



REGIONE PUGLIA  
Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Bari

Progetto Formativo a distanza  
La dimensione etica del benessere organizzativo tra teoria e  
prassi

**WEBINAR**

**Come migliorare la qualità della vita sul luogo  
di lavoro attraverso la ricerca di senso**

*Daniela Pavoncello*

*20 ottobre 2020*

**ORGANIZZAZIONE  
SOGGETTO E OGGETTO  
DI VELOCI TRASFORMAZIONI  
E DI NUOVE IDENTITÀ**



**PASSATO**  
Apprendimento  
dall'ESPERIENZA  
(esperto  
trasferiva le  
proprie  
conoscenze a chi  
non sapeva. Si  
trasmetteva un  
SAPER FARE)

**NUOVE COMPETENZE  
NUOVI SAPERI  
NUOVE MODALITA' DI  
APPRENDIMENTO**

**PRESENTE**  
L'esperienza non è  
più sufficiente, anzi  
talvolta  
ostacolante. Sono  
necessarie +  
CREATIVITA' E  
FLESSIBILITA' per  
trovare risposte  
sempre diverse a  
problemi nuovi

**RENDERE LE PERSONE CAPACI  
DI LEGGERE, COMPRENDERE,  
RISPONDERE E GESTIRE I  
CAMBIAMENTI**

*Ogni uomo dovrebbe guardare dentro di sé per imparare il significato della vita.  
Non è qualcosa che si scopre: è qualcosa che si deve modellare.  
(Antoine de Saint-Exupéry)*

Il clima socio-culturale ed economico nel quale le persone sono invitate a riflettere e a scegliere, determina una realtà in cui:

- **Flessibilità**
- **Cambiamento**
- **Mobilità**
- **Reversibilità delle scelte**
- .....

La nostra testa è tonda per  
permettere ai pensieri di  
circolare e di cambiare  
direzione



informano il processo di costruzione dell'identità personale e sociale e ne amplificano la portata della ricerca di senso.

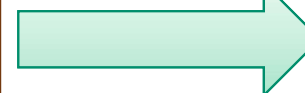
## Una moderna leadership

da un paradigma funzionalistico

da un metodo di lavoro orientato alla quantità dei risultati

da uno stile condizionato da un ristretto orizzonte di obiettivi

da un sistema economico fondato sulla tecnica e sul profitto



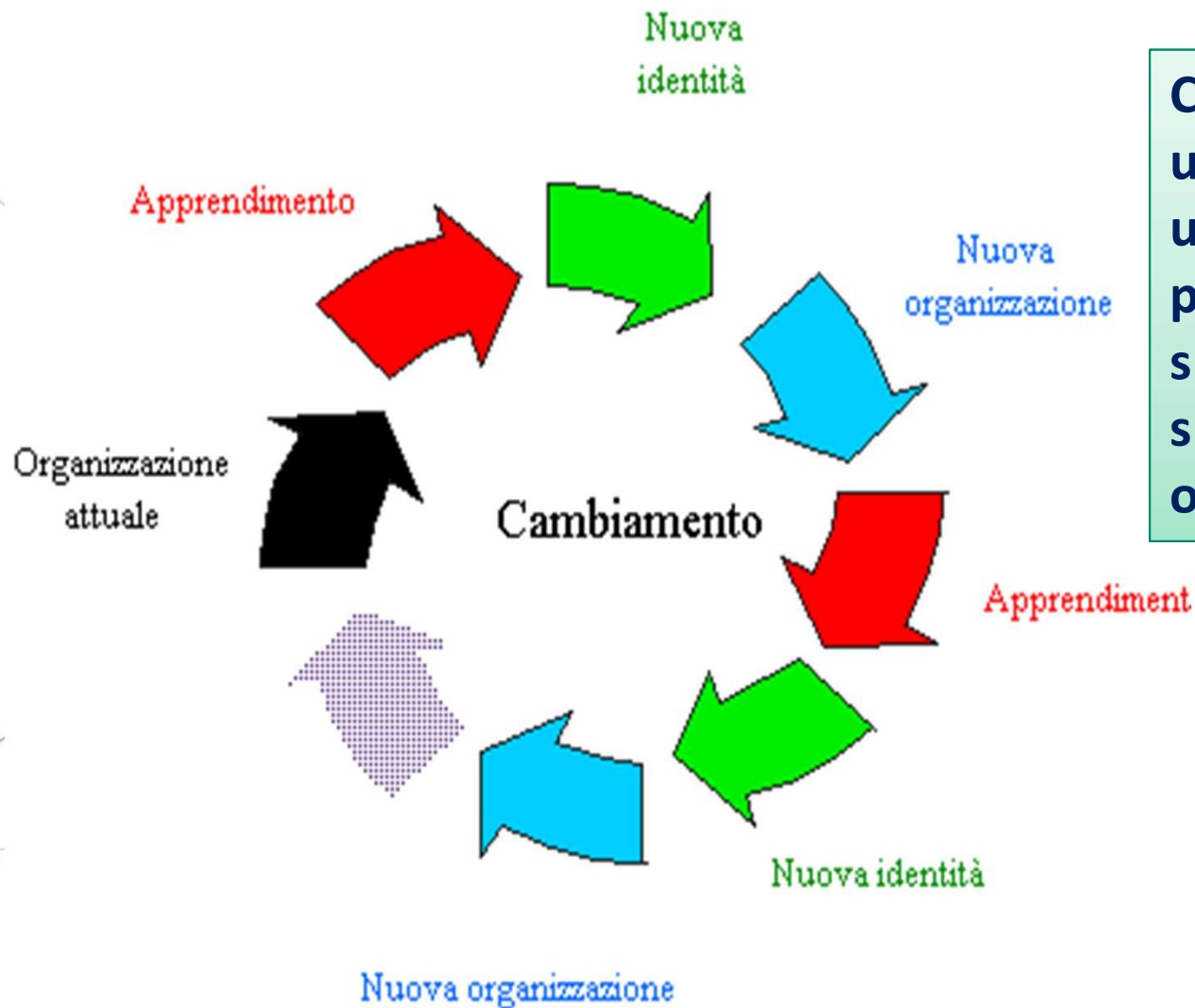
a un modello personalistico che ruota attorno al carisma e all'autenticità

