

L'analisi del benessere e del clima organizzativo per la promozione e lo sviluppo del capitale umano

Prologo

"...Indubbiamente cattivo è colui che, abusando del proprio ruolo di potere e prestigio, commette ingiustizie e violenza a danno dei suoi simili; infinitamente più cattivo è colui che, pur sapendo dell'ingiustizia subita da un suo simile, tacendo, acconsente a che l'ingiustizia venga commessa."

(Einstein, in A. Einstein/S. Freud – Perché la guerra – Ed Boringhieri, 1981)

La prima variabile: l'animo umano

Se parliamo di mobbing non possiamo dimenticare che stiamo parlando di comportamenti umani, e che i comportamenti sono dominati anche, e forse soprattutto, dalle emozioni. Spesso queste emozioni sono generate da conflitti ed ancora più spesso caratterizzate da strutture di personalità disturbate. Non possiamo non considerare che il comportarsi umano è la risultante tra due parti della nostra psiche, ovvero quella cognitiva e quella emotiva e che, tanto più queste parti sono integrate ed equilibrate tra loro, ovvero mature, tanto più si esprime un senso di tolleranza e di rispetto per l'altro, mentre, quando queste "parti" sono tra loro scisse e separate, si evidenziano atteggiamenti dominati da quella pratica della "libera" espressione di "emozioni libere" che caratterizza e orienta le relazioni in senso negativo.

Tanto per spiegarmi meglio, mi riferisco ai modelli del funzionamento psichico, che possono essere caratterizzati da strutture di personalità mature ed armoniche con la realtà esterna (processo secondario) oppure da elementi immaturi, scissi e fortemente autoreferenziali del nostro psichismo (processo primario). ("Progetto per una psicologia scientifica" 1885 e "L'interpretazione dei sogni" 1900 Sigmund Freud)

Tutto sarebbe semplice e chiaro se i modelli del funzionamento psichico determinassero sempre lo stesso pattern emotivo-comportamentale, invece essi possono subire modificazioni, che se anche non riescono a stravolgere la struttura di personalità di un soggetto maturo e ben integrato, possono condizionarlo a modi di funzionamento psichico meno evoluti, in quanto dominati da intolleranza, aggressività e spesso violenza.

Quando qualcuno mi chiede un consiglio di lettura per capire cos'è e come si genera il mobbing, consiglio di leggere o rileggere "I sommersi e i salvati" o "Se questo è un uomo" di Primo Levi, perché, con la semplicità di chi ha subito in prima persona il potere malvagio e nefasto dell'uomo, l'autore è riuscito a descrivere con lucida attenzione come un uomo si trasforma da padre, marito, figlio o fidanzato, da brava ed onesta persona, in una belva umana in grado di annientare una vita riuscendo anche a goderne.

La seconda variabile: la dimensione del gruppo

Le caratteristiche che definiscono il "segno" dell'animo umano si rendono ancora più evidenti quando si qualificano all'interno dei gruppi di riferimento, ovvero quando la dimensione individuale si articola e si verifica nella dimensione collettiva e sociale.

Il gruppo può funzionare o da “struttura di collaborazione e di supporto” o da “copertura ideologica”, può convogliare le energie dei singoli verso comportamenti che hanno una predominanza cognitiva costruendo dei **gruppi di lavoro**, oppure può amplificare in modo eccessivo le componenti emozionali e far prevalere gli atteggiamenti più immaturi, definendo un **gruppo dominato dagli assunti di base**. (“Esperienze nei gruppi ed altri saggi” W.R. Bion)

