



*Università degli Studi di Firenze*

*Facoltà di Psicologia*

*Corso di Laurea Magistrale in Psicologia  
Sociale e delle Organizzazioni*

**Il lavoro come luogo di relazioni:  
una frontiera del benessere organizzativo.  
La proposta dell'Economia di Comunione nell'esperienza del  
caso Consorzio Tassano.**

**Work as a place of relations:  
a frontier of organizational well-being.  
The proposal of the Economy of Communion in the experience of  
Consorzio Tassano.**

Candidato:  
Irene Lombardo  
n° matricola: 4837302

Relatore:  
Prof. Giovanni Marocci

Anno Accademico 2010/2011

## RINGRAZIAMENTI

Ringrazio chi mi ha sostenuta per la stesura di questo lavoro. Innanzitutto il Prof. Gianni Marocci e il Dott. Manuele Ulivieri per avermi permesso quest'approfondimento su un argomento a me caro e per l'estrema disponibilità e pazienza che mi hanno mostrato in tutta la stesura della tesi.

Ringrazio poi la Dott.ssa Francesca Maniscalco per il suo prezioso aiuto e sostegno; il Prof. Giuseppe Argiolas dell'Istituto Universitario Sophia, il Prof. Massimo Bellotto dell'Università degli Studi di Verona e il Dott. Paolo Bruttini per l'incoraggiamento e i preziosi consigli.

Ringrazio poi il Consorzio Tassano, in particolare nelle persone del Dott. Klemens Ries, la Dott.ssa Simona Rizzi e la signora Stefania Lupetti, per la possibilità che mi hanno dato di svolgere la ricerca in totale autonomia e libertà e per l'accoglienza che hanno dimostrato verso l'argomento da me proposto fornendomi spunti ed elementi di concretezza..

Un ringraziamento particolare va a chi mi ha sostenuto quotidianamente durante questo anno di lavoro. La mia famiglia, saldo punto di riferimento sempre presente; Gianpaolo, Luzi, Lucia, Nieves, Ilaria, Federica e tutte le gen: un team fortissimo che ha reso questo lavoro e questo momento più prezioso e umanamente formativo di quanto potessi mai immaginare.

Ringrazio chi quotidianamente lavora e con coraggio costruisce ogni giorno un piccolo pezzo di mondo migliore.

# Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>vii</b>
<b>1. L'evoluzione del significato del lavoro.....</b>	<b>1</b>
1.1. Il lavoro: l'occupazione più impegnativa della giornata.....	1
1.2. L'organizzazione del lavoro: storia e sviluppo tra ottocento e novecento e la nascita della psicologia del lavoro .....	3
1.3. Verso una psicologia del benessere .....	11
1.4. Il benessere oggi .....	13
<b>2. Il benessere .....</b>	<b>16</b>
2.1. Cos'è il benessere .....	16
2.2. Le dimensioni del benessere .....	18
2.3. Le normative di riferimento .....	23
2.4. L'individuo quale "progettista di benessere" .....	25
2.5. Benessere e malessere: due poli di un continuum .....	26
2.5.1. <i>La cultura del malessere</i> .....	27
2.6. Verso la promozione di una cultura del benessere.....	28
<b>3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo œconomicus alle     recenti applicazioni di economia relazionale.....</b>	<b>34</b>
3.1. L'individualismo dell'homo œconomicus .....	34
3.2. Economia e Psicologia: verso un'economia comportamentale .....	35

3.2.1.	<i>L'economia comportamentale</i> .....	37
3.2.2.	<i>Beni relazionali</i> .....	40
3.3.	La dimensione persona nelle organizzazioni.....	41
3.4.	Dall'homo œconomicus all'homo reciprocus.....	42
3.4.1.	<i>Il dono</i> .....	44
3.5.	L'attenzione alle relazioni applicata.....	45
<b>4.</b>	<b>L'Economia di Comunione</b> .....	<b>46</b>
4.1.	Il Progetto Economia di Comunione.....	47
4.1.1.	<i>Come nasce l'EdC</i> .....	48
4.2.	Diffusione dell'EdC.....	49
4.3.	I principi gestionali dell'impresa EdC.....	49
4.4.	La novità culturale dell'EdC.....	53
4.5.	Strumenti.....	55
4.6.	Il Consorzio Roberto Tassano.....	56
4.6.1.	<i>La storia</i> .....	56
4.6.2.	<i>Il Consorzio Roberto Tassano oggi</i> .....	58
<b>5.</b>	<b>Indagine sul Consorzio Roberto Tassano</b> .....	<b>63</b>
5.1.	Impostazione dell'indagine.....	63
5.1.1.	<i>L'analisi qualitativa</i> .....	63
5.1.2.	<i>L'approccio ermeneutico</i> .....	64
5.1.3.	<i>Lo strumento di indagine</i> .....	65
5.2.	Realizzazione.....	66
5.2.1.	<i>Incontro con l'EdC</i> .....	66
5.2.2.	<i>Partecipanti</i> .....	67

5.2.3. <i>Lo strumento di indagine</i> .....	73
5.3. <i>Analisi delle interviste</i> .....	73
5.4. <i>Osservazioni e conclusioni</i> .....	93
5.5. <i>Limiti e prospettive future</i> .....	101
<b>Appendice A</b> .....	<b>102</b>
<b>Appendice B</b> .....	<b>106</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>109</b>

## Introduzione

Mai come oggi la competizione di mercato si gioca sulla qualità delle persone e sui rapporti tra di loro.

Le relazioni umane stanno prendendo sempre più spazio all'interno della letteratura economica e organizzativa, ponendo in risalto la parte intangibile della risorsa umana e, di conseguenza, la parte intangibile delle organizzazioni. Per quanto riguarda ad esempio le politiche di gestione del personale, non si tratta più di lavorare soltanto sui livelli di professionalità, sulla riqualificazione e sulla formazione, ma sulle intelligenze, sulle motivazioni e sulle emozioni. Sempre più società di consulenza si specializzano sulla formazione relazionale per favorire: il rafforzamento delle relazioni, la capacità di entrare in contatto con gli altri per comprenderne i bisogni nonché per la gestione del conflitto. Grazie a queste azioni si genera anche un maggior benessere.

Anche l'economia, considera sempre più il benessere nella sua componente soggettiva e psichica, puntando sull'emergere del soggetto, in quanto attivo costruttore e produttore di realtà e quindi "progettista di benessere".

Oltre al superamento della sfera contabile, la dimensione chiave che sta prendendo piede andando a costituire un nuovo approccio, è l'attribuzione di un ruolo attivo a diversi soggetti interlocutori che si pongono in relazione.

La Psicologia del Benessere Organizzativo si sta occupando da tempo di promozione andando oltre l'ottica di prevenzione dei rischi psicosociali quali *mobbing*, stress, *burnout*, orientandosi piuttosto verso interventi maggiormente efficaci volti al mantenimento e non solo alla rimozione delle cause di malessere. Tuttavia recenti contributi hanno sottolineato come l'impresa sia più ardua di quanto si immagini, poiché l'azione sui singoli aspetti contingenti di malessere appare riduttiva se non si considera che tale malessere è innestato nella cultura attuale. Non si tratta qui di demonizzare il principio della razionalità efficiente, che permea l'attuale organizzazione collettiva, quanto invece di riconoscere la

mancanza o forse la perdita di alcuni principi che ci permettono di leggere la realtà e di progettare la promozione del benessere in modo più complesso.

Questo lavoro si concentra in particolare sulla relazione, partendo dall'assunto che il benessere s'inscrive nelle relazioni, poiché le vite si compongono di legami: ai luoghi, alle persone, alle esperienze, ai progetti.

L'ambiente di lavoro, luogo dove passiamo la maggior parte del nostro tempo, può essere ricompreso quale strumento di realizzazione dell'essere umano in un'ottica eudemonica comprendendo nell'analisi i valori intangibili d'impresa.

Si tratta di una multidimensionalità che integra i processi produttivi ai processi di produzione sociale. Si va a superare l'approccio egoistico (*self-interest*) che sembra guidare la capacità di azione di ogni uomo e, in modo specifico, l'agire di ogni impresa, rendendo possibile l'espressione motivazionale a categorie diverse dall'interesse proprio, come il dono, la gratuità, la comunione, per riscoprire una "persona economica multidimensionale", molto più complessa e ricca di quanto le teorie correnti ammettano. Si crede possibile ed auspicabile un agire economico mirato a favorire la centralità della persona (nei processi aziendali interni come nelle relazioni con l'esterno) e a valorizzare il contributo di ogni soggetto che entra in gioco nel costruire l'impresa e il benessere.

Passando alla presentazione del lavoro, nel primo capitolo viene presentato un breve excursus sul significato del lavoro e la sua evoluzione toccando alcune tappe principali come: le influenze delle scissioni cristiane del XVI secolo, l'organizzazione scientifica del lavoro e la scuola delle relazioni umane. Al termine del capitolo viene presentata la nascita della psicologia del benessere e come questa ha influenzato una nuova concezione del lavoro.

Il secondo capitolo presenta il costrutto del benessere organizzativo e i maggiori contributi in letteratura, le normative di riferimento e i recenti contributi relativi alla sua promozione.

La relazione verrà affrontata nel terzo capitolo, definendo il passaggio dall'*homo æconomicus*, tipico dell'economia classica, all'avvento di un'attenzione verso le caratteristiche psicologiche dell'agente economico che ha caratterizzato l'economia comportamentale, fino al riconoscimento della relazione

quale bene alla stregua dei beni monetari. Il capitolo si conclude con la concezione recente di *homo reciprocus* e la dimensione del dono che lo caratterizza.

Nel quarto capitolo verrà presentato il progetto di Economia di Comunione, quale esperienza di una nuova attenzione alle relazioni all'interno del mondo organizzativo. L'Economia di Comunione (EdC) intende favorire la concezione dell'agire economico quale impegno ideativo e operativo non solo utilitaristico, ma teso anche alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società. Perciò, pur mirando nel quadro dell'economia di mercato al giusto soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, l'agire economico si inserisce in un quadro antropologico completo, indirizzando le proprie capacità al costante rispettare e valorizzare la dignità della persona, sia degli operatori interni delle aziende e reti di produzione e distribuzione dei beni, sia dei loro destinatari.

Oltre alla produzione di beni e servizi venduti nel mercato e alla produzione di utili distribuiti ai poveri, le imprese di EdC hanno la finalità di produrre beni relazionali, vale a dire relazioni interpersonali significative che danno senso, sostanziano e indirizzano la distribuzione degli utili aziendali.

Si osservano, dei soggetti imprenditoriali che decidono liberamente di destinare, sottraendoli all'impresa, parte dei loro utili per finalità potremmo dire, "pro-sociali", che non avranno un ritorno, né immediato, né diretto per l'impresa stessa. Tale scelta si accompagna generalmente ad uno stile di gestione aziendale improntato al rispetto dell'ambiente naturale, ma ancora prima dei lavoratori, dei fornitori, così come dei concorrenti e delle leggi vigenti in ciascuno Stato.

Nel quinto ed ultimo capitolo si presenta l'indagine svolta sul Consorzio Tassano, realtà organizzativa aderente all'EdC, nonché esperimento attualmente più maturo e sviluppato del Progetto, almeno per quanto riguarda il territorio italiano.

*Se vuoi trasformare un uomo in una nullità,  
non devi far altro che ritenere il suo lavoro inutile.*

Fëdor Michajlovič Dostoevskij

## **1. L'evoluzione del significato del lavoro**

### **1.1. Il lavoro: l'occupazione più impegnativa della giornata**

Il lavoro influisce sulla nostra vita come poche altre attività. Nessun'altra delle scelte che compiamo influenza ciascuno di noi, le nostre famiglie, i nostri bambini, i nostri valori o la nostra posizione sociale tanto quanto la scelta di un lavoro. Nel corso della nostra vita, ad esclusione del sonno, e in particolare tra i 20 e i 60 anni, passiamo più tempo impegnati nelle attività lavorative che in qualsiasi altra occupazione (Hulin, 2002).

Nella odierna società post-industriale il lavoro costituisce un oggetto ricco di significati psicosociali. Esso, oltre ad essere il principale strumento per ottenere le risorse materiali indispensabili per vivere, rappresenta un valore centrale nella nostra cultura, nei sistemi ideologici e nei credo religiosi, e assume numerose funzioni di natura psicologica, sociale e normativa (Romagnoli & Sarchielli, 1983).

L'evoluzione di tale significato così come si è sviluppato nel mondo occidentale, ha le proprie radici nel terreno della tradizione greco-latina e giudaico-cristiana. In tali contesti rintracciamo l'antica concezione del lavoro inteso come attività servile, non degna degli uomini migliori, o perfino come punizione e pena resa necessaria dal peccato.

Con il primo Cristianesimo compare invece l'idea del lavoro quale strumento di redenzione e riscatto. Dai primi secoli dopo Cristo fino al Medioevo, il pensiero cristiano si è a lungo soffermato sugli aspetti negativi del lavoro, considerandolo come fatica, servitù, strumento puramente necessario dal punto di vista materiale (Donati, 2005); nel cattolicesimo esso sembra assumere connotati più marcatamente positivi in quanto connesso con l'integrità morale e spirituale della

persona, in contrapposizione con l'ozio e la pigrizia. Il lavoro viene valorizzato in quanto attività di realizzazione dell'uomo (di ciò che è umano), mentre la visione del lavoro come pura fatica e puro mezzo verrà recuperata solo (seppure in altra forma) nell'etica funzionalista che ha sostenuto l'industrialismo occidentale a partire dal secolo XVIII. In realtà, il pensiero cattolico - considerato nel suo complesso, e lungo tutto lo svolgimento storico -, non solo esprime una concezione positiva del lavoro, ma soprattutto porta con sé il seme di un modo di vivere il lavoro che può fecondare una società più umanizzante della precedente. (Donati, 2005).

Sul piano sociologico, si può dimostrare che la concezione del lavoro che è diventata dominante con la modernità ha esasperato tutte le ambivalenze insite nell'attività umana e ha introdotto degli squilibri che hanno portato a quegli assetti capitalistici e comunistici in cui l'uomo è stato asservito al lavoro, anziché esserne il soggetto libero e responsabile.

D'altra parte, la nascente società post-moderna sta attivamente cercando, dopo l'assetto industriale (fordista), un nuovo modo di vivere e praticare il lavoro che si accorda con l'ispirazione del pensiero cattolico, quale la si riscontra nella dottrina sociale della Chiesa consacrata nel Concilio Vaticano II, e in particolare sviluppata nel magistero di Giovanni Paolo II. A questa "riscoperta" del lavoro non alienato hanno contribuito in maniera determinante quelle spiritualità che, proprio all'interno della Chiesa cattolica, hanno ripreso le concezioni neo-umanistiche del lavoro come attività civile (Donati, 2005).

Tornando agli apporti che hanno contribuito allo sviluppo del significato del lavoro per l'attuale società, un ruolo determinante va riconosciuto senz'altro alla riforma protestante che ha significato il massimo riconoscimento del lavoro.

Nel pensiero rivoluzionario di Lutero il lavoro, da impiego retribuito necessario per guadagnarsi il pane, assume per la prima volta la veste di vocazione:

Un fabbro, un calzolaio, un contadino, ciascuno di essi ha un compito e il mestiere della sua corporazione, e pur tuttavia essi sono tutti egualmente consacrati preti e vescovi, e ciascuno deve essere utile e servire agli altri con l'opera sua e il suo mestiere, sì che insomma tante opere

## 1. L'evoluzione del significato del lavoro

---

diverse tutte insieme concorrano ad un unico fine (Lutero, 1520, citato in Castelnuovo, Pons, & Rustici, 1996, pag. 141).

Secondo la visione luterana, la vocazione divina non è quella monastica, ma è quella lavorativa della professione o mestiere, qualunque esso sia (Ricca, 2006); il lavoro è inteso come il modo migliore di servire e glorificare Dio e di rispondere alla sua chiamata; esso diventa l'attività attraverso cui avere successo nel mondo, e ottenere segni visibili della personale predestinazione alla salvezza eterna.

L'etica sociale luterana viene ripresa dal calvinismo, movimento cristiano evangelico sorto nell'ambito della Riforma protestante a seguito dell'opera e della predicazione di Giovanni Calvino (Noyon, 1509 – Ginevra, 1564). Per questo riformatore, il lavoro assume la veste di dovere religioso e massima virtù: “una forma di preghiera produttiva e socialmente benefica”. Come l'*ora et labora* benedettino, nell'ottica calvinista il lavoro assume il valore di preghiera praticata.

C'era una spinta nei calvinisti a lavorare bene e a impegnarsi a fondo nelle attività svolte, perché in esse e attraverso di esse il credente viene confermato nella certezza dell'elezione che è fondata sulla Parola di Dio.

L'ozio al contrario, non glorifica Dio e non serve il prossimo: “quando consideriamo la breve durata della vita, dovremmo vergognarci di languire nell'ozio” (Ricca, 2006).

Il lavoro quindi viene riconosciuto come segno della grazia di Dio.

### **1.2. L'organizzazione del lavoro: storia e sviluppo tra ottocento e novecento e la nascita della psicologia del lavoro**

Nel periodo precedente la rivoluzione industriale, il lavoro era per lo più organizzato in mestieri semi-specializzati quali falegnami e artigiani, in piccole attività commerciali e poche professioni (medici, sacerdoti). Il lavoro era nella quasi totalità dei casi legato alla posizione sociale e spesso era faticoso; alcuni trovavano in esso una sfida, nonché un mezzo di avanzamento sociale e di costruzione di rapporti all'interno del proprio gruppo di riferimento, ma in linea generale si tendeva più che altro a sopravvivere alla fatica e a guadagnarsi il necessario: l'obiettivo di una realizzazione personale non era ancora contemplabile.

## 1. L'evoluzione del significato del lavoro

---

Nel XVIII secolo, il complesso di innovazioni che andrà successivamente a denominarsi Rivoluzione Industriale, diede vita all'economia moderna.

Sostituendo l'abilità umana con le macchine, la fatica degli uomini e degli animali con l'energia, la rivoluzione industriale rese possibile il passaggio da un'economia agricola e artigianale, che aveva caratterizzato per lungo tempo la vita economica e il lavoro dell'umanità, a un'economia dominata dall'industria e dalla produzione meccanica. La fabbrica surclassò il lavoro a domicilio comportando ben presto il venir meno della possibilità di scegliere quando lavorare, se lavorare e anche se lavorare di meno, rinunciando ad una parte del proprio reddito (Della Rocca & Fortunato, 2006).

Tali cambiamenti portarono a una nuova "disciplina del tempo": l'ansia del tempo per generare affari e ricchezza si tradusse in una disciplina del lavoro e della vita quotidiana che diventerà la caratteristica dominante della nuova società (Della Rocca & Fortunato, 2006). Mentre prima il tempo era scandito dalle necessità della pesca, del coltivare la terra, legato alla vita quotidiana e alle relazioni di comunità, andava ora invece a seguire i principi di ricchezza e i minuti cominciarono a diventare preziosi. L'aver tanti giorni festivi cominciava a sembrare una sfortuna; il tempo era così prezioso che si aveva l'impressione di non doverlo spendere se non per scopi utili.

È in questo contesto che maturò un nuovo atteggiamento verso il lavoro. Esso divenne sempre più un valore supremo, ma era l'idea di efficienza ad assumere il posto di una delle più alte virtù morali. Contemporaneamente il desiderio di ricchezza e successo materiale diventò la passione onniassorbente. Contenere i salari entro il tempo effettivamente lavorato, impedire discontinuità nella prestazione diventò con il capitalismo industriale la regola a cui attenersi (Fromm, 1963).

Il sistema con cui si otteneva la produzione in fabbrica venne significativamente denominato "drive system": esso consisteva in un controllo stretto, abuso, irriverenza e minacce che erano il modo di ottenere efficienza non tramite il merito, ma mettendo sotto pressione i lavoratori per ottenere una maggiore produzione.

## 1. L'evoluzione del significato del lavoro

---

Il taylorismo trasformò radicalmente questo modo di produrre. Il modello di Organizzazione Scientifica del Lavoro di Taylor (1856-1915) costituì una tappa fondamentale dello sviluppo industriale e una vera e propria rivoluzione manageriale rispetto al modello della produzione artigianale.

Basata sulla razionalizzazione organizzativa che passa attraverso la rigida definizione dei tempi e dei metodi di lavoro (task management), la novità introdotta da Taylor cominciò dallo scomporre il lavoro operaio in attività parcellizzate e a definirle in standard, stabilendo: i movimenti più razionali per eseguire il lavoro, il tipo di utensili e attrezzi da utilizzare, il tempo teorico strettamente necessario per eseguirle. Tale razionalizzazione si traduceva anche nell'individuazione di criteri e procedure rigorosamente scientifici per il reclutamento e la selezione della manodopera, basata su un'accurata analisi e valutazione di ogni singolo lavoratore secondo la teoria dell'uomo giusto al posto giusto: considerato non più come membro indistinto di una massa, ogni uomo era visto come portatore di particolari capacità e di particolari limiti che lo rendono capace di svolgere bene almeno un lavoro (Della Rocca & Fortunato, 2006).

I rapporti di lavoro erano improntati non più sulla paura, bensì sulla collaborazione e la ristrutturazione della direzione aziendale sulla base di una netta separazione tra la fase di ideazione e quella di esecuzione.

Della Rocca e Fortunato fanno inoltre questa precisazione:

[...] l'enfasi posta sulla collaborazione tra direzione e manodopera non aveva nulla a che vedere con quegli aspetti sociali e psicologici che Elton Mayo e i suoi allievi della scuola delle relazioni umane definiranno nelle loro ricerche come "fattore umano". Taylor voleva soltanto richiamare l'importanza dei metodi e dei tempi standard di lavoro a cui i comportamenti dei capi, ma anche degli operai, dovevano conformarsi per consentire un'efficace collaborazione con la direzione. In secondo luogo, la collaborazione tra direzione e manodopera sembra avere, come finalità implicita, l'individualizzazione delle relazioni di lavoro, e quindi, la marginalizzazione o, come conseguenza estrema, l'esclusione del sindacato (2006, pag. 31).

La Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni nacque come disciplina proprio in questo contesto di forte cambiamento dell'organizzazione del lavoro. I grandi mutamenti nel mercato insieme ai progressi nelle scienze sociali contribuirono allo sviluppo di una prospettiva applicata ai problemi che individui

## 1. L'evoluzione del significato del lavoro

---

e organizzazioni si trovavano ad affrontare nel mondo del lavoro. Intento della psicologia del lavoro e delle organizzazioni era concentrarsi sui lavoratori e i datori di lavoro nel processo di realizzazione del proprio ruolo lavorativo e di aggiustamento ad esso.

Nella stampa e nella letteratura sociale dell'inizio del ventesimo secolo, possiamo trovare la denuncia di un'organizzazione lavorativa concepita in funzione del conseguimento del miglior risultato per l'impresa e che non tiene in considerazione né l'ambiente di lavoro né lo stato di salute del lavoratore. L'individuo al lavoro era visto come un essere passivo che rispondeva a stimoli economici e al quale era richiesto un mero adattamento al sistema tecnologico e organizzativo. La più nota è sicuramente la denuncia di Marx (1867) che sosteneva che il lavoro fosse uno strumento di autodefinizione e che, a dispetto di questo, la maggior parte dei lavoratori fosse sfruttata e destinata ad un avvilente senso di alienazione conseguente alla frammentazione della produzione che caratterizzava l'era industriale. La condizione di "alienazione" dell'operaio nel suo concreto rapporto di lavoro coinvolgeva vari aspetti: alienazione a) rispetto al prodotto del suo lavoro b) rispetto alla sua attività lavorativa c) rispetto alla sua stessa essenza d'uomo d) rispetto agli altri uomini con cui convive.

Successivamente, anche Freud (1930) sostenne che il lavoro fosse un modo per dare regolarità alla vita dell'individuo e per connetterlo al mondo sociale e culturale.

Bisogna tuttavia riconoscere che con la rivoluzione industriale, l'aumentare delle opzioni lavorative, delle opzioni di scelta nel campo dell'istruzione e l'importanza ad essa attribuita, hanno fatto sì che crescesse un interesse per la ricerca di sistemi capaci di aiutare i giovani nella scelta della loro carriera. Tra i primi significativi contributi a questo proposito, ricordiamo Parsons (1909), che sebbene non fosse uno psicologo, è ancora oggi ritenuto il fondatore dell'orientamento professionale. Una delle sue idee più importanti fu che la gente sarebbe stata più felice se avesse compiuto scelte assennate sulla propria vita lavorativa. Il Vocational Guidance Bureau da lui diretto forniva servizi di orientamento, formazione, istruzione per adulti.

## 1. L'evoluzione del significato del lavoro

---

Obiettivo principale dell'orientamento professionale era quello di trovare la corrispondenza tra interessi e abilità dell'individuo con i requisiti richiesti dal lavoro: questo approccio era conosciuto come modello "tratto-fattore". La ricerca di tale corrispondenza (lavoratore-organizzazione) era favorita anche dagli psicologi del lavoro, allora psicologi del personale, che cercavano modi per valutare l'adattamento persona-ambiente dal punto di vista dell'organizzazione.

Inizialmente tale ricerca era volta a promuovere le corrispondenze persona-ambiente concentrandosi soprattutto sui bisogni dell'organizzazione prima che su quelli dell'individuo (Landy, 1989).

La disciplina trovò poi il suo momento di crescita con la Prima guerra mondiale, quando le forze armate cominciarono a richiedere una formazione a lungo termine per le reclute: la psicologia del personale andò a concentrarsi su selezione e formazione dei nuovi lavoratori portando alla creazione di metodi sempre più sofisticati per la misurazione delle abilità, delle caratteristiche personali e di altre peculiarità legate al lavoro.

Negli anni Trenta - Quaranta, in ambiente nord americano, si iniziò a porre attenzione ai fattori connessi con gli infortuni e le malattie in ambito lavorativo. Questo periodo fu caratterizzato dalla messa a punto di strumenti di assistenza per i lavoratori infortunati durante l'attività e dall'istruzione di enti e comitati, governativi e non, preposti alla sorveglianza e al miglioramento della sicurezza delle condizioni di lavoro. L'attenzione degli studi e degli interventi in quel tempo si limitava a valutare le condizioni di lavoro che potevano costituire un rischio di infortunio, cercando di correggerle: l'intervento era centrato sull'individuo e orientato alla cura del danno fisico verificatosi.

Fu con gli studi di Hawthorne di Mayo (1927) che si cominciò ad occuparsi delle questioni organizzative, come la qualità degli ambienti di lavoro, con l'intenzione di capire come aumentare il *commitment* nei confronti dell'azienda, la *job satisfaction* e la produttività.

Tali studi erano partiti per analizzare il rapporto tra illuminazione e produttività di lavoratrici addette a compiti di montaggio, produssero risultati inattesi che stupirono i ricercatori: ci furono aumenti della produttività non solo in seguito a più efficaci sistemi di illuminazione dei posti di lavoro, ma persino in

seguito alla riduzione della luce; in pratica qualunque modificazione dell'illuminazione si introducesse, la produttività aumentava. Gli sviluppi della ricerca portarono a scoprire l'esistenza di una dimensione inesplorata e del tutto assente nel modello tayloristico dell'uomo economico, motivato a fornire la miglior prestazione dagli incentivi salariali. Le operaie di Hawthorne apparivano invece basare il loro comportamento sulla soddisfazione ricavabile dal lavoro, non soltanto dal salario. Con la nascita del movimento delle Relazioni Umane (Mayo, 1933, 1945) fu posta in evidenza l'importanza del fattore umano. Si incominciò a parlare dei possibili danni al benessere dei lavoratori apportati alla routinizzazione e dalla dequalificazione. Variabili come motivazione, alienazione, fenomeni di gruppo, che si sviluppavano nell'ambiente di lavoro, furono presi in considerazione nella spiegazione delle condizioni di malessere dei lavoratori.

Rispetto al taylorismo, che guardava all'aspetto della collaborazione tra lavoratori solo in funzione dell'economia dell'azienda, l'approccio delle Relazioni Umane ritenne invece la cooperazione strettamente connessa alle motivazioni del singolo e del gruppo; emerse la dimensione del gruppo come potente organizzatore e modulatore del comportamento dei singoli: in generale si giunse alla conclusione che la produttività del gruppo era funzione della soddisfazione lavorativa dei suoi membri che a sua volta dipendeva dalla struttura sociale che il gruppo si dava in maniera informale.

Dopo i terribili crimini della Seconda guerra mondiale, il focus si spostò sulle dinamiche di gruppo e la leadership. Il fatto che tanti abitanti dei Paesi in cui era salito al potere il fascismo non fossero riusciti a vincere l'influenza corruttrice dei dittatori creò confusione e ansia tra gli psicologi sociali e delle organizzazioni. Si sviluppò così un ricchissimo corpus di conoscenze sulla struttura e la funzione dei gruppi e dei leader nelle organizzazioni. La spinta al movimento delle dinamiche di gruppo può essere individuata nei tentativi di ricerca-azione di Lewin e colleghi che, dopo la Seconda guerra mondiale, cominciarono ad applicare i propri studi agli incalzanti problemi di razzismo nei confronti dei programmi rivolti alla costruzione di case popolari.

Dopo Mayo, un passo ulteriore è stato consolidato da quegli autori che hanno criticato gli effetti dell'organizzazione scientifica del lavoro e in risposta a tali

effetti si sono soffermati su come stimolare l'interesse degli operai verso il proprio lavoro. Per questi autori il *management* responsabile non è solo quello che stabilisce come deve essere fatto il lavoro, né solo quello aperto ai problemi individuali o di gruppo dei propri dipendenti, ma anche quello che migliora le condizioni e i contenuti del lavoro dei propri dipendenti. Un primo filone di questo modo di pensare è quello che ha messo in rilievo il tema della "motivazione individuale". Per questa corrente di pensiero il fattore in grado di promuovere maggiore efficienza ed efficacia nel lavoro non è l'organizzazione, ma il bisogno dell'uomo di sentirsi autorealizzato in lavori più ricchi di contenuti intelligenti e responsabili, e che procurano maggiore soddisfazione. In base a questo presupposto, Maslow (1962) definì una scala dei bisogni umani: la spinta motivazionale è funzione del soddisfacimento successivo di una serie di bisogni che vanno da quelli fisiologici (primo livello di base), a quelli di sicurezza, a quelli associativi, a quelli di individuazione sociale, sino all'ultimo livello, quello dei bisogni di autorealizzazione.