a uno più attento alla qualità dei processi

ad uno ispirato da una più ampia visione progettuale

ad uno orientato all'etica ed al valore





Come influisce il passaggio da un'economia MATERIALE ad una IMMATERIALE, sulla persona, sulla sua identità, e sul suo sviluppo personale e sul suo benessere? E per le organizzazioni cosa cambia?

*“Il benessere organizzativo è l’insieme dei nuclei culturali, dei processi, e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative»*

*(Avallone e Bonaretti, (2003)*

Per garantire la salute organizzativa si deve investire:

- sui beni relazionali quali fiducia reciproca, clima psicosociale, reti comunicative, qualità delle relazioni, ecc.
- su quello che viene definito il capitale psicologico: ovvero cosa e quanto le stesse persone investono nella loro attuale esperienza lavorativa.



## Il capitale psicologico

Emerge l'importanza da attribuire alla sfera soggettiva di ogni lavoratore, i suoi valori, le sue percezioni, il suo sentire rispetto a degli obiettivi lavorativi, le sue spinte verso i traguardi, livelli di aspirazione, interesse, disponibilità e non per ultimo il loro grado di ottimismo.

**Valorizzare il capitale psicologico**

**Riconoscere il ruolo delle emozioni lavorative**

**Promuovere il benessere psicosociale dei lavoratori**



**BEN-ESSERE ESISTENZIALE**

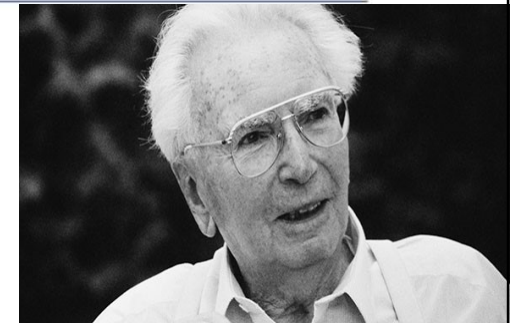
**BENESSERE EMOZIONALE**

**REALIZZAZIONE ESISTENZIALE**

**SFERA PSICHICA**

**SFERA NOETICA**

Neurologo, Psichiatra e psicoterapeuta (Vienna 1905 – ivi 1997). Fondatore dell' **Analisi Esistenziale** e della **Logoterapia**. Evidenzia il **nucleo profondamente umano e spirituale dell'individuo**. Intrattiene un rapporto epistolare con Freud (1920-1925), e nel 1925 aderisce alla Società adleriana di psicologia individuale dalla quale sarà escluso due anni dopo, nel 1927 fonda la rivista Der Mensch ed apre a Vienna, Zurigo, Praga e in altre città europee centri di consulenza psicopedagogica per giovani in difficoltà. Di famiglia ebrea, fu internato nei lager nazisti (1942), dove riuscì a sopravvivere e a mettere a punto la sua metodologia psicoterapica, aiutando gli altri deportati. Scampato allo sterminio, dal 1946 inizia un'intensa attività clinica come direttore del Policlinico neurologico di Vienna (1946-70), nel 1955 divenne professore all'Università di Vienna, è autore di numerosi testi. Nel 1970 si trasferisce negli USA ed insegna all'Università di S. Diego. Nel 1992 fu creato a Vienna l'istituto che porta il suo nome, e a Roma è attiva l'Associazione di Logoterapia e Analisi Esistenziale frankliana (ALÆF).



