

Il benessere organizzativo: un quadro di riferimento per l'organizzazione e la gestione delle aziende produttive con esplicite indicazioni per gli ambienti formativi

MICHELE PELLERÉY¹

Introduzione

Circa un secolo fa, tra la fine degli anni Venti e l'inizio di quelli Trenta del secolo XX, si è avvertita la necessità di prendere in attenta considerazione la situazione dei lavoratori nelle varie aziende, pubbliche e private, cresciute notevolmente secondo la rivoluzione industriale allora in corso. L'influenza del taylorismo nato dalla celebre opera di Taylor e la diffusione del concetto e della pratica della catena di montaggio propria del fordismo tendevano ad associare in maniera eccessiva l'azione dell'operaio a quella delle macchine in un vincolo dominato dalla programmazione produttiva. Lo sviluppo della grande industria manifatturiera si accompagnava a quella del modello produttivo e organizzativo cui doveva la sua crescita: la produzione in grande serie di beni standard e la divisione del lavoro in mansioni semplici e ripetitive. Una celebre sequenza del film di Charlie Chaplin, "Tempi moderni", ne metterà in ridicolo nel 1936 alcuni sviluppi eccessivi sia della catena di montaggio del fordismo, sia dell'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor.

Malattie e infortuni tendevano a bloccare o almeno a rendere precario tale processo lavorativo sempre più orientato alla produttività e redditività. Di qui si inizia a considerare il benessere dei dipendenti sotto il profilo delle malattie e degli infortuni sul lavoro. Vengono così sviluppati strumenti di assistenza e istituiti enti e comitati al fine di sorvegliare e migliorare la sicurezza all'interno degli ambienti lavorativi. Nel 1933 fu Elton Mayo ad inaugurare un nuovo scenario² con la nascita del movimento delle relazioni umane. Si inizia a porre enfasi

¹ Professore emerito, già ordinario di Didattica dell'Università Pontificia Salesiana di Roma.

² Elton Mayo, sociologo (Adelaide, Australia 26 dicembre 1880 - 7 settembre 1949) prof. di Industrial Research presso la Graduate School of Business Administration dell'università

alla figura del lavoratore, visto come essere umano esposto al rischio di possibili danni al suo benessere a causa della routinizzazione del lavoro. Vengono, inoltre, individuate le possibili cause dei disagi lavorativi, quali mancanza di motivazione, alienazione e fenomeni di gruppo distorsivi, che possono manifestarsi nei luoghi di lavoro. La stessa psicologia del lavoro poteva essere descritta come ricerca sul benessere umano nell'attività lavorativa. Il passaggio successivo portava a considerare l'intera organizzazione lavorativa come oggetto di studio del benessere, rendendo molto complessa la problematica.

Una delle questioni più stimolanti riguardava l'influenza che un contesto lavorativo, nel quale si riscontra un migliore benessere personale e collettivo, ha sulla sua produttività. Se cioè la ricerca delle condizioni fisiche, psicologiche, sociali migliori per i singoli e per i gruppi può deprimere i risultati in termini di efficienza, qualità dei prodotti, redditività dell'azienda. Fin dal secolo passato i riscontri registrati davano invece segnali positivi: il benessere garantiva di più la qualità dei risultati.³

Oggi, se si va nel sito del Ministero dell'Istruzione e del Merito, si trova una definizione, che può essere applicata a ogni tipo di organizzazione, anche legata alla scuola e alla formazione professionale iniziale e continua: «Per benessere organizzativo si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un "clima interno" sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività».⁴

D'altra parte, sia a livello nazionale, sia europeo, vari indirizzi e norme sono stati emanati, tra cui il Decreto Legislativo n. 81/2008. Questo Decreto rappresenta il pilastro della normativa italiana in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Oltre a stabilire gli obblighi dei datori di lavoro nella gestione dei rischi e nell'adozione di misure preventive, include disposizioni volte a proteggere la salute psicofisica dei lavoratori. Un ulteriore Decreto Legislativo, n. 150/2009, introduce gli Organismi Interni di Valutazione, per monitorare il benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni. Il 5 gennaio 2025 è stato pubblicato a cura di Andrea

Harvard. È considerato il fondatore e il pioniere degli studi di sociologia industriale. MAYO E., *The human problems of an industrial civilization*, London, MacMillan, 1933.

