

**INTRODUZIONE AL TEMA**  
**IL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

**INDICE**

INTRODUZIONE.....	3
1. IL QUADRO STORICO DI RIFERIMENTO .....	5
2. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLA PA .....	7

## **INTRODUZIONE**

In questi ultimi anni, nelle moderne società, è andata affermandosi una nuova visione del concetto di salute. Lo stato di salute, infatti, non è più riferito soltanto all'assenza di malattia, ma piuttosto al processo di miglioramento globale del benessere fisico e psicologico dell'individuo. Per questa ragione, oggi, i temi del benessere e della qualità della vita, assumono una grande centralità in tutti i settori della società e suscitano sempre maggiore interesse fra le persone.

Questa nuova idea dello "stare bene" ha determinato una serie di cambiamenti nel vivere quotidiano delle persone, con una maggiore attenzione alla prevenzione e alla promozione della salute. Un fenomeno che investe anche i luoghi di lavoro. Ad una nuova concezione di salute individuale, si associa anche quella di *salute organizzativa*, che supera la dicotomia tra individuo e organizzazione, evidenziando come entrambi siano attori e responsabili della salute.

Aziende, imprese, fabbriche, iniziano a comprendere come molteplici aspetti del lavoro, tra cui la valorizzazione dei dipendenti, i rapporti interpersonali, l'ambiente fisico, la circolazione delle informazioni, l'organizzazione delle attività lavorative, l'equità del trattamento retributivo, l'adozione di determinate norme e procedure, piuttosto che di determinati stili comportamentali, influenzano il modo di vivere delle persone all'interno del proprio contesto organizzativo e possono contribuire a creare benessere o malessere, influenzando direttamente sullo stato di *salute* dell'intero sistema. Nelle luoghi di lavoro in cui c'è scarsa attenzione a questi aspetti si determinano, sul piano concreto, fenomeni quali diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno, aumento di reclami e lamentele dalla clientela. Questi e altri indicatori di malessere non sono altro che il riflesso dello stato di disagio e malessere psicologico di chi lavora. La riduzione della qualità della vita lavorativa in generale e del senso individuale di benessere ha, quindi, un impatto importante sullo sviluppo dell'organizzazione.

Trovano, così, ampia diffusione nuovi costrutti, che presuppongono nuove modalità e nuovi strumenti di gestione del personale, che si affiancano ai tradizionali per fornire un contributo alla creazione di nuove politiche gestionali, più adatte a stimolare la motivazione, la creatività, l'efficacia collettiva. Tra questi assume una notevole importanza il **benessere organizzativo**.

Convenzionalmente si è soliti designare con questo termine sia lo stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo, sia l'insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora. Il benessere organizzativo può rappresentare, infatti, sia lo stato di salute organizzativa che lo studio di quelle condizioni che facilitano la promozione della salute e la qualità della vita nelle comunità lavorative.

Dal primo punto di vista, il benessere organizzativo si riferisce alla capacità di un'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva ma anche di crescere e svilupparsi promovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico ed alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora. In particolare, per benessere organizzativo si intende l'insieme dei nuclei culturali, dei processi, delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative<sup>1</sup>.

Come metodo di analisi, il benessere organizzativo sta a indicare un modello di promozione della qualità della vita aziendale che, partendo dallo studio del contesto lavorativo, elabora soluzioni e interventi per l'intera organizzazione. In questo senso, il benessere organizzativo è un approccio che associa, allo studio dei classici rischi fisici (rischi radiologici, chimici, biomeccanici, biologici o comunque relativi agli aspetti strutturali del lavoro), legati al tema della sicurezza lavorativa, quello dei cosiddetti rischi psicosociali, che riguardano variabili legate alla convivenza sociale e organizzativa.

---

<sup>1</sup> Per approfondimenti sul tema si rimanda a: F. Avallone, M. Bonaretti, *Benessere Organizzativo*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2003.

## **1. IL QUADRO STORICO DI RIFERIMENTO**

Agli inizi del secolo scorso l'organizzazione del lavoro era ancora concepita in funzione del raggiungimento del massimo profitto. Nelle grandi fabbriche e negli altri contesti lavorativi i concetti di qualità dell'ambiente di lavoro e salute del lavoratore erano sostanzialmente assenti. L'operaio, il dipendente, l'impiegato erano considerati passivi e rispondenti a semplici stimoli economici. Il loro compito era semplicemente quello di adattarsi al sistema tecnologico e amministrativo.