Altri autori si concentrarono sul tema più ampio del sistema decisionale verso la riscoperta dopo l'organizzazione scientifica, dell'autonomia e della discrezionalità anche per chi ha compiti operativi. Tra questi ricordiamo Likert (1961) che si può considerare l'iniziatore di questo modo di pensare; egli introdusse il tema della partecipazione alle decisioni. In accordo con coloro che sostenevano l'importanza dei metodi autoritari per obbligare alla collaborazione e al buon rendimento, tuttavia sosteneva che questi metodi avessero probabilità di raggiungere risultati soddisfacenti solo sul breve periodo. I metodi partecipativi invece aumentavano la collaborazione e il rendimento sul lungo periodo. I fattori di successo della partecipazione alle decisioni e dell'autonomia del lavoro erano dati, per Likert, da una supervisione più distaccata e da una delega nelle decisioni su come organizzare il lavoro. Non più quindi su una stretta dipendenza dalle procedure di dettaglio, ma maggiore libertà di scelta nel modo di lavorare per raggiungere un determinato risultato (Della Rocca, Fortunato, 2006).

Successivamente, il contributo di Argyris (1998) introdusse la concezione dell'organizzazione quale una struttura in cui gli individui non facevano parte di una macchina operativa, ma erano anche soggetti di apprendimento e sostenne che

tra loro e il management intercorreva un contratto di tipo cognitivo. Il pensiero di Argyris mise in rilievo il tema della crescita psicologica dell'individuo esplicitando come questa sia spesso ostacolata dalla gerarchia e dai meccanismi burocratici. Di qui la proposta di una radicale trasformazione dei compiti lavorativi verso una maggiore complessità, la creazione di gruppo per facilitare la socializzazione, lo scambio di informazioni e conoscenze, la definizione di una leadership non autoritaria e di altri aspetti che facilitano l'apprendimento individuale e collettivo.

Ricordiamo Donald Super (il più eminente teorico del *career development* del Novecento) e la sua famosa teoria delle tappe evolutive di maturazione della scelta: un contributo volto ad andare oltre l'orizzonte ristretto del modello dell'adattamento persona-ambiente e considerare la scelta professionale come parte del percorso di vita della persona. La nozione di carriera va a includere una sequenza di posizioni occupate nel corso della vita, comprendendo quindi il lavoro in tutto l'arco della vita (Blustein, 2006).

In questi autori si possono vedere i principali passaggi verso quelle che sono le chiavi di lettura per promuovere impegno e coinvolgimento da parte degli operai verso il lavoro. L'intento è di superare l'antitesi tra sviluppo individuale e impegno e collaborazione verso l'azienda. In tutti questi casi sia l'interazione sociale, che il migliorare la qualità del lavoro o l'apprendimento sono prioritari per promuovere e realizzare il coinvolgimento dei dipendenti verso l'organizzazione. La motivazione, l'autonomia decisionale, l'apprendimento possono stabilire un contratto implicito tra individui e organizzazione, proprio perché consentono una maggiore crescita personale e creano così le condizioni di maggiore impegno e collaborazione degli individui (Della Rocca & Fortunato, 2006).

Verso la fine del secolo si afferma così una relativizzazione del concetto di lavoro: permane una concezione che attribuisce rilevanza al ruolo lavorativo, al quale vengono riconosciute diverse funzioni (Bellotto, 1997).

- una funzione economica: consente alla persona che lavora di vivere e di avere cura del proprio nucleo familiare;

## 1. L'evoluzione del significato del lavoro

---

- una funzione di sviluppo soggettivo: è una fonte di identità, di autostima e di autorealizzazione;
- una funzione relazionale: consente alle persone di interagire in un sistema più ampio di rapporti interpersonali e tra ruoli;
- una funzione sociale: concorre a definire lo status ed il prestigio delle persone che svolgono i diversi ruoli in un dato contesto.

Queste posizioni, considerate insieme, sottolineano un senso di autodeterminazione che ha influenzato le idee psicologiche contemporanee sulla carriera e ci aiutano ad avere una visione multidimensionale del lavoro.

### 1.3. Verso una psicologia del benessere

Gli inizi del ventennio Settanta - Ottanta videro lo sviluppo di un ulteriore aspetto nodale per la psicologia del lavoro: si affinarono gli studi e le tecniche per migliorare la qualità della sicurezza nei contesti lavorativi (*Health Protection*) sancendo il passaggio da un approccio di intervento incentrato sulla cura a una focalizzazione sulla prevenzione. L'importanza della sicurezza sui luoghi di lavoro era ormai un principio riconosciuto e sentito, tanto che in quel periodo iniziava la partecipazione attiva di tutti gli attori all'interno del mondo del lavoro (sindacati, gruppo di lavoratori) e varie discipline che hanno guardato al mondo delle organizzazioni si sono interessate in primis allo studio e all'influenza del contesto lavorativo sulla salute dei soggetti membri, dall'Igiene e Medicina del Lavoro, alla Sociologia e all'Ergonomia (Gargani, Sani, & Lazzari, 2005). Ma la progressiva consapevolezza che la "sicurezza" o la salute del lavoratore dipendono in larga misura da una serie di fattori di contesto, organizzativi e relazionali, metteva finalmente in luce l'importanza dei "fattori di sistema" per la gestione del rischio. La salute del lavoratore veniva riconosciuta come legata alle dinamiche lavorative, ricomprese in quest'ottica nella definizione più recente di "salute organizzativa", intesa come l'"insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative" (Avallone & Paplomatas, 2005, p.11).

Il rapporto tra organizzazione e malattia è stato considerato oggetto della

riflessione sulle organizzazioni durante tutto il secolo scorso, oggetto della ricerca psicofisiologica sul lavoro industriale e degli interventi della medicina del lavoro.

Fu l'introduzione dei concetti di *Wellness* e di *Occupational Health Promotion* (Glasgow & Terborg, 1988) a sancire lo spostamento dell'interesse dalla prevenzione degli infortuni e alle malattie, alla conservazione attiva della salute in un'ottica di promozione. Prima di allora, la salute era definita semplicemente come l'assenza di invalidità o di malattia, e le strategie di prevenzione degli incidenti sul lavoro partivano dal presupposto che i problemi fossero causati da un errore umano, individuale, senza considerare invece le dinamiche interne allo stesso sistema lavorativo. Si iniziò a parlare di "umanizzazione del lavoro", coinvolgendo in questa definizione aspetti che riguardavano anche le modalità di gestione e la strutturazione della vita organizzativa (Benevene, 2009). Si aprì così un campo d'intervento per migliorare e conservare uno stato di autentico benessere fisico e psicologico.

Raymond, Wood e Patrick (1990) introdussero il termine *Occupational Health Psychology* (OHP) indicando una nuova materia interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute (*Health Psychology*) e della salute pubblica (*Public Health*) negli ambiti lavorativi. L'attenzione si amplia così dalla salute *nell'organizzazione* alla salute *dell'organizzazione*, cioè allo studio dei fattori che fanno di un'organizzazione un luogo positivo, in grado di alimentare il benessere o, se si preferisce, di ridurre i fattori che producono malessere.

La *Occupational Health Psychology* applica la psicologia nei *setting* organizzativi per il miglioramento della vita lavorativa, la protezione e la sicurezza dei lavoratori e la promozione della salute nei luoghi di lavoro. Promozione intesa come "processo (o percorso) che mette in grado le persone e le comunità di avere un maggior controllo sul proprio benessere e la propria salute e di migliorarla" (OMS, [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int)). Nel pensiero degli autori gli ambienti di lavoro sani sono caratterizzati da: alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, basso assenteismo, basso turnover e assenza di violenza. La *Occupational Health Psychology* interviene su tre dimensioni chiave: l'ambiente di lavoro, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia.

Si iniziano a porre in risalto i legami diretti tra i concetti di salute, stili di vita e

sicurezza con autori quali Pratt (citato in Avallone & Bonaretti, 2003, p. 27) che parla di creazione di una cultura della salute e non semplicemente di una cultura della sicurezza e considera elementi essenziali una comunicazione a 360 gradi, un significativo *empowerment* e un bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata.

Secondo Lyden e Klengle (2000) poi, l'organizzazione in salute non considera solo la propria capacità di lavorare efficacemente ma anche le proprie abilità di crescere e svilupparsi. Monitorare la salute di un'organizzazione vuol dire, nel pensiero degli autori, rilevare alcune dimensioni oltre che tener sotto controllo gli indici di malessere. Tra le dimensioni esplorate vi sono: l'organizzazione come luogo "accogliente" per il dipendente, un luogo dove poter comunicare con franchezza, potersi sentire coinvolti nel lavoro e avere un certo peso nelle decisioni da prendere. Altre puntavano sull'organizzazione sottolineando l'importanza della reputazione di cui gode l'organizzazione nei confronti dell'ambiente esterno e della reputazione tra reparti della stessa.

### **1.4. Il benessere oggi**

Ad oggi il mondo del lavoro è profondamente mutato, ma lo studio del benessere è ancora più che attuale: con l'incremento del benessere economico aumentano le percezioni di disagio, di sofferenza e di malessere in coloro che lavorano; esiste una forte domanda di salute e di benessere nella società che non può non riguardare anche le organizzazioni nelle quali i singoli trascorrono buona parte del proprio tempo e nelle quali investono energie, emozioni, alla ricerca di un equilibrio esistenziale di vita e di sviluppo.

Da più parti è stato affermato che il benessere dei lavoratori non va solo a vantaggio dei diretti interessati, anche le organizzazioni ricevono dei benefici. Il disagio legato al lavoro produce infatti una serie di danni alle aziende e alla società in generale. Non si tratta solo dei danni procurati dall'assenteismo o dai disturbi originati dall'ambiente di lavoro, ma anche dall'impatto che il malessere ha sulla qualità del lavoro, del prodotto, dei servizi resi, sulla performance e l'immagine dell'organizzazione in generale (Gargani, Sani, & Lazzari, 2005).

Tuttavia, i comportamenti individuali e organizzativi sono riconosciuti come fondamentali nella promozione della salute dei lavoratori, a patto che

l'organizzazione si renda genuinamente attenta alle istanze e alla vita dei suoi dipendenti (Benevene, 2009). Come evidenzia Grant (2000), infatti, il comportamento dei dipendenti è collegato agli obiettivi che la dirigenza si pone.

Da una parte, c'è chi ha posto l'accento sulla crescente alienazione nel lavoro, adducendo come prova il distacco del lavoratore dai fini della propria attività e dei suoi prodotti.

Dall'altra, c'è chi, abbracciando una prospettiva di ottimismo futuristico, ha visto nella società altamente tecnicizzata in gran parte automatizzata la possibilità di liberare la creatività per il lavoratore che compie il suo lavoro libero da ogni affanno bassamente materiale e fisico. Secondo Donati (2005), la critica che si può fare ad entrambe queste visioni è che in esse prevale una sorta di determinismo per cui il fattore tecnologico condizionerebbe il lavoratore in senso oppressivo per gli uni, in senso liberatorio per gli altri. In ogni caso, la tesi secondo cui una crescita illimitata della tecnologia costituirebbe il fattore emancipatore ultimo del lavoro, non è più credibile. Queste visioni del lavoro quindi non rispondono al problema del significato vitale che il lavoro ha per l'uomo odierno.

Le nuove correnti, ponendo l'uomo come soggetto anziché oggetto, cercano piuttosto di comprendere come la creatività nel lavoro consista essenzialmente in un rapporto sociale motivato, e non in un'attività resa più libera e incondizionata dalla disponibilità di strumenti tecnici sempre più perfezionati.

Il lavoro inteso come connaturale alla persona umana, in quanto le permette di esprimere la propria soggettività, risponde inoltre all'allarme lanciato negli ultimi due decenni sulla qualità del lavoro e che oggi si sta traducendo in nuove analisi e proposte di ri-umanizzazione del lavoro, che sono attente a caratteristiche di maggiore libertà e responsabilità, di maggiore autonomia, e soprattutto di contenuti di senso non puramente strumentali.

Nelle ricerche più avanzate è il fattore relazionale che emerge con prepotenza, quale elemento decisivo cui guardare per una riconsiderazione del significato del lavoro come attività propria della persona umana (Donati, 2001).

Non vi è dubbio, infatti, che le relazioni sociali di lavoro condizionano profondamente l'esercizio - dotato di senso - delle potenzialità umane, soprattutto

in quanto possono favorire il lavoratore nell'esprimere il meglio di sé affidandogli compiti e responsabilità con forti contenuti di inventiva e imprenditorialità oppure possono inibire questa ricchezza umana relegandolo in ruoli di carattere meramente esecutivo.

Rivalutare il lavoro umano non deve riflettere solo esigenze economiche (di produttività, efficienza, competizione ecc.), bensì anche di un nuovo modo di relazionarsi agli altri e al consumo, cioè poi ad un nuovo stile complessivo di vita. L'idea di fondo è: promuovere un lavoro che elevi la qualità della vita (Donati, 2005).

Per riconfigurare il lavoro come attività propriamente umana, la nostra società deve creare un contesto in cui il lavoro sia un'attività nella quale è richiesto, e non già inibito, l'esercizio delle migliori virtù umane.

D'altro canto le regole che riguardano il lavoro stanno cambiando. Oggi siamo giudicati non solo in base a quanto siamo intelligenti, preparati ed esperti, ma anche prendendo in considerazione il nostro modo di relazionarci con noi stessi e con gli altri. La nuova misura del valore dà per scontato il possesso di capacità intellettuali e di conoscenze tecniche sufficienti a svolgere il nostro lavoro e punta per contro principalmente su qualità personali, come l'iniziativa, l'empatia, la capacità di creare squadra, di fare gruppo pur mantenendo la propria individualità. I dati ci sollecitano a prendere seriamente in considerazione le qualità comunicativo-emotivo-relazionali come capacità indispensabili per riuscire nel proprio lavoro, per costruire e consolidare la propria leadership in qualsiasi campo operiamo. Cerchiamo di educare delle persone, dei professionisti razionalmente competenti e capaci di gestire i propri vissuti lavorativi in modo positivo e collaborativo. Si innesca nuovamente autostima professionale, responsabilizzazione, motivazione, desiderio di far parte della squadra e di gestire empaticamente le relazioni senza trascurare la propria individualità. Oggi, diversamente dal passato, il lavoro non è più, prima e sopra ogni altra cosa, un fatto economico (nel senso inteso dalla maggior parte delle teorie economiche, quale fattore di produzione), ma diventa sempre più un fatto sociale (Buccioni & Cheli, 2006).

*Le temps perdu  
devant la porte de l'usine  
le travailleur soudain s'arrête  
le beau temps l'a tiré par la veste  
et comme il se retourne  
et regarde le soleil  
tout rouge tout rond  
souriant dans son ciel de plomb  
il cligne de l'œil  
familièrement  
dis donc camarade soleil  
tu ne trouves pas  
que c'est plutôt con  
de donner une journée pareille  
à un patron?  
Jacques Prévert*

*Tanto più imprudente (impudente)  
è il tentativo dell'organizzazione  
di irridere il sentimento,  
di congelare l'emozione,  
di squalificare l'umore e l'impulso,  
tanto più sentimento, emozione,  
umore e impulso  
riprenderanno posizione nel  
territorio (nei sotterranei)  
dell'irrazionale:  
lo perturberanno  
e lo orienteranno,  
di preferenza, alla variante della  
rivalsa.  
G. P. Quaglino*

## **2. Il benessere**

L'attenzione di cui è oggetto il benessere organizzativo nasce dalla consapevolezza che oggi più che mai ogni singolo individuo vive la dimensione lavorativa come elemento costruttivo della propria identità personale e professionale (Di Nuovo & Zanchi 2008). Inoltre, è un dato ormai acclarato in letteratura che la presenza di benessere è correlata a una maggiore produttività, a minor turn-over e assenteismo (Benevene, 2009).

### **2.1. Cos'è il benessere**

Il benessere organizzativo si riferisce “alla capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori” (Avallone & Bonaretti, 2003, p. 24).

In questa definizione riconosciamo la natura multi dimensionale del costrutto.

In effetti ognuno di noi può constatare in base alla propria esperienza che si può star male nell'organizzazione quando il contesto è nocivo alla salute, a causa di macchinari, attrezzi, materiali e quant'altro abbia un elevato grado di pericolosità per l'incolumità fisica o per la salute; così come si sta male in quegli ambienti lavorativi molto rumorosi o con una temperatura molto calda o molto fredda. Ed è pur vero che nell'organizzazione si può star male se tra i soggetti umani che la compongono esiste ostilità, o esiste mancanza di rispetto dei diritti umani, o molto più semplicemente si verificano maldicenze, incomprensioni o anche mancanza di solidarietà (Tagliagambe & Usai, 2008). Lo star bene nell'organizzazione di ogni soggetto umano deve quindi essere considerato sia dal punto di vista fisiologico, che dal punto di vista psicologico.

I costrutti alla base del benessere hanno importanti ricadute economiche e sociali. Dalle varie dimensioni che costituiscono il benessere organizzativo deriva un vantaggio competitivo che si basa su un maggior livello qualitativo della produttività – dunque su un incremento di efficienza e di efficacia- , sulla riduzione di assenteismo e turnover (Keyes & Grzywacz, 2005).

Tuttavia, se da un lato sempre più studi evidenziano quanto un buon ambiente lavorativo (definito in termini di motivazione, collaborazione, leadership, coinvolgimento, flessibilità e fiducia delle persone) possa aumentare la *customer satisfaction* (soddisfazione del cliente) fino al 47% e la produttività fino al 27,8% (Fonte: Sole 24 ore), dall'altro assistiamo al crescente diffondersi di varie forme di disagio psicosociale: problemi d'incomprensione o fraintendimento che possono apparire banali ma invece sono capaci di generare seri conflitti, chiusure e altre dinamiche relazionali disfunzionali che si possono protrarre a lungo, inquinando l'atmosfera sociale dell'intera organizzazione o di un settore; incompetenza e cattive abitudini relazionali possono pregiudicare sensibilmente ogni iniziativa di collaborazione (Buccioni, 2008); fino ad arrivare a più gravi forme di disagio psicosociale (quali stress, mobbing, *bossing*, burnout e le cosiddette malattie professionali). Tale fenomeno coinvolge profondamente aspetti determinanti del rapporto tra individui e lavoro, la storia delle organizzazioni, i contesti territoriali (Favretto, Albertini, Sartori, Bortolani, &

Biazzi, 2009). Alcuni autori hanno analizzato la relazione esistente tra lo sviluppo personale e come le organizzazioni vengono influenzate da valori e questioni sociali e culturali.

Tra questi ricordiamo Maccoby (1988), che esplorando modelli di gestione efficace, propone dei fattori probabilmente funzionali a creare alti livelli di motivazione al lavoro. La sua ricerca mette in evidenza che sempre più persone si sentono lavoratori con determinate capacità cognitive, e con una motivazione legata, tra le altre cose: alla significatività del lavoro, all'impegno e alla partecipazione, al desiderio di lasciare un'impronta, un segno sul futuro dell'organizzazione; è pertanto una forza lavoro che sente il bisogno di maggiore responsabilità e di partecipare attivamente alle più ampie questioni organizzative.

LaBier (1986) indaga, invece, quali siano le richieste sociali, le aspettative poco realistiche di guadagno, i valori e le caratteristiche dei moderni posti di lavoro, in aggiunta allo stress personale, che rendono difficile per i leader di successo sperimentare uno stato di benessere.

In questo caso l'interesse è diretto alle organizzazioni non sane, in cui è presente un alto livello di demotivazione, di sfiducia e di conflitto dovuto, per esempio, ad una sottoutilizzazione del personale, ad una mancanza di programmi per lo sviluppo della carriera personale che mettano in evidenza il valore del lavoratore.

Kaplan (1991), insieme ad altri, ha studiato in modo approfondito quaranta top manager concentrandosi sulle dinamiche, le origini e gli effetti del loro stile di guida. Il suo modello illustra come un leader riesca a gestire sia la sua crescita personale che la sua leadership e che tipo di relazione possa esistere tra la salute e l'efficacia personale. La chiave di tutto, sostiene, risiederebbe nel raggiungere una sorta di equilibrio tra vita personale e lavoro, sebbene in tali persone ci sia un prevalente interesse per la vita lavorativa.

### **2.2. Le dimensioni del benessere**

La definizione presentata da Avallone (e riportata all'inizio di questo capitolo) consente di declinare il costrutto di benessere organizzativo nelle seguenti dimensioni, che fanno riferimento al modello di Salute Organizzativa elaborato da

Avallone e Paplomatas (2005). Gli Autori elencano quattordici dimensioni secondo le quali un'organizzazione può considerarsi in buona salute se:

- Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente. Per ambiente salubre si intende un ambiente che garantisca le fondamentali regole di igiene; confortevole e accogliente fa' riferimento ad aspetti di funzionalità – in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori e/o clienti – di gradevolezza estetica e di cura dell'aspetto dell'ambiente.
- Pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative. Il riferimento è alla direzione strategica che deve formulare in maniera chiara gli obiettivi da perseguire e allo stile direzionale che deve comunicare tali obiettivi ai dipendenti, con modalità di comunicazione non ambigue. Inoltre, la direzione non contraddice nei fatti e nella operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso.
- Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità. Si fa riferimento al fatto che vengano riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti: ponendo al singolo richieste congrue rispetto a quello che lui è (ruolo, competenze, qualifiche) e fa; facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionale, trasversali e sociali); riconoscendo reciprocità negli scambi: attribuendo un corrispettivo per quanto si riceve (economico, visibilità sociale ecc.); promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze ecc.).
- Ascolta le istanze dei dipendenti. L'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi e che vengono, pertanto, tenute in considerazione nei principali processi decisionali (definizione obiettivi, organizzazione lavoro, definizione regole ecc.). Presenza nell'organizzazione di processi di negoziazione, in cui viene riconosciuta "l'esistenza" delle due parti (dirigenza-dipendenti), che interagiscono in base a regole di reciprocità. Questo aspetto rinvia a processi di coinvolgimento e partecipazione.

## 2. Il benessere

---

- Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro. Tutto ciò che si fa e che succede costituisce informazione da rendere disponibile e nota agli altri, quando, ovviamente, rientra nella sfera lavorativa di competenza. A tutti è consentito l'accesso all'informazione e vi sono strumenti e regole chiare per la diffusione delle informazioni.
- Adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali. Si fa riferimento al fatto che le organizzazioni rispettino e assolvano gli obblighi di legge in materia di sicurezza, ma anche a quanto la sicurezza e la tutela della salute siano diventate elementi fondamentali della stessa identità e cultura aziendale.
- Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo. Si fa riferimento alla qualità della comunicazione e allo stile di lavoro sia a livello orizzontale che verticale.
- Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi. Si fa riferimento al fatto che viene assicurata la fluidità operativa della vita lavorativa: i problemi vengono affrontati con l'intenzione di superarli, non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro, prevale la sensazione che si procede verso gli obiettivi comuni, anche a partire dalle situazioni problematiche.
- Assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale. Sono definiti criteri e percorsi chiari per responsabilità, carriere, premi ecc., che vengono esplicitati e resi pubblici. A tutti è data in egual misura la possibilità di accedervi.
- Stimola, nei dipendenti, il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni. È reso noto che l'attività dei singoli dipendenti fa parte ed è necessaria a un processo più complesso che tende al raggiungimento di risultati comuni. Viene inoltre salvaguardato nel tempo il rapporto funzionale tra attività dei singoli e obiettivi aziendali.
- È aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale. L'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di

## 2. Il benessere

---

adattarsi ad esso e considera l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento.

- Fattori di stress. Si fa riferimento al livello percepito di fatica fisica e mentale e di stress.
- Caratteristiche del compito. Il riferimento è al contenuto del lavoro e al carico di lavoro.
- Conflittualità. Si fa riferimento all'eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite.

Com'è facilmente intuibile, molte di queste dimensioni (ad esempio, le relazioni interpersonali collaborative) sono generalmente associate a un clima "buono". Clima e salute organizzativa hanno dunque in comune alcuni aspetti, ma ciò non permette di sovrapporre o includere un fenomeno all'interno dell'altro: vale a dire che rimangono due entità separate, che condividono lo studio di aspetti comuni della vita lavorativa delle persone. (Gabassi, 2007).

A livello individuale sono stati definiti undici indicatori rilevatori di benessere (Avallone & Bonaretti, 2003):

1. Soddisfazione per l'organizzazione: gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore.
2. Voglia di impegnarsi per l'organizzazione: desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto.
3. Sensazione di far parte di un team: percezione di puntare, uniti, verso un obiettivo. Percezione di una coesione emotiva nel gruppo.
4. Voglia di andare al lavoro quotidiano: piacere nel recarsi al lavoro.
5. Elevato coinvolgimento: sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche i bisogni personali.
6. Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali: fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti.
7. Percezione di successo dell'organizzazione: rappresentazione della propria organizzazione come vincente.
8. Rapporto tra vita lavorativa e privata: percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero.

## 2. Il benessere

---

9. Relazioni interpersonali: soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro.
10. Valori organizzativi: condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione.
11. Immagine del management: fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima).

Sono stati, infine, individuati sedici indicatori di "malessere", cioè di caratteristiche che, se presenti, indicano che l'organizzazione avrebbe bisogno di un piano d'intervento per potenziare il benessere. Essi sono:

1. Insofferenza nell'andare al lavoro: esistenza di una difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro.
2. Assenteismo: assenze dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati e comunque sistematici.
3. Disinteresse per il lavoro: scarsa motivazione che può o meno esprimersi anche attraverso comportamenti di scarso rispetto di regole e procedure, e nella qualità del lavoro.
4. Desiderio di cambiare lavoro: desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti.
5. Alto livello di pettegolezzo: il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi, rendendolo quasi un sostituto dell'attività lavorativa.
6. Covare risentimento verso l'organizzazione: il dipendente prova rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa.
7. Aggressività inabituale e nervosismo: espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo. Irritabilità.
8. Disturbi psicosomatici: classici disturbi dell'area psicosomatica (sonno, apparato digerente ecc.).
9. Sentimento di inutilità: la persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzabile.

## 2. Il benessere

---

10. Sentimento di irrilevanza: la persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione.
11. Sentimento di disconoscimento: la persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro.
12. Lentezza nella performance: i tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno.
13. Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti ecc.: il dipendente e/o cliente non ha chiaro «chi fa cosa», senza che, a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio.
14. Venir meno della propositività a livello cognitivo: è assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali.
15. Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa: pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, il dipendente non partecipa emotivamente ad esse.

### **2.3. Le normative di riferimento**

Il benessere organizzativo è diventato un fatto anche legislativo, a partire dalla Direttiva della commissione europea 2002/2006 che invita gli stati membri ad un approccio preventivo ai rischi psico-sociali emergenti, con la promozione e prevenzione di salute, sicurezza e benessere nei luoghi di lavoro. La Comunità Europea ha segnalato che più del 30% delle malattie nei luoghi di lavoro è di tipo psicologico. Di conseguenza cita anche 5 parole chiave, relative alle sindromi da lavoro: ansia, depressione, mobbing, stress e burnout. Queste parole chiave sono ricorrenti e portano ovviamente a costi che non sono stati tanto calcolati dalle aziende: costi di ospedalizzazione, di assenteismo, ricorso a farmaci, ma soprattutto cali della produttività.

Nel contesto italiano il tema del benessere organizzativo è stato recepito a livello normativo con vari strumenti, fra cui la Direttiva del 24 marzo 2004 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, GU 5 aprile 2004, n.80, e in quella del dicembre 2006 del Ministro per le Riforme e le

Innovazioni nella Pubblica Amministrazione intitolata “Per una Pubblica Amministrazione di qualità”. Vanno anche richiamati il “Memorandum d’intesa sul lavoro pubblico e riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche”, siglato il 18 gennaio 2007 “Per una nuova qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche”, nonché la Direttiva del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione del gennaio 2008 “Misure di trasparenza e legalità in materia di conferimento degli incarichi dirigenziali, di amministrazione e consulenza e in generale di gestione”.

In Italia iniziano ad essere ammesse, dai tribunali, sentenze che attribuiscono la responsabilità delle organizzazioni per danni provocati alla salute fisica (fumo) e psicologica (mobbing) dei lavoratori.

Un’ampia normativa disciplina per esempio lo stress lavoro correlato. Prima con il D. Lgs 626/94 che attesta la condizione di assenza di rischio o di rischio accettabile; successivamente nel 2002 l’articolo 4 del D. Lgs viene modificato e si determina che la valutazione deve riguardare tutti i rischi; infine in occasione della stesura del D. Lgs 81/08 è stato esplicitato con chiarezza, all’art. 28, che la valutazione dei rischi “deve riguardare tutti i rischi [...] tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell’accordo europeo dell’8 ottobre 2004”.

In sostanza viene introdotto, in tal modo, il concetto di gestione del rischio e la sua valutazione diventa un adempimento obbligatorio per le imprese.

Il tema dello stress lavoro-correlato e l’obbligo di valutazione a esso riferito sono un’opportunità nuova per porre sotto la lente d’ingrandimento l’organizzazione e le condizioni di svolgimento del lavoro nei vari contesti.

Si tratta di trasformare l’obbligo in una leva di cambiamento, individuando modalità e indicatori adeguati alle problematiche di ciascuna realtà lavorativa.

Di grande rilievo risulta l’intervento dello psicologo nella percezione e prevenzione dei rischi connessi all’attività lavorativa e nella promozione del benessere organizzativo: attraverso lo sviluppo di una maggiore consapevolezza dei punti di forza e di debolezza che una certa strutturazione del lavoro comporta, sia a livello individuale che a livello di gruppo, lo psicologo contribuisce

attivamente al miglioramento dei processi organizzativi, in termini di salute e sicurezza dei lavoratori, oltre che di efficienza e di efficacia delle organizzazioni.

L'obiettivo è di mettere al centro la popolazione lavorativa, puntando alla prevenzione e protezione della sua salute e sicurezza, ma soprattutto al raggiungimento di una condizione stabile e complessiva di benessere sul lavoro.

### **2.4. L'individuo quale "progettista di benessere"**

Il moderno concetto di salute, dunque, supera la separazione tra individuo e organizzazione, evidenziando come entrambi siano parte attiva, e come la compromissione della salute di uno di questi due attori susciti una circolarità di interazioni che coinvolge ed inficia anche quella dell'altro.

