

Benessere lavorativo e gruppi democratici

Le pagine che seguono cercano di spiegare come una gestione democratica delle persone possa influenzare in senso positivo il benessere sia organizzativo che personale.

Il benessere dipende dal “rapporto che lega le persone al proprio contesto sia questo lavorativo, familiare, culturale, scolastico, prendendone in considerazione le molteplici variabili, fra le quali: le relazioni interpersonali, il senso e il significato che le persone attribuiscono ai propri impegni, il senso di appartenenza alla propria organizzazione, l’equità nel trattamento o nell’offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo, l’ambiente accogliente e piacevole” (La Rosa, 1992).

Quindi, promuovere il benessere significa sviluppare queste variabili che hanno forti ricadute in senso positivo sia sulla qualità produttiva di una ipotetica azienda che sul contesto sociale e soprattutto sulla salute dell’individuo.

Restringendo il campo di analisi all’ambito organizzativo il benessere può essere inteso come la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori e risente di una serie di variabili, in questo caso ritroviamo il concetto di clima tra le più rilevanti: Il clima è il prodotto di elaborazioni percettivo-cognitive che danno come risultato delle rappresentazioni cognitive che riflettono l’interpretazione del contesto su quegli aspetti psicologicamente significativi per gli individui (Gattai, 2011; James, Hater, Gent, & Bruni, 1978; James & Jones, 1974).

Il costrutto di clima “Clima organizzativo” entra in letteratura negli anni 60 ma il primo a inserire tale concetto fu Kurt Lewin che inserì, tale concetto con il termine di “atmosfera psicologica” nella sua teoria del campo (Lewin, 1951, 1980) con la quale dava le basi alla psicologia sociale spiegando il comportamento umano come derivante tra l’interazione tra fattori interni (persona) ed esterni (ambiente).

Il clima influenza l’attitudine dei lavoratori nel concentrarsi sulla performance lavorativa e sulle relazioni personali e a sua volta è influenzato dal grado di accettazione, della cultura dell’organizzazione. In altri termini, gli individui che lavorano in un’organizzazione si costruiscono, con il passare degli anni, una percezione molare e condivisa della propria organizzazione, che, oltre a guidarli nella lettura dei principali processi lavorativi, delle modalità di presa delle decisioni, delle norme e dei valori, influenza i propri comportamenti, le proprie emozioni e l’armonizzazione con le cognizioni, nonché i comportamenti richiesti dall’organizzazione) dando luogo concetto di cultura organizzativa (Lazzari, Pisanti, & Avallone, 2006).

Il clima di un gruppo di lavoro è buono quando c’è il giusto sostegno e calore da parte dei colleghi e dei superiori, i ruoli sono riconosciuti attraverso la valorizzazione delle capacità dei membri, la comunicazione è aperta, sincera e fornisce feedback chiari e accettabili sui comportamenti e sui risultati.

Il concetto di clima e di conseguenza quello di benessere, si colloca quindi nell’ambito dei processi relazionali, intesi come elementi di acquisizione soggettiva e scambio comunicativo nel gruppo e come momento di contatto con tutte le realtà presenti in un’organizzazione o una comunità. I processi relazionali (comprendenti la comunicazione, l’ascolto, il feedback, il sostegno) rappresentano un elemento fondamentale per il clima/benessere organizzativo in un’azienda ma

anche di una comunità.

La comunicazione è vista non più come strumento o come artificio per l'esercizio di potere ma come un setting, un'arena attraverso la quale è possibile esporre, condividere selezionare assemblare idee e proposte alla ricerca della soluzione.

Se la comunicazione è direttamente collegata al clima, le relazioni lo sono allo stile del gruppo o meglio alla sua cultura, aspetto che comprende norme, valori e stile di conduzione. Lo stile di conduzione democratico, si configura come una modalità di relazione, anzi di configurazione del gruppo tale per cui si possono esprimere al massimo le differenze personali e aumentare la "ricchezza" totale del gruppo stesso. Lo sviluppo di benessere è quindi sicuramente collegato con la possibilità di partecipazione, espressione e valorizzazione, tutte caratteristiche collegate con il gruppo democratico (Lewin, Lippitt, & White, 1939). La realizzazione di un gruppo democratico non è però scontata o semplice scelta manageriale: certo la leadership è fondamentale come guida, ma necessita anche della presenza delle competenze degli integranti e non solo del capo (Marocci, 2011). Partecipare allo stile democratico richiede:

1. la capacità di confronto, di tollerare i suoi conflitti, perché controintuitivamente la democrazia in un gruppo non è l'assenza di conflitto ma anzi la sua valorizzazione come stimolo di crescita.
2. La competenza di ascolto, questa comporta la capacità di ascoltare l'altro eliminando i preconcetti presenti. Spesso alcuni minuti di reale comprensione dell'altro possono fare miracoli; problematiche e sentimenti vengono all'aperto e rendono più facile la soluzione.
3. Competenza di consapevolezza, che consiste nella capacità di percepire i propri bisogni e desideri e nella abilità di esporli agli altri senza erogarne pretese.

Tutti aspetti che richiedono la crescita personale proprio in funzione del lavoro di gruppo (Gordon, 1999).

Riassumendo

Comunicare in modo efficace è una competenza indispensabile perché abbassa i costi personali, sociali o aziendali, in termini di clima e di collaborazione, connessi alla mancanza di chiarezza e di condivisione dei messaggi e alle difficoltà create da comunicazioni conflittuali, ripetitive o improduttive.

Comunicazione, clima e benessere sono concetti sempre più legati fra loro, il che fa intuire il valore che un buon livello di comunicazione può conferire ai processi sia operativi aziendali che sociali. L'approccio democratico alla comunicazione vede gli individui rispondere alla specifica situazione interagendo gli uni con gli altri conducendo il gruppo verso un accordo condiviso che porta gratificazione e senso di appartenenza incentivando motivazione autostima e migliorando progressivamente il clima.

Se il clima interno tiene in debito conto dei fattori "sociali" esistenti, come i valori, la cultura e anche i sentimenti e bisogni dei dipendenti, è possibile instaurare un percorso di crescita e benessere basato sulla gestione democratica di tutto il gruppo di lavoro che instaura uno stato di "benessere organizzativo".

Simone Bacherini e Gabriele Giacomelli - Delegazione SIPS Toscana

Bibliografia

- Gattai, A. (2011). Un approccio quali-quantitativo alla valutazione dei rischi psicosociali. In *Rischio stress lavoro-correlato*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Gordon, T. (1999). *Leader efficaci*. La meridiana.
- James, L. ., Hater, J. ., Gent, M. ., & Bruni, J. . (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning Theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783–814.
- James, L. ., & Jones, A. . (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096–1112.
- La Rosa, M. (1992). *Stress e lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- Lazzari, D., Pisanti, R., & Avallone, F. (2006). Percezione di clima organizzativo e burnout in ambito sanitario: il ruolo moderatore dell'alessitimia. *G Ital Med Lav Erg*, 28(1), 43–48.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. book, New York: Harper & Row (trad. it *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Il Mulino. 1972).
- Lewin, K. (1980). *I conflitti sociali* (3th ed.). Milano: Franco Angeli.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates." *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. JOUR. <http://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Marocci, G. (2011). *Inventare l'organizzazione*. Bologna: Patron editore.