

RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA, BENESSERE ORGANIZZATIVO E LAVORO:

IL CASO DI UN'IMPRESA COOPERATIVA ROMAGNOLA, LA SACMI DI IMOLA

Di Luigi Frey e Stefania Marcozzi*

1 – Introduzione

Da alcuni anni si parla molto di Responsabilità Sociale di Impresa (RSI), intesa come “un’adesione volontaria ad un insieme di norme comportamentali volte al miglioramento della società in generale a partire dalla dimensione interna dell’impresa”.

La diffusione di questo concetto e la redazione di Bilanci Sociali da parte di molte aziende, rischia di essere più un fenomeno di moda e un’operazione di marketing verso l’esterno, che non l’attuazione di un reale impegno a garantire al proprio interno condizioni di benessere dei lavoratori.

Nel dicembre 2008, è stata presentata da Stefania Marcozzi alla Facoltà di Psicologia 2 dell’Università di Roma, La Sapienza, una tesi di laurea specialistica, che è stata il risultato di un’efficace collaborazione interdisciplinare, sulla base di un’idea della relatrice prof.ssa Maria Teresa Giannelli, docente di Formazione e Comunicazione delle Conoscenze nelle Organizzazioni. La tesi di laurea ha inteso analizzare come i principi della RSI vengano applicati in un’organizzazione italiana, la SACMI di Imola, che da qualche anno utilizza il Bilancio Sociale quale strumento per un dialogo con i propri stakeholder.

Si è scelta un’impresa cooperativa nell’ipotesi che, per un tale tipo di impresa, gli aspetti di responsabilità sociale verso l’interno abbiano un’importanza notevole. La SACMI infatti risulta essere un’organizzazione impegnata nel perseguimento dei principi di RSI verso i propri dipendenti, considerati elemento primario per la stabilità e il benessere dell’azienda. Tra l’altro, in base alla documentazione disponibile, risulta che, per quanto riguarda la salute e sicurezza del lavoro, la SACMI attraverso l’istituzione di corsi per la Gestione delle emergenze è riuscita a far diminuire sensibilmente il totale degli infortuni registrati, sia in termini assoluti, sia rispetto alla loro gravità.

Alcuni aspetti di responsabilità sociale (RSI) sono stati esaminati nella SACMI di Imola, attraverso alcune interviste a “testimoni privilegiati”, accuratamente scelti e tramite la somministrazione di un questionario sul benessere organizzativo.

Tale strumento di indagine, il MOHQ, è stato gentilmente messo a disposizione dal prof. Francesco Avallone docente di Psicologia del Lavoro alla facoltà di Psicologia 2 e dalla prof.ssa Alessia Paplomatas docente alla Scuola di Specializzazione di Psicologia della Salute della facoltà di Psicologia.

Le informazioni raccolte attraverso il questionario sono state elaborate, sotto la guida del prof. Claudio Barbaranelli, docente di Tecniche Avanzate di Analisi Multivariata nei Contesti Economici e Politici alla facoltà di Psicologia, giungendo alle tabelle e ai diagrammi riportati nell’Appendice Statistica.

Ne sono state tratte le considerazioni conclusive riportate nell’ultimo paragrafo di questo saggio.

2- La Responsabilità Sociale di Impresa

La realtà economico-sociale in cui viviamo oggi è caratterizzata dalla velocità del tempo, dalla non linearità delle comunicazioni e da mercati traboccanti di prodotti innovativi e tecnologici, unitamente a profondi squilibri distributivi sul piano economico e sociale. Le organizzazioni produttive operano protese al futuro, anticipando le azioni della concorrenza, sviluppando strategie per fronteggiare i cambiamenti dettati dalle tre

* Università di Roma, La Sapienza.

macro determinanti del nostro tempo: la liberalizzazione, la globalizzazione e la digitalizzazione. Siamo tutti in competizione e omologati nei comportamenti. Tuttavia, si ritiene sia possibile muoversi verso un futuro più equo e migliore per tutti.

In quest'ottica, la RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa) appare posta in relazione con i comportamenti individuali, di persone o organizzazioni, in una prospettiva di rispetto di valori collettivi. Ciò è avvenuto in un contesto in cui non sono mancate importanti iniziative a livello politico internazionale.

Nel 1992, a Rio de Janeiro (Brasile), si è tenuto il Summit della Terra su ambiente e sviluppo (UNCED) a cui hanno partecipato rappresentanti dei governi di 178 Paesi, più di 100 capi di Stato e oltre 1000 organizzazioni non governative. In tale occasione, sono stati sottoscritti 5 documenti:

- L'Agenda 21: il Programma d'Azione per il XXI secolo
- La Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste
- La Convenzione quadro sui cambiamenti climatici
- La Convenzione quadro sulla biodiversità
- La Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo

I grandi attori della Conferenza furono i Paesi del Nord del mondo, con tutte le loro preoccupazioni per il degrado alla base del loro sviluppo e per l'evidente dipendenza da chi possiede le risorse e i Paesi del Sud del mondo, con il loro carico di tragedie irrisolte e non risolvibili senza l'aiuto dell'altra metà del mondo, ma anche con la consapevolezza della loro importanza nello scacchiere mondiale. L'Organizzazione delle Nazioni Unite invitò le grandi imprese multinazionali a definire accordi commerciali che contemplassero e tutelassero i diritti umani di base, quelli dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente. Si intendeva, con questo, non solo la creazione di una piattaforma contrattuale equa ed ecologica ma anche l'assunzione di un preciso impegno verso il mondo, la società umana globalizzata e l'ambiente, che andava oltre la regolamentazione dei comportamenti. Il termine adottato fu quello di Corporate Social Responsibility (CSR), che in italiano è stato tradotto in Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), dove al termine "responsabilità" era stato associato il significato di "consapevolezza". Un Libro Verde della Commissione Europea del 2001 (Cfr. Commissione Europea, 2001) ha fornito le coordinate in base alle quali si intendeva muovere i Paesi membri dell'Unione Europea offrendo la seguente definizione provvisoria di RSI: "un'adesione volontaria ad un insieme di norme comportamentali volte al miglioramento della società in generale a partire dalla dimensione interna dell'impresa". La RSI avrebbe dovuto "non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là sollecitando maggiori investimenti nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate". Sono stati individuati come stakeholders, cioè "portatori di interesse" referenti della RSI, tutti i cittadini che siano in qualche maniera implicati o toccati dalle attività aziendali. Tra di essi spiccano i lavoratori e i loro rappresentanti all'interno dell'impresa o in relazione ad altri portatori di interessi.