Anche l'economia, considera sempre più il benessere nella sua componente soggettiva e psichica (Di Nuovo & Zanchi, 2008; Gallo, 2005).

Amietta (2001) sostiene che oggi, ciò che più conta è la parte intangibile della risorsa umana e, di conseguenza, la parte intangibile delle organizzazioni; per quanto riguarda ad esempio le politiche di gestione del personale, non si tratta più di lavorare soltanto sui livelli di professionalità, sulla riqualificazione e sulla formazione, ma sulle intelligenze, sulle motivazioni e sulle emozioni (Rullani, 2004). Si tratta di puntare sull'emergere del soggetto, che in quanto attivo costruttore e produttore di realtà, diventa "progettista di benessere" (Spaltro, 2002) nella determinazione del benessere e delle motivazioni ad esso.

Seguendo quest'ottica, si riconosce che nella gestione delle risorse umane, diviene importante il benessere, inteso come lo star bene con se stessi (il proprio mondo interno) e lo star bene con gli altri (il mondo esterno). Il ben-essere (in inglese, non a caso, *well-being*) sembra essere diventato, inevitabilmente, la via obbligata per qualsiasi organizzazione che voglia mettersi alla guida del cambiamento ed esserne protagonista.

Dobbiamo a Spaltro l'introduzione di un'ottica soggettiva nel benessere. L'Autore elabora una definizione di benessere quale "condizione di appagamento dei desideri di un soggetto comunemente intesa come condizione oggettiva ed economica, ma sempre più considerata nella sua componente soggettiva e

psichica. Equivalente di qualità di vita, si riferisce spesso alle condizioni di lavoro ed ha la sua matrice di origine soggettiva nel ‘piccolo gruppo’” (Spaltro, 1995).

Le persone cercano in azienda la stessa possibilità di stare bene e di realizzare relazioni accrescitive e piacevoli che inseguono nella vita privata volendo essere protagonisti del benessere soggettivo (Spaltro, 2002). Si afferma così con forza il principio di interdipendenza tra benessere e sentimenti positivi sul posto di lavoro (come l’ottimismo e la fiducia), interdipendenza di cui farsi carico in un’ottica di reciprocità per lo sviluppo istituzione/individuo.

### **2.5. Benessere e malessere: due poli di un continuum**

Il concetto di benessere può essere idealmente rappresentato lungo un continuum: su uno dei due estremi si trova il polo negativo, costituito dalla malattia, al centro l’assenza di malattia e sull’altro estremo il polo positivo, il benessere (Benevene, 2009).

Quando si parla di malessere organizzativo, ciò che più spesso viene chiamato in causa è il concetto di *distress*. Tale termine si riferisce alla percezione, da parte dei lavoratori, di tutti quei fattori in grado di produrre effetti negativi sull’individuo e sull’organizzazione: carico di lavoro, definizione dei ruoli, stile di leadership, controllo sul compito, clima organizzativo ecc. (Favretto et al., 2009). Il modello di Cooper (1986) ad esempio ipotizza che esista tutta una serie di fonti di stress (condizioni fisiche di lavoro, ruolo nell’organizzazione, possibilità di sviluppo di carriera, relazioni con colleghi e superiori ecc.) che, interagendo con le caratteristiche personali del lavoratore (tratti di personalità, stile cognitivo e comportamentale, *locus of control* ecc.), possano dar luogo ad alcune reazioni individuali le quali, “cronicizzando” possono impattare, sia a breve che a lungo termine, sull’individuo (a livello fisiologico, cognitivo, emotivo e comportamentale) così come sull’organizzazione (assenteismo e micro assenteismo, turn over, difficoltà nelle relazioni industriali ecc.).

Lo stress lavorativo può condurre tanto alla malattia quanto all’infortunio, come affermato anche dal documento del National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH, 1999): un sovraccarico di lavoro, ad esempio, così come una forte pressione temporale, fanno sì che il lavoratore, per non perdere

tempo assuma alcuni atteggiamenti e metta in atto una serie di comportamenti che diminuiscono la sua sicurezza sul lavoro, così come quella dei colleghi (Favretto et al., 2009).

### **2.5.1. La cultura del malessere**

Ma possiamo individuare una radice molto più profonda capace di spiegare il malessere organizzativo, innestata nella cultura.

Il tempo del lavoro è tradizionalmente visto come tempo del malessere, mentre il tempo del benessere è generalmente associato al tempo libero. Di conseguenza, come il tempo libero appare “residuale” rispetto al lavoro, così il benessere viene considerato come un derivato, un residuo, un’eccezione in una “normalità” di malessere (Marocci & Andreoni, 1997).

Il malessere diffuso è frutto e causa di un disagio sociale, più complesso, che nel lavoro trova solo “la testa di serpente” dell’intero fenomeno (Marocci & Andreoni, 1997).

Domina una visione oggettivistica di “bene-stare”, associato ad abbondanza, a una visione materialista ed economicista, piuttosto che la prospettiva soggettiva dello star bene, del “bene-essere”. La ricerca esasperata del bene-stare o del bene-avere contribuiscono a creare una cultura tendenzialmente malestante (Marocci & Andreoni, 1997, p. 305).

Non siamo molto abituati ad accorgerci dello “star bene”, ma più portati a sottolineare il nostro “star male”. Non siamo sufficientemente pronti o educati a sentire il benessere, ma semmai solo l’emozione istantanea del piacere. Il malessere si impone a noi inevitabilmente come una realtà fisica, facilmente richiamabile alla coscienza. Il benessere invece appare come qualcosa di aleatorio, sfuggente, psichico, di imprevedibile, quasi irripetibile, variabile nel tempo, casuale e da tenere nascosto. Il malessere è percepito come durevole, il benessere è più transitorio.

La cultura del malessere sembra essere più rassicurante, più facile e meno faticosa.

Nel lavoro poi, sembra importante tenere basse le nostre aspirazioni perché pensiamo che il successo ed il merito si giochino sulle capacità di sacrificio. Il

concetto di benessere oggi è eccessivamente condizionato da una visione economica dei nostri rapporti (Marocci & Andreoni, 1997).

Il desiderio di abbondanza costringe gli individui allo scambio, e determina l'ordine sociale in una concezione contrattualistica della società. Il concetto di base, quindi, è l'interesse: l'individuo è sempre alla ricerca del piacere e non si rende conto che, focalizzandosi sul dolore per evitarlo, in realtà pone molta più attenzione al malessere che al benessere.

In realtà la società non deve essere vista come un insieme di individui isolati costretti a scambiare per incontrarsi, ma come un sistema in cui gli individui sono sempre già in relazione tra loro e ciò che conta, è proprio la qualità/quantità di queste relazioni. Il nostro benessere è relazionale, conflittuale, ma certo non solo individuale. Una analisi del benessere, dei significati e dei valori che ognuno attribuisce al mondo e alla vita, è inevitabilmente legata alle relazioni (Marocci & Andreoni, 1997).

Secondo Fontana (2002), le organizzazioni e gli individui hanno oggi bisogno di essere educati al lavoro/professione attraverso modelli formativi eudemonici che si focalizzano sul piacere, condizione molto più difficile da sviluppare del dolore e della sofferenza.

### **2.6. Verso la promozione di una cultura del benessere**

La psicologia del benessere è relativamente nuova e sono ancora pochi gli iscritti all'ordine professionale con questa specializzazione (Gallo, 2005). Mentre prima si leggeva la psicologia come qualcosa per evitare il malessere o semplicemente per curarlo, oggi essa si preoccupa della promozione del benessere.

Le possibilità di malessere organizzativo sono veramente tante. Ma il benessere organizzativo è necessario? A questo proposito, a partire dalla stessa cognizione dell'organizzazione (collettività di soggetti umani che operano insieme) si può affermare che il benessere organizzativo non è solo necessario per il successo dell'organizzazione, bensì è indispensabile (Tagliagambe & Usai, 2008).

Gli studi e le ricerche sviluppate in questo ambito hanno evidenziato come il benessere organizzativo non dipenda da fattori casuali, ma è strettamente collegato alle dinamiche presenti nell'organizzazione stessa e, soprattutto alle modalità e ai criteri con cui questa viene gestita. Questo significa dunque, che il benessere organizzativo può essere promosso in modo intenzionale e, al tempo stesso, che è possibile intervenire per rimuovere le cause di malessere (Benevene, 2009).

L'investimento da parte delle organizzazioni in programmi di promozione della salute nei luoghi di lavoro assolve a una duplice funzione. Da un lato, esso è un segnale di attenzione e rispetto nei confronti dei dipendenti, elemento fondamentale per attivarne e sostenerne la motivazione lavorativa; dall'altro, facilita l'ottimizzazione delle risorse e dei processi in vista del conseguimento di elevati livelli di efficacia ed efficienza.

Affinché la cultura del benessere venga promossa nei contesti di lavoro, con l'obiettivo della valorizzazione del capitale umano e della maggiore efficienza/efficacia organizzativa, occorre che i valori costitutivi del benessere stesso siano adeguatamente vissuti a livello individuale e condivisi in ambito organizzativo (Di Nuovo, 2008).

Di notevole rilevanza in tale ottica, Buccioni (2006) porta ad esempio la Direttiva del Ministro della funzione pubblica del 24 Marzo 2004, con la quale si intendeva sostenere la capacità delle amministrazioni pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle loro prestazioni professionali.

Si ritiene che le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, oltre che la sicurezza degli ambienti di lavoro, costituiscano elementi di fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell'efficienza delle amministrazioni pubbliche. Per migliorare le prestazioni e gli effetti delle politiche pubbliche, è importante offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esiste un'adeguata attenzione ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale. Tra le priorità si è collocato il cambiamento atto a creare specifiche condizioni

## 2. Il benessere

---

che possano incidere sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, della cultura organizzativa. Viene così portato all'attenzione delle amministrazioni pubbliche un aspetto rilevante per lo sviluppo delle motivazioni al lavoro spesso trascurato nella tradizionale gestione del personale. Da qui emerge l'urgenza di favorire lo sviluppo di un nuovo scenario mentale, politico e culturale che ponga l'uomo ed il suo benessere al centro del contesto organizzativo (Buccioni, 2006, p. 10).

L'urgenza di favorire la nascita di una cultura che ponga l'uomo al centro del contesto organizzativo ci porta gradualmente dal concetto di semplice prevenzione delle malattie a quello molto più ampio e coinvolgente di promozione della salute.

La promozione della salute nei luoghi di lavoro incide su fattori significativi per la salute di cui l'organizzazione pubblica o privata è responsabile, ossia la prevenzione dei fattori dannosi e il rafforzamento dei fattori positivi. Si affrontano in misura uguale sia le condizioni strutturali e organizzative (per es. cultura d'impresa, organizzazione del lavoro, condizioni di lavoro) sia il comportamento del singolo collaboratore, perché il lavoro non venga vissuto come situazione di fastidio, ma come risorsa per la salute. Le organizzazioni che investono nella promozione della salute in modo professionale hanno un ritorno quantificabile che si concretizza in:

- riduzione delle assenze dal lavoro per malattia o infortunio e diminuzione dei relativi costi;
- clienti/utenti e collaboratori più soddisfatti;
- maggiore produttività

(Buccioni, 2006).

Secondo Spaltro, per parlare di benessere è necessario passare dalla società dei bisogni a quella dei desideri: infatti, il bisogno è una spinta che ci fa star male se non è soddisfatto, mentre il poter avere i desideri, il poter avere i sogni fa star bene, anche per il solo fatto di poterli esprimere, sperimentare; allora l'organizzazione da oggettiva diventa soggettiva. Se, quindi ogni soggetto determina il proprio benessere ed è titolare del proprio benessere, anche ogni organizzazione è titolare del proprio benessere organizzativo. Se il clima è una percezione soggettiva, è una percezione psicologica, è un'emozione, anche il benessere al lavoro diventa un'emozione collettiva che può essere progettata. Se

pensiamo al soggetto come titolare di un progetto di benessere, allora anche il direttore risorse umane sarà titolare di un progetto di benessere organizzativo: un progetto che deve essere cooperativo, perché non si può fare senza gli altri.

C'è un livello solo individuale che impoverisce le relazioni, il livello di coppia, più facile e più abituale, il livello di piccolo gruppo, di collettivo e di sociale. È nel gruppo di lavoro che Spaltro individua il luogo elettivo di valorizzazione della soggettività degli individui (e quindi del benessere che ne consegue in termini organizzativi), quale origine e teatro del potere soggettivo.

La capacità di funzionare ai vari livelli sociali è la possibilità di esprimere relazione, e quindi di poter sperimentare la situazione di massima espressione di benessere.

Fontana (2002) sostiene che la cultura di un benessere sostenibile e sviluppabile all'interno dei luoghi di lavoro diventa imprescindibile dalla cura verso:

- gli stati d'animo,
- le traiettorie esperienziali, esplicite e implicite del soggetto che l'agisce,
- i modelli di riflessione, ri-visione e ri-significazione della realtà dell'individuo,
- i modi di apprendimento del luogo di lavoro.

Si tratta allora di andare verso una cultura del benessere professionale e organizzativo, ancora poco diffuso, che si configuri come eudemonia: l'eudemonia, ovvero arte e dottrina pratica dell'essere felici, è la politica dell'attenzione agli stati d'animo e al benessere e può tradursi in programmi di sviluppo di carriera e di professione personalizzati.

Sviluppare benessere nel lavoro significa per Fontana, avere il coraggio di avvicinarsi agli "stati d'animo", per riuscire a "istruire", "formare" e "orientare" uomini e donne alla vita e al lavoro/professione nella postmodernità.

Avvicinarsi agli stati d'animo in un contesto professionale vuol dire tenere conto e valorizzare:

- ciò che una persona è, la personalità individuale del soggetto che lavora;
- ciò che un individuo ha, gli "averi" e i "possedimenti" del soggetto che lavora (dalle sue competenze a-specifiche alle sue abilità specifiche);

## 2. Il benessere

---

- come l'individuo rappresenta "ciò che è" e "ciò che ha", il modo soggettivo di percepire e rappresentare se stessi nel mondo.

Fontana sostiene che sia necessaria una pedagogia eudemonica, che cerchi metodi per adeguare le esistenze più o meno adulte al loro luogo di espressione.

Necessario, seppure a volte ritenuto erroneamente banale, diviene coinvolgere tutto il gruppo di lavoro in una formazione relazionale per poter apprendere le regole minime del rispetto della persona e della tolleranza, per favorire il rafforzamento delle relazioni, la capacità di entrare in contatto con gli altri e comprenderne i bisogni, ma anche per la gestione del conflitto; da tutte queste azioni si genera anche un maggior benessere.

Il benessere va ricercato mediante la creazione di climi che permettano uno stare meglio a vari livelli relazionali. Ciò comporta lo sviluppo di capacità sociali che non significano pace sociale ma gestione del conflitto per l'individuo e del gruppo (Marocci & Andreoni, 1997).

In ambito formativo, porre attenzione sulle relazioni esistenti, sulle immagini e sulle aspettative di miglioramento emotivo dell'ambiente di lavoro riscontra un forte scetticismo. Eppure ci sono strumenti utilizzabili e praticabili che, superato l'impatto, danno risultati significativi. Laboratori autogestiti o cogestiti dai dipendenti centrati sulla qualità delle relazioni o sulla partecipazione alle decisioni; la possibilità di poter proporre soluzioni organizzative o di poter comunicare il proprio disagio nei confronti del collega o del superiore senza utilizzare la "schermaglia burocratica", il "provvedimento disciplinare" o il "conflitto sindacale"; la condivisione dei risultati positivi favorendo il protagonismo e la visibilità degli operatori coinvolti (anche quelli dei servizi "interni" o di "staff", anche degli operatori esecutivi); la creazione di momenti di riconoscimento positivo nella istituzione per cui si lavora; la possibilità di incontro a prescindere dai ruoli aziendali; l'utilizzo della incentivazione per premiare il lavoro di gruppo e non solo la produttività individuale; la possibilità di conoscere e confrontare le situazioni di altri enti dall'interno scoprendone gli elementi vincenti di "clima" che li caratterizzano; le indagini sul benessere dell'ente con la possibilità di poter discutere e confrontarsi sui risultati (Avallone & Bonaretti, 2003).

La resistenza al cambiamento, quando quest'ultimo investe le procedure o i meccanismi operativi, è spesso accentuata dal fatto che l'operatore non coglie, o non ha la possibilità di proporre, significative connessioni tra il cambiamento richiesto e l'attesa di miglioramento del "clima" del proprio ufficio o del proprio ente e, quindi, guarda l'opportunità del cambiamento solo come un elemento esterno, di per sé "disturbante" e minaccioso. Una seria analisi del clima interno all'ente, se condiviso e professionalmente ben condotto, permette di tornare sulle ipotesi di miglioramento operativo aumentando significativamente le probabilità di successo (Avallone & Bonaretti, 2003).

In un altro contributo importante, Herriot (2001) propone una posizione per cui la relazione tra datori di lavoro e dipendenti nei contesti aziendali è vista come il fattore principale che spinge gli individui a impegnarsi efficacemente nella propria vita lavorativa. Inoltre, data la forte competizione tra le aziende moderne, Herriot sostiene che la relazione di impiego dovrebbe essere molto meno conflittuale di quanto invece è in molti contesti. Per Herriot, la relazione fondamentale sul posto di lavoro è la connessione tra l'individuo e l'organizzazione; riconosce però che l'organizzazione è formata da persone che devono risolvere conflitti relazionali quotidiani. La tesi di Herriot è che esistono conflitti dialettici intrinseci all'interno di molte organizzazioni nelle quali gli attributi positivi di una relazione di impiego presentano un rovescio della medaglia che riduce i potenziali vantaggi delle relazioni adattive datore di lavoro-dipendente. Una soluzione possibile è data da un dialogo che comprenda non solo pensieri e idee ma anche emozioni e sentimenti.

### **3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo œconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale**

#### **3.1. L'individualismo dell'homo œconomicus**

L'analisi economica ha spesso posto in secondo piano l'importanza delle relazioni interpersonali, partendo da una concezione di uomo come soggetto utilitaristico.

I manuali di economia rappresentano in molti casi questo tipo di concezione attraverso la metafora di Robinson Crusoe: tutto solo nella sua isoletta, il famoso naufrago di Defoe (1719) deve lottare per la sua sopravvivenza, cercando di razionalizzare al meglio possibile la sua funzione di utilità e di consumo. Tale metafora rispecchia il paradigma dell'*homo œconomicus*: un'isola, una monade scevra da qualsiasi orientamento etico, morale ed altruistico.

Il concetto di homo œconomicus si presenta nel XIX secolo come una vera e propria macchina da guerra contro concetti come quelli di socialità, solidarietà, andando a costituire uno dei fondamenti della teoria economica classica.

L'obiettivo di quel tipo di economia era far coesistere individui che non avevano alcun interesse per gli altri, non dotati di alcuna forma di socialità, ma orientati al mero interesse di conservazione e ridotti a forme semplici di comportamento. L'individuo veniva così concepito come un'entità astratta la cui razionalità si spendeva nell'ordinare le proprie preferenze al fine di effettuare scelte alternative che contribuissero a massimizzare la soddisfazione globale (Marocci & Andreoni, 1997). Nel 1789, Bentham, filosofo e giurista inglese del tempo, scriveva: "La comunità è un corpo fittizio, composto di persone individuali che si considera come se costituissero le sue membra. L'interesse della comunità è cosa? La somma degli interessi dei parecchi membri che la compongono" (citato in Zamagni, 2011, p.2).

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo oeconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

Per molto tempo, si è pensato che la sola massimizzazione del proprio esclusivo benessere fosse l'unico obiettivo dell'agente economico, e tale benessere è stato a sua volta identificato nella valutazione economica dei beni posseduti. Solo i beni di natura economico-monetaria venivano considerati oggetto di scambio e fonte di benessere. Anche la maggior parte delle teorie sul rapporto tra lavoratori ed imprese hanno posto al centro di tale scambio di mercato il salario, inteso quale principale (se non unico) elemento in grado di influenzare positivamente l'intensità dell'offerta di lavoro e l'impegno dei lavoratori.

La scienza economica ha quindi per molto tempo considerato l'uomo solo nella sua attività di produttore e di consumatore autointeressato, trascurando il fatto che il fenomeno economico riguardi anche le relazioni tra gli uomini inseriti in una società, nella convinzione che la sfera economica fosse separata dagli altri ambiti della vita umana (come la sfera politica, sociale, affettiva ecc.). L'individuo di cui si è interessata è sempre e semplicemente razionale, cioè preferisce il piacere al dolore, senza avvedersi che in fondo, preoccupandosi solo dell'utilità come rarità, come scarsità, si occupa sostanzialmente del malessere (Marocci & Andreoni, 1997).

La critica di Zamagni è uno dei più recenti contributi a questo proposito:

[...] il "soggetto utilitaristico" è un individuo le cui scelte sono guidate solamente da bisogni e interessi, questi sono bensì mescolati con passioni e sentimenti morali, ma compito della ragione calcolante è proprio quello di mantenere separato il dominio della razionalità dalla struttura antropologica dell'individuo. Qual è la novità dell'oggi? Che anche il più "distratto" degli economisti deve ammettere che l'estraniamento del cognitivo dall'identità della persona – un'identità comunque connotata – non consente di spiegare e tanto meno di risolvere i nuovi problemi tipici di una società post-industriale (Zamagni, 2006, p. 3).

#### **3.2. Economia e Psicologia: verso un'economia comportamentale**

Durante il periodo classico, con cui si intende il periodo della prima scuola moderna a cui è attribuita la fondazione della scienza economica come la conosciamo oggi, l'economia aveva uno stretto legame con questioni psicologiche. Ad esempio, il filosofo ed economista scozzese Adam Smith scrisse un importante

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo œconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

testo che descriveva i principi psicologici del comportamento individuale, *Teoria dei sentimenti morali* (1759) e Jeremy Bentham, scrisse delle basi psicologiche dell'utilità. Fu con lo sviluppo dell'economia neoclassica (dal 1871 in poi) che gli economisti iniziarono a distanziarsi dalle tematiche psicologiche, cercando di riplasmare la disciplina come scienza naturale, con spiegazioni del comportamento economico dedotte da assunti fatti sulla natura degli agenti economici. È in questo contesto che venne sviluppato il concetto di homo œconomicus. Sebbene le spiegazioni psicologiche continuarono a far parte dell'analisi di molte figure importanti nello sviluppo dell'economia neoclassica, quali Francis Edgeworth, Vilfredo Pareto, Irving Fisher e John Maynard Keynes, per metà del XX secolo i temi psicologici parvero in buona parte scomparsa dalle discussioni economiche finché, per un numero di fattori, tra i quali l'attenzione posta sul processo decisionale, essa contribuì al risorgere del suo uso e allo sviluppo dell'economia comportamentale.

Durante gli anni sessanta poi, la psicologia cognitiva iniziò a descrivere il cervello come strumento per l'elaborazione di informazioni (in contrasto col modello comportamentista) e gli psicologi di questo campo, quali Ward Edwards, Amos Tversky e Daniel Kahneman, iniziarono a paragonare i loro modelli cognitivi del processo decisionale con i modelli economici del comportamento razionale (Kahneman & Tversky, 1979). Fu proprio quello di Kahneman e Tversky a costituire forse il lavoro più importante nello sviluppo dei campi della finanza e dell'economia comportamentale: il loro *Prospect theory: Decision Making Under Risk*, usava tecniche di psicologia cognitiva per spiegare una serie di anomalie documentate nel processo decisionale economico razionale.

Ulteriori pietre miliari nello sviluppo degli studi di economia comportamentale furono: un'importante conferenza tenuta presso l'Università di Chicago, che ebbe ampia partecipazione da parte di studiosi dei più vari orientamenti (si veda al riguardo Hogart & Reder, 1987); un'edizione speciale del 1997 del *Quarterly Journal of Economics*, una delle principali pubblicazioni nell'ambito dell'economia politica, in memoria di Amos Tversky e interamente dedicata all'economia comportamentale; infine, l'attribuzione del premio Nobel per l'economia a Daniel Kahneman nel 2002 “per avere integrato risultati della ricerca

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo oeconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza”.

#### 3.2.1. L'economia comportamentale

Con lo sviluppo delle teorie comportamentali, è progressivamente emersa la rilevanza degli aspetti immateriali (propriamente intrinseci e relazionali) nel definire il benessere di un individuo. Così, anche l'analisi dei rapporti di lavoro ha individuato come i lavoratori vengano attratti nelle organizzazioni ed incentivati da molteplici aspetti diversi dal salario (Borzaga & Depedri, 2007).

A questo proposito ricordiamo le ricerche condotte dall'economista Bruno Frey dell'università di Zurigo. Con la teoria del “*crowding out*” (“spiazzamento”), Frey (1997) fa luce su quei complessi processi di natura psicologica e relazionale, in base ai quali gli incentivi economici, solitamente introdotti nell'organizzazione del lavoro per aumentare l'impegno dei dipendenti, in certi casi possono addirittura ridurre l'impegno profuso in un'attività, invece di accrescerlo (Cavaleri, 2007). Frey sostiene che più le relazioni personali sono dense e strette, più un incentivo monetario causerà spiazzamento; lo stesso avviene se una attività viene svolta perché è in sé interessante, per cui un intervento esterno andrebbe ad implicare una caduta dell'efficienza (a differenza del caso di attività ripetitive in cui l'incentivo monetario potrebbe invece ottenere effetti positivi). Lo spiazzamento avverrebbe soprattutto quando si ha a che fare con attività nelle quali sono importanti gli aspetti “vocazionali”, dove cioè esistono e sono rilevanti le motivazioni intrinseche (Bruni, 2004).

Altri autori, anziché concentrarsi sulla correlazione tra salario e lavoro (in termini di ore ed *effort* erogati) e sulla massimizzazione dell'utilità individuale ed egoistica del lavoratore, andarono a ricercare altri fattori incentivanti il lavoro, come ad esempio la presenza di norme di gruppo che regolano i comportamenti dei soggetti (Helper, Bendoly, & Levine, 2002), i rapporti fiduciosi tra lavoratori ed imprese (Akerlof, 1982), i sentimenti altruistici tra lavoratori (Rotemberg, 1994).

Iniziarono quindi ad assumere rilevanza le interrelazioni tra i soggetti e l'impresa ad essere concepita come un ambiente fatto di uomini, valori e relazioni,

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo oeconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

che stimolano la crescita personale oltre a quella professionale, che sviluppano senso di appartenenza e condivisione di obiettivi ed attività, che influenzano il clima in cui i soggetti lavorano, le loro percezioni ed i loro comportamenti. In tale contesto, le relazioni sono mezzo di comunicazione tra le parti, di valorizzazione del lavoratore quale uomo, di diffusione di comportamenti leali e collaborativi. Dove, al contrario, le relazioni sono carenti, aumenta la probabilità che la visione del sé più che del gruppo accentui gli obiettivi egoistici (o auto-interessati) del lavoratore e riduca la visione del proprio benessere alla valutazione del salario ottenuto (Borzaga & Depedri, 2007).

Gli elementi di fiducia, le percezioni e le relazioni entrano inoltre tra i fattori rilevanti nelle pratiche di gestione delle risorse umane e nella stipulazione di quello che viene definito il “contratto psicologico” che lega lavoratori ed organizzazione. Nonostante i maggiori studi di economia aziendale non abbiano mai posto al centro dell’attenzione le relazioni interpersonali, ma considerino semplicemente il clima organizzativo come la causa di soddisfazione ed impegno tra i lavoratori (Herzberg, 1966), la centralità delle relazioni emerge con chiarezza negli accordi che avvengono tra lavoratori ed imprese al momento della stipulazione del rapporto di lavoro, nonché nelle pratiche di incentivazione dei lavoratori. In particolare, il contratto psicologico relazionale, nel quale le parti basano le proprie aspettative su interessi collettivi ed aspetti di tipo socio-emozionale, prevede una forte interazione tra i soggetti e la definizione di elementi basati sul confronto (Rousseau, 1995). Similmente, le relazioni tra lavoratori ed organizzazioni vengono viste come strumentali per la creazione di un ambiente di lavoro collaborativo e la definizione di scambi equi ed efficienti (O’Reilly, & Pfeffer, 2000; Hammer, 1995).

Tanto la teoria economica quanto le politiche organizzative, in conclusione, stanno assumendo sempre più l’ipotesi che le relazioni interpersonali siano un modo per accrescere la motivazione intrinseca dei lavoratori, e da qui la loro performance. Che qualcosa di rilevante a tale riguardo stia accadendo nella ricerca economica di questi anni ci viene rivelato inoltre dalla frequenza con la quale, nel lessico economico, ricorrono termini quali identità, reciprocità, gratuità, beni

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo oeconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

relazionali, felicità: termini questi sostanzialmente assenti fino ad un recente passato (Zamagni, 2006).

Un importante contributo è quello di Borzaga e Depedri (2007) che studiano la correlazione tra aspetti relazionali e soddisfazione per il lavoro arrivando a confermare l'importanza degli aspetti relazionali quali determinanti del benessere dei lavoratori e del loro grado di fedeltà nei confronti dell'impresa. Dall'indagine, che prende in considerazione un campione di 228 organizzazioni, 266 manager, 2066 lavoratori remunerati e 724 volontari, emergono in modo chiaro alcuni dati rilevanti: innanzitutto, l'opportunità di sviluppare sul lavoro nuove relazioni rappresenta un vero e proprio incentivo al lavoro, specialmente per le persone che vivono in contesti relazionali più poveri; in secondo luogo, la variabile salariale non è, né prevalentemente, né significativamente, correlata con il livello di soddisfazione percepita dal lavoratore, il quale, invece, è estremamente sensibile alle caratteristiche non-monetarie del lavoro; un terzo dato mostra l'esistenza, superata una soglia minima di remunerazione, di un certo grado di sostituibilità tra incentivi economici ed incentivi relazionali (Borzaga & Depedri, 2007).

Un altro aspetto di grande importanza messo in luce dalla ricerca di Borzaga e Depedri riguarda la natura dell'organizzazione ed alle differenti possibilità di utilizzo di incentivi relazionali connessi alle diverse tipologie organizzative. In questo senso, i dati mostrano che negli enti pubblici, che pure offrono salari sistematicamente più elevati, il livello offerto di beni relazionali è più basso rispetto al caso delle organizzazioni no-profit, dove la situazione si inverte. Per questo, ne deducono gli autori, il livello di fedeltà nei confronti dell'organizzazione è maggiore, in media, nelle no-profit.

