

Giuseppe Favretto, Cinzia G. Albertini,  
Riccardo Sartori, Elisa Bortolani,  
Deborah Biazzi

# Work harassment

**Benessere e malessere al lavoro  
tra stress, mobbing  
e pratiche organizzative**



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Giuseppe Favretto, Cinzia G. Albertini,  
Riccardo Sartori, Elisa Bortolani,  
Deborah Biazzi

# **Work harassment**

**Benessere e malessere al lavoro  
tra stress, mobbing  
e pratiche organizzative**

FrancoAngeli

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Introduzione. Il Joint Project, tra mondo della ricerca e mondo del lavoro</b> , di <i>Giuseppe Favretto, Cinzia Giuliana Albertini, Riccardo Sartori, Elisa Bortolani, Deborah Biazzi</i>	Pag. 9
1. L'importanza strategica della ricerca nella società della conoscenza	» 10
2. Percezione del legame esistente tra produttività e benessere	» 12
3. Piano dell'opera	» 15
<b>Parte I – Teorie e pratiche del benessere organizzativo</b>	
<b>1. Benessere e malessere nelle organizzazioni: teorie e modelli</b> , di <i>Elisa Bortolani, Riccardo Sartori, Giuseppe Favretto</i>	» 19
1. Premessa	» 19
2. La salute organizzativa	» 20
3. Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo	» 22
4. Il benessere organizzativo e la soddisfazione lavorativa	» 23
5. Il malessere organizzativo e la sicurezza nei luoghi di lavoro	» 25
6. Controllo e monitoraggio del rischio psicosociale	» 28
7. Conclusioni	» 30
<b>2. Cultura del lavoro e azione sindacale</b> , di <i>Cinzia Giuliana Albertini e Fernando Cecchini</i>	» 33
1. La cultura del lavoro	» 33
2. L'azione del sindacato	» 36

## **Parte II – Il percorso di ricerca tra malessere, benessere e pratiche organizzative**

<b>3. Il Joint Project: contesto, attori e motivazioni alla ricerca</b> , di <i>Giuseppe Favretto, Cinzia Giuliana Albertini, Riccardo Sartori, Elisa Bortolani, Deborah Biazzi</i>	Pag. 49
1. Le parole chiave del progetto di ricerca	» 49
2. Gli assunti del progetto	» 52
3. Gli attori del progetto e le relazioni tra gli stessi	» 54
4. Motivazioni alla ricerca e obiettivi correlati	» 56
<b>4. La ricerca: fasi, azioni e strumenti d'indagine</b> , di <i>Riccardo Sartori, Elisa Bortolani, Deborah Biazzi, Cinzia Giuliana Albertini</i>	» 59
1. Le fasi del progetto	» 59
2. L'interazione come tecnica per la ricerca psicosociale: l'intervista vis a vis e il focus group	» 62
<b>5. I risultati delle interviste semistrutturate</b> , di <i>Deborah Biazzi, Esther Wegher, Riccardo Sartori, Elisa Bortolani, Barbara Giacomini</i>	» 70
1. Le interviste ai rappresentanti sindacali Cisl di Verona	» 71
2. Le interviste ai rappresentanti aziendali	» 79
<b>6. I risultati dei focus group</b> , di <i>Barbara Giacomini, Deborah Biazzi, Esther Wegher, Riccardo Sartori, Elisa Bortolani</i>	» 91
1. I focus group: le tre visioni del benessere	» 91

## **Parte III – Le buone pratiche del benessere organizzativo: dalla teoria alle azioni**

<b>7. Come nascono e cosa sono le buone pratiche</b> , di <i>Deborah Biazzi</i>	» 107
1. Definizione di buona pratica	» 108
2. Azioni ed effetti di una buona pratica	» 109
3. Le buone pratiche delle organizzazioni coinvolte nel Joint Project	» 110
<b>8. Le buone pratiche aziendali</b> , di <i>Deborah Biazzi</i>	» 114
1. Mercato del lavoro e buone pratiche aziendali	» 114



3. Esperienze di buone pratiche aziendali	Pag. 117
4. Politiche aziendali per le buone pratiche	» 119
5. Benessere organizzativo e buone pratiche delle aziende coinvolte nel progetto di ricerca: una premessa	» 122