Nel primo caso tutto il gruppo è principalmente orientato verso la pratica del lavoro, dove è alta l'attenzione e la considerazione alle regole di riferimento: le persone sono considerate dei colleghi o dei collaboratori e nelle relazioni si attua un controllo sulle componenti emotive; nel secondo caso il gruppo diventa una palestra dove è possibile esibire i propri “muscoli emozionali”: la competitività si esprime in maniera esasperata, la confusione tra le conoscenze palesi e quelle tacite è alta, non esiste la trasparenza nei comportamenti e nelle informazioni, si confonde la dimensione relazionale affettiva con quella cognitiva basata sui progetti di lavoro. In questa seconda modalità di funzionamento del gruppo, è presumibile che si possano generare atteggiamenti basati sull'intolleranza ed in alcuni casi dominati da veri e propri spunti paranoici. Questo serve soprattutto a definire “chi è con, da chi è contro” a garantire la difesa del gruppo “contaminato”: inevitabilmente ciò attiva comportamenti di alta conflittualità e di espulsione.

Come nella dimensione individuale, anche nella dimensione di gruppo, i modelli di funzionamento non sono stabili, ma possono cambiare con il modificarsi delle variabili presenti nel contesto, come l'immissione di nuove persone, la sostituzione del leader, la variazione delle finalità sociali. Trasformazioni che incidono sulla dimensione delle dinamiche relazionali e comunicative e che hanno la forza di modificare la componente affettiva profonda dei gruppi.

La terza variabile: l'organizzazione

Tutti i gruppi hanno bisogno di una organizzazione per poter funzionare, hanno bisogno di sinergie in grado di orientare l'operato al fine di raggiungere la meta e garantire la sopravvivenza. L'organizzazione diviene quindi un elemento imprescindibile della vita sociale dell'uomo, un artificio importante che si modella e si adatta alle esigenze del gruppo e del contesto in cui questo opera. Ogni organizzazione ha in sé componenti diverse che possono essere in armonia tra loro oppure in forte contrasto.

Le due componenti dell'organizzazione, che alcuni autori riassumono utilizzando i termini informatici di “hard” e “soft”, stanno ad intendere ancora una volta la dimensione cognitiva ed emotiva che si incontra quando osserviamo l'uomo o il gruppo.

Per comprendere meglio: per componente “hard” si intendono i “sistema operativo”, ovvero “tutti quegli elementi che tendono a disciplinare il funzionamento di una organizzazione sulla base di principi che possono trasformarsi in norme per l'azione”; per componente “soft” ci si riferisce alle componenti emotive e vitali dell'organizzazione, elementi che hanno difficoltà ad essere rilevati attraverso un'analisi funzionale del sistema, ma che sono oltremodo operativi ed evidenti nella gestione quotidiana della vita organizzativa del gruppo. (“Leggere le organizzazioni” 2001 Daniele Callini)

Specialmente in questa fase di grandi trasformazioni dei processi industriali, la componente “hard” e la componente “soft” sono spesso in forte antagonismo tra loro.

Mentre prima i modelli organizzativi si basavano soprattutto su una economia di scala che implicava una produzione in serie, con una dimensione di mercato stabile e tutti gli elementi dell'organizzazione erano centrati alla massima razionalità: oggi invece la turbolenza e la mutevolezza del mercato, il bisogno costante di progettazione, richiedono all'impresa una grande dinamicità e flessibilità di atteggiamenti ed una cura delle potenzialità che in essa vengono espresse.

Il sistema interattivo

Una organizzazione complessa come un'azienda è un "sistema interattivo", dove la problematica soggettiva diviene la punta dell'iceberg di una dimensione collettiva di natura relazionale e di gruppo.

Per conoscere meglio il concetto di "sistema interattivo" è opportuno ricordare quanto afferma Paul Watzlawick nel suo più importante libro *Pragmatica della comunicazione umana*: "Sono sistemi interattivi due o più comunicanti impegnati nel processo di definire la natura della loro relazione".

L'azienda non è possibile definirla come un agglomerato ma come un sistema conformato da sottosistemi, e tutti contribuiscono alla definizione del benessere e del clima organizzativo. Mi sembra opportuno sottolineare che le variabili sopra descritte sono tra loro fortemente connesse, ed il filo conduttore che le unisce sono le relazioni e le emozioni che le sottendono, implicando quindi una dimensione vitale, dinamica e imprescindibile. Il variare delle caratteristiche relazionali ed emozionali, anche in una sola delle componenti sopra descritte, comporta la necessaria variazione delle altre.