In seguito al dibattito scaturito dall'uscita del Libro Verde, l'Unione Europea ha promosso un giro di consultazioni in ogni Paese membro con l'obiettivo di suscitare ampi dibattiti e ottenere precisi impegni da parte dei Governi nazionali. La tappa italiana che si è tenuta a Milano il 10 febbraio 2002, presso Assolombarda, è stata significativa dal punto di vista del futuro del nostro Paese in merito alla RSI. Il Governo ha preso infatti la decisione di preparare un profilo di standard legali in base al quale un'impresa si possa definire Socialmente Responsabile. Si intendeva con questo che, per definirsi tale, l'impresa avrebbe dovuto ottenere un'apposita certificazione. Malgrado ciò, non si è ancora giunti nel nostro Paese a un'univoca definizione di RSI.

A proposito dello sviluppo sostenibile, la Commissione Europea ha messo in evidenza che: "L'azione dei pubblici poteri è inoltre essenziale per incoraggiare le imprese a prendere ulteriormente coscienza delle loro responsabilità sul piano sociale e per creare un quadro che consenta di garantire

che le imprese integrino gli aspetti ambientali e sociali nelle loro attività... Occorre incoraggiare le imprese ad integrare in modo attivo lo sviluppo sostenibile nelle attività che esse realizzano all'interno dell'Unione europea e nel mondo" (Commissione delle Comunità Europee, 2001).

In tale luce, l'obiettivo della Commissione dell'UE era quello di creare "l'impresa Europa", cioè un'Europa dinamica, innovativa e aperta. Quindi le strategie della responsabilità sociale delle imprese dovrebbero essere compatibili e in accordo con le politiche comunitarie e con gli obblighi internazionali.

Si è parlato di "etica di impresa", di "cittadinanza aziendale" (Corporate citizenship), di "sviluppo sostenibile", di "sviluppo durevole", tutti concetti che sono stati sintetizzati nel cosiddetto "triplice approccio" (TBL - Triple Bottom Line), relativo a tre P: people, planet, profit.

Fino a poco tempo fa, l'impresa otteneva "fiducia"- intesa come consenso dell'opinione pubblica - attraverso i suoi risultati economici. L'ultima riga (the bottom line) del conto economico (scalare) contabilizzava indirettamente anche la fiducia, senza la quale non si poteva operare sul mercato. Oggi, si ritiene che ciò non sia più sufficiente. La misurazione dei risultati dovrebbe avvenire non solo sulla base di criteri economici, ma anche di quelli ambientali e sociali. La rendicontazione sociale si pone come tentativo di "quantificare" ciò che le rendicontazioni tradizionali non riescono a rilevare: il valore sociale e umano generato dagli investimenti nelle imprese.

Nella realtà, non mancano sforzi del potere politico comunque protesi a garantire il dinamismo degli attori nel mondo globalizzato, minimizzando o superando gli aspetti negativi dell'evoluzione sociale e affrontando i problemi che richiedono un intervento a livello mondiale: l'inquinamento, la povertà, le malattie e l'assenza di istruzione.

Questa è la sfida politica che riguarda il mondo della globalizzazione: il Bene Comune mondiale richiede nuove forme di pratica di governo.

Per pratica di governo si intende il dibattito e il confronto di punti di vista differenti, in cui partecipano anche grandi attori economici che così possono ascoltare opinioni diverse dalla propria. La pratica di governo implica un certo grado di azione comune.

Come nota uno specialista dell'evoluzione geopolitica, (Th. de Montbrial, 2000), l'idea di governo come organizzazione incaricata esclusivamente degli affari pubblici all'interno di uno Stato appare sempre più inadeguata. Ciò perché l'aumento e l'interdipendenza sempre più complessa svuotano ampiamente la parola «direzione» dal suo significato abituale. Ma anche in ragione della crescente appropriazione del bene pubblico da parte della società civile, fenomeno che tende – certo lentamente – ad espandersi in tutto il pianeta, malgrado qualche sacca di resistenza ... La nozione di pratica di governo, così come la regolazione delle reti complesse di qualsiasi tipo (la questione è ancora aperta per quanto riguarda Internet), si riferisce in maniera necessariamente vaga a tutti i meccanismi di regolazione in atto nei sistemi umani (per esempio imprese ed altre organizzazioni, stati, insieme di stati...). Questi non sono articolati attorno ad un'unità centrale di decisione, ma lasciano intervenire dei meccanismi di coordinamento organizzati ad hoc e a geometria variabile sia nel tempo che nello spazio. Per quanto riguarda il principio di organizzazione, la pratica di governo si oppone all'idea di gerarchia, mentre la si può collegare all'idea di sussidiarietà.

Il valore della solidarietà e della responsabilità si estendono ai bisogni di tutto il mondo; urgente appare l'impegno da parte dei politici di creare delle pratiche di governo (istituzioni o reti) che possano mettere in rapporto i compiti di interesse mondiale alle politiche locali, lasciando la libertà e l'apertura come fattori esclusivi e inviolabili del mondo.

Si può aggiungere che il successo delle organizzazioni dipende in modo decisivo dal comportamento delle persone che operano nelle imprese/istituzioni. È stato opportunamente sottolineato (D'Anselmi P., 2008, p. 126 e ss.) che la diffusione nelle imprese di sistemi di relazioni pubbliche ha attribuito notevole importanza alle responsabilità individuali per cui la PSR (Personal Social Responsibility) assumerebbe un ruolo fondamentale, tra l'altro come base della RSI e delle istituzioni in genere.

3. Il benessere organizzativo

Siamo ormai tutti consapevoli che le organizzazioni sono veri e propri organismi che hanno motivo di esistere per due fondamentali ragioni: quello di perseguire scopi di natura economica, e quello di rappresentare una vera e propria comunità di individui, che si relazionano e danno significato alla loro esistenza, giorno per giorno con il lavoro.

È evidente, nelle organizzazioni di successo, l'esistenza di una correlazione positiva tra benessere delle persone nell'ambiente di lavoro, e qualità delle prestazioni e conseguentemente dei risultati.

Migliorare la qualità della vita organizzativa significa essere coscienti che la salute non riguarda soltanto il benessere psicofisico, ma incorpora in sé i temi del rischio e della vulnerabilità sociale e necessita di una politica aziendale che gestisca i beni collettivi (risorse naturali, beni culturali, ecc.).