<b>9. Le buone pratiche viste dalle aziende coinvolte nella ricerca</b> , di <i>Deborah Biazzì, Riccardo Sartori, Barbara Giacomini, Elisa Bortolani</i>	» 127
1. Unicredit S.p.A. ( <a href="http://www.unicreditbanca.it">www.unicreditbanca.it</a> )	» 127
2. Gruppo Tosoni S.p.A. ( <a href="http://www.gruppotosoni.com">www.gruppotosoni.com</a> )	» 130
3. Frau Calzature ( <a href="http://www.frau.it">www.frau.it</a> )	» 132
4. Mondadori Printing (Gruppo Mondadori S.p.A., <a href="http://www.mondadoriprinting.com">www.mondadoriprinting.com</a> )	» 133
5. Prisma S.p.A. ( <a href="http://www.prisma-pil.com">www.prisma-pil.com</a> )	» 137

<b>10. Le buone pratiche viste dal sindacato: accordi di clima, codici di condotta, responsabilità sociale d'impresa</b> , di <i>Francesca Pavanello</i>	» 140
1. I Codici di Condotta tra Pubblico e Privato	» 140

<b>Conclusioni</b> , di <i>Giuseppe Favretto, Cinzia Giuliana Albertini, Riccardo Sartori, Elisa Bortolani, Deborah Biazzì</i>	» 153
--	-------

<b>Bibliografia</b>	» 159
---------------------	-------

<b>Appendice</b>	
<b>1. Il mobbing in Trentino: stato attuale</b> , di <i>Flavio Bortoli e Riccardo Sartori</i>	» 171
<b>2. Stress lavorativo precepito</b> , di <i>Flavio Bortoli, Manuela Boni e Giovanna Endrizzi</i>	» 181



# Introduzione. Il Joint Project, tra mondo della ricerca e mondo del lavoro

di Giuseppe Favretto, Cinzia Giuliana Albertini, Riccardo Sartori, Elisa Bertolani, Deborah Biazzi

*To harass*, in inglese, significa molestare. Conseguentemente, *harassment* vuol dire molestia, mentre l'espressione *work harassment* sta ad indicare una qualche forma di molestia, disturbo o vessazione perpetrata da qualcuno ai danni di qualcun altro in ambito lavorativo (cfr. Rospenda, Richman e Shannon, 2006), come ad esempio l'harassment sessuale (cfr. Konik e Cortina, 2008) e il mobbing (cfr. De Pedro, Sanchez, Navarro, Izquierdo e Howard, 2008).

Il percorso di ricerca di cui questo libro è testimonianza, intitolato *Un filo rosso tra cultura organizzativa, produttività e lavoro: stress, mobbing e benessere*, si è occupato proprio di questo: della frequenza con cui le diverse forme di work harassment (fonte di *malessere organizzativo*) vengono riconosciute nelle realtà lavorative veronesi, e delle pratiche adottate per prevenirle, gestirle, affrontarle e contrastarle, nell'ottica di ottenere quello che in letteratura è ormai noto come *benessere organizzativo* (o, addirittura, *salute organizzativa*) (cfr. Grawitch, Gottschalk e Munz, 2006; Taris, Schreurs, Eikmans e Van Riet, 2008).

A partire da quest'idea, è stato attivato quello che tecnicamente viene definito *Joint Project*, un progetto in collaborazione tra Università di Verona e territorio, nato dalla volontà di realizzare ricerche che uniscano le esigenze dell'Università da un lato con quelle del Mercato del Lavoro dall'altro. Il risultato è stata una serie di *progetti congiunti* realizzati in settori scientifico-disciplinari diversi. Qui di seguito mostriamo le caratteristiche dello specifico Joint Project che ha condotto alla realizzazione della ricerca riportata nel presente volume.

## 1. L'importanza strategica della ricerca nella società della conoscenza

Il riconoscimento dei *knowledge workers*, quali ad esempio i ricercatori universitari, figure professionali dotate al tempo stesso di conoscenze teoriche strutturate e certificate, e di competenze applicative, figure destinate quindi primariamente a sviluppare e diffondere conoscenza, induce a sollecitare l'attivazione di percorsi di ricerca che diventino ricchezza sia per i risultati raggiunti che per i processi attivati durante il loro svolgersi. Ecco quindi i Joint Project.

Il Joint Project che qui presentiamo si sviluppa attorno ad una stretta collaborazione progettuale e ad una sinergica azione congiunta tra Università, Cisl veronese e Centro Studi sulle Relazioni Industriali di Verona (CERIL), in merito alla necessità di sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza strategica della ricerca e di evidenziare percorsi formativi e informativi che alimentino una *cultura preventiva* del disagio lavorativo. Una cultura siffatta è caratterizzata, anche, da una progettazione ergonomicamente corretta degli ambienti di lavoro e da una politica contrattuale attenta, inclusiva e sensibilizzante.

