



## La partecipazione e la sua relazione con il benessere organizzativo

di Loredana Iurato

Psicologa del Lavoro, svolge attività di orientamento professionale ed imprenditoriale, consulenza e formazione per lo sviluppo HR, ponendo da sempre al centro dei suoi interessi il benessere della persona

*Prendendo spunto dal concetto organizzazione e dal significato profondo che esso racchiude, con questo articolo si vuole proporre una riflessione sul ruolo della partecipazione nella sua relazione con il benessere organizzativo.*

Organizzazione deriva dal greco *organon* = strumento ed *ergon* = lavoro, esecuzione, quindi organizzazione come presenza di un'attività finalizzata, svolta da più parti di un insieme coordinato. Da questa definizione si capisce come l'organizzazione svolge un ruolo fondamentale nella gestione delle interazioni tra i suoi componenti, essendo costituita dalle persone e dalle loro relazioni reciproche e con l'esterno, finalizzate all'utilizzo di mezzi e risorse per conseguire degli obiettivi. Partendo da queste premesse si può affermare che se gli obiettivi rappresentano la ragione d'essere dell'organizzazione, la "componente principale di essa è l'elemento umano, come particella elementare dell'organizzazione, come componente strategico di un sistema complesso costituito da: ambiente di lavoro (fisico e sociale), macchine, impianti, attrezzature. Senza una corretta interazione tra l'elemento umano e le altre componenti del sistema "organizzazione", non è possibile conseguire obiettivi di sicurezza, di produttività e competitività (Inail, [La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro, 2016](#)).

Per pensare al funzionamento organizzativo, nella prospettiva di indagare le possibili cause di disfunzionamento, si utilizza la metafora secondo cui un'organizzazione può essere concepita e vista come un organismo in interazione con il proprio ambiente e, come in un individuo, nell'organizzazione si possono cogliere cinque dimensioni di riferimento:

1. Fisica (il corpo): i mezzi, le risorse materiali (luoghi, strumenti tecnici, finanze, impianti e attrezzature, ecc.);



2. Razionale (la testa): le tecniche (tecnologie, metodi di produzione, gestione, commercializzazione, ecc.);
3. Affettiva-relazionale (il cuore): rapporti e relazioni sul lavoro (clima, motivazioni, aspettative, attese, ecc.);
4. Sociale (gli altri): le strutture sociali (gerarchie, ruoli, poteri, processi, sindacalizzazione, ecc.);
5. Ideologica/valoriale (la rappresentazione del mondo): il sistema dei valori dell'impresa (la mission, la strategia sottesa agli obiettivi, la rappresentazione del ruolo sociale dell'organizzazione, ecc.).

Così come l'organismo umano è in salute se organi e funzioni vitali si svolgono in una buona integrazione tra loro, alcune patologie in specifiche funzioni a volte interagiscono in altre funzioni o organi provocando dolori e sofferenze, anche nelle organizzazioni si possono presentare fatti, accadimenti anomali quali segnali di cattivo funzionamento. Viceversa, se all'interno vi sono positive relazioni sociali di collaborazione e integrazione sinergica, se gli individui percepiscono attenzioni nei loro ruoli, se mantengono buona autostima di sé e vivono sensazioni di valorizzazione e crescita professionale, se mantengono forti e adeguate identità professionali nei processi di cambiamento, è possibile pensare che ci sia un buon funzionamento, un adeguato livello di benessere organizzativo. Affinché gli individui e i gruppi di lavoro perseguano con efficacia ed efficienza i propri obiettivi, senza perdere di vista i fini organizzativi, occorre che le persone si sentano parte di un progetto globale, di cui costituiscono un elemento parziale ma ugualmente importante: se il management non è capace di creare senso di appartenenza e di partecipazione tra il personale, non potrà ottenere da esso nessun reale sforzo verso l'obiettivo comune.

*A questo punto prendiamo in considerazione il tipo di relazione che esiste tra partecipazione e benessere organizzativo: può essere corretto pensare alla partecipazione come variabile dipendente del benessere organizzativo?*



In poche parole pensare che sia il benessere, reale o semplicemente esperito, a veicolare la modalità partecipatoria degli operatori (reale o intenzionale) in un'organizzazione?