*“Celebriamo la nostra libertà di scegliere il nostro atteggiamento al lavoro solo quando decidiamo di smettere di far parte del problema per far parte della soluzione. Non funziona aspettare soluzioni magiche”. (Pattakos, 2011)*



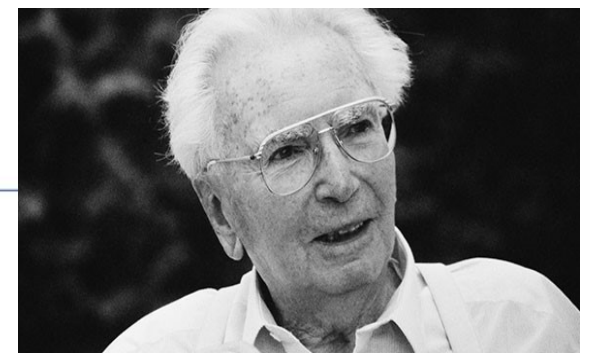
La filosofia antropologica-motivazionale frankliana sembra sposarsi con i moderni concetti di *commitment* aziendale.

*“Ormai non basta più che un dipendente svolga il compito che gli è stato assegnato o che obbedisca agli ordini, occorre che creda nell’azienda e in tutto ciò che l’azienda rappresenta, che senta quello che sta facendo”. (Alvesson e Berg, 1993)*



## Frankl e la ricerca di senso

---



**La motivazione primaria dell'uomo è la volontà di significato, che pone l'uomo nella costante ricerca di un senso della propria esistenza.**

***"L'uomo cerca sempre un significato della sua esistenza; egli è sempre nell'atto di muoversi alla ricerca di un senso del suo vivere; in altre parole, è ciò che io chiamo la volontà di significato".***

**Viktor Frankl**



**In che modo trovi significato nella tua vita professionale?**

***Ricorda una situazione nella tua vita professionale in cui sei stato costretto ad affrontare la paura del cambiamento?***

***Che cosa hai fatto davvero in proposito?***

***Mentre pensi alla situazione ora, che cosa hai imparato da essa?***

***In particolare, che cosa hai appreso sulla tua capacità di fronteggiare le tue paure e rispondere al cambiamento?***

*Quando non cogliamo il significato nella nostra vita lavorativa, non cogliamo la vita nel nostro lavoro. E quando non cogliamo la vita nel nostro lavoro, non possiamo fare a meno di diventare prigionieri dei nostri pensieri, confinati all'interno del nostro campo di concentramento interiore". (Pattakos, 2011)*



L'uomo è un'unità, un tutto psico-fisico-spirituale (= noetico): **un essere caratterizzato dalla singolarità, dall'irripetibilità, dalla relazionalità, dalla finitudine.**

E' animata da una **“volontà di significato”** e dalla **“forza di resistenza dello spirito”**.

Essa si manifesta:

- nell'attività creativa e produttiva
- nell'esperienza estetica e affettiva
- nella capacità di trascendere la sofferenza



***“La prima consiste in ciò che l'uomo dà al mondo in termini di esercizio della propria capacità creativa***

***la seconda consiste in ciò che l'uomo prende dal mondo in incontri personali ed esperienze di vario genere***

***la terza consiste nell'atteggiamento che l'uomo assume nei riguardi di situazioni che si presentano come un destino ineluttabile ed inevitabile”.***



### **VALORI CREATIVI**

Riguardano ciò che si fa, si crea, e quindi anche il lavoro, attraverso cui l'uomo dà qualcosa di sé al mondo. Questi valori non dipendono dal tipo di lavoro, ma dalla motivazione che è data nel farlo.

VALORI  
CREATIVI

VALORI  
DELL'ESPERIENZA

### **VALORI DELL'ESPERIENZA**

Si realizzano prendendo qualcosa dal mondo Esterno, per esempio la bellezza della natura, l'arte, la musica.

VALORI  
DI  
ATTEGGIAMENTO

### **VALORI DI ATTEGGIAMENTO**

Sono i più elevati. Consistono in un processo di crescita, che si realizza quando non si può più godere del mondo, ma si può riuscire ad avere il giusto atteggiamento verso qualcosa che si sta facendo o sperimentando, e possono riguardare anche esperienze tragiche, di sofferenza, colpa o morte.

“Il significato verso il quale io sono rivolto – scrive Frankl nel 1972 – non viene per nulla scelto liberamente da me, ma è qualcosa che mi aspetta, che attende di essere realizzato da me, e nel momento in cui può essere realizzato unicamente e solamente da me, non sono soltanto libero, ma sono qualcosa di più che libero: sono responsabile. Io sono solo in quanto devo cercare il senso concreto e personale della mia esistenza e posso trovarlo; ma non posso “dare un senso qualsiasi alla mia esistenza [...]