La salute è dunque un processo sociale che, per essere compresa, deve mettere in relazione variabili sia micro che macrosociali: occorre considerare nel lavoro organizzativo, sia l'oggettività del sistema sociale, sia il mondo soggettivo.

Tra i vari studiosi che si sono occupati di benessere organizzativo è d'obbligo menzionare Avallone F. e Paplomatas A. i quali definiscono la salute organizzativa 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 grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative" (2005).

Già in precedenza Williams (1994) aveva prospettato una griglia della salute organizzativa in cui si identificano quattro livelli, ognuno dei quali si riferisce a un gruppo di fattori:

- Fattori ambientali: rumore, temperatura, spazio disponibile, ecc.;
- Fattori fisici: alimentazione scorretta, fitness, malattie ecc.;
- Fattori mentali: autostima, stress, depressione, ansia ecc.;
- Fattori sociali: relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita.

Secondo l'autore, questi fattori sono disposti in gironi gerarchici, ciò vuol dire che non si potranno soddisfare i fattori che sono disposti in un livello gerarchico più alto se prima non si è provveduto a soddisfare quelli nel girone precedente.

La frammentarietà degli studi sulla salute organizzativa e l'interdisciplinarietà del tema al quale si interessano la medicina, la sociologia, il management, l'antropologia e le scienze politiche oltre alla psicologia, era stato messo in evidenza da Jaffe (1995) il quale aveva specificato quattro prospettive principali:

1. La prospettiva dello stress da lavoro e burnout. Rappresenta l'area maggiormente indagata. Si concentra sulla capacità dell'individuo di contrastare e gestire la situazione stressante, piuttosto che sul tipo di ambiente lavorativo che può causare o attenuare lo stress.
2. La prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa (work organizational redesign), interessata a capire come realizzare luoghi di lavoro efficaci e salubri, o quale legame intercorre tra comportamento dell'individuo ed efficacia organizzativa.
3. La prospettiva delle politiche organizzative di promozione della salute, interessata a indagare la relazione tra strategie, culture e salute delle imprese e delinearne i progetti di intervento.
4. La prospettiva psicodinamico-sociale, che richiamerebbe il ruolo del management e delle sue caratteristiche personali nel determinare la buona o carente salute organizzativa.

Vediamo queste quattro prospettive più nel dettaglio.

3.1 La prospettiva dello stress da lavoro e il burnout

Nella lingua inglese, la parola “stress” significa accentuare, porre in risalto. In psicologia, lo stress è la risposta psicofisica a un insieme di compiti (cognitivi, emotivi o sociali) percepiti come eccessivi rispetto alle proprie possibilità e risorse.

Secondo le prime definizioni concettuali di H. Selye (1936), il processo stressogeno si articola in tre fasi:

- allarme: rappresenta la prima fase in cui il soggetto avverte l'esubero di doveri e impegna le risorse necessarie per adempiervi;
- resistenza: è la seconda fase in cui l'individuo stabilizza le sue condizioni e si adatta al nuovo tenore di richieste;
- esaurimento: è la fase conclusiva del processo, in cui avviene la caduta delle difese, la comparsa di sintomi: fisici, come la spossatezza; fisiologici, come la caduta immunitaria; emotivi, come l'ansia, il senso di impotenza e la sfiducia.

I fattori soggettivi determinano l'intensità e la durata della resistenza. In presenza di forti motivazioni e entusiasmo la persona resiste a lungo ad un sovraccarico di compiti. Quando non si dispone di risorse sufficienti, anche una piccola quantità di compiti è avvertita come insostenibile e capace di attivare lo stress.

Lo stress sul lavoro può avere un consistente impatto sul soggetto e sulla vita familiare. Tuttavia, nonostante esso rappresenti una condizione fondamentale del disagio lavorativo, non è corretto attribuire le cause esclusivamente alla risposta soggettiva del lavoratore o, viceversa, a disfunzionalità dell'organizzazione se è vero come dice Gabassi che “Alcuni individui sono più forti di fronte ad una situazione stressante, alcune organizzazioni forniscono un maggior numero di stimolazioni che creano tensione” (Gabassi P.G., 2003).

Le ricerche sullo stress si sono concentrate maggiormente sul modo in cui l'individuo è in grado di gestirlo e su come egli affronta situazioni reputate stressanti, piuttosto che su come gli ambienti di lavoro possono determinare o mitigare stati di disagio o di pressione. Sembra invece ormai accertato che i principali responsabili di malattie, stress ed esaurimento siano proprio fattori legati al luogo di lavoro. Lo stress lavorativo si verifica quando non vi è una giusta distribuzione tra il carico di lavoro e la percezione del soggetto di avere un controllo su di esso (Karasek e Theorell, 1990), con conseguenze in termini di squilibrio tra prestazione e relativi rinforzi percepiti e tra sforzo e ricompensa (Siegrist e Peter, 1994).

Nello specifico, la ricerca di Karasek e Theorell (1990) mette in relazione due modelli differenti di cui uno relativo allo stress e l'altro riguardante la riprogettazione del lavoro (work redesign).

Tre sono le variabili che il loro modello considera:

- le richieste che sono avanzate sul lavoro, come avere un carico di lavoro eccessivo, non disporre di tempo sufficiente per portare a termine il compito, ecc., tutte fonti di stress psicologico e di ansia associata al sentimento di insicurezza del lavoro;
- la libertà decisionale o controllo percepito, caratterizzata da due componenti: l'autorità della decisione, ossia l'autonomia del lavoratore di decidere liberamente riguardo a vari aspetti del proprio lavoro e la discrezionalità delle abilità, cioè il grado di libertà che possiede il lavoratore nell'utilizzo delle proprie capacità;
- il supporto sociale, cioè le relazioni positive con i colleghi e con i responsabili.

I loro studi portano alla luce che in un ambiente definito di tensione (strain), in cui siano presenti un alto livello di richieste e un basso grado di controllo, i problemi di salute e di stress risulterebbero più frequenti rispetto agli ambienti definiti attivi (active), in cui si presenta un alto grado di richieste e un corrispondente alto livello di controllo. Pertanto, in un ambiente in cui prevale la tensione, le persone apparirebbero più rigide, meno

flessibili e manifesterebbero un abbassamento di morale che le renderebbe più inclini ad ammalarsi. Con la presenza di queste componenti, anche la produttività subirebbe conseguenze negative. Al contrario, in un ambiente attivo, in cui gli individui hanno modo di mettere in evidenza le loro capacità e in cui hanno l'opportunità di apprendere nuove abilità e di metterle in atto, prevarebbe uno stato di soddisfazione e di migliore salute.

