

# Del benessere alla qualità della vita organizzativa

**Daniela Converso**



Dipartimento di  
Psicologia  
Università degli  
Studi di Torino

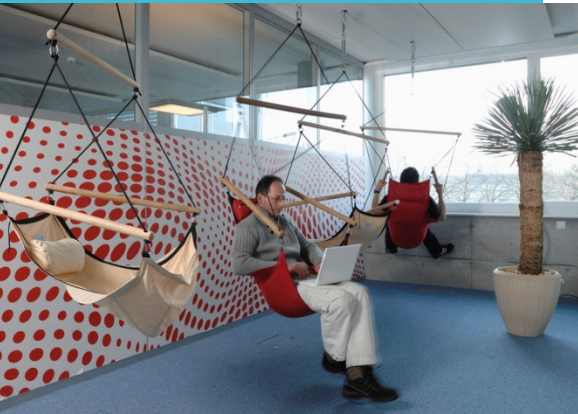
**1° FORUM REGIONALE DEI CUG DEL PIEMONTE**

**Torino, 12 aprile 2017**



# IL BENESSERE E LA SALUTE ORGANIZZATIVA

- Sono così stati sviluppati modelli di intervento incentrati sulla necessità di prestare attenzione alla salute tanto delle persone che lavorano nelle organizzazioni quanto per le organizzazioni stesse:
- Oltre ad Avallone in Italia (2005), Henry (2005) e Grawitch et al. (2007) oltreoceano hanno indicato le pratiche necessarie per sviluppare le **Healthy Organizations**, oppure le **organizzazioni «in salute e resilienti»** che alimentano «riserve di benessere» investendo sia nella salute finanziaria sia nella salute dei lavoratori (Salanova, Shaufeli, 2009) e ottengono come risultato anche la qualità dei beni prodotti o dei servizi erogati oltre che la tutela e l'incremento della qualità della vita dei lavoratori.



## IL BENESSERE E LA SALUTE ORGANIZZATIVA NEI SERVIZI ALLA PERSONA

- La prospettiva delle *Healthy and Resilient Organizations* (salute dei lavoratori e delle lavoratrici, salute finanziaria, beni e prodotti etici e di qualità) nel caso dei contesti «della cura», dei servizi essenziali alla persona, delle professioni educative, sociali, assistenziali, ha inoltre postulato il principio del “**doppio empowerment**” (Piccardo, Martini, 2004; Hindrichs et al., 2006), ovvero della **reciprocità di benessere tra operatori e fruitori dei servizi**: *nell’ambito dei lavori di cura lo sviluppo, la crescita, il benessere dell’uno non possono realizzarsi senza che, nella prestazione di quel servizio, vengano prodotte le condizioni per alimentare il benessere del beneficiario del servizio stesso.*

# DAL BENESSERE ALLA QUALITÀ DELLA VITA ORGANIZZATIVA.

La pluralità di  
parole, significati,  
interlocutori

- La prospettiva del benessere si è tuttavia scarsamente integrata con altre iniziative che hanno continuato a essere intraprese in organizzazione in chiave sia positiva sia negativa sui temi dell'agio spesso da persone diverse, che pure hanno responsabilità nell'ambito della gestione delle risorse umane

Le iniziative più recenti (81/08 STRESS LAVORO-CORRELATO; BENESSERE E BEST-PRACTICE 2015) hanno paradossalmente accentuato la frammentazione delle iniziative e la scarsità dei risultati fin qui raggiunti in termini di adozione di efficaci politiche di intervento di prevenzione del disagio, di promozione dell'agio.



- Soprattutto nel contesto dei servizi pubblici e della P.A. all'interno della stessa organizzazione si sviluppano spesso iniziative parallele e disgiunte, coordinate da persone e settori che non comunicano, che pongono ora l'accento sullo **stress lavoro-correlato**, ora sul **benessere organizzativo**, che nascono e si chiudono spesso senza lasciare traccia alcuna (nella migliore delle ipotesi qualche positivo ricordo tra i partecipanti)



