto e l'ambiente; (segue nota)

pronta tipica è la tendenza a tagliare trasversalmente i vecchi domini disciplinari. Questa interdisciplinarietà, questa tendenza a tagliare trasversalmente i vecchi domini disciplinari, contraddistingue il nostro approccio ed il mio intervento.

Una visione olistico-sistemica ed ecologica ci può aiutare a riportare in Salute e Benessere le organizzazioni, attivando quei circoli virtuosi che riportano in **vita** gli individui, strappandoli a quelle “*forze misteriose*” di diverso genere che, presenti in termini di vera e propria *tossicità organizzativa* nei circoli viziosi, determinano lo stato di salute dell’individuo all’interno dei sistemi organizzativi ed interagendo fra loro arrivano a farlo ammalare ed ad ammalare le organizzazioni. Dunque uno dei primi obiettivi può certamente essere quello di sensibilizzare le organizzazioni e gli individui che in esse ci “*abitano*”, su quanto potere essi hanno sulla capacità e possibilità di essere in salute. Ed in merito alla salute, certamente oggi possiamo considerare come uno dei paradigmi più ampiamente utilizzati è certamente quello *bio-psico-sociale* (Engel, 1977) che con l’ausilio della teoria generale dei sistemi, allarga la visione della realtà ed è certamente più efficace a fornire risposte ad una società complessa come quella attuale.

La salute ed il benessere individuale ed organizzativo, sempre più in una società complessa, dipendono da variabili *biologiche, psicologiche e sociali* che sono *interdipendenti* ed *interconnesse* ed attraverso interazioni continue determinano equilibrio ed armonia.

Dunque, la salute, e per quello che riguarda questo intervento, la salute ed il benessere organizzativo, escono definitivamente da una esclusiva pertinenza delle organizzazioni e delle politiche sanitarie (OMS, 1986) ed entrano, attraverso un approccio interdisciplinare (biologia, sociologia, psicologia, economia aziendale, medicina, diritto ...) a pieno titolo in un problema che interessa tutti i sistemi viventi.

### **La Pubblica Amministrazione ed i nuovi “rischi tossici”: obbligo/dovere o opportunità di creazione di valore?**

Prendendo spunto dagli ultimi lavori e direttive le Ministro, possiamo dire che è oramai chiaro che le “*nuove*” Pubbliche Amministrazioni, hanno come obiettivi di innovazione:

*la capacità di attivarsi non soltanto per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, ma anche di realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscono concretamente al miglioramento delle prestazioni di servizi ai cittadini.*

---

3) complessità come principio di osservazione che consente di cogliere nei sistemi (e quindi anche nei sistemi organizzativi) il ruolo che gioca l’intervento esterno nel consentire la transizione verso uno stato di ordine, ovvero che consente la valutazione del grado di apertura di un sistema.

Con riferimento alla considerazione sub 1), si può notare che cogliere la complessità significa porre grande attenzione alla dimensione relazionale. Ciò significa in un primo momento *comprendere* la realtà, per poi poterla modificare tramite opportune azioni (ove lo si desidera e ciò sia possibile). Non a caso Bateson definisce la complessità “*una struttura che connette*”, poiché essa esprime e consente di capire l’organizzazione delle relazioni (Bateson, 1979). La considerazione sub 2) si connette con il diffuso senso di crisi della razionalità nel management e nell’economia aziendale (Quaglino - Varchetta, 1986), che prende spunto dalla presa di consapevolezza dell’irriducibile molteplicità dei punti di vista degli osservatori. Secondo questa prospettiva, l’esplorazione teorica non può esaurirsi nell’ambito di una specifica disciplina perché l’impianto razionale di cui tale disciplina dispone non è sufficiente a trovare una risposta sufficientemente valida e originale. Occorre dunque affrontare la risoluzione del problema complesso per mezzo di aggregazioni interdisciplinari (Demattè, 1990).

Questo può realizzarsi attraverso interventi teorico-esperienziali atti ad implementare processi di “benessere organizzativo” e creazione di valore attraverso una “qualità di sistema”, favorendo tra l'altro:

- la consapevolezza delle dinamiche relazionali interne ed esterne;
- l'acquisizione di competenze relazionali e sviluppo dell'intelligenza emotiva;
- l'analisi ed gli interventi sullo scostamento tra le “attese” di qualità e di valore del cittadino, la qualità percepita, progettata ed erogata;
- la consapevolezza delle variabili “critiche” per l'analisi, la misurazione/valutazione della soddisfazione del cittadino.

Il Governo ha individuato tra i motori della Buona Governance (cfr. Carta della Human Governance, Umanizzazione della PA, Bruxelles, 3 marzo 2005) il *miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la corretta gestione e formazione delle risorse umane* indicando che lo scopo primario dell'Amministrazione Pubblica, è *solo e sempre il bene comune e la promozione e lo sviluppo nei cittadini del sentimento di appartenenza ad una comunità politica, nella quale si può liberamente perseguire il benessere individuale e collettivo.*

Bene su questo tema esiste un ampio dibattito, che vede coinvolti specialisti ed esperti di diverse discipline, questo mio intervento vuole essere un breve viaggio all'interno di questo ampio dibattito sul benessere organizzativo e sulla salute organizzativa, sulle implicazioni tecnico-legali ma soprattutto strategiche, della ampia normativa vigente e conseguente giurisprudenza che, tutela sempre più l'integrità psico-fisica dell'individuo all'interno delle organizzazioni.

Il tentativo vuole avere il seguente obiettivo: apportare un piccolo contributo ad una superficiale, errata e talvolta paradossale esclusiva *visione* di “obbligo/dovere” di prendersi cura della “risorsa umana” o del “capitale intellettuale” nelle moderne organizzazione.

Vorrei subito dichiarare che, vorremmo proporre una *visione integrata*, in cui l'aspetto di *opportunità* di sviluppo, sostituisca l'aspetto di *minaccia* e la *visione* di “obbligo/dovere”, viene abbandonata in favore di un ripensamento profondo del modo in cui si concepisce l'organizzazione oggi, alla luce dell'attuale complessità, che intenda partire (o ripartire) dall'assoluta centralità degli individui che sono qualcosa di più di “risorse umane”.

Le riflessioni su questo punto, intendono far emergere le differenze di impostazione tra la nostra ottica e quella che caratterizza, un approccio ingegneristico o giuridico.

Ci sembra importante marcare la differenza tra l'impostazione che utilizzeremo in questo scritto e le due ora ricordate perchè la tendenza culturale attuale è quella di restringere all'ambito giuridico e tecnico la tematica della prevenzione, della promozione della salute e del benessere organizzativo.

Il nostro intento è anche quello di motivare l'integrazione nell'ottica olistico-sistemica di cui più avanti parleremo.

Tali approcci sono orientati, infatti, alla definizione di criteri di riferimento a cui *conformare* il comportamento:

- un'ottica giuridica, che in sostanza dice come le cose devono andare da un punto di vista normativo;

- una impostazione tecnica dice come le cose devono andare da un punto di vista tecnico.

Sia il contributo giuridico come quello tecnico, d'altro canto, evidenziano l'inadeguatezza di tali approcci. Un dato statistico impressionante, che abbiamo già citato in precedenza:

*40 milioni di individui in Europa dichiarano la propria sofferenza per stress e patologie correlate!*

Il ripensamento del modo in cui studiare l'organizzazione, ci spinge a proporre l'approccio olistico-sistemico, che indica come elemento centrale di qualsiasi intervento sulle strutture organizzative e/o sui comportamenti organizzativi, la *centralità dell'individuo*. Ma vi è di più, la proposta di considerare che l'organizzazione non è una macchina, un meccanismo, ma un sistema sociale, un *sistema vivente* e con tale *metafora*, vanno sviluppati gli interventi.

Essa incorpora ed utilizza le *conoscenze* degli individui che ne fanno parte, è in grado di usare quelle di tutti i soggetti esterni, con i quali entra in contatto (*clienti, cittadini, fornitori ... stakeholders*), aumenta il grado di competenza degli individui che operano in essa, può produrre decisioni sulla base di quanto e come conosce dell'ambiente, utilizza la propria conoscenza per produrre prodotti/servizi, per acquisire merci, servizi, uomini e mezzi finanziari e per vendere i suoi prodotti/servizi, ecc.

Insomma, non vi alcun dubbio che una *organizzazione* è capace di effettuare scelte solo sulla base di elementi interni all'*organizzazione* stessa: i suoi managers, le sue strutture, i suoi impianti, i suoi prodotti/servizi, la sua tecnologia, le sue relazioni, la sua cultura, in una parola, la sua *conoscenza*.

E così, come ogni individuo percepisce la realtà in base alla sua *mappa* e la *mappa* non è il *territorio* (e nella sua mappa fermentano bisogni, sogni desideri, credenze, idee, immagini, fantasmi, ecc.)

*"[mondo psichico] questo mondo impregna di sé la nostra visione o concezione del mondo esterno"* (E.Morin)

così, essendo tutte le organizzazioni diverse l'una dall'altra, per storia, memoria, uomini, cultura, struttura, energia, vitalità, conoscenza, relazioni, ognuna costruisce il suo *ambiente* e possiamo affermare che esistono tanti ambienti quante sono le organizzazioni.

Insomma ogni organizzazione genera un *ambiente*, interpretando, decodificando, ricostruendo, traducendo in un certo modo il mondo esterno<sup>34</sup>.

Difatti, ciò che chiamiamo *ambiente* dipende dai bisogni, dalle spinte e dagli obiettivi del soggetto (Simon, 1985). La differenza tra organizzazione ed *ambiente* dipende da un osservatore che opera questa distinzione. L'*ambiente* infatti non esiste se non in relazione a un punto di osservazione. Dunque, cambiando la prospettiva, si modifica la percezione dell'*ambiente*.

L'*ambiente* non esiste in senso oggettivo.

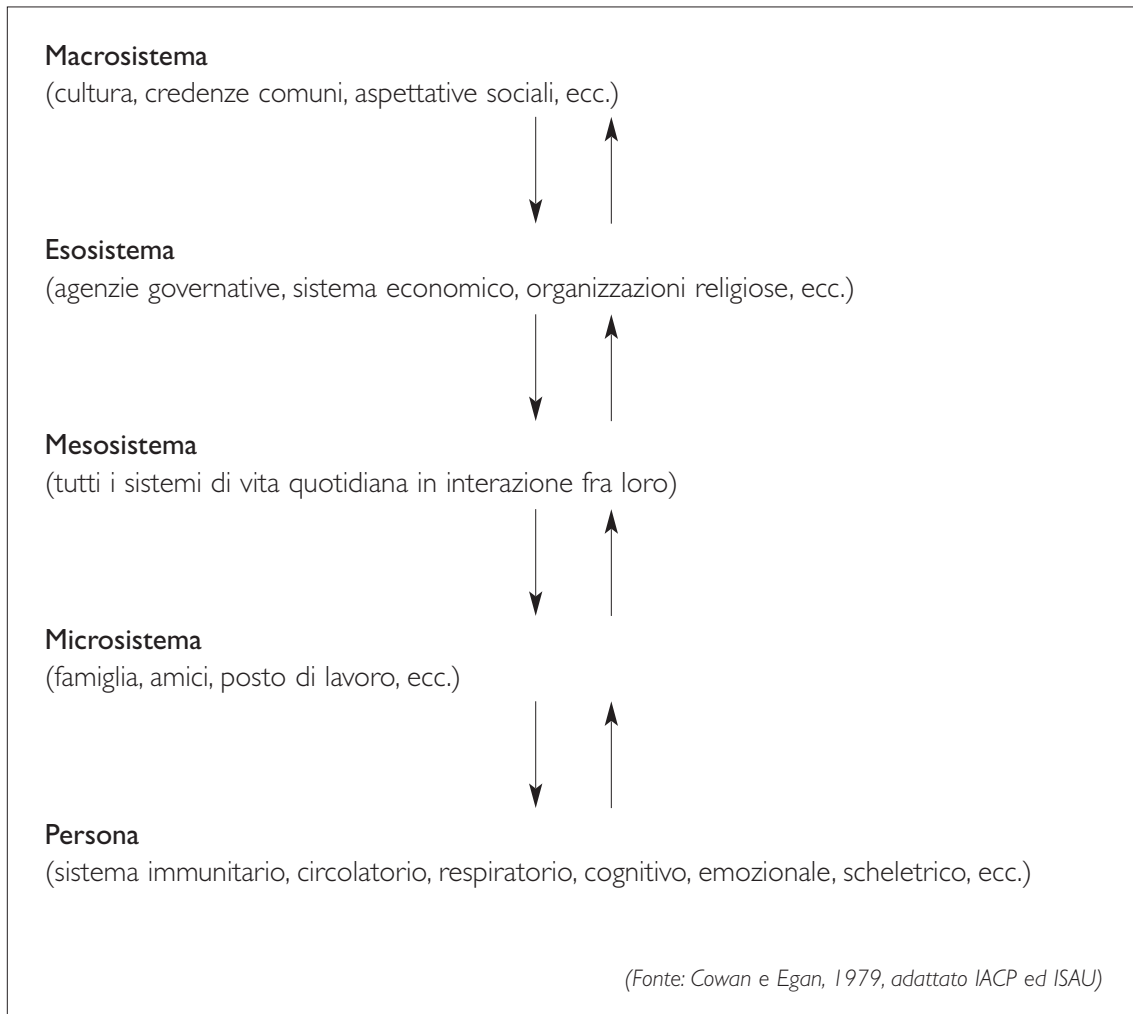
Bisogna abbandonare la metafora meccanica e le semplificazioni che si basano su relazioni di causa-effetto e come proposto da più teorie ed autori, abbandonare teorie e costrutti che si basano su di una visione della realtà "*che pretende di analizzare e descrivere in maniera univoca i fenomeni oggetto di studio*" (Nardone ecc.) in favore di una "*concezione non deterministica in cui le variabili in relazione danno vita ad un complesso sistema circolare di causazione reciproca*" (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1967).

---

<sup>34</sup> "Una conoscenza non è uno specchio delle cose o del mondo esterno. Tutte le percezioni sono nel contempo traduzioni e ricostruzioni cerebrali a partire da stimoli o segni captati e codificati attraverso i sensi [...] così, la realtà non è leggibile in modo certo, ... le idee e le teorie non riflettono, bensì traducono la realtà in modo spesso insufficiente o erroneo. La nostra realtà non è altro che la nostra idea di realtà" (E. Morin).

Come detto in introduzione, le organizzazioni sono *micro* sistemi viventi, parti di un *macro* sistema vivente. E come tutti gli organismi viventi sono elementi componenti di sistemi più ampi (esempio: **individuo • famiglia • società**) mentre essi stessi sono al loro interno riconducibili a sottosistemi (esempio: **individuo • sistema nervoso • cervello**).

Qualsiasi impatto su un elemento componente ha influenza sull'intero sistema:



Ogni sistema vivente entra a far parte di una “costellazione”: dove tanti dati sistemi, spesso anche differenti, interagiscono continuamente tra loro.

Costellazione significa “l’articolazione plurima, mobile, eterogenea di fenomenologie sociali a vario titolo interagenti con il sistema-organizzazione, che fan corpo con esso, anche come portatori di interessi, per il conseguimento del suo specifico scopo: il perseguimento delle finalità dell’organizzazione”.

Dunque, ogni organizzazione-sistema nasce e si sviluppa all’interno di una costellazione, ed interagisce con tutti i suoi componenti.

Per riprovare ad entrare nella metafora del *sistema-individuo* possiamo affermare che, la comunicazione interpersonale, può

*“essere considerata un incontro tra micro-mondi immersi in un meso-mondo immerso in un macro-mondo creato da micro-mondi. Se ci si focalizza su un solo livello o dimensione come è avvenuto finora a causa della settorializzazione della scienza in discipline separate e della adozione del metodo riduzionistico [...] si ha inevitabilmente una visione incompleta e statica di ciò che avviene e dei rapporti tra le variabili in gioco”* (E. Cheli).

Insomma, ciò che vale per l'individuo e per le relazioni interpersonali, vale altrettanto per le organizzazioni, nelle relazioni *inter* ed *intra* organizzative, perché entrambi, l'*individuo* e l'*organizzazione* sono *sistemi viventi*, ed appartengono o a costellazioni di sistemi o a logiche di sistema superiore ed inferiore o a sub sistemi o a micro-mondi e meso mondi.

È un *sistema* dunque, con tutte le caratteristiche dei sistemi (autopoiesi, autoreferenza, ecc.) perché tutte le azioni, eventi e strategie hanno riflessi profondi su una molteplicità di soggetti con cui interagiscono continuamente, all'interno di un processo di reciproca interdipendenza ed interconnessione.

*Vivente*, come un organismo dotato di vitalità, perché non è fatta soltanto di servizi e/o di prodotti, regole, procedure, ma anche di emozioni, cultura, intelligenza, energia, coraggio, passione, che *autoapprende*. Come un sistema vivente, possiamo parlare di una *dimensione ombra*, di *conflittualità latente o simbolica*, di *armonia ed equilibrio*, di *armonizzazione degli opposti*, (non “o,o”, ma “e,e”) di *cultura*, di *copione*, di *giochi (analisi transazionale)*, di *credenze autolimitanti*, di *empowerment*, di *memoria organizzativa*, di *dimensione cognitiva ed emotiva*, di *meta-obiettivi* e di *sistema immunitario*, di *tossicità*, di *contagio*, di *energia*, di *ordini*, di *allineamento* e di *costellazioni sistemiche*<sup>35</sup>, di *vitalità*, di *cervello*, di *mente*, di *corpo*, di *problemi di salute* e di *benessere*, di *quadro diagnostico*, di *campanelli di allarme*, di *sintomi*, di *malattia*, di *virus*, e così via.

Tutti questi aspetti sono stati a lungo ignorati dalle teorie manageriali correnti oppure semplicemente bollati come “*irrazionali*” e non classificabili, perciò non utilizzabili, oppure si è tentato, come già detto, di “*ingegnerizzarli*”.

---

<sup>35</sup> Costellazione è qui intesa, come un modello di simulazione dei sistemi. Il luogo di lavoro, la famiglia, e qualsiasi altro contesto: tutta la realtà che ci circonda può essere descritta come un insieme di sistemi interconnessi. L'approccio sistemico ci permette di elaborare teorie sorprendenti sul nostro mondo e lavorare alla comprensione - e alla trasformazione - delle regole interne che governano le situazioni concrete con le quali dobbiamo confrontarci.

Con l'uso delle costellazioni sistemiche comprendiamo e possiamo trovare soluzioni a problematiche di gruppo e personali. Gli elementi significativi dei sistemi esaminati vengono rappresentati (messi in scena) in un lavoro di gruppo tramite persone o simboli. Così viene esteriorizzata l'immagine interna di un sistema, le sue relazioni, il suo contesto e la sua dinamica.

Esse si sono dimostrate uno strumento prezioso per comprendere i problemi, per rivelarne le possibilità di sviluppo e per attivare il processo del cambiamento, permettono di rappresentare in modo estremamente chiaro ed efficace le dinamiche che condizionano a livello inconscio il comportamento dei membri di un'organizzazione. Il metodo delle costellazioni è particolarmente adatto ad analizzare problemi organizzativi complessi e ad avviarli verso una soluzione. Inoltre si presta per risolvere conflitti tra individui e gruppi, per preparare decisioni strategiche analizzando le possibili alternative, per chiarire ruoli e competenze dei capi e collaboratori in ogni tipo di organizzazione.

Il lavoro con le costellazioni sistemiche si inserisce nella tradizione della scuola di Palo Alto, della Gestalt e della terapia familiare. I concetti centrali del metodo sono stati sviluppati da Bert Hellinger con le sue costellazioni familiari negli anni Ottanta in Germania.

Pur trattandosi di una tecnica fondamentalmente di ricerca personale, la struttura del lavoro con le costellazioni sistemiche è stata ampliata fino a permettere interventi nelle organizzazioni, nella terapia e in molti altri sistemi al di fuori dell'ambito terapeutico, come la consulenza aziendale, il coaching, il counseling, lo sviluppo personale, lo sviluppo della creatività.

Dunque, considerare l'*organizzazione vivente*, ci permette di immaginare, che come tutti gli organismi, essi seguono linee evolutive, in sostanza crescono, si trasformano, si vaccinano, si ammalano, si stressano, si intossicano, si deprimono, si immunizzano, invecchiano, vanno rivitalizzate, ecc. e gli interventi non possono, non devono seguire soltanto regole e abilità cognitive, logico-razionali, ma soprattutto intuitive ed emozionali.

E come un sistema vivente essa deve essere capace di *autorigenerarsi*, affrontando le instabilità, il disordine ed il caos, in sintesi deve essere in grado di affrontare le crisi, la complessità dell'ambiente in un modo *proattivo*, cambiando continuamente e proponendo formule di adattamento all'ambiente, piuttosto che gestire i cambiamenti.

E come l'individuo che in una situazione di crisi, inizia un percorso di crescita interiore, di consapevolezza, anch'essa deve e può iniziare un processo di consapevolezza delle proprie competenze distintive, *intraorganizzative*, che sempre di più si basano su assetti intangibili come il *capitale intellettuale* (che diversi esperti concordano come somma del capitale umano, del capitale organizzativo e del capitale relazionale), la sua cura, lo sviluppo e la gestione.

Ricorrere alla metafora cervello-mente-corpo (ed anima?) ed il loro reciproco rapporto come deducibile dal sistema biologico del singolo individuo, ed applicarli al sistema socio-organizzativo, ha uno scopo euristico, che ci permette di ricavare spunti comparativi ed ipotesi sul rapporto tra risorse tangibili e risorse intangibili delle organizzazioni.

L'organizzazione ha il suo *corpo*, negli stabilimenti, uffici, materie prime, archivi, ecc., la sua *mente* nelle strategie, nella programmazione, nella pianificazione, negli studi e nelle ricerche, pubbliche relazioni, nella comunicazione, nel marketing, ecc., la sua *anima* nel clima, nell'immagine, nella missione, nei valori, nell'equilibrio e nell'armonia, ecc.

Le *organizzazioni* non sono più il mondo ordinato, stabile e proceduralizzato degli anni del benessere. Oggi, in un'epoca dell'economia globalizzata, esse sono il microcosmo maggiormente esposto al cambiamento ed all'insicurezza. Sono, un luogo in cui manager e dipendenti sperimentano quotidianamente la frustrazione, la competizione, l'ansia, lo stress... Nello stesso tempo la forza e il futuro di ogni organizzazione dipendono sempre di più dalle *conoscenze* e dalle motivazioni degli individui che la compongono, che vi "*abitano*" ed oggi più che mai, smantellati gli ingranaggi di "*tempi moderni*", è il tempo e vi è il "*terreno*" di possibile sperimentazione di un nuovo umanesimo.

Solo così potranno instaurarsi i circoli virtuosi di cui parlava il prof. Cheli, che danno forza, vigore, slancio ed energia al cambiamento.

Ciò che presuppone questa visione integrata è certamente una centratura sul *capitale intellettuale* di ogni sistema organizzato, indipendentemente dalle sue finalità se pubbliche o private, se a scopo di lucro o *non profit*. Questo perché alla *radice* del capitale umano c'è l'individuo, con le sue caratteristiche, specificità, potenzialità, conoscenze, competenze, storia, memoria, ecc. che ne è anche il detentore!

E l'individuo, in una qualunque organizzazione, modello o struttura, non può, né deve essere ridotto ad un semplice ingranaggio, un elemento insignificante che va gestito e/o sostituito, ma che va incoraggiato ad esprimere il proprio potenziale attraverso la creazione di un *contesto devoto*, che

tenda a comprendere le sue specificità, a consentirgli di “*dare il meglio di sé*”, ed ad integrarle (le sue specificità) all'interno dell'organizzazione, cercando di mediare continuamente le spinte conflittuali tipiche di ogni relazione individuo/organizzazione.

Dunque occuparsi delle competenze relazionali, emotive più che logiche; una vera e propria *competenza* emotiva, una capacità che possiamo chiamare: *coremotional management*, che esprime correttamente il senso del nostro discorso: gestione della comunicazione, relazione ed emozioni.

La *creazione di valore* (non solo e non tanto quello economico-monetario) per i clienti/utenti/cittadini è un aspetto fondamentale per la sostenibilità competitiva ed è l'unico motivo di esistenza di un sistema organizzativo, che ha come fonte prioritaria il capitale intellettuale, alla cui radice c'è l'individuo e dunque: la sua salute ed il suo benessere.

Ecco perché occuparsi di benessere organizzativo non è soltanto un problema di obbligo/dovere.

Un'organizzazione crea valore dapprima nella sua *dimensione intraorganizzativa* e poi potrà essere in grado di mobilitare e portare fuori questo valore, a clienti e/o cittadini e/o utenti, in una *dimensione interorganizzativa*, dove renderà fruibile una “energia” espressa nella qualità (e nella relativa soddisfazione del “cliente”, interno o esterno, insomma del “pubblico”) delle prestazioni (di servizio e/o di prodotto). Ed il valore *intraorganizzativo* poggia su una creazione di valore nelle relazioni interpersonali, fra le persone che compongono quella organizzazione ed in essa investono tempo, fiducia, impegno, ed anche denaro per aspettative, attese, desideri, sogni.

