

Benessere organizzativo e formazione: una moda o un bisogno reale?

di Mario Catani¹

Una premessa

Da diverso tempo stanno proliferando le iniziative, quali convegni, corsi, dibattiti, che hanno al proprio centro il tema del benessere nelle organizzazioni.

Le proposte formative seguono questo flusso e sono molte, accanto a proposte realmente innovative si ripresentano, sotto l'egida del "contenitore" benessere, temi importanti ma non così chiaramente correlati al tema: la qualità della comunicazione, la leadership, il disegno organizzativo, etc.

E' evidente che l'interesse per il benessere sia alto e la questione che si vuole affrontare seria ma le proposte rischiano spesso di essere semplicemente accattivanti proponendo un tema alla moda e poco di più.

Il problema è che parlare di benessere non è facile come può sembrare. Non ci si può esimere, come questione centrale, dal cercare i significati che sono legati al benessere se si vogliono davvero proporre interventi efficaci nelle organizzazioni.

Proviamo, per partire, a chiedere aiuto al dizionario. Consultando i principali dizionari della lingua italiana viene fuori una definizione che dice più o meno testualmente:

"Il benessere è ciò che si desidera per l'esistenza, per la propria natura di esseri umani e che, se posseduto, rende felici. Benessere è ciò a cui si tende per sé stessi e che è utile al consorzio umano"

Nelle organizzazioni, se volessimo seguire gli stimoli di questa definizione, promuovere benessere dovrebbe quindi significare "facilitare nelle persone l'attivazione del desiderio per realizzare il proprio essere, attraverso la felicità sul lavoro, al fine di avere un'impresa dove tutti partecipino con slancio e abbiano a cuore gli interessi comuni".

Quanto tutto ciò è perseguito nelle organizzazioni? Come lo si persegue? Quali di questi termini "fondanti" (attivare il desiderio, felicità sul lavoro, interessi comuni, realizzare sé stessi) vengono privilegiati concretamente nel lavoro? Come?

¹ Formatore, Senior partner di Plan, Professore a contratto alle Università di Parma e Ferrara, autore di numerose pubblicazioni in ambito formativo - e-mail: catani@planbologna.org

Provare a rispondere a queste domande non è un esercizio intellettuale ma una premessa indispensabile per chiunque voglia seriamente cimentarsi con il tema benessere nelle organizzazioni.

Troppo spesso si è data risposta proponendo modelli, ovvero insiemi di approcci che potevano soddisfare tutti gli attori coinvolti e portare benessere diffuso. In più di un caso quest'idea non ha funzionato, ha cozzato contro l'inevitabile aspetto che provare a identificare ed applicare un unico modello di benessere si è rivelato una sfianante ricerca foriera, paradossalmente, di malessere.

Prima di parlare di un possibile metodo di lavoro per la formazione e la consulenza organizzativa sul tema, è quindi indispensabile spendere qualche parola sull'impostazione metodologica di riferimento che, a mio avviso, occorre adottare quando si affrontano tali questioni.

La Grecia psichica

Vista la complessità e profondità dei concetti legati al termine benessere e soprattutto considerando che questo termine chiama inevitabilmente in causa la natura umana, è possibile applicare un unico "modello" di benessere che soddisfi la natura umana delle persone che lavorano? La risposta è inevitabilmente no. Proprio perché il concetto di benessere tocca aspetti profondi dell'esistenza (i valori più alti, la felicità, la morale) non può essere schematizzato in poche semplici regole.

Ciò che si deve proclamare a gran forza è che non può esistere un solo benessere ma i benessere. Ogni persona, anche lavoratore, deve potere trovare spazio per raggiungere il proprio tipo di benessere.

Affinché nelle organizzazioni si possa promuovere benessere, e affinché la formazione e la consulenza possano essere modi reali di supportare la promozione di benessere, occorre innanzitutto dare un ruolo meno centrale ai vecchi strumenti concettuali con cui si è guardato il mondo del lavoro e adottarne di altri, più rispettosi del concetto di benessere opposto a quello di "modello di benessere".

In questo ambito ci viene in aiuto sicuramente l'approccio della "Grecia psichica" proposta da James Hillman (1926-2011). Hillman, psicoterapeuta junghiano "eretico" ci consegna l'idea che il mondo greco offra una possibilità per correggere le nostre anime e tutelare la nostra salute mentale. Il mondo greco, con la sua lingua ed i suoi racconti, ci aiuta a elaborare una psiche differenziata. La nostra cultura ha bisogno di una psiche differenziata. "Attivare" la Grecia psichica significa quindi dare voce alla pluralità e alla complessità del mondo psichico affidandosi alle immagini e alle innumerevoli metafore che offre la mitologia. Hillman è un fautore del "politeismo" inteso come un invito al rispetto di una vita psichica e sociale contrassegnata da vari elementi a volte in armonia tra loro, a volte in conflitto.

