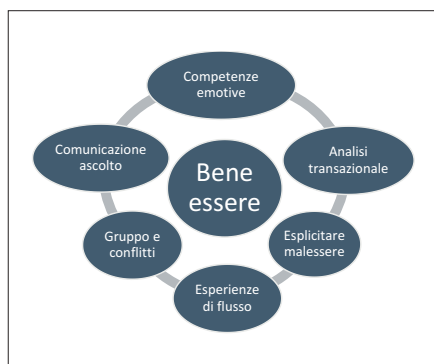


SEI FATTORI PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

MIRCO BERTOLONI*

Introduzione

Questo progetto è uno strumento formativo dedicato a coloro che operano nei contesti organizzativi che, attraverso un lavoro di semplificazione e di sintesi delle teorie e linee guida esistenti in letteratura sull'argomento, orienta le persone alla costruzioni di ambienti di benessere. Stabilite le condizioni necessarie per lavorare in ambienti di lavoro salubri, confortevoli che riconoscano adeguati livelli retributivi, equità di trattamenti, temi peraltro oggettivamente misurabili, le dimensioni del benessere riguardano condizioni soggettive, psicologiche e sociali e si sviluppano su aspetti di clima e cultura organizzativa¹. In parole più semplici i temi del benessere riguardano la possibilità di esprimersi, di sviluppare i propri interessi, di essere realizzati e valorizzati, di avere buoni rapporti con il proprio gruppo e occasione di divertirsi con loro ricorrendo anche all'umorismo. Le persone nelle organizzazioni devono avere la possibilità di manifestare il proprio dissenso, di sentire un senso di appartenenza e dare un significato al proprio operato coltivando ciò che di buono emerge dal contesto. Proprio partendo dai contesti, il progetto, attraverso una formazione di tipo lewiniano², individua sei fattori ritenuti fondamentali per fornire le competenze utili a migliorare le relazioni e la gestione dei conflitti e in generale la qualità del vivere nelle organizzazioni.



* Ispettore Inl Lucca-Massa Carrara.

1 Per un approfondimento sui costrutti di clima e cultura, vedi Cnr, 2012, *Il benessere il clima e la cultura delle organizzazioni*, Roma.

2 Dalla teoria di campo di LEWIN (1942) si applicano pratiche di cambiamento, insegnamento e apprendimento

La ricerca del benessere

Nel mondo del lavoro contemporaneo, fonte di continui cambiamenti, la spinta competitiva innescata dalla globalizzazione, nell'era di internet, ha accelerato i processi ed incrementato la competitività su scala mondiale con conseguenti trasformazioni dei modelli di impiego e delle modalità di prestazione. Ai lavoratori è richiesta maggiore elasticità sia in termini di mansioni che di capacità, concetti come flessibilità, mobilità, rischio, sono i fattori centrali dello scenario lavorativo contemporaneo. Se da una parte stimolano atteggiamenti proattivi dall'altra questi cambiamenti fanno nascere nei lavoratori un senso di precarietà e insicurezza che produce stati di malessere e una perdita di senso all'interno delle organizzazioni. La risposta di adattamento ad ambienti di lavoro così frenetici può diventare disfunzionale, soprattutto quando le richieste sono eccessive e durano troppo a lungo, per cui emergono forme di disagio lavorativo, il cosiddetto "stress-lavoro-correlato", un fenomeno molto discusso, la malattia dei nostri tempi e non è un caso che l'OMS³ ne promuova la gestione attraverso campagne di formazione finalizzate all'acquisizione di competenze e conoscenze utili a saper affrontare efficacemente gli eventi stressogeni.

La misura del malessere viene effettuata con interventi organizzativi di prevenzione che si compiono nella rilevazione delle cause di stress, nella ricerca di indicatori socio organizzativi che possono individuare possibili aree ritenute a rischio, per mezzo di scale che misurano le dimensioni del funzionamento psicologico negativo e positivo⁴, per passare poi all'attuazione di interventi mirati oppure a processi di valutazione e adeguamento delle normative. L'eliminazione dei fattori patologici nelle organizzazioni è una solida base per costruire ambienti di lavoro in salute come evidenziano Avallone-Paplomatas, (2005), sostenere la salute organizzativa aiuta a costruire il benessere ma non è di per sé sufficiente.