E' solo con l'inizio degli anni '30 e '40 che si inizia a prestare attenzione ad alcuni aspetti della vita organizzativa, concentrandosi in particolar modo sugli infortuni e le malattie negli ambienti di lavoro. L'obiettivo è principalmente quello di migliorare la sicurezza delle condizioni lavorative.

Negli anni '50 e '60 si intravede un cambio di prospettiva: lo sviluppo dei temi legati alla sicurezza e alla salute determina la nascita di nuove discipline, come ad esempio l'ergonomia (job design), la formazione e la selezione del personale dipendente. A tali discipline se ne associano altre che prendono in considerazione alcuni temi legati alla dimensione umana, soffermandosi, in particolar modo, sulle ripercussioni psicologiche che i contesti di lavoro hanno sul personale dipendente, come ad esempio i danni determinati dalla routinizzazione e dalla dequalificazione. Siamo tuttavia ancora agli albori.

L'interesse verso dimensioni non solo fisiche ma anche mentali e sulle conseguenze che queste determinano negli ambienti di lavoro e nella vita dell'organizzazione, prende corpo in maniera decisa nel corso degli anni settanta negli Stati Uniti. E' questo un periodo caratterizzato da molte ricerche su tali tematiche e, al tempo stesso, da diversi interventi legislativi e da azioni miranti a proteggere i lavoratori dalle minacce alla loro salute; si afferma, inoltre, l'importanza della sicurezza sui luoghi di lavoro, considerata come un principio che dovrebbe essere universalmente riconosciuto. Vengono progettati e realizzati ambienti di lavoro più sicuri, mentre l'attenzione si focalizza principalmente sui cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro.

Il passaggio della concezione della salute da un'ottica basata sulla cura dei rischi del lavoro a quella di prevenzione degli stessi, si realizza appieno solamente nel ventennio successivo ('80 - '90).

Il termine “benessere sul luogo di lavoro” è proposto nel 1981<sup>2</sup>. La salute organizzativa cessa di essere intesa come semplice assenza di malattia nei luoghi di lavoro e si affermano nuovi approcci che considerano anche lo stato di benessere psicofisico.

Tenendo conto di questo nuovo scenario, nei contesti lavorativi si rende necessario lo studio e l'analisi degli aspetti strutturali, organizzativi e sociali che possono influenzare non solo la salute fisica dei lavoratori, ma il globale stato di benessere dell'organizzazione.

Nasce il benessere organizzativo, come modello di studio degli ambienti di lavoro al fine di promuovere la salute organizzativa, che va a collocarsi nell'ambito della psicologia delle organizzazioni e della psicologia del lavoro, discipline in cui il clima organizzativo e le sue relazioni con il benessere e la prestazione del lavoratore erano da tempo temi studiati in maniera approfondita

Il benessere organizzativo viene, così, messo in relazione con molteplici aspetti della vita organizzativa, legati sia alla soddisfazione e alla prestazione lavorativa, che al buon funzionamento della stessa organizzazione.

Per effettuare tali ricerche si utilizzano prevalentemente procedure quantitative, basate sulla somministrazione di questionari ai dipendenti, coadiuvate da analisi di tipo qualitativo, attraverso l'utilizzo di interviste individuali e di *focus group*.

---

<sup>2</sup>Il termine è utilizzato per la prima volta dall'ILO (Organizzazione internazionale del lavoro), all'interno della Convenzione C155: “*Occupational Safety and Health Convention*” (Convenzione concernente la sicurezza, la salute e la salvaguardia degli ambienti di lavoro, Ginevra, 22 giugno 1981).

## **2. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLA PA**

In Italia il termine benessere organizzativo è stato utilizzato per la prima volta nel 2002, in occasione delle esperienze condotte nella pubblica amministrazione, nate dalla collaborazione tra Dipartimento della Funzione Pubblica e Facoltà di Psicologia 2 dell'Università "La Sapienza" di Roma.