Relazioni positive ed un ambiente di lavoro collaborativo e condiviso sarebbero quindi sinonimo di impegno e produttività. Al contempo, è risaputo tuttavia che i beni relazionali vadano interpretati come “gran parte delle ricompense derivanti dalle relazioni interpersonali, dove la ricompensa è cioè la relazione stessa” (Arrow, 1999, citato in Zamagni, 2005, p. 12). Le relazioni vengono ad essere fattori alternativi ai beni economici per spiegare le azioni degli uomini ed il loro benessere; esse sono stimate dall'uomo, prodotte e consumate; in questo senso esse possono essere a tutti gli effetti considerate dei “beni

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo oeconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

relazionali” (Gui, 1989). È giustificato quindi affermare che le relazioni influenzino la soddisfazione dei lavoratori, oltre che il loro comportamento, poiché da essi sono consumate oltre che prodotte (Borzaga & Depedri, 2007).

#### 3.2.2. Beni relazionali

La categoria di “bene relazionale” è stata introdotta nel dibattito teorico quasi contemporaneamente da quattro autori, la filosofa Martha Nussbaum (1986), il sociologo Pierpaolo Donati (1986), e gli economisti Benedetto Gui (1987) e Carole Uhlaner (1989). Con questo termine la teoria economica fa riferimento a quei beni che vengono prodotti dai rapporti e dalle relazioni umane, che nascono e si sviluppano in ogni ambito sociale e collettivo.

Essi sono:

- prodotti dall'incontro di interessi ed opinioni e dall'interazione di motivazioni e sentimenti diversi;
- scambiati tra i soggetti appartenenti ad una determinata realtà ed ambiente;
- valorizzati dalla condivisione di un clima collaborativo e dalla comunione del patrimonio motivazionale, valoriale e qualitativo di ogni persona.
- consumati in quantità maggiore mano a mano che il tempo dedicato alle relazioni aumenta e l'individuo si impegna ed è coinvolto nella socializzazione, e per questo motivo essi sono definiti *time intensive*.

In tutte le definizioni che attualmente abbiamo di bene relazionale la dimensione della reciprocità è fondativa (Bruni, 2011).

Per riportare un immaginifico esempio di Bruni (2011), se uso l'ascensore con un collega ma durante la salita non scambiamo nessuna parola presi dalla lettura del giornale, stiamo consumando insieme un bene pubblico. Se durante la salita iniziamo a interagire, e a parlare tra di noi, in quel momento possiamo generare anche un bene relazionale (che si somma, in questo caso, al bene pubblico).

L'importanza dei beni relazionali in qualsiasi ambiente caratterizzato dalla presenza di più individui e dallo scambio di interessi ed azioni congiunte, porta ad affermare l'evidente rilevanza delle relazioni anche all'interno delle organizzazioni e quindi nell'analisi dei rapporti di lavoro. Questo, al pari di molti altri aspetti della vita, può essere visto come una serie di incontri e di relazioni

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo oeconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

non soltanto né prevalentemente economiche tra il principale ed il lavoratore, ma anche tra lavoratori o questi e i clienti. L'insieme di relazioni che trae origine da tali incontri è in grado di influenzare l'impegno dei lavoratori e la loro volontà di cooperare e scambiare informazioni al fine di migliorare la performance organizzativa. In altre parole, le relazioni influenzano sia la quantità che la qualità dei risultati. Allo stesso tempo, schemi relazionali e qualità delle relazioni contribuiscono alla creazione di altri beni relazionali, incrementando il capitale sociale dell'organizzazione. Quest'ultimo quindi costituisce al tempo stesso una precondizione per la nascita di un bene relazionale ed è a sua volta rigenerato da questo. Secondo questa prospettiva, il capitale sociale "non è la risorsa che un individuo può mobilitare usando in modo strumentale la sua relazione con chi può procurargliela. Ma è la relazione stessa, se e in quanto si tratta di una relazione, che ha la potenzialità di essere sorgente di uno scambio sociale che avviene in una maniera sui generis non di tipo commerciale né politico, ma come azione finalizzata a uno scopo che opera attraverso la fiducia e norme cooperative, mobilitando le risorse accessibili" (Donati & Solci, 2011, p. 40).

Una visione completa del rapporto di lavoro non può quindi prescindere dall'analisi dei beni relazionali. Essi, da un lato, costituiscono per il lavoratore una forma di incentivazione, ovvero una fonte di benessere; dall'altra, partecipano alla creazione di un clima organizzativo collaborativo, che favorisce la crescita personale di ogni individuo, riduce l'opportunismo e può avere effetti positivi sull'impegno dei soggetti e sulla performance organizzativa.

#### **3.3. La dimensione persona nelle organizzazioni**

Tra le definizioni di organizzazione presenti nei manuali di Psicologia del lavoro nei più recenti contributi viene introdotta la dimensione "persona". Buccioni (Buccioni & Cheli, 2006) elabora una definizione di organizzazione quale "struttura vivente fatta da un lato di beni e competenze tecniche ma dall'altro da persone, esseri umani in continua interazione tra loro. Questa interazione soprattutto tra le persone crea trasformazione, evoluzione e dà senso all'organizzazione stessa. Quindi le persone che vi lavorano sono parte di questo senso" (p. 11).

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo œconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

Zamagni (2006) evidenzia inoltre la necessità di adottare una visione che vada oltre l'occuparsi, l'analizzare le dinamiche organizzative nella loro dimensione fatta di interazioni sociali; si tratta piuttosto di far riemergere un'attenzione alle relazioni interpersonali. "In queste ultime", - precisa Zamagni - "l'identità dei soggetti coinvolti è costitutiva della relazione stessa, mentre le interazioni sociali possono essere anonime e impersonali" (p. 2).

La quantità e la qualità delle nostre relazioni con gli altri sono tra i fattori che più incidono, in bene o in male, sulla qualità della vita (Buccioni & Cheli, 2006): esse influenzano la formazione e la continua trasformazione della nostra identità e individualità; determinano il grado di soddisfazione o insoddisfazione nella nostra vita privata: negli affetti, nelle amicizie, in famiglia; si riflettono sulla gratificazione o frustrazione che ricaviamo sul lavoro - insomma sono alla base di tutte le principali sfere del nostro vivere sociale. Ogni individuo ha bisogno di amicizia, relazioni familiari e vita sociale per sentirsi bene e la promessa che le economie moderne fanno di una felicità che dipende dal consumo frettoloso di beni materiali porta spesso al sacrificio delle relazioni e ad una minore felicità (Zamagni, 2005).

#### **3.4. Dall'homo œconomicus all'homo reciprocus**

Si capisce come l'economia comportamentale prima e i recenti contributi sul valore della relazione superino la concezione di homo œconomicus aprendo l'orizzonte verso nuove categorie.

Come abbiamo visto l'homo œconomicus ha rappresentato il primo modello di individualismo, per cui la relazione con l'altro diviene indispensabile solo nel momento in cui risulta necessario venire a patti con un altro soggetto per realizzare i propri interessi individuali. Il legame sociale che lo unisce al suo simile è di natura esclusivamente utilitaristica e strumentale.

Le conseguenze di questo tipo di relazione sono sinteticamente racchiuse nella logica del "gioco" più famoso utilizzato oggi in economia: il cosiddetto Dilemma del prigioniero. Elaborato da Tucker negli anni '50, è usato per mostrare come la ricerca dell'individualistico tornaconto, in molte situazioni, non solo non porta al bene comune, ma neanche a quello individuale. A ciascuno di due prigionieri

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo œconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

viene chiesto se l'altro abbia commesso un crimine; la gravità della loro pena dipende dal fatto che uno, entrambi o nessuno dei due dichiarino la colpevolezza dell'altro. I due giocatori devono solo scegliere se vogliono o non vogliono cooperare l'uno con l'altro. In una versione del Dilemma, se entrambi i prigionieri decidono di cooperare ottengono un compenso di tre punti ciascuno. Se entrambi "defezionano" (cioè non cooperano) ottengono solo un punto ciascuno. Ma se un giocatore defeziona e l'altro coopera, chi defeziona riceve cinque punti, mentre colui che coopera non riceve nulla. Coopereranno? Se il primo giocatore defeziona, il secondo non otterrebbe nulla cooperando, e quindi è chiaro che gli converrebbe defezionare. Ma anche se il primo giocatore coopera, al secondo converrebbe non cooperare comunque. E naturalmente il primo giocatore è esattamente nella stessa posizione. Non fidandosi l'uno dell'altro, entrambi i giocatori decideranno quindi di non cooperare e riceveranno solo un punto ciascuno.

La logica che sottende il gioco è usata per spiegare molti dei cosiddetti "fallimenti di mercato": dall'inquinamento, alla congestione del traffico, alle difficoltà della cooperazione internazionale (Bruni, 2002).

Come si può notare che dalla seconda metà dell'Ottocento, si sviluppa anche una concezione cosiddetta di homo democraticus: un individuo debole e apatico, privo di legami e narcisista sino alle forme più patologiche. Egli ha dell'altro una percezione sempre più sfumata e dissolta, nella quale l'apatia e l'indifferenza prendono il posto dell'aggressività e del conflitto. Se da una parte la democrazia produce uguaglianza e libertà, dall'altra essa dà origine ad un individuo delegante, conformista e omologato, tendente a scomparire nella massa, privo di ogni interesse di legame con l'altro (Cavaleri, 2007). Tutto ciò costituisce l'apoteosi dell'individualismo narcisista, il declino della dimensione sociale.

Di fronte a queste forme di individualismo prodotte dalla modernità, la filosofa Pulcini (2001) sottolinea l'urgenza di ripensare nuovi modi di stare-insieme, capaci di riattivare la partecipazione alla vita comunitaria e la sensibilità verso il bene comune. Nella struttura emotiva dell'individuo moderno sono presenti anche passioni non riconducibili al paradigma utilitaristico: si tratta di passioni comunitarie in cui l'altro non è solo un nemico, ma è costitutivo della

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall' homo œconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

stessa identità dell'Io, necessario alla costruzione del suo universo di senso. Si delinea nell'individuo contemporaneo “non un bisogno puramente strumentale dell'altro, ma al contrario un desiderio dell'altro quale oggetto della propria tensione relazionale, del proprio bisogno di legame e di appartenenza” (p. 18). Per Pulcini all' homo œconomicus della prima modernità, subentra l' homo psychologicus, unicamente preoccupato della propria autorealizzazione e privo di senso del futuro: un nuovo soggetto sociale, insoddisfatto e impaurito, va alla ricerca del senso di sé, trovando nel richiamo all'appartenenza a dimensioni collettive della tradizione, una rinnovata dimensione di riferimento (Arcidiacono, 2008).

La Pulcini riconosce nella realtà simbolica del dono la rappresentazione efficace di questo desiderio di legame.

#### **3.4.1. Il dono**

L'antropologo e sociologo francese Mauss, espresse la “Teoria del dono” nel 1924. Prendendo spunto dall'osservazione dei costumi e delle usanze di società primitive e in particolare delle tribù Maori, Mauss osservò come lo scambio di beni è uno dei modi più comuni e universali per creare relazioni umane.

Il meccanismo corretto del dono, per il sociologo francese, si articola difatti in tre fasi: dare, ricevere (non si può non accettare il dono ricevuto), ricambiare. Fattore imprescindibile è per Mauss la reciprocità: l'obbligo della “restituzione” non presuppone modi e tempi rigidi, ma la fiducia negli altri e nel prossimo.

Le relazioni tra gli uomini nascono dunque per Mauss dallo scambio. Scambio che viene “attivato” con un dono di una parte ad un'altra, la quale si sente in dovere di contraccambiare dando vita così ad una vera e propria catena di scambi (Scarlata, 2008).

In questa prospettiva, il dono non esprime un interesse utilitaristico e strumentale, non implica la rinuncia o il puro sacrificio di sé, ma scaturisce da un irrinunciabile bisogno dell'Io, da un interesse individuale per l'alleanza e il legame, consentendo nella società inedite forme di reciprocità (Cavaleri, 2007).

Partendo da queste riflessioni sul significato del dono, si prefigura la comparsa di un nuovo tipo di uomo, l' homo reciprocus (Pulcini 2001), il quale fa scaturire

### 3. Le relazioni nella disciplina economica: dall'homo oeconomicus alle recenti applicazioni di economia relazionale

---

la capacità di donare dalla consapevolezza della propria incompiutezza e della propria “dipendenza” dall’altro. Esso è la manifestazione concreta dell’individuo comunitario, che supera il dualismo individuo-comunità, riuscendo a coniugare individuazione e appartenenza, autorealizzazione e solidarietà (Cavaleri, 2007).

Tra la realtà dell’io e la realtà dell’altro, tra individuo e società, c’è, secondo Zamagni (2006), uno spazio ulteriore da esplorare che è lo spazio della relazione di reciprocità che non va confusa né con la relazione vista in funzione dell’individuo – come accade nello scambio di equivalenti – né con la relazione vista in funzione esclusivamente dell’altro – come è il caso nell’altruismo puro – perché è la relazione in funzione del noi (Cavaleri & Tapken, 2004).

#### **3.5. L’attenzione alle relazioni applicata**

Numerose sono le esperienze di ricerca di una nuova attenzione alla relazione nell’ambito lavorativo. Non potendo illustrarle tutte, si è scelto per il lavoro di questa tesi di focalizzarci su uno solo di questi esempi, in particolare il Progetto di Economia di Comunione.

L’Economia di Comunione (EdC) è un progetto che coinvolge imprenditori, lavoratori, dirigenti, consumatori, risparmiatori, cittadini, studiosi, operatori economici. Oltre a studiare e offrire formazione, l’EdC trova applicazione in numerose aziende che in diversi parti del mondo vi si ispirano e sperimentano ogni giorno un’attenzione particolare alla relazione mettendo in atto comportamenti volti a porre al centro dell’impresa la persona.

L’aspetto più visibilmente “controcorrente” delle imprese EdC sta nella divisione dei propri utili. Le imprese si impegnano liberamente a mettere in comunione i profitti secondo tre scopi e con pari attenzione:

- sostenere, attraverso progetti condivisi basati sulla reciprocità, la sussidiarietà e la comunione, lo sviluppo di persone e di comunità che si trovano in situazioni di indigenza;
- diffondere la cultura del dare e della reciprocità, pre-condizione dello sviluppo integrale e di una economia e società fraterna e solidale;
- sviluppare l’impresa, creando posti di lavoro e ricchezza, orientando l’intera vita intra ed extra aziendale verso il bene comune.

*A differenza dell'economia consumistica,  
basata su una cultura dell'avere,  
l'economia di comunione è l'economia del dare.  
Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico.  
Ma non è così perché l'uomo  
fatto ad immagine di Dio, che è amore,  
trova la propria realizzazione  
proprio nell'amare, nel dare.  
Questa esigenza è nel più profondo del suo essere,  
credente o non credente che egli sia.  
E proprio in questa constatazione,  
suffragata dalla nostra esperienza,  
sta la speranza di una diffusione  
universale dell'economia di comunione.*

Chiara Lubich

## **4. L'Economia di Comunione**

La recente crisi dell'economia globalizzata ci ha provato che una certa stagione del capitalismo, quello individualistico-finanziario, ha esaurito la sua capacità generativa e innovativa, e quindi deve presto evolvere. La finanza creativa e innovativa ha consentito all'Occidente industrializzato (in pratica Usa ed Europa) di alzare il suo tenore di vita nonostante, negli ultimi venti anni, la sua economia reale fosse entrata in profonda crisi a causa della crescita di Cina, Brasile, India (Bruni, 2011). Tuttavia, secondo alcuni economisti, dobbiamo riconoscere che l'eccessivo indebitamento privato e pubblico non è la causa della crisi, ma l'effetto di qualcosa di più profondo.

Secondo Bruni (2011), in un mondo dove le relazioni e le comunità si impoveriscono, si risponde a queste nuove carestie di beni relazionali consumando più merci e, quando i soldi finiscono o ci vengono promessi a basso

costo, ci si indebita.

La risposta istituzionale ai difetti del capitalismo, in particolare l'enorme instabilità e l'estrema disuguaglianza che esso genera, è quella di correggere alcune delle sue regole e istituzioni, in modo che i peggiori esiti fin qui sperimentati non si verifichino più (Gui, 2010). Questa strada deve senz'altro essere percorsa.

C'è però anche un'altra strada, che consiste nel deporre nuovi semi nel terreno culturale e antropologico su cui il sistema economico poggia. Che nella vita economica possano trovar posto logiche e valori alternativi lo provano numerose esperienze, come il commercio equo, la finanza etica, la microfinanza, le imprese sociali, e il progetto dell'Economia di Comunione, che pone una particolare attenzione sulla fraternità (Gui, 2010).

##### **4.1. Il Progetto Economia di Comunione**

L'Economia di Comunione (EdC) è un progetto internazionale che coinvolge imprenditori, imprese, associazioni, istituzioni economiche, ma anche lavoratori, dirigenti, consumatori, risparmiatori, studiosi, operatori economici, poveri, cittadini, famiglie (Ferrucci, 2011).

L'EdC infatti costituisce un approccio che considera gli attori dell'economia come persone che entrano in relazione le une con le altre per raggiungere insieme il bene (anche in senso economico) proprio e altrui. Supera quindi la concezione di agenti economici interessati solo al proprio tornaconto individuale e che si comportano come se gli altri non esistessero, ma al contrario implica una grande responsabilità verso i poveri, al punto di coinvolgere anche gli imprenditori e le loro imprese per aiutarli (Argiolas, citato in Poles, 2010).

Le imprese che aderiscono all'EdC sono quasi tutte diverse tra loro per caratteristiche strutturali, per settore in cui agiscono, per natura e portata delle attività che svolgono. Tutte però sono accomunate da un unico stile di gestione caratterizzato dalla comunione ed orientato alla persona.

Alla base dell'esperienza imprenditoriale EdC individuiamo una particolare visione dell'economia e del mercato, che vede l'agire economico quale impegno ideativo e operativo mirante al profitto e al miglioramento continuo delle

performance aziendali, ma teso anche alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società.

##### **4.1.1. Come nasce l'EdC**

Il progetto nasce nel Maggio del 1991 grazie ad un'intuizione di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari (movimento laico di ispirazione cattolica, legato all'applicazione del Vangelo alla vita quotidiana, che ha per fine la realizzazione dell'unità tra i popoli), che attraversando in aereo la città di San Paolo (Brasile), fu colpita nel vedere di persona accanto ad una delle maggiori concentrazioni di grattacieli del mondo, grandi estensioni di favelas, che come una "corona di spine" circondano la città (Bruni & Crivelli, 2004).

Da questa presa di coscienza sorge allora un'intuizione: coinvolgere imprenditori e azionisti nella gestione efficiente di imprese, al fine di produrre utili da mettere liberamente in comune per le necessità degli indigenti. Conciliare cioè l'efficienza ed il senso di responsabilità del contratto con la libertà e la gratuità proprie del dono.

La Lubich (1991) affermava:

Qui dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende i cui utili andrebbero messi liberamente in comune con lo stesso scopo della comunità cristiana: prima di tutto per aiutare quelli che sono nel bisogno, offrire loro lavoro, fare in modo insomma che non ci sia alcun indigente. Poi gli utili serviranno a sviluppare l'azienda, perché possa formare uomini nuovi: senza uomini nuovi non si fa una società nuova. Una cittadella così, qui in Brasile, con questa piaga del divario tra ricchi e poveri, potrebbe costituire un faro e una speranza.

Si delineava così una delle particolarità delle aziende EdC: la tripartizione degli utili, destinati a tre scopi precisi:

- l'autofinanziamento dell'impresa e per il normale funzionamento dello stessa;
- la formazione e la diffusione della "cultura del dare", alla base di questo progetto;
- i poveri, finalità ultima dell'Economia di Comunione.

### 4.2. Diffusione dell'EdC

Il progetto ha avuto un'eco immediata non solo in America Latina dove è stato lanciato, ma anche negli altri continenti. A ottobre 2007 vi avevano aderito ben 754 imprese di varie dimensioni (Fonte: [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)):

- Europa 463 (di cui 242 in Italia);
- America del Sud 218;
- America del Nord 36;
- Asia 27;
- Africa 8;
- Australia 2;

Tali Aziende sono per lo più localizzate in “Poli Produttivi”, elementi essenziali del progetto, presenti già nella prima idea di Chiara Lubich del 1991.

I Poli produttivi rappresentano comunità di aziende con l'obiettivo di offrire un esempio concreto di imprese che vivono la logica della comunione, differenti dai tradizionali “Distretti industriali”. Nei Poli convergono sia le aziende di EdC che vi si insediano, sia quelle che ad essa orientano la propria attività condividendone finalità e strategie, sia studiosi ed economisti che vi trovano gli originali “laboratori” di una economia rinnovata.

I Poli ad oggi operativi sono:

- Polo Spartaco (Brasile – San Paolo)
- Polo Ginetta (Brasile – Recife)
- Polo Solidaridad (Argentina – Buenos Aires)
- Polo Lionello (Italia – Incisa in Val D'Arno, Firenze)

### 4.3. I principi gestionali dell'impresa EdC

Pur non essendo nata come teoria economica, l'EdC è oggi studiata da economisti, sociologi, filosofi e studiosi di altre discipline, che ne hanno riscontrato la validità dei principi al di là del Movimento in cui si è sviluppata.

Le imprese che aderiscono al Progetto, hanno un loro codice genetico che le differenzia da altri organismi produttivi regolati sulla base dei canoni economico-aziendali tradizionali. Pur riconoscendo, da un lato, la necessaria combinazione di

capitale e di lavoro, pongono in risalto la gestione incentrata sulla persona, sia essa apportatrice di uno o dell'altro.

Le “Linee per condurre una impresa di Economia di Comunione” (cfr. Appendice A), documento redatto nel 1997 dal Bureau Internazionale di Economia e Lavoro in occasione di un congresso internazionale di EdC, prevedono che la cultura della reciprocità e della comunione si coniughi sotto vari aspetti della gestione d'impresa:

- agire dell'impresa e dell'organizzazione del lavoro,
- nei rapporti con clienti, fornitori e concorrenti,
- nel definire l'etica del comportamento nei confronti della pubblica amministrazione,
- nel curare l'armonia nei rapporti nella comunità aziendale,
- la salute dei lavoratori, la salubrità dell'ambiente del lavoro,
- l'arricchimento professionale di ciascuno
- la comunicazione aziendale.

Uno dei primi principi delle Linee è che “la persona umana, e non il capitale, sta al centro dell'impresa” Nell'ottica dell'EdC l'individuo è stimolato a “realizzarsi” pienamente nella propria dimensione individuale, sociale ed etica, secondo un'ottica eudemonica, intesa come il massimo livello di benessere che si possa conseguire attraverso la realizzazione dei valori personali potenziali proprio in quanto persona.

Nei rapporti interni all'impresa, l'EdC propone la priorità del principio di reciprocità rispetto al principio gerarchico. Porre la comunione al cuore della vita economica e dell'impresa, significa infatti affermare che il principio di reciprocità è il principio fondativo.

Prima siamo uguali, poi svolgiamo funzioni diverse all'interno dell'organizzazione. Dir questo non significa negare l'esistenza e l'importanza del principio gerarchico, soprattutto nei momenti in cui si sperimentano conflitti d'interesse; significa però riconoscere che prima siamo fratelli, e quindi uguali in dignità, e dopo, ad un secondo livello, abbiamo funzioni e compiti, e quindi responsabilità, diverse (Bruni, 2004, p. 5).

Anziché cercare di stimolare l'integrazione organizzativa tramite sistemi formali di tipo verticale (gerarchia, struttura, pianificazione, procedure), vengono attivati

sistemi di tipo orizzontale che puntano ad ottenere integrazione tramite il lavoro di gruppo e le relazioni interpersonali basate sul rispetto, sull'ascolto, sulla creazione di un clima umano e accogliente.

Aziende così sono certamente in grado di suscitare maggiori risposte di reciprocità dai propri dipendenti rispetto alle imprese nelle quali il clima di lavoro è avvelenato da una competitività esasperata e dove il personale giornalmente è chiamato a convivere con la minaccia di licenziamento (Crivelli, 2001).

L'orientamento alla comunione si applica così nella tensione dell'impresa EdC ad assumere la forma di una comunità. Privilegiando le specifiche competenze tecnico-professionali espresse dai soggetti, il capitale intangibile, riflesso nei rapporti di reciprocità, si genera una particolare specificazione d'azienda: "come comunità di persone, la cui attività economica, attuata con la verifica qualitativa di rapporti interpersonali, porti alla realizzazione di beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, conseguendo un profitto di condivisione" (Araujo, 1994).

L'ambiente di lavoro è uno dei luoghi privilegiati per vivere la comunione fra gli uomini. Nell'officina – o laboratorio, o ufficio, miniera, azienda agricola – troviamo il nostro piccolo "mondo del lavoro", dove imprenditori, tecnici, operai, possono scontrarsi oppure incontrarsi: ognuno può farsi solidale con gli altri, sì da concorrere tutti, nei propri ruoli, alla realizzazione gli uni degli altri e alla soluzione dei problemi dell'azienda. In tal modo sul piano umano il lavoratore "dipendente", partecipe e corresponsabile, amerà il suo lavoro, lo compirà con perfezione e potrà davvero realizzarsi come uomo ed anzi crescere in umanità. Potrà concorrere in modo non passivo ma attivo allo sviluppo dell'azienda, ed alla apertura di essa verso l'esterno per le finalità della Economia di Comunione (Sorgi, 2001, p. 196).

Gli imprenditori, aderendo al progetto, esprimono il loro orientamento strategico e la loro creatività come sintesi dei diversi interessi ed energie dei soggetti partecipanti alla vita dell'impresa, e impostano i programmi di investimento, sia per il mantenimento di attività già esistenti, sia per la creazione di nuove, avendo cura di conciliare, ove è possibile, il rispetto dell'economicità e della produttività con il mantenimento o l'incremento occupazionale, proprio per l'attenzione attribuita alle persone ed anche al concetto di lavoro (Bruni & Crivelli, 2004).

Le Linee poi affrontano il “come produrre” e “come rapportarsi” con gli interlocutori dell’azienda: richiedono l’impegno “a far sì che i destinatari del loro lavoro possano cibarsi di alimenti sani, abbiano vestiti armoniosi e resistenti da indossare, dispongano di programmi di computer facili da usare e veramente utili” (Ferrucci, 2001, p. 155).

Viene messo quindi in rilievo che anche nelle aziende concorrenti operano delle persone: si delinea un’economia non più vista come una lotta per prevalere, ma come un comune impegno per crescere insieme. Una svolta radicale in cui i concorrenti non sono più nemici, ma persone che hanno anch’esse il diritto di operare con successo: guardando così la concorrenza – evitando ovviamente accordi tra produttori a spese dei clienti – si possono scoprire in alcune occasioni complementarità capaci di ridurre i costi di produzione di entrambe le parti.

Riguardo poi all’etica, al “modo di lavorare” in EdC, si sperimenta quanto questo sia importante. Molti lavoratori, soprattutto giovani, preferiscono rinunciare a stipendi più alti pur di lavorare in aziende in cui si sentono maggiormente realizzati o in cui sanno di essere rispettati e di lavorare per fini sociali. “Tutti – dall’imprenditore al lavoratore più modesto – in fondo desiderano poter terminare la sera il lavoro sapendo di non aver sprecato un giorno della loro vita” (Ferrucci, 2001, p. 156).

Puntando sulla valorizzazione di ogni individuo che opera all’interno dell’impresa, qualunque sia il ruolo e la funzione assolta, assume importanza fondamentale quindi un’attenzione al benessere sia fisico che morale dei lavoratori, al quale contribuiscono la cura dell’ambiente di lavoro e la comunicazione tra le persone, ma anche la certezza di produrre beni positivi per coloro che ne fruiranno. Ponendo la persona al centro, per le imprese EdC, anche la sicurezza, la salute e il benessere di ogni membro dell’impresa sono oggetto di questa attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità.

La comunicazione aziendale è importante nei confronti sia dei soci sia dei lavoratori, che devono sempre essere informati degli eventi aziendali, ma anche nei confronti di persone che manifestano interesse all’azienda anche senza avere tali qualifiche.

Secondo Zamagni (citato in Gui, 2001) lo specifico messaggio e contributo

dell'EdC non è tanto la messa in comune degli utili e neppure la lotta alla povertà, elementi entrambi comuni anche ad altre esperienze.

[...] esso va trovato in una caratteristica propria dell'attuale fase storica, caratteristica che comporta il rischio di una particolare forma di disumanizzazione delle relazioni. Si tratta del fatto che nell'epoca della globalizzazione, la nuova regola della convivenza sembra quella della competizione [...]. Abbiamo bisogno dell'Economia di Comunione, cioè di un modo di produrre ricchezza che rafforzi il vincolo interpersonale attraverso la dimostrazione concreta che si può stare dentro il mercato, e dunque essere competitivi, senza subirne il condizionamento derivante da una struttura motivazionale che considera come unico fine dell'agire economico quello del massimo profitto (p. 10).

Questo progetto apre le porte ad un nuovo concetto gestionale: evidenziare l'apporto dato dalle risorse immateriali (*intangibles*) in termini di creazione di valore, il cui conseguimento è legato al coinvolgimento di tutti i partecipanti all'impresa.

Se i risultati economici, da un lato, confermano i valori centrali, quali l'economicità e la produttività, dall'altro i risultati medesimi sono la sintesi del processo di comunione fra tutti gli attori interni ed esterni all'impresa EdC.

#### **4.4. La novità culturale dell'EdC**

Le imprese EdC basano il loro agire sulla reciprocità. Maria Ines Nin Marques (2008) spiega che nella relazione di reciprocità, che è essenzialmente "edificazione reciproca", vicendevole dono delle proprie differenze, ciascuna identità realizza ed esprime se stessa senza negarsi.

Deponte (2008) spiega la reciprocità e i suoi effetti esaminando un ipotetico flusso comunicativo dall'individuo A all'individuo B, nella "relazione di comunione" o "esperienza di unità".