La ricerca e promozione del benessere è più un proposito che un compimento, in quanto si possono costruire ambienti di lavoro salutarissimi ma per creare benessere, come afferma Spaltro (2003), bisogna puntare su dimensioni soggettive, caratterizzate psicologicamente e vincolate in ambienti dove l'individuo può esprimere la propria sovranità. Potremmo immaginare malessere e benessere come poli opposti, collocati in una specie di continuum lineare il cui estremo negativo è rappresentato dalle situazioni di stress/malessere e quello positivo dal benessere. L'immagine lineare proposta, tuttavia, non rappresenta appieno la condizione pluridimensionale del benessere, che si ricollega a ragioni soggettive, psicologiche e sociali. Da un punto di vista soggettivo tali ragioni corrispondono alla realizzazione del sé, della propria persona e ai sentimenti di sviluppo per-

3 Organizzazione mondiale della Sanità.

4 Diversi autori ritengono che la struttura del benessere psicologico consista in due dimensioni: negativa di malessere (ansia e depressione) e positiva di benessere (affetti positivi e soddisfazione).

sonale; da un punto di vista psicologico esprimono l'affetto e la sintonia con l'altro, l'accettazione e la possibilità di dare senso alle esperienze passate; da un punto di vista sociale riguardano lo sviluppo delle relazioni positive, l'aver rapporti interpersonali soddisfacenti, dare alla vita e al lavoro un senso di direzionalità e una finalità comportamentale (ZANI-CICOGNANI, 1999). Il benessere nelle organizzazioni è una ricerca continua che richiede impegno e necessita di un approccio culturale che consideri la complessità dei fattori in gioco e la mutevolezza degli scenari operativi. Secondo i contesti ci si può focalizzare su certi aspetti piuttosto che su altri. Il benessere si può creare, le persone devono avere la sensazione di essere ascoltate, devono poter esprimersi e apportare contributi per sentirsi partecipi nei progetti, nei processi decisionali e non solo nell'esecuzione del proprio lavoro. La capacità di ascoltare i desideri e i bisogni creano condizioni di senso e danno un valore alle pratiche di lavoro e di relazione, affievolendo gli elementi d'incertezza e malessere che disorientano le persone.

Essere e Bene: base del costruito di benessere

Tutti sappiamo cos'è il benessere perché è una parola d'uso quotidiano, fa parte del senso comune ne conosciamo il valore, tuttavia secondo i contesti cui si riferisce, cambia il significato e il senso che diamo alla parola "benessere". Definirlo in ambito organizzativo non è facile perché abbiamo a che fare con un costruito⁵ che si presta a diverse spiegazioni, si può considerare leggero e mutevole ma allo stesso tempo profondo e virtuoso per chi lo desidera. Proviamo a descriverlo partendo da un punto di vista etimologico con una prospettiva filosofica. Il lemma *benessere* è composto da *essere* e *bene*. *L'essere* è legato alla nostra esistenza al rapporto col mondo, con noi stessi e in una dimensione teologica al rapporto con Dio. Kierkegaard sosteneva che il rapporto con il mondo è fonte di angoscia, il rapporto con noi stessi è fonte di disperazione e il rapporto con Dio rivela il paradosso tra fede e ragione. Questo triplice aspetto dell'*essere* umano ci fa piombare in uno stato di precarietà e incertezza (MORGANTI, 1999)⁶. Si può uscire da questa impasse in cui lo stato di benessere verrebbe a costituirsi come puro e semplice stato utopico e irraggiungibile? Da millenni l'uomo si domanda cos'è l'essere: Parmenide filosofo dell'antica Grecia lo identificò con il pensare, secoli dopo Cartesio fondò la filosofia moderna sul "penso dunque sono", legando tutta l'esistenza all'atto di pensare. Se si considera l'atto di pensare come il

5 Un costruito è un atto di conoscenza che si definisce attraverso un processo di costruzione della realtà, la costruzione avviene su ciò che la persona vede, sente nella sua esperienza di vita. Mutuato dalla psicologia dei costrutti di KELLY G., (1955), la persona nella sua globalità, intesa quale attiva costruttrice di teorie è impegnata ad interpretare il suo mondo e a creare - attraverso il linguaggio - i significati per ciò che le sta attorno.

6 In G. RIZZI, 1999, *Abitare Essere e Benessere*. Architettura d'Interni e Psicologia, Politecnico Milano.

prodotto della mente umana che ragiona, fantastica, ricorda, immagina e costruisce previsioni, quindi, il pensare bene ovvero la costruzione di stati mentali positivi, diverrebbe un'obbligata premessa per uno stato di benessere. Per meglio comprendere come si realizzano gli stati mentali alla base di un benessere psicologico, la teoria cognitiva a impronta costruttivista di George Kelly (1955) ci può aiutare a capire come le persone costruiscono gli eventi della realtà. L'autore enfatizza la capacità creativa dell'essere vivente di rappresentarsi l'ambiente anziché rispondere semplicemente a esso. Con la teoria dei costrutti personali, Kelly si riferisce agli schemi o alle lenti che l'individuo crea per conoscere gli eventi, stiamo parlando di una teoria che tratta dei modi in cui una persona perviene a rappresentarsi, a interpretare, a prevedere i vari eventi e di conseguenza a fondare su tali interpretazioni, previsioni per la propria condotta e il proprio rapporto con il mondo, non trascurando la componente affettivo-emotiva. Tutto questo non implica che la realtà non sia reale in sé ma riconosce che quello che conta per il soggetto è quello che effettivamente esiste per lui e soprattutto che stati d'animo e modi di pensare scaturiscono dalla qualità dei nostri pensieri.