Quanto emerso da studi sperimentali (per una rassegna Wegge, 2000) evidenzia che così come è vera la relazione in cui il benessere organizzativo determina la partecipazione è altrettanto vera la relazione che muove nella direzione opposta: è il livello di partecipazione (come variabile indipendente) che agisce positivamente sulla prestazione organizzativa e sulla soddisfazione individuale, in una parola sul benessere organizzativo come variabile dipendente. Dunque un duplice rapporto di causalità, dalla partecipazione al benessere organizzativo e dal benessere organizzativo alla partecipazione in un continuo feedback in cui le variabili implicate che definiscono entrambe le grandezze devono essere comprese dai professionisti che hanno a cuore la produzione di ricchezza e di benessere in seno alle organizzazioni.

Il termine partecipazione di solito si riferisce ad un processo attraverso cui l'influenza decisoria è condivisa fra un superiore ed un subordinato, o tra questo e l'intero gruppo. Ed è proprio il gruppo ben funzionante che assume un ruolo nella produzione di benessere organizzativo: il gruppo è il mezzo che armonizza il benessere individuale e il benessere aziendale e produce il benessere organizzativo, l'essenza stessa di un'organizzazione sana. Diverse sono le problematiche legate ai lavori di gruppo: selezionare la miscela migliore di persone che compongono il gruppo, sviluppare un sistema di pagamento adeguato al lavoro di gruppo, gestire i conflitti e le strategie inefficaci allo svolgimento del compito proposto, le perdite di motivazione nel lavoro di gruppo (ad esempio, il social loafing; Karau e Williams, 1993).

Il concetto di gruppo di lavoro di solito implica che questo sia libero di definire gli scopi e le modalità operative in modo semiautonoma (Ulich e Weber, 1996). E' quindi possibile che gli scopi che il gruppo persegue non siano compatibili con quelli dell'organizzazione. In ordine a queste possibili problematiche, emerge l'evidenza che il successo di un gruppo di lavoro, nel lungo respiro, richieda il continuo uso di tecniche gestionali che alimentano la motivazione e l'effettiva coordinazione. L'ottimale bilancio tra un'efficace autoregolamentazione e le richieste organizzative può essere ottenuto solo mediante l'impiego di tecniche partecipative (Wegge, 2000). Per prima cosa le strategie di gestione partecipativa sono le tecniche di leadership più



efficaci attuabili in combinazione con l'impiego del gruppo di lavoro. In secondo luogo gli effetti delle procedure partecipative sono più stabili e consistenti a livello di gruppo che non come diade di operatori o individuale; questo è ipotizzato in base a due evidenze pratiche:

1. L'operatività reale del gruppo: il lavoro di gruppo reale è spesso implicato nello svolgimento di compiti che hanno un'elevata complessità per svolgere i quali è necessaria l'interdipendenza di più operatori, la continua condivisione di conoscenze, pianificazione, apprendimento, una comune strategia di sviluppo e di coordinazione degli scopi.
2. I processi motivazionali all'interno del gruppo che fungono da motore per le attività organizzative si arricchiscono di complessità nella dimensione del gruppo: la teoria individualistica della motivazione al lavoro (Karau e Williams, 1993) secondo cui la motivazione muove dall'edonistico appagamento dei bisogni dettati dall'interesse personale (in un bilancio costo-beneficio), nel gruppo interagisce con le teorie che fanno risalire il concetto di motivazione all'identità di appartenenza di gruppo (Bandura, 1997) e al sentimento di self che ne deriva, non semplicemente riconducibile a valutazioni di costo-beneficio.

La partecipazione ha il potere di ridurre l'ansia sociale e di migliorare la motivazione al lavoro attraverso alcuni processi, quali, ad esempio l'aumento dell'implicazione personale e il sentimento di identificazione con il gruppo, con la potenza di gruppo in una sorta collettiva di self efficacy (Wegge, 2000). Motivazione, collaborazione, coinvolgimento, leadership, fiducia delle persone sono tutti elementi che favoriscono il miglioramento della salute mentale e fisica dei lavoratori e il loro benessere, la soddisfazione dei clienti e degli utenti e l'aumento della produttività. È per questo che bisogna tener conto dell'ambiente, in cui i lavoratori possano sperimentare l'orgoglio e la stima per ciò che si fa, un ambiente in cui i lavoratori riescano ad instaurare buoni rapporti sociali, fondati sulla fiducia per cui si lavora (trust management), stima reciproca e partecipazione. Il riferimento a questi fattori può contribuire a meglio individuare gli interventi specifici da porre in essere per consentire di promuovere il benessere e di ridurre le cause di malessere. Questi obiettivi riguardano il nucleo stesso delle organizzazioni e si possono riassumere, in particolare, in due temi:



1. Le caratteristiche di resilienza a livello organizzativo che dovranno acquisire le imprese per potersi garantire la sopravvivenza di fronte ai sempre nuovi e incerti contesti in cui dovranno continuare ad operare;
2. La nuova concezione di leadership ai diversi livelli di ogni organizzazione.