In primo luogo, l'individuo A si muove verso l'individuo B, con l'intenzione esplicita o implicita di "amarlo" (d'ora in poi intenderemo per "amore" una motivazione prosociale, benché probabilmente questa seconda definizione non colga completamente il suo significato più profondo). Affinché l'amore sia efficace, e percepito come tale da B, A deve capire come l'altro vuole essere amato, e quindi deve spostare il flusso attentivo dall'interno – se stesso –

all'esterno, l'altro: deve assumere la prospettiva altrui. La capacità di assumere la prospettiva altrui potrebbe essere definita empatia. Tale slancio però, per essere avvertito dall'individuo B, deve essere reso concreto e trasformato in azioni. Operazionalizzando la sua apertura all'altro, l'individuo A mette in atto, se ce ne fosse bisogno, un'opera di rafforzamento del suo atteggiamento positivo verso B. Inoltre, a livello cognitivo, A deve attivare schemi che prevedano un B dotato di positività, magari in misura minima ('Non mi piace, ma è un essere umano ') ma sufficiente per giustificare l'atteggiamento e motivare l'atto che sta per compiere nei confronti di B. Quando B risponderà al comportamento di A, sarà probabile che A trovi in quella risposta una conferma alle ipotesi di positività di B che aveva formulato: è l'effetto che Rosenthal e Jacobson già nel 1968 chiamano "effetto Pigmalione" o profezia che si auto adempie (citato in Deponte, 2008).

Bruni (2002) spiega come queste dinamiche portino a una nuova concezione che, al pari del Dilemma del Prigioniero per l'homo oeconomicus, si può spiegare con il Gioco della comunione:

Chi accoglie la comunione come norma di azione, sa innanzitutto che la persona è relazione, e che la sua felicità nasce dall'amore, dall'apertura "sincera" e non strumentale all'altro. E anche se è consapevole che la sua felicità è piena nella reciprocità e nella comunione, attribuisce però un valore intrinseco all'azione del donarsi, che in un certo senso ha in sé la sua ricompensa. [...] Quindi al primo posto del suo ordine di preferenze (o di valori), egli non mette, come l'homo oeconomicus, 'tutti donano tranne me', ma 'tutti, me compreso, doniamo'. E questo perché il donare e il donarsi è parte integrante della ricerca della sua felicità.

Al secondo posto dell'ordine di preferenze dei giocatori abbiamo 'io dono l'altro no', e 'l'altro dona e io no', strategie entrambe che – potremmo dire, per semplicità – danno 2 punti. [...] Se faccio mia la "cultura della comunione", Se io dono ma la controparte non dona, ecco allora che il mio *payoff*, pur essendo materialmente pari a 1 (debbo pulire l'ufficio anche per l'altro che non lo fa: utilizzo energie e tempo preziosi), aumenta (a 2), perché l'azione dell'amare ha una ricompensa intrinseca. (p. 6)

Dalla tabella 1, che riporta una possibile rappresentazione del "gioco della comunione", si vede chiaramente che l'unica soluzione stabile del gioco, dal quale nessuno è incentivato a spostarsi, sia "donare/donare". Quindi se i soggetti (giocatori) hanno entrambi fatta propria la cultura della comunione, "donare" è il

comportamento migliore in ogni caso, e quindi l'unico equilibrio stabile del gioco è la comunione (dona/dona).

		Renzo	
		dona	non-dona
Lucia	dona	4,4	2,2
	non-dona	2,2	1,1

Tabella 1. *Il gioco della comunione* (Bruni, 2002).

Questo gioco, pur nella sua estrema semplicità, evidenzia come un socio di un'azienda EdC non ha dunque alternative al donarsi: gli altri possono rispondere o meno, quindi il suo benessere/felicità è incerto (posso ottenere 2 o 4), ma in ogni caso per esso l'unica possibilità, l'unica azione razionale, è amare.

Così se si trova alle prese con un fornitore difficile, non ha alternative: potrà trovare reciprocità o no, ma in ogni caso l'alternativa "non donare" – che, nella pratica, significherà ogni volta qualcosa di diverso – finirà per considerarla peggiore. Se chi gioca al "gioco della comunione" incontra invece chi ha i suoi stessi valori, allora la cooperazione bilaterale – o, se vogliamo, l'incontro-reciprocità – diventa una soluzione stabile del gioco, che si autoalimenta nel tempo.

#### 4.5. Strumenti

Da alcuni anni si stanno elaborando delle *guide lines* per condurre un'impresa EdC che articolano la vita aziendale attorno a sette aspetti, tra i quali non c'è gerarchia ma reciprocità.

Due imprese di *management consulting* hanno già sviluppato, in Italia e nelle Filippine, una metodo di *social accountability* articolato attorno a questi aspetti della vita dell'organizzazione (Bruni, 2004).

*Rainbow Score* (Golin & Parolin, 2003) è uno di questi strumenti. Esso rappresenta una proposta metodologica per cogliere in modo integrato le molteplici dimensioni della creazione di valore. *Rainbow Score* si connota infatti

di 7 dimensioni di analisi, che ne ispirano l'identità: sono punti di vista per dare nome, visibilità e significato ad una struttura talvolta implicita, ma sostanziale, del valore delle imprese sia come stock che come flusso.

Si tratta di un percorso in parte contabile per pervenire ad un bilancio a più dimensioni, ovvero un insieme di bilanci, raccolti in un documento che intende mettere in luce le altre componenti di quel valore aggiunto che nel tradizionale bilancio economico non trovano collocazione.

#### **4.6. Il Consorzio Roberto Tassano**

Tipicamente le aziende di EdC sono aziende "Profit", ma c'è da dire che nel progetto non mancano esperienze di aziende "no-profit".

Riportiamo in seguito il caso del "Consorzio Roberto Tassano", consorzio di cooperative sociali, avente la propria sede principale a Casarsa Ligure (GE).

##### **4.6.1. La storia**

Prima del 1989, Giacomo Linaro e Piero Cattani, sono due amici titolari di una piccola ma ben avviata azienda di riparazione elettrodomestici nel comune di Sestri Levante. Entrambi avvertono un senso di insoddisfazione, fino a comprendere che ciò dipendeva da un forte desiderio di impegnarsi concretamente a favore delle persone che vivono in situazioni di disagio, dalle quali sono circondati.

Così, insieme ad altri 24 amici decidono di trasformare la loro attività in una cooperativa, la "Cooperativa Sociale Roberto Tassano", dal nome di un giovane amico infermiere, tra i primi sostenitori del progetto, morto improvvisamente in quei giorni.

La Cooperativa nasce con l'obiettivo principale di offrire opportunità di lavoro soprattutto ad emarginati, disagiati sociali, disoccupati, handicappati.

I primi cinque posti di lavoro arrivano grazie ad un appalto per il trasporto di pasti agli ospedali di due paesi vicini; non avendo mezzi idonei si adattano i furgoni usati per la riparazione degli elettrodomestici, rendendoli a norma di legge, e si mettono in campo le auto usate per continuare a riparare le lavatrici.

A catena pervengono altri lavori: gestione dei posteggi estivi, elaborazione di pratiche per il condono edilizio ed inventari per i comuni, e tutto ciò contribuiva a creare nuova occupazione.

La Cooperativa collabora intanto ad un progetto di solidarietà con la Caritas di Chiavari, che offre la possibilità di gestire una casa per l'accoglienza di ragazzi abbandonati. Oltre alla Coop. Tassano, a quel progetto partecipavano anche altre aggregazioni Cattoliche, e per la prima volta ci si ritrovava a discutere (anche in modo abbastanza animato) sul come lavorare per portare avanti il progetto.

In quella circostanza Giacomo Linaro, dopo essersi consultato con gli amici soci, comunicò la decisione di rinunciare al progetto, mettendo a disposizione le proprie risorse per aiutare gli altri a realizzare il loro. Dopo alcuni giorni, grazie a quell'esperienza di rinuncia, venne inaspettatamente offerta la gestione di una casa di riposo per anziani in una struttura appena ultimata dalla Diocesi.

Questa esperienza risulterà particolarmente importante nel dare l'impronta allo stile di lavoro nella Cooperativa.

I primi tempi della Cooperativa sono pieni di difficoltà, e pian piano l'esposizione debitoria nei confronti delle banche arriva a 150 milioni di vecchie lire. Il debito spaventa tutti, ed il primo pensiero è quello di chiudere la Cooperativa, ma da un attento esame dei conti da parte di persone esperte, vien fuori che la Società è sana, e che c'è solo un problema di sottocapitalizzazione, legato all'avviamento delle attività.

Nel 1991, alla nascita del progetto dell'Economia di Comunione, i soci della Coop. Tassano avvertono subito che tale progetto è in piena sintonia con i loro obiettivi, perché estende la solidarietà a livello mondiale: decidono quindi di aderire subito ad esso.

Tutte le Cooperative costituenti il Consorzio Tassano hanno aderito alle "Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione", ed all'atto di costituzione del Consorzio, tali linee sono state inserite nello statuto quale elemento qualificante dei suoi obiettivi.

Nel 1996, un gruppo di ragazze chiede al Consorzio Tassano un aiuto per realizzare una loro idea imprenditoriale, come educatrici. Il Consorzio offre loro la disponibilità di consulenza, introduzione sul territorio, di un ufficio, di una

linea telefonica e di quant'altro serve per avviare una attività in assenza di sufficienti capitali. Le ragazze iniziano a lavorare duramente e senza stipendio. Oggi quelle ragazze hanno dato vita ad una realtà cooperativa con oltre 160 soci, ben avviata, sana e completamente autonoma dal punto di vista imprenditoriale.

Da questo avvenimento nasce la seconda formula segreta del gruppo Tassano e cioè la sua vocazione a funzionare da "Incubatore di Aziende".

#### **4.6.2. Il Consorzio Roberto Tassano oggi**

Oggi il Consorzio conta 52 cooperative e 1200 occupati tra soci, lavoratori e dipendenti. Inoltre sono ad esso collegati il Consorzio Campo del Vescovo e il Consorzio Gianellinrete, che a loro volta gestiscono altre cooperative sia di tipo A che di tipo B, come il Consorzio Tassano. Dalla tabella 2 (a conclusione di questo capitolo), è possibile estrapolare una panoramica delle cooperative e dei consorzi soci al 31 dicembre 2008.

La finalità sociale del Consorzio è quella di essere soggetto non solo coordinatore, ma promotore della nuova formula imprenditoriale, rappresentata dalle cooperative di solidarietà sociale in cui i processi di integrazione al lavoro sono intesi come "terapia sociale", finalizzata al recupero graduale dei soggetti svantaggiati e a conferire piena dignità alla persona.

Lo scopo primario del Consorzio è l'adesione all'Economia di Comunione, i cui principi fondamentali intendono favorire la concezione dell'agire economico, quale impegno ideativo ed operativo non solo utilitaristico, ma anche teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società, questo senza rinunciare ad essere un gruppo di aziende fortemente orientate al mercato.

Complessivamente l'attività del Consorzio si muove su processi di sviluppo organizzato che attengono a favorire una logica di integrazione reticolare in un contesto da sempre orientato a "generare imprese" e al contempo mantenere i singoli livelli d'identità delle imprese tali da garantire l'attuale flessibilità operativa.

Il Consorzio permette alle singole cooperative di consolidare la loro forza competitiva sul mercato, quale tramite contrattuale con gli interlocutori sociali esterni.

Per far questo si avvale dei seguenti organi:

- Consiglio di Amministrazione,
- Direzione generale,
- Ufficio Coordinamento Cooperative Sociali Settore A,
- Ufficio Coordinamento Cooperative Sociali Settore B,
- Servizi Amministrativi e Contabili,
- Tesoreria,
- Sistemi informatici,
- Centro studi, progettazione e formazione.

L'attività del Consorzio è inoltre suddivisibile in 4 settori:

- Settore produttivo;
- Settore socio-assistenziale;
- Settore amministrativo;
- Settore del turismo sociale.

L'area geografica in cui opera principalmente il Consorzio è quella del Tigullio occidentale, ma la sua attività si estende anche in alcune zone della Toscana e dell'Emilia Romagna.

Negli anni il Consorzio si è dedicato alla progettazione e all'erogazione di una vasta gamma di servizi a beneficio della comunità, arrivando a sviluppare e poi radicare relazioni con il territorio in cui opera. Ciò è frutto anche di un lungo e paziente lavoro di dialogo, di rapporti, di reciproca sensibilità, che il Consorzio ha portato avanti anche con le istituzioni pubbliche.

L'intera gamma di "Servizi territoriali" sono, da un punto di vista economico, il settore meno rilevante, ma nonostante ciò sono molto importanti per la visibilità che di fatto danno alle attività del Consorzio, soprattutto in forza del fatto che vengono rivolti all'intera collettività e non solo alle persone disagiate.

Grazie alle dimostrazioni di competenza ed efficienza dimostrate negli anni il Consorzio ha acquisito una buona reputazione, testimoniata dal fatto che l'appartenenza di singole cooperative allo stesso ha agevolato l'avviarsi delle loro attività perché ha consentito di presentarsi ad istituzioni pubbliche e private con un'identità forte e riconosciuta.

Tabella 2. Soci del Consorzio Roberto Tassano al 31.12.2008

(Fonte: Bilancio Sociale di rete consortile 2008)

<b>SOCI DEL CONSORZIO TASSANO</b>					
Ragione sociale	Anno costituzione	Anno adesione	Ambito di attività	Numero soci al 31.12.2008	Valore produzione al 31.12.2008
<b>COOPERATIVE SOCIALI DI TIPO A</b>					
<b>ROBERTO TASSANO</b>	1988	1997	Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori	39	€ 1.289.833
<b>IL PONTE</b>	1991		Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori	15	€ 255.529
<b>IL SENTIERO DI ARIANNA</b>	1996	1996	Gestione di servizi territoriali alla persona	146	€ 3.222.180
<b>VILLA MATER GRATIAE</b>	2001	2001	Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori	44	€ 1.067.610
<b>S.P.E.S.</b>	1998	1999	Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori	39	€ 941.485
<b>PADRE G. SEMERIA</b>	1999	1999	Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori	25	€ 1.239.488
<b>TONY DAGA</b>	2002	2002	Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori	21	€ 835.703

<b>IL RAGGIO</b>				Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori	14	€ 570.513
<b>C.S.P.</b>	2002	2002	2002	Gestione di servizi territoriali alla persona	58	€ 1.067.181
<b>IPRO</b>	2003	2003	2003	Gestione di servizi socio-assistenziali per conto terzi	27	€ 1.115.793
<b>FUTURO SOCIALE</b>	2001	2004	2004	Gestione di servizi socio-assistenziali per conto terzi	12	€ 90.049
<b>IL NUOVO PONTE</b>	2005	2005	2005	Gestione di servizi socio-assistenziali per conto terzi	90	€ 2.238.261
<b>IL DIAMANTE</b>	2006	2007	2007	Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori	19	€ 633.004
<b>SEGESTA SERVICE</b>				Gestione di servizi socio-assistenziali per conto terzi	25	€ 1.018.843
<b>IL MAGGIORASCA</b>	2000	2000	2000	Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori	11	€ 384.663
<b>UN'OCCASIONE</b>	2005	2007	2007	Gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori	10	€ 452.170

<b>COOPERATIVE SOCIALI DI TIPO B</b>						
<b>IL PELLICANO</b>	1993	1997	Gestione dei processi lavorativi inserimento fasce deboli	55	€ 386.168	
<b>EZIO SALA</b>	1996	1997	Gestione dei processi lavorativi inserimento fasce deboli	35	€ 427.430	
<b>IL GIGLIO</b>	1995	1998	Gestione dei processi lavorativi inserimento fasce deboli	16	€ 341.240	
<b>VITTORIO GANDOLFO</b>	2003	2003	Gestione dei processi lavorativi inserimento fasce deboli	32	€ 726.914	
<b>PELLICANO VERDE</b>	2002	2002	Gestione dei processi lavorativi inserimento fasce deboli	35	€ 1.841.150	
<b>CONSORZI</b>						
<b>CAMPO DEL VESCOVO*</b>	1998	1998	Gestione di servizi sociali nella provincia di La Spezia		€ 8.212.183	
<b>CONSORZIO PRIMO</b>	2005	2005	Gestione di un sistema di imprese sociali		€ 585.314	
<b>Consorzio Tassano Servizi Territoriali (T.S.T.)</b>	2008	2008	Gestione di servizi territoriali alla persona		€ 2.933.849	
<b>Consorzio Tassano Inserimenti Lavorativi (T.I.L.)</b>	2004	2004	Gestione dei processi lavorativi inserimento fasce deboli		€ 353.427	

## **5. Indagine sul Consorzio Roberto Tassano**

### **5.1. Impostazione dell'indagine**

#### **5.1.1. L'analisi qualitativa**

L'analisi qualitativa affonda le sue radici in quelle correnti delle scienze sociali contemporanee che sono costituite dalla fenomenologia e dall'ermeneutica.

L'oggetto specifico dell'analisi qualitativa è l'interazione, cioè lo scambio comunicativo nelle sue molteplici manifestazioni: si studiano le modalità concrete dell'interazione tra gli attori di un contesto e si descrivono gli eventi nella loro globalità, con l'intento primario di comprenderli. I dati raccolti mettono in luce l'unicità di un evento, nella sua complessità. Questi dati vengono raccolti sul campo attraverso una serie variegata di tecniche, e successivamente interpretati cercando di giungere a comprendere i significati.

L'interpretazione non pretende di giungere alla scoperta di verità definitive, non cerca di stabilire l'oggettività delle cose, ma di portare alla luce un significato nascosto.

La distinzione e spesso la contrapposizione tra ricerca quantitativa e ricerca qualitativa caratterizza da sempre la riflessione metodologica nelle scienze sociali, con prese di posizione rigide, talvolta preconcepite (Losito, 2004).

[...] il motivo di tanto contenere è, paradossalmente, inconsistente se si accetta l'idea che non esistono approcci per definizione migliori o peggiori di altri sulla base di requisiti stabiliti esclusivamente a priori. Ciascun modo di fare ricerca non vale in quanto supposto capace di rendere conto fedelmente della realtà per come essa è in sé e per sé [...].

Talvolta la contrapposizione tra ricerca qualitativa e ricerca quantitativa è semplicistica e approssimativa, per come di fatto si fonda solo sull'assenza o la presenza dell'elemento numerico e di quanto da esso è implicato: nella ricerca quantitativa si conterebbe, si calcolerebbe, si misurerebbe ciò che è immediatamente evidente, generalizzando e rinunciando ad approfondire, mentre nella ricerca qualitativa si indagherebbe il particolare, si coglierebbero le sfumature e i dettagli di ciò che evidente non è, approfondendo e rinunciando – ma non sempre- a generalizzare (Losito, 2004, pp. 27-28).

### 5.1.2. L'approccio ermeneutico

Per questo studio, si è scelto quale strumento di ricerca l'intervista semi strutturata, successivamente fedelmente trascritta al fine di analizzare adeguatamente i suoi contenuti, riducendo così il rischio di perdita di preziose informazioni. L'approccio ermeneutico è stato scelto quale orientamento per la lettura dei testi risultanti dalle interviste.

L'ermeneutica è in filosofia la metodologia dell'interpretazione. La parola deriva dal greco antico *ἐρμηνευτική (τέχνη)*, in alfabeto latino *hermeneutikè (téchne)*, traducibile come (l'arte della) interpretazione, traduzione, chiarimento e spiegazione.

L'approccio ermeneutico tende a cogliere il significato delle azioni usando come unità di analisi non l'attore, ma la dimensione olistico-contestuale, comprensiva cioè di molteplici elementi quali: linguaggio, cultura, tradizione.

Nell'ambito dell'analisi testuale, l'obiettivo diventa identificare i piani di significato contenuti nel testo, oltrepassando il piano informativo presente alla sua superficie in modo da portare alla luce i contenuti latenti attraverso un procedimento ricostruttivo (Leccardi, 2010).

L'ermeneutica permette che i testi scritti vengano "liberati" dai soggetti che li hanno prodotti: si ritiene che contengano di più, e di diverso rispetto a ciò che i produttori hanno voluto dire. Negli approcci dell'ermeneutica in primo piano non c'è solo il significato proposto dagli attori, ma anche quello proposto dall'interprete, il quale farà attenzione non solo al "cosa" i significati si riferiscono, ma anche al "come" si esprimono. Inoltre va considerato che la produzione e l'interpretazione di un testo hanno luogo in un contesto sociale che impone le sue condizioni su di esse e costituisce un terreno comune ai partecipanti, determinante per la loro interpretazione (Maneri, n. d.).

L'intervista viene quindi analizzata come un processo comunicativo denso di significati, per cogliere i quali il ricercatore deve affinare la propria "arte dell'ascolto" e la capacità di "traduzione" del discorso degli intervistati in un testo scritto.

### 5.1.3. Lo strumento di indagine

Nei metodi qualitativi sono rilevanti: l'intervista, il colloquio clinico e l'approccio biografico. L'intervista è uno degli strumenti di indagine per una ricerca descrittiva o qualitativa.

Essa può essere:

- Non strutturata, quando lascia un margine di libertà sia all'intervistatore nel formulare le domande sia all'intervistato nel fornire le risposte.
- Semi-strutturata, quando è organizzata con un tipo di colloquio su argomenti già prestabiliti.
- Strutturata, allorché è predisposta con domande in un ordine definito e rigido.

L'intervista è un caso speciale di interazione sociale tra due persone ed è soggetta a regole (Bayley, citato in Losito, 2004). Proprio la sua natura sociale fa sì che essa contenga in sé un elevato potenziale di distorsione, incoerenza e inaccuratezza. L'assenza di standardizzazione è il suo punto di debolezza, e allo stesso tempo il suo punto di forza: permette di esplorare ipotesi nuove, che emergono dall'intervistato (possibilità che per esempio nel questionario è preclusa) e permette ad ogni soggetto di esprimersi su alcuni argomenti più che su altri. Attraverso la raccolta di dati di tipo intensivo, l'intervista qualitativa mira alla comprensione profonda: pochi soggetti, grande approfondimento.

Nell'intervista il carattere di interazione sociale è così preminente che occorre dedicarvi considerevole attenzione. Qualunque sia il particolare tipo di intervista cui si ricorre nella ricerca sociale, là dove sia presente un intervistatore che entri in un rapporto diretto con un intervistato, l'azione di cui l'uno e l'altro sono protagonisti si configura sempre, a tutti gli effetti, come una relazione sociale: una relazione sociale come la si intende nell'ambito della prospettiva che nella moderna teoria sociologica prende le mosse da Max Weber. Secondo questa prospettiva, è un agire dotato di senso e che si configura come un'interazione che si svolge all'insegna della reciprocità, fondata quindi sulle attese che ogni attore stabilisce nel rapporto con l'altro (Weber, citato in Losito, 2004).

Nel presente studio è stata utilizzata l'intervista guidata. Tale tipologia di intervista prevede che il colloquio con l'intervistato venga orientato ("guidato",

appunto) dall'intervistatore in base a una traccia, che consiste in un elenco di argomenti esplicitamente definiti. Rispetto all'intervista libera, l'intervista guidata ha il vantaggio di sottoporre agli intervistati uno stesso insieme di temi, quelli sui quali è necessario raccogliere informazioni su tutti i rispondenti, in relazione agli obiettivi della ricerca. Ciascuno di questi argomenti, tuttavia, viene trattato da ogni intervistato in modo del tutto autonomo, come nell'intervista libera.

### 5.2. Realizzazione

#### 5.2.1. Incontro con l'EdC

Il primo incontro con l'EdC è avvenuto con la dott.ssa Gullo, presidente del Polo Lionello Bonfanti (polo produttivo aderente al Progetto in Italia) presso Incisa in Val d'Arno (Firenze).

L'incontro è stata occasione per raccogliere informazioni riguardo alla diffusione dell'EdC sul territorio italiano e per poter comprendere se esistessero i presupposti per poter effettuare un'indagine. È in questo luogo che è stato individuato il Consorzio Roberto Tassano, quale esperienza attualmente maggiormente rappresentativa dell'EdC in Italia per la sua complessità organizzativa.

È stata effettuata una raccolta di letteratura e documenti del Progetto partecipando all'Assemblea Internazionale EdC "Protagonisti oggi di una nuova economia", e all'evento conclusivo "La profezia si fa storia. 20 anni di Economia di Comunione", svoltisi a maggio 2011 San Paolo (Brasile). Tali iniziative sono state occasione di contatto con imprese aderenti al Progetto in tutto il mondo, di collaborazione con studenti del Progetto EdC provenienti da diversi Paesi del continente americano ed europeo, e di partecipazione alla condivisione di esperienze delle imprese e prospettive di futuro sviluppo dell'EdC.

La conoscenza del Progetto e il materiale raccolto hanno permesso di costruire *ad hoc* lo strumento di misurazione con le scale presenti in letteratura ritenute più idonee al contesto che andavamo ad indagare.

L'indagine è stata presentata dapprima attraverso una comunicazione ufficiale del responsabile Area Formazione, Progettazione e Sviluppo del Consorzio, a tutti

i responsabili delle cooperative e dei consorzi associati al Tassano, delineando i confini dell'indagine e gli obiettivi che si prefiggeva, dopodiché gli stessi responsabili che si sono resi disponibili, hanno avuto un incontro con il ricercatore nel quale, oltre a poter porre delle domande a proposito dello spirito della ricerca, si è spiegato più dettagliatamente il progetto e l'impegno del processo di ricerca che sarebbe stato necessario chiedere ai loro collaboratori.

A questo punto si è iniziato con la somministrazione vera e propria delle interviste a tutti i partecipanti che hanno risposto durante sedute individuali programmate in base alla compatibilità rispetto ai propri impegni professionali.

L'intervista è stata svolta nelle sedi delle cooperative partecipanti, scegliendo ogni volta una sala silenziosa in cui gli intervistati si sentissero liberi di rispondere e di dedicare il tempo necessario all'espressione del proprio vissuto.

Prima di ogni somministrazione è stato richiesto il consenso a poter registrare ogni intervista al fine di non perdere informazioni preziose nella trascrizione manuale delle risposte; sono state fornite informazioni preliminari sull'anonimato ed è stato garantito ai partecipanti il trattamento strettamente confidenziale delle risposte. Le interviste sono durate mediamente 35 minuti.

### **5.2.2. Partecipanti**

Vista l'ampiezza numerica dei membri del Consorzio Tassano, abbiamo dovuto limitare l'indagine ad un numero ridotto di interviste. I partecipanti sono tutti lavoratori presso cooperative associate al Consorzio, selezionate al fine di garantire la rappresentatività dei differenti settori con cui il Consorzio offre servizio: settore amministrativo, inserimenti lavorativi, socio-assistenziale, turismo sociale. Si è cercato inoltre di attingere ai vari livelli di responsabilità, intervistando dirigenti, soci, dipendenti, per un totale di 20 intervistati.

Cerchiamo di descrivere il contesto delle cooperative sottoposte all'indagine attraverso un breve presentazione delle stesse.

- *Consorzio Tassano Inserimenti Lavorativi (TIL)*

Quello degli inserimenti lavorativi è il settore attorno al quale ruota l'agire del Consorzio Tassano. Il processo di inserimento infatti prevede

un percorso che, passando attraverso un laboratorio protetto, porti le persone, con tempi differenti che tengono conto dei bisogni di ciascuno, a lavorare nelle cooperative di tipo A e B del Consorzio e/o in realtà esterne. Le attività degli altri settori inoltre, secondo i principi propri dell'Economia di Comunione, sostengono con il loro lavoro parte dei costi connessi alla gestione degli Inserimenti Lavorativi.

Le attività delle Cooperative che operano in quest'ambito sono supportate dal Consorzio Tassano Inserimenti Lavorativi che coordina le due attività primarie tra loro connesse:

- la produzione per conto terzi;
- l'inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati.

Attualmente il bacino di utenza ricopre i comuni di Sestri Levante, Casarza Ligure, Lavagna, Moneglia, Chiavari, Castiglione Chiavarese, Rapallo, Santa Margarita.

La produzione comprende assemblaggi di componenti per impianti elettrici, raccordi, tubi; assemblaggio e imballaggio di filtri olio e aria per auto e moto; stesura e taglio di materiale termoplastico; manifattura di tessuti diversi per la nautica, dove le operazioni più complesse vengono svolte con l'ausilio di macchine a controllo numerico, mentre tutte le attività sono monitorate da un sistema informatico di gestione aziendale.

Alla base dell'attività di Inserimento lavorativo si colloca il processo di integrazione socio-lavorativa che è il "motore" organizzativo di tutti i percorsi lavorativi di ingresso, di stabilizzazione ed uscita con l'impiego di risorse umane specializzate e metodologie sperimentate. Il collegamento che l'area ha mantenuto con i vari soggetti istituzionali, locali, provinciali e regionali ha consentito di organizzare un sistema in costante evoluzione che ha sempre come obiettivo fondamentale l'integrazione lavorativa.

Il Consorzio TIL conta, al 31 dicembre 2011, 16 dipendenti. Ad esso sono associate 4 cooperative:

- cooperativa Il Pellicano, con 34 soci lavoratori
- cooperativa Il Giglio, con 9 soci lavoratori

## 5. Indagine sul Consorzio Roberto Tassano

---

- cooperativa Ezio Sala, con 22 soci
- cooperativa Vittorio Gandolfo, con 32 soci

I soci sovventori sono 3 e il capitale sociale delle cooperative e del Consorzio TIL che operano nella “Fabbrica Sociale” ammonta a € 408.600,00.

- *Cooperativa Sociale S.P.E.S.*

La Cooperativa sociale S.P.E.S. è una cooperativa di tipo A, iscritta nell'Albo della Prefettura di Pisa e alla Camera di Commercio della stessa città.

La cooperativa nasce con l'obiettivo di dare lavoro a donne adulte e una professionalità riconosciuta per operare nell'assistenza domiciliare.

La nascita risale alla fine del 1998, con la presentazione presso la Regione Toscana di un progetto di Assistenza domiciliare rivolto a persone affette da patologie significative (malati oncologici, HIV +, malati terminali, anziani con disturbi del comportamento ecc.). Il Progetto fu valutato positivamente e venne quindi finanziata la nascita della cooperativa.

La Cooperativa S.P.E.S. si propone con spirito mutualistico di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana ed all'integrazione sociale dei cittadini, attraverso la gestione dei Servizi Sociosanitari ed Educativi.

La Cooperativa svolge la sua attività di assistenza domiciliare a favore di privati avvalendosi di personale qualificato OSS, Infermieri professionali, FSKT, sul territorio dell'intera provincia di Pisa.