Passiamo al lemma *bene*, come espresso dal dizionario significa ciò che è buono in sé, cioè perfetto nella compiutezza del suo essere o nel suo valore morale, e quindi oggetto di desiderio, causa e fine dell'azione umana. Ciò che è bene è anche buono e piacevole per l'essere umano e proprio per questa sua specificità viene desiderato, la questione si può anche ribaltare: il bene non è desiderato solamente perché è perfezione e realtà, ma al contrario noi desideriamo una cosa e la giudichiamo buona per il fatto stesso che la desideriamo. In quest'ottica diventa essenziale il rapporto del soggetto con la singolarità del proprio desiderio che s'incontra con il desiderio dell'altro in un progetto comune per costruire condizioni durature di benessere, un sentimento che favorisce aspettative rivolte al futuro, piuttosto che nostalgia del passato o d'individualismo. Il *desiderio* di conoscere, di apprendere, di cambiare, è speranza progettuale dislocata ai vari livelli di funzionamento sociale - gruppo, collettivo, comunità. Il benessere va ricercato mediante la creazione di climi che permettano uno stare meglio nei vari livelli relazionali. Proprio per la sua dimensione relazionale, non può essere lasciato al destino o alle leggi naturali del mercato, perché il benessere individuale e plurale è irrinunciabile, ha a che fare con il rischio. Qualsiasi tentativo di raggiungere o aumentare il benessere è una sfida, un percorso rischioso che cerchiamo di vivere e realizzare (ANDREONI-MAROCCHI, 1997).

1. Una buona comunicazione e l'ascolto

Partendo dalla premessa che è impossibile non comunicare, è chiaro che qualsiasi cosa si dica o non si dica, si faccia o non si faccia, si sta comunicando qualcosa

(WATZLAWICK, 2006). Saper comunicare in modo efficace è una capacità considerata indispensabile nel mondo del lavoro moderno. Riuscire a capire e a farsi capire rende gli ambienti di lavoro più leggeri, liberi da tensioni, conflitti e ombre che pesano come macigni nelle relazioni. La comunicazione si esprime attraverso il linguaggio o con modalità analogiche - segnali che contengono una qualche rappresentazione o immagine del significato a cui si riferiscono oppure attraverso le azioni corporee e la modulazione della voce. In ogni processo comunicativo “faccia a faccia” è sempre possibile distinguere contenuti manifesti e significati relazionali. Mentre il piano del contenuto trasferisce le informazioni da un soggetto a un altro, il piano delle relazioni veicola informazioni sulle informazioni. Se il linguaggio corporeo accompagna sintonicamente quanto viene detto a livello verbale, la dinamica della relazione si rivela positiva. Viceversa, quando si colgono elementi di distonia o incoerenza tra quanto affermato e quanto lasciato trasparire attraverso i segnali analogici, la comunicazione non funziona.

Ogni situazione comunicativa, dunque, è un'esperienza coinvolgente e situata: interessa in qualche modo l'individuo ed è anche un'azione che si svolge sotto forma di processo. Decisivo a questo proposito è il concetto di feedback⁷. La comunicazione stessa nel suo sviluppo contribuisce a modificare la situazione percepita dai soggetti in essa coinvolti. Le interpretazioni dei partecipanti non coincidono mai sino in fondo. Ogni comunicazione interpersonale è pensabile come un processo attraverso cui gli attori, più che scambiarsi informazioni, negoziano definizioni del mondo e della relazione che li lega, dei vari significati che a livello psicologico, relazionale e sociale, i soggetti colgono e interpretano nella situazione e negli altri (LIVOLSI, 2007).

Il dialogo presuppone l'ascolto. Non c'è dialogo senza ascolto partecipe dell'altro, senza il nostro impegno a comprendere quanto l'altro ci vuole comunicare. La maggior parte delle situazioni di conflittualità ed incomprensione dipendono dalla nostra difficoltà a riconoscere il punto di vista dell'altro. L'ascolto è un atto volontario che oltrepassa le parole: esso non si affida al semplice registrare ciò che l'altro dice, ma è solerte cura a trovare tra le “pieghe” del suo discorso e le sue mutevoli espressioni, un senso che è apertura ai possibili interrogativi che l'altrui “enunciazione” evoca⁸.