³ KARASEK R. - T. THEORELL, *Healthy work stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books, 1990.

⁴ <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo> (ultimo accesso febbraio 2025).

Pais un *Testo unico per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, che riporta quanto disposto in Italia dal 2008 al 13 dicembre 2024 con la Legge 203.⁵

La ricerca italiana di questo secolo

Nel 2002-2003 il Dipartimento della Funzione Pubblica, in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia dell'Università La Sapienza, e in particolare con l'apporto del Prof. Francesco Avallone, aveva sviluppato una ricerca per migliorare la qualità del lavoro nelle Amministrazioni pubbliche. Nel 2003 è stato pubblicato il rapporto finale a cura di Francesco Avallone e Mauro Bonaretti.⁶ A questo fine era stato messo a punto e validato sul campo un questionario articolato, che prendeva in considerazione la percezione di singoli aspetti del proprio coinvolgimento nell'attività lavorativa nelle amministrazioni pubbliche. Il questionario ha avuto ampia diffusione in questi venti anni, fornendo notevoli informazioni. Il problema è stato poi quello della progettazione e realizzazione degli interventi correttivi o migliorativi. Di conseguenza si evidenzia la questione della preparazione delle figure gestionali delle organizzazioni, i cosiddetti manager. Molto spesso l'attenzione si concentra sul personale dipendente e sulle competenze di natura trasversale che dovrebbero essere più sviluppate nei processi formativi anche continui. Ma i fattori che entrano in gioco nel benessere organizzativo sono molteplici e intrecciati tra di loro.

Il più recente rapporto di ricerca pubblicato da un'organizzazione pubblica è del settembre 2024. Il 13 settembre 2024 il Ministero della Cultura ha reso disponibili i risultati di un'Indagine sul benessere organizzativo relativo alla propria amministrazione. A cura della Direzione Generale Organizzazione l'indagine è stata svolta in modo da coprire tutte le sue articolazioni.⁷ Essa aveva le seguenti finalità: a) acquisire le informazioni necessarie per valutare in quale misura l'amministrazione promuova e curi il benessere organizzativo, inteso come benessere fisico, psicologico e sociale di tutto il personale, leva fondamentale per il perseguimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi dell'Amministrazione; b) conoscere le opinioni dei dipendenti su ambiti e categorie del benessere organizzativo che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché

⁵ PAIS A. (cura di), *Testo Unico per la salute e sicurezza nei posti di lavoro*, XI edizione, EPC editore, Roma, 2025.

⁶ AVALLONE F. - M. BONARETTI, *Benessere organizzativo*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003.

⁷ https://media.cultura.gov.it/mibac/files/boards/388a5474724a15af0ace7a40ab3301de/avvisi/Avvisi_2024/Report_Benessere_Organizzativo_2024.pdf

<https://cultura.gov.it/comunicato/risultati-dellindagine-sul-benessere-organizzativo> (ultimo accesso febbraio 2025).

individuare strumenti di valorizzazione del personale; c) conoscere la percezione che ha il personale del modo di operare dei propri colleghi e della linea gerarchica.

L'obiettivo generale era quello di diffondere una "cultura del benessere" e un orientamento delle politiche del personale che ponga particolare attenzione e impegno alla "salute" delle persone, al fine di garantire un miglior funzionamento dell'organizzazione per venire incontro a tutto il personale, migliorando, oltre all'efficacia e all'efficienza, la qualità della vita, nostra e di coloro che si affidano a noi. Dall'analisi dei dati raccolti sono state tratte alcune indicazioni. L'indagine è stata realizzata mediante la somministrazione on line di un questionario appositamente redatto. Hanno risposto 6.764 persone, di cui 464 esterni, pari al 52,33% del totale del Personale di fatto in servizio nel periodo dell'indagine corrispondente a 12.038 unità.