Dunque, proseguendo il nostro parallelismo con il *sistema-individuo*: le “*sinapsi*” del cervello umano, con le “*sinapsi organizzative*”, in termini di scambi, di interazioni, di relazioni, di dinamiche, dove ciò che è scambiato non è solo contenuto cognitivo, ma soprattutto emotivo. C'è un “cosa”, un contenuto della comunicazione, ed un “come” in termini di relazione. Ed attraverso questi scambi, così come il cervello crea nuove connessioni, nuovi collegamenti, nuova conoscenza, l'organizzazione crea nuova conoscenza, nuovo valore.

I circoli virtuosi si creano in queste dinamiche relazionali, con cui si diffonde la conoscenza implicita ed esplicita, e sono frutto di una salute ed un benessere innanzitutto intrapersonale, dove l'individuo più che essere “gestito”, va continuamente valorizzato ed empowerizzato.

Dunque, i lavoratori sono diventati i veri proprietari del principale mezzo di produzione della nuova economia: *la conoscenza*.

E una nuova consapevolezza per il management moderno: le persone non sono una “risorsa” che si può “gestire”, ma sono la base esclusiva del vantaggio competitivo (e/o creazione di valore) di ogni organizzazione, e come tale deve essere oggetto di valorizzazione continua. Al fine di incrementare al massimo quel ritorno sull'investimento che ogni persona d'ora in poi valuterà per capire se il proprio capitale umano stia dando buoni frutti, o se sia piuttosto il caso di *spenderlo meglio* altrove.

Questo presuppone che ogni intervento debba essere adeguato all'organizzazione in base alle sue esigenze ed alle sue peculiarità.

La comunicazione e le relazioni interpersonali (fattori determinanti del capitale relazionale) sostengono le potenzialità di sviluppo e di evoluzione delle organizzazioni.

Dunque occuparsi di comunicazione, di relazioni interpersonali e di emozioni significa occuparsi di creazione di valore.

La comunicazione in ambito *intraorganizzativo* ed *interorganizzativo* e le relazioni interpersonali in ambito intrapersonale ed interpersonale, sono considerabili come l'insieme dei processi strategici ed operativi utili ed indispensabili per la creazione, lo scambio e la condivisione di *valori e valore* all'interno della dinamica di qualsiasi organizzazione (ossia all'interno della propria struttura di rete di relazioni, all'interno dell'ambiente da cui essa si è distinta per strutturarsi in **sistema vivente** auto-referente, autopoietico in accoppiamento strutturale con l'ambiente).

Per quanto riguarda le organizzazioni pubbliche, ogni intervento deve tener conto anche delle prospettive delle diverse direttive del ministero della Funzione Pubblica ed alla *Carta della Human Governance* delle PA.

Direttive che si sono poste l'obiettivo di realizzare politiche di sostegno al cambiamento e all'innovazione nelle Amministrazioni pubbliche, attraverso la creazione di specifiche condizioni che possano incidere sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, sulla cultura organizzativa, *proponendo di intervenire su condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, su di un clima che stimoli la creatività e l'apprendimento, la piacevolezza oltre che la sicurezza degli ambienti di lavoro, ecc. come elementi determinanti per lo sviluppo e l'efficienza delle amministrazioni.*

Agire su queste dimensioni permette agli operatori di lavorare in un'organizzazione che favorisce gli scambi, la trasparenza e la visibilità del lavoro, in cui c'è un clima creativo e professionale, tutte condizioni che favoriscono il miglioramento delle prestazioni e di conseguenza dei servizi offerti ai cittadini.

In particolare, la *Carta della Human Governance*, intende dare una spinta ulteriore a quel processo oramai iniziato da tempo, di rinnovamento culturale nei cittadini e nell'Amministrazione, per rendere quest'ultima un *organismo* su cui fare affidamento, proponendo tra l'altro un "*corretta gestione e formazione delle risorse umane*", al fine di mettere a punto innovative politiche di gestione che pongano l'accento sul *benessere dei lavoratori*.

Oramai questo grande *movimento culturale* della centralità dell'uomo, della valorizzazione degli assetti intangibili, della misurazione del capitale intellettuale, costituito, dal capitale umano, capitale organizzativo e dal capitale relazionale (che interagiscono fra loro e fra loro sono interconnessi ed interdipendenti) che ha riguardato dapprima le organizzazioni private, ora riguarda sempre di più la PA, si pone l'obiettivo di:

*"promuovere una dimensione più umana della PA", attraverso il ridare "centralità all'individuo nella sua interezza, ai valori fondamentali della democrazia, del pluralismo e al rispetto dei diritti della persona umana"* (intervento On. Mario Baccini, Ministro per la Funzione Pubblica a Bruxelles il 3 marzo 2005: "*L'umanizzazione della PA*").

## Conclusioni

In sintesi:

- seppure la funzione **obbligo/dovere**, impone il rispetto, non solo **formale**, ma soprattutto **sostanziale** di una normativa attuale ed in corso di continua evoluzione, che tutela la salute ed il benessere fisico e psicologico del "lavoratore" che ove disattesa comporta gravi illeciti civili e reati penali;
- seppure è significativa la tendenza internazionale verso l'integrazione della salute e del benessere psico-fisico in ambito lavorativo, *nessuna legislazione, per quanto avanzata, potrà rimuovere fenomenologie complesse come la tossicità organizzativa*, intrinsecamente connesso alle modalità di strutturazione del lavoro nell'ambito delle società industriali avanzate. Ma, si potranno ridurre gli eccessi e concorrere a risarcire, almeno parzialmente i danni subiti dalle vittime.

È dubbio che qualunque risarcimento materiale possa compensare lesioni inferte alla propria salute psicofisica (*al proprio sentire*).

È necessario, specie per un "amministratore pubblico", elaborare - *attraverso una progettazione partecipata* - e proporre la diffusione di programmi per la prevenzione e la gestione del fenomeno stress, mobbing, ecc., non solo per un discorso di "etica della cultura organizzativa", ossia intervenire prioritariamente nella gestione della prevenzione della salute dei collaboratori, e non tanto per un discorso di "impatto socio-politico" di *responsabilità sociale in termini di programmi di promozione della salute e del benessere*, e neanche solo per un discorso di "egoismo illuminato", nel senso di una raggiunta consapevolezza dei "costi", non certo solo economici, che la pratica del mobbing comporta (*difatti, quando la manifestazione di un non funzionamento si palesa in modo evidente è già troppo tardi: i costi ed i tempi di recupero sono elevati*).

Recuperare una persona "stressata", "vessata" dal mobbing o il clima di un gruppo, ricostruire la fiducia tra le persone e l'organizzazione, riportare l'attenzione energetica delle persone sul lavoro e sugli obiettivi è un'impresa lunga e complessa. È certamente "preferibile" dotarsi di strumenti di ascolto dei "segnali deboli" per lavorare sulla prevenzione, quando non addirittura sulla promozione della salute.

È per noi una certezza: mobbing, stress, ecc... possono essere **cause** e **conseguenze** di dinamiche organizzative disfunzionali.

Le metodologie operative, che intendiamo promuovere, per la natura e l'orientamento di fondo, possono includersi in azioni orientate a creare condizioni possibilitanti, innovative e complesse *atte a creare valore*, riducendo/eludendo il disagio nelle organizzazioni. Difatti, più che focalizzarci su proposte che possiamo chiamare globalmente "adattive" (che in un modo o nell'altro, presuppongono il continuo adattamento dell'uomo all'ambiente di appartenenza), è per noi di fondamentale importanza centrarci sull'educazione alla consapevolezza (E. Cheli) e sull'acquisizione di *competenza ed abilità relazionale*.

Il riappropriarsi del proprio essere, la scoperta della propria Vita che è dentro di sé, e dunque nella nostra prospettiva, dare sostegno all'individuo affinché guidi "lui stesso il proprio cambiamento", entrando in contatto con il suo sapere emotivo, riscoprendo le risorse per attualizzare le potenzialità della propria vita. E, dunque la *realizzazione responsabile* delle proprie potenzialità, di per sé dota-

te di propria unicità e specificità. Queste competenze non passano dalla scolarità tradizionale, ma sono un nuovo sapere, un'immagine del sapere<sup>36</sup> cresciuta negli ultimi anni, sulla crescente complessità e *dematerializzazione* della società e dell'assetto concorrenziale diffuso e delocalizzato tipico di molte imprese globali che hanno sviluppato modalità gestionali di tipo reticolare, caratterizzate dall'articolazione in nodi e connessioni, che si presentano con la metafora della flessibilità di un organismo. Cioè: per le aziende moderne l'*intangibile asset* più importante per la creazione ed il funzionamento di una vera e propria "rete di valore", obiettivo di nuove e moderne strategie aziendali sono le risorse umane, il "capitale intellettuale".

E come già Platone aveva detto:

"Voi potete comperare il lavoro di un uomo, la sua esperienza, i suoi consigli, ma non potrete mai comperare l'entusiasmo, l'iniziativa, la devozione del cuore, della mente, dell'animo.

Queste cose le dovete meritare con la vostra lealtà verso di lui".

## Bibliografia

- Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (1999): "*Guida allo stress legato all'attività lavorativa: Sale della vita o veleno mortale?*".
- Bateson G. (1988): "*Verso un'ecologia della mente*", Adelphi.
- Bauman Z. (2002): "*La società individualizzata*", Il Mulino.
- Berne E. (1961): "*Analisi transazionale e psicoterapia*", Astrolabio.
- Bloom W. (2001): "*The Endorphin effect*", Piatkus.
- Censis (2001): "*Rapporto sulla situazione sociale del Paese nel 2000*".
- Cheli E. (2002): "*Comunicazioni e relazioni interpersonali*", Dispensa per i corsisti del Master 2002-2003.
- Coda V. (1988): "*L'orientamento strategico dell'impresa*", UTET.
- Demattè C. (2002): "*L'impresa schiacciata fra la pressione dei mercati e la responsabilità sociale*" in *Economia & Management*, Etas.
- Drucker P.F. (1999): "*Le sfide di management del XXI secolo*", F. Angeli.
- Francescato D., Tomai M., Ghirelli G. (2002): "*Fondamenti di psicologia di comunità*", Carocci.
- Girard R. (1982): "*Il capro espiatorio*", Adelphi, Milano.
- Goffman E. (1959): "*La vita quotidiana come rappresentazione*", Il Mulino, Bologna.
- Goleman D. (1995): "*L'intelligenza emotiva*", RCS.
- Invernizzi E. (2000): "*La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*", Giuffrè.

---

<sup>36</sup> Una competenza che non può essere data per scontata, ma può essere ottenuta nelle diverse fasi della vita. E su questo si innestano le varie teorie - per alcuni inquietanti - dell'educazione come processo interminabile che accompagna l'individuo per tutta la vita.

- Karasek R. (1981): "Job socialization and job strain. The implications of two related psychosocial mechanisms for job design", in: *Working Life: A social science contribution to work reform* (Gardell B., Johansson G., eds.). London: Wiley.
- Karasek R. (1992): *Stress prevention through work reorganization: a summary of 19 international case studies. Conditions of Work Digest: Preventing Stress at Work*, International Labour Organization, 11:23-41.
- Luhmann N. (1990): "Sistemi Sociali: fondamenti di una teoria generale", Il Mulino.
- Maggl B. (1991): "Lavoro organizzato e salute", Tirrenia Stampatori.
- Malizia P. (1998): "La costruzione sociale dell'organizzazione", Guerini studio.
- Maturana H., Varela F. (1985): "Autopoiesi e cognizione: la realizzazione del vivente", Marsilio.
- Nardone G. (2000): "La terapia dell'azienda malata problem solving strategico per organizzazioni", Ponte alle Grazie.
- Normann R. (2001): "Ridisegnare l'impresa: quando la mappa cambia il paesaggio", ETAS.
- Parolini C. (1996): "Rete del valore e strategie aziendali", EGEA SDA Bocconi.
- Pert C. (2000): "Molecole di emozioni", Corbaccio editore.
- Piazza G. (1999): "Il Principe di Casador", Quattroventi.
- Porter M. (1985): "Il vantaggio competitivo", Edizioni Comunità.
- Salvemini S. (1993): "Organizzazione aziendale e multidisciplinarietà: il contributo dell'epistemologia della complessità", tratto da: "Scritti in onore di Carlo Masini", Egea SDA Bocconi.
- Sennet R. (1999): "L'uomo flessibile", Feltrinelli.
- Solberg E.E. (1995): "Meditation: a modulator of the immune response to physical stress? A brief report", Br. J. Sports Med.
- Spaltro E., De Vito P., Piscicelli V. (1990): "Psicologia per le organizzazioni: teoria e pratica del comportamento organizzativo", NIS.
- Vaccani R. (2002): "La gestione dei conflitti come competenza manageriale", Focus "Mobbing" in *Economia & Management*, Etas.
- Vaccani R. (2002): "La Peppa Tencia: un archetipo di antropologia industriale", in *Economia & Management*, settembre 2002, Etas.
- Vaccani R., Bizzarri M., Bombelli M.C. (2002): "Sopravvivere allo stress della società industriale", Focus "Stress" in *Economia & Management*, luglio/agosto 2002, Etas.
- Vicari S. (1989): "Nuove dimensioni della concorrenza: strategie nei mercati senza confini", EGEA SDA Bocconi.
- Watzlawick P. (1971): "La pragmatica della comunicazione", Astrolabio.
- Woollams S., Brown M. (1985): "Analisi transazionale", Cittadella editrice.

## **BENESSERE PER BEN LAVORARE: APPLICAZIONI INNOVATIVE DELLA “VISION 2000” PER AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE**

di Isabella Venturi<sup>37</sup>

### **Premessa: benessere per ben lavorare**

Con il mio lavoro di consulenza e formazione, mi occupo anche di prevenzione del disagio sul lavoro, premessa indispensabile per il benessere per ben lavorare. Infatti, ritengo che se nelle Organizzazioni ci fosse una maggior attenzione alle relazioni interpersonali, molti problemi di salute psico-fisica sarebbero evitati.

Inizierò fornendo una cornice per contestualizzare il mio intervento, per dare una collocazione a quanto dirò nell'ambito delle possibilità di miglioramento del benessere nelle Organizzazioni. Poi farò un veloce accenno per un inquadramento legislativo e normativo di supporto a interventi volti in particolare al benessere relazionale ed organizzativo e dopo tutte queste premesse... Sarò felice di poter raccontare - forzatamente per grandi linee - un intervento svolto in un'Amministrazione pubblica (P.A.) ed *i risultati raggiunti* in merito al miglioramento del benessere relazionale e dell'efficienza organizzativa: risultati raggiunti. *Raggianti o raggiunti?* Ma sì, diciamolo: *raggianti risultati raggiunti*.

### **Benessere per ben lavorare: una metafora per iniziare**

Se pensiamo ad una qualsivoglia organizzazione, possiamo apprezzarne più sfaccettature, riconducibili -per usare una metafora sull'Organizzazione complessa del sociologo Ferderico Butera - alle sei facce di un cubo, che sono tra loro interconnesse per dare stabilità al solido, ma anche tra loro distinte, come le facce di un dado.

Se ad ogni faccia attribuiamo una “area” d'interesse, possiamo così distinguere:

*L'area ambiente:* dove fisicamente si trova l'Organizzazione, i suoi spazi, l'arredo, la sala riunioni, gli spazi per l'attesa dei propri clienti/utenti... ancora la presenza o meno di cartellonistica, bacheche... Insomma, quanto attesta fisicamente l'esistenza di una Organizzazione. Anche in questa “fisicità” l'Organizzazione parla di sé, delle proprie scelte (a volte non scelte) architettoniche, ergonomiche, estetiche, dell'attenzione più o meno elevata rivolta al benessere dei propri dipendenti, dei propri utenti... A questo proposito mi fa piacere evidenziare che ultimamente diversi uffici postali hanno finalmente predisposto posti a sedere per i propri clienti. Lo fanno anche alcune librerie. Mi si dice che alcune hanno allestito anche uno spazio bar. Che bel leggere in libreria. Ma lo ha fatto anche la macelleria del paese dove abito. Non il bar, ma un divanetto sì. È bello notare queste cose. Farle notare. Dare valore ai gesti altrui. Io al macellaio gliel'ho detto “come si sta comodi qua”. E credo gli abbia fatto piacere. Anzi: lo so.

---

<sup>37</sup> Formatrice area risorse umane e counselor relazionale; esperta in metodologie autobiografiche. Progetta e conduce percorsi formativi per gruppi di adulti; specializzata in gestione, potenziamento e orientamento risorse umane, si occupa di consulenza e formazione per migliorare le relazioni interpersonali e il benessere nel lavoro.

*L'area tecnica:* tutti i supporti tecnicamente necessari per operare, erogare servizi e/o prodotti. Pensiamo ad una fabbrica, oppure a un dentista: arredato l'ambiente ha necessità di molte attrezzature, di continui aggiornamenti tecnologici ... Anche un formatore benché in misura ridotta ha necessità tecniche: che farei oggi senza un PC, un cellulare...? In quest'area sono comprese quindi tutte le attrezzature, i macchinari, le componenti elettroniche, ecc. utili per l'erogazione di un servizio/prodotto.

*L'area economica:* ogni organizzazione ha un bilancio, con tanto di voci di entrate e uscite. Questa è l'area che da sempre ha raccolto il massimo interesse da parte degli imprenditori privati, ed è diventata un'area di certa importanza anche per le P.A. oggi più che mai attente anche ai capitoli di spesa, all'erogazione di servizi almeno in parte dietro pagamento di ticket.

*L'area dell'immagine:* è quella che dice all'esterno "chi siamo" e che allo stesso tempo contribuisce a definire l'identità di un'impresa e a sostenere il senso di appartenenza delle proprie componenti interne. L'immagine è stata sempre curata con grande attenzione da parte delle aziende private con azioni di marketing a volte di certo rilievo artistico. Oggi l'immagine dell'Organizzazione è ritenuta di maggior interesse anche per le Pubbliche amministrazioni per contribuire ad informare i cittadini sui servizi erogati oltre che per dare idea di maggior efficienza, trasparenza e professionalità.

*L'area organizzativa:* è il modo in cui un'organizzazione si dà forma: gerarchie, settori, progetti, orari... Enfaticizzata fin dagli esordi dell'industrializzazione, quando si riteneva che le persone alla diretta dipendenza di pochi dirigenti potessero lavorare come macchine: per i più il lavoro era definito fin nei più piccoli dettagli con mansioni semplificate, tempi precisi... Il termine "catena di montaggio", come pure "ente burocratico" ne sono le espressioni più classiche. Negli ultimi anni - forse trenta, ma per alcune organizzazioni il passaggio è più recente, per altre sarà futuro - si è passati dal concetto di Organizzazione rigidamente definita a quello di Organizzazione flessibile, a matrice, ... E altro e oltre... Disegni a rettangoli, cerchi e stelle riempiono fogli di organigrammi e mansionari delle aziende più moderne. Amen.

*L'area relazionale:* Questa è l'area del cuore, dei desideri, dei valori, delle percezioni, delle motivazioni, dei timori di ognuno, ... c'è sempre stata e sempre ci sarà, anche se fino ai tempi più recenti questa area è stata per lo più sottovalutata in quanto meramente soggettiva e apparentemente meno pregnante delle altre sopra richiamate. Infatti, ingegneristicamente parlando non è immediatamente quantificabile, codificabile, standardizzabile. L'area relazionale è quella che più di ogni altra contribuisce a definire "il clima", "l'aria che si respira". Permea ogni fase formale ed informale della vita delle organizzazioni favorendo o meno atteggiamenti collaborativi e responsabili tra i lavoratori di ogni ordine e grado. Ecco perché occuparsi dell'area relazionale significa quindi occuparsi di prevenzione del malessere soggettivo ed organizzativo, significa prevenire espressioni di disagio quale ad esempio il mobbing, ma anche altri malesseri che trovano spesso nella somatizzazione (cefalee, ulcere, stress in genere...) l'espressione più evidente.

Quella relazionale è anche l'area che più di ogni altra magicamente e magnificamente fa pensare al vero benessere. Infatti, c'è benessere sul lavoro quando ciascuno può dire "sto bene qui: mi trovo a mio agio, sono apprezzata/o per quello che faccio e che sono. Imparo e cresco". E questi sono i presupposti per "un buon lavorare".

È chiaro che le aree citate sono tra loro interconnesse, e che prendersi cura particolarmente di una o trascurarne alcune significa penalizzare l'organizzazione nel suo insieme. Non servono gran-

di studi per capire che in assenza di ambienti confortevoli e di investimenti adeguati, l'immagine dell'organizzazione non può essere positiva. Allo stesso tempo è pur vero che senza obiettivi dichiarati e condivisi tra i lavoratori, in mancanza di profili professionali e compiti di ruolo chiari, quanti operano in un'organizzazione vivono in stato di incertezza e senso di impotenza con evidenti ripercussioni anche sulle relazioni, il tutto con ricadute lesive per la produzione quando non per la stessa sopravvivenza dell'Organizzazione. Ed è altrettanto vero che una scarsa attenzione relazionale fa sottostimare segnali comunicativi e silenzi pregnanti, sottovalutare conflitti latenti e favorisce l'instaurarsi di climi giudicanti e poco collaborativi non favorevoli per l'espressione dell'intelligenza e della creatività delle persone, elementi questi estremamente utili per lo sviluppo delle altre cinque aree cui accennavo sopra.

Con il supporto della metafora del cubo di Butera vorrei dunque sottolineare come sia essenziale guardare le organizzazioni da tutte e sei queste angolazioni, e quindi sia giunta l'ora di dare maggiore dignità anche all'area relazionale, di studiarne con maggior attenzione dinamiche e significati per intervenire anche su questo versante sinergicamente con gli altri in modo consapevole e attento, al fine di sviluppare al meglio il benessere relazionale, che è per sua natura profondamente umano e quindi intimamente connesso con quello organizzativo, che dell'organizzazione degli umani si occupa.

## **Legislazione e norme di certificazione di qualità ISO 9001 a supporto del benessere sul lavoro**

### ***Legislazione a supporto del benessere sul lavoro***

A sostegno di una maggior sensibilità verso gli aspetti relazionali si sono espresse le più attuali normative a proposito del rispetto della persona sul lavoro come diffusamente riportato nel contributo del precedente relatore, dott. Mariano De Vincenzo. Già nei codici di procedura civile e penale si fa riferimento all'integrità fisica e morale dei dipendenti: il dott. Giuseppe Petrioli illustrerà con maggiori dettagli la legislazione in materia nel suo contributo "Le linee guida regionali sul problema del mobbing".

In particolare tra le tante disposizioni, mi preme qui riprendere la direttiva del Consiglio dei Ministri, dipartimento funzione pubblica "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Amministrazioni pubbliche" del 24 marzo 2004 e l'interessante manuale "benessere organizzativo per migliorare la qualità del lavoro nelle Amministrazioni pubbliche" sempre a cura del consiglio dei ministri dipartimento funzione pubblica, che offre spunti di riflessione e chiari indirizzi metodologici per politiche di sviluppo del personale. In particolare tale direttiva rileva la correlazione tra benessere delle persone sul posto di lavoro ed efficienza dei servizi e ricorda che - oltre a spazi e tecnologie adeguate- per lo sviluppo e l'efficienza delle Amministrazioni è di fondamentale importanza:

- un clima organizzativo che stimoli creatività ed apprendimento;
- favorire scambi, trasparenza e visibilità dei risultati;

- dare attenzione alle persone e allo sviluppo professionale;
- migliorare il sistema sociale interno, le relazioni interpersonali, la cultura organizzativa;
- la diffusione della “cultura della partecipazione”.

Questi obiettivi che le P.A. dovrebbero porsi non sono naturalmente acquisibili in un giorno, e richiedono scelte politiche ed investimenti sulla motivazione e l'intelligenza delle persone non indifferenti.

### **Norme di certificazione di qualità ISO 9001 a supporto del benessere sul lavoro**

Le più recenti norme per la certificazione per la qualità ISO 9001, dette “Vision 2000” possono rappresentare uno strumento per incidere sulla Qualità della comunicazione interna, sullo sviluppo delle competenze relazionali oltre che sulla razionalizzazione dell'organizzazione interna, elementi tutti essenziali per sviluppare benessere sul lavoro.

Le norme precedenti a questa ultima revisione, erano “ingegneristiche”: codificate ed estremamente rigide nell'applicazione. In pratica il sistema di gestione per la qualità si basava essenzialmente sulla definizione ed applicazione di procedure molto prescrittive, ossia sulla standardizzazione e la riproducibilità del lavoro. È evidente che simili postulati potevano ingenerare fissità organizzativa, mancanza di autonomia e spersonalizzazione del lavoro, con evidenti ricadute negative sul clima organizzativo e sul benessere delle persone.

La maggioranza delle procedure era obbligatoria e in gran parte standardizzata, e il rischio - avallato da plurime esperienze che coprono ormai oltre i dieci anni- era un appesantimento burocratico, molta carta e ...insoddisfazioni a non finire. Da qui la diffidenza da parte di molti consulenti che si occupano di gestione e potenziamento delle risorse umane a volersi accostare a simili procedure.

La nuova norma “Vision 2000”, ha snellito molto l'approccio alla definizione delle procedure. Attualmente ogni organizzazione ha ampie possibilità di scelta in merito alle procedure che vuole sviluppare, e chiede di essere certificata realmente in base alle proprie esigenze: un approccio più ricco, ma anche più impegnativo per le imprese.

Con le nuove norme ISO 2001 è enfatizzato il concetto di flessibilità e complessità; è introdotto il motto “vedere il mondo per processi”: l'organizzazione è ora vista come sistema. Molta enfasi viene poi posta sul valore delle risorse umane, la partecipazione, lo sviluppo delle persone anche attraverso la comunicazione e la formazione.

