



BENESSERE INDIVIDUALE E BENESSERE ORGANIZZATIVO: MODELLI E SISTEMI PARTECIPATIVI PER IL “PEOPLE CARE” IN AZIENDA

Autore: [Davide Giancristoforo](#)¹



#PEOPLECARE #AZIENDA
#BENESSEREINDIVIDUALE
#BENESSEREORGANIZZATIVO
#SISTEMIPARTECIPATIVI

ABSTRACT

Lil contributo che segue affronta i concetti di benessere individuale e benessere organizzativo, nozioni inscindibili e strettamente correlate tra di loro, analizzando nello specifico un modello di “intervento partecipativo”, proposto da ISMO a diverse organizzazioni, per introdurre nelle aziende una chiave di sviluppo per entrambi i concetti di benessere appena richiamati.

Il benessere aziendale è inscindibile dal benessere individuale.

Diversi studi ([Wright, Cropanzano 2004](#)) forniscono un'analisi comparativa affermando una correlazione positiva tra soddisfazione sul lavoro e benessere psicologico delle persone e le conseguenti prestazioni che possono favorire un miglioramento dei risultati e obiettivi organizzativi.

Nello stesso tempo, si può affermare che c'è benessere organizzativo se l'organizzazione ha la capacità di promuovere e mantenere non solo il benessere complessivo dei propri dipendenti, ma anche la qualità delle relazioni tra le persone e il contesto lavorativo ([DeCarlo, Falco, Cappozza, 2008](#)).

Anche il quadro normativo di riferimento ha evidenziato quanto il concetto di benessere

¹ Psicologo del lavoro, counselor, specializzando in psicoterapia. Sviluppa con il gruppo professionale ISMO attività di formazione manageriale, ricerca e consulenza per lo sviluppo organizzativo, interventi di supporto al change management. Negli anni ha approfondito pratiche di intervento psicosociale, self empowerment, team coaching, formazione esperienziale. È certificato agile scrum master.

in ambito lavorativo si sia esteso dalla sola considerazione dell'assenza di infortuni e di malattie professionali alla rilevanza attribuita agli aspetti psicologici e sociali.

In tema di benessere e salute organizzativa ([Avallone & Paplomatas, 2005](#)), le tipologie di intervento organizzativo sono classificabili su due macrocategorie: gli interventi sociotecnici, che riguardano i cambiamenti di aspetti oggettivi/strutturali dell'ambiente di lavoro e i più attuali interventi psicosociali, il cui obiettivo principale è il cambiamento delle percezioni legate al contesto lavorativo, attraverso strategie orientate, ad esempio, al miglioramento del controllo e dell'autonomia lavorativa, alla riduzione dei conflitti e alla migliore qualità dello scambio nelle relazioni professionali. Nell'ambito degli interventi psicosociali, la [Participatory Action Research \(PAR\)](#) rappresenta l'approccio più noto e deriva da tre tradizioni di ricerca: la ricerca azione, la ricerca intervento e la ricerca partecipativa.

Il presente articolo vuole portare come testimonianza un modello di "intervento partecipativo", proposto da ISMO a diverse organizzazioni, come una delle condizioni possibili per introdurre nelle aziende una chiave di sviluppo per il benessere personale e organizzativo. Tale prospettiva considera l'organizzazione anche come il risultato di un processo narrativo che ne definisce la sua identità, attraverso il continuo scambio, incontro, presenza attiva delle persone che la abitano: tutte fenomenologie che possiamo associare al concetto di cittadinanza organizzativa.

LO SPIRITO PARTECIPATIVO IN AZIENDA COME STRATEGIA PER IL BENESSERE

L'evoluzione degli studi organizzativi e gli approcci alla gestione delle risorse umane convergono sempre più sulla necessità di politiche finalizzate allo sviluppo della dimensione individuale e relazionale, in

un'ottica integrata di benessere organizzativo. Questo progressivo cambiamento di rotta, culturale e d'impostazione, è orientato alla creazione di valori condivisi e atteggiamenti relazionali improntati a un maggior senso di rispetto, ascolto e collaborazione riguardo agli obiettivi comuni.

Occorre tenere presente, però, che l'instaurazione di un clima relazionale collaborativo non è affatto scontata, bensì il frutto di una pianificazione e di un impegno condiviso che vede coinvolti tutti i manager e coloro che hanno una responsabilità di struttura o di coordinamento di altre persone. La vera sfida per un'organizzazione che guarda al futuro è saper creare ambienti di lavoro che siano, prima di tutto, luoghi di convivenza e relazione.