Il benessere organizzativo è stato introdotto attraverso l'attivazione di un *Laboratorio*, che ha inteso introdurre una nuova modalità di ascolto delle persone nei contesti di lavoro; avviando, all'interno delle amministrazioni interessate, un'indagine sul benessere organizzativo.

L'indagine è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario, messo a punto dalla facoltà di Psicologia 2 in collaborazione con il gruppo di lavoro del Laboratorio. Le attività hanno avuto inizio a settembre 2002 e si sono concluse nel mese di maggio 2003.

Con il coordinamento scientifico del professor Francesco Avallone, dell'Università degli Studi La Sapienza di Roma, il *Laboratorio* ha iniziato la sperimentazione dell'indagine in undici amministrazioni pubbliche: otto comuni, due Ministeri (M. Economia e M. Interno) e l'INPDAP, coordinando un gruppo di lavoro di cui hanno fatto parte rappresentanti di amministrazioni pubbliche e aziende private.

Complessivamente il questionario è stato somministrato a circa 3.500 lavoratori. L'elaborazione dei dati è stata effettuata dalla Facoltà di Psicologia 2. L'intera esperienza è descritta nel Manuale *Benessere organizzativo*, presentato in occasione del Forum della P.A. 2003, che fornisce alcune linee guida per le amministrazioni interessate ad avviare un'indagine di clima, secondo il modello proposto.

La sperimentazione è proseguita con un'iniziativa successiva, denominata *Cantiere sul benessere organizzativo*, che ha proseguito e sviluppato i temi legati alla salute organizzativa, allargando la sperimentazione dell'indagine a tutte le amministrazioni interessate alla realizzazione di tale esperienza.

Gli obiettivi principali del Cantiere sono stati quelli di:

1. sostenere e guidare le amministrazioni interessate ad avviare al proprio interno un'indagine sul benessere organizzativo, sul modello di quella realizzata nel Laboratorio. A differenza del Laboratorio, tuttavia, il Cantiere non ha gestito l'intero processo d'indagine delle amministrazioni iscritte (nel senso che non ha seguito direttamente le

- fasi della somministrazione dei questionari e dell'elaborazione dei dati), ma ha fornito ad esse gli strumenti, predisposto seminari di formazione e servizi a distanza per la gestione autonoma dell'indagine;
2. creare una rete di amministrazioni interessate allo sviluppo e all'approfondimento delle tematiche riguardanti il benessere organizzativo;
  3. favorire la diffusione, all'interno delle amministrazioni, di una cultura attenta al rapporto tra le persona e il proprio contesto di lavoro ed agli effetti che tale rapporto produce sulla "salute" dell'organizzazione.

Il passaggio dalla piccola sperimentazione del Laboratorio (2002) all'indagine su ampia scala promossa dal Cantiere sul benessere organizzativo (2003), ha reso necessaria la realizzazione di un software, che ha consentito alle amministrazioni impegnate nell'indagine di effettuare una rapida immissione dei dati e una lettura degli stessi uniforme e in linea con le finalità della ricerca.

Le attività poste in essere hanno consentito la sperimentazione e la diffusione di un modello di ricerca che valuta gli aspetti critici e le positività degli ambienti lavorativi.

Attraverso le due iniziative, infatti, più di 100 amministrazioni hanno portato a termine il percorso di ricerca (11 nell'ambito del Laboratorio e 94 durante il Cantiere di innovazione) e, anche grazie a tali risultati, nel marzo del 2004, il Ministro della Funzione Pubblica ha emanato la Direttiva sul benessere organizzativo. La Direttiva, che recepisce il modello proposto nelle sperimentazioni, ha conferito un ulteriore slancio alle attività. L'anno successivo, sollecitato dal crescente interesse dimostrato dalle amministrazioni verso il tema del benessere organizzativo e dalle richieste, da parte di molte di esse, di avviare le indagini, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha messo a punto il Kit del benessere organizzativo, un cd-rom contenente tutti i prodotti/servizi elaborati degli anni precedenti dal Laboratorio e dal Cantiere, che consente alle amministrazioni di realizzare in piena autonomia l'indagine.

Dal 2002 ad oggi, anno sono circa 300 le Amministrazioni pubbliche che hanno realizzato l'indagine e più di 40.000 i dipendenti pubblici intervistati.