Concetti chiave sono:

- la condivisione degli obiettivi tra tutto il personale dell'Ente;
- la collaborazione e la partecipazione a tutti i livelli;
- la trasparenza nella modalità di erogazione del servizio (ruoli e compiti di ruolo);
- la definizione chiara delle responsabilità, della tempistica e dei criteri di priorità;
- gli obiettivi della certificazione sono la trasparenza delle fasi di lavoro, la pianificazione, il controllo, la misurazione per il miglioramento continuo dell'organizzazione e della soddisfazione

dei clienti (per clienti si intendono anche quelli interni, quali ad esempio altri servizi o settori della medesima organizzazione).

Appare chiaro come la recente legislazione in materia di tutela del lavoro e le norme per la certificazione di qualità vedano nelle persone e quindi nel benessere relazionale ed organizzativo il fulcro centrale per lo sviluppo dell'organizzazione. Il benessere relazionale acquisisce così dignità di materia nei corsi professionali e di aggiornamento del personale, e sempre più sovente si avviano corsi di formazione su tali tematiche per personale delle P.A.

Nell'ambito della formazione relazionale che conduco, spesso i partecipanti mi chiedono di aiutarli "a tirar fuori le cose". Quasi a dire che certe Organizzazioni sono bloccate in schemi rigidi di "non parola", di dati per scontato, di segnali inflessibili ... in un equilibrio disfunzionale al benessere delle persone prima ancora che all'efficienza ed efficacia del lavoro.

Farò un paio di esempi per farvi vedere meglio il discorso:

Il collaboratore che affigge nel suo ufficio un estratto di un giornale con scritto ben in vista "Il capo mi umiliava, gli ho sparato" (fatto realmente accaduto a fine dicembre 2004); oppure alcune modifiche improprie alla cartellonistica (l'ultimo che ho visto in un ambulatorio presso un ospedale: "Vietato *non* fumare e *cicalare a vanvera*" (le parole in corsivo erano state aggiunte a penna) e a nessuno degli operatori della struttura - medici, infermieri, inservienti ... - viene in mente di sostituire un cartello così "umiliato"... Sotto un velo scherzoso si nascondono questi e molti altri sono segnali disagio, di difficoltà relazionali, di senso di impotenza. Non sono forse i cinici con la loro ironia a farci sorridere di ogni male? ...E gli accidiosi, a compiacersi di "disfare senza fare"? "*L'accidia corrisponde all'incapacità di prendere sul serio le cose*" (Natoli, 1997).

"Non sopporto il tono del suo sguardo..." non è solo una battuta: racconta di sentimenti, di climi relazionali densi di "non detti" che pian piano nei percorsi formativi emergono dai racconti dei partecipanti alle sessioni di gruppo, durante i colloqui e gli scritti individuali.

Fatte queste premesse, illustrerò un esempio di amministrazione pubblica dove la formazione relazionale è stata elemento di accompagnamento, stimolo e sostegno della partecipazione di tutti i collaboratori di ogni ordine e grado nell'ambito del percorso per la certificazione di qualità. La conduzione di tale attività mi ha consentito di frequentare quest'amministrazione per più di un anno, permettendomi di sviluppare veri e propri *progetti di ricerca-intervento* finalizzati alla definizione di modalità relazionali ed organizzative più rispondenti alle esigenze di benessere dei singoli e al contempo di efficacia dell'organizzazione nel suo complesso.

## **Provincia di Arezzo: un esempio di certificazione qualità ISO 9001 all'insegna del benessere relazionale**

### **Sensibilità dei dirigenti: il coraggio di "andar per conflitti"**

Il primo passo è stato sensibilizzare i dirigenti in merito al senso di fare un percorso relazionale di affiancamento alla fase prettamente procedurale tipica della ISO 9001 per ottenere una certificazione veramente partecipata. La condivisione di obiettivi, l'ascolto, la motivazione dei dipendenti

verso il progetto qualità implica "l'andar per conflitti", ovvero accettare di riprendere in carico disaspetti e discordie relazionali al fine di "ripartire" con un progetto possibile. Non è cosa semplice. Ma è un fatto entusiasmante. Quando senti persone - anche con responsabilità di un certo livello - che ti dicono: "No, con quello là non c'è più niente da fare" oppure "Lei qui dentro ne vedrà delle belle..." o ancora: "qui c'è chi fa il furbo e se ne accorgerà...", significa che non c'è procedura adatta se prima non si cerca di capire e riparare un clima relazionale connotato da senso di sfiducia e impotenza.

Nel caso della Provincia di Arezzo il primo passo è stato organizzare un modulo formativo sulle relazioni intrapersonali per i dirigenti, che abituati "al fare", all'approccio tecnico ai problemi (bilanci, misure, leggi, delibere, ...) sperimentassero in prima persona che cosa accade "pensando altrimenti", quali considerazioni, quali nuovi punti di vista si possono definire partendo da riflessioni sui comportamenti, sugli atteggiamenti, sui pregiudizi... In seguito a questa esperienza, valutata positivamente sia per il clima che è andato delineandosi durante il percorso, sia per le nuove idee emerse anche relativamente all'organizzazione del lavoro, oltre ad avviare un corso analogo per i quadri provinciali, la scelta dell'amministrazione è stata quella di procedere alla certificazione di qualità ISO 9001 per i diversi servizi provinciali ponendo particolare attenzione alle relazioni, alla motivazione dei collaboratori, alla definizione di gruppi autenticamente partecipati... affiancando quindi alla consulenza prettamente tecnico-ingegneristica per la definizione delle procedure tipica della certificazione di qualità, quella relazionale, più attenta alla soggettività, ai vissuti, alle insoddisfazioni e ai desideri... Il Servizio Viabilità è stato il primo della Amministrazione provinciale di Arezzo a conseguire la certificazione secondo questa modalità; altri servizi stanno attualmente certificandosi secondo questa medesima ottica.

### **Il Servizio Viabilità: compiti, cultura e complessità**

Il servizio viabilità si occupa del mantenimento dell'efficienza delle strade provinciali (circa 1400 Km): segnaletica, manutenzione del manto stradale, concessioni a privati cittadini e/o altri Enti, sorveglianza, segnalazioni di lavori in corso... Il servizio svolge il lavoro di cui ha responsabilità in parte direttamente con personale e attrezzature proprie, in parte attribuendo in appalto lavori di una certa entità. I collaboratori - circa un centinaio in tutto - hanno sede sia presso il servizio viabilità in Arezzo, sia sul territorio aretino. Per molte fasi delle diverse attività operano ingegneri, geometri, cantonieri, per altre è coinvolto personale con preparazione di tipo amministrativo e legale. La presenza di più culture disciplinari se a prima vista può apparire rassicurante per il buon andamento del servizio, di fatto crea maggiori complessità di linguaggi e di approccio ai problemi, elementi questi che possono favorire appartenenze e arroccamenti conflittuali tra i componenti dell'organizzazione. In questo come in altri servizi vale davvero la pena comprendere per tempo il rischio di tale complessità, e comunque prima della definizione delle procedure per la certificazione di qualità ISO 9001. In mancanza di una preventiva messa in evidenza e relativa definizione condivisa di compiti e responsabilità di ogni Ufficio e/o unità di lavoro, il pericolo è di definire procedure "combattute" ricche di ambiguità interpretative non negoziate. Se è vero - come è vero - che senza palesare i conflitti "si fa prima", procedure non negoziate a dovere dimostrano poi nell'applicazione giornaliera la propria debolezza e la scarsa utilità pratica.

Ora mi limiterò a riassumere le fasi salienti della certificazione qualità del servizio viabilità della Provincia di Arezzo, considerando comunque questa esperienza esemplificativa di altre già svolte o in via di attuazione secondo modalità analoghe per questa e per altre Amministrazioni pubbliche.

### **Le fasi di un progetto partecipato**

Le fasi essenziali della certificazione sono state:

1. Sensibilizzazione degli operatori
2. Riflessioni sui diversi stili relazionali
3. Definizione di sistemi relazionali collaborativi
4. Analisi delle cause della "non qualità" con approccio partecipato
5. Revisione dei processi in modo condiviso
6. Modello organizzativo per responsabilità concordate
7. Definizione di procedure
8. Applicazione di procedure
9. Verifiche
10. Miglioramento continuo.

Senza entrare nel dettaglio di ogni singola voce, vorrei qui evidenziare come l'importanza di una maggior attenzione relazionale sia stata posta all'inizio del progetto di certificazione per la qualità in modo propedeutico alle riunioni per la definizione delle procedure vere e proprie al fine di avviare atteggiamenti mentali e comportamenti relazionali più consoni al miglioramento del lavoro.

Durante tutto il progetto per l'ottenimento della certificazione - un anno circa - ho operato in stretta collaborazione con consulenze più tecniche per quanto attiene alla stesura delle procedure vere e proprie secondo le caratteristiche richieste dalle norme ISO 9001. In particolare ho condotto diverse riunioni e colloqui per lo più con dirigenti e quadri del Servizio in merito a situazioni di maggior conflitto e difficoltà relazionali oltre che organizzative che non avrebbero permesso la definizione di procedure condivise dalle parti interessate alla loro applicazione. Tali incontri erano finalizzati al riconoscimento della propria parzialità come osservatori e alla necessità di rinegoziare - prima di tutto dentro di sé - atteggiamenti, schemi di pensiero...

Sono così state pensate, definite e scritte procedure originali, nel senso che sono scaturite dalla paziente rimessa in discussione di abitudini acquisite nei propri pensieri prima che nelle azioni di ognuno. A seguito di un percorso iniziale sul versante relazionale è stato poi possibile sviluppare un vero e proprio progetto di *formazione - ricerca - intervento* coinvolgente per i destinatari della stessa iniziativa. Infatti, tutti i collaboratori del Servizio hanno di volta in volta evidenziato - ciascuno secondo il proprio ruolo e per le specifiche competenze - i punti critici del vissuto lavorativo per poi ricercare, proporre concordare e infine pianificare le necessarie integrazioni e modifiche al modo di operare. Il percorso è stato fatto secondo la logica dei piccoli passi, ovvero per limitati aggiustamenti successivi, evitando stravolgimenti organizzativi e in ogni caso sempre nel rispetto e nel rafforzamento delle gerarchie già esistenti, rendendo più chiaro il famoso "*Chi fa cosa*".

Quanto detto ha implicato per ogni persona coinvolta nel progetto un certo lavoro su di sé, sul sistema relazionale e sull'organizzazione del lavoro così che ciascuno per i propri ambiti di responsabilità ha fattivamente contribuito alla definizione di "procedure intelligenti" e quindi all'approdo ad una certificazione di fatto utile per l'Organizzazione nel suo complesso.

I punti di forza del progetto per la certificazione del Servizio Viabilità della provincia di Arezzo risiedono nell'aver lavorato a più livelli: relazionale, organizzativo e tecnico-procedurale. Questo significa anche aver attivato una rivisitazione della cultura oltre che dei valori dell'organizzazione. In particolare sono stati trasmessi valori relazionali ed organizzativi innovativi per le P.A., ed in particolare:

- responsabilità ed impegno diffusi;
- cooperazione interfunzionale;
- trasparenza organizzativa;
- orientamento all'apprendimento continuo;
- orientamento ai risultati;
- orientamento alla risoluzione dei problemi.

Di questi punti, i primi quattro riprendono quanto evidenziato in altra parte della mia relazione a proposito della precitata circolare del 24 marzo 2004 sul benessere organizzativo, mentre gli ultimi due ben sintetizzano i valori essenziali della certificazione per la qualità. Questa è un'ulteriore conferma che le più recenti direttive sul benessere organizzativo ben si integrano con un'interpretazione "umanistica" delle norme per la certificazione di qualità.

### **I risultati raggiunti**

In un anno di lavoro sono state prodotte 19 procedure che sono considerate dalla maggior parte dei collaboratori del servizio viabilità un utile supporto allo svolgimento del proprio lavoro. Non entro nel merito delle innegabili soluzioni innovative tecnico-metodologiche proposte dagli stessi collaboratori ed oggi attuate nei diversi uffici: non è questa la sede né avrei ora il tempo per farlo con la dovuta cura.

Qui mi limito ad evidenziare - attraverso la presentazione dei risultati di un questionario somministrato al personale del servizio - il gradimento e il significato che è sortito da questa modalità di certificazione tra il personale coinvolto.

In tab. I "Risultati del sondaggio sul sistema qualità, 21 aprile 2004", sono riassunte le risposte date a fine progetto qualità in occasione di un incontro che ratificava la certificazione ISO 9001 del Servizio Viabilità. Il questionario è stato distribuito e a tutti i collaboratori ai quali è stato chiesto di compilarlo al momento e di riconsegnarlo in forma anonima. Per ogni domanda si poteva dare un punteggio da uno (insoddisfatto) a sei (molto soddisfatto). Nello schema della tab. I per semplicità grafica ho riassunto le risposte in tre colonne, ma in ogni caso anche accorpate permettono di apprezzare il senso e la condivisione del progetto da parte di tutte le sue componenti. Il fatto che il questionario fosse anonimo avvalorava i risultati ottenuti.

**Tabella I** - Risultati del sondaggio sul sistema qualità, 21 aprile 2004

Domande	Insoddisfatto punt. da 1 a 2	Moderat. soddisfatto punt. da 3 a 4	Molto soddisfatto punt. da 5 a 6	Totale risposte
a. Mi sto personalmente impegnando per raggiungere l'obiettivo del progetto	8	12	76	96
b. Il Progetto Qualità ha inciso positivamente sul mio lavoro	19	30	47	96
c. Conosco ed applico le procedure che riguardano il mio lavoro	10	13	72	95
d. Penso che le procedure possano contribuire a raggiungere l'obiettivo del progetto qualità	14	23	58	95
e. Il sistema qualità è servito per:				
e1. Migliorare il flusso di informazioni interne	17	27	50	94
e2. Migliorare la collaborazione interna	24	23	49	96
e3. Definire meglio i compiti di ruolo e le responsabilità	14	21	60	95
e4. Migliorare i servizi erogati	18	24	54	96

Per concludere, mi pare opportuno sottolineare che il presupposto dell'impostazione di un lavoro quale quello sopra esposto è il credere fermamente che:

- le persone possono sviluppare migliori forme di pensiero e di azione se messe nella condizione di farlo;
- il benessere delle persone porta al benessere organizzativo;
- le strade per migliorare l'organizzazione non possono venire che da quanti ci lavorano;
- il compito del consulente è incoraggiare, offrire elementi di riflessione, di contenere ...

Ora concludo questo mio intervento dicendo che sono felice oltre che convinta di poter dire che oggi in questi presupposti ci credo più che mai, e che l'esperienza - a volerla leggere - insegna. Ma veramente. Grazie.

## **Bibliografia**

- Bellamio D., *Formazione e Lavoro*, in "Rivista Adulità" (rivista semestrale n. 16, ottobre 2002).
- Bellotto M., *Valori e lavoro*, Franco Angeli, 1997.
- Bruscazioni M., Gheno G., *Il gusto del potere*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- Bruscazioni M., *La gestione dei processi nella formazione degli adulti*, Franco Angeli, Milano 1991.
- Costantini M., Lafratta P., Bettelli G., *La qualità come strumento di management innovativo*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Denny R., *Motivazione: l'arma vincente*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- Demetrio D., Fabbri D., Gherardi S., *Apprendere nelle Organizzazioni*, La nuova Italia Scientifica, Roma 1994.
- Galgano A., *La qualità totale*, Il sole 24 ore libri, 1990.
- Gordon T., *Leader efficaci*, La Meridiana, Molfetta, 1997.
- Mazzara B., *Stereotipi e pregiudizi*, Il Mulino, 1997.
- Natoli S., *Dizionario dei vizi e delle virtù*, Feltrinelli, 1997.
- Negro G., *Organizzare la qualità nei servizi*, Il sole 24 ore libri, 1992.
- Piccardo C., *Empowerment, strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Raffaello, Cortina Editore, 1995.
- Schein E., *Lezioni di consulenza*, Raffaello Cortina Editore, 1992.

## **Infografia**

- [www.funzionepubblica.it](http://www.funzionepubblica.it)
- Sezione "Vision 2000" all'interno del sito UNI ([www.uni.com/vision2000](http://www.uni.com/vision2000)).

## IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL COMUNE DI FIRENZE

di Adolfo Guadagni<sup>38</sup>

Ringrazio gli organizzatori della giornata di Studio per avermi dato la possibilità di puntualizzare alcune considerazioni sul problema del benessere organizzativo, partendo da quella che è l'esperienza del Comune di Firenze.

Il mio intervento consisterà in alcune considerazioni e riflessioni, magari anche “provocazioni concettuali”, che possano servire da spunto per il dibattito e per eventuali interventi anche da parte degli altri partecipanti.

Svolgendo il ruolo di Direttore dell'Organizzazione corre l'obbligo di specificare che obiettivo primario delle funzioni assegnate è quello di operare ed effettuare, ovviamente in stretto collegamento con altri interlocutori istituzionali, scelte e opzioni che hanno come obiettivo prioritario quello di contribuire a garantire il miglior esplicarsi dei servizi alla città ed agli utenti.

Cercherò, quindi, di analizzare il tema oggetto della giornata di studio da questo punto di vista.

Le condizioni che possono determinare il grado di benessere organizzativo di una struttura, di qualunque dimensioni essa sia, dipendono da fattori interni e quindi dalle scelte sulle varie azioni positive da assumere ma dipendono anche da fattori esterni.

Su questa seconda tipologia di fattori vorrei accennarne due:

- il primo è costituito dal dato di fatto che, dopo l'impetuoso sviluppo dei servizi avvenuto negli ultimi anni, specialmente di quelli rivolti alle persone, ci troviamo oggi in una situazione in cui obiettivo prioritario è spesso quello di mantenere il livello quantitativo dei servizi. In alcuni casi questo si scontra addirittura con l'aumento dei bisogni dovuti al modificarsi della struttura sociale della città (aumento dell'età della popolazione anziana, del numero dei cittadini stranieri, l'apparire di nuove povertà). Questo contribuisce al verificarsi in alcune strutture di fenomeni di stress, di burn-out che si manifestano con più frequenza rispetto ad alcuni anni prima;
- il secondo fattore esterno di rischio, più difficile da contrastare, è costituito dall'attuale indebolimento ed alla oggettiva messa in discussione del sistema generale dei livelli di contrattazione in essere. Non posso non rilevare, in questa sede, che tale dato oggettivamente inconfutabile, è motivo di ostacolo concreto all'affermarsi di una cultura diversa del lavoro.

Questo indebolimento del sistema contrattuale non provoca solo scontento per l'ovvia ricaduta che riporta in termini economici e salariali per i lavoratori, ma è dannoso perché rischia di privare gli attori dello scenario, quindi gli enti e i lavoratori attraverso le loro legittime rappresentanze, di una parte fondamentale che caratterizza le costruzioni contrattuali e cioè di quella parte normativa che regola gli istituti legati all'organizzazione del lavoro, allo sviluppo professionale nonché ad altri aspetti fra cui quelli relativi alle tutele intese in senso generale.

---

<sup>38</sup> Direttore della Direzione Organizzazione del Comune di Firenze.

I due fattori di rischio di natura esterna, succintamente indicati, devono essere assunti con consapevolezza per valutare gli obiettivi che sono raggiungibili e, quindi, sarei frainteso se fossero percepiti come alibi per giustificare il disinteresse verso il tema oggetto di studio, né tanto meno per giustificare la volontà di chiudersi nelle vecchie metodologie gestionali ed organizzative.

Al contrario, essi sono posti per mettere ancor più in evidenza la necessità di avviare attività di innovazione nella gestione delle risorse umane, nelle soluzioni organizzative, nell'introduzione di nuove tecnologie ecc.: insomma, nella necessità di introdurre elementi ed azioni positive caratterizzate da creatività e apertura al cambiamento.

Nella bozza di programma inviatici dagli organizzatori veniva citata la Direttiva del 2004 del Ministro della Funzione Pubblica che rappresenta, a mio avviso, un documento di notevole interesse e valore. La suddetta Direttiva esprime con chiarezza il concetto che per benessere organizzativo si intende la messa in atto di molteplici azioni su altrettanti aspetti fondamentali, nel contesto della gestione delle risorse umane e dell'organizzazione dell'Ente, intendendo quest'ultimo aspetto in senso generale e inglobante, quindi, sia l'organizzazione del lavoro che la struttura organizzativa, piuttosto che le condizioni ambientali e di prevenzione e sicurezza del lavoro, di sviluppo delle pari opportunità ecc.

Quindi, affrontare il benessere organizzativo significa progettare attività e percorsi di cambiamento che, pur differenziandosi nel contenuto, abbiano un comune denominatore rappresentato dal fatto che garantire il miglior livello di benessere organizzativo possibile nelle condizioni date significa garantire condizioni professionali, fisiche e psicologiche sempre migliori per i lavoratori e che questo fatto costituisce una fra le condizioni principali per ottenere la qualità dei servizi erogati.

Ho la profonda convinzione che vi siano la possibilità e la necessità di creare una stretta connessione fra concetti che spesso, al contrario, sono posti come antitetici: produttività, qualità, soddisfazione nel lavoro, clima lavorativo positivo ecc.

Presentare in questa occasione l'esperienza del Comune di Firenze vuole avere per me anche il significato di rappresentare lo scenario che, con le ovvie differenziazioni fra ente ed ente, in relazione alle dimensioni ed alle caratteristiche socio economiche e culturali, può dare la rappresentazione dello stato dell'arte all'interno delle Pubbliche Amministrazioni e degli Enti Locali in particolare.

Il quadro presente sino a metà degli anni novanta, nel Comune di Firenze, vedeva la gestione delle risorse umane sostanzialmente confinata nelle procedure relative all'amministrazione della parte economica e giuridica del personale e a quelle di selezione del personale impersonati dai tradizionali uffici concorsi. Gli interventi in materia di organizzazione e lo sviluppo delle relazioni sindacali erano ancora agli inizi. La Formazione era confinata in qualche partecipazione a seminari o convegni, la problematica della prevenzione e protezione era sottovalutata anche, e a torto, in ragione della tipologia dell'Ente. Potrei continuare ancora ma voglio solo sottolineare che è utile introdurre il fatto che questa è la situazione in cui molti, se non la quasi totalità degli enti locali e delle Pubbliche Amministrazioni, si trovava sei, sette anni fa.