Nel rispetto del politeismo di Hillman prendere a riferimento altre "visioni" non significa "detronizzare" le vecchie sostituendole con le nuove. Si ricadrebbe in un errore consueto. Si produrrebbe malessere, derivato dal fare imperare solo alcuni aspetti, come nel vecchio caso. L'idea sottostante alla proposta di Grecia psichica è quella di integrare le possibili idee, i possibili approcci culturali evitando alcuni diventino troppo "potenti".

Il "gioco" sul benessere diventa quindi quello di guardare, nella specifica realtà organizzativa e non in teoria, quali riferimenti culturali sono valorizzati (la psicologia



jungiana direbbe gli archetipi), quali altri sono messi in “disparte”, come sono agiti dalle persone a i vari livelli, quali effetti provocano.

Nella pratica del formatore e del consulente, come si traducono queste riflessioni? Come evitare che anche queste “dotte” considerazioni rimangano “filosofie per gli eletti”?

Qualche indicazione per la formazione e per la consulenza

Da quanto detto si possono trarre alcune considerazioni che valgono per tutti coloro che intendano proporre interventi formativi e consulenziali miranti a promuovere benessere nelle organizzazioni e nel lavoro.

La prima questione è quale approccio culturale e, successivamente, metodologico seguire.

Sembra scontato, dalle considerazioni fatte, che l'approccio culturale a me più caro sia quello della Grecia psichica. In sostanza ciò, sul piano delle premesse alla formazione e consulenza, significa:

- Non pensare di veicolare un unico modello di benessere, il “monoteismo”. Ogni individuo, ogni organizzazione deve sentirsi legittimata a “creare” il proprio stile di benessere;
- Il focus non è promuovere la riproducibilità di alcune categorie date come assolute ma sulla necessità di presentare gli elementi positivi e negativi di scelte e modelli.
- Il benessere contempla inevitabilmente anche il malessere. L'eterna felicità è un mito infantile; nel mondo degli adulti la “conquista” della felicità passa attraverso l'assolvimento di prove anche dure da superare. Non è un caso che la Divina Commedia di Dante, opera giustamente considerata da molti analisti jungiani come “storia archetipica”, termini ognuna delle tre parti principali di cui si compone con l'idea che, dopo un viaggio faticoso, si torni o si abbia la visione delle stelle. Non è neppure un caso che l'opera/viaggio inizi dall'Inferno.

Più in specifico, questi approcci generali diventano linee guida così definibili:

- Abbandonare l'idea delle risposte “preconfezionate”, ovvero l'assunzione taylorista che esista una “one best way” da applicare indipendentemente dal contesto specifico.
- Rinunciare alla presunzione della “valutazione oggettiva degli esperti”, ovvero all'idea che sia possibile inserirsi in un contesto, tra l'altro per un tempo limitato, e fornire dei giudizi definitivi su una situazione organizzativa frutto di storie e culture sedimentate nei luoghi, nei ruoli, nelle persone e nelle dinamiche attraverso lunghi periodi di “gestazione” e adattamento.
- Non sforzarsi di allontanare definitivamente il “malessere organizzativo”, ovvero non ritenere che l'organizzazione possa essere un luogo senza problemi o, meglio, un luogo dove i problemi si risolvono rapidamente, basta avere la giusta preparazione.
- Privilegiare l'approccio sull'individuo (seppure inserito nel suo contesto organizzativo) perché sono gli individui i portatori dei modelli psichici archetipici che, successivamente, “danno forma all'organizzazione”.



- Facilitare la destrutturazione dei vissuti, dei modi di agire, delle dinamiche.
- Pensare all'intervento come ad un processo, ovvero evitare interventi "spot" (tipici della logica del fitness) ma proporre al proprio committente un percorso attraverso il quale ipotizzare gradualmente miglioramenti.
- Considerare l'organizzazione come un unicum ovvero coinvolgere nel percorso per il benessere più ruoli possibili (in teoria tutti) dal dirigente massimo all'operatore di più basso livello.
- Non scartare le idee "tradizionali" perché oggi non "alla moda", ovvero dare voce al fatto che componente del benessere possano essere il salario, i diritti, la partecipazione sindacale.