Ogni parte di un sistema è in rapporto tale con le parti che lo costituiscono che qualunque cambiamento in una parte causa un cambiamento in tutte le parti e in tutto il sistema. Vale a dire, un sistema non si comporta come un semplice composto di elementi indipendenti, ma coerentemente come un tutto inscindibile. (Paul Watzlawick)

L'individuo non è inserito passivamente nel sistema azienda, ma interagisce con esso, secondo una modalità dinamica e circolare, caratterizzandosi contemporaneamente come soggetto ed oggetto dell'organizzazione stessa.

Il rischio, se non si considera questa semplice realtà, potrebbe risultare quello di valutare solo la persona immaginandola come un fenomeno a se stante dall'organizzazione, come una variabile impazzita da colpevolizzare e "curare", ed infine, se l'intervento riesce, da reintrodurre nel ciclo produttivo, magari con la formula di personale con minore aggravio.

Il disagio da lavoro

Sempre con maggiore evidenza l'azienda risulta essere uno dei luoghi dove si articolano le relazioni umane e la vita sociale, dove si esprimono le persone e dove, soprattutto, agisce l'intera e vasta gamma delle relazioni, dei sentimenti e dei comportamenti umani.

Ed è in questo "setting" che si definisce il disagio da lavoro, che assume diverse forme in relazione a quale realtà problematica entra maggiormente in conflitto e come il conflitto viene considerato.

Nella mia esperienza, che si articola soprattutto all'interno della sanità pubblica, in genere si riscontra una causa specifica che determina le caratteristiche dominanti del disagio. Se vengono fatte richieste troppo elevate di efficienza nelle prestazioni, si rischia di creare un ambiente dove si possono definire reazioni di burn-out. Nel caso in cui gli elementi del contrasto si riconducono maggiormente a problemi di relazione e di comunicazione, il rischio è quello di costruire un gruppo dove sono possibili comportamenti di mobbing. In alcuni casi questi fenomeni si presentano associati, e là dove insistono condizioni che creano un serio rischio di burnout possono verificarsi anche fenomeni di mobbing.

Oltre al mobbing e al burnout esiste un'altra dimensione problematica che io chiamo "disagio fantasma" o "disagio senza sintomo", che fa riferimento ad un condizione di malessere esistenziale che non crea necessariamente un sintomo individuale, ma che limita le condizioni di vivibilità del gruppo di lavoro. Ciò favorisce la fuga, con ogni scusa plausibile e non, dalla normale routine lavorativa e questo fenomeno può essere letto anche come una precondizione patologica del gruppo.

Da quanto sopra definito è possibile dire che l'intervento sul solo disagio individuale, conclamato in sintomi, può essere un intervento sì utile ma parziale. E' opportuno infatti, secondo la mia esperienza, tenere in considerazione la complessità del fenomeno e di tutte le variabile che lo determinano.

Il Ministero della Funzione Pubblica ha recentemente emanato una direttiva specifica che invita le Amministrazioni Pubbliche ad attivare procedure finalizzate alla valutazione del benessere e del clima organizzativo. Inoltre non va dimenticato che il Dlg. 626/94 inserisce come obbligo anche la valutazione sul rischio da stress da lavoro (fattore del IV gruppo), reso ancora più cogente dal D.M. del marzo del 2003.