Per rendere le organizzazioni più sane, secondo Karasek e Teohorell (1990) è fondamentale la riprogettazione del lavoro (job redesign); ciò rimarrebbe confinato a livello micro-organizzativo (job rotation, enrichment, enlargement), senza considerare interventi a livello macro-organizzativo, (benchmarking, organizational empowerment, ecc.) che coinvolgono aspetti dell'impresa come il clima, la cultura e le politiche strategiche.

Considerando lo stress lavorativo, può essere indicativo ricordare il dato della Fondazione di Dublino del 2002 che rileva lo stress come la seconda causa di problemi di salute e sicurezza nel lavoro e interessa il 30 % dei lavoratori dell'Unione Europea (Di Iorio R., 2007).

Per quanto riguarda lo stress, si possono individuare alcune proposte di intervento:

- dirette al singolo, con lo scopo di potenziare le risorse individuali;
- dirette all'organizzazione, con l'intento di sostenere i cambiamenti;
- dirette all'interfaccia organizzazione-individuo con particolare riguardo a uno specifico gruppo di lavoro.

Gli interventi possono anche essere classificati in:

- livello primario (riduzione dei fattori che causano stress);
- livello secondario (gestione dello stress);
- livello terziario (programmi di assistenza al lavoratore).

Solitamente, nelle organizzazioni si hanno interventi di secondo e terzo livello che puntano a modificare stili di vita e comportamenti irresponsabili nei confronti della propria salute.

Il livello primario si basa essenzialmente sulla prevenzione, e cerca di evitare un potenziale processo di attivazione di stress. I fattori di rischio possono essere così raggruppati in:

- fattori intrinseci al lavoro: cattive condizioni ambientali, lavoro a turni, orari lunghi, nuova tecnologia, eccessivo o ridotto carico di lavoro, sia di natura qualitativa sia quantitativa;
- ruoli: ambiguità nei confini, conflitti e grado di responsabilità;
- relazioni interpersonali: insoddisfacenti rapporti tra lavoratori, sfiducia tra colleghi;
- fattori relativi allo sviluppo della carriera (specialmente nei casi di fusione o acquisizione);
- cultura e stili di gestione: mancanza di partecipazione e coinvolgimento, scarsa comunicazione, cambiamenti veloci di culture;
- interfaccia famiglia-lavoro.

Sempre in questo filone di studio troviamo i lavori che riguardano il burnout. Queste ricerche hanno l'intento di comprendere come gli individui rispondono ad ambienti di lavoro stressanti partendo dalla considerazione che le differenze individuali danno luogo a reazioni più o meno efficaci.

La capacità dell'individuo di resistere e gestire lo stress, mantenendo uno stato di salute buono, è definita hardiness ed è favorita da tre fattori secondo(Maddi & Kobasa, 1984):

- l'impegno
- lo stimolo;
- il controllo.

Successivamente Jaffe (1995) aggiunge ai tre fattori individuati da Maddi & Kobasa anche il supporto sociale.

All'estremo opposto si situa il burnout. Esso è un processo multifattoriale che colpisce sia i soggetti che la sfera organizzativa e sociale nella quale esercitano il loro lavoro. Il job burnout è contrapposto al job engagement (Maslach, Leiter, 1999), che rappresenta la propensione dell'individuo a lavorare con grande energia (energy), a essere emozionalmente coinvolto (involvement) e a sentirsi efficace nel proprio lavoro (efficacy).

Freudemberger (1980) è stato il primo studioso a usare il termine "burn-out" che letteralmente si traduce con: bruciati, esauriti, scoppiati. La parola è stata introdotta per indicare una serie di fenomeni, quali: affaticamento, logoramento, esaurimento e improduttività lavorativa osservati in lavoratori che operano in contesti molto impegnativi, anche a livello emotivo, o in attività professionali a carattere sociale (helping professions). Tale sindrome è stata osservata per la prima volta negli Stati Uniti in persone che svolgevano diverse professioni d'aiuto: infermieri, medici, insegnanti, assistenti sociali, poliziotti, operatori di ospedali psichiatrici, operatori per l'infanzia.

Successivamente Cherniss (1980) con "burn-out syndrome" definiva la risposta individuale ad una situazione lavorativa percepita come stressante e nella quale l'individuo non dispone di risorse e di strategie comportamentali o cognitive adeguate a fronteggiarla.

I fattori associati al burnout sono secondo Maslach e Leiter (1997):

- esaurimento emotivo;
- depersonalizzazione (cinismo);
- ridotto senso di autorealizzazione (ridotta efficacia personale).

L'esaurimento emotivo consiste nel sentirsi emotivamente svuotato e annullato da una stanchezza psicofisica e dal proprio lavoro, per effetto di un inaridimento emotivo del rapporto con gli altri.

La depersonalizzazione si presenta come un atteggiamento di allontanamento e di rifiuto (risposte comportamentali negative, sgarbate e di distacco) nei confronti di coloro che richiedono o ricevono la prestazione professionale, il servizio o la cura.

La ridotta realizzazione personale riguarda la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, la caduta dell'autostima e il sentimento di insuccesso, la perdita della propria competenza professionale e del proprio desiderio di successo nel lavoro.

Recentemente il fenomeno del job burnout è stato messo in rapporto a tutti i contesti lavorativi a tutti i ruoli professionali (Borgogni, Consiglio, 2004).

Tra le cause di burnout, possono essere importanti fattori socio-organizzativi quali le aspettative connesse al ruolo, le relazioni interpersonali, le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, l'organizzazione stessa del lavoro.

Considerando quindi il job burnout come un segnale di malessere che coinvolge l'intera organizzazione in cui si manifesta, lo strumento di rilevazione del burnout (MBI-GS, Maslach Burnout Inventory – General Survey) è stato aggiornato dando rilevanza alle variabili organizzative che possono frenare o agevolare l'insorgenza della sindrome.

In questa sede, si preferisce non soffermarsi sul mobbing, in quanto, le ricerche al riguardo si sono concentrate soprattutto sul singolo individuo (Ege, 1997) con una limitata attenzione alle variabili organizzative. In Italia pochi dirigenti considerano il mobbing un pericolo: esso viene vissuto come un fastidio o un problema scomodo che riguarda il personale e non l'azienda. Ancora la realtà italiana sembra ben lontana dal capire che i problemi del lavoratore sono anche problemi dell'azienda (Ege, 1997).