«L'indagine ha evidenziato come punti di forza, in particolare:

- I. un elevato senso di appartenenza e di *commitment* all'Amministrazione da parte di tutto il personale rispondente;
- II. una percezione positiva di sé e delle proprie possibilità di agire al meglio la propria funzione grazie ad un bagaglio di competenze più che adeguato per gestire le attività di servizio; grado di parziale positività della valutazione che i dipendenti hanno del proprio lavoro;
- III. in relazione alla conciliazione vita-lavoro, il personale sta apprezzando gli sforzi e le azioni messe in campo dall'amministrazione tramite azioni mirate e l'utilizzo di diversi strumenti;
- IV. un grado di parziale positività riguardo al livello di collaborazione tra qualifiche diverse, nonostante una diversa percezione dell'altro da parte dei diversi posizionamenti gerarchici.

Al contempo, le risultanze hanno evidenziato come punti di caduta:

- I. una percezione fortemente negativa riguardo la circolazione di informazioni e la comunicazione tra centro e periferia, con una particolare carenza di trasmissione al personale di obiettivi chiari e definiti;
- II. uno scarso riconoscimento, da parte del personale non dirigenziale, della linea di comando/direzione;
- III. la sensazione di assenza di un percorso di crescita e sviluppo a causa della scarsa valorizzazione del personale e di un trattamento iniquo da parte dell'Amministrazione;
- IV. l'assenza di un sistema di valutazione reale ed efficace che possa valorizzare i meriti e garantire una maggiore motivazione sul lavoro.»⁸

⁸ https://media.cultura.gov.it/mibac/files/boards/388a5474724a15af0ace7a40ab-3301de/avvisi/Avvisi_2024/Report_Benessere_Organizzativo_2024.pdf

Situazione generale italiana

Negli ultimi cinque anni, anche a causa del cosiddetto fenomeno delle «dimissioni di massa», si parla sempre più spesso di benessere personale percepito sul posto di lavoro. Nel secolo passato, come abbiamo accennato, l'attenzione era rivolta soprattutto al problema della sicurezza; poi, verso la fine del secolo e l'inizio del nuovo millennio, di stress. Oggi l'attenzione si è notevolmente allargata, qualcuno pensa anche troppo, perché certamente il lavoro implica attenzione, sforzo, costanza, senso di responsabilità, ecc. Insomma, il posto di lavoro non è un paradiso terrestre, come d'altronde la vita, ma occorre impegnarsi per renderlo il più possibile positivo.

Ma qual è la situazione italiana? Le indagini svolte dai centri di ricerca negli ultimi anni hanno evidenziato una notevole diffusione di alti gradi di insoddisfazione nel mondo del lavoro. Ad esempio l'INPS nel 2022 ha certificato che nei primi sei mesi in Italia più di un milione di persone hanno lasciato il loro lavoro, con motivazioni legate al benessere personale. Quanto al 2024 sempre da fonti INPS si parla di due milioni di dimissionari a causa di stress e bassi salari. In una recente indagine italiana (luglio 2024) solo circa un terzo degli intervistati si dichiarava "molto o abbastanza soddisfatto del proprio lavoro".⁹ Viceversa il 38% ha risposto «poco o per nulla», con il restante 34% che preferisce non esporsi. L'8% dei lavoratori ha intenzione di lasciare tutto e cambiare vita entro un anno. Il 25% ha intenzione di farlo più avanti, mentre per quasi la metà del campione resta solo un sogno nel cassetto. Perché si vuole "mollare" tutto: per la ricerca della felicità (60%), per migliorare la qualità della vita (57%), per avere più tempo a disposizione con ritmi meno frenetici (54%) e per ridurre lo stress (44%). Cosa frena: la paura di fallire e di rimetterci a livello economico (per il 50% degli intervistati) e l'impatto che potrebbe avere sulla famiglia (per il 47%). Occorre anche dire che circa la metà di quanti hanno lasciato il proprio lavoro durante la pandemia si è poi pentito della scelta fatta.

Esaminando la normativa e la documentazione raccolta sembrano emergere alcune indicazioni abbastanza chiare: a) a livello del personale direttivo, diremmo manageriale, migliorarne la preparazione nell'organizzare e gestire l'attività produttiva, tenendo conto del benessere delle persone, anche sul piano emozionale; b) a livello delle singole persone, formazione più attenta all'autocontrollo, in particolare della dimensione affettiva ed emozionale. La crescente attenzione per le soft skills richieste nel contesto lavorativo è anch'esso un indicatore; c) l'ambiente di lavoro e gli apparati tecnologici utilizzati. L'attenzione viene spes-

⁹ Cfr. <https://www.hays.it/press-release/content/analisi-hays-italia-e-serenis-mollo-tutto-e-cambio-vita->

so rivolta alla dimensione affettiva e relazionale non perché quella cognitiva e quella operativa non siano importanti, ma perché sono spesso sottovalutate sia nella formazione iniziale, sia in quella continua a tutti i livelli.