Un'esperienza di psicologia del lavoro

Nell'Azienda sanitaria locale RM/D dal 1998 è stata definita una Unità Operativa che si occupa specificatamente di Psicologia del Lavoro. Detta Unità è inserita nella struttura complessa della Prevenzione e Protezione diretta dal dr. Vittorio Chinni. Ciò rappresenta una innovazione culturale importante perché ha dotato il Servizio di Prevenzione e Protezione degli strumenti psicologici che erano l'anello mancante di quanto previsto nel Dlg. 626/94. Ovvero, insieme alla competenza medica e a quella tecnica, le potenzialità professionali della psicologia sono in grado di collaborare alla definizione di un quadro esaustivo sullo stato di "salute" dell'azienda, con particolare riferimento alla valutazione sul rischio psicologico delle strutture e sull'analisi del benessere organizzativo. Questo anche per contribuire alla definizione di una cultura che sappia considerare il lavoratore come un valore aggiunto al capitale aziendale.

L'attività specifica dell'Unità Operativa di psicologia del lavoro

Le competenze dell'area di psicologia del lavoro si sono evidenziate soprattutto nell'attività di studio e ricerca dei fattori stressanti del lavoro, per definire un programma operativo mirante a prevenire e curare il disagio dei dipendenti dell'azienda. Per fare questo si sono definite diverse linee di attività, al fine di realizzare un rendimento "ottimo ed accettabile" che riesca a tenere conto del bisogno di produzione dell'Azienda e del benessere dei lavoratori

Risulta importante sottolineare che l'attività dell'U.O. viene svolta in collaborazione con gli altri settori professionali della UOC Prevenzione e Protezione, ed in particolare con la responsabile dell'U.O. dei medici competenti la dr.ssa Maddalena Quintili.

L'intervento sulle realtà dei disagio conclamato

L'intervento sul disagio conclamato si è attuato privilegiando la dimensione di gruppo e non quella individuale.

I gruppi li abbiamo chiamati "gruppi dinamici d'incontro", dove per **gruppo** si è voluto sottolineare la componente collettiva, per **dinamico** la dimensione di cambiamento e per **incontro** uno spazio di riflessione.

Il gruppo lo abbiamo inteso simbolicamente come una "palestra" dove per allenamento si intende il potenziamento delle capacità di definizione della propria sfera soggettiva.

I gruppi, rivolti agli operatori dei settori giudicati a rischio di burn-out sono uno spazio di pensiero per rinforzare le potenzialità soggettive dei partecipanti, dove:

- si fa emergere e riscoprire la componente emozionale e si permette una sua elaborazione,
- si attiva un confronto con la sfera cognitiva del gruppo,
- si acquisiscono conoscenze specifiche sulla dimensione comunicativa, relazionale e sulle dinamiche di gruppo.

Per semplificare si può dire che i "gruppi dinamici d'incontro" hanno lo scopo di sostituire il disagio, la sofferenza e la critica dominata dai processi proiettivi, con la consapevolezza e la conoscenza.

La prevenzione

Nell'ambito della prevenzione del disagio si è integrata l'attività di analisi psicoattitudinale del personale neo assunto o trasferito nella nostra Azienda con l'attività nell'ambito della sorveglianza sanitaria (art.16 D.L.626/94) fatta dal medico competente. Questo tipo di attività ha implicato il sottoporre tutto il personale ad una valutazione psicoattitudinale al fine di attivare inserimenti lavorativi adeguati alla caratteristiche di personalità. Un esempio può far capire meglio il lavoro compiuto: se si ipotizza che un infermiere abbia una capacità di reazione all'evento stressante limitato, inserirlo operativamente in un reparto e/o servizio di emergenza potrebbe essere particolarmente dannoso al soggetto, all'equipe di lavoro e all'esigenza di salute dell'utenza.

Le consulenze

Con l'attivazione di uno sportello di consulenze si è inteso, sia apportare un contributo fattivo di analisi e valutazione sull'organizzazione di quei servizi che ne fanno richiesta, sia supportare l'attività del medico competente nelle valutazioni legate a dimensioni di stress da lavoro.