Negli ultimi anni, anche grazie all'impulso delle strategie e delle indicazioni dell'Unione Europea, si è rafforzata la consapevolezza che, proprio sul terreno della ricerca, si gioca la sfida della competitività nello scenario internazionale. La fase attuale, inoltre, caratterizzata da complessità ed interdipendenze di tipo *globale*, indica con chiarezza le opportunità di accesso alla conoscenza, quale strumento per un lavoro che sia al tempo stesso efficace e soddisfacente. Le conoscenze, inoltre, sono e saranno sempre più decisive per superare nella società, come nel lavoro, le disuguaglianze tra le persone e tra le comunità. Per questo la qualità, l'efficienza e l'equità della ricerca rappresentano una condizione determinante anche per la promozione dell'inclusione sociale e lavorativa delle persone.

### 1.1. Coinvolgimento mondo del lavoro e mondo della cultura

L'importanza strategica della ricerca può essere vista come la prima dimensione del Joint Project. La seconda è costituita dal rapporto esistente tra università ed enti socialmente significativi sul territorio veronese. In questo modo, il progetto, nel suo svolgersi, è stato sempre più caratterizzato dall'intreccio dei due mondi, diventando via via luogo d'incontro privilegiato tra diverse culture organizzative.

Il reciproco riconoscimento, nel mentre ha consentito ad entrambi i versanti di dialogare e ragionare assieme, ha realizzato un ambito di negozia-

zione significativo, abbattendo lo stereotipo socialmente diffuso di un sapere accademico chiuso ed autoreferenziale. Se vuol diventare bene di tutti, usufruibile da tutti, la cultura deve intrecciarsi con l'esperienza concreta, con il quotidiano. In questo senso, il Joint Project, ovvero la ricerca congiunta università-territorio, finalizzata ad un reciproco arricchimento in termini di innovazione e sviluppo, ha permesso ai due mondi di contaminarsi.

Al mondo accademico ha permesso un contatto diretto con le dinamiche di tutela dei lavoratori e la conoscenza di alcune buone pratiche di politica sindacale; al mondo sindacale un rapporto più profondo e stimolante con l'analisi delle teorie scientifiche. Il parallelismo teoria-pratica, caratteristico di due mondi separati, come quello accademico e quello del lavoro, ha trovato qui, in questa ricerca, interconnessioni proficue, non solo per l'analisi dell'esistente, ma anche e soprattutto per l'intreccio di saperi ed esperienze in vista di prospettive future.

La consapevolezza che a volte “un'oncia di esperienza vale più di una tonnellata di teoria” (Dewey, 1916, tr. it. 2000) ci porta a valorizzare, in questo volume, ciò che consideriamo le *best practices* (le pratiche migliori) del mondo dell'industria veronese sotto osservazione. In questo modo, la ricerca trae forza vitale e si nutre di un'esperienza concreta che possa convalidare, riconoscere in parte o confermare del tutto, la teoria di riferimento, in modo da rendere effettiva la frase dello psicologo Kurt Lewin “non c'è niente di più pratico di una buona teoria”.

Si è trattato di un processo di ricerca che ha tentato di indagare le motivazioni profonde e le aspettative degli attori sociali impegnati a diversi livelli nel mondo del lavoro, nella tutela dei lavoratori e nelle politiche salariali e contrattuali. In pratica, si è tentato di delineare rappresentazioni e si è cercato di assegnare significati, cogliendo aspetti nascosti ed evidenziando stati psicologici. Si è lavorato sul percepito soggettivo, perché “quello che gli individui sentono è più importante delle condizioni oggettive in cui essi vivono” (Csikszentmihalyi, 1990).

## 1.2. L'importanza del lavoro di rete nel territorio

Un'attenzione particolare merita la significatività che presenta il raccordo operativo in rete, attivato tra le aziende e gli enti presenti sul territorio e coinvolti nel progetto.

In una prospettiva *knowledge-based* (cfr. Rullani, 2004), il territorio rappresenta un sistema di risorse che devono essere attivate contemporaneamente affinché un'impresa, ad esempio, possa svolgere appieno la propria

funzione, la quale è sì innanzitutto quella di stimolo per la crescita economica dell'area in cui l'impresa stessa è protagonista, ma anche quella di contribuire, con altre aziende e gli enti che si occupano di chi nell'azienda opera, a determinare un più *solido sistema* di ordine superiore (metasistema).