Le attività di cui si occupa sono:

- Assistenza domiciliare privata e convenzionata per persone affette a gravi patologie.
- Gestione dei servizi infermieristici del poliambulatorio San Giuseppe a Pontedera.
- Gestione dei servizi infermieristici della RSA San Giuseppe a Pontedera, che accoglie 40 ospiti.

## 5. Indagine sul Consorzio Roberto Tassano

---

- Gestione dei servizi socio-sanitari e alberghieri dell’RSA Villa Sorriso a Pontedera, che accoglie 37 ospiti.
- Gestione della scuola d’infanzia San Giuseppe a Pontedera che accoglie 30 bambini.

Per Statuto la Cooperativa intende avere sempre un atteggiamento costruttivo con gli operatori e le strutture Sanitarie, con le Istituzioni, le Associazioni, gli Organismi ed i singoli che operano nello stesso campo, al fine di integrare il proprio agire nella realtà esistente e contribuire a migliorarli con un atteggiamento partecipativo e propositivo.

Al marzo 2011, i soci lavoratori della cooperativa sono 25 e 15 i dipendenti; il capitale sociale ammonta a € 33.000,00.

Nella cooperativa operano anche 5 soci volontari (figure previste nella cooperazione sociale dalle legge 381 dell' 8/11/1991, i soci volontari sono persone che affiancano i lavoratori in modo gratuito per contribuire al raggiungimento degli scopi sociali della cooperativa).

Nella relazione dell’attività della cooperativa per l’anno 2010, si riporta che nella struttura il turn-over del personale infermieristico si è quasi azzerato. Nello stesso anno SPES ha goduto del finanziamento del Ministero per le Politiche della Famiglia grazie a un progetto riguardante la conciliazione dei tempi di vita familiare con quelli lavorativi.

Altri progetti attivi:

- collaborazione con la Confcooperative Toscana per un volontario del Servizio Civile Nazionale;
- convenzione con la ASL 5 di Pisa per l’inserimento socio-terapeutico, volto a facilitare l’ingresso lavorativo di una persona diversamente abile;
- convenzione con il Centro per l’impiego della Provincia di Pisa per un progetto formativo di orientamento al lavoro rivolto a persone provenienti dal disagio sociale.

Inoltre l’Ente Ciscert ha riconfermato la Certificazione di Qualità per tutti i servizi erogati nella RSA.

- *Cooperativa ALMA PACE*

La Cooperativa Alma Pace è una cooperativa di tipo B (finalizzata all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate). Essa cura l'accoglienza della Villa Alma Pace, Casa per Ferie e ristorazione situata a pochi metri dal centro del paese di Antignano (LI).

La cooperativa ha preso in gestione la villa quando ancora era una casa per seminaristi e sacerdoti, luogo di Esercizi Spirituali e di accoglienza per gruppi giovanili, parrocchie e altre associazioni del territorio; la cooperativa ne ha sviluppato le attività fino a farla diventare una Casa per Ferie, aperta all'accoglienza tutto l'anno per soggiorni (conta fino a 67 posti letto), ricevimenti, seminari.

La cooperativa, nata nel 2001, alla sua costituzione era una cooperativa di produzione lavoro, solo successivamente è diventata cooperativa sociale di tipo B.

Ad oggi l'Alma Pace conta 2 soci sovventori, 5 soci lavoratori, 5 dipendenti, 1 socio volontario. Il capitale sociale ammonta € 103.000,00.

La cooperativa gode di alcune convenzioni:

- Convenzione con la ASL 6 di Livorno per quanto riguarda gli inserimenti di persone con disagio psichico.
- Convenzione con la ASL 5 di Pisa per inserimento di persone con disagio psichico.

È in corso la certificazione di qualità delle strutture.

- *Cooperativa IL DIAMANTE*

Il Diamante gestisce la Casa di riposo convenzionata San Giuseppe, nel centro di Pontedera (Pisa).

L'RSA ospita 40 anziani e la comunità delle Suore "Figlie della Carità", proprietaria della struttura.

La cooperativa è nata nel 2005 quando le suore, ormai ridotte di numero e anziane, chiesero al Consorzio Tassano di subentrare nella gestione.

Il Consorzio ha assunto l'incarico con l'intento di porsi al servizio dell'Ordine religioso in un'ottica di valorizzazione del Carisma

originario che ha dato vita alla struttura e l'ha animata fino a quel momento.

Coinvolgendo nel progetto di gestione la locale Arciconfraternita della Misericordia (proprietaria della RSA Villa Sorriso che il Consorzio gestisce tramite la Coop. SPES) è stato avviato un complesso progetto a cui ad oggi partecipano il Comune, la Regione, le Suore, la Asl.

Il progetto prevede la riqualificazione dell'immobile e una razionalizzazione degli spazi dedicati alla RSA, e la realizzazione di ambulatori specialistici, un gabinetto dentistico e uno radiologico a servizio della comunità locale.

Riconoscendo il valore sociale dell'Ordine che ha prestato servizio alla comunità per circa un secolo, la Misericordia ha messo a disposizione un appartamento affinché le suore continuino la loro missione di servizio della comunità e allo stesso tempo garantiscano l'assistenza spirituale agli anziani.

La cooperativa conta 11 soci lavoratori, 11 dipendenti, 2 soci volontari. Il capitale sociale ammonta a € 2.500,00.

- *Consiglio d'amministrazione del Consorzio Roberto Tassano*

Il Consorzio Roberto Tassano s.c.r.l., è amministrato da un Consiglio di Amministrazione eletto dall'Assemblea ordinaria dei soci. La maggioranza dei componenti è indicata dai soci ordinari ed è scelta tra i legali rappresentanti, gli amministratori e i soci di questi ultimi.

Il Consiglio elegge nel suo seno il Presidente ed il Vice presidente; può individuare inoltre uno o più amministratori delegati determinando a norma di legge, i poteri a loro attribuiti e l'eventuale compenso.

Generalmente il numero dei membri del Consiglio di Amministrazione di un consorzio di cooperative sociali varia da 3 a 7 soggetti. Il Consorzio Tassano attualmente è costituito da 10 soggetti in quanto ha scelto di garantire così la rappresentanza di tutti i settori presso cui prestano servizio le cooperative associate al Consorzio e tutte le aree territoriali su cui agiscono (Toscana, Emilia, Liguria).

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione della società, esclusi quelli riservati all'Assemblea dalla legge.

### **5.2.3. Lo strumento di indagine**

Lo strumento di indagine è stato costruito ad hoc, prendendo spunto dal modello di benessere organizzativo di Avallone e Paplomatas (2005), adattato al contesto organizzativo nel quale è stato somministrato.

I quesiti sono stati strutturati tenendo conto dell'obiettivo della ricerca: individuare lo scarto tra i valori dichiarati dal modello di Economia di Comunione e la loro effettiva messa in pratica nell'organizzazione, analizzando la percezione del vissuto lavorativo dei soggetti.

Ogni quesito è il risultato dell'integrazione di alcune dimensioni dell'MOHQ (Avallone & Paplomatas, 2005), con le "Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione" (cfr. Appendice A). Le dimensioni utilizzate sono quelle ritenute più corrispondenti a valutare la realizzazione dei valori auspicati nelle Linee. In particolare le dimensioni selezionate sono: valorizzazione delle competenze, ascolto attivo, gestione della conflittualità, relazioni interpersonali collaborative, senso di utilità sociale.

Ne sono risultate 9 domande, corredate da 1 domanda di "riscaldamento" (volta a creare un ambiente relazionale accogliente nel quale l'intervistato potesse esprimersi nel modo più genuino possibile) e da una domanda di congedo per lasciare l'intervistato con uno stato d'animo positivo (v. Appendice B).

### **5.3. Analisi delle interviste**

Le interviste sono state trascritte fedelmente in formato elettronico, in modo da non perdere informazioni preziose, pur sapendo che ogni trascrizione costituisce di per sé un processo di selezione, dal momento che, a seconda dell'impostazione metodologica, tralascia un numero maggiore o minore di dettagli, come interruzioni, pause, sovrapposizioni tra gli interventi, intonazione, comunicazione non verbale, azioni e interazioni dei partecipanti e così via. Inoltre, si è consapevoli del fatto che per quanto possano essere raffinate le tecniche di



La fase successiva è stata l'interpretazione delle risposte, aggregando i dati per realtà organizzativa. Tali letture sono riportate di seguito, corredate da citazioni tratte dalle risposte degli intervistati.

### *Consorzio TIL*

Dall'interpretazione delle interviste raccolte potremmo osservare che il Consorzio TIL investe energie e sviluppa strategie di valorizzazione delle proprie risorse umane attraverso valutazioni periodiche volte a far emergere attitudini ed aspirazioni, eventuali possibilità di sviluppo della propria mansione lavorativa, opportunità di sperimentarsi in ruoli organizzativi diversi.

Queste strategie di valorizzazione sono percepite come un forte elemento di soddisfazione da parte dei lavoratori intervistati.

Per quanto concerne i clienti interni (gli individui con disagio psichico, ex tossicodipendenti, portatori di handicap mentale ecc.) che operano all'interno della fabbrica sociale gestita dal Consorzio, questo si mostra aperto al confronto e flessibile ad eventuali esigenze e richieste dei lavoratori (ad esempio cambiamento di reparto, eccessiva routinizzazione dell'attività lavorativa, difficoltà relazionali con i colleghi di lavoro ecc.). Inoltre emergerebbero l'"ascolto" e l'"accoglienza" come elementi di intervento fondamentali per lo sviluppo e la crescita personale degli individui svantaggiati. In quest'ottica si motivano i clienti interni ad impegnarsi per il massimo delle proprie possibilità (e quindi non in base a degli standard prestabiliti). Si cerca inoltre di mantenere una costante attenzione alle reali possibilità dei lavoratori, spronando ognuno a modulare la propria azione lavorativa al fine di perseguire insieme gli obiettivi aziendali.

A proposito invece dei metodi di comunicazione interna, dalle interviste sembra emergere la riunione quale strumento prediletto di confronto riguardo alle problematiche di tipo organizzativo e relazionale.

Gli intervistati percepiscono una buona libertà di comunicazione con la direzione che si dimostra disponibile all'ascolto e alla risoluzione delle criticità, che vengono evidenziate, anche attraverso importanti processi di cambiamento delle prassi o addirittura della struttura organizzativa. Infatti dal materiale raccolto

emerge che gli intervistati percepiscono un buon livello di fiducia da parte della direzione e in essa ripongono la propria.

Gli intervistati descrivono un ambiente relazionale franco che costituisce un sostegno non solo a livello professionale, ma anche a livello personale.

Il conflitto viene gestito con il dialogo e la relazione; la figura del responsabile ha tra gli altri compiti la mediazione e il favorire la relazione tra i membri del gruppo.

Il gruppo degli operatori ed educatori si dichiara “coeso”. L’organizzazione favorisce occasioni conviviali che esulano dal contesto lavorativo e che sono percepite come strumento di coesione e di ridefinizione degli obiettivi.

Per descrivere l’ambiente relazionale, viene riportata la metafora della famiglia. Si percepisce che avere relazioni buone con i colleghi funzioni anche da specchio verso i clienti interni che beneficiano indirettamente di tale benessere. La collaborazione e la forza del gruppo sono elementi di soddisfazione e sono percepiti quali strumenti di lavoro efficaci.

C’è una collaborazione che aiuta moltissimo: se io non ce la faccio so che posso contare sui colleghi e sul direttore; il direttore si prende carico dei problemi dei lavoratori. Se ho un problema di lavoro o con una persona, si porta tutto in riunione in cui ognuno porta la sua esperienza personale.

Io vivo il gruppo nel quale opero come un gruppo molto unito a livello umano oltre che lavorativo. E questo mi ha dato la forza anche nelle difficoltà [...]. Posso confrontarmi con i colleghi, [i quali mi supportano] sia sapendomi ascoltare, che dandomi dei consigli, che aiutandomi a vedere la situazione in modo più obiettivo.

Una famiglia. Noi cerchiamo di star bene tra noi per far migliorare anche gli utenti. È un po’ come in famiglia: se la mamma e il papà vanno d’accordo, e c’è armonia, poi c’è armonia anche tra i figli; si sente questo fattore umano. Spesso abbiamo anche degli scontri, come succede in famiglia: ci sono, li riconosciamo, li superiamo e poi c’è un beneficio che ricade anche sugli utenti.

Io ci sto bene, mi sento come a casa, vengo qui ed è come tornare a casa, un’altra famiglia; qualcuno prima o poi lo trovi chi ti da una mano, se lo cerchi, lo trovi. Vengo a lavorare e mi sento come in famiglia, non mi sento addosso la produzione. Come lo sento io, sono sicura che lo sentono anche gli altri. In famiglia bisticci, non importa lo superi, perché in fondo ci

vogliamo bene, ma ci vogliamo bene veramente. Ci si sente a casa, questa è la sensazione. Torni sempre volentieri e questo è un buon motivo per essere orgogliosi.

C'era una mega produzione per il giorno dopo. L'amministratore delegato, i ragazzi di sopra, sono venuti tutti in laboratorio, a volontariato e tutti insieme ci siamo messi a lavorare, fino a che siamo riusciti a finire. Potevano non farlo e invece l'hanno fatto: AD, presidente, quelli degli uffici paghe: chi glielo faceva fare? Tutti a volontariato fino alle sei del pomeriggio. È stato un bel gesto, molto sentito, molta partecipazione. Da un'altra parte non sarebbe successo. Nel momento del bisogno ci siamo, possiamo contarci. Sono veramente contenta.

Il valore della centralità della persona si declina in una progettazione individuale del cliente interno a seconda del suo vissuto, delle sue problematiche e degli obiettivi di sviluppo prefissi. L'organizzazione si adopera per un sostegno della persona anche a livello umano, interessandosi della sua vita personale anche al di fuori del contesto lavorativo.

L'obiettivo è rendere autonoma la persona, non è assistenzialismo, è un'educazione a renderla autonoma. L'ambiente di famiglia è questo. E non solo con gli utenti è così, ma anche tra noi.

Al centro c'è davvero la persona. L'obiettivo non è il guadagno ma c'è la convinzione di sapere che noi siamo lo spazio dove la persona può essere accolta per come è e le viene data una possibilità.

Per noi il mettere al centro la persona non è solo esaminare le sue potenzialità psicofisiche per capire quale lavoro può svolgere, ma è anche interessarci della sua vita: sapere chi è, dove abita, che tipo di situazione familiare ha, per poterlo aiutare.

Qua abbiamo attivato anche una raccolta di abbigliamento per adulti, bambini perché sappiamo che alcuni di loro hanno difficoltà nella gestione personale, quindi distribuiamo anche generi alimentari con il banco alimentare perché sappiamo le difficoltà che hanno anche fuori dal lavoro.

I valori promossi dalla direzione sono condivisi anche perché sperimentati quotidianamente.

Si intuisce dalle dichiarazioni degli intervistati un elevato coinvolgimento al lavoro.

## 5. Indagine sul Consorzio Roberto Tassano

---

Sto bene e il lavoro che faccio mi piace tanto, e questo è il motivo che mi tiene qui, che magari finire in un posto dove sono pagata molto di più, ma non mi dà quello che mi sta dando ora questo posto di lavoro.

E non riesco ad immaginarmi un posto diverso da questo.

### *Cooperativa SPES*

Dalle interviste svolte all'interno della Cooperativa SPES, emerge quale elemento di soddisfazione da parte dei lavoratori, la scelta dell'organizzazione (e ancora prima del Consorzio Tassano a cui è associata) di valorizzare le risorse interne piuttosto che andare a ricercare risorse all'esterno, dedicando tempo ed energie a questo processo. Alle competenze professionali viene data pari importanza che a quelle relazionali, che comprendono la capacità di ascolto e la motivazione.

Ci sono persone come me e altre che hanno avuto una mansione diversa di responsabilità, quindi maggiore soddisfazione. Sono state ritenute persone pronte per un salto di qualità. Il Consorzio avrebbe potuto scegliere di assumere persone con esperienza e invece ha scelto di valorizzare il personale interno e ci sono altre persone individuate su cui investire. Questo vuol dire valorizzare il personale.

La direzione incoraggia e favorisce la formazione in quanto elemento fondamentale per lo sviluppo delle risorse umane ed opera una distribuzione di responsabilità, volta a rendere i lavoratori partecipi della gestione. Gli intervistati percepiscono una buona valorizzazione dei talenti professionali di ognuno e la sensazione di poter essere protagonisti attivi: si sentono coinvolti nel cambiamento, che è concepito come qualcosa da costruire con il contributo di tutti. Questo stimolo alla condivisione e alla pro attività è percepito dagli intervistati come motivo di una maggiore motivazione al lavoro.

Si è creato per ogni singolo aspetto un responsabile, ognuno si sente parte integrante del lavoro. Non c'è nessuno che non abbia compito di responsabilità in modo che ciascuno si senta "imprenditore del proprio lavoro".

Dalle interviste emerge la creatività quale elemento favorito su due livelli: il primo coinvolge gli utenti ospiti della RSA attraverso attività volte a stimolarne le capacità psicofisiche, il secondo invece coinvolge i lavoratori dando loro la possibilità di partecipare e contribuire con i propri talenti artistici alla preparazione degli eventi allestiti in occasione delle festività.

Per quanto riguarda la comunicazione, gli intervistati dichiarano di percepire un ascolto attivo, in cui le idee, le proposte e anche le critiche vengono accolte. La direzione sprona i lavoratori a partecipare alla gestione dell'organizzazione con propositività e iniziativa, dando importanza ad ogni idea.

Le criticità a livello organizzativo vengono portate in assemblea, si ricercano soluzioni e si raccolgono proposte concrete; in una prima fase le proposte vengono applicate e successivamente i risultati vengono riportati in assemblea per valutare se sono stati efficaci o decidere se è necessario un ulteriore intervento.

Nel tempo mi son reso conto che anche la direzione ha preso atto delle critiche e ha cambiato a volte strada. Questo vuol dire che anche se ci sono degli attriti, chi dirige, ascolta.

Il dialogo viene considerato quale elemento privilegiato per la gestione delle conflittualità, nelle quali si cerca di de-personalizzare le questioni, privilegiando una visione complessa delle stesse.

Si cerca di affrontare le cose con il dialogo e non far finta che non sia successo nulla. Se c'è un motivo di attrito tra colleghi si cerca di arginarlo subito e affrontare le situazione.

Se poi ti rendi conto che le persone non ti aiutano, non puoi pensare che sia colpa degli altri: ti devi interrogare "cosa ho fatto che non gli ha dato sicurezza, ho tralasciato delle cose, li ho trattati male?".

Anche la comunicazione con e verso l'utente viene percepita quale efficace e importante elemento per lo svolgimento del proprio lavoro.

Se io non riesco a rapportarmi con quell'ospite, viene la mia collega che magari con il suo atteggiamento, con il suo timbro di voce, il suo atteggiamento accogliente, riesce a farlo calmare; o viene la fisioterapista o anche il coordinatore di struttura, che chiede all'anziano cosa sta succedendo, cosa sta pensando; anche l'animatrice: siamo tutti a coinvolgere la persona. Se io, l'animatrice o un'altra persona non riesce, capita anche che il parente di un altro ospite si avvicina e chiede "come mai, cosa c'è?".

Altro elemento importante per gli intervistati è la collaborazione, che descrivono caratterizzante della propria organizzazione.

Essa viene percepita quale elemento di bene stare nell'ambiente lavorativo, un benessere che si riflette anche sull'utenza.

La cooperativa incentiva la collaborazione anche tra le varie professionalità al suo interno nello stilare dei piani individuali per ogni utente: questo metodo operativo manifesta un approccio olistico alla persona.

Quello che qui è bello è che il lavoro di équipe è una realtà.

Si tiene conto delle esigenze dell'operatore, quelle dell'infermiera che lo deve medicare, e della fisioterapista. [...] È un'occasione per parlare tutti insieme di quella persona in base ai diversi punti di vista.

Si raggiungono obiettivi più alti collaborando. [...] Il lavoro di équipe qui è a livelli molto alti ed è importante: per lavorare bene sulle persone, non si può lavorare a compartimenti stagni.

È una collaborazione con tutti quanti; un benessere per tutti quanti; con quello con cui stai lavorando e con quello per cui lavori.

Viene descritto un ambiente relazionale caratterizzato da buoni rapporti, e palesato da una sovralessicazione del concetto di aiuto. Si ripete la percezione di un senso di fiducia negli altri e di comunità, caratterizzata dal sostegno reciproco. L'ambiente di lavoro è percepito dagli intervistati quale luogo ove costruire relazioni che perdurano anche al di fuori del contesto lavorativo.

C'è un buon rapporto con i colleghi; un rapporto di fiducia. Ci aiutiamo tanto tra di noi, tantissimo. Quando qualcuno ha bisogno di qualcosa ci si viene subito incontro, dentro la struttura e anche fuori, quando si capisce che qualcuno ha bisogno, subito si aiuta, non è che si abbandona dicendo "il lavoro è lavoro, ma fuori non ti conosco più".

Si sono create amicizie, anche amicizie con operatori che hanno lavorato qui e sono amicizie che durano.

Con gli ospiti della RSA si instaura una certa familiarità, riconoscibile dall'uso di metafore che rimandano al campo semantico della famiglia.

Tale familiarità sembra essere motivo di soddisfazione per l'utenza tanto quanto per l'operatore. Le interviste riportano episodi di gratificazione e riconoscimento da parte di persone che sono state ospitate dalla struttura e dei loro parenti.

A volte ho trovato gli ospiti come se fossero i miei nonni e allora dico “mi ricordi mio nonno, anche lui faceva così”. Anche loro a volte ti aiutano, ti danno una carezza, se ti vedono stanco, triste, ti danno la forza, ti chiedono come stai, danno dei consigli.

Si è trovata soddisfatta di tutto quello che ha trovato qui [...] non trovava mai con chi parlare e allora si sfogava con noi. Si vede quando la incontri fuori che è tutta contenta di incontrarci, ci chiede come stiamo. Anche i parenti degli ospiti che vengono a ringraziarci, anche quando l'anziano è deceduto, ma loro tornano a ringraziare, a dirci quanto l'anziano è stato bene e quanto sono soddisfatti di quello che hanno trovato qui.

Dalle interviste pare che la relazione permei il modo di lavorare degli operatori della cooperativa, diventando strumento di lavoro.

Io non vado ad accudire una persona e [contemporaneamente] parlo con la collega: io parlo con la persona – che poi abbia una demenza o non abbia una demenza, non ha importanza perché noi non stabiliamo il grado di quanto percepisce. Noi abbiamo avuto una persona che è stata 10 anni nel letto e guardava il muro, ma magari la carezza, una parola e vedevi il cambio di espressione, una reazione. Un sorriso è sempre una reazione secondo me positiva. Non penso “è allettata, allora sto zitto perché non mi risponde, non mi capisce”: cerco di parlarci, di instaurare un minimo di rapporto.

Questo lavoro va fatto mettendosi in gioco a 360°: gli ospiti hanno bisogno di te, di essere ascoltati, e a volte l'ascolto è capire sensazioni, i gesti, mettersi in gioco.

La “persona al centro” è un'espressione ormai entrata in uso a tutti i livelli di responsabilità della cooperativa. Tale attenzione pare stimolare una maggiore motivazione.

La persona per noi è il punto principale della struttura, pensiamo sempre a loro [...] siamo tutti concentrati sulla persona.

Mettiamo la persona al centro dell'attenzione e di tutte le attività che facciamo [...] siamo tutti a coinvolgere la persona.

## 5. Indagine sul Consorzio Roberto Tassano

---

Abbiamo tutti la volontà di andare avanti, tutti per la persona e nessuno che dice “quella cosa la lascio correre”.

Credo che ci sia un’attenzione particolare alla persona, che sia l’operatore o l’utente: motiva anche di più, perché non lo fai solo per arrivare alla sera.

Anche i lavoratori intervistati sostengono di sentirsi “messi al centro”, e in particolare descrivono come emblematica applicazione di tale valore, il tipo di relazione con i responsabili del Consorzio Tassano che è percepita come simmetrica invece che gerarchica.

Ogni volta che io incontro la dirigenza, mi danno sempre la sensazione di vedermi come una persona importante [...] non vengono mai con l’aria “io sono il capo e voi siete i lavoratori”, [è] come se si fosse tutti quanti allo stesso livello. C’è sempre questo fatto di farti sentire importante.

Altro elemento di soddisfazione e motivazione, è la tripartizione degli utili messa in atto dalla cooperativa e tipico aspetto dell’EdC; tale pratica sembra rispondere al bisogno di utilità sociale degli intervistati.

Costituisce una motivazione in più perché uno ha la sensazione di fare qualcosa non solo per la cerchia ristretta delle persone con cui interviene direttamente, ma c’è un respiro più ampio, che può andare a finire dall’altra parte del mondo. C’è questa visuale più ampia delle ricadute del proprio lavoro.

Gli intervistati descrivono l’apertura della cooperativa verso l’ambiente esterno attraverso l’organizzazione di eventi periodici finalizzati a coinvolgere i parenti degli ospiti, le istituzioni locali, gruppi e associazioni. La partecipazione a questi eventi coinvolge anche i lavoratori intervistati che spontaneamente esulano dal proprio mansionario per contribuire con lavori creativi di allestimento e con attività ricreative, volte a rendere l’ambiente accogliente e familiare per l’utenza.

La promozione di iniziative di animazione e di incontro all’interno della struttura residenziale sarebbero volte alla valorizzazione del patrimonio di memoria dell’anziano e all’incontro fra generazioni in un’ottica di coeducazione tra anziani e adolescenti. Ogni attività di animazione parte dalla rilevazione delle abilità dei soggetti partecipanti in modo da coinvolgere ognuno in un processo integrativo

che metta in grado ognuno di dare quello che può dare e valorizzare e mantenere le proprie capacità psicofisiche.

Là dove è possibile bisogna creare un ambiente per fargli riscoprire [agli anziani] che possono essere ancora importanti. Animazione per noi è creare tante occasioni durante l'anno [in cui] vengono i ragazzi [...] ma non stanno insieme a loro per venirci a trovare e andare via: cerchiamo di trovare un obiettivo, [...] occasioni per stare insieme. [...] Questo non deve essere un posto di isolamento, ma un posto di incontro.

Gli intervistati esprimono soddisfazione per il proprio lavoro e per la propria organizzazione.

È un sistema in cui non trovo molte difficoltà, mi trovo bene in questo sistema.

Qui ci sto bene, mi ci trovo bene.

### *Cooperativa Alma Pace*

Nelle interviste effettuate all'interno della cooperativa Alma Pace, si evidenzia quale elemento percepito come maggiormente caratteristico dell'organizzazione, l'eterogeneità dei lavoratori: non tutti sono entrati nell'organizzazione con una netta professionalità, ma spesso la formazione è avvenuta e avviene all'interno dell'organizzazione stessa. Attraverso la rotazione delle mansioni, l'organizzazione (in linea con il Consorzio Tassano) permette ai lavoratori di sperimentarsi in più settori e gli intervistati dichiarano di percepire la valorizzazione delle proprie capacità in un'ottica eudemonica, volta alla realizzazione della persona.

Quello che differenzia il consorzio [Tassano] rispetto ad altre realtà del sociale è puntare all'esaltazione della persona. Fare gruppo fa parte della realtà della cooperazione in generale, però qua mi sembra che ci sia un'attenzione particolare a che il singolo si realizzi, cioè trovi il suo posto e il suo modo di realizzarsi. All'interno delle nostre strutture spesso le persone si spostano per trovare la loro collocazione migliore; ma non è solo l'azienda che decide di spostarti perché tu sei più utile economicamente a fare una cosa piuttosto che un'altra, ma è un equilibrio tra quello che serve all'organizzazione e quello che serve a te per fare bene il tuo lavoro e stare meglio.

Rispetto ad altri posti te lo chiedono [se vuoi cambiare ruolo] e non ti impongono “da domani te fai così perché abbiamo bisogno lì”. Se poi vedono che hai perplessità o paure ti aiutano. [...] Non è per sminuire la persona, ma per aiutare. [...] sento che prima di farmi entrare in ansia, mi chiedono se me la sento, non se sono in grado, perché si potrebbe fare tutto, ma se me la sento. E non è cosa da poco: potrebbero dirti “lo fai” poi magari lo fai male e hanno anche da ridere. Invece qui sinceramente no, puoi dire se non te la senti, perché sinceramente sei te che sai come sei.

La formazione è in parte compito dei lavoratori stessi che accompagnano i nuovi assunti mettendo in atto una certa forma di tutoraggio. Questa forma di sostegno, in particolare quando è rivolta a soggetti provenienti da situazioni di disagio (gli inserimenti lavorativi), risulterebbe essere motivo di soddisfazione per gli intervistati che dichiarano di percepire così di contribuire alla crescita del collega. Dalle interviste emerge che ad ogni lavoratore vengono assegnate piccole responsabilità volte a renderlo partecipe della gestione. Gli intervistati dichiarano di sentirsi spronati dalla direzione ad essere propositivi; essa ascolta e attribuisce importanza ad ogni idea e chiede consigli ad ogni lavoratore riguardo non solo al settore in cui opera, ma lo rende partecipe delle decisioni e dei cambiamenti di tutti i settori.

Gli intervistati dichiarano di percepire un ascolto attivo: le esigenze vengono ascoltate e l'organizzazione si impegna a sostenere il lavoratore anche nei momenti di difficoltà personali.

Le riunioni del personale sembrano essere considerate quale luogo preposto per il confronto, l'ascolto, la condivisione di proposte, idee e criticità. L'organizzazione si impegna a mantenere la regolarità delle riunioni del personale e i lavoratori sono disposti a prolungare l'orario lavorativo per parteciparvi.

Viene descritto un ambiente relazionale caratterizzato da una comunicazione aperta e sincera, ove le problematiche e i conflitti verrebbero affrontati attraverso la relazione.

Nelle interviste emerge infatti che le competenze relazionali sono considerate tanto importanti quanto quelle professionali. Nei confronti del cliente per esempio, esso verrebbe considerato prima di tutto quale individuo con cui creare un rapporto e non come mero portatore di denaro. Gli intervistati descrivono come la cooperativa si differenzi da altre organizzazioni del settore turistico proprio per

questo atteggiamento verso il cliente “volto a mettere al centro la persona”. Viene descritto un approccio particolarmente accogliente e familiare in cui la soddisfazione dell’utente sarebbe importante tanto quella del lavoratore.

I lavoratori stessi sembrano percepire il luogo di lavoro come familiare: dalle interviste si riporta un frequente uso della metafora della “casa”.