# DAL BENESSERE ALLA QUALITÀ DELLA VITA ORGANIZZATIVA: la pluralità di parole, significati, interlocutori

- Considerare separatamente dimensioni di disagio e di benessere non ha alcuna ragion d'essere: la complessità degli esseri umani da un lato e del rapporto persona/ lavoro/ organizzazione dall'altro permettono a ciascun lavoratore di sperimentare sia condizioni di forte malessere sia di benessere emotivo (a volte nel corso della stessa giornata...)
- Parlare di fattori psicosociali significa inoltre ricordare che l'interazione tra alcuni aspetti del lavoro e la sfera personale può per alcuni ingenerare condizioni di stress, per altri di stimolo
- Stante la molteplicità dei fattori in gioco è difficile immaginare che si possano mantenere, senza intervenire, interazioni sempre positive persona/ lavoro/ organizzazione
- Tale complessità rende evidente la necessità di una presa in carico ampia e condivisa di questi temi, che non possono essere demandati a settori diversi, e non in comunicazione tra loro





## QUALITÀ DELLA VITA

### ORGANIZZATIVA: sfide e nuove prospettive

- Il **BENESSERE**, che rappresenta un orizzonte costantemente posto sotto tensione all'interno delle organizzazioni, è in questi anni di crisi e cambiamenti, ostacolato da nuovi rischi e criticità che si affiancano ai rischi psicosociali più tradizionali.
- Dei tanti, tutti comunque interrelati, ne ricordiamo due che rappresentano due facce della stessa medaglia, e ci soffermiamo su uno:
  - La precarietà e l'insicurezza della vita lavorativa
  - L'invecchiamento della popolazione lavorativa



# QUALITÀ DELLA VITA ORGANIZZATIVA e invecchiamento

- **L'invecchiamento della popolazione lavorativa** si configura come LA sfida per chi oggi si occupa a vario titolo di risorse umane, con particolare accentuazione nei contesti educativi e della cura per l'età media davvero elevata nei confronti degli altri paesi anche europei, dell'inesistenza di politiche che consentano uscite anticipate e "onorevoli" e le caratteristiche del lavoro che in parte davvero non consentono di lavorare così a lungo quanto richiesto dalle nuove riforme pensionistiche
- L'assenza di una generazione (almeno) dai contesti organizzativi e l'obbligo di permanenza per una generazione (almeno) al di là dei pronostici, non rappresenta solo un problema di grande impatto sui singoli, sulle famiglie, sul contesto sociale, ma per le organizzazioni stesse che si sono insterilite e impoverite nell'assenza dello scambio e che vedono crescere il *rischio di ridurre o mettere a rischio i servizi erogati in ragione della crescita inevitabile delle limitazioni lavorative di un gran numero di operatori (a tutti i livelli) nell'arco dei prossimi dieci anni.*

QUALITÀ DELLA  
VITA  
ORGANIZZATIVA:  
nuove  
prospettive e  
parole chiave

- SOSTENIBILITÀ
- CAPACITÀ LAVORATIVA (WORK ABILITY)
- WORK HEALTH BALANCE



## Qualità della vita organizzativa: SOSTENIBILITA'



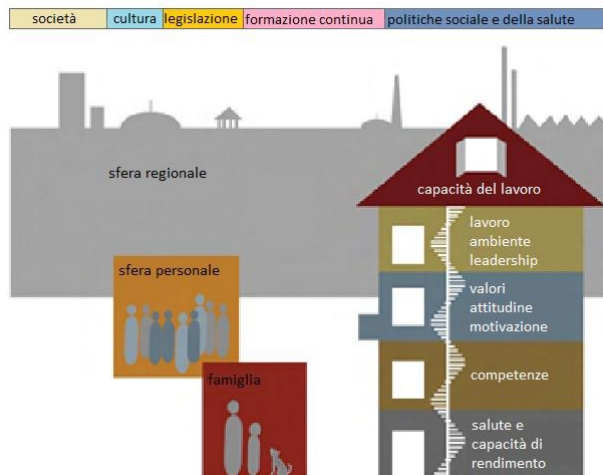
- “La sostenibilità dipende dalla possibilità di far fronte ad altre responsabilità compatibilmente con l’orario di lavoro, dall’aggiornamento delle proprie competenze per garantire la sicurezza del posto di lavoro, dall’autonomia personale di cui un lavoratore dispone per affrontare le esigenze lavorative e dalla misura in cui le condizioni di lavoro proteggono la salute nel lungo periodo”. (Commissione Europea, EWCS, 2011)
- In altre parole, il lavoro non deve “logorare” l’individuo con il passare del tempo, ma deve garantire al lavoratore il mantenimento del suo stato di salute, il mantenimento (se non il miglioramento) della motivazione/soddisfazione, la non obsolescenza degli *skills* posseduti e la conciliabilità tra lavoro e vita privata.
- La tesi sottostante, è che, pur nell’estrema varietà di situazioni e condizioni lavorative a cui corrispondono livelli diversi di qualità del lavoro, un lavoro di qualità è un lavoro sostenibile, e soltanto se **“queste condizioni sono soddisfatte, allora esistono i presupposti affinché i lavoratori possano rimanere più a lungo nel mondo del lavoro”**. (Commissione Europea, EWCS, 2011)