In particolare la consulenza si è articolata in:

- Consulenza sull'organizzazione ai responsabili dei servizi, con l'intento di analizzare le variabili che influenzano la vita aggregata dei gruppi di lavoro (Analisi del clima organizzativo);
- Consulenze psicologiche su richiesta del medico competente (art. 13 DL 626/94) e su richiesta dell'interessato (art. 4 DL 626/94) con lo scopo primario di valutare il disagio soggettivo e supportare il parere del medico competente nella sua valutazione di idoneità del personale sottoposto a visita.

Il monitoraggio in tutte le strutture e la definizione di una mappa del rischio del quarto fattore.

Nel 2001 l'area di psicologia del lavoro si è impegnata a definire un progetto di ricerca per monitorare la realtà complessa dell'azienda nella sua totalità e valutare nel tempo la componente del disagio e dello stato di salute dell'organizzazione. Questo al fine di poter avere un quadro dettagliato della situazione di ogni servizio dell'azienda sulla base della valutazione espressa da tutte le figure professionali inserite nell'organico della ASL.

La ricerca non ha solo lo scopo di conoscere la dimensione della "salute organizzativa" delle strutture e fare una mappa statica della situazione dell'azienda, ma ha anche lo scopo di individuare quali delle variabili sono state le cause principali del "diffondersi" del disagio nel singolo servizio. Questo livello di consapevolezza ci permette di poter definire una linea d'intervento mirata a rimuovere e/o prevenire gli elementi che determinano il disagio.

Per la realizzazione di quanto detto ci siamo avvalsi di uno strumento di valutazione quantitativa (O.H.Q. Organizational Health Questionnaire) elaborato dal prof. Avallone e dalla dr.ssa Alessia Paplomatas, che abbiamo adattato alle esigenze ed alla realtà delle aziende sanitarie.

Attualmente L'Unità Operativa è impegnata nella valutazione dello stress da lavoro nel IV distretto dell'Azienda RM/D, e nella valutazione del clima organizzativo del Distretto IV del Dipartimento di Salute Mentale. Nell'Ospedale G.B. Grassi di Ostia la direzione ha definito una commissione sul clima organizzativo dell'Ospedale di cui fanno parte la direzione sanitaria, la dirigente dei servizi infermieristici, lo psicologo del lavoro ed il medico competente. Si è concluso poi il lavoro sul clima organizzativo eseguito all'interno del Dipartimento del Farmaco della ASL RM/D

Analisi del clima organizzativo

Mi sembra importante concludere la trattazione delle attività che vengono svolte dall'U.O. psicologia del lavoro, presentando la metodica utilizzata.

L'analisi del clima organizzativo costituisce un importante momento di "diagnosi" organizzativa, è un buon predittore della soddisfazione lavorativa e del successo aziendale, è di ausilio in fase di progettazioni-fusioni-inserimento di nuove modalità operative, fornisce un buon indicatore del turnover organizzativo, ed è in grado di generare coinvolgimento e partecipazione in quanto testimonia l'attenzione particolare che l'Azienda riserva alle risorse umane, (Depolo, M. 1988; De Vito & Pipiscelli 1984). Ci sembra importante "affrancarci" dall'iniziale metafora di *atmosfera organizzativa*, per parlare di *attrezzatura* concettuale ed operativa, (Cascioli, A. & Cascioli P. 1991). Essa è la sintesi di percezioni e rappresentazioni tendenzialmente condivise che si organizzano in una mappa cognitiva che guida le persone alla lettura dei contesti e ne influenza atteggiamenti e comportamenti, confermando una correlazione sempre più stretta fra morale alto e produttività possibile. (Berger, P.L. & Luckmann, T. 1967; Quaglinò, G.P. & Mander, M. 1987).

Obiettivi

La rilevazione del clima organizzativo permette di individuare i punti di forza e di criticità del servizio o dell'azienda, nell'intento di chiarire, relativamente ai

malfunzionamenti ed al malcontento, quali siano le responsabilità del servizio e quali quelle dell'azienda, di ipotizzare interventi correttivi sui piani di criticità, e di realizzare concretamente inoltre la politica di interesse al benessere dei lavoratori

Metodologia della ricerca

La valutazione sul clima organizzativo ha avuto inizio con la richiesta formale da parte del committente.