3.2 La prospettiva della riprogettazione organizzativa

Partendo dalla tesi che le persone siano motivate sia da desideri intrinseci (vale a dire di crescita, di significato, di partecipazione), sia da bisogni estrinseci, ossia di remunerazione, di status e di sicurezza, questo approccio ha come obiettivo quello di capire quali forme specifiche di un'organizzazione, quali processi e modelli influenzano la motivazione, la soddisfazione e l'efficacia del lavoratore. Esso sostiene, inoltre, l'ipotesi che le organizzazioni che riescono a soddisfare i bisogni intrinseci dei lavoratori, avrebbero più possibilità di ottenere dalle proprie risorse motivazione, soddisfazione ed efficacia.

Sembra quindi che l'efficacia organizzativa sia legata al grado di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori, non solo nella definizione dei compiti e delle mansioni, ma anche nella predisposizione delle politiche strategiche e di progettazione futura.

Lawler (1986) constatò che dai diversi livelli di coinvolgimento dei lavoratori può derivare sia la loro soddisfazione, sia l'efficacia dell'organizzazione.

Kanter (1984) sostenne che le organizzazioni capaci di consentire ai loro dipendenti di apprendere, di acquisire nuove abilità, di formarsi, sarebbero state in grado di innovarsi di sviluppare nuove idee e di sopravvivere alle continue trasformazioni tecnico-economico-sociali.

Meritano, inoltre, di essere ricordati i lavori di Levering (1988) e Lloyd (1991) che hanno messo a confronto le culture organizzative, (caratterizzate da determinate qualità, politiche e valori), con la soddisfazione del lavoratore e l'efficacia dell'organizzazione.

Maccoby (1988) infine, ha concentrato i suoi studi sulle qualità personali di manager e leader "eccellenti", indagando le abilità e le tattiche, che hanno influito sul loro successo.

3.3 La prospettiva delle politiche organizzative di promozione della salute

Questa prospettiva si concentra sulle politiche organizzative e sui nuclei culturali dai quali deriva la possibilità o meno di controllo e partecipazione da parte del lavoratore, di supporto sociale, di soddisfazione dei bisogni, di salute dell'individuo e dell'intera organizzazione.

Per politiche organizzative si intendono le procedure, i programmi, le iniziative dell'organizzazione; per nuclei culturali si intendono le norme, i valori, i modelli di comportamento e tutti i fattori impliciti che sostengono e rinforzano la dinamica di un'organizzazione.

Oggi sempre più le organizzazioni che sono costituite da una popolazione di professionisti culturalmente eterogenea, con propri valori, bisogni diversi da soddisfare e appartenenze differenti, necessitano di una gestione del personale volta all'integrazione, al miglioramento della salute del personale che vi opera e finalizzata allo sviluppo dell'organizzazione.

Jamieson e O'Mara (1991) propongono una politica flessibile che punti all'armonia tra le persone e il lavoro, alla gestione e alla remunerazione della prestazione, all'informazione e al coinvolgimento dei lavoratori, e che sia di supporto allo stile di vita e ai bisogni delle persone.

Attuare questo tipo di politica significa tenere conto di alcuni aspetti quali:

- le diversità della nuova forza lavoro, le culture diverse, i valori differenti (proponendo sviluppo e formazione per aiutare le persone a gestirli in modo positivo);
- il rapporto lavoro-famiglia, andando incontro ai bisogni personali e familiari per esempio attraverso l'introduzione di orari flessibili;
- le caratteristiche delle nuove modalità di lavoro, basate principalmente su abilità cognitive (knowledge work) piuttosto che su capacità fisiche;
- la pianificazione delle carriere, attraverso la riqualificazione del personale;

- le soluzioni ergonomiche funzionali al nuovo rapporto dell'uomo con le macchine.

3.4 La prospettiva psicodinamico-sociale

Questa prospettiva si basa sulla teoria che è l'individuo ad influenzare l'organizzazione e non viceversa e che quando una persona impara a gestire positivamente la propria salute, può diffondere tale atteggiamento all'interno dell'organizzazione. Quindi la salute nelle organizzazioni risulterebbe essere funzione dei leader più forti e carismatici o anche dei lavoratori che operano in essa.

Si tratta di una prospettiva centrata sulla leadership, sulle qualità personali e sul livello di maturità del leader fondatore, che insieme influenzerebbero la cultura organizzativa (Avallone F., Pamplomas A., 2005 p. 35).

Le organizzazioni, come sostenuto da Avallone e Pamplomas, sarebbero "dunque considerate come manifestazioni dello sviluppo personale del leader: a seconda dei casi si potrebbe presentare un'organizzazione sana oppure patologica. Questa prospettiva, inoltre, considera le organizzazioni come se avessero una parte inconscia, così come è presente nell'individuo, il cosiddetto inconscio organizzativo, che spiegherebbe le eventuali resistenze e difficoltà al cambiamento.

Nell'ambito di tale paradigma, si possono riscontrare due sottoparadigmi:

- uno centrato sulla relazione esistente tra lo sviluppo personale e le modalità con cui le organizzazioni sono influenzate da valori e questioni sociali e culturali;
- uno basato su modelli di sviluppo psicodinamico della personalità che fa derivare i problemi organizzativi dalla psiche dei leader: se i leader sono in salute tale sarà anche l'organizzazione" (ibidem, p. 35).

I lavori di Maccoby (1988), LaBier (1986) e Kaplan (1991) partono dal primo approccio e ridefiniscono le motivazioni, le relazioni interpersonali lavorative e le aspettative che avvalorano la salute e il benessere psicofisico" (ibidem, p. 35).

I lavori di Kets de Vries e Miller (1984), riguardano invece il secondo approccio e considerano l'organizzazione come avente un inconscio e una personalità teoricamente nevrotica. Quest'ultima caratteristica deriverebbe dalla nevrosi del leader fondatore, dalle sue dinamiche di personalità che, con il tempo, penetrano nella struttura e nella cultura dell'organizzazione. Questo sottoparadigma psicodinamico, considera l'organizzazione come un organismo vivente e in quanto tale suggerisce il consulto terapeutico per superare lo stato di difficoltà. Il limite di tale prospettiva è dovuto al grande dispendio di tempo e denaro per il cambiamento che avverrebbe solo a livello individuale, tralasciando l'aspetto organizzativo.