Rosemberg (2012) psicologo clinico, fa una proposta di comunicazione positiva e non violenta e insegna a esprimere i propri sentimenti senza aggressività. I sen-

7 Nella comunicazione organizzativa il feedback ha in sé il fine di confermare, rafforzare o modificare un atteggiamento o comportamento dell'interlocutore per migliorare la qualità complessiva della comunicazione e della prestazione del singolo o del gruppo nel quale è inserito.

8 NANETTI, 2010.

timenti spesso sono vissuti come segno di debolezza, al contrario quando riusciamo a esprimerli diventano parte dei vissuti personali e motivazione ad uno scambio aperto, sono i messaggeri dei nostri valori, nel senso che i sentimenti ci dicono se ciò che sta succedendo è quello che vogliamo.

2. L'uso dell'analisi transazionale

L'analisi transazionale⁹ (A.T.) è una teoria della personalità basata su osservazioni, diretta a risolvere i problemi che s'incontrano nei rapporti con gli altri, si presta, grazie al suo linguaggio immediato ed efficace, a essere utilizzata con successo nelle aziende, nella formazione, nella psicoterapia di gruppo. L'A.T. ci aiuta a capire come funzioniamo e come esprimiamo la nostra personalità in termini di comportamento, è anche una teoria della comunicazione basata sull'analisi delle transazioni degli specifici stati dell'Io coinvolti, caratterizzati da tono della voce, espressione del volto, gesti atteggiamenti, sentimenti, azioni e pensieri. Il modello dell'A.T. ci permette di comprendere come gli schemi di vita attuali abbiano origine nell'infanzia e come da adulti, si continuino a riproporre strategie infantili inadeguate e talvolta dannose.

Nasciamo bambini, diventiamo adulti e poi genitori, questo set o insieme di personalità caratterizza i tre stati dell'Io che abbiamo introiettato nello sviluppo evolutivo. Secondo l'A.T. quando ci relazioniamo con gli altri manifestiamo i tre stati dell'Io che abbiamo introiettato. Se spontanei, imbronciati o compiacenti riveliamo il nostro bambino, se estremamente razionali e controllati la nostra parte adulta, se critici o affettivi e paternalistici il genitore che è in noi. Il problema è che davanti a noi abbiamo persone che portano altrettanti stati dell'Io e l'incrocio delle transazioni determina buone relazioni o relazioni disfunzionali. In base ai modelli transazionali, le situazioni conflittuali costituiscono uno stato psicologico negativo riguardante aspetti sia cognitivi che emotivi. La rappresentazione interiore di transazioni particolari e problematiche tra la persona e l'ambiente possono determinare condizioni di stress. Acquisire consapevolezza e saper riconoscere i propri stati dell'Io può essere d'aiuto a migliorare il proprio comportamento e a incanalare il comportamento altrui per ottenere una buona comunicazione¹⁰. Quest'approccio permette di cogliere con immediatezza la dinamica delle relazioni offrendo schemi interpretativi delle persone e delle situazioni problematiche.

⁹ Elaborata intorno agli anni '60 da parte di un gruppo di psicoanalisti, e dallo psichiatra statunitense Eric Berne.

¹⁰ Per un approfondimento sull'A.T. oltre ai testi citati in bibliografia si consiglia la lettura di: SCARAMUZZA M.S., *Elementi di analisi transazionale*, tratto da http://www.counselling-care.it/pdf/pdf_AT/AT13.pdf.

3. Lavoro di gruppo e conflitti

Il lavoro è essenzialmente un'attività di gruppo, in cui il soggetto cerca di soddisfare i propri bisogni, desideri di riconoscimento, di sicurezza, d'identità e appartenenza e di benessere. Lewin (1942) spiegò il gruppo come qualcosa di diverso dalla somma dei suoi componenti, un'entità a sé, con una struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi. Secondo l'autore il gruppo è un'unità di elementi interdipendenti che per raggiungere uno scopo ha bisogno del risultato di ciascun elemento. Nell'interazione il gruppo sviluppa coesione che è il collante nella formazione del gruppo e quindi della condivisione di norme e valori, del piacere che si prova nell'essere insieme con gli altri. Nella lettura dei gruppi è sempre stata fatta contrapposizione tra gruppo e soggetto, oggi si può affermare che non vi è soggetto senza gruppo. Attraverso la partecipazione ai gruppi, l'individuo cede parte della propria individualità per socializzare, si può dire che individuo e gruppo sono due facce della stessa medaglia. La relazione di gruppo è qualcosa di più della somma di tutte le possibili relazioni interpersonali; proprio perché ci sia un gruppo occorre che si stabilisca un fatto affettivo (SPALTRO, 2003).