Il territorio può crescere, infatti, allorché si definisca il vantaggio competitivo di un sistema-impresa come strumento prodromico al benessere diffuso. In caso contrario, si assiste al collasso, tanto dell'impresa quanto del territorio. Nel perseguimento del benessere, i metasistemi produttivi richiedono ricerca e risorse umane adeguate. Senza questo valore aggiunto, ogni forma di competizione diverrebbe sempre più complessa e ardua.

Economisti, ecologi e biologi cercano strumenti che permettano loro di comprendere la struttura e il funzionamento delle reti complesse (Buchanan, 2003). Sollecitati da questo, abbiamo pensato che, avventurandoci in una lettura di significati e di agiti (cfr. Bruner, 1992), all'interno della rete economico-produttiva e sociale del territorio, si potessero evidenziare le *interconnessioni* che rendono complessa ogni entità. L'attività economica non è stimolata solo ed esclusivamente dall'attività del singolo, anzi: alcune *dinamiche strutturali della vita sociale* costituiscono il meccanismo organizzativo di base di *un'attività economica efficiente*.

Si tratta di evidenziare la natura di un metamodello in cui le parole chiave, seppure metaforiche, possono essere "sistema" e "albero arbusto" (Zatti & Bellotto, 2002). In questo metamodello, il valore è dato dalla relazione che un certo elemento intrattiene con il sistema all'interno del quale è iscritto, evidenziando che è proprio nella relazione che si fissa il valore reale di una cosa. Le proprietà di tale modello sono quindi rintracciabili nella relazione, nella totalità, nella non sommatività e nell'equifinalità.

All'interno di tale struttura sistemica si vorrebbe far emergere quanto ogni *valore* sia influenzato dal processo di costruzione sociale seguito per la sua realizzazione. Si evidenzieranno così le possibilità di comunicazione fra sistemi valoriali differenti, *negoziabili* nell'interazione. Lo *spazio* diviene *estensione*. Lo *spazio sociale* è legato anche all'economia in quanto mezzo di produzione e di controllo, che evidenzia i segni dei rapporti di produzione che vi si realizzano.

## **2. Percezione del legame esistente tra produttività e benessere**

L'ipotesi di partenza di questo Joint Project è che una cultura aziendale improntata al benessere permetta non solo di evitare lo sviluppo di diverse

forme di harassment, stress e comportamenti mobbizzanti, ma incrementi anche una maggiore produttività.

In tal caso produttività e benessere risulterebbero armonicamente correlate. Nell'era della conoscenza, le diverse organizzazioni sono interessate e coinvolte da mutamenti strutturali di grande portata, che coinvolgono in primis le risorse umane, le quali rivestono un'importanza fondamentale per il successo e il buon funzionamento dell'azienda.

Oggi ciò che conta è soprattutto la parte intangibile della risorsa umana e, di conseguenza, la parte intangibile delle organizzazioni (Amietta, 2001). Come scriveva Schein ancora nel 1965: *l'organizzazione è un sistema complesso da studiare come sistema totale, se si vuol capire davvero il comportamento degli individui al suo interno*. Un anno dopo, Warren Bennis (1996), uno dei massimi esperti di organizzazione, dichiara: *non possiamo parlare di uomini senza parlare di organizzazione, né di organizzazioni senza parlare di uomini* (cfr. Favretto, 2004; Favretto & Sartori, 2007).

Pertanto, per quanto riguarda le imprese e le aziende viste come organizzazioni, non si tratterà più di lavorare soltanto sui livelli di professionalità, sulla riqualificazione e sulla formazione del personale, ma, piuttosto, come si esprime Enzo Rullani, sulle intelligenze, sulle motivazioni e sulle emozioni. Anche dal punto di vista dei sistemi di produzione ed erogazione di servizi, l'unica certezza sono le donne e gli uomini che vivono ogni giorno l'organizzazione. Il cosiddetto *homo migrans* ridefinisce in continuazione se stesso e le proprie competenze (Bauman, 1999; Beck, 2000, 2003). In questa ridefinizione diviene importante lo star bene con se stessi e con il mondo esterno.

Il ben-essere, quindi, lo star bene, sembrerebbe inevitabilmente la via obbligata per un'organizzazione che voglia guidare ed essere protagonista del e nel cambiamento. L'interesse dei ricercatori si è focalizzato su tale ipotesi.