Nell'arco di questi pochi anni che ci separano da quel periodo, possiamo sintetizzare questo primo quadro di obiettivi raggiunti:

- lo sviluppo e il consolidamento di una struttura dedicata alla formazione e aggiornamento professionale dei dipendenti che nel corso di questi anni ha prodotto un'attività che ha visto

il coinvolgimento in uno o più corsi della quasi totalità dei dipendenti, e parliamo di un ente con più di cinquemila dipendenti. Il dato relativo agli ultimi due anni dice che i partecipanti ai corsi sono stati circa 5.800; che le iniziative realizzate sono state circa 130; i gruppi classe più di 380; le ore erogate poco meno di 120 mila. Attualmente l'ufficio preposto è coinvolto nell'attività per la certificazione di qualità;

- la strutturazione del sistema per l'applicazione del decreto legislativo 626/94, in materia di Prevenzione e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro, che pur nelle contraddizioni note e conosciute agli addetti ai lavori, ha visto produrre una crescita significativa ancora insufficiente della cultura della sicurezza e della prevenzione: voglio citare in primo luogo la predisposizione di un piano pluriennale per la messa a norma degli edifici; il coinvolgimento nei vari ruoli previsti dalla legge di centinaia di dipendenti a partire dai datori di lavoro, per passare ai Rappresentanti per la Sicurezza sino ai vari referenti per il pronto soccorso, estintori, antincendio ecc; la costituzione di un Osservatorio sulla Sicurezza inteso come strumento di supporto e di monitoraggio sullo stato di attuazione degli adempimenti principali previsti. Infine credo sia significativo il dato sul numero di dipendenti sottoposti a sorveglianza sanitaria:

1336 per videoterminale

143 per rumore

642 per lavoro notturno e stress

156 per movimentazione manuale carichi

143 per polvere e fumi motori a scoppio;

- la costituzione del Comitato per le Pari Opportunità e il varo nei relativi piani triennali di iniziative di tipo formativo e di altro genere che hanno investito centinaia di partecipanti. Abbiamo svolto corsi di particolare interesse sia dal punto di vista metodologico che qualitativo concentrati ad esempio sul tema dell'autostima. Siamo, inoltre riusciti a trovare un positivo equilibrio tra aspetti organizzativi e attività per le pari opportunità, anche con una positiva concertazione con le Organizzazioni Sindacali pervenendo alla stesura e approvazione del regolamento sulle molestie sessuali e sulle molestie di tipo psicologico e morale (mobbing). Abbiamo anche elaborato strumenti di comunicazione interna producendo pubblicazioni contenenti le norme e le procedure per l'ottenimento dei permessi, congedi e aspettative, pervenendo in tal modo, a partire dal CCNL del quadriennio 1998-2001, ad un sistema trasparente e condiviso di tutele, capace di dare certezze ed interpretazioni il meno possibile discrezionali;
- la definizione di un contratto decentrato che ha posto fra i suoi obiettivi principali quello della valorizzazione delle risorse professionali: quindi la regolamentazione di strumenti quali le progressioni di carriera all'interno dell'ente (sono alcune centinaia quelle già concretizzate), l'individuazione di molteplici livelli di centri di responsabilità (più di 800), il riconoscimento di situazioni particolari di disagio lavorativo;
- la messa in atto di un sistema di relazioni sindacali che ha visto l'Amministrazione porre al centro del suo intervento la valorizzazione del ruolo delle organizzazioni sindacali e dei suoi livelli di rappresentatività: in altre parole il suo impegno a garantire, attraverso forme di con-

fronto le più diffuse possibili, un clima partecipativo e non conflittuale all'interno dell'Ente. Il tutto, a mio modesto parere, senza incorrere nella confusione dei ruoli e, quindi, senza attivare meccanismi di cogestione;

- negli ultimi due anni, infine, particolare impegno è stato profuso per l'introduzione di metodologie di analisi e di sviluppo organizzativo tese a diffondere pratiche e comportamenti organizzativi mirati al miglioramento della gestione e realizzazione degli obiettivi (tecniche di Project Management), all'analisi dei processi e all'introduzione di un sistema di gestione delle risorse umane basato sulla valutazione delle competenze. Voglio spendere alcune parole su questo ultimo punto perché lo riteniamo fondamentale e al tempo stesso delicato: con tale approccio si vuole uscire dall'ambito di attività sempre ed esclusivamente mirata a insiemi di soggetti, appartenenti a strutture o a profili professionali, cercando di far emergere iniziative capaci di valorizzare le individualità. A mio parere questa è una scommessa, sulla quale siamo all'inizio del percorso e della cui delicatezza e difficoltà siamo pienamente coscienti. Occorrerà, quindi, prevedere metodologie condivise con gli interlocutori interni e sindacali nel promuovere attività che mettano al centro dell'interesse anche i singoli e sviluppare una cultura organizzativa per cui tale operare non è considerata pratica discriminatoria ma, al contrario, un elemento di ulteriore attenzione verso tutto il personale. Solo così pensiamo si possa riconoscere, a ciascuno secondo le funzioni che ricopre, un ruolo di protagonista nel proprio lavoro. Questo dovrà portarci a conseguire quell'obiettivo che io chiamo "riconoscimento e identificazione nel proprio ruolo e in quello dell'ente";
- in questi mesi stiamo inoltre elaborando un progetto mirato a costruire un sistema di comunicazione interna. La comunicazione interna è stata sempre sottovalutata; la circolazione delle informazioni, il trasferimento della conoscenza sui motivi, sulle metodologie alla base dei cambiamenti organizzativi in atto, rappresenteranno un fattore fondamentale nei confronti del clima organizzativo interno;
- infine voglio accennare al forte investimento che l'Amministrazione ha effettuato negli ultimi anni nell'ambito dell'innovazione tecnologica, in particolare di quella telematica ed informatica. Sono stati raggiunti risultati visibili in termini di diffusione e utilizzo P.C, della rete civica, di gestione elettronica degli atti. In questo momento siamo investiti da un ulteriore processo di innovazione costituito dalla partecipazione ad alcuni progetti di e-governement che produrranno ulteriori e sostanziali modifiche all'interno dell'organizzazione, oltre, naturalmente, che sulle modalità di erogazione dei servizi. Di pari passo, anche indipendentemente da questi progetti, occorrerà assumere l'introduzione della tecnologia come vero e proprio strumento di innovazione organizzativa, a supporto dei nuovi processi e delle necessità di nuova organizzazione del lavoro. Nel campo, quindi, del cambiamento organizzativo, prende sempre più piede la convinzione che si debba creare una stretta connessione funzionale fra le tre aree appena sopra accennate e cioè quella dell'informatizzazione, dello sviluppo organizzativo e della comunicazione.

Ho indicato molto sinteticamente alcuni fra gli interventi più significativi che hanno caratterizzato in questi anni l'esperienza del Comune di Firenze. Io credo che essi costituiscano un patrimonio importante ma non voglio essere frainteso: voglio dire che abbiamo ancora molta strada davanti e che la realtà presenta ancora molteplici contraddizioni.

Dico questo perché il benessere organizzativo lo considero un processo a tendere, in continua evoluzione, che richiede anche una grande attenzione nei confronti del mantenimento stesso dei livelli che sono stati raggiunti.

L'esperienza che abbiamo fatto in questi anni mi conduce ad effettuare alcune considerazioni su cui sviluppare un'analisi ed una riflessione approfondita e che voglio condividere con voi:

- occorre accentuare l'impegno verso la creazione di una cultura manageriale. La dirigenza porta su di sé una grande responsabilità rispetto alla problematica di cui oggi stiamo parlando. La pratica di comportamenti organizzativi conseguenti nei confronti della gestione delle risorse umane, del loro impiego e sviluppo, l'attenzione rivolta alla diffusione e distribuzione delle responsabilità; la cura della pianificazione delle attività, della distribuzione dei compiti; l'attenzione rivolta ai risultati e quella al relativo controllo inteso come momento di confronto circa gli eventuali problemi esistenti mirato alla individuazione dei correttivi, e potrei continuare, è da considerarsi, a mio parere, uno fra gli aspetti principali da curare e da perseguire;
- se quanto prima detto è condiviso allora occorre altresì perseguire l'ulteriore obiettivo di pervenire ad una cultura manageriale il più possibile omogenea anche nel suo esplicarsi e che riesca a permeare tutto il complesso della struttura dell'Ente. Per fare questo occorre unire fortemente le attività di formazione con le iniziative e gli obiettivi programmati dall'Amministrazione. Un clima organizzativo positivo è strettamente dipendente dall'omogeneità e coerenza di comportamento, dalla diffusa applicazione di metodologie di direzione che rispondano ad un progetto complessivo. Sappiamo ad esempio quanto incida sul clima organizzativo, ad esempio, la difforme applicazione delle regole dei sistemi di valutazione. Progettare un sistema di valutazione è certamente impegno difficile e complesso, sicuramente ogni sistema elaborato presenta aspetti criticabili, alla fine però il problema principale è quello legato al fatto che la naturale soggettività, e relativa discrezionalità, da parte del soggetto valutatore sia attenuata dalla coerenza e omogeneità applicata oltre che a metodologie condivise;
- affrontando un altro aspetto, estremamente delicato e sensibile, non posso sottacere che a mio avviso grande importanza riveste il problema di ricercare nuovi contenuti all'interno degli strumenti di contrattazione. Quando dico questo intendo affermare la necessità di introdurre, sia da parte delle rappresentanze sindacali che delle Amministrazioni interessate, elementi innovativi circa gli istituti contrattuali in essere. Ho già accennato all'importanza che attribuisco al sistema ed ai livelli di contrattazione esistenti. Credo che avendo ciascuna Amministrazione caratteristiche proprie debba essere data particolare importanza alla contrattazione aziendale. A questo proposito, per evitare equivoci o fraintendimenti, ho già accennato all'inizio dell'intervento alle difficoltà che stanno condizionando anche questo livello di contrattazione. Ciò nonostante io sono fermamente convinto che occorra modificare o integrare, senza trascurarne le implicazioni salariali, gli istituti esistenti legandoli maggiormente ad aspetti connessi alla qualità del lavoro, alla ricerca di soluzioni innovative tese a coniugare sviluppo professionale e benessere organizzativo. Questo deve significare accettare nuove sfide su istituti ormai obsoleti: penso ad esempio alle modalità di selezione per le progressioni di categoria, a nuovi strumenti di mobilità professionale, penso a criteri diversi per la mobilità all'interno dell'ente. La sfida è ancora più grande se si pensa che nell'individuare

questo nuovo processo interno di relazioni organizzative si debba comunque garantire il rispetto di procedure trasparenti, di criteri che rispettano il principio della garanzia della diffusione delle opportunità;

- un'ulteriore problematica che occorrerà esplorare è quella di attuare iniziative tese a misurare il livello di soddisfazione da parte dei dipendenti e a recepire eventuali suggerimenti e idee per il miglioramento dell'organizzazione del lavoro. Non si tratta di cosa semplice, perché deve essere supportata da metodologie capaci di rilevare dati che non devono invadere ambiti di altro genere, in primo luogo di tipo sindacale.

Avviandomi verso le conclusioni vorrei condividere con voi un'ultima riflessione: in questi anni indubbiamente i risultati sono stati confortanti. Un aiuto sostanziale è venuto dall'esplicarsi di una serie di normative che recepiscono indubbe carenze esistenti. La fase attuativa di queste disposizioni è decollata ed ha raggiunto positivi obiettivi, senza negare che esistono ovviamente ancora margini di ulteriore miglioramento. Lo sviluppo di un dibattito concreto sullo sviluppo organizzativo può portare ad un valore aggiunto e cioè a far assumere alle iniziative un carattere di sistema, creando, quindi, un filo conduttore che le unisca e le guidi verso un obiettivo complessivo quale quello oggi oggetto di studio.

Nel momento in cui sarà percepito con consapevolezza che qualunque azione, sia che si tratti di sviluppo organizzativo piuttosto che di misura attuativa della 626, piuttosto che di azione positiva sulle pari opportunità e potrei continuare, ha ripercussioni e conseguenze sulle altre e sul sistema organizzativo complessivo dell'ente, potremo dire di aver fatto un passo significativo per pervenire a questo obiettivo.

## LE LINEE GUIDA REGIONALI SUL PROBLEMA MOBBING

di *Giuseppe Petrioli*<sup>39</sup>

L'intervento che presento, che gli organizzatori della giornata hanno avuto la sensibilità di inserire tra i contributi del convegno, rappresenta un aspetto particolare e specialistico rispetto alla tematica complessivamente trattata, ma che ritengo sia opportuno che sia portato a conoscenza dei dirigenti, dei lavoratori e delle loro rappresentanze e dei tecnici del settore. Il tema trattato è, infatti, quello del ruolo dei Dipartimenti di Prevenzione delle Aziende Unità Sanitarie Locali nei confronti del problema mobbing secondo i primi indirizzi forniti dalla Regione Toscana.

Il problema è stato, infatti, affrontato nell'ambito del Comitato tecnico regionale, previsto dal vigente piano sanitario regionale, costituito dai Responsabili dei Dipartimenti della Prevenzione il quale ha affidato la predisposizione di una proposta ad un ristretto gruppo di tecnici (dr. Carpentiero, dr.ssa Ciani Passeri, dr. Mannozi, dr. Galli, dr. Strambi, dr.ssa Leoni). Tale proposta è stata successivamente rielaborata dal Comitato tecnico di cui sopra e confrontata con le forze sociali e con le associazioni tecnico scientifiche. Sono state recepite alcune delle indicazioni così pervenute ed è quindi stato prodotto un documento di indirizzo contenente le prime linee guida della Regione Toscana sull'argomento, linee guida condivise ovviamente dai soggetti sopra ricordati che hanno dato il proprio contributo alla loro realizzazione. Il documento è stato pubblicato come inserto n. 4/2004 di Lavoro e Salute ed è comunque consultabile sul sito dell'Azienda Unità Sanitaria Locale 10 di Firenze al seguente indirizzo [www.asf.toscana.it](http://www.asf.toscana.it).

Il tema del mobbing è da alcuni anni all'attenzione delle forze sociali e dei tecnici che operano nel settore; le forze sociali hanno attivato, anche nella nostra Regione, centri di ascolto; in molte grandi imprese sono state adottate misure preventive o conoscitive quali in particolare codici di comportamento, commissioni congiunte tra direzioni aziendali ed organizzazioni sindacali, indagini conoscitive di clima organizzativo che si sono rivelate utili per la prevenzione e per la precoce individuazione del fenomeno.

### **Il mobbing**

Il mobbing può essere definito, sulla base del documento di consenso elaborato da Giglioli e collaboratori e pubblicato su *Medicina del Lavoro* 2001 come "una forma di molestia o di violenza psicologica, esercitata spesso con intenzionalità lesiva, ripetuta in modo iterativo, con modalità polimorfe. L'azione è intrapresa per un periodo determinato, stabilito in circa sei mesi. La finalità o la conseguenza del mobbing è l'estromissione del lavoratore dal posto di lavoro".

Sulla base di questa definizione appare evidente come, ai fini del possibile concretizzarsi di un danno alla persona conseguente a comportamenti mobbizzanti, assuma importanza la soglia indivi-

---

<sup>39</sup> Dipartimento di Prevenzione, Azienda U.S.L. 10 di Firenze.

duale di resistenza dei singoli soggetti. Gli effetti, infatti, dei comportamenti di cui sopra dipendono dall'intensità e dalla durata dello stimolo, ma anche dalla resistenza del soggetto mobbizzato.

Solitamente il mobber è uno, spesso un superiore, frequentemente coadiuvato da un gruppo di colleghi del mobbizzato. Il lavoratore viene per lo più emarginato, offeso, umiliato. Può accadere che sia sottoposto ad un carico di lavoro eccessivo, oppure il contrario con l'affidamento allo stesso di carichi di lavoro irrilevanti e spesso di minor responsabilità nei confronti dell'attività in precedenza svolta.

Il mobbing può essere:

- strategico, cioè finalizzato direttamente ad estromettere il lavoratore dal posto di lavoro, per lo più verticale, e quindi perpetrato direttamente dalla Direzione aziendale nei confronti del lavoratore. In questo caso vi è comportamento doloso da parte del mobber;
- emozionale o relazionale, derivante cioè da alterazione delle relazioni interpersonali. In questo caso può essere verticale, cioè condotto dalla direzione aziendale contro il lavoratore, od orizzontale e quindi condotto prevalentemente ad opera dei colleghi di lavoro;
- preterintenzionale, che va cioè al di là nelle intenzioni del mobber e che trova il proprio fondamento in una inadeguata organizzazione del lavoro che prevede una insufficiente chiarezza di ruoli e che crea le condizioni favorevoli per situazioni che possono poi generare il mobbing. In questo caso il datore di lavoro non compie un reato doloso, ma colposo per non aver sufficientemente curato gli aspetti preventivi connessi con la organizzazione del lavoro.

I lavoratori più frequentemente interessati dal mobbing possono essere:

- quelli particolarmente attivi che per il proprio dinamismo possono suscitare sentimenti ostili soprattutto nei colleghi di lavoro;
- i portatori di handicap perché poco produttivi per l'azienda e quindi considerati di impiccio alla efficienza del sistema produttivo. È questa probabilmente la forma più odiosa di mobbing;
- quelli diversi per provenienza, religione, sesso, abitudini di vita ecc. che talvolta sono visti con diffidenza ed ostilità dai colleghi stessi e dalle direzioni aziendali;
- quelli rimasti estranei a pratiche illecite diffusamente presenti nell'ufficio e che tale motivo sono vissuti come pericolosi dall'ufficio stesso e dai colleghi.

### **Possibili effetti sulla salute del mobbing**

Le possibili conseguenze sullo stato di salute dei lavoratori prodotte dal mobbing sono:

- disturbo dell'adattamento;
- disturbo post traumatico da stress;
- disturbo acuto da stress.

In tutti i casi i disturbi riguardano la sfera neuropsichica con effetti che possono essere di tipo:

- psicosomatico ed in particolare cefalea, dolori, gastralgie, tachicardia;
- emozionale ed in particolare ansia, tensione, disturbi del sonno e dell'umore;

- comportamentali ed in particolare anoressia, bulimia, farmacodipendenza.

### **Normativa di riferimento**

Varie sono le norme che in vario modo disciplinano la materia. Ricordiamo in particolare:

- la risoluzione del Parlamento Europeo A5 - 0283/20012 del 20/9/2000;
- il D.Lgs. 216/2003 che recepisce la direttiva CE 78/2000 che affronta il tema della parità di trattamento in materia di occupazione; in particolare tutela contro le discriminazioni per sesso, handicap, orientamento sessuale e religioso;
- l'art. 2087 del codice di procedura civile che obbliga l'imprenditore a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei dipendenti;
- l'art. 582 del codice di procedura penale che punisce le lesioni personali dolose quali ad esempio quelle che possono conseguire al mobbing strategico;
- l'art. 590 del codice di procedura penale che punisce le lesioni personali colpose quali ad esempio quelle che possono conseguire al mobbing preterintenzionale;
- il D.Lgs. 626/94 che all'articolo 3 prevede le misure generali di tutela e che, in particolare, al comma d obbliga il datore di lavoro a programmare le misure di prevenzione con particolare attenzione agli aspetti organizzativi ed al comma f ad adottare le misure necessarie per prevenire il lavoro monotono e ripetitivo. Lo stesso decreto all'articolo 4 obbliga il datore di lavoro ad effettuare la valutazione di tutti i rischi potenzialmente presenti o almeno ragionevolmente prevedibili nei posti di lavoro. Su questo punto è attualmente aperta una interessante discussione, per il momento non risolta, relativa all'obbligo o meno di valutazione in tutti i casi del possibile rischio di violenza morale. Vi sono in merito, come dicevo, diverse correnti di pensiero in quanto vi è chi afferma che trattandosi comunque di un rischio potenzialmente presente nelle organizzazioni deve essere sempre valutato. Altri sostengono al contrario che non possono essere oggetto di valutazione comportamenti volontari legalmente ed eticamente inaccettabili. Il documento regionale sposa la tesi in virtù della quale non è obbligatorio sempre e comunque un capitolo mobbing all'interno del documento di valutazione dei rischi di tutte le aziende. Tuttavia tale rischio deve essere oggetto di valutazione in tutte quelle realtà produttive in cui, in qualche modo, emerge un rischio reale di costrittività organizzativa. In questi casi, ovviamente, devono anche essere utilizzate tutte le misure possibili per prevenire il rischio ed i conseguenti effetti sulla salute dei lavoratori.

Per i motivi sopra esposti risulta quindi di grande importanza adottare iniziative aziendali finalizzate a far emergere il problema, se presente, quanto più precocemente possibile.

### **Soggetti interessati al problema mobbing**

Il problema del mobbing interessa ovviamente molteplici soggetti quali in particolare:

- i datori di lavoro e le loro organizzazioni;
- le organizzazioni sindacali;
- i medici competenti;

- i responsabili e gli addetti dei servizi di prevenzione e protezione (SePP);
- i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS);
- la Magistratura;
- l'INAIL;
- le Unità funzionali di Prevenzione Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro dei Dipartimenti di Prevenzione delle Aziende UU.SS.LL. Al momento anche i servizi pubblici di prevenzione nei luoghi di lavoro hanno scarsa esperienza su questa tematica che ha acquisito grande rilevanza solo in tempi relativamente recenti. Anche per questo motivo l'approccio al problema non è stato completamente omogeneo su tutto il territorio regionale e, anche da ciò, deriva la necessità di linee guida regionali che forniscano elementi chiari per un approccio omogeneo al problema su tutto il territorio.

### **Modalità di accesso ai servizi**

I lavoratori che hanno subito comportamenti potenzialmente mobbizzanti possono arrivare all'attenzione dei servizi in vario modo. Citiamo le modalità più frequentemente ricorrenti:

- tramite il medico competente;
- inviati dal medico curante;
- spontaneamente;
- a seguito di ricorso avverso al giudizio del medico competente;
- nel corso di sopralluoghi effettuati con diversa finalità;
- a seguito di richiesta da parte di altri soggetti coinvolti in azienda nell'attuazione delle misure di prevenzione (lo stesso datore di lavoro, il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, il responsabile del servizio di prevenzione e protezione ecc.);
- le organizzazioni sindacali;
- il padronato.

In alcuni casi l'intervento avviato a seguito del problema mobbing avvia un controllo in azienda molto complesso che investe anche altre situazioni di rischio.

### **Ruolo dei servizi pubblici di prevenzione nei luoghi di lavoro**

#### ***Presupposti***

La proposta operativa che il documento regionale formula si basa sui seguenti presupposti:

- necessità di poter disporre di linee guida comuni alle quali si attengano tutti gli operatori dei servizi pubblici della Toscana per garantire sicuri punti di riferimento ai lavoratori, ai datori di lavoro ed ai tecnici della prevenzione che operano a favore delle imprese;

- necessità di poter contare, in ogni azienda, su un ristretto numero di operatori con una formazione specifica nella materia;
- attivazione, su questo tema come su molti altri propri della prevenzione collettiva, di una forte collaborazione tra le diverse professionalità necessarie per affrontare in maniera esaustiva il problema (medico del lavoro, psicologo del lavoro, tecnico della prevenzione);
- acquisizione delle professionalità mancanti con particolare riferimento allo psicologo del lavoro. Nelle aziende UU.SS.LL. vi sono infatti molto spesso psicologi clinici ma mancano in genere psicologi con specifica competenza nella organizzazione del lavoro;
- scambio di esperienze con i centri regionali e nazionali, finalizzato ad una continua crescita professionale ed ad una proficua collaborazione operativa;
- stretto rapporto con i centri di ascolto locali attivati da altri soggetti, quali ad esempio, le OO.SS e quelle imprenditoriali.

L'intervento dei servizi pubblici di prevenzione si incentra su tre aspetti:

- la prevenzione;
- la diagnosi e le azioni finalizzate a favorire il reinserimento lavorativo del soggetto mobbizzato;
- la repressione.

### **Interventi di prevenzione**

Le misure preventive sono finalizzate a favorire, nelle aziende, la crescita di attenzione sui temi relativi al clima organizzativo con particolare attenzione ad iniziative rivolte ai soggetti che in azienda hanno un ruolo rilevante per la prevenzione (datore di lavoro, sindacalisti, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, responsabili del servizio di prevenzione e protezione, medici competenti). Al fine di conseguire tale risultato possono essere utili iniziative diverse quali ad esempio seminari specifici, corsi di formazione, diffusione e messa a disposizione di materiale informativo.

È inoltre opportuno che i servizi pubblici di prevenzione nei luoghi di lavoro forniscano un supporto tecnico a tutti i soggetti che ne facciano richiesta pubblicizzando adeguatamente tale disponibilità e fornendo in particolare documentazione, indirizzi per la valutazione del rischio mobbing, codici di comportamento, ecc.

Utile infine un'azione di ascolto super partes rivolta ai lavoratori, ma anche ai datori di lavoro ed agli altri soggetti importanti per la realizzazione della prevenzione in azienda, azione finalizzata a favorire la risoluzione di alcune situazioni conflittuali evidenziate al loro primo manifestarsi.

### **Interventi di diagnosi**

I servizi di prevenzione nei luoghi di lavoro delle Aziende UU.SS.LL. devono possedere le competenze professionali necessarie per diagnosticare i casi che si presentano alla loro attenzione. A tal fine è necessaria, prima di tutto, la presenza di almeno un medico adeguatamente formato in ciascuna

U.F. P.I.S.L.L. cui spetterà di raccogliere l'anamnesi lavorativa, patologica remota e prossima del presunto mobbizzato con particolare attenzione a precedenti psicologici e psichiatrici nella vita del lavoratore. Il servizio provvederà poi ad indagare relativamente alla reale situazione nella quale il lavoratore opera con particolare attenzione alla eventuale presenza di patologie dei rapporti interpersonali e del modello organizzativo. Assolutamente necessario sarà acquisire le informazioni dal medico competente, ove presente, che ha la professionalità e la conoscenza dell'azienda necessarie a fornire informazioni utili alla diagnosi. Necessaria altresì la comunicazione con il medico curante che può fornire informazioni utili ma che deve anche ricevere notizie indispensabili per seguire il paziente.

Il medico della U.F. P.I.S.L.L. dovrà infine adoperarsi, qualora lo ritenga necessario, per acquisire la conferma diagnostica da parte del centro di secondo livello.

Ove necessario provvederà a redigere il primo certificato di malattia professionale.

La U.F. P.I.S.L.L. dovrà anche adoperarsi, mediante costruttivi rapporti con datore di lavoro, dirigenti, preposti, RLS, medico competente e RSPP per favorire il reinserimento del lavoratore nel proprio ambiente.

Il centro di secondo livello, che potrà essere unico a livello regionale o articolato per ciascuna area vasta, provvederà per parte sua ad emettere una diagnosi condivisa dagli specialisti che hanno seguito il caso ed a fornire un indirizzo terapeutico. Dovrà inoltre rapportarsi con il medico che ha trasmesso il caso per concordare le iniziative ritenute più adatte per il reinserimento del lavoratore e per la definizione dell'indirizzo terapeutico. Il centro di secondo livello si farà inoltre carico di segnalare ai competenti servizi territoriali tutti i casi comunque pervenuti alla sua osservazione. La diagnosi di patologia correlata a mobbing può scaturire solo dall'azione coordinata dei due centri in quanto il secondo livello ha maggiore competenza professionale per analizzare la presunta patologia professionale mentre il primo livello è l'unico che può validare una diagnosi di patologia compatibile con ambiente lavorativo avverso verificandone concretamente l'esistenza.

### ***Interventi di repressione***

Nei casi in cui emerge un fondato sospetto di patologia da lavoro correlata a situazioni mobbizzanti si rende necessari avviare le indagini di polizia giudiziaria finalizzate alla individuazione ed alla rimozione dei reati ed alla segnalazione dei responsabili degli stessi all'autorità giudiziaria.