Per la rilevazione ci siamo avvalsi della metodologia attualmente in uso e riconosciuta dalla comunità scientifica, che consiste nella somministrazione di interviste guidate e di due questionari validati e standardizzati.

Fasi di intervento

1. Il direttore del dipartimento indice una riunione di tutto il personale in cui, alla nostra presenza, esplicita le motivazioni che lo hanno spinto a fare un'indagine sul clima organizzativo, (alla riunione è prevista anche la presenza delle rappresentanze sindacali);
2. Al direttore del dipartimento viene somministrata l'intervista ed eseguito un colloquio conoscitivo sulla struttura gerarchica, sulla composizione dell'organigramma, sulla dislocazione delle sedi, e su altre notizie non immediatamente rilevabili dall'intervista;
3. Somministrazione dell'intervista ai dirigenti con incarichi di struttura;
4. Restituzione dei risultati di tutte le interviste ai dirigenti;
5. Avvio dei Focus Group e contestuale somministrazione dei questionari;
6. Elaborazione dati; progettazione di un intervento migliorativo;
7. Presentazione dei risultati e del progetto di intervento al direttore del dipartimento;
8. Presentazione dei risultati a tutti i dipendenti;

Strumenti

- Questionario per la rilevazione della salute organizzativa O.H.Q. (Organizational Health Questionnaire), costruito dal Prof. Francesco Avallone, Preside della seconda facoltà di Psicologia all'Università "La Sapienza" di Roma e dalla D.ssa Alessia Paplomatas; adattato e statisticamente validato per questa realtà lavorativa dal gruppo di lavoro dell'U.O. Psicologia del Lavoro ASL RM/D;
- Questionario dell'Empowerment, sviluppato dalla D.ssa Donata Francescato, docente all'Università "La Sapienza" di Roma, facoltà di Psicologia II;
- Intervista semistrutturata per il rilevamento del clima organizzativo;
- Focus groups con somministrazione dell'intervista e domande bersaglio in grado di attivare il gruppo a riflettere sulle tematiche dell'identità soggettiva e gruppale.

Caratteristiche degli strumenti

- **Questionario O.H.Q.**

Il questionario, organizzato su cinque fattori, misura il livello di salute del servizio e dell'azienda relativamente alle macro aree della comunicazione (Fattore 1), del clima organizzativo (Fattori 2 e 5), della bontà del servizio (Fattore 3) del clima relazionale, (Fattore 4).

Nello specifico i cinque fattori che permettono l'indagine sulle aree precedentemente citate sono i seguenti:

1. **qualita' dell'interazione reciproca azienda/servizio - dipendente;**
2. **dimensione emotiva del lavoro;**
3. **il servizio rispetta l'orario di lavoro e la vita privata dei dipendenti;**
4. **l'azienda/servizio favorisce un clima relazionale adeguato;**
5. **il servizio utilizza strategicamente o incrementa comportamenti tra i dipendenti tendenti a determinare il disagio.**

Per il tipo di domande e di giudizi da esprimere la fase di validazione ha mostrato che questo strumento non si presta alla somministrazione su coloro che hanno incarichi di struttura semplice o complessa. Il test è anonimo.

- Questionario dell'Empowerment, E' un questionario che misura il livello di confidenza della persona in merito alla propria capacità di riuscita. Il questionario è anonimo.

- **Intervista**

L' intervista semistrutturata, articolandosi in diverse aree, ha consentito di: individuare gli aspetti problematici, identificare i modi usuali di affrontarli, evidenziare le dimensioni culturali presenti. Esse, inoltre, hanno reso possibile un successivo riscontro incrociato delle informazioni con quanto emerso nei focus group.