3.5 La salute organizzativa

Come abbiamo visto esistono diversi approcci al tema della salute nelle organizzazioni, nei quali si è passati nel corso del tempo da una visione centrata sul benessere fisico dell'individuo, a modelli che considerano il contesto organizzativo come generatore di rischi per la salute psicofisica dei lavoratori. L'approccio qui proposto tenta di ampliare la prospettiva che pone al centro l'organizzazione e i lavoratori che vi sono inseriti.

Dalla letteratura esistente, si può desumere una definizione più ampia, identificando una organizzazione in salute quando concorrono "tutte le condizioni in presenza delle quali un'organizzazione è capace, nel suo complesso, di esprimere salute e di mantenere condizioni di benessere e qualità di vita elevate per la propria comunità lavorativa" (Avallone, Pamplomas, 2005).

Tali condizioni corrisponderebbero a quattordici dimensioni, così classificate da Avallone e Pamplomas (2005) :

Tab..1 Dimensioni della salute organizzativa

1. <i>Allestire un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente</i>
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.
2. <i>Porre obiettivi espliciti e chiari ed essere coerenti tra enunciati e prassi operative</i>
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.
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.
3. <i>Riconoscere e valorizzare le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimolare nuove potenzialità</i>
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-professionali, trasversali e sociali); riconoscendo reciprocità negli scambi, attribuendo un equo corrispettivo per quanto si riceve (economico, visibilità sociale, ecc.); promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze, ecc.).
4. <i>Ascoltare le istanze dei dipendenti</i>
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 degli obiettivi, organizzazione del lavoro, definizione delle 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.
5. <i>Mettere a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro</i>
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.
6. <i>Essere in grado di governare l’espressione della conflittualità entro livelli tollerabili di convivenza</i>
L’eventuale presenza di situazioni conflittuali e di emarginazione, sia manifeste sia implicite, non viene negata e si adottano strategie e tecniche di monitoraggio e di sostegno alla convivenza organizzativa.
7. <i>Stimolare un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo</i>
Si fa riferimento alla qualità della comunicazione e allo stile di lavoro sia a livello orizzontale che verticale.
8. <i>Assicurare scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supportare l’azione verso gli obiettivi</i>

<p>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 obiettivi comuni, anche partendo da situazioni problematiche.</p>
<p>9. Assicurare equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale</p>
<p>Sono definiti criteri e percorsi chiari per responsabilità, carriere, premi, ecc., che vengano esplicitati e resi pubblici. A tutti è data in egual misura la possibilità di accedervi.</p>
<p>10. Mantenere livelli tollerabili di stress</p>
<p>Si fa riferimento al livello percepito di fatica fisica, mentale e di stress.</p>
<p>11. Stimolare, 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.</p>
<p>È esplicitato e valorizzato il fatto 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.</p>
<p>12. Adottare tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali</p>
<p>Si fa riferimento al fatto che le organizzazioni dovrebbero rispettare e assolvere 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.</p>
<p>13. Definire i compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità</p>
<p>Si fa riferimento al livello di intensità percepita dei compiti lavorativi e di un eventuale eccessivo livello di energie necessario per il loro svolgimento.</p>
<p>14. Apertura all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale</p>
<p>L'organizzazione deve dimostrarsi flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso e considerare l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento.</p>

Fonte: Avallone, Paplomatas, 2005, p. 66.

Le 14 dimensioni sono state considerate nel questionario MOHQ, che è stato utilizzato per analizzare il caso della SACMI di Imola.

4. Considerazioni conclusive

L'analisi del caso della SACMI è stata effettuata passando attraverso diverse fasi.

La prima fase è consistita nello studio dei bilanci sociali della cooperativa in esame dalla prima edizione (2004) al 2007.

La seconda fase è stata una prima conoscenza del contesto realizzata grazie alle risposte ottenute nelle interviste effettuate a dei testimoni privilegiati.

La terza fase ha riguardato la messa a punto dello strumento di rilevazione del benessere organizzativo, il MOHQ, e contemporaneamente l'individuazione del campione, in accordo con l'azienda.

La quarta fase è consistita nella raccolta dei dati e nella successiva identificazione tramite l'analisi dei dati, delle aree "forti" e di quelle "deboli" dell'organizzazione.

Si è infine effettuata una sintesi delle proposte e dei suggerimenti emersi, tanto dalle interviste quanto dall'analisi dei questionari, precisando, dopo un confronto accurato dei dati raccolti, alcune ipotesi di intervento.

Dall'indagine nel suo complesso sono emersi diversi punti di forza dell'organizzazione analizzata, quelli che ne fanno un'organizzazione vincente, di successo a livello mondiale.

La SACMI risulta essere molto attenta alle procedure di sicurezza del lavoro e all'assunzione di misure per la prevenzione degli infortuni (Dispositivi di Protezione Individuali), abbattendo notevolmente i rischi nei quali possono incorrere i lavoratori nello svolgimento delle attività giornaliere.

Al suo interno risulta esserci un buon clima relazionale tra i colleghi e tra dirigenti e collaboratori, questo in virtù della percezione di essere parte di una realtà che vive e si evolve grazie al lavoro congiunto.

La SACMI risulta essere efficiente nella risoluzione dei problemi, aperta all'innovazione e all'attività di ricerca e sviluppo. L'azienda è risultata inoltre aperta al confronto con altre realtà e orientata a sviluppare ulteriori competenze tecniche nei suoi dipendenti e a snellire i processi di lavoro.

Accanto agli aspetti positivi ne sono emersi altri invece critici, rispetto al benessere, soprattutto in alcune aree dell'azienda.

Confrontando tra loro i contenuti delle interviste ai testimoni privilegiati, i profili delle aree professionali delineate attraverso i 14 fattori del benessere organizzativo e i suggerimenti segnalati nell'ultima parte del questionario, si può notare che le aree "migliorabili", sono quelle che erano già state individuate fin dall'inizio dai testimoni privilegiati e che successivamente sono emerse come aree critiche anche dai risultati dei questionari.

A tale proposito si sottolinea che alcune criticità (percezione di stress eccessivo nello svolgimento dei compiti; percezione eccessiva di fatica mentale; sovraccarico di responsabilità nel lavoro da svolgere; sensazione di non essere valutato adeguatamente) sono risultate critiche in tutti i settori di attività.

Mentre, si evidenziano punteggi decisamente inferiori (seppur spesso positivi) in tutti i quattordici fattori analizzati dal MOHQ, nell'area 4 – Tecnica, Manutenzione e Assistenza Tecnica; (in quasi tutti i fattori) nell'area 5 – Commerciale, Vendite, Marketing, Comunicazione e nell'area 6 – Logistica, Acquisti, Gestione Fornitori, Magazzino. Pertanto tali aree professionali possono essere considerate le più "vulnerabili" rispetto ai temi del benessere organizzativo, in cui quindi, la dirigenza della cooperativa, dovrebbe concentrare un ulteriore impegno.