Gli accertamenti di polizia giudiziaria iniziano con la conferma o meno del sospetto diagnostico che ha dato il via alle indagini. In caso positivo si rende necessario, prima di tutto, raccogliere le dichiarazioni fornite dal lavoratore sospetto mobbizzato, quindi raccogliere le dichiarazioni dei soggetti che possono fornire informazioni utili per la prosecuzione delle indagini, con particolare riferimento ai colleghi diretti di lavoro, al medico competente, al RSPP agli RLS. Successivamente è necessario cercare di rilevare direttamente, anche tramite sopralluogo, la reale esistenza di una situazione di rischio ambientale. Nei casi in cui si maturi la convinzione dell'esistenza di una patologia da lavoro mobbing correlata si rende necessario ricercare il nesso di causalità tra gli effetti sulla salute del lavoratore ed i comportamenti di altri lavoratori o del datore di lavoro, compresi comportamenti omissivi che possono aver dato vita ad un modello organizzativo confuso ed inadeguato che può aver favorito l'insorgere di situazioni potenzialmente mobbizzanti. A questo punto si dovranno individuare tutti i soggetti che, con comportamenti omissivi o volontari, hanno contribui-

to a determinare la patologia mobbing correlata di entità clinicamente rilevante e contestare agli stessi le violazioni commesse. Le norme violate possono essere diverse nelle varie situazioni. Citiamo di seguito quelle più frequentemente ricorrenti:

- art. 582 del codice di procedura penale (lesioni dolose);
- art. 590 del codice di procedura penale (lesioni colpose);
- art. 572 del codice di procedura penale (maltrattamenti);
- art. 586 del codice di procedura penale (conseguenze non volute di altro delitto);
- art. 2087 de codice di procedura civile (il datore di lavoro deve garantire l'integrità fisica e la personalità morale del lavoratore);
- art. 4 comma 2 e comma 5 del D.Lgs. 626/94 che prevedono la redazione di un documento di valutazione dei rischi che comprenda tutti i rischi presenti, il programma delle misure di prevenzione da adottare ed il loro aggiornamento nel tempo tutte le volte che ciò si rende necessario;
- art. 22 del D.Lgs. 626/94 che prevede la formazione dei lavoratori sulla base dei rischi individuati con la valutazione di cui al punto precedente e quindi anche del rischio mobbing, ove concretamente presente.

Per quanto attiene gli ultimi due punti segnalati, in considerazione delle riflessioni formulate nella parte della relazione relativa alla normativa di riferimento, le linee guida regionali invitano gli ufficiali di polizia giudiziaria che effettuano le indagini a richiedere una integrazione della valutazione dei rischi, ove non comprensiva del rischio di violenza morale, segnalando tale carenza nel rapporto che verrà trasmesso all'Autorità Giudiziaria in quanto, in questo caso, la valutazione del rischio mobbing e la conseguente formazione erano dovute perché il rischio mobbing era oggettivamente presente.

### **Altri riferimenti normativi ed amministrativi**

È infine opportuno ricordare altri riferimenti normativi ed amministrativi che forniscono elementi utili per affrontare correttamente il problema mobbing:

- il decreto ministeriale 12/7/2000 che contiene la tabella allegata alla legge 38/2000 che inserisce il disturbo post traumatico da stress tra le patologie indennizzabili fino ad un punteggio massimo di invalidità del 15%;
- la circolare INAIL 71/2003 che fornisce importanti chiarimenti in merito;
- il decreto del Ministero dei lavori sociali e delle politiche sociali del 27/4/2004 che inserisce le patologie correlate al mobbing tra quelle per le quali vige l'obbligo di denuncia;
- la direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 24/3/2004 che fornisce indirizzi vincolanti per la pubblica amministrazione ma che rappresenta anche un importante punto di riferimento per tutte le imprese. Essa fornisce esaustive indicazioni per la prevenzione del rischio di violenza morale e per la valutazione del rischio stesso;
- indicazioni analoghe sono anche contenute nel sito dell'Agenzia europea per la sicurezza e salute del lavoro.



## **III PARTE**

### **IL BENESSERE NEL CONTESTO SOCIO-SANITARIO**

#### **LA RILEVAZIONE DEL CLIMA INTERNO COME STRUMENTO DI MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL LAVORO NEL CONTESTO SANITARIO**

di A. Onnis, F. Fontani, M. Vangelisti<sup>40</sup>

#### **Premessa**

Le Aziende sanitarie rappresentano, nell'ambito delle istituzioni per i servizi alle persone, organizzazioni ad elevata complessità sia per la natura e la specificità dei bisogni a cui si impegnano a dare risposta, sia per le esigenze di integrazione dell'agire sanitario con la dimensione sociale e culturale del benessere individuale e collettivo. Nel nostro contesto culturale, sociale ed economico, caratterizzato da esigenze di promozione della salute, di sicurezza nell'esercizio delle attività e da risorse disponibili contingentate, la funzione delle Aziende è stretta tra la esigibilità dei diritti contrattuali dei dipendenti e l'esigibilità dei diritti di salute dei cittadini e delle comunità.

Ciò rappresenta un fattore di stress organizzativo di elevatissima portata che deve essere affrontato con azioni appropriate e tendenti a bilanciare gli effetti, spesso contrapposti, di queste due diverse aspettative.

Il sistema delle relazioni, in ambito sanitario è, inoltre, complicato dal progressivo intrecciarsi delle dinamiche tradizionali del rapporto medico-operatore sanitario-paziente (oggi anch'esso complicato dall'affermarsi dell'approccio strumentale e tecnologico) con quelle del rapporto Sistema Sanitario-Comunità. Il rapporto "intimo" operatore sanitario-paziente si misura, in qualche modo, con l'esigenza di una gestione di tipo multidisciplinare e multiprofessionale dei bisogni dei cittadini ma, anche, con la dimensione e la valenza "sociale" dei servizi per la salute.

Questi elementi hanno indotto, presso l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi di Firenze, una riflessione sulla opportunità di presidiare con attenzione la dimensione del benessere organizzativo quale ambito capace di condizionare la qualità della vita lavorativa del personale e, in ultima analisi, la qualità dei servizi resi ai cittadini.

#### **Il percorso seguito**

L'opportunità di focalizzare l'attenzione su questa dimensione è stata rappresentata dalla adesione dell'Azienda alla rilevazione "sperimentale" del clima organizzativo all'interno delle Pubbliche Amministrazioni promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

---

<sup>40</sup> Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi.

Su una iniziale ipotesi "minimale" di condurre una rilevazione della percezione degli operatori rispetto ad una serie di fattori capaci di condizionare il clima organizzativo, è stato costruito un progetto Aziendale di portata più ampia che prevedeva l'utilizzo dei dati rilevati come strumento di sensibilizzazione degli operatori sull'importanza del clima interno e tendeva a responsabilizzarli sulla individuazione delle criticità e delle relative soluzioni nel contesto lavorativo di appartenenza.

Per l'azienda è stata un'esperienza pilota nell'approccio all'analisi delle condizioni di benessere interne, finalizzata all'individuazione di strumenti, modalità e metodologie che potessero consentire una consapevolezza condivisa dei problemi e una definizione altrettanto condivisa delle azioni più appropriate per il loro superamento.

Pertanto, il metodo utilizzato per la scelta del target ha privilegiato, piuttosto che una somministrazione "a tappeto" di questionari strutturati, l'individuazione di "pezzi" dell'organizzazione aziendale su cui condurre un'indagine diffusa e partecipata. Elementi pregiudiziali sono stati per il coinvolgimento nel progetto:

- 1) la disponibilità da parte delle direzioni delle strutture ad un percorso non privo di rischi per il tipo di risposte che avrebbe potuto generare;
- 2) l'interesse dichiarato da parte delle direzioni stesse per la presa in carico delle indicazioni che ne sarebbero derivate.

L'iniziativa si è posta come un approfondimento su aspetti dell'organizzazione percepiti dagli operatori quali comfort ambientale, valorizzazione delle risorse umane, capacità di ascolto, relazioni interpersonali, sicurezza, apertura alle innovazioni, tutti fattori che influenzano fortemente le performance di un gruppo.

L'esperienza è da ritenersi perciò come punto di partenza per l'individuazione di indicatori in grado di rilevare criticità, bisogni formativi dell'organizzazione e quant'altro utile all'attivazione di interventi di miglioramento orientati al mantenimento del benessere psicofisico dei dipendenti.

Le ragioni principali dell'adesione al progetto del dipartimento della Funzione Pubblica - Progetto Cantieri da parte dell'Azienda sono state rappresentate dalla possibilità di:

- sviluppare il benchmarking con altri enti della pubblica amministrazione, nonché aziende del SSN localizzate nell'intero territorio nazionale;
- utilizzare di strumenti e metodologie validati;
- utilizzare strumenti forniti gratuitamente dal Dipartimento.

Il significato e gli obiettivi legati al progetto realizzato in Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi sono stati:

- ⇒ individuazione di strumenti e modalità per la rilevazione di dati per l'analisi del clima interno, anche nella prospettiva di un utilizzo stabile a livello aziendale;
- ⇒ individuazione di criticità organizzative-relazionali che consentano, ai vari livelli direzionali, di intraprendere azioni di miglioramento;
- ⇒ programmare interventi formativi appropriati al superamento delle criticità rilevate e finalizzati a favorire e mantenere condizioni di benessere utili alla qualità dei servizi erogati;

⇒ contribuire alla costruzione del sistema qualità e supportare il percorso di accreditamento istituzionale previsto per le aziende sanitarie;

⇒ promuovere la consapevolezza degli operatori sull'importanza delle relazioni e del ruolo individuale nei processi.

Il progetto è parte di un più complessivo intervento teso a migliorare la qualità delle relazioni tra gli operatori e tra i servizi aziendali e i suoi utenti.

Contestualmente alla rilevazione del clima sono attive le seguenti ulteriori iniziative finalizzate a tale obiettivo:

- adozione ed implementazione delle azioni del piano di comunicazione aziendale per l'anno 2005;
- conduzioni di audit interni a supporto dell'autovalutazione sulla qualità organizzativa e relazionale;
- indagine sulla rilevazione della qualità percepita;
- revisione dei processi correlati alla gestione dei reclami;
- progetto di miglioramento della qualità dell'accoglienza e coinvolgimento di circa 340 operatori del front-line (URP, accettazione amministrativa, servizi di portineria e centralino).



Il coinvolgimento del personale nel processo di erogazione di un servizio/prestazione è stato considerato come uno dei principi alla base di una buona gestione per la qualità. Pertanto, il prodotto/servizio erogato da una struttura sanitaria è tipicamente frutto di un percorso articolato tra

professionalità, strutture e servizi diversi rispondenti a livelli gerarchici diversi, a volte localizzati in strutture distanti tra loro.

Pertanto, in una visione sistemica, il ruolo degli operatori è stato letto secondo le seguenti accezioni:

- competenze professionali; gli operatori costituiscono una preziosa risorsa disponibile per il management che deve essere attento al mantenimento e alla valorizzazione delle medesime;
- clienti interni/fornitori: la prestazione sanitaria è l'esito di un processo complesso che implica la necessità di continuità/contiguità nella gestione delle funzioni e dei ruoli professionali. L'efficacia e la gestione dei servizi forniti è condizionata dalle caratteristiche tecniche, organizzative e relazionali delle attività professionali. In questa logica, le attività individuali devono essere opportunamente prestate da ciascuno nell'interesse e con il supporto delle attività correlate;
- stakeholder; le strutture pubbliche e private che erogano prestazioni sanitarie hanno visto aumentare considerevolmente il livello di complessità e di professionalità a causa di disegni organizzativi molto articolati e una progressiva differenziazione delle parti interessate nonché meccanismi di finanziamento e reclutamento delle risorse in continuo mutamento.

Il ruolo di stakeholder dell'operatore può essere letto in rapporto al suo interesse circa la valorizzazione dell'operato individuale derivante dal buon funzionamento complessivo dell'organizzazione.

Pertanto, è fondamentale che ciascun operatore acquisisca piena consapevolezza del processo nel quale è inserito, conosca i bisogni dei suoi clienti (dell'utente in particolare) e gli standard che è tenuto ad assicurare.

## **Metodologie e Strumenti**

L'iniziativa è stata presentata come opportunità "di ascolto organizzativo" al fine di conoscere le percezioni delle persone, il loro livello di soddisfazione e quindi un'immagine soggettiva dell'Azienda.

Gli strumenti e le metodologie adottate sono state condivise con oltre 100 amministrazioni pubbliche che hanno aderito al progetto del Dipartimento; tuttavia, il progetto realizzato in Azienda ha consentito la realizzazione di un percorso maggiormente articolato rispetto alla semplice compilazione del questionario da parte degli operatori.

L'indagine condotta prevedeva l'utilizzo di un questionario strutturato e perfezionato attraverso il confronto con le amministrazioni partecipanti, realizzato dal Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la Facoltà di Psicologia 2 dell'Università "La Sapienza".

Il questionario esplora diversi fattori dell'organizzazione:

La rilevazione del clima interno come strumento di miglioramento della qualità dell'organizzazione e del lavoro nel contesto sanitario

1. Comfort ambientale	8. Relazioni interpersonali
2. Chiarezza degli obiettivi	9. Operatività
3. Valorizzazione	10. Fattori di stress
4. Ascolto	11. Equità
5. Informazioni	12. Caratteristiche dei compiti
6. Conflittualità	13. Utilità sociale
7. Sicurezza	14. Apertura all'innovazione

### L'esperienza in Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi

La rilevazione ha coinvolto 386 operatori di 8 strutture aziendali di cui:

- 2 cliniche, 2 laboratori, 3 strutture amministrative, 1 struttura tecnica.

Unità operative	% operatori
Neurochirurgia Ospedaliera	21
Coordinamento attività amministrative di presidio	35
Direzione di Presidio	6
Qualità e Formazione continua	5
Laboratorio Sieroimmunologia	5
Laboratorio Centrale di Analisi Chimico Cliniche	16
Anestesia e Rianimazione I	8
Applicazioni informatiche, CED e Tecnologie Informatiche	4
<b>Totale</b>	<b>100</b>

operatori convocati n.	operatori partecipanti	% partecipazione	% compilazione
425	386	90.8	100

Il progetto complessivo, per ciascuna delle strutture aziendali individuate, si è sviluppato nelle seguenti fasi:

- incontro di formazione/informazione e somministrazione del questionario ai dipendenti delle strutture individuate: da a febbraio 2004 a marzo 2004;
- inserimento dati nel software;
- elaborazione dati in forma aggregata;
- ritorno informativo con presentazione dei dati elaborati agli operatori delle strutture con analisi delle criticità e individuazione delle azioni per il trattamento delle stesse: da maggio a luglio 2004.

Ai dipendenti è stato garantito:

- anonimato degli strumenti di rilevazione;
- riservatezza nel trattamento dei dati;
- restituzione dei dati.

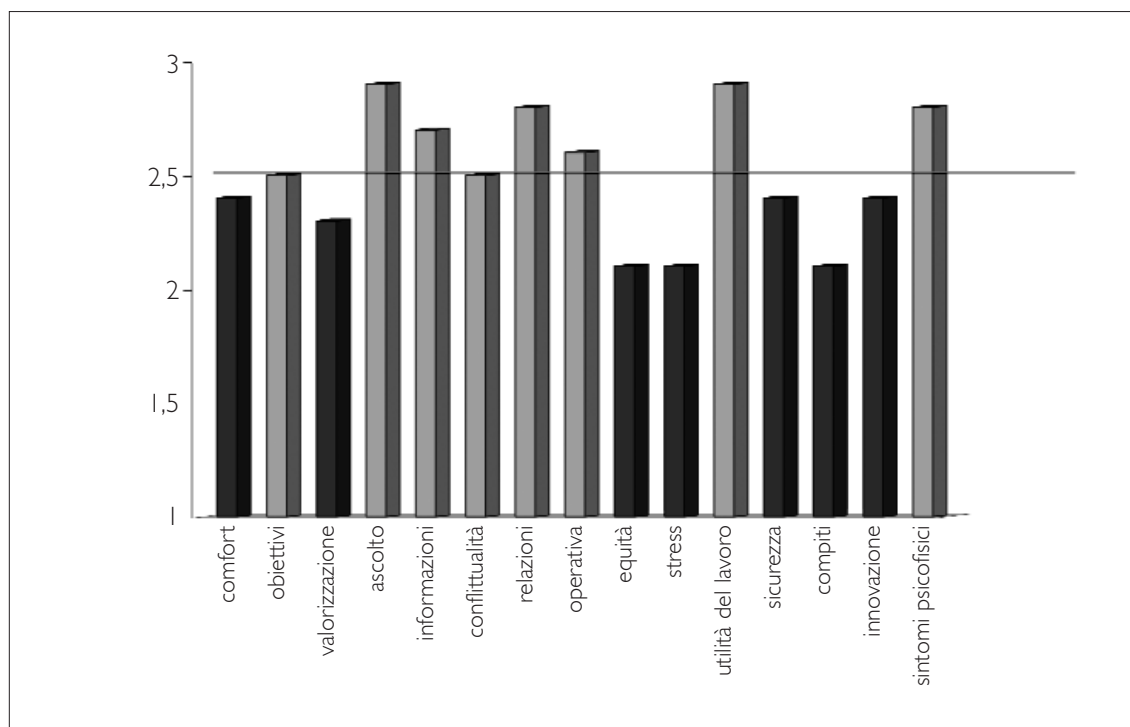
### **Risultati - Profilo generale**

Le risposte alle domande delle dimensioni organizzative analizzate, hanno dato i risultati indicati nella tabella e nel grafico seguente.

I valori che superano la media rilevata sono considerate positività, quelli inferiori ambiti critici:

Particolarmente positive	Al livello di accettabilità	Moderatamente negative	Negative
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ascolto</li> <li>• utilità del lavoro</li> <li>• qualità delle relazioni</li> <li>• sintomi psicofisici</li> <li>• circolazione delle informazioni</li> <li>• scorrevolezza operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chiarezza degli obiettivi</li> <li>• conflittualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comfort</li> <li>• sicurezza</li> <li>• innovazione</li> <li>• valorizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stress</li> <li>• equità</li> <li>• caratteristiche dei compiti</li> </ul>

La rilevazione del clima interno come strumento di miglioramento della qualità dell'organizzazione e del lavoro nel contesto sanitario



Gli aspetti relazionali percepiti all'interno delle strutture sono mediamente molto ben apprezzati; ciò è confermato anche dai dati disaggregati per unità operativa.

Si dichiara l'esistenza di un buon livello di ascolto tra colleghi e con i livelli sovraordinati. È molto apprezzata l'utilità sociale del lavoro svolto, si riconosce anche una consistente capacità di far fronte all'operatività quotidiana e, quindi, in generale è diffusa la percezione di efficienza all'interno delle singole strutture.

Risulta critico il giudizio sull'attenzione alla valorizzazione del personale e all'equità, in termini di riconoscimento delle competenze e contributi dei singoli, delle possibilità di sviluppo professionale e di carriera.

Il lavoro non procura disagi psicosomatici agli operatori, sebbene risulti intenso il livello dello stress; appare utile fare una correlazione tra quest'ultimo e gli aspetti legati alle caratteristiche del lavoro, di cui le componenti prevalenti sono:

< media	> media
fatica fisica	fatica mentale
isolamento	sovraccarico di lavoro
rigidità di norme e procedure	sovraccarico emotivo
monotonia o ripetitività	contatti con le persone
	diretta responsabilità del lavoro

Gli operatori percepiscono il loro lavoro caratterizzato da fatica mentale, frequenti contatti con le persone, diretta responsabilità oltreché sovraccarico. Al contrario, mediamente è minore la fatica fisica e l'isolamento.

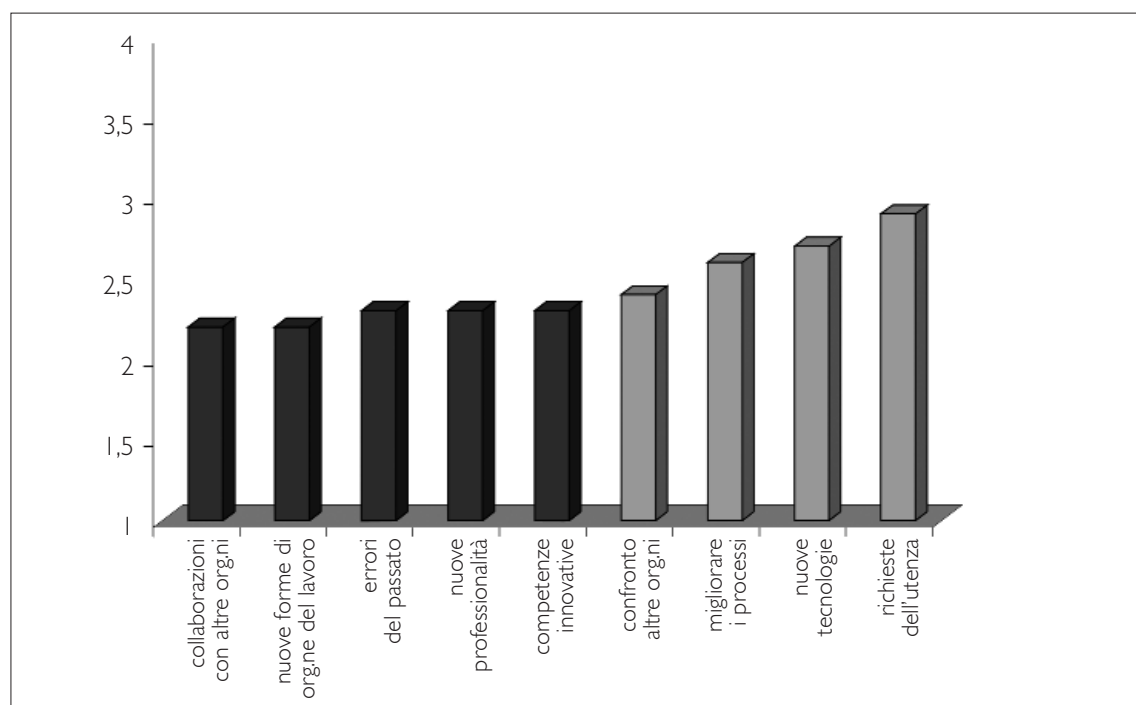
### **Risultati - Innovazione**

I dati evidenziano non piena apertura all'innovazione soprattutto quando essa è chiamata ad incidere sulle modalità organizzative. C'è tendenza ad acquisire nuove tecnologie e a migliorare i processi di lavoro ma non è sempre ben riconosciuto l'effettivo miglioramento organizzativo che ne dovrebbe scaturire.

Pertanto pare sentita l'opportunità di promuovere una cultura orientata a stimolare un cambiamento che possa maggiormente incidere su modalità nuove e diverse di organizzazione del lavoro.

Gli aspetti esplorati relativi all'innovazione sono stati:

- stabilire collaborazioni con altre organizzazioni;
- sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro;
- riconoscere ed affrontare gli errori del passato;
- introdurre nuove professionalità;
- sviluppare competenze innovative;
- confrontarsi con altre organizzazioni;
- migliorare i processi;
- acquisire nuove tecnologie;
- accogliere le richieste dell'utenza.



### **Risultati - Aspetti relazionali, i rapporti con i colleghi**

La media alta evidenzia buona collaborazione all'interno delle strutture, dato già evidenziato nel profilo generale e confermato dai dati disaggregati per unità operative.

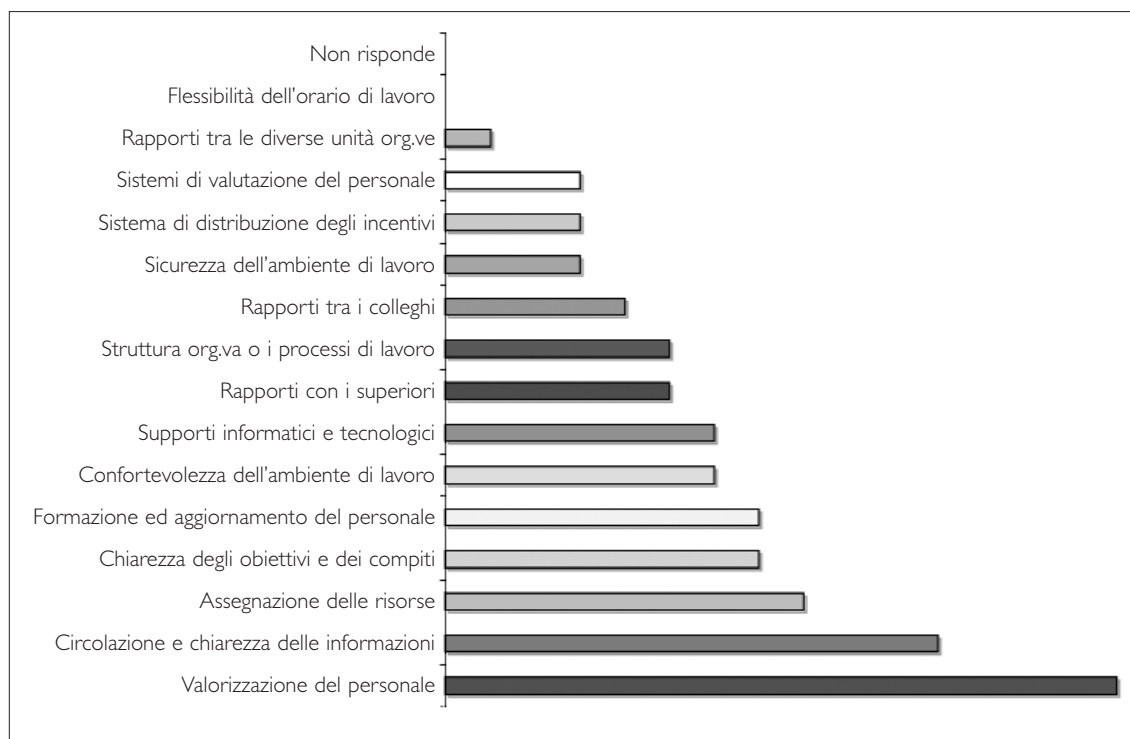
I rapporti tra i colleghi sono improntati alla collaborazione mentre più difficile appare lo scambio di comunicazione con altri gruppi di lavoro.