Dentro queste dinamiche di empowerment individuale e organizzativo, si tratta di valorizzare la dimensione del lavoro secondo uno spirito di partecipazione e continuo confronto tra le persone nei differenti ruoli professionali. Tale ottica prefigura un approccio orizzontale dove le parole d'ordine sono condivisione, impegno, senso di responsabilità, motivazione ad agire nel raggiungimento di obiettivi comuni e attraverso relazioni umane e professionali improntate al rispetto reciproco.





Le modalità e le diverse forme partecipative nelle organizzazioni possono essere considerate anche una possibile strategia di intervento per la costruzione di legami sociali più benestanti.

Non c'è un unico modo di vedere la partecipazione. È possibile darne diverse definizioni, ognuna delle quali focalizzata su sfaccettature diverse del tema. Queste differenze hanno, ovviamente, delle ripercussioni sui comportamenti agiti dai singoli lavoratori e sulle modalità degli stessi di lavorare in gruppo.

C'è chi vede la partecipazione come un insieme di regole che vanno create e rispettate e chi, al contrario, la concepisce come un insieme di sentimenti e comportamenti.

Possiamo dire che non aiuta ragionare in termini alternativi, ma piuttosto pensare alla partecipazione come "legame sociale" che, per esistere, ha bisogno di un certo livello di istituzionalizzazione e regole (Ismo, 2018).

La partecipazione rappresenta ad oggi una sfida culturale, che chiama in gioco imprenditori, manager, lavoratori, organizzazioni sindacali a fare impresa in un modo *nuovo*: basato su competenze diffuse, responsabilità più condivise, una suddivisione più equa e

razionale del potere aziendale. È ciò che il pensiero del Gruppo professionale ISMO definisce come un'impresa *plurale*.

Se le forme di partecipazione possono assumere delle modalità e strutture diverse è possibile riconoscere delle caratteristiche che le connotano tutte: la volontà di allargare la qualità, il benessere, la creatività del lavoro e nel lavoro, di favorire la collaborazione e lo scambio di competenze, guardando all'impresa e al lavoro come virtù collettive. Questi sono caratteri sociali e culturali fondamentali perché si sviluppi partecipazione.

UN PROGETTO PARTECIPATIVO PER IL "PEOPLE CARE": DESCRIZIONE DI UN CASO

L'intervento operativo che ha dato forma al progetto di "People Care" è stato definito sulla base di una serie di principi guida proposti e concordati con il management e la popolazione interessata. Queste premesse si devono contestualizzare all'interno di specifici momenti storici aziendali e sono ancora più rilevanti quando le organizzazioni stanno affrontando dei tempi particolarmente difficili, collegati a possibili "crisi aziendali", fasi di cambiamento, momenti di forte

discontinuità, possibili ristrutturazioni o ridisegni organizzativi, etc. Sono tutte possibili condizioni che richiedono alle organizzazioni stesse di trovare il miglior assetto ed equilibrio interno per non disperdere energie, orientamento, efficacia, capacità progettuale delle proprie persone.

Gli interventi che orientano i progetti di “People Care” sono proposti attraverso una serie di premesse importanti:

- per “uscire” dalla crisi e facilitare il rilancio è fondamentale “evitare di lasciar accadere le cose”, coinvolgendo il personale con azioni capaci di riattivare energia, ingaggio, senso di responsabilità;
- ascoltare in modo diffuso e non superficiale le persone per cogliere lo stato del clima organizzativo, dar voce al vissuto delle persone rispetto ai cambiamenti, al rapporto con l’azienda ed al futuro;
- rinnovare le energie, le motivazioni, la modalità di rappresentarsi e di investire “affettivamente” sulla nuova fase dell’azienda;
- rinforzare il senso di appartenenza ed i legami di fiducia, cooperazione e solidarietà, necessari per affrontare in modo sostenibile e coraggioso le sfide del presente e il futuro “a breve”;
- orientare i comportamenti organizzativi verso le priorità e le competenze più utili per affrontare il presente in ciascuna area dell’azienda.

Attivare un intervento di “People Care” richiede, quindi, di progettare degli spazi che consentano alla popolazione aziendale di comprendere, elaborare in termini «di senso» le nuove direzioni intraprese dal management e di collocarsi nella specifica fase di vita dell’impresa in modo consapevole e adeguatamente “attrezzato” per poter convivere con la discontinuità.

