

Prefazione
Gestire la convivenza organizzativa
di Francesco Avallone

Politici e studiosi, di diverso orientamento, convengono che il tema della convivenza civile e sociale costituisce la grande sfida del futuro: crollate certezze secolari; abbattute barriere di spazio, di tempo, di valori e di culture, si ricercano nuovi equilibri in un contesto globalizzato.

Gestire la convivenza sociale non è un problema nuovo, ma vecchio quanto l'uomo. Tuttavia la convivenza sociale è diventata, negli ultimi decenni, particolarmente difficile e caratterizzata da molte contraddizioni. L'aspettativa di vita è aumentata ma non per tutti i paesi; le barriere di spazio sono state abbattute, ma assistiamo a drammatiche migrazioni dai paesi poveri verso quelli ricchi in cerca di speranza di vita e di sopravvivenza. Il benessere e la ricchezza nel mondo sono cresciuti, ma molte zone del pianeta vivono in estrema povertà e in condizioni di isolamento. Il mercato del lavoro è in fermento in nome della globalizzazione e della flessibilità, ma molti giovani non sono in grado di programmare il proprio futuro e di considerare il lavoro come un posto dove esprimere potenzialità individuali e dare il proprio contributo allo sviluppo collettivo.

I politici del mondo non sembrano in grado di governare questa crescente complessità e di trovare nuovi modi che

permettano agli individui e alle popolazioni di vivere insieme in pace, armonia e giustizia. La coabitazione tra i paesi potrebbe creare nuove occasioni di incontri, integrazione e sviluppo, ma sembra minacciata da nuovi pericoli che riguardano la regressione, la dissipazione e il declino. La possibilità di avere un controllo sociale mondiale è diminuita, contemporaneamente alla maggior vicinanza tra i paesi e i popoli, grazie alle nuove tecnologie e ai bassi costi dei trasporti e della comunicazione.

La convivenza nelle società e tra le comunità non può più fare affidamento su regole e su appartenenze consolidate, ma richiede un'opera costante di impegno, di esplorazione, di integrazione, di rispetto delle differenze.

Anche la convivenza organizzativa – quel particolare «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 – è in crisi. Crescono la sofferenza e l'insofferenza di molte persone che operano nei contesti organizzativi di grandi e di piccole dimensioni mentre nuove forme di oppressione autoritaria coprono la perdita di senso che in numerose organizzazioni pubbliche e private si respira. Non si tratta di fare del generico catastrofismo ma di prendere atto che il fondamento dei legami affettivi, organizzativi e sociali sta profondamente mutando, generando incertezza e smarrimento, favorendo chiusure nell'individualismo, inibendo progetti di maturazione e di sviluppo.

Nel passato lavorare, vivere insieme nelle organizzazioni, era governato da regole esplicite (per esempio i contratti) ed implicite (tradizioni e modelli comportamentali) sufficientemente rigide, che avevano la funzione di consentire il regolare sviluppo del lavoro, contenere i conflitti, stabilire criteri per disciplinare le relazioni tra i membri.

I principali fattori che influenzano la convivenza organizzativa sono noti: globalizzazione, rapidità dei cambiamenti, ne-

cessità di avere risorse creative e qualificate, impossibilità di utilizzare il solo criterio gerarchico per gestire le relazioni. Tutto questo significa che anche la convivenza organizzativa va continuamente gestita: norme e procedure statiche sono inadeguate a disciplinare il vivere insieme nelle organizzazioni. E quando la convivenza organizzativa non funziona, non è necessario arrivare al fenomeno del *mobbing* perché si realizzino e si esprimano manifestazioni di grande sofferenza nelle organizzazioni.

Una delle possibili strade per affrontare e gestire la convivenza organizzativa prevede il ricorso al concetto di salute organizzativa con il quale si indica l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica del vivere insieme nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative.

Il concetto di salute organizzativa si riferisce alla capacità di un'organizzazione di crescere e svilupparsi, promuovendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico ed alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora.

Il ricorso al costrutto di salute organizzativa si traduce in una strategia di ricerca e di intervento che muove da alcuni semplici assunti:

- 1) minor centratura sull'individuo e maggiore attenzione alla relazione che ognuno dei soggetti indagati – l'individuo, il gruppo e le organizzazioni – intrattiene con i relativi contesti;
- 2) necessità di transitare dall'enfatizzazione del disagio lavorativo alla costruzione e alla promozione del benessere lavorativo;
- 3) adozione di modelli integrati che possano dar conto della pluralità e dell'interdipendenza delle variabili considerate.

Questo nuovo approccio ha trovato un importante momento di sostegno nella direttiva del ministro della Funzione Pubblica del marzo 2005 sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni. La direttiva ha un valore politico perché assume la salute e il benessere di coloro che lavorano come tema di rilevanza sociale e individua con precisione variabili e indicatori che possono orientare i responsabili organizzativi a promuovere migliori condizioni di vita nei luoghi di lavoro. Costituisce inoltre, a mio avviso, un interessante e nuovo territorio di ricerca e di intervento per gli psicologi che operano nei contesti organizzativi.

In questa prospettiva si inserisce il lavoro realizzato da Enzo Cordaro e Daniele Ranieri che, muovendo da un'analisi del disagio lavorativo, apre la strada, anche attraverso un lavoro empirico svolto sul campo, ad un'evoluzione della cultura aziendale che possa accrescere gli spazi di fiducia e speranza indispensabili per lo sviluppo delle comunità di lavoro.