Si evidenzia la disponibilità ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione in sintonia con quanto dichiarato relativamente al riconoscimento dell'utilità sociale del proprio lavoro.

### **Risultati - I suggerimenti forniti dagli operatori**

L'ultima parte del questionario consentiva agli operatori di indicare tre ambiti prioritari sui quali intervenire al fine del miglioramento del clima interno. Gli operatori hanno suggerito le frequenze riportate nel grafico seguente; in particolare si sono rilevate attese su:

- valorizzazione del personale;
- circolazione e chiarezza delle informazioni;
- chiarezza degli obiettivi e dei compiti;
- assegnazione delle risorse;
- formazione e all'aggiornamento professionale.



### **Sviluppi del progetto - Riflessioni e sviluppi**

La fase sperimentale ha permesso di testare l'applicabilità e l'efficacia degli strumenti e della metodologia di conduzione.

Il lavoro condotto consente l'individuazione di elementi utili, sia a livello di direzione aziendale che di direzione delle strutture, per intraprendere la programmazione di interventi utili al mantenimento e/o miglioramento di condizioni di benessere dei dipendenti come elemento strettamente legato alla qualità dei servizi erogati.

L'Ufficio Qualità che ha svolto il ruolo di gestore del progetto "Rilevazione del clima interno" nell'anno 2004 auspica l'applicazione permanente dello strumento attraverso il coinvolgimento diretto dell'Ufficio Relazioni con il pubblico e Comunicazione Istituzionale, della Direzione di Presidio Ospedaliero, del Servizio Infermieristico Ostetrico Aziendale, della Direzione Tecnica, dei Direttori Dipartimenti ad Attività Integrata e loro Staff<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Alla conduzione del progetto hanno partecipato: M. Benelli, T. Berti, D. Chimentelli, A. Colotti, M. Gambogi, G. Guizzardi, G. Messeri, P. Mennonna, F. Niccolini, A. Onnis, F. Parri, A. Peris, M.L. Migliaccio, R. Sforza.

## LE COMPETENZE EMOTIVO-RELAZIONALI: RECIPROCI VANTAGGI PER MEDICO E PAZIENTE

di Chiara Parri<sup>42</sup>

*“L'umanità del medico ... si tramanda  
grazie alla sua personalità, impercettibilmente,  
istante dopo istante, attraverso  
il suo modo di agire e di parlare,  
attraverso lo spirito che regna in una clinica ...”  
(Jaspers, 1953).*

*“A quanto pare non vi è fattore più efficace di un'altra persona  
per rendere vivo ad un uomo il mondo, oppure per disseccare  
la realtà in cui egli vive con una occhiata, un gesto, un'osservazione”.  
(Goffman, 1961).*

### Utilità del modello clinico relazione medico-paziente

In passato si riteneva che la capacità di comunicare e di sviluppare e mantenere una relazione terapeutica con il paziente fosse una dote innata, legata più all'intuito e alla personalità del singolo che non ad una solida preparazione. Numerosi studi hanno però dimostrato che la comunicazione è la tecnica più frequentemente utilizzata in medicina e l'elemento fondamentale per lo sviluppo di una buona relazione terapeutica. La *capacità di comunicare* in realtà è *una tecnica che può essere acquisita o migliorata*.

Occorre ricordare che il perfezionamento delle tecniche comunicative ha un impatto positivo non solo sul paziente (riduzione dell'angoscia e miglioramento della compliance), ma anche sul medico stesso (diminuzione del numero di colloqui stressanti, minore ansia nell'affrontare le tematiche della diagnosi, della progressione e della morte).

### Il ruolo del medico, complessità e nuove competenze

L'evoluzione avvenuta nei modelli di comportamento relazione medico-paziente, mostra che l'asimmetria tipica del ruolo paternalistico del passato, è stata sostituita da una relazione che riconosce e rispetta la soggettività dell'altro, il paziente, e favorisce le sue possibilità espressive e decisionali. L'evoluzione stessa della medicina pone sempre più spesso il medico di fronte alla necessità di valorizzare il *momento comunicativo* e gli *aspetti relazionali dell'incontro clinico*.

---

<sup>42</sup> Formatrice, educatore e counselor relazionale, collabora con l'Università di Siena - Progetto COREM. (Comunicazione, Relazioni, Emozioni). Specializzata nel Metodo psico-oncologico Simonton, progetta e svolge attività di formazione in ambito emotivo-relazionale.

Oggi appare sempre più evidente la *necessità di armonizzare tra loro competenze tecniche e relazionali*.

*La comunicazione della diagnosi* è un esempio di come i due aspetti dell'atto medico si integrino tra loro. Naturalmente per giungere ad una diagnosi corretta il medico deve sapere padroneggiare con competenza la dimensione tecnica, ma la fase della comunicazione non può risolversi in un freddo gesto burocratico. Richiede la capacità di costruire una relazione, di realizzare un incontro.

Da qui nasce l'esigenza dell'ascolto dell'altro, del saper limitare il proprio potere nelle situazioni asimmetriche, di cui certo un esempio paradigmatico è la relazione medico e paziente (posizione down, soggetto bisognoso). Il medico deve realizzare un difficile equilibrio nel sapere essere una guida, senza prevaricare il paziente ed è chiamato ad un compito impegnativo: creare un adeguato spazio interno per accogliere e contenere le ansie e le paure dell'altro.

Il lavoro medico è un lavoro complesso, difficile, su cui sono rivolte enormi aspettative del singolo e della società, che richiede un costante aggiornamento, sottoposto a tensioni, a richieste miracolistiche (aumento delle aspettative di pari passo ai progressi tecnico-scientifici).

Per vivere e lavorare sufficientemente bene e per provvedere per quanto possibile alla cura degli altri, occorre, ovviamente, che infermieri, medici ed altre figure della scena della cura, abbiano prima di tutto cura di se stessi.

È necessario quindi che l'operatore sia stato formato appositamente per riconoscere e governare tutte quelle istanze emozionali ambivalenti che inevitabilmente emergono nel contatto, a volte frustrante, con la sofferenza dell'altro, mettendolo in grado di gestire questi sentimenti e di non esserne a sua volta travolto.

È importante tenere in considerazione non soltanto l'entità dei disagi del malato e dei suoi congiunti ma focalizzare l'attenzione sulle difficoltà psicologiche a cui va incontro il medico nello svolgimento della sua attività lavorativa, caratterizzata da una tensione emozionale creata dal continuo contatto con altri esseri umani che hanno problemi o motivi di sofferenza.

La letteratura ha evidenziato infatti che *la qualità della comunicazione e della relazione fra personale sanitario e paziente ha un impatto rilevante sulla soddisfazione del paziente e sull'aderenza alle prescrizioni terapeutiche*.

*L'approccio comunicativo centrato sul paziente* è un importante strumento del sistema di cura, perché favorisce il conseguimento degli obiettivi terapeutici e garantisce la soddisfazione del paziente per la qualità dell'assistenza.

Un approccio terapeutico completo implica che tra curante e paziente si stabilisca una vera e propria *alleanza terapeutica*. La non compliance (mancata adesione del paziente alle prescrizioni/indicazioni da parte del medico) costituisce un indicatore di problematicità nella relazione tra medico e paziente. La rilevanza di questo problema è notevole:

- per il paziente (le cure risultano inefficaci);
- per il medico (maggiore impegno, perdita di tempo ed energie, minore gratificazione professionale, demotivazione);
- per il sistema sanitario (aumento di costi, risultati meno attendibili per la ricerca scientifica, ecc.).

Per migliorare la compliance del paziente al trattamento, non basta prescrivere un trattamento ben impostato (adeguato, razionale). Per un rapporto medico/paziente che possa definirsi buono, efficace, utile, ecc. è necessario che il medico abbia determinati requisiti:

- capacità di ascolto attivo;
- atteggiamento non autoritario;
- considerazione, attenzione, rispetto per: le opinioni, i bisogni e le aspettative del paziente.

Il rapporto medico/paziente concorre insieme alle competenze diagnostiche e terapeutiche a determinare una ottimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'intervento (efficacia in termine di risposta clinica e soddisfazione del paziente con il minore investimento possibile di tempo e di energie da parte del medico).

### **Perché è così importante per il medico sviluppare una competenza emotiva (riconoscere e gestire le proprie/altrui emozioni)?**

Non possiamo pensare che la relazione medico-paziente sia priva di emozioni. Parlare di emozioni significa parlare anche di *giusta distanza emotiva*.

Un medico glaciale e distaccato sarebbe sgradevole sul piano relazionale e farebbe sentire il malato come un oggetto in laboratorio e non come un essere umano. Spesso tuttavia l'apparente freddezza emotiva nasce da un eccesso di difesa: quando le emozioni del paziente, le sue ansie, i suoi timori, entrano in risonanza con quelli del medico e lo colpiscono in modo troppo intenso, una delle reazioni più spontanee è quella di allontanarsi, di proteggersi con un atteggiamento impersonale che poi cerchiamo di appellare col nome di "professionale".

Il fatto è che spesso un insegnamento unilaterale favorisce nei giovani medici il radicarsi dell'equivoca idea che un atteggiamento professionale, la distanza terapeutica richiedano distacco emotivo, assenza di coinvolgimento affettivo, negazione dei sentimenti che la situazione, l'incontro con l'altro sofferente, inevitabilmente muove in ognuno di loro. In realtà, per chi lavora con le persone, al professionalità consiste nel saper lavorare con le emozioni, le proprie e quelle del paziente, non nel negarle; lo scoglio maggiore è non sprofondarci dentro e non scappare via.

Il fatto è che da qui deriva uno stile di vita, un modo di essere che non procura solo sofferenza nei pazienti, per le difficoltà di relazione e comunicazione, ma procura sofferenza anche nel medico e negli operatori sanitari.

D'altra parte che altro sarebbe la *sindrome del burn-out* se non l'espressione di tale sofferenza? Di fatto, la difficoltà ad entrare in un rapporto significativo, a vivere le relazioni, a contenere e trasformare le intense sollecitazioni emotive, può facilmente condurre ad una situazione di rottura che il termine *burn-out* ben sintetizza, e che determina demotivazione, disinteresse, senso di espropriazione dell'essere soggetto che agisce e deresponsabilizzazione verso l'istituzione, che diviene ad un tempo persecutrice e capro espiatorio.

Affrontare le proprie emozioni dà a molti professionisti un tale disagio che la loro reazione quando se ne parla è: *"Ma insomma, faccio il medico, non lo psicologo! I malati farebbero meglio a*

*preoccuparsi della competenza tecnica del loro medico, invece di fare tante storie sulle emozioni e sulla relazione”.*

Le emozioni non sono un ambito di competenza esclusivo e specialistico, anche perché le emozioni di cui stiamo parlando, sono quelle del paziente e quelle del medico. Sta al medico, proprio in quanto professionista, badare a dosare il flusso e la qualità delle proprie emozioni, senza eccedere e senza negarle. Per fare questo bisogna cominciare a riconoscerle, poi si impara a trattarle.

*“Non sapevo bene cosa dirgli. Mi sentivo molto maldestro. Non sapevo come toccarlo, come raggiungerlo ... Il paese delle lacrime è così misterioso”. (Saint-Exupéry, 1943).*

### **Perché è così importante per il medico sviluppare una competenza relazionale?**

Certamente è fondamentale che un medico abbia la massima competenza tecnica che le conoscenze scientifiche attuali richiedono, ma se si limita a quelle, non è ancora un buon medico, è per così dire “dimezzato”: la fiducia dei pazienti non poggia solo sulle abilità cliniche ma si fonda anche sulle competenze comunicative.

*L’ascolto, la disponibilità sia come esserci fisicamente, che psicologicamente, ne rappresentano, si potrebbe dire, la cornice. All’interno troviamo: l’empatia e l’identificazione con il paziente; l’apertura e la flessibilità; la capacità di operare scelte difficili; il saper rassicurare, contenere le paure. Ascoltare l’altro, giungere insieme ad una scelta, non può voler dire rinunciare alle proprie funzioni di leadership. Per questo è discutibile la tesi di chi ritiene che un corretto rapporto tra medico e paziente debba evolvere dal paternalismo di un tempo ad una paritetica simmetria; in quanto non sarebbe autentico considerare simmetrico un rapporto motivato dal bisogno e dalla paura. I pazienti desiderano mettere paure e bisogni nelle mani di qualcuno: accogliere vuol dire custodire con amorevole cura, con ferma delicatezza.*

*È stato detto: “meglio farsi operare da un chirurgo tecnicamente abile seppur scarso in comunicazione piuttosto che da uno bravo a comunicare ma tecnicamente poco preparato”.*

Sicuramente questo vale in casi di emergenza, ma assai meno nelle situazioni più frequenti di relazione continuata tra medico e paziente/familiari, come nel caso di patologie croniche.

Qui, l’incapacità comunicativa, si misura in mancata accettazione da parte del paziente delle cure e delle prescrizioni e più in generale in scarsa fiducia.

L’ambito in cui focalizzerò l’attenzione parlando di malattia croniche è quello oncologico.

### **La comunicazione in oncologia**

La comunicazione in oncologia è particolarmente difficile in quanto rivolta a persone colpite da una malattia, il cui solo nome: “cancro”, evoca profonde angosce e paure legate a una malattia spesso infausta, e quindi preoccupate per la sua possibile evoluzione negativa e intimorite per gli eventuali disturbi causati dalle terapie programmate.

*L’importanza di una buona comunicazione con il malato e con i suoi familiari diviene essenziale: oggi si ritiene che una comunicazione efficace con i pazienti malati di cancro rappresenti un’importante*

componente nel piano di cura; un buon scambio di informazioni può ridurre difatti l'angoscia del paziente e migliorare il suo grado di collaborazione.

È comprensibile che il paziente chieda al suo medico di accogliere e rispondere alla sua sofferenza psicologica, oltre che capire e tentare di risolvere la sua malattia: la medicina, con il suo progresso tecnico-scientifico si è allontanata dall'uomo e, inoltre, il cancro ha un impatto su chi ne è colpito che altre malattie non hanno perché non richiamano automaticamente la morte.

La pratica quotidiana in oncologia riserva al medico un contatto stretto e ripetuto con la sofferenza e la morte, che non lascia indenne neanche il meno sensibile e che spesso, per trattare con la giusta obiettività la malattia, costringe al distacco dall'uomo che la porta.

Le preoccupazioni del paziente per la vita, il suo bisogno di difendersi da paure e angosce per il futuro, sono anche del medico. Il tenerle in considerazione spesso lo induce a sottostimare il desiderio di essere informati che sempre più pazienti sentono. Inoltre il medico, nel suo percorso universitario, non riceve nessuna preparazione né a gestire le proprie emozioni né ad utilizzare appropriate tecniche di comunicazione. Al contrario, è molto rigida una "formazione" al distacco e all'obiettività. *Il medico è "impreparato" a relazionarsi con un paziente che gli chiede di comprenderlo in maniera globale, anche attraverso un'informazione adeguata e corretta.* L'insoddisfazione relativa allo scambio di informazioni può derivare anche dal fatto che medico e paziente hanno una differente percezione su ciò che è utile trasmettere o sapere:

- l'informazione per il medico, verte su dati oggettivi (diagnosi, stadio, tipo di trattamento);
- l'informazione desiderata dal paziente, è relativa alle sue preoccupazioni personali (possibilità di guarigione, rischio di dolore o di altri inconvenienti). Di fronte ad un'informazione che il medico ritiene precisa e utile, il malato può dunque avere il sentimento di non avere appreso niente di più.

## **Comunicazione di diagnosi**

Nell'elenco degli interventi delicati e difficili che i medici si trovano ad affrontare, la comunicazione della diagnosi, risulta sempre ai primi posti. La necessità di un'adeguata formazione nella comunicazione di notizie difficili, è avvalorata da un grande quantità di argomentazioni:

- la mancanza di tecniche/conoscenze adeguate per condurre un colloquio in modo efficace e di supporto al paziente, può spingere il medico a chiudere un colloquio in modo rapido, per ridurre il proprio disagio e senso di inadeguatezza;
- l'uso di un gergo tecnico da parte del medico come segno di professionalità ed efficienza, può suscitare sul paziente l'impressione che il medico sia indifferente e distaccato.

Analizzando più in dettaglio cosa, spesso viene percepito come più difficile da parte dei medici, si scoprono due fraintendimenti significativi:

- il problema della comunicazione della diagnosi viene confuso con il problema del *dire o non dire la verità al malato*;
- il problema della comunicazione della diagnosi viene ridotto al problema del *dare un nome alla malattia*.

In realtà, la comunicazione della diagnosi è un processo comunicativo nel quale medico-paziente affrontano aspetti meno scientifici e meno evidenti, che pure della diagnosi fanno parte, come ad esempio:

- il rapporto fra *temere* e *sapere* e fra *sapere* e *sperare*;
- la contrattazione di quanta verità diagnostica il paziente è in grado di tollerare in un dato momento;
- in quali termini questa verità gli deve essere comunicata.

In questi casi, avere in mente una serie di domande possibili e soprattutto un tipo di domande il cui stile non sia "invasivo" può essere un buon aiuto per il medico nei momenti di difficoltà.

R. Buckman individua ad esempio una serie di domande che consentono di aprire il discorso sulla diagnosi, sulla prognosi, su trattamenti possibili, senza imporre al paziente una dose di informazioni che lo spaventa e che non è in grado di reggere.

- *Lei è il genere di persona che desidera soffermarsi sui dettagli della diagnosi preferisce che parliamo subito del trattamento?*  
(Una frase di questo tipo segnala al paziente che esistono molti altri pazienti come lui, e che, il non sentirsi di affrontare la situazione in quel momento non è una prova di debolezza o di scarso coraggio).
- *Le interessa che affrontiamo la diagnosi nei minimi particolari o le basta che gliela spieghi a grandi linee?*
- *Posto che si tratti di una cosa seria, quanto vorrebbe essere informato a proposito?*
- *Preferisce che spieghi la diagnosi a lei, o desidera che ne parli con qualcun altro?*

Domande di questo tipo, consentono al paziente di decidere quali informazioni si sente di condividere, senza dargli l'impressione che il medico gli imponga in blocco la sua verità; il medico a sua volta segnala implicitamente che sarà sempre disponibile se il paziente vorrà sapere altro nel corso delle prossime visite. Talora il paziente rifiuta in un primo tempo di conoscere il nome della malattia, per difendersi, per avere tempo di abituarsi alla situazione o per altri motivi: accettare questo rifiuto è innanzitutto una prova di rispetto per l'altro, che permetterà al dialogo di continuare.

## Riflessioni conclusive

La competenza emotivo-relazionale è uno strumento di lavoro che si acquisisce con esperienza e formazione ma deve essere il medico a percepirne l'utilità e avere motivazione, a pensare/sentire che quello che riesce a fare con certi pazienti non basta! L'insoddisfazione, frustrazione, la sensazione di non essere capiti e di non capire, la sensazione di essere vicini a quello che elegantemente viene definito *burn-out*; i momenti in cui ci si chiede: "*ma cosa posso fare con uno così*"? In queste situazioni saper gestire le proprie emozioni e applicare le proprie abilità comunicative, può essere importante. Certamente per il paziente, che ha maggiori possibilità di ricevere aiuto ma anche per il medico stesso, per il suo benessere mentale e emotivo.

Il lavoro del medico è tale che non consente di sottrarsi alle situazioni di comunicazione difficile. Si può solo imparare a tenerle meglio sotto controllo e a comunicare in modo più consapevole.

*Quello che il medico dice, può essere cura o aggravio di sofferenze: questo è fondamentale non dimenticarlo.*

*Come il medico non lascia al caso o all'ispirazione del momento la scelta di farmaci o degli interventi da prescrivere al suo paziente, anche nella scelta delle parole, deve esserci competenza, scienza e coscienza.*

## **Bibliografia**

- Barraclough J., *Cancro ed emozioni*. Centro scientifico editore, 2001.
- Borella V.M., *Il rapporto medico paziente*. Franco Angeli, 1999.
- Brusaglioni M., Gheno S., *Il gusto del potere*. Franco Angeli, 2000.
- Buckman R., *La comunicazione della diagnosi*. Cortina editore, 1992.
- Cattorini P., *Insegnare l'etica medica*, Franco Angeli, 1999.
- Cheli E., *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale*. Franco Angeli, 2004.
- Cheli E., (a cura di), *La comunicazione come antidoto ai conflitti*. Punto di fuga, 2000.
- Chopra D., *Guarirsi da dentro*. Sperling, 1997.
- Costantini A., Grassi L., Biondi M., *Psicologia e tumori*. Pensiero scientifico editore, 1998.
- Cunico L., *La comunicazione nell'assistenza al paziente*. Mcgraw-Hill, 2002.
- De Hennezel M., *La morte amica*. Bur, 1995.
- Di Fabio A., *Counseling. Dalla teoria all'applicazione*. Giunti, 2000.
- Fucci S., *Informazione e consenso nel rapporto medico-paziente*. Masson, 1996.
- Goleman D., *Intelligenza emotiva*. Rizzoli, Milano, 1995.
- Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*. Rizzoli, Milano, 1998.
- Kübler-Ross E., (1969). *La morte e il morire*. Cittadella editrice, 1979.
- Kübler-Ross E., (1974). *Domande e risposte sulla morte e il morire*. Edizioni red, 1981.
- Meier S.T., Davis S.R., *Guida al counseling*. Franco Angeli, Milano, 1994.
- Raffagnino R., Occhini L., *Il corpo e l'altro*. Edizioni Guerini, 2000.
- Simonton C., *Ritorno alla salute*. Armenia, 1996.
- Simonton C., *L'avventura della guarigione*. Ed. Macro, 2000.
- Veronesi U., *Una carezza per guarire*. Sperling & Kupfer, 2004.

- Viano C.A., (a cura di), *Teorie etiche contemporanee*. Boringhieri, 1990.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., *La pragmatica della comunicazione umana*. Astrolabio, 1978.
- Watzlawick P., Weakland J.H, Fisch R., *Change*. Astrolabio, 1974.

## **DALLA PARTE DEL MEDICO, DALLA PARTE DEL PAZIENTE: LE DINAMICHE EMOTIVO-RELAZIONALI CON IL PAZIENTE DIPENDENTE DA SOSTANZE**

di *Laura Calviani*<sup>43</sup>

Sappiamo come la comunicazione sia un processo complesso e dalle molte sfaccettature ancora di più in ambito prettamente sanitario dove assume aspetti "particolari", in quanto viene fatta e gestita in un contesto difficile, non solo per le parole da dire, ma anche per il clima stesso, imbevuto di sentimenti, sensazioni, paure, ansie.

Ci sono alcuni aspetti della comunicazione in generale che sono peculiari della comunicazione sanitaria:

*Empatia*: che non significa essere d'accordo con ciò che dice l'interlocutore, ma ascoltare il suo punto di vista in modo non critico o valutativo.

La posizione mentale "empatetica" deve venire sia dal medico che dal paziente. Per il paziente l'empatia da parte di chi lo cura è importante perché la malattia lo spaventa e lo confonde e il sentirsi compreso aiuta a gestire questi stati d'animo. Per il medico è essenziale perché lo aiuta a capire meglio il paziente con i suoi problemi.

*Controllo*: sottile e potente fattore di comunicazione. Tramite la comunicazione le due persone che sono in rapporto possono verificare chi è in controllo, cioè chi è più capace di influenzare la relazione in una certa situazione. Nel contesto sanitario c'è un continuo confronto tra chi detiene il controllo. È importante per il paziente in quanto sente che gli sta sfuggendo, per il medico è indispensabile perché gli permetterà di lavorare meglio con il paziente stesso. Dando per scontato il fatto che la tradizionale struttura autocratica non esiste ormai più e che attraverso i progressi avvenuti in ambito comunicativo si sono aperti ampi spazi alla partecipazione del paziente stesso al proprio programma terapeutico, molti studiosi postulano che i pazienti non hanno bisogno di controllare in maniera effettiva, ma hanno necessità della sensazione che la loro situazione sia controllata, la malattia gestita e quello che li circonda non sia caotico ma ordinato.

*Apertura*: è un processo attraverso il quale un individuo comunica le sue sensazioni, sentimenti, necessità. L'apertura nei confronti dell'altro provoca una sorta di liberazione, di drenaggio di tensioni emozionali ed ansie spesso legate alla malattia. Questo determina per ovvi motivi un abbassamento del livello emozionale che permette al paziente stesso una migliore soluzione dei problemi ed un valutazione meno ansiosa della propria situazione clinica.

L'apertura non è mai spontanea e non avviene con facilità. Innanzitutto è strettamente correlata allo stato d'animo e alla predisposizione dell'interlocutore. È necessario stabilire un contesto di empatia, di ascolto e di sincero interesse.

---

<sup>43</sup> Dirigente Medico del Servizio Sanitario Nazionale. Socio fondatore dell'Associazione Nazionale Counselor Relazionali (ANCORE).

*Riconoscimento*: del paziente come essere umano degno d'attenzione e di rispetto. È il punto cruciale del rapporto. Se questo è presente è possibile far passare qualsiasi contenuto, è presente un clima rilassato ed è presente maggior forza nell'affrontare le situazioni della malattia. In assenza di riconoscimento il paziente si sente escluso, prova paura e rabbia.

Nel lavoro con persone dipendenti da sostanze è necessario operare delle premesse fondamentali, prendere in considerazione i modi di rapportarsi più frequenti con le quali il malato stesso tende a rapportarsi con il medico curante e in quest'ottica rivalutare e commentare le peculiarità sopradescritte che rimangono comunque come pilastri fondamentali per una buona relazione.