Alcune problematiche recenti

Iniziamo dalla considerazione a livello di ambiente di lavoro. Il benessere organizzativo oggi è anche condizionato dalle trasformazioni in atto non solo nei processi produttivi ma nella stessa strutturazione degli ambiti di lavoro, conseguenza della transizione digitale e più specificatamente della presenza di robot intelligenti che valorizzano l'Intelligenza Artificiale generativa e non generativa. I gradi di autonomia, di capacità di apprendimento e di comunicazione di tali robot tendono a costituirne sempre più validi assistenti virtuali sia nell'apprendimento professionale, sia nell'esercizio della professione stessa.

Occorre dunque comprenderne bene il contributo e accettarlo, modificando anche molte nostre competenze. Si tratta di atteggiamenti non facili da sviluppare per molti motivi. Paura, rabbia, insicurezza possono turbare anche profondamente lavoratori che erano fieri del loro livello di competenza. Poi, occorre apprendere nuove forme di collaborazione vera e propria, non solo tra persone umane ma anche tra uomini e robot intelligenti. Non per nulla essi vengono definiti robot collaborativi o *cobot*. Tali robot oggi stanno sviluppandosi assai rapidamente e già ora possono apprendere dall'esperienza, comunicare in linguaggio naturale, analizzare dati, riconoscere situazioni e configurazioni, interpretare e valorizzare informazioni visuali. Quelli generativi sono utilizzati nelle aziende soprattutto nel versante progettuale, di marketing, di vendita e di assistenza post-vendita. Essi possono anche essere utili per ricordare procedimenti o procedure da seguire a mano a mano che si sviluppano fasi di azioni complesse, dopo una verifica del completamento della fase precedente. Quindi anche nell'assistere quanti si trovano alle prime armi, controllandone i progressi e segnalandone le debolezze. Possono costituire una specie di "feedback intrinseco o interno", come risposta alle nostre azioni, ai nostri interventi, alle nostre prestazioni, interpretandole e valutandole in riferimento agli obiettivi da raggiungere.

A livello del management si segnala spesso nelle verifiche la necessità di organizzare in maniera adeguata al benessere individuale le richieste di orari di lavoro, i livelli di retribuzione e le possibilità di carriera. Nei mesi passati è stata documentata una scelta imprenditoriale assai avanzata e impegnativa compiuta in alcune aziende italiane. Di fronte alle difficoltà poste dai lavoratori per impegnarsi nei turni notturni e festivi e alla difficoltà crescente nel trovare personale adeguatamente preparato, si è cercato di organizzare il lavoro valorizzando ap-

punto strumenti guidati dall'Intelligenza Artificiale. Questi potevano sostituirli per alcune mansioni da svolgere nei turni notturni e festivi, assicurando la continuità dei cicli produttivi. Modelli organizzativi spesso sperimentali ma che hanno offerto nuove possibilità senza incidere sull'occupazione. Altri tentativi hanno preso in considerazione la possibilità di articolare il lavoro in presenza con *smart working* in uno o più giorni della settimana. Altri hanno strutturato il lavoro su quattro giornate alla settimana o sviluppato una partecipazione agli utili dell'azienda. In tutte le rilevazioni ci si lamenta della scarsità di informazioni rilevanti fornite al personale da parte del management. La comunicazione reciproca sembra essere una condizione essenziale al fine di una percezione di appartenenza a una organizzazione.

Ma l'impegno più serio e sfidante nei nostri tempi di veloci trasformazioni sta nell'individuare, progettare, realizzare e condurre le innovazioni tecnologiche e produttive nella propria azienda. Impegno complesso sia nella fase di scelta, adattamento e sviluppo delle condizioni utili o necessarie a tale innovazione, sia nella preparazione del personale a inserirsi in maniera consapevole e valida nei nuovi sistemi produttivi e relazionali. Spesso le innovazioni in azienda non danno i frutti desiderati per la scarsa preparazione delle condizioni necessarie alla loro effettiva produttività. Ciò apre il discorso sulla formazione sia iniziale, sia continua del personale. Spicca una qualità, oggi diremmo una soft skill, quella della flessibilità cognitiva e dell'adattamento operativo. Molte delle decisioni prese in questi anni nel dare le proprie dimissioni erano state prese da soggetti non capaci di governare se stessi di fronte ai cambiamenti, soggetti spesso anche assai fragili dal punto di vista emozionale.