## 2.1. Individuazione dei fattori di rischio psico-sociale

Un'altra motivazione che ha spinto congiuntamente gli attori di questa ricerca è stato il tentativo di individuare i fattori di rischio psico-sociali nei comportamenti del lavoratore e del manager aziendale. Si è inteso mettere a confronto più tesi indagando prospettive di diversi attori sociali (cfr. Favretto, 2005)

L'istituto di ricerca francese Eurogip ha recentemente pubblicato i risultati di uno studio sul problema del riconoscimento delle patologie d'origine psico-sociale come malattie professionali in tredici Paesi Europei che rico-

noscono come “infortunio sul lavoro” le conseguenze mentali o psicologiche di un evento accidentale. Dall’indagine risulta che riconoscere come malattie professionali, erogando il relativo indennizzo, disagi psicologici come depressione, nevrosi, ossessioni, ecc. connesse con rischi psico-sociali, è alquanto arduo.

Ci risulta che, attualmente, il riconoscimento sia possibile solo in alcuni Paesi Europei. Le patologie d’origine psico-sociale non sono incluse nelle liste delle malattie professionali e perciò tocca all’interessato fornire la prova che la sua malattia è causata dal lavoro. L’origine dei disturbi in questione appare spesso multifattoriale (Favretto, 1982, 1994). Ci rendiamo conto di come sia complicato provare che una condizione di lavoro difficile o anche soltanto poco motivante, sia stata la causa decisiva del non-benessere. Il nostro intento al riguardo è stato quello di contribuire ad evidenziare questi fattori costituendo un canale possibile di esternazione di tali problematiche relative al non riconoscimento, in ambiente protetto.

## 2.2. Individuazione di pratiche sindacali e industriali

Il punto di partenza in ambito sindacale e aziendale è consistito in una rilevazione qualitativa delle rappresentazioni mentali sviluppate da sindacalisti, lavoratori, manager e imprenditori in relazione ai fenomeni oggetto di indagine.

L’analisi posta in prospettiva delinea la necessità di ripensare il sindacato come luogo non solo della contrattazione e della tutela, ma anche dell’elaborazione di pensiero riflessivo intorno a fenomeni esecrabili, come ad esempio il mobbing.

Il sindacato potrebbe in tal senso assumere un ruolo ancora più attivo nel favorire la presa di coscienza individuale e collettiva e la conseguente limitazione del fenomeno, attrezzando i propri servizi in funzione di questa particolare evenienza e promuovendo la formazione dei delegati sindacali e dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

L’assunto di base per i protagonisti delle relazioni industriali è che l’efficacia organizzativa sia una funzione del benessere degli individui. Il focus si sposta sulla relazione esistente tra soddisfazione dei bisogni individuali e raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Il successo di molte iniziative di rinnovamento gestionale è dipeso in gran parte da due fattori: il coinvolgimento individuale del lavoratore e della sua rappresentanza e lo sviluppo di attività formative in *social skill* (abilità sociali) e non solo in competenze esclusivamente professionali.



Per Marco Vitale (Istud Milano) “I modelli di management tecnocratico e rampantistico non funzionano più” e ne propone uno di tipo umanistico, adatto ad aprirsi al mondo e a creare ponti tra tecniche manageriali e cultura in generale.

Anche De Masi (Corriere della Sera, ottobre 2005) scrive: “L’impresa non vive con le vecchie regole [...] occorre costruire gruppi creativi mettendo in sinergia persone dotate di grande fantasia con persone dotate di grande concretezza; affidarli a leader carismatici capaci di alimentare un clima di entusiasmo; perseguire solo *mission* credibili e condivise”.

Anche se nel nostro Paese molta strada è ancora da percorrere, ci pare che nel percorso di questa ricerca qualche impresa orientata in questa direzione l’abbiamo incontrata...

### 3. Piano dell’opera

Date queste premesse, il testo è stato diviso in tre parti.

La prima parte, intitolata Teorie e Pratiche del Benessere Organizzativo, comprende due capitoli, il primo dal titolo Benessere e Malessere nelle Organizzazioni: Teorie e Modelli (di Bortolani, Sartori e Favretto), il secondo dal titolo Cultura del Lavoro e Azione Sindacale (di Albertini e Cecchini).