Il Servizio pubblico per le tossicodipendenze rappresenta un vero e proprio ponte tra la strada con le sue leggi e le sue modalità comunicative e la vita "normale" o anche tra il mondo del disagio psichico e la vita dei "normali".

È evidente dunque come per il medico che lavora in un servizio come questo sia essenziale una solida motivazione, oltre ad una competenza specifica ed adeguata, ed una reale disponibilità nei confronti del malato appartenente a questa tipologia come di un qualunque altro paziente. Ciò significa essere liberi da pregiudizi, da remore moralistiche, da preconcetti teorici.

Come tutte le relazioni la nostre sono ancor di più processi dinamici in continuo divenire, che conoscono una fase iniziale ma anche fasi successive nelle quali i rapporti sono facilmente inquinate da modalità comunicative distorte rispetto alla "normalità" e che rappresentano le modalità usuali che il dipendente da sostanze ha sviluppato nel corso degli anni per rapportarsi agli altri ed essenzialmente:

- la seduttività e la manipolazione: è sorprendente la capacità che questo tipo di pazienti ha sviluppato nel corso degli anni per ottenere quello che nel momento sembra possa tornargli più comodo. Non riesce a proiettarsi nel futuro, ad avere in mente un progetto più a lungo termine. È abituato a soddisfare il suo bisogno del momento anche se questo va nella direzione opposta rispetto ad un miglioramento dello stato generale, rispetto ad un programma pensato, progettato in base ai suoi bisogni effettivi. E per ottenere ciò che vuole è disposto a tutto. Il dipendente per la stessa incapacità di controllo di misura, di equilibrio, caratteristica della sua malattia, oscilla sempre tra l'ostinazione del rifiuto con la consueta apparente blandizia e l'inesauribilità delle richieste. La trappola per il medico è il sentirsi considerato importante, accarezzato nel senso di onnipotenza (è bene ricordare che a parte rare eccezioni per ognuno di noi appartenenti alla categoria dei medici la sensazione di onnipotenza è quella che più spesso fa capolino anche nei più illuminati ed evoluti) e nel suo narcisismo;
- l'aggressività: la rabbia è uno dei sentimenti più frequenti e il più delle volte è la manifestazione di un profondo senso d'impotenza. Per molti di questi pazienti la tossicodipendenza diventa da un certo momento in poi, volontà di morte. Questo genera sensazione di rabbia nei confronti della società, delle istituzioni, della famiglia, di sé stessi. E la rabbia viene proiettata nei confronti di coloro che spesso rappresentano i principali e forse gli unici interlocutori.

Alla luce di queste premesse è facile comprendere come gli aspetti della comunicazione ai quali è stato fatto riferimento all'inizio devono essere rivisitati pur assolutamente mantenuti.

Il medico che lavora nei servizi per le dipendenze è a conoscenza del fatto che queste patologie sono vere e proprie malattie al pari delle altre e che le manifestazioni comportamentali sono una conseguenza di uno stato di sofferenza, e che tali manifestazioni sono tanto più abnormi quan-

Dalla parte del medico, dalla parte del paziente: le dinamiche emotivo-relazionali con il paziente dipendente da sostanze

to più grave è lo stadio della malattia. Solo quindi mettendo da parte remore moralistiche e preconcetti è possibile mettersi in stato d'animo empatico volto non a cogliere gli aspetti vittimistici e manipolatori ma abituandosi ad interpretarli e a tradurli in richiesta di aiuto.

A maggior ragione l'ascolto non deve contenere espressioni di giudizio o valutazione critica fin troppo facile e direi spontanee.

Sin dalle prime parole è facile accorgersi che la battaglia per il controllo sarà ardua e con le tecniche sopradescritte il paziente tenterà in tutti i modi di ottenerlo sia attraverso disconferme continue dell'operato del medico stesso o degli altri medici tuoi colleghi attuando così velate lusinghe sia attraverso la tecnica più diretta della provocazione e dell'aggressività. Molto è stato detto e scritto sui modi di affrontare tali situazioni. Di fatto ogni situazione è a se stante, difficile da prevedere da gestire con mezzi pre-impostati. In genere si verifica un atto esplosivo a seguito di un escalation di tensione emotiva a carico di tutti e 2 gli interlocutori.

In questi casi il sentirsi parte di un gruppo di lavoro permette di sollevare il singolo curante dal senso di solitudine e di modulare l'intensità delle angosce e delle emozioni provocate in lui dal paziente.

Così gravi turbolenze emotive non possono essere raccolte da un operatore solo. Il sentimento di introiezione di far parte di un gruppo di lavoro vitale permette al singolo operatore di sopportare meglio le tensioni emotive.

Ed è il gruppo stesso degli operatori che si offre al paziente come una specie di prisma su cui lo stesso può proiettare le tensioni impulsive e dirompenti che vengono così diffratte e diluite. Olivenstein chiama questo momento di gruppo "tutti sul ponte".

Il riconoscimento del paziente nella sua dignità di persona è un altro punto cruciale nel processo di comunicazione. Questi pazienti sono assolutamente disabituati a sentirsi considerati come persone degne di rispetto e a trattarsi in quanto tali. Al tempo stesso hanno sviluppato una sensibilità estrema per qualsiasi forma di disconferma nei loro confronti verbale o non verbale. Con gli anni ho imparato che le conferme, il riconoscimento gli permettono di affermare "io esisto" e questa è la base e il punto di partenza per conquistare la fiducia del paziente. La fiducia ha in generale una valenza importantissima in ambito sanitario e a maggior ragione in un contesto così peculiare dato che il paziente si sente particolarmente inerme, vulnerabile e bisognoso di supporto. Una volta acquisita la fiducia (talvolta possono essere necessari mesi di lavoro) si crea conseguentemente un rapporto di supporto reciproco che riduce al minimo una comunicazione difensiva o chiusa.

Una peculiarità comunicativa prettamente medica riguarda il contatto fisico nel momento della visita medica. Per pazienti abituati a usare il corpo in maniera incontrollata e a viverlo come altro da sé, il momento in cui un'altra persona se ne occupa per controllare o garantire uno stato di salute rappresenta l'occasione per riprenderne consapevolezza. Anche per il medico rappresenta un momento speciale al di là dell'utilità clinica in senso stretto in quanto in quell'occasione si fa silenzio, si lasciano uscire familiari giudicanti, piangenti, vocianti e anche eventuali altri operatori, si invita il paziente a spogliarsi e ad esporre il proprio corpo con tutte le valenze e i significati che questo comporta. E spesso è proprio in questo contesto di "intimità" che avviene l'apertura più profonda. Ciò che prima veniva negato con ostinazione adesso viene confessato, il rifiuto di un tipo di terapia adesso può essere preso in considerazione ed è un momento talvolta indispensabile per l'avvio di un processo a prendersi cura di sé.

Per la maggior parte di coloro che non sono del settore il termine tossicodipendente fa venire in mente una tipologia abbastanza precisa di persona con determinate stimate difficile da misconoscere. In realtà oggi sono sempre di più coloro che approdano a diverse comportamenti d'abuso, considerando non solo l'eroina ma anche stimolanti di varia natura, steroidi anabolizzanti, farmaci, cibo, gioco d'azzardo, alcol, mostrando aspetti di sé nella vita comune del tutto normali.

Con la richiesta odierna di un sempre maggior efficientismo aumenta progressivamente in realtà il numero di coloro che sono i più fragili, che non tengono il ritmo, che hanno tempi più lenti e che a poco a poco entrano a far parte degli "invisibili". I comportamenti d'abuso sono un esempio concreto della difficoltà dell'uomo moderno con l'orgoglio sfrenato e la necessità di superare le proprie capacità nel tentativo (tragico) di spingersi oltre i propri limiti naturali.

### **Bibliografia**

- Pasquazzi M., Viridis A., *Alcool amore mio, un viaggio nell'esperienza terapeutica*. Carocci editore.
- Borella Vittora M., *La comunicazione medico/sanitaria*. Franco Angeli editore.
- Cervone T., Turcato M., *Gli stati alterati di coscienza*. Xenia editore.
- Olivenstein C., *Droga*. Raffaello Cortina editore.
- Cancrini M.G. Mazzoni S., *I contesti della droga*. Franco Angeli editore.

## LA RELAZIONE D'AIUTO. UNA RIFLESSIONE SUI VALORI E SULLE METODOLOGIE

di Massimiliano De Luca<sup>44</sup>

*A ognuno secondo i suoi bisogni,  
da ognuno secondo le sue possibilità.  
Karl Marx*

In questo intervento proveremo a parlare delle motivazioni che spingono taluni a intraprendere la strada dell'impegno sociale ed altri a rifiutarla decisamente; proveremo a parlare, a proposito dei primi, della cornice culturale entro la quale tale impegno - anche in sede istituzionale - si iscrive o *dovrebbe* iscriversi, dei secondi, dei motivi del loro disimpegno.

Proveremo a definire - attraverso la proposizione di questioni aperte, più che fornendo risposte che comunque non potrebbero dirsi esaustive - i caratteri di una riflessione che attiene al contesto culturale a cui ci troviamo a fare riferimento.

E proveremo, infine, a dare una misura all'evidenza, quell'evidenza che troppo spesso viene vista come normalità, nell'accezione di *default*, di un parametro-base sul quale misurare le nostre azioni e quelle della società alla quale apparteniamo. Cercheremo di ricordare che sovente l'esigenza di una formazione su tematiche inerenti anche la pratica del quotidiano viene sottovalutata nascondendosi dietro a generici riferimenti all'innatismo o all'inevitabile carico di esperienze che il trascorrere del tempo porta con sé. Come nel caso delle competenze relazionali.

I. Vorrei innanzi tutto inquadrare il mio intervento in quella che, a nostro giudizio, è la cornice culturale a cui facciamo riferimento - e per fare questo siamo costretti, nostro malgrado, a connotarla, subordinando così la correttezza del metodo ad una traccia espositiva che, quanto meno nelle intenzioni, privilegia l'insorgere di eventuali spunti di discussione e riflessione a quella che potremmo definire (un pò pretenziosamente, in verità) didattica *pura*. In conseguenza a questo approccio, ci troviamo costretti a fare riferimento a definizioni di per sé *scomode*, quali "morale" ed "etica" che l'uso comune del linguaggio tende a rendere sinonimi, spesso appiattendolo il primo dei due termini su precetti religiosi. Non è esatto, ma, come sempre accade, ci sono delle ragioni alla base di questo equivoco.

*Morale* deriva dal latino MA (misura) e quindi - etimologicamente - il sostantivo può essere assimilato a: "misura delle azioni" o, più genericamente: "regola". L'uso del vocabolo in qualità di aggettivo introduce in più una importante specifica, che risulta ancora maggiormente evidente nel con-

---

<sup>44</sup> Esperto nelle discipline della comunicazione, educatore, counselor relazionale, già co-docente di sociologia della comunicazione presso l'Università degli Studi di Firenze, attualmente ricopre l'incarico di responsabile dell'Osservatorio Sociale della Provincia di Firenze e del monitoraggio della Società della Salute e svolge attività di formazione in ambito comunicativo e socio-relazionale. In qualità di scrittore e pubblicitario è autore, tra gli altri, dei saggi "Psicopatologia e arte" (Firenze, 2000), "La ristrutturazione cognitiva attraverso la scrittura come Arte-terapia" (Firenze, 2001), dei romanzi "Le stelle sul soffitto" (La Strada Editrice, 1997), "Sotto gli occhi" (La Strada Editrice, 1998).

fronto con l'altro termine "etica", e cioè: "conforme al buon costume". La definizione suggerisce quindi che quanto si conforma alla "regola morale" - il costume, appunto, in riferimento all'impianto culturale del quale si tratta - sia "buon costume", e non semplicemente "costume". L'accento è posto su tale qualità, prima ancora che sul dato della condivisione.

L'etimologia del termine "etica", invece, deriva, com'è noto, dal greco ETHOS, che significa proprio "costume", "comportamento", quindi, per estensione: "il comportamento che è condiviso da una cultura, da un gruppo" eccetera - da qui la specifica di cui sopra. Nessun accenno alla qualità di quanto condiviso. Un altro significato del termine è "carattere"; tra gli altri, si dilunga su tale definizione lo psicologo americano (ma di estrazione culturale europea, scuola junghiana) James Hillmann ne *Il codice dell'anima*<sup>45</sup>, coordinandola ad una suggestiva teoria dello sviluppo della personalità individuale. Ma questo discorso ci porterebbe troppo lontano dagli obiettivi del presente lavoro. Basterà recuperare da tale accezione quanto di soggettivo è insito nel concetto stesso, così da ricostruire una definizione più articolata, quale etica come prospettiva - appunto - soggettiva della morale, o mediazione tra individuo e morale.

È stato Aristotele ad introdurre per primo il termine nel linguaggio della filosofia<sup>46</sup> per indicare quella parte della disciplina che si occupa sia della condotta dell'uomo che dei criteri base per la valutazione di tale comportamento, distinguendo così, rispettivamente, un'etica descrittiva da un'etica normativa. Di fatto, si tratta di una distinzione dal valore puramente orientativo, giacché le etiche filosofiche posteriori hanno pressoché senza eccezioni manifestato la tendenza a sovrapporre i due aspetti.

Un'altra distinzione a cui fare riferimento è senz'altro quella tra *moralità* ed *eticità* elaborata da Hegel<sup>47</sup>, che possiamo ai fini del testo sintetizzare (semplificando) rispettivamente in "sfera di leggi universali" e "riflessione umana su tali leggi" senza così discostarci troppo dal dettato aristotelico. In pratica, la sfera che attiene alla morale si limiterebbe ad orientare l'azione, senza suggerirla, viceversa, quella di pertinenza dell'etica - vincolata per sua natura ad un contesto di riferimento - sarebbe invece responsabile della determinazione, nel dettaglio, della sua applicazione pratica da parte degli uomini. Il condizionale è d'obbligo, nel rigore del metodo.

Alla luce di quanto detto, possiamo adesso provare a chiederci se la cultura occidentale abbia consolidato i valori a cui fa riferimento attraverso un approccio più vicino alla definizione di etica piuttosto che a quella morale, nonostante la sua incontrovertibile derivazione da una matrice cristiana per sua stessa natura portatrice di contenuti - in senso assoluto - morali. Possiamo porci questa domanda a fronte della sempre più evidente incapacità di far fronte a problematiche singole e collettive che si concretizza nell'affermazione di quegli orientamenti che non affondano le loro radici nel loro rapportarsi ad un coerente contesto di riferimento culturale (i cui strumenti di analisi e misura, com'è detto, sfuggono), bensì grazie al solo fatto di essere condivisi da quella che *si ritiene* essere la maggioranza dell'opinione; ed è elementare constatare come tale caratteristica di universalità *apparente* sia influenzabile dal potere dei media o da una mirata propaganda<sup>48</sup>.

<sup>45</sup> James Hillman, *Il codice dell'anima*, Adelphi 1997.

<sup>46</sup> In *Analitici posteriori*, 89b 9.

<sup>47</sup> In *Filosofia del diritto*, par. 106 ss e 142 ss.

<sup>48</sup> Tra gli altri testi che affrontano il problema: Pio Baldelli, *Informazione e controinformazione* Mazzotta, Milano 1977, Enrico Cheli, *La realtà mediata*, Franco Angeli, Roma 1992.

Sottolineiamo, senza timore di ripeterci, che il nodo cruciale della questione è anch'esso una questione di *merito*: la storia ci ha mostrato, e continua a mostrarci, il più delle volte con costi altissimi, come dottrine assolutamente aberranti fondate su intolleranza, ignoranza, razzismo, si siano imposte riscuotendo significativi consensi ed adesioni - tacite o manifeste che fossero - di intere popolazioni; da ciò è facile conseguire che il solo valore della condivisione non può porsi in nessun caso come condizione necessaria e sufficiente a creare una cultura condivisa in grado di assicurare un reale sviluppo per la collettività<sup>49</sup>. A questo proposito, è interessante fare riferimento ad una considerazione espressa dalla psicologa junghiana, Eleanor Bertine, che, approfondendo le dinamiche delle relazioni interpersonali, sinteticamente, così riassume la questione:

[...] *La Salvezza per la morale vacillante dell'uomo moderno non sta in una disciplina più rigida impostagli da usi collettivi, ma in un divenire interiore, per cui non esiste nessun surrogato, finché forse sorga un nuovo simbolo collettivo religioso che corrisponda a questa generazione*<sup>50</sup>.

In una società in cui hanno perso gran parte della loro forza i valori tradizionali che avevano dato - oltre agli immancabili effetti collaterali - coesione all'istituto principale sul quale da secoli oramai si fonda la nostra società, e cioè la famiglia<sup>51</sup>, l'uomo si è trovato costretto a reinventarsi una serie di parametri attraverso i quali orientare le proprie scelte, senza però avere un sostegno culturale sufficiente a tale scopo; un pò come svegliarsi da un lungo sonno e trovare il mondo attorno cambiato. Può sembrare una affermazione forte, ma - nella sua estetica *naïf* - la metafora ben rappresenta quello che è successo a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta, quando, alla frattura introdotta dalla cosiddetta "rivoluzione culturale", i poteri costituiti, in mancanza di un'idea migliore, reagivano esasperando la loro componente conservatrice, mentre le forze antagoniste volgevano il timone della loro azione in qualunque direzione purché contraria agli avversari.

Ora, per ragioni di semplicità espositive, vorrei che consideraste la società - in un'ottica psico-sociologica - nient'altro che come la somma algebrica dei singoli che la compongono, e, implicitamente, ammettete che vi sia una differenza perlopiù quantitativa tra i due ambiti. Partendo da questa considerazione, possiamo fare riferimento, ad esempio, a quelli che ne sono i capisaldi dell'organizzazione, e cioè i corpi normativi civile/amministrativo e penale, così da evidenziare alcune tra le più comuni conseguenze del vuoto "morale" che sembra appesantire la nostra cultura. Come atto di correttezza intellettuale, è comunque doveroso sottolineare che è molto difficile definire ed integrare *dall'interno* del sistema quale apparteniamo i limiti entro i quali, ad esempio, il comportamento può essere tollerato e le eventuali pene per chi oltrepassa tali limiti, in termini più ampi ciò che è "giusto" e ciò che è "sbagliato", e soprattutto "chi" debba essere investito dell'autorità di deciderlo<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> Naturalmente, tale considerazione è legata, come accennato nel testo, alle radici del consenso che è a sua volta alla base dell'esperienza di condivisione. Sul piano strettamente epistemologico, surrogare tale esperienza ad un sistema di valori non permette la creazione - quindi l'utilizzo - di strumenti di valutazione adeguati utilizzabili per le diverse fattispecie.

<sup>50</sup> Eleanor Bertine, *Le relazioni tra le persone*, Ed. Comunità, Milano 1961, p. 112.

<sup>51</sup> Ai fini del presente lavoro, viene qui considerata l'incidenza del contributo della famiglia in quanto tradizionalmente agenzia di socializzazione primaria.

<sup>52</sup> Ma anche laddove la sovrapposizione tra morale ed etica si realizza, ad esempio in alcuni stati nel quale è l'impianto religioso - letteralmente - a dettare legge, l'impossibilità di mettere in discussione i valori "forti" della cultura facilmente produce aberrazioni.

Prendiamo ad esempio uno tra gli istituti più democratici introdotti dalla nostra carta costituzionale: il referendum, che bene evidenzia come la volontà del singolo sia parte di quella collettiva anche in modo diretto e non solo attraverso procedure rappresentative. Il ruolo del referendum, appunto, sia pure nei limiti delle sue accezioni - propositivo, abrogativo, consultivo - e modalità (il numero di firme per l'indizione e quorum dei votanti stabiliti per la sua indizione e per la validazione dei risultati), facilmente viene capovolto nella pratica, da espressione di una volontà non mediata a ennesimo corollario della politica dominante. Il coinvolgimento a fini demagogici del cittadino, difatti, si basa nient'altro che sulla sua mancanza di strumenti necessari ad esercitare effettivamente il suo diritto, e cioè possedere sufficienti problemi di *valutazione* con i quali misurarsi con i quesiti, a causa anche del fatto che i detentori del potere dominante (e di gran parte delle fonti di cognizione) sono in grado di fornirgli delle risposte comprensibili ma mirate attraverso la gestione esclusiva dei media<sup>53</sup>. Ma, ammesso che, attraverso una acquisizione di conoscenze tecniche di particolari questioni legate alla sfera del diritto, pubblico o privato, sia comunque possibile crearsi dei punti di riferimento, rimane il fatto che la sola informazione non è certo sufficiente ad orientarci riguardo ad altre questioni di grande importanza - forse addirittura maggiore - come, ad esempio, nel caso dei più recenti esperimenti di clonazione genetica, o a questioni morali riguardanti l'aborto o l'eutanasia o la fecondazione artificiale. Non abbiamo l'intenzione di affermare, con questo, che le persone non sono in grado in senso assoluto formarsi delle opinioni in merito o che queste non possono dirsi supportate da conoscenze anche profonde: vogliamo soltanto sottolineare il *legame direttamente proporzionale tra la nostra possibilità di esprimere una valutazione ed il sistema di valori al quale facciamo riferimento*.

Ed è banale convenire che le risposte suggerite dalle autorità religiose - l'unica agenzia di socializzazione che ha mantenuto caratteristiche simili nei secoli e quindi dotata di una *forza d'urto* più che considerevole - non si sono dimostrate funzionali alle esigenze di tutta quanta la popolazione, né potrebbero esserlo, almeno dopo l'esperienza del secolo dei Lumi.

Proprio in relazione ai valori religiosi e tradizionali (naturalmente senza entrare nel merito dei contenuti espressi), è importante sottolineare quanto la *tendenza a delegare una scelta sia antagonista al processo di responsabilizzazione rispetto ad essa*. Questo è un terreno spinoso, del quale, senza timore di ripeterci, vogliamo fare menzione, disposti ad affrontare i rischi che derivano - nella scia della metafora - dall'attraversarlo. Fermo restando il massimo rispetto dovuto ad una presa di posizione coincidente con un dogma (quindi, concretamente non sindacabile, accettata come assioma appartenente ad un complesso di valori tendenzialmente coerente al suo interno) in nessun caso tale posizione può limitare osservazioni critiche sul sistema stesso.

E ritorniamo per un momento al concetto di etica contrapposto a quello di morale per una considerazione di natura strettamente pragmatica: l'enfaticizzazione di quanto è condiviso *solo in quanto condiviso* (e la già ribadita manipolazione mediatica di tale qualità) di fatto rischia di svuotare sia gli strumenti della democrazia - come i referendum - che gli stessi presupposti di socialità, ad esem-

<sup>53</sup> Qualche esempio? Dalle questioni tecniche - peraltro di stretta pertinenza del parlamento - relative alla legge elettorale (il cui esatto funzionamento è apprendibile solamente attraverso la conoscenza di elementi di diritto costituzionale o pubblico), alla responsabilità e alla divisibilità delle carriere per i giudici (sui quali neanche il Consiglio Superiore della magistratura riesce a pronunciarsi in modo univoco). Per non parlare dei risultati a dir poco clamorosi riguardanti palesi violazioni della legge su monopolio nell'editoria, e dei limiti fissati agli spazi pubblicitari.

pio subordinando la fruizione di particolari diritti a vincoli economici. Concretamente: nel caso dell'erogazione di un servizio - o di un diritto soggettivo quale la pensione di anzianità o sociale - se la priorità viene individuata nella riduzione della spesa pubblica, il taglio del servizio stesso trova una giustificazione; viceversa, se l'azione dello stato è ispirata ad un modello di *welfare*, tale impostazione non può essere ammessa. Non rientra nel concetto di "etica" che lo connota; è in contrasto con i valori morali che la ispirano.

2. Ora, nella speranza di essere riusciti ad esprimere l'importanza della distinzione tra i due ambiti, etico e morale in modo chiaro, e di averlo fatto in modo tale da avere controbilanciato le insidie dovute all'apparente banalità che in nessun modo ne diminuisce l'importanza in termini generali, vorremmo riallacciarci ad una questione particolare, e cioè quali risposte possibili la nostra cultura fornisce al quesito alla base del testo, ovvero se *possa essere considerato giusto o meno aiutare chi si trova in difficoltà* (anche se non fa parte del gruppo di appartenenza<sup>54</sup>) sacrificando qualcosa di personale o di sociale<sup>55</sup>, tempo, denaro o entrambi.

Va da sé che le risposte possono essere fondamentalmente due, assimilando al "no" anche gli atteggiamenti di indecisione che, di fatto, non si traducono in fatti concreti - e che le motivazioni alla base di questi orientamenti sono necessariamente diverse.

È nostra intenzione introdurre nel proseguo dell'esposizione alcuni *distinguo* che riteniamo importanti, soprattutto nei riguardi di coloro che forniscono al quesito una risposta (ed una conseguente azione) positiva. Ma mentre sul disinteresse sociale viene a giocare una forte *incapacità di sostenere un atteggiamento di tolleranza*, e quindi di avallare implicitamente, con il solo atto di "accettare", comportamenti diversi dal proprio<sup>56</sup> (e ricordiamo che i contenuti impliciti hanno forte presa sull'inconscio), e ammettendo, viceversa, non solo la possibilità, ma la *necessità* di contribuire a risolvere il problema, si è costretti a dare spazio ad una interiore indagine riguardante le motivazioni di fondo che ispirano tale atteggiamento.