Le finalità del progetto sono orientate a:

- sviluppare nelle persone sensibilità, conoscenze, competenze per lo sviluppo partecipativo nell’impresa;
- sostenere un intervento sistemico coerente,

capace di integrare il lavoro di supporto alle persone (letteralmente “People Care”) con i programmi di change management in corso;

- mettere al centro il sistema umano, ponendo un’attenzione particolare alla motivazione del personale;
- alimentare e facilitare possibili meccanismi cooperativi, attraverso l’istituzione di gruppi di lavoro, per favorire la partecipazione e l’impegno individuale e collegiale.

L’architettura dell’intervento prevede una prima fase aperta a tutti, che partendo dall’apertura al confronto, rende possibile istituire e legittimare degli “spazi per ascoltare, ascoltarsi, riflettere, riprogettarsi”. L’obiettivo è quello di favorire occasioni per sollecitare e orientare l’espressione e l’elaborazione delle esperienze e dei vissuti intorno allo specifico momento aziendale, in modo tale da poter raccogliere spunti e sollecitazioni per affrontare costruttivamente e collettivamente il cambiamento.

“ Attivare un intervento di “People Care” richiede di progettare degli spazi che consentano alla popolazione aziendale di comprendere le nuove direzioni intraprese dal management ”

Le modalità per strutturare questa prima fase possono comprendere:

- survey su tutta la popolazione aziendale, per rilevare “sintomi” e “segnali” che impattano sul benessere delle persone (ad esempio su condizioni di lavoro, il sistema di comunicazione, lo stato delle relazioni, i fattori di stress, l’orientamento verso il futuro, etc.);
- gruppi di ascolto e dialogo verso l’interno, con rappresentanze delle diverse funzioni e livelli gerarchici per approfondire bisogni, aspettative reciproche, percezioni e orientamenti;



- gruppi di ascolto verso l'esterno per integrare anche la voce e le richieste degli stakeholder.

La seconda parte dell'intervento prevede la restituzione da parte della consulenza della diagnosi partecipata a tutte le persone coinvolte, in modo tale da continuare ad alimentare un dialogo comune capace di includere le diverse istanze degli attori organizzativi. Da queste conversazioni organizzative nascono le tracce e le direzioni progettuali che saranno sviluppate con il sostegno di specifici gruppi di lavoro.



L'ultima fase è quella sperimentale/applicativa che vede coinvolte una rappresentanza dei lavoratori, selezionati da un doppio criterio che orienti la partecipazione attiva: sia un criterio basato sulle competenze e risorse disponibili, sia sull'adesione volontaria sostenuta dalla motivazione e l'interessamento dei singoli lavoratori. A partire dagli input e dalle priorità espresse nei dialoghi tra management e professionisti, i gruppi portano avanti degli specifici progetti interni attraverso lo sviluppo

di dinamiche partecipative. Il coinvolgimento diretto, la responsabilizzazione e la motivazione delle persone sono le leve distintive che caratterizzano il percorso che porterà a compimento una serie di proposte e iniziative sperimentali in grado di portare un valore distintivo all'organizzazione e alle persone stesse.

CONCLUSIONI

Compito fondamentale del management è costruire organizzazioni capaci di apprendere attraverso iniziative strutturali e sistemiche in cui si possa valorizzare al meglio il potenziale e le competenze dei collaboratori.

Le organizzazioni si possono vivere e sperimentare come luoghi di convivenza e di sviluppo. È proprio la convivenza organizzativa, intesa come “quel vivere insieme che si realizza nei contesti di lavoro, dove non solo si spende buona parte del tempo di vita ma si investono molte energie, emozioni e speranze” (Avallone, 2003), che risponde alla necessità di coniugare armonicamente le esigenze dell'organizzazione e le attese degli individui.

Il benessere più profondo di un adulto corrisponde al bisogno di essere riconosciuto in ciò che produce e che dà alla comunità sociale in cui vive, luogo in cui può costruire e percepire un senso di appartenenza. Il benessere che “trascende” se stessi è il più significativo ed è generatore di meccanismi che alimentano legami e appartenenza. Superare il vuoto relazionale, che caratterizza la vita delle nostre comunità sociali, diventa una sfida oggi vitale, anche all'interno degli ambienti organizzativi.

A livello organizzativo, pertanto, è importante salvaguardare valori legati alla natura partecipativa. Ciò permette di dare dignità e sostenere la fiducia, affinché ciascuno possa esprimersi nel dare il meglio di sé con gli altri. Questo è un orientamento possibile per creare intenzionalmente dal lavoro congiunto e partecipato delle persone un reale benessere individuale e sociale.