La seconda parte, intitolata Il Percorso di Ricerca, tra Malessere, Benessere e Pratiche Organizzative, comprende quattro capitoli relativi al Joint Project svolto: 1. Il Joint Project: Contesto, Attori e Motivazioni alla Ricerca (di Favretto, Albertini, Bortolani, Sartori e Biazzì); 2. La Ricerca: Fasi, Azioni e Strumenti d’Indagine (di Sartori, Bortolani, Biazzì e Albertini); 3. I Risultati delle Interviste Semistrutturate (di Biazzì, Wegher, Sartori, Bortolani e Giacomini); 4. I Risultati dei Focus Group (di Giacomini, Biazzì, Wegher, Sartori e Bortolani).

Dopo questi primi sei capitoli, due prettamente teorici, e quattro di esposizione della ricerca e dei suoi risultati, ha inizio la terza e ultima parte del libro, intitolata Le Buone Pratiche del Benessere Organizzativo: Dalla Teoria alle Azioni. Essa comprende altri quattro capitoli: 1. Come nascono e cosa sono le Buone Pratiche (di Biazzì); 2. Le Buone Pratiche Aziendali (di Biazzì); 3. Le Buone Pratiche viste dalle Aziende coinvolte nella Ricerca (di Biazzì, Sartori, Giacomini e Bortolani); 4. Le Buone Pratiche viste dal Sindacato: Accordi di Clima, Codici di Condotta, Responsabilità Sociale d’Impresa (di Pavanello).

Infine, le conclusioni, le quali, come del resto questa introduzione, sono a nome delle cinque persone che firmano anche l’intero volume: Giuseppe Favretto, Docente di Organizzazione Aziendale presso le Università di Pa-

dova e Verona, Cinzia Giuliana Albertini, Responsabile del Dipartimento Mercato del Lavoro e Formazione di CISL Verona e Direttrice del Centro Studi sulle Relazioni Industriali e di Lavoro CERIL, Riccardo Sartori, Ricercatore presso il Dipartimento di Psicologia e Antropologia Culturale dell'Università di Verona, Elisa Bortolani, Assegnista di Ricerca presso il medesimo Dipartimento e Deborah Biazzì, esperta di servizi per l'orientamento, il lavoro e la formazione.

Segue un'appendice che riporta due esperienze di ricerca e intervento sulle forme di harassment in Trentino. La prima, a nome di Flavio Bortoli e Riccardo Sartori, dal titolo: Il Mobbing in Trentino: Stato attuale. La seconda a nome di Bortoli, Boni ed Endrizzi dal titolo: Stress lavorativo percepito.

# **Parte I**

## **Teorie e pratiche del benessere organizzativo**



# 1. Benessere e malessere nelle organizzazioni: teorie e modelli

di *Elisa Bortolani, Riccardo Sartori e Giuseppe Favretto*

## 1. Premessa

Gli psicologi sono ormai concordi nel considerare l'organizzazione non solo come ambiente fisico, razionale e territoriale, descrivibile coi linguaggi mutuati dalla fisica, dalla matematica e dall'ingegneria, ma anche come entità psicologica fatta di percezioni, vissuti, emozioni, ecc.

Nella sua realtà quotidiana, fatta di dinamiche interpersonali e di gruppo, di processi lavorativi differenziati ma coordinati, l'organizzazione diventa un fatto psicosociale che si costruisce giorno per giorno attraverso le interazioni di quanti vi prendono parte.

Secondo Schein, (1958) l'organizzazione è un sistema complesso, da studiare come sistema totale se si vuole capire il comportamento degli individui al suo interno e le manifestazioni sia individuali sia di gruppo.

Quaglino (1996) fa notare che non c'è ragione di dubitare del fatto che l'organizzazione sia un territorio aspro, talvolta ingrato, spesso difficile per tutti coloro che vi impegnano il proprio progetto e con esso costringono la propria vita. In questo territorio, continua l'autore, le emozioni sembrano bandite, i sentimenti hanno poca storia, la soggettività nel suo complesso ancor meno risonanza.

Etzioni (1967), invece, evidenzia che esiste uno stereotipo comune e negativo secondo cui l'organizzazione è strumento e mezzo per rendere semplice e non conflittuale ciò che è complesso. Come dire che l'organizzazione obbliga i singoli a riconoscere una rigida strutturazione gerarchica e a sottomettersi anche se essa viene percepita come finalizzata a soffocare ogni soggettività. A questo proposito, Maggi (1990) sottolinea come qualsiasi fenomeno organizzativo implica strutture costrittive, in quanto ogni atto che definisca compiti e responsabilità è di per sé limitante e vincolante. In quest'ottica coercitiva, qualsiasi organizzazione spiega forze costrittive che possono essere considerate come elementi di patologia. Vengono così messe in evidenza le discrepanze esistenti tra i comporta-