L'affettività nell'unità del gruppo è un potenziale di difesa, d'intelligenza, di creatività che la mera sfera razionale non è in grado di raggiungere¹¹.

Ogni situazione lavorativa è una situazione conflittuale, diventa necessaria allora una riflessione sui modi, le ragioni e le dinamiche che determinano i conflitti. Sperare nella mancanza di conflitti significa negare la realtà. Il conflitto è normale, è un qualcosa di sempre presente. E' necessario comprendere che: "il conflitto è una qualità umana come il mangiare, il bere, il camminare e il comunicare, solo che si riferisce non ad una qualità individuale ma ad una qualità relazionale. Il conflitto non è una patologia della relazione, ma la relazione in se stessa" (SPALTRO-DE VITO PISCICELLI, 2002). Come si possono gestire i conflitti? Una modalità è quella di esportazione del conflitto, consiste nella trasformazione dei conflitti soggettivi in conflitti obiettivi allo scopo di proteggere la coscienza e le pulsioni inaccettabili che ne derivano. Bisogna abituarsi all'idea che il conflitto è un fenomeno normale, un qualcosa di necessario per il raggiungimento di obiettivi organizzativi fra cui l'esigenza di cambiamento e di innovazione.

¹¹ ANDREONI-MAROCCHI, 1997.

4. Esplicitare il malessere

Il conflitto fa perdere l'amico, il collega, il socio e crea attorno a chi lo vive, l'universo della colpa, cioè quel sentimento di solitudine contro tutti gli altri e la conseguente paura di sbagliare di essere puniti. Talvolta il sentimento di solitudine si combatte trovandosi falsi nemici. Molti nemici nel contesto organizzativo rappresentano un modo di trattare sentimenti di colpa altrimenti intollerabili. Analogamente l'alienazione da conflitto e da colpa viene vinta mediante comportamenti espiatori, in cui l'individuo attua i propri timori e le proprie paure spesso danneggiandosi fortemente (SPALTRO, 2003). Tutto questo porta a una concezione pessimistica del lavoro e a uno stato di malessere. Gli ambienti conflittuali fanno crescere ansia, stress, sgomento e rassegnazione che diventano le emozioni prevalenti, attraverso interventi formativi calibrati per piccoli gruppi si possono cercare di esplicitare questi sentimenti di malessere sapendoli riconoscere, cercando di formare le persone alla comprensione e all'accettazione dei conflitti. Con l'uso della narrazione e dell'analisi transazionale si possono aiutare i gruppi a uscire da situazioni conflittuali riconoscendo gli stati dell'Io, per portare alla luce i sentimenti negativi e le dinamiche relazionali connesse a tali sentimenti, attraverso un lavoro di incoraggiamento per fare uscire le emozioni positive¹² e per ricostruire sensazioni di fiducia e speranza nel futuro.

5. Alfabetizzazione alle competenze emotive

Chiunque sa cosa sia un'emozione, finché non gli si chiede di definirla (FEHR-RUSSELL, 1984)¹³. Quando siamo emozionati attraverso il sistema nervoso simpatico, l'organismo è stimolato a produrre energia e attiva alcuni cambiamenti¹⁴. Man mano che l'emozione decresce il sistema parasimpatico, deputato alla conservazione dell'energia, ha la meglio e riporta l'organismo al suo stato normale. Darwin aveva intuito il valore adattivo delle emozioni sia nella loro componen-

¹² Le emozioni positive conducono all'apertura (curiosità e creatività), avvicinamento degli altri e empatia ad uno stile cognitivo globale, efficacia e decisione, reframing (ristrutturazione) degli eventi emozionali, motivazione a fare nuove esperienze, sperimentazione a superamento dei limiti, espansione del sé, rinforzo del sistema immunitario, coscienza psicologica. Quelle negative portano a restringimento delle attività mentali, lentezza e indolenza cognitiva, bias (pregiudizio) su ragionamento e decisione, focalizzazione sul dolore, chiusura e autoprotezione, egocentrismo, indebolimento del sistema immunitario.

¹³ In Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*. 113, 464-486, tratto da <http://emotion-research.net/biblio/FehrRussell1984>.