Si rievoca così il capitolo dell'autoregolazione affettiva ed emozionale. Il mondo del lavoro è fonte assai prolifica di sollecitazioni emozionali: collera, tristezza, paura, gioia sembrano accompagnare le nostre esperienze lavorative. Quanto più il cambiamento è veloce e profondo, tanto più il soggetto deve essere in grado governare se stesso di fronte ad esso. La capacità di gestione di sé dal punto di vista emozionale e relazionale riguarda tutto il personale, in particolare quello manageriale spesso sollecitato da situazioni personali o di gruppo, incomprensioni e tensioni dovute anche a caratteristiche di personalità forti e decise, poco inclini alla ragionevolezza.

Le indagini oggi disponibili mettono in luce alcune caratteristiche personali che possono aiutare in questa situazione. La prima riguarda quella che viene definita capacità di progettare il proprio futuro guardando in avanti e individuando ciò che può avvenire prossimamente. La seconda capacità prende in considerazione la convinzione e la capacità di poter controllare il proprio agire e l'ambiente in cui si opera, e include autodisciplina, sforzo, persistenza. La terza caratteristica è l'apertura all'esperienza, cioè la capacità di considerare se

stessi in molteplici ruoli e situazioni, esplorando le opportunità che si presentano e raccogliendo le informazioni che via via sono rese disponibili. La quarta riguarda quella che comunemente viene definita auto-efficacia, cioè la fiducia di poter affrontare in maniera positiva i compiti e le sfide che si incontrano in questo cammino. In sintesi, un soggetto in grado di gestire se stesso di fronte ai cambiamenti è preoccupato per il proprio futuro professionale, sa gestire l'impegno nel prepararsi ad esso, manifestando curiosità nell'esplorare i possibili sé e gli scenari futuri e rinsaldando la propria fiducia nel poter seguire le proprie aspirazioni.

■ Conclusione

In tutto questo la vera sfida presente nel mondo del lavoro sia pubblico sia privato è quello della prevenzione, cioè della messa in opera delle misure che ad un buon grado di fiducia possano aiutare a prevenire a livello sia strutturale, sia personale, sia manageriale, malesseri più o meno profondi, ma certamente stabili e influenti sulla salute fisica, psicologica e sociale dei singoli e dei gruppi. Per questo si sono sviluppate molte forme di verifica e controllo della qualità delle organizzazioni produttive e amministrative. A livello europeo sono presenti forme di certificazione delle qualità aziendali, a livello nazionale ci sono direttive per verificare con continuità le distorsioni presenti. Tuttavia, occorre riscontrare come interi settori, come quello delle costruzioni, siano decisamente problematici, sia a livello di sicurezza, sia di organizzazione: operai edili più o meno improvvisati, forme di subappalto eccessivo, non forniscono garanzie di qualità dal punto di vista del benessere organizzativo. Simili distorsioni si hanno nel caso di attività portuali e agricole.

Nella formazione professionale sia iniziale, sia soprattutto continua, si hanno urgenze di adeguamento assai pronunciate, in particolare nel caso del personale responsabile dell'organizzazione e della gestione quotidiana dell'azienda. Una particolare rilevanza ha sia in Italia, sia in genere in Europa, la formazione tecnico-professionale di soggetti immigrati, anche per la carenza di personale qualificato. Anche in questo caso vanno considerate con altrettanta puntualità le qualità personali necessarie al fine della sicurezza fisica e della salute psicologica e sociale personale. Cosa non sempre evidente nelle situazioni di fatto. Infine, la rilevazione della situazione mediante questionari rivolti al personale aziendale o altre forme di certificazione, aiutano a individuare le aree più urgenti di intervento, ma senza la messa in pratica costante di provvedimenti correttivi e/o promozionali si hanno solo notizie di debolezza o addirittura di pericolosità, ma senza conseguenze migliorative.