Io sì, sto bene. E’ come se fosse la mia seconda casa. Ogni tanto litigo, pure in modo bonario, ma mai per lavoro.

C’è stato un tempo limitato in cui la struttura ha ospitato una famiglia protetta dai servizi sociali. Io ero appena approdata in questa realtà e per me inizialmente era una cosa completamente fuori dal mondo perché col mio lavoro non aveva niente a che fare. In realtà quello che poi ho vissuto giornalmente mi dava delle piccole soddisfazioni. Quando si è presentata questa famiglia, i bambini erano molto chiusi, silenziosi, timidi; alla fine del soggiorno c’è stato un riscontro più che positivo perché questi bambini era come se fossero a casa loro; e non solo dal punto di vista del carattere che era venuto fuori e avevano fatto amicizia con tutto il personale, ma loro si sentivano a casa, curavano le cose che usavano: mangiavano e si sparcchiavano, si pulivano la camera. C’è stato un coinvolgimento totale che anche ora prosegue anche se la famiglia non soggiorna più qui. Ha dato un esito positivo per la famiglia e dal mio punto di vista personale mi sono accorta che aveva tanto a che fare col mio lavoro perché era una forma di accoglienza: ho dato accoglienza, servizi, ho dato assistenza a chi ne aveva bisogno in quel momento. Non era così lontano da quello che facevo.

Abbiamo constatato che quando c'erano degli attriti fra colleghi anche di settori diversi, questo veniva percepito dagli ospiti. E' successo qualche volta che un ospite che era venuto già diverse volte ha fatto una battuta "ma c'è qualcosa che non va? c'è qualche problema? mi sembra di vedere quello più serio, quella più agitata..." c'è questa partecipazione del cliente (che per noi non è cliente, ma un ospite) alla vita della struttura. Sente, percepisce una diversità di umore in una maniera incredibile. Da una parte può essere una debolezza della struttura, dall'altra è un aspetto interessante che vuol dire che le persone si sentono come in famiglia. A casa se i genitori hanno litigato, chiedi cosa è successo. Potrebbero disinteressarsi, chiudersi nella loro camera, invece si sentono partecipi e vogliono che ci sia questa armonia.

L’organizzazione pare favorire l’appartenenza e la fidelizzazione dei propri lavoratori dando loro la possibilità di scegliere di diventare soci della cooperativa dopo aver sperimentato e fatta propria la cultura organizzativa.

Verrebbe inoltre stimolato il senso di appartenenza alla realtà più grande del Consorzio Tassano e a quella del Progetto EdC.

Una cosa che mi ha colpito venendo a lavorare all'Alma Pace: spesso avevo sentito dire che uno arriva e una delle condizioni *sine qua non* per lavorare in una cooperativa è diventare socio, invece nel consorzio [Tassano] socio diventi se lo vuoi diventare, cioè se tu fai un percorso per cui alla fine senti realmente di appartenere a questa realtà. Un percorso che è fatto di formazione, ma soprattutto che è fatto di esperienza e di scambio all'interno della realtà stessa. Secondo me questo fatto che la persona arriva e può capitare anche solo perché cerca un lavoro, ma poi alla fine arriva anche a chiedere come si fa a diventare socio, è perché ha fatto un'esperienza, non diventa socio dall'inizio per mantenere il posto o perché ci sono gli sgravi fiscali, ma lo fa perché segue un percorso [...]: da mettere a disposizione le proprie competenze per uno stipendio, perché ha bisogno di un lavoro, a diventare lavoratore che è parte della cooperativa e vuole partecipare agli obiettivi e alla crescita della cooperativa.

Gli intervistati inoltre descrivono comportamenti di cittadinanza organizzativa, che esulano dal proprio mansionario per sostenere un collega in difficoltà e per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Elemento ricorrente nelle interviste e ritenuto fattore fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, è la collaborazione.

Sapendo che questo è un tipo di lavoro in cui si alternano momenti di grosso impegno con momenti più calmi, le persone qua cercano sempre di cogliere i momenti più forti, cercando di impegnarsi tutti il più possibile senza stare a guardare l'orologio e magari rimanendo quella mezz'ora, quella ora in più purché quella cosa venga fatta nel migliore dei modi e soprattutto nella consapevolezza che in quel momento il loro essere rigidi sull'orario comporterebbe un carico di lavoro eccessivo per le persone che sono state [assegnate] in turno dopo.

La cosa fondamentale è la collaborazione. Non intesa come "ricorda che c'è da fare questo", ma come "ah, c'è da fare questo: facciamo insieme. Vediamo come viene, la prossima volta vedi se ci riesci da solo".

Qui ho trovato il valorizzare la persona anche in senso produttivo, ma dove la produttività vuol dire ottenere il massimo di quello che quella persona può produrre, che è un parametro soggettivo e non più esterno. Dove lavoravo prima si dava importanza all'aspetto esteriore, seguendo degli stereotipi. Qui non è importante perché la ricerca è l'interiorità della persona, le sue potenzialità, quanto può dare, non solo come singolo, ma anche come gruppo [...]: qui il 10 lo deve produrre il gruppo e questa crea un meccanismo in cui se posso dare 10, sono spinto a dare 10, ma a volte capisco che devo dare 11 per colmare il 9 di quella persona che con il 9 ha raggiunto il suo massimo. E quindi diventa attenzione degli uni verso gli altri in modo che l'obiettivo della struttura venga raggiunto.

Gli intervistati dichiarano di percepire gratificazione e soddisfazione rispetto a ciò che l'organizzazione opera nei confronti degli inserimenti lavorativi: oltre a contribuire alla formazione dei colleghi provenienti da situazioni di disagio psichico o sociale attraverso forme di tutoraggio e sostegno, dichiarano che la relazione e i buoni rapporti si sono dimostrati in più occasioni terapeutici per gli inserimenti lavorativi con problematiche psichiche.

Questo vedo che porta a un atteggiamento di vedere le borse lavoro, gli inserimenti lavorativi come un investimento; non un investimento nel senso che c'è un ritorno perché queste persone possono poi diventare dipendenti, ma nel senso che tu sperimenti l'aspetto sociale del lavoro che stai facendo, questo "essere per gli altri"; questo lo sperimentano tutti qua quando arriva una persona con delle difficoltà e che deve inserirsi. Lì sentono di far parte di un'organizzazione che si adopera "per".

Gli intervistati riportano un elevato coinvolgimento verso l'organizzazione.

Effettivamente io ho conosciuto questa realtà vivendoci, non la conoscevo prima e non ne avevo mai sentito parlare. Mi ci sono trovata coinvolta e adesso il pensiero di tornare alla realtà lavorativa dove ero prima, non mi ci viene neanche da pensarci. Mi sento molto coinvolta, prima era molto arido il coinvolgimento, non c'era. Ed è per questo che cerco di trasmettere il mio entusiasmo per coinvolgere anche gli altri.

Sono contenta di me stessa, di essere rimasta qua, perché i primi tempi ho avuto dei dubbi... io sinceramente cercavo solo un lavoro. Sono contenta di essere rimasta e che mi ci abbiano fatto rimanere.

### *Cooperativa Il Diamante*

Anche dalle interviste della Cooperativa il Diamante è emerso quale elemento di valorizzazione, l'investimento nella formazione delle proprie risorse umane. Dalle interviste emergerebbe una particolare attenzione alle aspirazioni e alle inclinazioni degli individui con possibilità di sviluppo della mansione lavorativa non solo all'interno della struttura gestita dalla cooperativa, ma anche all'interno del più ampio Consorzio Tassano.

Gli intervistati descrivono come l'organizzazione distribuisca le responsabilità dei compiti di gestione in modo equo, con l'intento di rendere tutti partecipi della gestione.

Le possibilità vengono date a tutti, si parte tutti dalla stessa linea di partenza.

Magari le persone, al di là della qualifica, vengono individuate nel tempo e vengono formate; e questa formazione ha dato loro la possibilità di crescere e di aggiungere un valore all'azienda, senza magari andare a cercare altra gente o assumere altro personale fuori. Viene data la possibilità a queste persone di crescere una volta individuata la tendenza che ognuno di noi ha.

[Un lavoratore] cambia anche ruolo: qualcuno dalla contabilità passa alle paghe, o viceversa, o dall'ufficio acquisti alle paghe. Questa persona [...] ha la possibilità di capire meglio cosa vuole fare, gli viene fatta la proposta e questa è una grande cosa rispetto invece a lavorare in una grande azienda in cui ritiene vieni ritenuto solo un numero e devi fare una cosa che non ti piace.

Per quanto riguarda la comunicazione, la riunione del personale è percepita quale momento importante di partecipazione, in cui la propositività viene incoraggiata e valorizzata.

La comunicazione e l'ascolto attivo sembrano essere ritenuti quali competenze funzionali allo svolgimento del lavoro.

Ognuno può proporre, dire, fare, essere in contraddizione. Tutti i soci alla fine possiamo esprimere le nostre idee e il nostro parere anche all'interno dell'assemblea.

Lo spazio per mettere del proprio per la cooperativa c'è. Siamo tutti lì pronti a dare anche di più (come poi alla fine fanno tutti).

C'è un vantaggio nella resa, nel sapere che c'è qualcuno che ti ascolta [...]. Se uno è sereno, lavora meglio[...]. Gli operatori devono lavorare con il fattore umano, quindi serve serenità.

L'ambiente relazionale viene descritto come sereno ed equilibrato ed è espresso dagli intervistati quale elemento di soddisfazione. Si riscontra una dinamica di reciprocità tra colleghi e viene riportato un forte impegno cooperativo che si è mostrato in più occasioni, soprattutto nei momenti di difficoltà, oltre le aspettative della direzione.

Altro motivo di soddisfazione per gli intervistati, risulta essere la relazione tra direzione e operatore che è descritta come simmetrica.

Per quanto riguarda la gestione dei conflitti essi vengono affrontati non in modo direttivo, ma attraverso il dialogo.

Un fiore all'occhiello della mia organizzazione: l'armonia che si è creata qui dentro. C'è un'armonia, una sorta di amicizia tra virgolette.

Se sono disponibile nei tuoi confronti oggi, tu lo sarai domani nei miei confronti. È una sorta di dare e avere.

I conflitti si risolvono mettendosi a sedere e parlando: è l'unico modo che conosco.

Quando ci troviamo in difficoltà, lì viene davvero fuori lo spirito cooperativistico. Ci siamo trovati in difficoltà per malattia degli operatori per cui non sapevamo come fare a coprire i turni e si è manifestato più volte uno spirito di cooperazione molto forte: rinunciare ai riposi, hanno fatto dei turni in più. [...] In ogni episodio di difficoltà non ho mai trovato nessuno che mi abbia detto "no".

La centralità della persona è percepita come elemento caratterizzante dell'organizzazione. Tale valore favorisce un approccio olistico dell'utente, ponendo attenzione non solo alle esigenze di assistenza, ma anche alle caratteristiche personali del soggetto.

La differenza per me è sicuramente la persona: tutto viene incentrato sul valore della persona; il valore che diamo all'aspetto economico sicuramente non è come quello che diamo alle persone: questo fa la differenza. Si dà valore alla persona, a quello che è la persona nel suo intero.

Ci prendiamo carico della persona non solo per le esigenze fisiche ma anche che se quella [persona] fa 3 passi in più, se ha un interesse a leggere un libro ecc.

Per quanto riguarda l'utilità sociale, gli intervistati fanno riferimento alla destinazione di parte degli utili dell'organizzazione a progetti di solidarietà, quale motivo di soddisfazione.

[Un elemento di soddisfazione] sicuramente è il fatto che il tuo lavoro e l'azienda per cui lavori, se ha un margine di guadagno, è destinato alla crescita e alla formazione delle persone che ci lavorano e a persone che hanno bisogno. Questo ti dà la soddisfazione di dire "posso

## 5. Indagine sul Consorzio Roberto Tassano

---

aiutare qualcuno". Sapere che l'azienda per cui lavori può aiutare delle famiglie o può aiutare persone che sono in difficoltà, ti fa sentire che tu hai partecipato, perché alla fine gli utili sono qualcosa a cui ciascuno di noi ha contribuito con il suo piccolo.

Quello che mi rende fiera è questo aiuto che possiamo dare agli altri, questo camminare insieme, l'assenza di distanza tra i vertici e chi tutti i giorni qui. Questo è bello vederlo.

Si rileva infine un forte coinvolgimento personale.

In questi anni ho imparato molto nel rapporto con le altre persone e nel relazionarmi, ho imparato a cedere a volte e a essere più dura in altre: è una sorta di equilibrismo.

In questo momento non potrei fare un altro lavoro.

### *Consiglio d'Amministrazione del Consorzio Roberto Tassano s.c.r.l.*

Dalle interviste effettuate al Consiglio di amministrazione, emerge che tra i dirigenti del Consorzio Tassano vi sono persone che gestiscono strutture e servizi senza avere mai avuto una precedente esperienza o studi nel settore. Parametro fondamentale della selezione operata dal Consorzio risulterebbe essere la condivisione di valori e le competenze relazionali risultano assumere anche più importanza di quelle tecnico/professionali. Anche la formazione investe non solo il piano professionale, ma anche quello relazionale e umano.

Il consorzio fin dalla nascita aveva bene in mente la specificità di inserire giovani e bisognosi nel mondo del lavoro utilizzando la modalità della cooperativa sociale. All'interno del consorzio ci sono tante persone di svariate professionalità, o senza, con esperienza costruita sul campo o che da un lavoro sono passate a un altro, cresciute all'interno del consorzio. Il consorzio mira anche a dare una formazione di base, sia professionale che organizzativa, ma anche come persona che vive i principi e il modello dell'EdC.

La partecipazione nel prendere le decisioni è percepita quale uno dei fattori caratteristici del Consorzio. Gli intervistati dichiarano di riconoscere che questo comporta dei costi in termini di tempo, tuttavia è percepito quale elemento di arricchimento e coinvolgimento.

Non ho mai trovato una gerarchia vera e propria. C'è a livello giuridico e penale ovviamente; ma le cose non funzionerebbero ancora oggi se vissute unicamente in modo gerarchico. Voglio dire: se io sono il capo e dico di eseguire delle azioni non ottengo dei grossi risultati, o meglio ottengo degli ottimi risultati se li condivido. È un esercizio che tra l'altro arricchisce molto la persona.

Apparentemente fare EdC è costoso, parlando per la cooperazione sociale. Agire con la persona al centro ha dei costi che è difficile siano riconosciuti e i benefici in realtà sono molto più alti dei costi: dare un'opportunità di lavoro a persone svantaggiate, essere impresa partecipata e attenta alle esigenze, ha un costo anche economico e di risorse umane. Anche se le cooperative sociali sono sottocapitalizzate, strozzate dalle banche ecc. noi investiamo perché crediamo nei benefici collettivi che apporta.

La conflittualità sembra essere gestita con la relazione: dialogo e confronto sono indicati quali primi strumenti di risoluzione. Alla relazione viene data tale importanza che, rispetto ad essa, attriti e divergenze vengono posti in secondo piano.

L'obiettivo viene perseguito sinceramente: puntiamo al rispetto e al rapporto tra di noi. Non sempre è semplice. Inizialmente può sfuggirci, a volte può succedere di non dirsi le cose fino in fondo: non per cattiveria, ma in base alle situazioni. Ma anche avendolo fatto poi ce ne rendiamo conto e ce lo diciamo. Siamo esseri umani e sbagli li facciamo continuamente, però l'importante è saperlo riconoscere e dirseli, è fondamentale. Anche dopo uno sgambetto più o meno intenzionale o più o meno grave, dopo aver agito in disaccordo, l'importante è ammettere lo sbaglio, perché da lì poi si ricomincia. Per evitare di rifare degli errori e ricostruire quello che si è rovinato o distrutto in quel momento. [...] Il bello è dire lo sbaglio e ricominciare: si può perché ci vogliamo bene. Possiamo riprendere quella linea che abbiamo perso nel momento in cui ci siamo divisi.

La costruzione di un ambiente relazionale franco, collaborativo e comunicativo emerge quale uno dei primi obiettivi del Consorzio Tassano ed è strumento di definizione dei processi di gestione.

Il Consorzio punta molto sulla fidelizzazione dei propri collaboratori. Il rapporto tra le due parti è percepito come più orizzontale che verticistico: si riconosce che questo ha dei costi in quanto aumenta i tempi di presa di decisione, in particolare in caso di criticità, tuttavia costituisce anche motivo di maggiore partecipazione. Inoltre gli intervistati esprimono stima e fiducia reciproche.

Per quanto riguarda la centralità della persona, gli intervistati descrivono come tale valore porti a considerare ogni lavoratore come costruttore e protagonista del Consorzio Tassano. Emerge la percezione dell'organizzazione come una comunità in cui la dimensione relazionale coinvolge tutti i lavoratori delle cooperative associate, finanche in alcuni casi, i loro familiari. Inoltre viene riconosciuta quale caratteristica del Consorzio, la forte mutualità interna, per cui se una cooperativa è in difficoltà, parte degli utili del Consorzio vengono destinati per sostenerla.

Il Consorzio ha tra i suoi obiettivi: comunicare e infondere i valori dell'EdC, mantenere una linea comune alle varie cooperative associate, garantendo fedeltà allo statuto del Consorzio e ai principi del Progetto.

Il consorzio essendo cresciuto, racchiude centinaia di persone quindi ci sono diversi passaggi: c'è una classe dirigente e una classe lavorativa che va dal presidente del consorzio, ai presidenti delle cooperative, fino all'ultimo dipendente assunto ieri. Ovvio che è difficile sentire sempre tutto e tutti, ma i soci hanno come primo punto di riferimento il presidente della cooperativa con il quale il rapporto è costruire per, lavorare insieme finalizzato alle caratteristiche della cooperativa stessa. Il modello di gestione si costruisce insieme al rapporto. [...] Poi c'è il responsabile della cooperativa che all'interno del consorzio porta le sensazioni e il vissuto della cooperativa al gruppo dirigente del consorzio dove si osservano le situazioni dove c'è bisogno di aiuto o intervento, di dare una formazione, di incontrarsi tutti insieme per mettere in comune l'avventura del consorzio, quel che si sta facendo, il nostro modello, le difficoltà del momento. Anche a livello generale cerchiamo di stringerci intorno facendo partecipi anche i soci delle difficoltà che stiamo affrontando. Poi ognuno ha il suo lavoro da fare, ma è importante che anche il lavoratore sappia che c'è sempre qualcuno che lo ascolta e che il gruppo che genera le attività lavorative vuole stare esattamente sullo stesso piano senza gradi. All'interno del nostro modello non ci sono capi, ma coordinatori, persone che organizzano i servizi facendo da *trait d'union* per tutti.

Dopo una settimana che sono entrato [a lavorare presso il Consorzio] mi hanno sistemato con una persona che si occupava della produzione. Io mi sono messo lì e mi pareva di capire che una delle prime cose che serviva era un software per gestire il magazzino, quindi carico/scarico merci, fatturazione e tutto. Allora ho cominciato a prendere qualche appuntamento con qualche ditta, magari su Milano, Torino, o in giro per l'Italia e tutte le volte che chiamavo questa persona per venire con me a questi appuntamenti vedevo che questa non veniva mai. Mi trovava sempre delle scuse. Tanto che dopo, alla terza volta le ho chiesto: "Ma ti interessa qualcosa di quello che stiamo facendo, oppure...?". E questa persona un po' in difficoltà mi dice: "Ma io pensavo che t'avessero detto che io sono in carcere e non posso lasciare la

provincia. Solo che visto che mi chiedi di venire sempre con te, evidentemente non te l'hanno detto.” “No, non me l'hanno detto. Potevano dirmelo. Forse non me l'hanno detto per non metterti in difficoltà, non lo so”. Aperta e chiusa la parentesi: aveva ucciso il suo precedente datore di lavoro e me lo aveva detto in quel contesto lì. E io lì ho capito che ero nel posto giusto. Perché avevo cominciato a lavorare con una persona senza pregiudizi, era una persona tra l'altro straordinariamente attiva, positiva ecc. e poi dopo ho scoperto che era un omicida. Chissà, se l'avessi scoperto prima non avrei valorizzato così quella persona.

Quando una persona viene a mancare è la cosa più forte che possa succedere e in queste situazioni si è manifestato da parte di tutti i soci e tutt'ora si continuano a mantenere i rapporti tra le famiglie e la nostra comunità.

Il Consorzio si occupa della presa in carico delle situazioni di disagio dei propri lavoratori. A questo scopo è stata costituita un'associazione di volontariato che si occupa di interventi a sussidio della vita familiare dei lavoratori quali raccolta di abbigliamento, banco alimentare, contrattualistica con l'associazione antiusura, microcredito.

Un'esperienza bella è stata quando abbiamo aiutato le suore [...] che erano in difficoltà. Nel prendere in gestione l'attività [è stato scelto che] parte dei profitti venivano destinati alle suore: mettevamo così a reddito una struttura che avrebbe sostenuto le suore stesse. [...] Ne è nato un consorzio di cooperative i cui soci erano le suore e che quindi gestivano società in cui loro stesse avevano la *governance*. I CdA restavano in carica con la durata del loro consiglio provinciale: il governo delle suore coincideva con il governo del CdA in modo che qualsiasi cambiamento nell'ordine religioso, permetteva cambiamenti anche nella gestione delle strutture.

### 5.4. Osservazioni e conclusioni

Dalle interviste sono emerse alcune tematiche dominanti. Di seguito vengono riportate le osservazioni ricavabili dall'aggregazione delle interpretazioni.

- *Coerenza e condivisione dei valori*. Da tutte le interviste raccolte è emersa una forte coerenza tra valori enunciati dall'organizzazione e prassi operative; i valori espressi nelle “Linee per condurre un'impresa di EdC” sono condivisi dai soggetti intervistati e percepiti come condivisi dalle organizzazioni di cui fanno parte. In particolare dalle risposte dei

lavoratori di profilo esecutivo, tali valori sono descritti in comportamenti che declinano gli stessi in prassi organizzative.

- *Valorizzazione.* Gli intervistati dichiarano di sentirsi valorizzati all'interno della cooperativa entro cui lavorano e riconoscono che la stessa attenzione al riconoscere e valorizzare le competenze e gli apporti dei dipendenti, è caratteristica di tutto il Consorzio Tassano. La valorizzazione si esplica in programmi di formazione a cui possono accedere tutti i lavoratori e sono volti a stimolare nuove potenzialità sia dal punto di vista tecnico/professionale, che da quello non meno importante delle competenze relazionali.

Vengono riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti, ponendo attenzione anche alle inclinazioni e alle aspettative del singolo in un'ottica eudemonica (Fontana, 2002), rendendosi flessibile a cambiamenti di mansione in base alle richieste e alle esigenze o desideri del lavoratore.

Gli intervistati percepiscono di essere valorizzati anche grazie al rapporto di simmetria con i responsabili e alla distribuzione di responsabilità ad ogni membro dell'organizzazione che può così sentirsi artefice della gestione e costruttore del cambiamento.

- *Ascolto.* L'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi. Le interviste descrivono largamente l'ascolto quale strumento di lavoro, capace di entrare in contatto con i bisogni dell'utente o del collega; quale presupposto necessario per un'efficace risoluzione dei conflitti; quale strumento capace di predisporre la direzione all'accoglienza delle proposte e delle criticità espresse dai lavoratori e coglierle come occasioni di cambiamento e sviluppo.
- *Chiarezza e completezza delle informazioni.* Viene promossa la libera espressione di idee e proposte durante le riunioni periodiche in cui vengono condivisi e discussi i principali processi decisionali (definizione obiettivi, organizzazione lavoro ecc.), nonché gli aspetti relazionali

(conflittualità, rapporti con l'utenza, successi raggiunti ecc.). Le riunioni sono percepite dagli intervistati come il luogo preposto per la comunicazione delle informazioni lavorative, per l'esposizione di proposte, per la condivisione di obiettivi. L'organizzazione si impegna a garantire la cadenza periodica delle riunioni e quando questa viene a mancare, i lavoratori ne riscontrano l'esigenza poiché luogo di relazione e di condivisione.

- *Relazione*. La dimensione relazionale è quella predominante. Si riscontra una forte soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro e si stabiliscono rapporti che vanno oltre il contesto lavorativo: amicizie con colleghi, ex colleghi e anche utenti. La relazione è usata come strumento di lavoro e di intervento nei confronti dell'utenza, stimolando fiducia, sicurezza e familiarità. Essa inoltre è usata come strumento di scorrevolezza operativa (Avallone & Paplomatas, 2005): la collaborazione è arricchita dal supporto all'altro (Avallone & Farnese, 2008), reciprocità, stimolando sicurezza partecipativa, engagement e *affective commitment* (Maeran, 2003). Vengono riportati elementi di cittadinanza organizzativa (Organ, 1988), di cortesia, altruismo e virtù civica. Si riscontra un ambiente relazionale franco che fa percepire agli intervistati la libertà di esprimere criticità. I conflitti vengono gestiti con il dialogo, il confronto tra i diretti interessati, e la mediazione.

La centralità della persona è il valore appartenente alle "Linee di conduzione di un'impresa EdC" maggiormente riportato nelle interviste.

Mettere al centro la persona, espressione apparentemente vaga e ambigua a un avvezzo al linguaggio specifico dell'ambito organizzativo, sembra nelle interviste prendere forma del riconoscimento dell'altro (Avallone & Farnese, 2008), ovvero la tensione a rispettare, tollerare e riconoscere meriti e valori degli altri individui in quanto tali. In particolare, tale rispetto e riconoscimento è ancora più emblematico nelle cooperative di tipo B, che hanno a che fare con inserimenti lavorativi. Nelle interviste si ripete la percezione di una mancanza di equità (Adams, 1965), data dal confronto con i colleghi provenienti dall'inserimento lavorativo, persone

che spesso non riescono a produrre tanto quanto un normodotato, o che non reggono i ritmi lavorativi “standard”. Tuttavia, tale mancanza di equità non è percepita quale ingiustizia distributiva: la relazione tra le ricompense ricevute e la prestazione fornita è secondaria rispetto al processo mediante il quale tali ricompense vengono assegnate. Ciò che gli individui valutano non è il risultato della distribuzione, perché valorizzano maggiormente l’impegno che ogni individuo profonde nel suo lavoro, secondo una definizione dei parametri di produzione soggettiva. Questa giustizia procedurale percepita (Adams, 1965) sembra quindi essere legata a un atteggiamento di reciprocità, accoglienza e supporto verso l’altro anche in ragione di un rispecchiamento nell’altro, che nel modello di Avallone e Farnese (2008) descrive la dimensione del costrutto di convivenza organizzativa che prende il nome di solidarietà e supporto dell’altro.

- *Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l’azione verso gli obiettivi.* Dalle interviste emerge come i problemi vengano affrontati con l’intenzione di superarli, non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro. Prevale la sensazione di procedere verso gli obiettivi comuni, anche a partire dalle situazioni problematiche.
- *Equità.* L’equità è percepita maggiormente riguardo alla promozione del personale e alla valorizzazione. Inoltre il Consorzio favorisce la valorizzazione delle risorse interne piuttosto che ricercare professionalità esterne, dando a tutti la possibilità di sviluppo e di crescita. Non sono invece emerse considerazioni riguardo all’equità di trattamento a livello retributivo.
- *Utilità sociale.* La destinazione di parte degli utili dell’organizzazione finalizzati a progetti di solidarietà sono elemento di soddisfazione solo per alcuni intervistati. La maggior parte delle risposte riporta episodi di gratificazione di utenti particolarmente soddisfatti; di riconoscimento da parte di istituzioni riguardo all’operato dell’organizzazione; di soddisfazione nel fare del bene a persone che provengono da situazioni di disagio; di soddisfazione nel constatare che l’organizzazione sostiene e

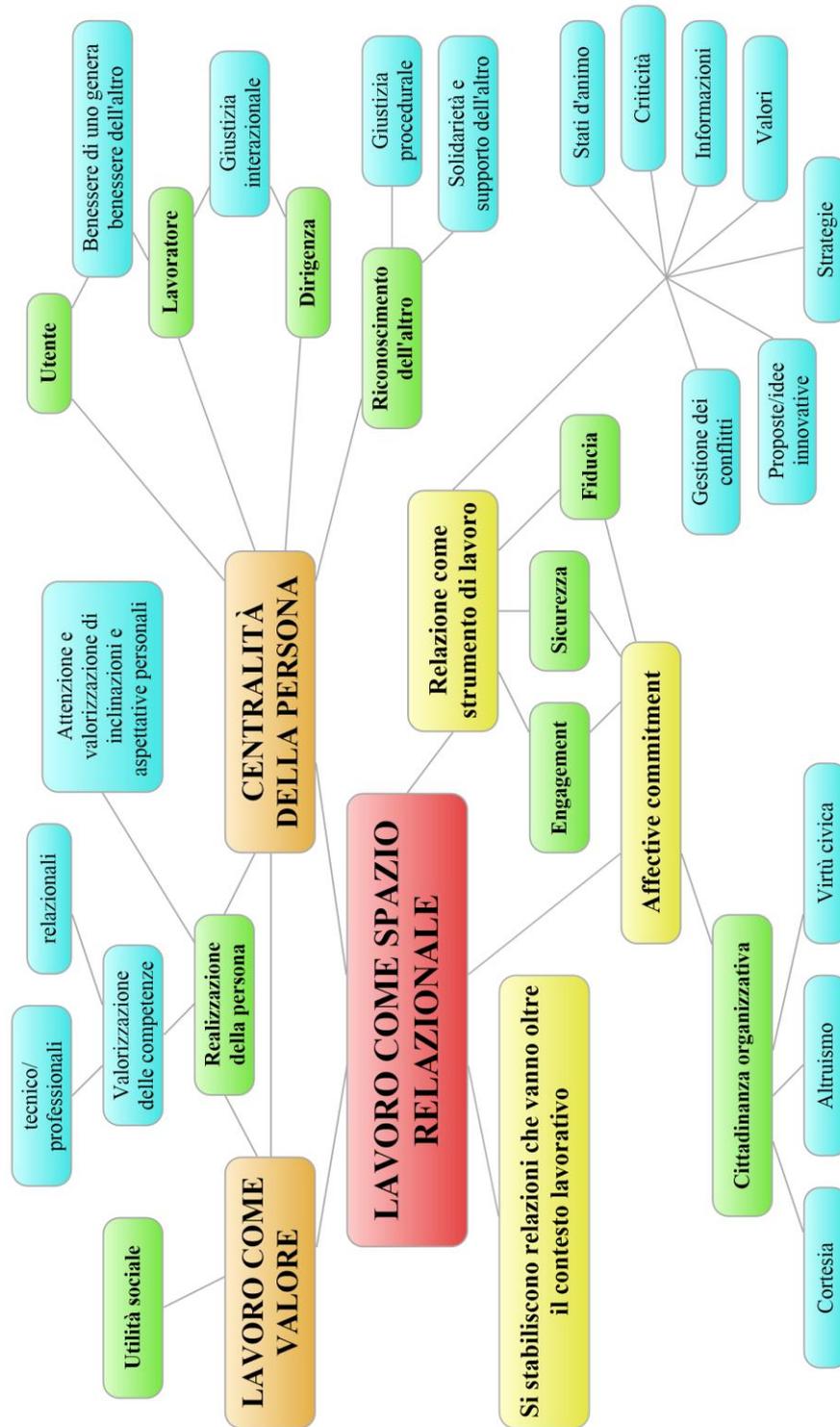
contribuisce alla formazione di soggetti svantaggiati favorendone lo sviluppo, la crescita, l'autonomia, il riappropriarsi di una dignità. Tali soddisfazioni stimolano nei dipendenti il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli (Ferrucci, 2001) e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni. L'attività dei singoli dipendenti è considerata parte necessaria di un processo più complesso che tende al raggiungimento di risultati comuni non solo a livello organizzativo, ma anche a livello consortile e a livello di appartenenza al progetto di Economia di Comunione.