¹⁴ Le emozioni fungono da interfaccia tra l'individuo e l'ambiente e lo preparano all'attacco-fuga. In tali casi aumenta la pressione sanguigna, il battito cardiaco, la respirazione diviene più rapida le pupille si dilatano, aumenta la sudorazione mentre diminuisce la secrezione di saliva e muco, il livello di zuccheri nel sangue aumenta per fornire più energia, il sangue si coagula più velocemente in caso di ferite, il sangue viene deviato dallo stomaco e dall'intestino al cervello ed ai muscoli scheletrici, i peli sulla pelle si rizzano, causando la pelle d'oca.

te comportamentale per la sopravvivenza, che nella componente espressiva - attraverso la comunicazione facciale e corporea di stati d'animo. Le emozioni, quindi, hanno una valenza comunicativa e sociale, il modello cognitivo-attivazionale (MECACCI, 2006)¹⁵, afferma che per verificarsi un'emozione, oltre all'innesco fisiologico, è fondamentale l'aspetto cognitivo che valuta l'attivazione emozionale in base alla situazione e al contesto. Ricorrendo alla citata teoria di Kelly per cui le persone costruiscono gli eventi della realtà e ne danno un'interpretazione che include le componenti affettive ed emotive, si può avanzare l'ipotesi che attraverso una costruzione concettuale sufficientemente valida degli eventi, l'individuo può regolare la portata di quelle emozioni distruttive che lo conducono a veri stati di afflizione mentale e di malessere (CAPRARAGENNARO, 1999).

Saper gestire le emozioni passa attraverso un lavoro di riconoscimento delle stesse e di alfabetizzazione alle competenze emotive. Il lavoro con l'A.T. oltre al riconoscimento degli stati dell'Io coerenti con la situazione vissuta dal soggetto, attiva processi di consapevolezza e riconoscimento delle emozioni provate.

Emozioni come lo stress si verificano quando la valutazione delle circostanze porta alla conclusione che la situazione è troppo impegnativa per la persona, o questa non dispone delle risorse necessarie per affrontarla. A questo punto ci si può focalizzare sul problema o sulle emozioni cercando di gestirle. Gross (1999) ha elaborato un modello di regolazione delle emozioni attraverso strategie di attenzione sull'antecedente dell'innesco emozionale e riguardano selezione e modifica della situazione e il cambiamento cognitivo. Una volta avviata la risposta emotiva intervengono strategie di modifica di tale risposta, con un lavoro di autoconsapevolezza e attenzione ai propri stati d'animo.

6. Realizzare esperienze di flusso

Il tempo lavoro con i suoi ritmi stressanti relega il tempo libero in spazi sempre più circoscritti, la disponibilità d'uso dei social media anche per ragioni di lavoro sovrappone i confini tra tempo lavoro e vita privata, aumentando lo stress e la possibilità di incorrere in rischi psicosociali¹⁶. Il ruolo dello stress è all'origine di molte patologie¹⁷, i tentativi per ridurlo si basano su un approccio psicologico alla questione, concentrandosi sulle interazioni della persona con l'ambiente, sui

¹⁵ SCHACTER-SINGER, 1984.

¹⁶ I rischi psicosociali non si esauriscono con lo stress-lavoro-correlato ma includono disturbi psicofisici, depressione, malattie, burnout, mobbing, comportamenti pericolosi, alcolismo, uso di sostanze stupefacenti, fino ad arrivare a violenze e molestie sul posto di lavoro e suicidi da: Accordo quadro Europeo, novembre 2007.

¹⁷ Cardiovascolari, gastrointestinali, malattie infettive, disturbi psichiatrici come ansia, depressione e disturbi bipolari.

modelli transazionali e sui meccanismi psicologici alla base delle interazioni, come valutazione cognitiva e coping¹⁸. In aggiunta alle strategie psicologiche esistono metodi che possono liberarci da emozioni considerate afflittive della mente e a diminuire lo stress? In occidente pensiamo alle emozioni come a un qualcosa che è escluso dall'attività razionale, addirittura fuorvianti per la ragione, mentre nelle filosofie orientali si ha una visione integrata tra pensiero ed emozione, tale visione è oggi avvalorata dalle neuroscienze per cui nel cervello i circuiti dell'emozione e della cognizione s'intrecciano (GOLEMAN-DALAI LAMA, 2009). Ci sono evidenze neuroscientifiche per cui attraverso pratiche di meditazione si aumentano le abilità di regolazione cognitiva ed emotiva che calibrano particolari stati mentali disfunzionali, condizionati da stress, ansia e umore negativo (RAFFONE, 2011)¹⁹. Esistono tecniche di rilassamento che alla stregua delle pratiche meditative possono aiutare le persone a ottimizzare le capacità cognitive-emozionali aiutando gli individui ad accrescere le risorse mentali necessarie ad affrontare situazioni critiche e a un migliore adattamento a stimoli stressogeni (BRUGNOLI, 2005). Attraverso tali tecniche si possono provare gli stessi benefici che sperimentiamo in quelle attività in cui non vediamo l'ora di immergerci, dove il tempo vola via, le sensazioni di piacevolezza fanno perdere ogni dimensione spazio temporale, tutte quelle esperienze²⁰ che se vissute con curiosità senza tensione, per piacere di fare e come miglioramento del proprio essere, sono la vera fonte di benessere.