Le aree indagate sono state le seguenti:

1. Aspetti strutturali del servizio;
2. Aspetti organizzativi;
3. Clima organizzativo, modalità della relazione e qualità della comunicazione;
4. Caratteristiche della leadership e stile direzionale.

- **Focus group**

I focus group sono composti da 8–12 soggetti che si incontrano dalle due alle quattro volte per due ore, sono guidati in co-conduzione e si compongono di personale dirigente e non, (escludendo coloro che hanno incarichi organizzativi).

Questi gruppi ci sono serviti per raggiungere i seguenti obiettivi:

- somministrazione dei questionari per la raccolta standardizzata di informazioni sulla salute del servizio e dell'azienda;
- comprensione delle modalità di funzionamento dei gruppi;
- permettere ai singoli di esplorare, socializzandole, le caratteristiche personali che sono vissute e sentite come maggiormente rappresentative della personalità.

La conoscenza di quest'ultimo punto la riteniamo fondamentale per far riappropriare il soggetto della sua responsabilità nel funzionamento generale del gruppo di lavoro, inoltre permette alle persone di individuare le risorse su cui far leva per contribuire ad un miglioramento del clima relazionale sul posto di lavoro. (Benson, J.F. 1993).

Per concludere

Per concludere il mio intervento, vorrei utilizzare la metafora contenuta in un vecchio ma bel libro che mi aiuta a definire i percorsi che possono portare alla conoscenza . Mi riferisco al libro “Lo Zen ed il tiro con l’arco” scritto da Eugen Herrigel. Semplificandolo e parafrasandolo, l’autore propone un modello affascinante per attivare la conoscenza e la consapevolezza. Si può dire che per “mirare” alla comprensione ed alla conoscenza si deve avere la capacità di far entrare in crisi i punti di riferimento e le certezze precedenti, per essere maggiormente pronti ad assorbire i nuovi stimoli, le nuove idee, i nuovi concetti. Si tradisce la relazione causa/effetto dovuta alla logica lineare legata ad una cultura positivista, per acquisire una dimensione circolare e globale, cosa che la scuola di psicologia di Palo Alto negli Stati Uniti D’America, con una modalità culturale assai più occidentale, ha definito ormai da diversi decenni.

La disponibilità e l’assenza dei pregiudizi sono l’humus su cui è possibile impiantare il seme della conoscenza, una conoscenza che non è soltanto l’apprendere una sequenza di informazioni, ma l’articolare gli stimoli esterni con il mondo interno delle emozioni. Il compito è complesso ma bellissimo perché si diviene parte attiva della propria conoscenza e non un semplice fruitore di informazioni. La conoscenza è un’esperienza che va approfondita e goduta dentro di noi, spaziando nel nostro mondo delle idee, delle fantasie e delle associazioni.

Quindi **l’esperienza, la mancanza di pregiudizi e la disponibilità al nuovo** possono essere il nutrimento della conoscenza e l’ossatura della costruzione delle teorie.

Ritengo che per avvicinarsi al problema del disagio da lavoro ci sia bisogno di molto coraggio, di una forte voglia di conoscere e di sperimentare, e di una grande disponibilità ad accettare “saperi” diversi. Non sono cose astruse o di difficile comprensione, ma sono sicuramente questioni che generano una grande risonanza emozionale nei confronti di chi deve affrontare il problema e creano una forte dissonanza politica nei confronti delle direzioni aziendali.

Ovviamente questa non è l’unica “visione del mondo”, sicuramente è quella che è servita al gruppo di lavoro dell’azienda USL RM/D per comprendere il fenomeno e ipotizzare una strategia.

Dr. Enzo Cordaro

Alla stesura della relazione ha contribuito la dr.ssa Deinira Di Nicola psicologa del lavoro che collabora con l’Unità Operativa di psicologia del lavoro dell’Azienda sanitaria RM/D

U.O. Psicologia del lavoro

Via di Casalbernocchi, 73

00124 Roma

Tell. 06/522877300

Cell. 3356397578