Qualità della  
vita  
organizzativa:

WORK  
ABILITY

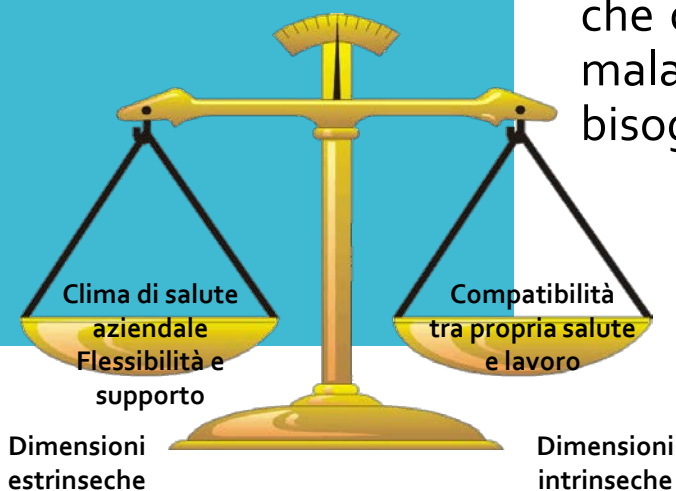
- Puntando sulla previdenza professionale per il benessere dei lavoratori, con l'obiettivo di evitare il ritiro anticipato dal lavoro, nel 1998 Ilmarinen e i suoi collaboratori dell'Istituto finlandese per la salute sul lavoro (FIOH) hanno dato origine al Modello della Work Ability.
- **La Work Ability è la misura della capacità di un lavoratore di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse mentali e fisiche (Ilmarinen, 2009).**



# Qualità della vita organizzativa:

## WORK HEALTH BALANCE

- L'invecchiamento porta con sé la crescita inevitabile di persone al lavoro affette da patologie croniche ( tra la popolazione over 55, più esposta a queste problematiche, tale condizione aumenterà entro il 2020 di 8,3 punti in percentuale, di 14, 8 entro il 2060; Tiraboschi, 2015)
- Sempre più persone, anche in ragione degli avanzamenti della medicina, lavorano pur affette da patologie cardiovascolari, oncologiche, muscoloscheletriche, ecc., con la necessità di assentarsi dal lavoro per cure e visite e, spesso, la necessità di rivedere orari, impegni e postazioni di lavoro (Miglioretti et al., 2016)
- Necessità di rivedere il modo di pensare alla salute e alla malattia del lavoratore da un lato con l'obiettivo di prevedere spazi e modalità per la promozione della salute, dall'altro, in caso di malattia, al fine di abbattere le barriere che ostacolano il rientro al lavoro di chi è portatore di una malattia cronica e di favorire la conciliazione tra lavoro e bisogni di salute (Miglioretti et al., 2016)



Qualità della  
vita  
organizzativa:

**AMBIENTI DI  
LAVORO SANI E  
SICURI A OGNI  
ETÀ**

Campagna 2016-2017 EU-OSHA (European Agency for Safety & Health at Work) :



Progettare ed implementare soluzioni al fine di alimentare la qualità della vita organizzativa e rendere il lavoro sostenibile per tutti e per tutto il ciclo di vita.

[http://eguides.osha.europa.eu/IT\\_it/select-your-profile](http://eguides.osha.europa.eu/IT_it/select-your-profile)

Grazie  
dell'attenzione