Conclusioni

Si parla molto di benessere e le definizioni si sovrappongono, così come i modi e i metodi d'intervento. L'intenzione di questo scritto è quella di spiegare come si costruisce il benessere nelle organizzazioni attraverso un'analisi del costruito e la messa in evidenza dei fattori chiave utili nel formare le persone a una cultura del benessere in un modo compatibile con i tempi del lavoro contemporaneo e le esigenze di chi opera nelle moderne organizzazioni. Ogni fattore rappresenta in sintesi una scelta formativa, selezionata per facilitare i lavoratori nella conoscenza e miglioramento delle proprie competenze relazionali, cognitive ed emotive, fornendo strumenti e schemi interpretativi mutuati da teorie psicologiche sull'argomento.

¹⁸ Il concetto di coping può essere tradotto con fronteggiamento, risposta efficace, capacità di risolvere i problemi, indica l'insieme di strategie mentali e comportamentali che sono messe in atto per fronteggiare una certa situazione.

¹⁹ Introduzione alle neuroscienze della meditazione buddhista, ANTONINO RAFFONE, *Dipartimento di Psicologia Sapienza Università di Roma 1*, tratto da:<http://santacittarama.altervista.org/neuroscienze%20della%20meditazione.pdf>.

²⁰ Esperienze di flusso in CSIKSZENTMIHALYI, 1988.

Il progetto per formare al benessere è stato redatto in un modulo di otto ore in cui si costituiranno gruppi composti da un minimo di sei a un massimo di dodici soggetti. Nel modulo è inserita una situazione esperienziale di flusso indotta con tecniche di mental training della durata di 30 minuti. Al modulo proposto può seguire un focus group calibrato sui temi emersi nel corso.

RIASSUNTO

Si tratta di un progetto formativo dedicato a coloro che operano nei contesti organizzativi che, attraverso un lavoro di semplificazione e di sintesi delle teorie e linee guida esistenti in letteratura sull'argomento, orienta le persone alla costruzione di una cultura del benessere in un modo compatibile con i tempi del lavoro contemporaneo e le esigenze di chi opera nelle moderne organizzazioni. Il progetto individua sei fattori per il benessere, ritenuti fondamentali per fornire le competenze necessarie alle persone a migliorare le relazioni e la gestione dei conflitti e in generale la qualità del vivere nelle organizzazioni.

SUMMARY

It is an educational project dedicated to those who work in organizational contexts, through a simplification work and synthesis of theories and existing guidelines in the literature, directs people to the construction of a culture of wellness in a manner compatible with the times of the contemporary work and the needs of those working in modern organizations. The project identifies six factors for the well being, seen as crucial to provide the skills necessary for people to improve relations and conflict management and overall quality of life in organizations.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ACOCELLA I., 2008, *Il focus group: teoria e tecnica*, Franco Angeli, Milano.
- [2] ADENZATO M., MEINI C., 2006, (a cura di), *Psicologia evolutivista*, Bollati Boringhieri, Torino.
- [3] ANDREONI P., MAROCCI G., 1997, *Sicurezza e benessere nel lavoro*, Edizioni Psicologia, Roma
- [4] ANDREONI P., 2005, *Tempo e lavoro*, Mondadori, Milano.

- [5] ARGENTERO P., (a cura di), 2007, *Psicologia del lavoro e interventi Organizzativi*, F. Angeli, Milano.
- [6] AVALLO F., BONARETTI M., (a cura di), 2003, *Benessere organizzativo*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- [7] AVALLO F., PAPLOMATAS A., 2005, *Salute Organizzativa*, Cortina Editore, Milano.
- [8] BAUMAN Z., 2007, *Modernità liquida*, Editori Laterza, Bari.
- [9] BAUMAN Z., 2009, *Modus vivendi*, Editori Laterza, Bari.
- [10] BERN E., 1970, *Analisi transazionale e psicoterapia. Un sistema di psichiatria sociale e individuale*, Astrolabio, Roma.
- [11] BISIO C., 2009, *Psicologia per la sicurezza sul lavoro*, Giunti O.S., Firenze.
- [12] BODEI R., 1997, *La filosofia del novecento*, Universale Donzelli, Roma.
- [13] BROWN R., 2000, *Psicologia sociale dei gruppi*, Il Mulino, Bologna.
- [14] BRUGNOLI M.P., 2005, *Tecniche di mental training nello sport*, Edizioni red, Milano.
- [15] BRUNER J.B., 1992, *La ricerca del significato*, Bollati Boringhieri, Torino.
- [16] CALVANI A., 2004, *Educazione, Comunicazione e Nuovi Media*, Utet, Torino.
- [17] CNR, 2012, *Il benessere il clima e la cultura delle organizzazioni*, Roma.
- [18] CSIKSZENTMIHALYI M., 1988, *The flow*, University Press, Cambridge.
- [19] CAPRARA G.V., GENNARO A., 1999, *Psicologia della personalità, il Mulino, Bologna*.
- [20] DAFT R.L., 2010, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- [21] FOUCAULT M., 2004, *L'ordine del discorso*, Einaudi, Torino.
- [22] GALANTI M.A., 2001, *Affetti ed empatia nella relazione educativa*, Liguori, Napoli.