- *Apertura.* Il Consorzio e le cooperative ad esso associate si presentano, nelle parole degli intervistati, aperti al cambiamento e alle proposte provenienti dai loro membri. Sono aperti all'ambiente esterno e alle collaborazioni con enti pubblici e privati del territorio e nell'interesse della comunità. Si rileva tuttavia la percezione di un necessario miglioramento nella comunicazione con l'ambiente esterno che è percepito come diffidente verso il settore sociale e del disagio.
- *Team e immagine del management.* La collaborazione, la reciprocità, la condivisione di obiettivi e strategie, favoriscono la sensazione di far parte di un team. Il lavoro di équipe è stimolato e sostenuto ed è percepito come efficace e come un punto di forza delle organizzazioni entro cui si sono ottenute le interviste. Si rileva la percezione di una coesione emotiva nel gruppo e di fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza.
- *Commitment.* Si rileva una forte soddisfazione per l'organizzazione, elevato coinvolgimento (Maeran, 2003) e voglia di impegnarsi per l'organizzazione che è ritenuta di valore. Si riscontra la sensazione che, lavorando per l'organizzazione, sono soddisfatti anche bisogni personali.
- *Successo.* Non è emersa una rappresentazione della propria organizzazione come vincente, ma piuttosto una diffusa soddisfazione per il "valore aggiunto" del Consorzio, dato dalla forte connotazione relazionale.

- *Criticità.* Il quesito riguardante le criticità dell'adozione del modello di EdC è rimasto nella maggior parte dei casi privo di risposta. Le risposte ottenute descrivono una difficoltà nel presentare i valori dell'EdC ai nuovi assunti, probabilmente data dal fatto che il Progetto e lo stile che ne deriva sono ancora innovativi tra i modelli gestionali. Un'ulteriore criticità riportata in più interviste è relativa ai rapporti con l'ambiente esterno che, a dispetto della storia ventennale del Consorzio e delle numerose collaborazioni con enti esterni e con istituzioni, è percepito come diffidente la sincerità dell'operato del Consorzio. Si suppone che tale criticità sia data dai fattori contestuali all'interno del quale si è sviluppato il Consorzio: l'adesione a un Progetto fondato all'interno di un movimento cattolico, il fatto di essere una realtà cooperativa che agisce nel sociale, l'assunzione tra le proprie risorse di persone provenienti dal disagio sociale e dal disagio mentale, sono tutti fattori ancora soggetti a forti stereotipi (Zalla, 2001).

Nella mappa riportata in figura 2, vengono delineati gli ambiti concettuali entro cui si muove il discorso.

Figura 2. *Mappa concettuale dei temi risultanti dalle interviste.*



Sebbene possa considerarsi prevedibile una differenza nelle risposte secondo cui i livelli dirigenziali (comprendendo in questa dicitura non solo i membri del Consiglio di Amministrazione, ma anche i coordinatori di struttura) esprimono maggiormente valori e parlano in termini maggiormente auspicativi rispetto agli esecutivi (operatori socio sanitari, educatori, camerieri ecc.), le interviste a questi ultimi riportano coerenza con i valori delle organizzazioni, e riportano comportamenti osservabili ed episodi che declinano tali valori e denotano una interiorizzazione e messa in pratica della cultura EdC.

L'Economia di Comunione sembra dettare un modello ben assorbito non solo dal Consorzio Tassano, ma anche dalle cooperative che ad esso si associano condividendone valori e stile gestionale. Tale stile, evidenziando l'importanza della persona (sia essa il dipendente o l'utente o il dirigente), sembra far sì che ogni interazione lavorativa venga riconosciuta come una potenziale relazione da persona a persona, capace di attribuire così significato all'azione lavorativa.

Il riconoscimento delle inclinazioni, delle aspettative e degli stati d'animo dei membri dell'organizzazione, riconoscendoli prima di tutto in quanto persone, così come la mediazione e la gestione dei conflitti nel tentativo costante di mantenere un clima relazionale positivo, sembrano diventare veri e propri strumenti di lavoro, capaci di rafforzare la relazione e generare engagement, sicurezza, fiducia.

Inoltre il comportamento di cittadinanza organizzativa che emerge dalle interviste sembra essere legato a un commitment affettivo e a un comportamento altruistico verso i colleghi e di reciprocità.

La valorizzazione delle competenze professionali e la valorizzazione di quelle relazionali, trasmettono una concezione del lavoro quale mezzo di realizzazione della persona. Allo stesso tempo, i progetti di solidarietà a cui è destinata parte degli utili e la prosocialità delle finalità sociali del lavoro, rispondono al bisogno di utilità sociale che soddisfa e unisce i lavoratori tra loro e con l'organizzazione.

La centralità della persona nella cura e nei rapporti tra i lavoratori e con la dirigenza, è una realtà. Il fatto che si ripetano espressioni di soddisfazione e di benessere nell'organizzazione, ci fa pensare che la relazione favorisca un benessere organizzativo che si riflette non solo sulla soddisfazione delle risorse, ma anche sull'utenza.

### **5.5. Limiti e prospettive future**

Dalle interviste sono emersi significativi indicatori di benessere, in consonanza con quelli individuati da Avallone e Bonaretti (2003).

Inoltre, possiamo riconoscere almeno 3 delle 4 dimensioni che compongono il benessere organizzativo nella definizione di Bisio (2009):

1. la partecipazione a relazioni;
2. l'apprendimento di nuove conoscenze e abilità;
3. l'attribuzione di significato all'azione.

Tuttavia la presente ricerca ha in sé un limite tipico del metodo qualitativo, ossia che non permette di quantificare un indice di benessere. Sarebbe per questo interessante approfondire l'analisi del benessere organizzativo all'interno delle aziende aderenti all'EdC attraverso ricerche di tipo quantitativo.

Inoltre questo lavoro indaga una realtà organizzativa che opera nel settore della cooperazione sociale, settore in cui il livello di beni relazionali e quello di fedeltà nei confronti dell'organizzazione è maggiore, come dimostrano gli studi di Borzaga & Depedri (2007). Sarebbe quindi auspicabile in futuro effettuare un'indagine anche su un'azienda profit aderente all'EdC per verificarne i livelli di benessere.

Inoltre sarebbe utile effettuare un'indagine capace di confrontare due organizzazioni simili, differenziate solo dall'adesione o meno al Progetto in modo da isolare la variabile "EdC" e misurarne gli effetti in termini di benessere organizzativo.

La presente ricerca inoltre, si è basata solo su una realtà organizzativa e italiana, mentre si auspica che successivi lavori possano prendere in esame e mettere a confronto un maggior numero di imprese, travalicando anche i confini nazionali per verificare se effettivamente l'EdC trova la stessa coerenza e condivisione di valori anche nelle aziende aderenti che sono innestate in altre culture.

# Appendice A

## Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione

L'Economia di Comunione intende favorire la concezione dell'agire economico quale impegno ideativo e operativo non solo utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società. Perciò, pur mirando, nel quadro dell'economia di mercato, al giusto soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, l'agire economico si inserisce in un quadro antropologico completo, indirizzando le proprie capacità al costante rispettare e valorizzare la dignità della persona, sia degli operatori interni delle aziende e reti di produzione e distribuzione dei beni, sia dei loro destinatari.

L'Economia di Comunione opera per stimolare il passaggio dell'economia e della società intera dalla cultura dell'avere alla cultura del dare.

### *1. Imprenditori, lavoratori ed impresa*

Gli imprenditori che aderiscono alla Economia di Comunione formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, tenendo conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività i membri dell'impresa. Essi prendono decisioni di investimento con prudenza ma con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi. La persona umana, e non il capitale, sta al centro dell'impresa.

I responsabili dell'azienda cercano di utilizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore favorendone la creatività, la assunzione di responsabilità e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali: adottano particolari misure di aiuto per quelli che attraversano momenti di bisogno.

L'impresa è gestita in modo da promuovere l'aumento dei profitti, destinati con pari attenzione: per la crescita dell'impresa; per persone in difficoltà economica, iniziando da chi condivide la scelta della "cultura del dare"; per la diffusione di tale cultura.

2. *Il rapporto con i clienti, i fornitori, la società civile e i soggetti esterni*

L'impresa attua tutti i mezzi opportuni per offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi.

I membri dell'impresa lavorano con professionalità per costruire e rafforzare buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità, a cui sono orgogliosi di essere utili. Si rapportano in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti o servizi altrui.

Tutto questo permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione, produttivo di uno sviluppo economico meno soggetto alla variabilità della situazione del mercato.

3. *Etica*

Il lavoro dell'impresa è un mezzo di crescita interiore per tutti i suoi membri.

L'impresa rispetta le leggi e mantiene un comportamento eticamente corretto nei confronti, delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati, e degli organi istituzionali.

Ugualmente agisce nei confronti dei propri dipendenti, dai quali si attende pari comportamento.

Nella definizione della qualità dei propri prodotti e servizi, l'impresa si sente tenuta non solo al rispetto dei propri obblighi di contratto, ma anche a valutare i riflessi oggettivi della qualità degli stessi sul benessere delle persone a cui sono dedicati.

4. *Qualità della vita e della produzione*

Uno dei primi obiettivi degli imprenditori di Economia di Comunità è quello di trasformare l'azienda in una vera comunità. Essi si ritrovano regolarmente con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e con essi si adoperano a risolvere le situazioni difficili, consapevoli che lo sforzo di risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione e crescita di maturità e produttività.

La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità. Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via. Si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro, in modo che nessuno sia sovraccaricato, e sono previste adeguate vacanze.

L'ambiente di lavoro è disteso e amichevole e vi regnano rispetto, fiducia e stima reciproci.

L'impresa produce beni e servizi sicuri, prestando attenzione agli effetti sull'ambiente e al risparmio di energia e risorse naturali con riferimento all'intero ciclo di vita del prodotto.

#### 5. *Armonia nell'ambiente di lavoro*

L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che la crescita individuale.

I membri fanno sì che i locali aziendali siano più puliti, ordinati e gradevoli possibile, in modo tale che entro tale armonia ambientale datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti si sentano a loro agio e possano far proprio e diffondere questo stile.

#### 6. *Formazione ed istruzione*

L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e fiducia, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda.

L'imprenditore adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera.

Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo.

7. *Comunicazione*

L'impresa che aderisce ad Economia di Comunione crea un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisce lo scambio di idee tra dirigenti e lavoratori. Essa è anche aperta a quanti, apprezzandone la valenza sociale, si offrono di contribuire al suo sviluppo ed a quanti, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta.

Le imprese che aderiscono ad Economia di Comunione, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà (Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro \*, 1997).

---

\* Il Bureau Internazionale di Economia e Lavoro è un organismo del movimento Umanità Nuova, una sezione del Movimento dei Focolari che si occupa specificatamente del sociale. Tale organismo, nato nel 1984 è composto da persone provenienti da tutto il mondo, esperte nel settore economico, che si incontrano periodicamente e si confrontano su determinati problemi di natura socio-economica. Dal 1987, il Bureau Internazionale di Economia e Lavoro costituisce parte della struttura tripartita a valenza paritetica dell'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro, agenzia specializzata delle Nazioni Unite con finalità di promuovere la giustizia sociale e i diritti umani e del lavoro riconosciuti a livello internazionale), unitamente a Conferenza Internazionale del Lavoro (adotta Convenzioni e Raccomandazioni, sulla base dei lavori preparatori svolti dalle varie Commissioni costituite sulle specifiche materie all'ordine del giorno) e Consiglio di Amministrazione (organo esecutivo, di cui l'Italia è membro permanente, in quanto rientrante tra i dieci Paesi di maggiore importanza industriale. Adotta decisioni sulla politica dell'OIL, stabilisce il programma annuale delle attività e il bilancio, successivamente approvato dalla Conferenza).

## Appendice B

### Intervista semi-strutturata usata per l'indagine

- 1) Rispetto al suo vissuto, cos'è che differenzia il tipo di impostazione del Consorzio rispetto ad altre realtà organizzative?

#### VALORIZZAZIONE

- 2) *“La persona umana, e non il capitale, sta al centro dell'impresa. I responsabili dell'azienda cercano di utilizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore favorendone la creatività, la assunzione di responsabilità e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali”*: come opera il Consorzio al fine di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno? E come le iniziative personali sono apprezzate e valorizzate?

#### ASCOLTO

- 3) *“L'impresa che aderisce ad Economia di Comunione crea un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisce lo scambio di idee tra dirigenti e lavoratori, basato sull'apertura a quanti si offrono di contribuire al suo sviluppo”*. In che modo i dipendenti cercano di andare incontro alle esigenze dell'organizzazione? Quale spazio viene dato ad eventuali proposte e suggerimenti?
- 4) E come potrebbe descrivere l'ascolto tra colleghi? Si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze?

#### CONFLITTUALITÀ

- 5) Uno dei primi obiettivi degli imprenditori di Economia di Comunione è quello di *“trasformare l'azienda in una vera comunità. Essi si ritrovano regolarmente con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei*

*rapporti interpersonali e con essi si adoperano a risolvere le situazioni difficili*”: può raccontare un episodio a questo proposito?

#### RELAZIONI

- 6) *“Gli imprenditori che aderiscono all’EdC formulano strategie, obiettivi e piani aziendali (...) coinvolgendo in questa attività i membri dell’impresa”*: può raccontare un episodio di partecipazione del personale?
- 7) *“Uno dei primi obiettivi degli imprenditori di Economia di Comunione è quello di trasformare l’azienda in una vera comunità”*. Si parla di ambiente di lavoro disteso e amichevole ove regnano rispetto, fiducia e stima reciproci. Può spiegare come questo obiettivo viene perseguito nel Consorzio Tassano?

#### UTILITÀ SOCIALE

- 8) *“L’impresa è gestita in modo da promuovere l’aumento dei profitti, destinati con pari attenzione: per la crescita dell’impresa; per persone in difficoltà economica, (...) per la diffusione di una “cultura del dare”*. Può descrivere un episodio in cui si è sentito particolarmente soddisfatto del proprio lavoro e di ciò che l’organizzazione realizza?

#### CONGRUENZA ENUNCIATI E PRASSI

- 9) Il concetto di mettere la persona al centro fa sì che l’impresa adotti sistemi di gestione volti anche a un’attenzione alla crescita individuale delle sue risorse e al dare spazio a ciascuno per il raggiungimento di obiettivi non solo di interesse dell’azienda ma anche personali. Il Consorzio Tassano come applica quest’attenzione alla persona e quanto questo influenza la produttività?

#### CRITICITÀ

- 10) Quali sono le criticità che secondo Lei sono legate all’azienda del modello di EdC nel Consorzio?

- 11) Infine, se dovesse pensare di dover mettere un fiore all'occhiello sulla Sua giacca, che rappresenti la sua organizzazione (e quindi di cui essere fiero), quale sceglierebbe?

## Bibliografia

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academy Press.
- Akerlof, G.A. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *Quarterly Journal of Economics*, 4, 543-569.
- Amietta, P. L. (2001). *Comunicare per apprendere. Dall'impresa-organizzazione all'impresa-comunicazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Andreoni, P., & Marocci, G. (1997). *Sicurezza e Benessere nel Lavoro*. Roma: ed. Psicologia.
- Araujo, V. (1994). Per un'economia secondo la dottrina sociale della Chiesa. *La Società*, 3, 517.
- Arcidiacono, C. (2008). Appartenenze identitarie: vincoli, legami, speranze. In G. Lavanco e M. Croce (Eds.), *Psicologia delle dipendenze sociali* (pp. 207-226). Milano: McGraw Hill.
- Argyris C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98-105.
- Avallone, F., & Bonaretti, M. (2003). *Il benessere organizzativo*. Catanzaro: Rubettino.
- Avallone, F., & Farnese, M. L. (2008). La motivazione. In P. Argentero, C. G. Cortese e C. Piccardo (Eds.), *Psicologia del lavoro* (pp. 289-313). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Avallone, F., & Paplomas, A. (2005). *Salute Organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina.

- Bellotto, M. (1997). *Valori e Lavoro: Dimensioni psico-sociali dello sviluppo personale*. Milano: FrancoAngeli.
- Benevene, P. (2009). *Il capitale umano del terzo settore*. Rimini: Maggioli Editore.
- Bisio, C. (2009). *Psicologia per la sicurezza sul lavoro: Rischio, benessere e ricerca del significato*. Firenze: Giunti O.S Organizzazioni Speciali.
- Blustein, D.L. (2006). *The Psychology of Working: A new perspective for career development, counseling, and public policy*, Lawrence Erlbaum Associates, USA (trad. it. *Una nuova psicologia per il lavoro: La prospettiva inclusiva per il career development, il counseling e le scelte politiche*, Hoepli, Milano, 2009).
- Borzaga, C., & Depedri, S. (2007). Relazioni interpersonali e soddisfazione per il lavoro: Alcuni risultati empirici nel settore dei servizi sociali. *Impresa sociale*, 2, 79-97.
- Bruni, L. (2004). Comunione, Impresa, Mercato: Prospettive Per Un Nuovo Incontro. *Nuova Umanità*, 154 (2004/34), 7-9.
- Bruni, L. (2002). Giochi di comunione. *Economia di Comunione: Una cultura nuova*, 16, 6.
- Bruni, L. (2011). Una crisi non solo economica. *Città Nuova*, 24, 16-17.
- Bruni, L. (in corso di stampa). *Rapporto Edc 2011: Introduzione*. Roma: Città Nuova Editrice.
- Bruni, L., & Crivelli, L. (2004). *Per un'economia di comunione: Un approccio multidisciplinare*. Roma: Città Nuova Editrice.
- Buccioni, I. (2008). *Benessere, conflitto e organizzazioni*. Roma: Aracne.
- Buccioni, I., & Cheli, E. (2006). *Benessere nelle Organizzazioni: Valorizzare il capitale relazionale come sostegno alla qualità della vita professionale*. Roma: Global Media System.

- Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, (1997). Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione. *Economia di Comunione: Una cultura nuova*, 17, 9.
- Castelnuovo, A., Pons, G., & Rustici, G., (Eds.). (1996). *Ebrei e protestanti nella storia d'Italia: Modelli per un'educazione interculturale*. Milano: FrancoAngeli.
- Cavaleri P., & Tapken A. (2004). La relazione di reciprocità e l'altro nella psicologia contemporanea. *Nuova Umanità*, 2, 196-216.
- Cavaleri, P. (2007). *Vivere con l'altro: Per una cultura della relazione*. Roma: Città Nuova.
- Cooper, C.L. (1986). Job distress: recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist. *Bulletin of the British Psychological Society*, 39, pp. 325-331.
- Cortese, C.G., & Viada, L. (2008). La motivazione. In P. Argentero, C. G. Cortese e C. Piccardo (Eds.), *Psicologia del lavoro* (pp. 113-133). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Crivelli, L. (2001). Ristrutturazioni aziendali e rapporti di reciprocità. In V. Pelligra e A. Ferrucci (Eds.), *Economia di Comunione: Una nuova cultura* (pp. 162-164 ). Roma: AIEC.
- Defoe, D. (1719). *The farther adventures of Robinson Crusoe*. London: W. Taylor.
- Della Rocca, G., & Fortunato, V. (2006). *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società postmoderna*. Bari: Laterza.
- Depolo, M. (2003). *Mobbing: quando la prevenzione è intervento*. Milano: FrancoAngeli.
- Deponte, A. (2008, May). *L'incontro con l'altro nella relazione di comunione*. Paper presented at International Congress Psicologia e Comunione, Roma.

- Di Nuovo, S. (2008). *Teorie e metodi della psicologia italiana: tendenze attuali. In memoria di Angelo Majorana, psicologo in terra di confine*. Milano: FrancoAngeli.
- Di Nuovo, S., & Zanchi, S. (2008). Benessere lavorativo: una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione. *Giornale di Psicologia*, 2(1), 7-18.
- Donati, P. (1986). *Introduzione alla sociologia relazionale*. Milano: Angeli.
- Donati, P. (2001). *Il lavoro che emerge*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Donati, P. (2005, June). *Il lavoro e la persona umana*. Paper presented at 3° Simposio Europeo dei Docenti Universitari, Roma.
- Donati, P., & Solci, R. (2011). *I beni relazionali: Che cosa sono e quali effetti producono*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Favretto, G., Albertini, C. G. , Sartori, R., Bortolani, & E., Biazzi D., (2009). Il Joint Project: contesto, attori e motivazioni alla ricerca. In Favretto, G., Albertini, C. G. , Sartori, R., Bortolani, E., & Biazzi, D. (Ed.), *Work harassment. Benessere e malessere al lavoro tra stress, mobbing e pratiche organizzative* (pp. 49-59). Milano: FrancoAngeli.
- Ferrucci, A. (2002). Il nuovo delle imprese EdC. *Economia di comunione: Una cultura nuova*, 2-3,7.
- Ferrucci, A. (2011). La Carta d'Identità di EdC. Retrived October 12, 2011, from <http://www.edc-online.org/it/impresela-carta-didentita-edc.html>.
- Fontana, A. (2002). *Lo stress che ci fa bene*. Roma: Meltremi.
- Freud, S. (1930). *Das Unbehagen in der Kultur*, Internat. Psychoanalyt. Verl, Berlin (trad. It. edizioni Scienza moderna, Roma, 1949).
- Frey B. (1997). *Not Just for the money*. Cheltenham: E. Elgar.

- Fromm, E. (1963). *Escape from freedom*, Henry Holt and Company, New York, NY (trad. it. *Fuga dalla libertà*, Mondadori, Milano, 1994).
- Gabassi, P.G., (2007). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Gallo, R. (2005). Benessere organizzativo, approcci teorici e legislativi; la situazione attuale e le prospettive. In Berra, A., Costa, P., Friso, F., Gallo, R., Giuffrè, M., Pellegrini, P., Prestipino, T., & Reati, A. (pp. 54-63). Milano: FrancoAngeli.
- Gargani, A., Lazzari, D., & Sani, L. (2005). *Il mobbing: Dalla prevenzione al risarcimento*. Perugia: Morlacchi Editore.
- Glasgow, R.E., & Terborg, J.R. (1988). Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56, 365-373.
- Grant, J.G. (2000). Involving the total organization. *Occupational Health & Safety*, 69, 64-65.
- Gui, B. (1989). Le organizzazioni non lucrative come risposta a problemi di asimmetria informative in fatto di qualità dei prodotti. *Note Economiche*, 3, 61-83.
- Gui, B. (2001). Intervista a Stefano Zamagni. *Economia di comunione : Una cultura nuova*, 1, 10.
- Gui, B. (2010). Crisi finanziaria e disuguaglianza economica: Il ruolo di una cultura economica rinnovata. *Città Nuova*. Retrived December, 11, 2011 from <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/interventi-a-convegni/111-convegni/904-crisi-finanziaria-e-disuguaglianza-economica-il-ruolo-di-una-cultura-economica-rinnovata.html>
- Hammer, T. H. (1995). Leadership effectiveness of local union leaders. *Work Place Topics*, 4 (2).

- Helper, S., Levine, D.I., & Bendoly, E. (2002). Employee Involvement And Pay At Us And Canadian Auto Suppliers. *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(2), 329-377.
- Herriot, P. (2001). *The employment relationship: A psychological perspective*. New York: Taylor & Francis.
- Herzberg, F. (1966). *The work and the nature of man*. Cleveland, OH: The World Publishing Company.
- Hogarth, R. M., & Reder, M. W. (1987). *Rational choice: The contrast between economics and psychology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hulin, C. (2002). Lessons from industrial and organizational psychology. In D.L. Blustein (Ed.), *The Psychology of Working*, USA (trad. it. *Una nuova psicologia per il lavoro*, Hoepli, Milano, 2009).
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Keyes, C. L. M., & Grzywacz, J. G. (2005). Health as a complete state: the added value in work performance and healthcare caosts. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 523-532.
- LaBier, D. (1986). *Modern madness: the emotional fallout of success*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Landy, F. J. (1989). *The psychology of work behavior* (4th ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Leccardi, C. (2010, May). *L'analisi ermeneutica delle interviste*. Paper presented at Scuola di metodologia della ricerca sociale: Giornate non standard, Milano.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Lubich, C. (1991). *La nascita dell'Economia di Comunione*. Retrived October 2, 2011, from <https://www.focolare.org/news/2011/05/27/la-nascita-dell%E2%80%99economia-di-comunione/>
- Lyden J.A., Klengele W.E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision*. 61(12), 36.
- Maccoby, M. (1988). *Why work? Leading the new generation*. New York: Simon & Schuster.
- Maeran, R. (2003). *Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*. Milano: LED.
- Maneri, M. (n.d.). *L'analisi del discorso*. Retrieved December, 4, 2011 from [http://www.formazione.unimib.it/DATA/personale/MANERI/hotfolder/1/\(3\)%20analisi%20del%20discorso.pdf](http://www.formazione.unimib.it/DATA/personale/MANERI/hotfolder/1/(3)%20analisi%20del%20discorso.pdf)
- Marx, K. (1867). *Das Kapital: Kritik der politischen Okonomie*, Dietz Verlag, Berlin. (trad. it. *Il Capitale: Critica dell'economia politica*, Unione tipografico-editrice torinese, Torino, 1945).
- Maslow, A. (1962). *Toward a Psychology of Being*. NY: Van Nostrand.
- Mauss, M. (1923). *Essai sur le don*. Paris: L'Année Sociologique (trad. it. Saggio sul dono, Giulio Einaudi Editore, Torino, 1977).
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Press.
- Nin Marques, M.I. (2008, May). *Corporeità e Postmodernismo*. Paper presented at International Congress Psicologia e Comunione, Roma.

- Nussbaum, M. C. (1986). *The Fragility of Goodness*. Cambridge: Cambridge University Press (trad. It. La fragilità del bene: fortuna ed etica nella tragedia e nella filosofia greca, Il Mulino, Bologna, 1996).
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston: Harvard Business School.
- Organ, D. W. (1988). *Organisational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Poles, F. (2010). Economia di comunione, una delle vie d'uscita, *GVonline*, Retrieved January 14, 2012, from <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/articoli-di/luigino-bruni/1446-luigino-bruni-economia-di-comunione-una-delle-vie-duscita.html>
- Pulcini, E. (2001). *L'individuo senza passioni*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Raymond, J. S., Wood, D. W., Patrick, W. K. (1990). Psychology doctoral training in work and health. *American Psychologist*, 45, 1159-1161.
- Ricca, P. (2006, March). *L'Etica protestante*. Paper presented at Centro culturale protestante "P. M. Vermigli", Firenze.
- Romagnoli, G., & Sarchielli, G. (1983). *Immagini del lavoro*. Bari: De Donato.
- Rotemberg, J. J. (1994). Human Relations in the Workplace. *Journal of Political Economy*, 684-717.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage
- Rullani, E. (2004). *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*. Roma: Carocci.

- Scarlata, L. (2008). Marcel Mauss e la Teoria del dono. *Cultumedia magazine*, 1. Retrieved November 21, 2011, from <http://www.cultumedia.it/2008/12/01/marcel-mauss-e-la-teoria-del-dono/>
- Smith, A. (1759). *Theory of moral sentiments*, A. Millar, London ( trad. it. *Teoria dei sentimenti morali*, BUR Rizzoli, Milano, 1995)
- Sorgi, T. (2001). Azienda: Una comunità. In V. Pelligra e A. Ferrucci (Eds.), *Economia di Comunione: Una nuova cultura* (pp. 196-197 ). Roma: AIEC.
- Spaltro, E. (1995). *Qualità. Psicologia del benessere e qualità della vita*. Bologna: Patron.
- Spaltro, E. (2002). *Benessere buon lavoro*. Bologna: FrancoAngeli.
- Tagliagambe, S., & Usai, G. (2008). *Individui e imprese*. Milano: Giuffrè.
- Uhlener, C. J. (1989). Relational goods and participation: Incorporating sociability into a theory of rational action. *Public Choice*, 62, 253-285.
- Zalla, D. (2001, May). *La cooperazione sociale di inserimento lavorativo e il punto di vista dell'utente*. Paper presented at Istituto Studi sviluppo aziende non profit, Università degli Studi di Trento, Trento.
- Zamagni, S. (2005). Beni relazionali e felicità pubblica: uno sguardo dall'economia civile. In S. Semplici (Ed), *Il mercato giusto e l'etica della società civile* (pp.3-28). Milano: Vita e Pensiero.
- Zamagni, S. (2005, May). *Gratuità e agire economico: Il senso del volontariato*. Working Paper presented at Aiccon meeting, Bologna.
- Zamagni, S. (2006, March). *L'economia come se la persona contasse: Verso una teoria economica relazionale*. Working Paper presented at Aiccon meeting, Bologna.

Zamagni, S. (2011, April 4). *Dottrina sociale valida e attuale*, Vita pastorale.  
Retrieved November 23, 2011, from  
<http://www.stpauls.it/vita/1104vp/1104vp09.htm>