Le aree da migliorare identificate da questa indagine sono relative:

- alla valorizzazione del personale (con i connessi aspetti di valutazione, formazione e aggiornamento);
- alla chiarezza da parte dell'organizzazione nel dichiarare gli obiettivi da perseguire (unitamente ai compiti specifici da svolgere);
- e alla circolazione e la fruibilità delle informazioni tra le varie unità organizzative.

Questi aspetti, percepiti come prioritari, si può ipotizzare siano connessi al bisogno di riconoscimento e di valorizzazione della diversificazione dei contributi dei singoli e delle specifiche competenze di ognuno. Si può presumere inoltre che siano riconducibili anche al desiderio sempre più forte di coinvolgimento e di sviluppo professionale realizzabile attraverso la costante circolazione chiara e trasparente delle informazioni e tramite una formazione adeguata ad attraversare il cambiamento tecnologico, economico e sociale che l'organizzazione si trova a vivere.

Sulla base di quanto emerso si potrebbero suggerire dei piani di intervento ideati a partire da diversi livelli.

A livello organizzativo:

A) gli organi direttivi potrebbero:

- prestare maggiore attenzione alla divulgazione degli obiettivi da perseguire e alla loro chiarezza;
- strutturare un sistema di comunicazione capillarmente organizzato per rivolgere la comunicazione, con i contenuti adeguati, a tutti i livelli organizzativi. Si potrebbe ricorrere all'allestimento di bacheche all'interno dei reparti produttivi, nelle quali affiggere notizie utili;
- organizzare momenti di interazione tra tutti i livelli (si effettuano 10-12 assemblee annue della durata media di 5 ore con partecipazione di circa 80-85% dei soci) strutturati in modo da dare spazio all'emergere di problemi qualitativamente diversi, connessi ad ogni area di provenienza dei soci, dando la possibilità a tutti di essere ascoltati e proporre azioni di miglioramento;

B) favorire la mobilità interna e una collocazione delle risorse che tenga conto e riesca a valorizzare le inclinazioni personali. Si tratterebbe quindi di ideare e implementare programmi di rotazione delle risorse umane attraverso le diverse aree organizzative, ad iniziare dai livelli più bassi, al fine di facilitare la valorizzazione di competenze individuali specifiche.

A livello strategico:

C) il management potrebbe valorizzare il Bilancio Sociale, che documenta il valore sociale prodotto dalla cooperativa, come strumento di comunicazione interna oltre che esterna per divulgare quello che si è fatto, "come" lo si è fatto e quello che si intende raggiungere. Il Bilancio Sociale è un valido strumento anche per informare e coinvolgere tutti nelle scelte della Cooperativa, consolidandone così la condivisione dei valori basilari. Tale strumento permette anche di comunicare ciò che, pur essendo stato previsto, non si è realizzato, motivando il perché non si è raggiunto l'intento.

D) il vertice potrebbe stimolare la "co-costruzione" di processi di lavoro più fluidi e più facilmente condivisibili tenendo in considerazione le richieste e le peculiarità dei vari reparti;

A livello operativo:

E) sono diverse le aree rispetto alle quali è possibile ipotizzare un'azione. Di seguito elenchiamo quelle che ci sembrano più significative:

- l'adozione di strumenti creati ad hoc per la valutazione del personale in relazione alla specifica realtà in cui si opera;
- la messa a punto di corsi di formazione distintivi per ogni area, finalizzati allo sviluppo di competenze specifiche di quel settore e corsi di formazione per posizioni di alto livello con il fine di far acquisire competenze trasversali e relazionali;
- la promozione di momenti di interazione tra le varie categorie professionali, con una comunicazione più puntuale e fluida fra il vertice e la base;
- la valorizzazione di tutto il personale attraverso incentivi e riconoscimenti personali ai diversi livelli in base agli obiettivi raggiunti e a "come" li si è ottenuti;
- la stimolazione del lavoro di gruppo, dei momenti di incontro e confronto;
- la facilitazione nel definire gli obiettivi e le modalità di verifica dei risultati, snellendo i processi di lavoro che risultano rallentati dalla burocrazia e disperdono energie;
- la promozione di una partecipazione più assidua ai momenti cruciali della vita della cooperativa, per ravvivare il senso di appartenenza all'organizzazione e motivare tutti alla ricerca continua di un benessere nel suo complesso;

F) per aumentare infine il comfort degli ambienti di lavoro, (anche se risulta comunque molto buono) si potrebbe monitorare l'ambiente fisico nelle diverse aree produttive durante il periodo estivo e, successivamente valutare se vi sono le condizioni per predisporre degli impianti di regolazione del caldo e del freddo, programmando la temperatura a seconda delle diversità ambientali specifiche dei vari settori. Inoltre per i settori di produzione che risultano molto rumorosi si potrebbero allestire apparati di insonorizzazione.

- G) In conclusione si può affermare che le suddette considerazioni e proposte di intervento hanno l'unico obiettivo di focalizzare l'attenzione della committenza sul benessere organizzativo al fine di migliorare sistematicamente la qualità della vita di ogni singolo individuo nel luogo di lavoro.
- H) Sarebbe pertanto auspicabile che i risultati emersi da tale ricerca fossero restituiti a tutti i soci che hanno risposto al questionario.
- I) Una considerazione si ritiene doverosa a tal proposito. Nel caso di una mancata restituzione dei risultati dell'indagine, sebbene rivisitata e contestualizzata rispetto agli interlocutori, potrebbero insorgere sentimenti di sfiducia e ostilità nei confronti dell'organizzazione perché si potrebbe temere che questa non voglia confrontarsi sui risultati emersi. Al contrario una restituzione dei risultati potrebbe esortare le persone a riflettere, stimolarle all'impegno e prepararle ad eventuali cambiamenti.
- J) Successivamente si potrebbe estendere la ricerca ai dipendenti non soci che sono stati esclusi in questa prima indagine, per avere una visione completa della percezione di tutto il personale della cooperativa.
- K) La ricerca potrebbe essere estesa affiancando alle valutazioni sugli elementi che caratterizzano la salute organizzativa ottenute tramite il self-report (questionario autosomministrato), delle valutazioni, specifiche dell'attività svolta e basate su parametri tecnici, oggettivi. Allo stesso modo sarebbe importante abbinare alla valutazione soggettiva delle dimensioni del clima organizzativo, valutazioni di variabili oggettive cruciali relative a importanti aspetti come la soddisfazione lavorativa, il coinvolgimento nel lavoro, l'attaccamento all'organizzazione.