- [23] GEERTZ C., 1998, *Interpretazione di culture*, Il Mulino, Bologna.
- [24] GOLEMAN D., 1996, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano.
- [25] GOLEMAN D., DALAI LAMA, 2011, *Emozioni distruttive*, Mondadori, Milano.
- [26] GROSS J.J., 1999, *Emotion and emotion regulation*. In Pervin L.A., John O.P., Robins R.W., 2008, *Handbook of personality*, Guilford Press, New York.
- [27] HARRIS T.A., 1991, *Io sono ok, tu sei ok*, Rizzoli, Milano.
- [28] KANEKLIN C., PICCARDO C., SCARATTI G., (a cura di), 2010, *La Ricerca Azione*, Cortina Editore, Milano.
- [29] KELLY G., 2004, *La Psicologia dei Costrutti Personali*, Cortina Editore, Milano.
- [30] KLEIN M., RIVIERE J., 1969, *Amore Odio e Riparazione*, Ubaldini, Roma.
- [31] LEWIN K., 2005, *La teoria, la ricerca, l'intervento*, Il Mulino, Bologna.
- [32] LIVOLSI M., 2007, *Manuale di sociologia della comunicazione*, Laterza, Bari.
- [33] MAROCCI G., 1997, *Ospitalità*, Edizioni Psicologia, Roma.
- [34] MAY R., 1989, *L'arte del Counselling*, Astrolabio, Roma.
- [35] MECACCI L., 2008, (a cura di), *Manuale di Psicologia generale*, Giunti, Firenze.
- [36] MOÈ A., 2010, *La motivazione*, Il Mulino, Bologna.
- [37] MORGAN G., 1997, *Image. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- [38] NANETTI F., 2010, *Counseling ad orientamento transpersonale*, Ed. MyLife, on line.
- [39] PERUSSIA F., 2003, *Theatrum psychotechnicum*, Bollati Boringhieri, Torino.
- [40] RECALCATI M., 2012, *Jacques Lacan, Desiderio, godimento e soggettivazione*, Cortina Editore, Milano.

- [41] RIZZI G., 1999, *Abitare Essere e Benessere. Architettura d'Interni e Psicologia*, Politecnico Milano.
- [42] ROGERS C.R., 2012, *Un modo di essere*, Giunti, Firenze.
- [43] ROSENBERG M.B., 2012, *Il linguaggio giraffa*, Esserci Edizioni, Reggio Emilia.
- [44] SELYE H., 1976, *Stress senza paura*, Rizzoli, Milano.
- [45] SENNET R., 2003, *L'uomo flessibile*, Feltrinelli Editore, Milano.
- [46] SPALTRO E., 1993, *Pluralità*, Patron Editore, Bologna.
- [47] SPALTRO E., 1993, *Soggettività*, Patron Editore, Bologna.
- [48] SPALTRO E., 1996, *Il buon lavoro. Psicologia del lavoro quotidiano*, Edizioni Lavoro, Roma.
- [49] SPALTRO E., DE VITO PISCICELLI P., 2002, *Psicologia per le organizzazioni*, Carocci Editore, Roma.
- [50] SPALTRO E., 2003, *La forza di fare le cose*, Edizioni Pendragon, Bologna.
- [51] STANGHELLINI G., 2008, *Psicopatologia del senso comune*, Cortina Editore, Milano.
- [52] THOMAE H., 1978, *Conflitto Decisione Responsabilità*, Città Nuova Editrice, Roma.
- [53] VARISCO B., 2002, *Costruttivismo socio-culturale*, Carocci, Roma.
- [54] WATZLAWICK P., 2006, *Il linguaggio del cambiamento*, Feltrinelli Editore, Milano.
- [55] ZANI B., CICOGNANI E., 1999, *Le vie del benessere. Eventi di vita e strategie di coping*, Carocci, Roma.