Sul piano operativo ciò significa proporre, sia per la formazione sia per la consulenza, una sorta di approccio a tre fasi dove, volendo utilizzare una metafora di tipo medico, la prima rappresenta la diagnosi, la seconda la prognosi e la terza la possibile terapia:

- Una prima fase di riflessione e analisi avente lo scopo di "vedere" e comprendere quali sono i modelli culturali agiti in prevalenza e riconoscere le loro modalità pratiche di influenzare l'organizzazione e le dinamiche tra ruoli. Inoltre in questa prima fase si dovranno cogliere i lati positivi, quelli negativi, le potenzialità e i possibili rischi dei modelli individuati.
- Una seconda fase in cui si "agiscono" i diversi modelli culturali, ovvero si applicano in situazione di apprendimento al fine di coglierne in azione gli aspetti emersi nella fase precedente.
- Una terza fase dove si ipotizza e sperimenta l'adozione di ulteriori modelli culturali (e/o la limitazione di quelli prevalentemente agiti) al fine di arricchire l'organizzazione e migliorare, attraverso la concreta sperimentazione, le relazioni e le dinamiche tra ruoli.

Infine gli approcci metodologici. Per fare emergere i temi simbolici e archetipici è prioritario, sia nella formazione sia nella consulenza, si valorizzino approcci analogici quali le simulazioni, le tecniche di creatività, gli approcci di espressività corporea. In sintesi, questi approcci, basandosi sull'attivazione di elementi analogici e teatrali (la recitazione di determinate situazioni) indagano l'area profonda della strutturazione del sé e della relazione con gli altri. I soggetti vengono chiamati a improvvisare una determinata drammatizzazione di ruoli (personali e sociali) al fine di studiare gli atteggiamenti di un individuo (e/o di un gruppo) verso un altro (individuo e/o gruppo) e/o le reazioni e i comportamenti di un ruolo sociale.

Un esempio di come si può lavorare con la formazione sul tema benessere

Per esprimere meglio ciò di cui ho parlato, ho tratto ottimi risultati dal far prima realizzare (dopo un'opportuna fase di riscaldamento) una rappresentazione corporeo-teatrale in cui i partecipanti sono stati stimolati a riflettere attorno ad una metafora, rispondendo al quesito: "Per me se il lavoro fosse un oggetto sarebbe ...". Successivamente i partecipanti sono stati invitati a fare la scultura dell'oggetto che, per ognuno di loro, rappresenta il lavoro. Ho suggerito di porre attenzione alle sensazioni, alle parti del corpo maggiormente coinvolte e invitato a verbalizzare il



nome dell'oggetto con una sintetica descrizione. Nella condivisione elementi principali che sono emersi riguardano l'ambiguità di aspetti legati al lavoro (valenza sia positiva sia negativa) e il contributo dell'individuo nel "costruire" l'immagine, il simbolo.

Il lavoro sul corporeo procede con altri giochi (che devono essere improvvisati nel "qui ed ora" della situazione e non possono essere programmati a priori) tendenti a favorire sia riflessioni sulla situazione vissuta sia a sperimentare modalità per migliorare/cambiare il vissuto.

In sostanza le fasi 2 e 3 avvengono facendo giocare alle persone metafore scelte da altri e sperimentando, sempre col gioco corporeo, idee da loro considerate desiderabili.

In sintesi, favorire, attraverso l'uso dell'espressività corporea e teatrale, l'emergere del simbolico permette di:

- "Tagliare fuori" la mediazione della ragione.
- Acquisire consapevolezza giocando.
- Uscire dall'ansia dell'interpretazione analitica e del giudizio.
- Sviluppare il proprio potenziale creativo.
- Sviluppare le potenzialità di trasformazione.

In questo modo, gli utenti possono comprendere meglio quali immagini archetipiche si celino dietro al concetto di lavoro e come molte di queste non appartengano al "mondo di fuori" ma al proprio mondo interiore. Inoltre ogni metafora/archetipo è oggetto di analisi sia dei lati "luminosi" sia di quelli ombra ovvero si è vista l'ambiguità di ogni concetto che non è mai un bene né un male assoluto. La possibilità pertanto di sperimentare vie nuove risulta molto facilitata da questa prima assunzione di consapevolezza.

Nota conclusiva

Questo articolo è apparso su Newsletter Plan ed è tratto dal libro Bentivogli C., Catani M., Marmo C., Morgagni D., Le competenze invisibili. Formare le competenze che tutti cercano, Franco Angeli, Milano, 2013. Per approfondimenti si rimanda alla lettura del testo.