E, tornando per un attimo al rigore del metodo, è doveroso ricordare che, in senso assoluto, entrambe le posizioni (chiamiamole così) di interesse e disinteresse verso un impegno sociale si pongono in una posizione paritaria l'una nei confronti dell'altra, almeno sino a quando non vengono integrate con la filosofia di fondo (ma potremmo, a questo punto, chiamarla *cultura*) alla quale appartengono, e soprattutto comparate sul piano della *morale*, secondo l'accezione hegeliana riportata in precedenza. È evidente che è proprio da questo confronto, che non potrebbe altro che concretizzarsi in una responsabilizzazione rispetto al problema da parte della coscienza collettiva, che

---

<sup>54</sup> Il concetto di appartenenza si riallaccia a quello di "ingroup": il soggetto in stato di bisogno è, prima di tutto, parente, vicino di casa, connazionale ecc. Alla base del razzismo o comunque di scelte legislative escludenti.

<sup>55</sup> Si ricordi la premessa: considerare la società, in un'ottica psico-sociologica, nient'altro che come la somma algebrica dei singoli che la compongono, e, implicitamente, ammettere che vi sia una differenza perlomeno quantitativa tra i due ambiti.

<sup>56</sup> Le motivazioni psicologiche che sostengono le iniziative di carattere sociale che verranno introdotte nel proseguo del testo, sono comunque presenti anche in coloro che rifiutano in via di principio tale approccio, concentrando il loro impegno verso i soli componenti del gruppo di appartenenza o comunque selezionando (giudicando e quindi ammettendo o meno) le fattispecie. Alla stregua di esempio potremmo pensare a coloro che volgono il loro sguardo verso persone che conoscono, o che si arrogano il diritto di valutare le motivazioni che hanno portato il soggetto nella condizione di bisogno, ammettendo il sostegno mediato da una istituzione ad un bambino nato in un paese del terzo mondo ma non a quello che chiede la carità per strada, o al tossicodipendente che "ha scelto" eccetera.

gli orientamenti totalitari o comunque più estremi, sfuggono<sup>57</sup>, così da poter sopravvivere protetti dalla loro indefinitezza.

Si potrebbe così affermare che le posizioni più intolleranti si affermino proprio in virtù del loro carattere de-responsabilizzante, che l'egoismo sia figlio più dell'ignoranza e del malessere, piuttosto che di un preciso atto di volontà. E confermano, secondo la nostra opinione, l'*esistenza dell'ombra di una colpa collettiva che dovrebbe invece assurgere a ruolo di consapevolezza per essere affrontata*, e allo stesso tempo la connivenza con un sistema che prevede, come suo dato costitutivo, l'esistenza di una massa di persone che vivono in stato di povertà o emarginazione<sup>58</sup>.

Per quanto la questione sia chiara - sotto più di un punto di vista - è difficile dare una risposta a queste domande tale da coinvolgere sul piano cognitivo la collettività<sup>59</sup>; comunque sia, qualunque siano le motivazioni di fondo, su un piano strettamente connesso con la componente morale della nostra cultura, la responsabilità di ognuno, per ogni azione o omissione che sia, non è messa in discussione. Ma - e lo ribadiamo ancora una volta - lo scopo di queste osservazioni non è quello di formulare un giudizio, piuttosto appare inevitabile concluderne che inevitabilmente le istituzioni (che, ricordiamolo, rappresentano, anche da un punto di vista psicologico, oltre che sociologico l'espressione macrosociale della *tendenza* di ogni gruppo significativo) mostrano di soffrire, assieme alla politica che li amministra, di questa ambiguità di fondo, di questa mancanza di una filosofia organica profonda alla quale poter risalire alla ricerca delle radici del nostro modo di vivere<sup>60</sup>.

3. È sullo stesso piano che vorremmo inquadrare la nascita del cosiddetto *Terzo Settore* in quanto soggetto economico e giuridico, parallelamente al fenomeno del puro volontariato<sup>61</sup>.

---

<sup>57</sup> Rispetto al problema dell'immigrazione, ad esempio, si potrebbero semplicemente dividere le correnti di opinione in due grandi filoni: coloro i quali riconoscono, in quanto compartecipi allo sfruttamento delle risorse mondiali, che è necessario andare oltre le distinzioni geografiche e cercare di perseguire il benessere dell'uomo in quanto tale al di là di qualunque fittizia distinzione, e coloro che, a partire dalla stessa consapevolezza di base, ammettono che l'esistenza di popolazioni povere nel mondo sia necessaria alla sopravvivenza della società a cui appartengono. Dal punto di vista della chiarezza, pur non esaurendo il problema, sarebbe un gran passo avanti, soprattutto perché, rendendo la società civile *realmente* parte del problema, aprirebbe la strada ad un dialogo che gli orientamenti più intolleranti evidentemente non cercano. Ritengo sia impopolare per uno schieramento liquidare la questione della marginalità sociale come di un "costo necessario", eppure, confrontando i programmi politici proposti dagli schieramenti antagonisti di un paese governato in modo democratico, difficilmente emergono sostanziali differenze.

<sup>58</sup> Karl Marx nel *Capitale* definisce il *saggio generale di profitto* ( $r$ ) come il rapporto tra il plusvalore ( $S$ ) e la somma di capitale costante (macchinari e materie prime  $C$ ) e capitale variabile (o lavoro vivo  $V$ ). Dividendo per  $V$ , si ottiene la seguente formula:  $r = S/V : C/V + 1$ , detta *legge della caduta tendenziale del saggio di profitto*. Tale enunciato dimostra che il saggio generale di profitto tende a diminuire all'aumentare di  $V$ , ovvero del costo del lavoro, che è una dinamica agonista alla crescita dell'economia in generale. Marx evidenziava in questo modo la tendenziale riduzione a zero del profitto nel tempo all'interno del sistema capitalista; in altre parole, il sistema capitalista, al fine di perpetuarsi, deve mantenere vivo lo squilibrio economico all'interno di sé, così da poter avere a disposizione sempre nuove masse disposte a svendere il loro lavoro e assicurare un saggio di profitto costante (fonte: Karl Marx, *Il Capitale*, Editori Riuniti, Milano 1965, M. Cozza, G. Zamagni, *Economia Politica*, Il Mulino, Bologna 1976).

<sup>59</sup> Mentre, attraverso una mirata propaganda (o, più semplicemente, la pubblicità di prodotti di consumo) è possibile incidere - innanzi tutto - sul piano emotivo, utilizzando tale accezione nel senso di suscitare correnti di opinione attraverso la sola sovra-esposizione mediatica. L'autorità (secondo la definizione di Joshua Meyrowitz, *Oltre il senso del luogo*, Baskerville, Bologna 1995) si fonda sul controllo dell'informazione.

<sup>60</sup> Come già accennato, esistono delle eccezioni, come la dottrina cristiana, portatrice, però, di altri, vincolanti, contenuti e non esente anch'essa da posizioni ambivalenti.

<sup>61</sup> Relativamente all'organizzazione del Terzo Settore in Italia, si veda: Franco De Felice, *La comunità in cammino, il cammino della comunità*, Quattroventi, Urbino 1997.

È evidente che l'aspetto *motivazionale* degli addetti riveste importanza primaria nelle attività rivolte verso il sociale, naturalmente anche laddove i ruoli sono stati professionalizzati. La ricerca delle radici di tale motivazione, che è oggetto anche dei colloqui di inserimento delle strutture di volontariato, riporta non solo al problema del rapporto degli operatori con quanto attiene alla relazione d'aiuto ed alla morale che in essa si iscrive, ma alla ben più vasta tendenza psicologica che si identifica con la motivazione stessa verso una particolare attività nella quale il soggetto sviluppa un rapporto con la *propria* sfera emotiva ed affettiva.

Uno spunto per una analisi in questa direzione ci è fornito dallo psicoterapeuta Peter Shellenbaum, che, approfondendo la tematica della componente emotiva dei rapporti interpersonali, ha ipotizzato l'esistenza a livello diffuso di traumi - spesso risalenti all'infanzia - in cui la carenza d'amore ha causato una ferita che, nel corso della vita, tende a riaprirsi al verificarsi di circostanze fortemente risonanti. Il soggetto in questione, di fronte a tali risonanze può assumere tre atteggiamenti: sfuggire il coinvolgimento emotivo, trasferirlo fuori di sé, oppure integrarlo nella coscienza. A tale proposito l'Autore afferma che:

[...] *L'amore per gli emarginati è il presupposto dell'amore per se stessi che manca ai non amati*<sup>62</sup>.

È bene mettere in rilievo che, nell'ottica dell'autore, i "non amati" non sono solo coloro che non hanno avuto una famiglia o che ne sono stati ripudiati, ma:

[...] *Con l'espressione "non amato" intendo la sensazione di non essere amato che c'è alla base dell'incapacità di vivere di una persona*<sup>63</sup>.

Chiarito questo concetto (e ampliata la casistica di essere parte in causa), è bene rilevare che lo scopo dichiarato del testo è quello di:

[...] *riportare nel corpo il dolore di non essere amati, analizzarlo fin giù nelle sue profondità esistenziali per potersene infine liberare*<sup>64</sup>.

A fronte di tale atteggiamento di parziale o totale rimozione del problema, è tuttavia interessante osservare quanta attenzione sia da sempre riservata ai protagonisti di storie di marginalità da parte della cultura; da personaggi come *Oliver Twist*, protagonista dell'omonimo romanzo di Charles Dickens, o *Jean Valjean*, personaggio principale de "I miserabili" di Victor Hugo - tra i molti - alle canzoni popolari di Brassens e De André, per non parlare del ruolo centrale dei diseredati nelle parabole del Nuovo Testamento.

Possiamo ipotizzare quindi che la condizione di "non amato" - sempre secondo la definizione data da Shellenbaum - si ponga addirittura come  *tratto caratterizzante* della nostra società, e che questa, in mancanza di una integrazione cosciente di tale presupposto psicologico, non riesca, se non in modo frammentario, a indirizzare le proprie risorse ed energie in modo coordinato e positivo, spesso esprimendosi in modelli educativi contraddittori:

---

<sup>62</sup> Peter Shellenbaum, *La ferita dei non amati*, Demetra 1995, p. 63.

<sup>63</sup> Peter Shellenbaum, op. cit. p. 11, corsivo mio.

<sup>64</sup> Peter Shellenbaum, op. cit. p. 11. La precisazione è necessaria per non inciuciare la riflessione nel suo insieme, limitando ogni contributo sociale alla proiezione al di fuori di sé di un'attenzione di cui il soggetto si sente bisognoso in prima persona sul quale ci soffermeremo in seguito.

[...] nel rapporto dei genitori con un bambino particolare c'è la tirannia del più debole sul più forte. Invece di crescere [...] il più debole cerca inconsciamente di ridurre il più forte al proprio livello: se poi vi riesce finisce col disprezzarlo in quanto immagine riflessa della propria debolezza<sup>65</sup>.

Questa "ferita originaria", da considerarsi su un piano antropologico e sociale, prima ancora che caratteristica personale nella quale un atto di auto-riconoscimento appare più difficile, può spiegare entrambi gli atteggiamenti di risonanza "positiva" o "negativa" verso il fenomeno del disagio, dovuti - rispettivamente - all'integrazione in coscienza della problematica, o al rifiuto.

[...] I non amati hanno un rapporto ambiguo con gli emarginati della società, in quanto sono loro stessi degli emarginati: provano un senso di ribrezzo davanti a costoro, eppure in segreto li animano. Scopo di questo [lavoro] è quello di rendere cosciente questo amore, di rafforzarlo attraverso il chiarimento<sup>66</sup>.

Tra le due posizioni, solidarietà che si concretizza in una attività vera e propria rivolta verso il sociale - quindi il disagio in genere - e rifiuto a priori di tale realtà, esiste una terza posizione, che è quella di coloro i quali, non integrando il loro bisogno di amore, riversano all'esterno di sé una cura di cui sono i primi ad avere bisogno. Tale atteggiamento, pur riconoscendone la valenza, quanto meno quantitativa, rischia però di risultare antagonista all'efficacia dell'azione prestata. C. G. Jung affermava infatti che:

[...] Come medico devo costantemente chiedermi che specie di messaggio il paziente mi reca. Che cosa significa per me? Se per me non rappresenta niente, non ho alcun appiglio. Solo quando il medico è interessato la sua azione è efficace. "Solo il medico ferito guarisce". Ma se il medico si rinchioda nell'abito professionale come in una corazza non ha efficacia. [...] Spesso accade che il paziente sia proprio il medicamento adatto per il punto debole del medico [...]<sup>67</sup>.

evidenziando due dei presupposti che riteniamo contribuiscano in modo fondamentale all'efficacia dell'azione terapeutica: la completa "guarigione" dell'operatore rispetto al problema che intende risolvere<sup>68</sup>, ed il principio di Hahnemann posto a fondamento della medicina omeopatica: *similia similibus curantur*.

La tesi di Shellenbaum ha il merito di contribuire - a nostro giudizio in modo rilevante - all'analisi del rapporto, anche intra-personale, del soggetto con la dimensione del disagio, rendendo così giustizia alla risonanza di fondo che permette l'accostamento di due realtà immediatamente diverse ma intimamente unite tra loro, e gettando un ponte sui meccanismi di motivazione in genere. È altresì ovvio che, nel rispetto dell'impegno di tutti coloro che operano nel settore, un approccio pienamente *consapevole* dal punto di vista psicologico alla relazione d'aiuto, non può non concretizzarsi in una attività soddisfacente per entrambe le parti, e che, diversamente, è facile ipotizzare una ricaduta su entrambi i soggetti e, per estensione, sull'intero impianto del sistema socio-assistenziale.

4. Proviamo adesso a spostare l'ottica del problema dal singolo all'intera società, coinvolgendo così la struttura organizzativa dei servizi preposti a fare fronte alla domanda collettiva relativa al

---

<sup>65</sup> Peter Shellenbaum, op. cit. p. 67.

<sup>66</sup> Peter Shellenbaum, op. cit. p. 62, corsivo mio.

<sup>67</sup> Carl Gustav Jung, *Sogni, ricordi e riflessioni*, Rizzoli, Milano 1992, p. 173, corsivo mio.

<sup>68</sup> Interessante, anche dal solo punto di vista estetico, la traccia offerta dal *Vangelo di Matteo*, versi 7 ss: [1] Non giudicate, per non essere giudicati; [2] Perché col giudizio con cui giudicate sarete giudicati, e con la misura con la quale misurate sarete misurati. [3] Perché osservi la pagliuzza nell'occhio del tuo fratello, mentre non ti accorgi della trave che hai nel tuo occhio? [4] O come potrai dire al tuo fratello: permetti che tolga la pagliuzza dal tuo occhio, mentre nell'occhio tuo c'è la trave? [5] Ipocrita, toglì prima la trave dal tuo occhio e poi ci vedrai bene per togliere la pagliuzza dall'occhio del tuo fratello.

disagio, e riprendiamo così le due consapevolezza che - tra le altre - sono alla base dello strutturarsi del nostro sistema morale e quindi etico: l'appartenenza ad una *minoranza* che ha fondato il suo sistema di sviluppo (direttamente o indirettamente) sullo sfruttamento dei paesi più poveri e l'esistenza della cosiddetta "*ferita dei non amati*" sulla quale ci siamo già soffermati, e in cui facciamo confluire il disagio tipico della società industriale, e valutiamo alla luce di ciò gli sforzi rivolti, a livello personale e istituzionale, verso la risoluzione dei problemi emergenti<sup>69</sup>.

Abbiamo anche detto che l'impossibilità di non relazionarsi con tali dinamiche origina posizioni diverse, sia a livello personale che - con una ovvia manovra di traslazione - a livello istituzionale, ovvero il disimpegno verso le tematiche sociali o un impegno in tal senso. Il nodo della questione, in entrambi i casi, è dato dalla *capacità di sostenere una positiva relazione con la dimensione del disagio e nei confronti del ruolo ricoperto*: tali qualità possono senz'altro essere ricondotte alla più generica definizione di competenze relazionali intra ed interpersonali. È infatti "una" cultura nella quale la relazione con la dimensione del disagio non è consapevolmente sviluppata, responsabile della trasformazione, a livello istituzionale, di finalità di assistenza in assistenzialismo *tout court* e via dicendo, o addirittura nel rifiuto di parte o tutto quanto si pone sotto la generica definizione di "stato sociale".

Rifacciamoci ora a qualche riferimento normativo: la legge Quadro 328/2000 che individua i criteri per la realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi sociali, introducendo una idea di politiche sociali partecipate a tutti i livelli; lo stesso principio di sussidiarietà (che include in sé il concetto e la pratica di "autonomia"), nelle sue accezioni di sussidiarietà verticale - per cui l'ente più vicino all'utenza è titolare dell'erogazione del servizio - e orizzontale, che prevede una ripartizione di compiti a livello istituzionale e cosiddetto Terzo Settore, così da non disperdere risorse ed esperienze spendibili.

D'altro canto, ritroviamo le tracce di tale orientamento volto a migliorare le inevitabili inefficienze di una politica dirigista e centralizzata già nella Legge 59/1997 e nel Decreto Legislativo 267/2000 che disciplina le competenze degli enti locali. In sintesi, il passaggio da un modello di welfare state ad uno di welfare mix.

Eppure, allo stato attuale, in controtendenza con tale cammino legislativo (e quindi: culturale) ci dobbiamo misurare con una realtà nella quale le risorse destinate alle politiche sociali diminuiscono, e ciò in conseguenza della svalutazione di tali priorità, da parte dei governi centrali, responsabili *in primis* della destinazione di risorse. Una realtà nella quale il ruolo del Terzo Settore, elemento fondamentale della strutturazione del welfare mix, viene talvolta interpretato alla stregua di erogatore di servizi a basso costo, e dove la *professionalizzazione* degli addetti di settore, sia relativa all'organizzazione interna della struttura, sia verso l'esterno, non sempre è stata adeguata al mutamento di prospettiva.

Cosa ne possiamo infine concludere? Aldilà di logiche che di fatto ispirano politiche che abbassano la qualità e la quantità dei servizi, nonché dell'offerta formativa, e, ancora di più, nel rispetto di chi si impegna, professionalmente e non, nel settore sociale - crediamo sia importante ribadire

---

<sup>69</sup> Volutamente, ai fini del concetto espresso - simuliamo che la nostra cultura sia estranea a posizioni di disinteresse verso tali bisogni. Simuliamo l'inesistenza di qualsivoglia forma di razzismo che si concretizza in azioni isolate o prese di posizione politiche. Simuliamo - alle stesse condizioni - che siano stanziati e destinate risorse sufficienti a fare fronte ai bisogni della società.

*l'importanza di un rapporto pienamente consapevole dal punto di vista psicologico con la dimensione del disagio da parte del singolo propedeutico ad una cultura sociale in grado di fornire supporto a tale visione. Torniamo così alla dimensione morale (in riferimento ai valori guida condivisi da una comunità) e a quella etica, che si configura così realmente in quanto sua prospettiva soggettiva.*

Sul piano pratico, il *focus* dell'attenzione può e deve essere spostato verso una specifica formazione riguardante percorsi di auto-consapevolezza rispetto al ruolo ricoperto, quindi competenze comunicative e relazionali verso l'esterno, e lavorare affinché tali competenze possano affiancare le conoscenze proprie di ogni professionalità, così da favorire l'obiettivo di migliorare, la qualità della vita - non solo lavorativa - e dei servizi erogati.

## **Bibliografia**

- Arena Leonardo Vittorio. *Realtà e linguaggio dell'inconscio*, Borla, Roma 1995.
- Baldelli Pio. *Informazione e controinformazione*, Mazzotta, Milano 1977.
- Bertine Eleanor. *Le relazioni tra le persone*, ed. Comunità, Milano 1961.
- Caredio Anna Maria. *Tristi periferie*, Savelli, Milano 1978.
- Cheli Enrico. *La realtà mediata*, Franco Angeli, Roma 1997.
- De Felice Franco / Barbara Cioccolanti. *Il rischio di burn-out negli operatori sociosanitari*, Edizioni Goliardiche, Urbino 1999.
- De Felice Franco. *La comunità in cammino-il cammino della comunità*, Quattroventi, Urbino 1997.
- Eco Umberto. *Opera aperta*, Bompiani, Milano 1986.
- Feyerabend Paul K. *Dialogo sul metodo*, Laterza, Bari, 1989.
- Francescato D., Ghirelli G. *Fondamenti di psicologia di comunità*, Carocci, Roma 1998.
- Frank Manfred. *Lo stile in filosofia*, Il Saggiatore, Milano 1992.
- Garimberti Umberto. *Dizionario di psicologia*, Utet, Torino 1992.
- Henderson Joseph I. *Miti antichi e uomo moderno*, Tea, Milano 1992.
- Jung Carl Gustav. *L'uomo e i suoi simboli*, Tea, Milano 1992.
- Jung Carl Gustav. *opere*, vol. XVI *Pratica della psicoterapia*, Bollati Boringhieri, Torino 1981.
- Jung Carl Gustav. *Sogni, ricordi e riflessioni*, Rizzoli, Milano 1992.
- Jung Carl Gustav. *Tipi psicologici*, Newton, Roma 1993.
- Leozappa Ezio A. *Benvenuta malattia!*, Castelvecchi, Bologna 2001.
- Maschiti Gianna. *Elementi della devianza*, cfp, Firenze 2001.
- Meyrowitz Joshua. *Oltre il senso del luogo*, Baskerville, Bologna 1995.

- Oliverio Alberto. *L'arte di pensare*, Bur, Milano 1997.
- Quadrio A., Clerici A. Simionato M. (a cura di). *Psicologia e problemi giuridici*, Giuffrè, Milano 2000.
- Semi Antonio Alberto. *Tecnica del colloquio*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1985.
- Shellenbaum Peter. *La ferita dei non amati*, Demetra 1995.
- Tinacci Mannelli Gilberto. *Le grandi comunicazioni*, Arnaldo Forni Editore, Roma 1985.
- Ulivieri Simonetta. *L'educazione e i marginali*, La Nuova Italia Editrice, Firenze 1997.
- Walzer Michael. *Sfere di giustizia*, Il Mulino, Bologna 1982.
- Watzlawick P., Beavin J., Jackson D.D. *Pragmatica della comunicazione*, Astrolabio, Roma 1971.
- Watzlawick Paul. *Il linguaggio del cambiamento*, Feltrinelli 1980.
- Wittgenstein Ludwig. *Tractatus logico-philosophicus*, Einaudi 1964.

## POSTFAZIONE

Il benessere organizzativo tende sicuramente al conseguimento del miglior livello possibile dei servizi, un obiettivo che non può che essere primario per una amministrazione pubblica, ma che, occorre averne piena consapevolezza, si persegue soltanto attraverso l'attenzione nei confronti degli operatori sia considerati singolarmente che nella più generale accezione di risorse umane.

Tuttavia non esiste forma organizzativa capace di realizzare "benessere" se non persegue o non realizza la identificazione del proprio ruolo con quello più generale della missione dell'Ente.

Ed è su questo piano che la sfida ci giunge proprio dal processo di mutamento in atto nella missione stessa dell'Ente. Molti ricordano ancora (ed io fra quelli) i tempi nei quali la missione della Pubblica Amministrazione era quella di garantire l'imparzialità dei pubblici dipendenti per cui ogni altro compito o servizio era subordinato a quella garanzia che comunque rappresentava la funzione più propria ed esclusiva della pubblica amministrazione.

Il mutamento che ha investito la società intera, che ha stravolto i punti di riferimento tradizionali, ha portato ad un mutamento radicale che nella Pubblica Amministrazione ha comportato l'assunzione dell'onere di garantire i servizi più efficaci attraverso una organizzazione più efficiente: ne consegue l'apertura, in termini del tutto nuovo, della programmazione e gestione dei servizi tradizionali che erano monopolio della P.A. e che oggi sono offerti dal mercato e dunque aperti alla sua concorrenza; e dunque si realizza un rapporto pubblico-privato nuovo sia nella collaborazione che nella concorrenza destinato ad essere al centro delle decisioni e del dibattito in materia.

Il benessere organizzativo costituisce un processo a tendere e la riconduzione a sistema di molteplici iniziative non può, quindi, essere ricondotto ad aspetti puramente comportamentali e di natura etica. Accanto alle iniziative già avviate possano giocare un ruolo positivo anche ulteriori approcci innovativi che si vanno delineando e che si richiamano a principi etici quali il Bilancio Sociale, la Responsabilità Sociale d'Impresa.

Occorre dunque che si sviluppi sempre più attenzione e sensibilità verso lo sviluppo e mantenimento delle varie tutele; il favorire la partecipazione alle scelte; il superamento delle situazioni e dei pericoli di conflitti di interesse; il mantenimento di un clima di franco ma corretto confronto con le parti sociali; la sempre maggiore attenzione verso la creazione di un'organizzazione basata sui bisogni del cittadino.

Il benessere organizzativo presuppone come strumento la forza della motivazione del pubblico dipendente e la consapevolezza della identificazione della propria identità professionale con quella rinnovata dell'ente, tutto ciò potrà portare a far aleggiare nella organizzazione pubblica non soltanto livelli di professionalità molto elevati che chi opera nel Comune di Firenze, incontra nella attività quotidiana, ma anche la condivisione di una tensione e di una passione che, al di là degli orientamenti specifici degli amministratori porta a sentire come qualificate e qualificanti la missione propria della Amministrazione Pubblica.

*Giuseppe Matulli*  
Vice sindaco - Comune di Firenze