In conclusione questa ricerca ha permesso di individuare in una "solida" organizzazione di successo che garantisce, coerentemente con la Responsabilità Sociale, un discreto livello di benessere ai propri lavoratori, ulteriori aree di miglioramento, per accrescere il benessere organizzativo.

Naturalmente è riposta nei ruoli dirigenziali e organizzativi la presa di coscienza di questi aspetti. È di loro competenza fare scelte che mettano in atto processi di cambiamento considerando le condizioni di contesto, i vincoli dettati dalla normativa, dalle politiche aziendali, dal momento storico attuale critico per l'economia mondiale.

Attraverso alcune delle azioni di intervento suggerite, l'organizzazione aderirebbe ancor meglio ai principi di RSI, di ascolto degli stakeholder interni e di cura della salute delle persone che rendono la SACMI un'impresa di successo.

6 – Riferimenti bibliografici

- Avallone F., Bonaretti M., 2003, (a cura di) *Benessere Organizzativo Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Dipartimento Della Funzione Pubblica – Presidenza del Consiglio dei Ministri. Rubettino, Roma.
- Avallone F., Paplomatas A., *Salute Organizzativa*, Milano Raffaello Cortina Editore, 2005.
- Borgogni L., Consiglio C., 2004, "Job Burnout: evoluzione di un costrutto". In *Giornale Italiano di Psicologia*, in corso di stampa.
- Cherniss C., 1980 *Professional burnout in human service organizations*, New York: Praeger
- Chinoy E., 1955, *Automobile Workers and the American Dream*. Doubleday, Garden City NJ.
- Commissione delle Comunità Europee, 2001, *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* Ufficio delle pubblicazioni Ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo.
- Commissione delle Comunità Europee, 2002, *Communication from the Commission concernine Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, Bruxelles, 2 luglio. COM (2002) 347 Final.
- Coda V. 1991, *Comunicazione e immagine nelle strategie di impresa*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. 1992, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- D'Anselmi P., 2008, *Il barbiere di Stalin*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Di Iorio R., 2007, *Conosco Imparo Prevengo* L'incidenza del fattore psicologico sullo stress e sugli incidenti nei luoghi di lavoro, Dicembre.
- Ege H., 1997, Introduzione al *Mobbing culturale*, Pitagora Editrice, Bologna, *Il Mobbing estremo*, Collana PRIMA.
- Freudenberger H. J. 1980, *Burn-out*, Anchor Press, Doubleday.

- Gabassi P.G., 2003, *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Gardell, B., 1971, "Alienation and mental health in the modern industrial environment". In LEVI, L. (a cura di), *Society, Stress, and Disease*. Oxford University Press, New York, Vol. 1, pp. 148 – 180.
- Gibran K., 1923, *Il Profeta*
- Giovanni Paolo II, 1991, *Centesimus annus, Lettera enciclica di nel centenario della Rerum novarum*, Documenti Santa Sede, Bologna, EDB Edizioni Dohoniane.
- Glasgow, R. E., Terborg, J. R. 1988, "Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk". In *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53, 3, pp. 365 – 373.
- Greut, J. G. 2000, "Involving the total organization". In *Occupational Health & Safety*, 69, pp. 64 – 65.
- Kanter R., 1984 *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kets de Vries M.F.R., & Miller D., 1984, *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kornhauser, A. W. 1965, *Mental Health of Industrial Worker: A Detroit Study*. Wiley, New York.
- Levering R., 1988, *A Great Place to Work*. Random House, New York.
- Lloyd T., 1991, *The Nice Company*. Bloomsbury, London.
- Lyden, J. A., Klengle, W. E., 2000, "Supervising organizational health". In *Supervision*, 61, 12, pp. 36.
- Jaffe D. T. 1995, "The healthy company. Research paradigms for personal and organizational health". In Sauter S.L., Murphy L.R. *Organizational risk factors for job stress* pp. 13-39.
- Jamieson D., O'Mara J. 1991, *Managing Workforce 2000: Gain the Diversity Advantage*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kaplan R., 1991, *Beyond ambition: how driven managers can lead better and live better*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karasek, R.A., Theorell T., 1990, *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.
- LaBier D., 1986, *Modern madness; the emotional fallout of success*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lawler E.E., III 1986, *High-involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maccoby M., 1988, *Why Work? Leading the New Generation*. Simon & Schuster, New York.
- Maddi S., Kobasa S., 1984, *The Hardy Executive: Health Under Stress*. Dow Jones – Irwin, Homewood il.
- Mayo E., 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan, New York.
- Mayo E., 1945, *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press, Boston.
- Maslach C., Leiter M.P., 1997, *Burnout e organizzazione: modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*. Tr. It. Erikson, Trento 2000.
- Maslach C., Leiter M.P., 1999, "Burnout and engagement in the workplace: a contextual analysis". In *Advances in Motivation and Achievement*, 11, pp. 275-302.
- Maslach C., Leiter M.P., Jackson S.E. e Schaufeli, 1996, *Maslach Burnout Inventory – General Survey*, MBI – GS.
- Montbrial de Th., 2000, *Le Monde au tournante du siècle*, Dinod, Parigi
- Pratt, D. 2000, "Creating Healthy Organizations". In *CMA Management*, 74, p. 10.
- Raymond, J.S., Woot, D. W., Patrick, W. K., 1990, "Psychology doctoral trainig in work and health". In *American Psychologist*, 45, pp. 1159 - 1161.
- Rosen, R.H. 1986, *Healthy Companies*. Amacom Books, New Yor.
- Selye H., 1936, "A syndrome produced by diverse noeuous agents", *Nature*.
- Siegrist J., Peter R., 1996, *Measuring Effort-Reward Imbalance at Work Guidelines*. University of Düsseldorf, Düsseldorf.
- Vito F., 1954 *L'economia al servizio dell'uomo*. Vita e Pensiero, Milano.
- Williams, S. 1994, "Wais of creating healthy work organizations". In Cooper, C. L., Williams, S. (a cura di), *Creating Healthy Work Organizations*. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 7–24.
- Zanda G. - Lacchini M., Onesti T., 1997, *La valutazione delle aziende*, Torino Giappichelli.