*Come si può definire il sentimento di benessere di chi partecipa attivamente in un'organizzazione?*

L'azienda, l'immagine che socialmente propone, i benefici economici o di status che questa promette, costituiscono solo una proposta di benessere che deve essere accolta da qualcuno: il lavoratore che vede in questa proposta l'occasione per soddisfare quella proposta di benessere che il suo sentimento vuole suggerirgli. La proposta di benessere sarà adeguata in base al concetto di benessere personale soggettivo. Per comprendere i principi fondamentali che mediano una proposta adeguata di benessere organizzativo diventa opportuno considerare: la soggettività del benessere, ognuno vuole stare bene a modo suo; l'attualità del benessere è nel qui ed ora, senza rinvii ad una dimensione futura o ricordo del passato; la socialità del benessere, il benessere è un sentimento il cui significato non è isolato dal contesto sociale ma da esso muove ed è alimentato.

## **Conclusioni**

Dunque, sviluppare il tema del benessere organizzativo implica un sistema gestionale sicuramente più faticoso e complesso rispetto a quello tradizionale, ma molte ricerche hanno dimostrato quanto a medio e lungo termine il miglioramento in termini di efficienza e di professionalità sia in grado di premiare gli sforzi impiegati. Per poter parlare di strategie orientate alla promozione del benessere organizzativo è, quindi, necessario analizzare l'azienda a livello sistemico nella sua complessa totalità, cercando di realizzare un processo a più fasi:

- Effettuare misurazioni volte ad individuare le situazioni organizzative fonte di disagio;
- Rilevare il dato aggregato di resilienza organizzativa e di capacità adattiva;



- Attuare gli interventi correttivi sia quelli volti a eliminare le situazioni di malessere sia quelli destinati a implementare le aree di forza da poter usare come fulcro per migliorare la situazione;
- Sviluppare e migliorare la qualità della vita delle risorse umane da un punto di vista fisico, psicologico e sociale.

Le aree tematiche oggetto di tali applicazioni possono riguardare aspetti relativi al sistema premiante, ossia un insieme di iniziative che partono dal tema classico delle remunerazioni sino ad arrivare ad altre azioni quali:

- La formazione del personale per favorire la crescita delle competenze professionali ed emozionali, autonomia e responsabilizzazione e per dare ulteriori supporti alle persone nei processi comunicativo-relazionali;
- Il miglioramento dell'ambiente di lavoro;
- Lo sviluppo della leadership ai diversi livelli organizzativi nell'ottica della leadership adattiva e risonante;
- La progettazione di strumenti di work and life balance per favorire l'equilibrio tra lavoro da un lato e di vita dall'altro.

Queste modalità di approccio possono ottenere maggiori probabilità di successo se l'organizzazione favorisce la sinergia tra le varie componenti aziendali, una radicale e condivisa conoscenza del processo, per facilitare una partecipazione adeguata al senso e significato e alle conseguenti consapevolezza decisionali ed operative.

## **Bibliografia**

Bandura A., *Self-efficacy. The exercise of control*, Freeman, New York, 1997.



Berra A., *Sicurezza del lavoro e promozione del benessere organizzativo – Dalla metodologia alle esperienze*, (a cura di) Prestipino T., Franco Angeli, 2011.

Karau S.J., Williams K.D., *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration*, in “Journal of Personality and Social Psychology”, 1993, 65, pp.681 – 706.

Inail, [La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro](#), pubblicazione realizzata dalla Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione (CONTARP) e a cura di Paolo Clerici, Annalisa Guercio e Loredana Quaranta, edizione 2016, pubblicazione maggio 2016.

Trebbi G., *La partecipazione come variabile dipendente del benessere organizzativo*, Rivista Psicologia e Lavoro, Patron Editore, 2002, 126, pp.40 – 44.

Ulich E., Weber W.G., *Dimensions, criteria and evaluation of work group autonomy*, in West M. (a cura di) Handbook of work group psychology, Wiley, Chichester 1996, pp. 247 – 282.

Wegge J., *Participation in group goal setting: Some novel findings and a comprehensive model as a new ending to an old story*, in “Applied Psychology”, 2000, 49 (3), pp498 – 516.