L'uomo **non dovrebbe chiedere quale sia il significato della sua vita**, ma piuttosto deve riconoscere che è lui stesso l'interrogato.

**Ogni uomo è interrogato dalla vita e può rispondere alla vita solo rispondendo per la sua stessa vita”**

(Frankl V.E., “Man’s Search for Meaning. An Introduction to Logotherapy”, 1972, New York, Simon and Schuster).

Ne consegue che “il senso” cambia da individuo ad individuo e, per ogni individuo, anche da momento a momento. Proprio perché ogni individuo è unico ed irripetibile.

## L'intenzione paradossa

---

Consente di monitorare il focus attentivo di ogni azione lavorativa, e il relativo investimento di risorse messe in campo: focalizzarsi sui risultati anziché sul processo può ostacolare un risultato di successo.

Quando si è di fronte a un compito mantenere il focus sul risultato da raggiungere produce ansia perché la persona può percepire insufficienti le sue risorse o irraggiungibile la meta, e questo impedisce di concentrarsi sul processo e sui primi passi da compiere per raggiungere lo scopo prefissato.

Più sono elevate le nostre aspettative rispetto a qualcosa, più siamo scollegati dal processo vero e proprio, e meno siamo capaci di partecipare alla riuscita del progetto.

## Ricerca di senso e responsabilità

*“La nostra volontà di significato, non la nostra volontà di piacere o la nostra volontà di potenza, è ciò che illumina la nostra vita con la vera libertà”*

Viktor Frankl



## Persona, vocazione, comunità

---



«La Persona nasce da una vocazione, dalla consapevolezza cioè del compito che ogni uomo ha nella società terrena, e che come tale essa si traduce in un arricchimento dei valori morali dell'individuo. In virtù di ciò, la Persona ha profondo il senso, e quindi il rispetto, della dignità altrui, sente profondamente i legami che l'uniscono alla Comunità cui appartiene, ha vivissima la coscienza di un dovere sociale; essa in sostanza possiede un principio interiore spirituale che crea e sostiene la sua vocazione indirizzandola verso un fine superiore»

Adriano Olivetti

**Il tuo lavoro è una missione o una serie di compiti?**

**Chi vorrei essere durante il Covid-19?**

Accumulare cibo, carta igienica, medicine non necessitate

Mi lamento continuamente

**ZONA DELLA PAURA**

Trasmetto ad altri le mie emozioni

legate a rabbia e paura

Trasmetto qualsiasi messaggio ad altri

Riconosco che tutti stanno facendo del proprio meglio

Pratico la calma, pazienza, rapport sociali e creativita'

Trovo uno scopo

Smetto compulsivamente di consumare cose che mi pregiudicano, da cibo ai media

Lascio andare le cose di cui non ho controllo

Identifico le mie emozioni

**ZONA DELL' APPRENDIMENTO**

Mi rendo conto della situazione e penso al modo migliore di agire

Verifico informazioni prima di ripassarle

Penso a come posso aiutare altri

Uso le mie capacità per servire gli altri bisognosi

Sono empatico verso me stesso ed altri

**ZONA DI CRESCITA**

Vivo nel presente e mi focalizzo nel future

Mi mantengo emozionalmente contento e lo trasmetto ad altri

Dimostro gratitudine

Trovo modi di adattarmi a cambiamenti

- ALVESSON M., P. O. (1993), *L'organizzazione e i suoi simboli*, p. 166
- BRUZZONE D., *Logoterapia in azienda. L'intelligenza esistenziale nel management*, "Ricerca di Senso", 9 (2011), n. 3, pp. 353-366.
- FIZZOTTI E. (2002), *Logoterapia per tutti. Guida teorico-pratica per chi cerca il senso della vita*, Soveria Mannelli (CZ), Rubbettino
- FRANKL V.E. (1961), *Senso e valori per l'esistenza. La risposta della Logoterapia*, (2010) Roma, Città Nuova
- FRANKL V.E., (2017), *L'uomo in cerca di senso. Uno psicologo nei Lager e altri scritti inediti*, Milano, Franco Angeli
- FRANKL V.E. (2005), *Alla ricerca di un significato della vita*, Milano, Mursia Editore, 4 Ed.
- GALBIATI L. (2011), *Stress Lavoro-correlato*, Ed. Ferrari Sinibaldi, Sipis
- HEAP K. (1985), *La pratica del lavoro sociale*, Roma, Astrolabio – Ubaldini Editore
- OLIVETTI A., *L'ordine politico delle Comunità*, Edizioni di Comunità, Ivrea/Roma, 2014, p. 42.
- PATTAKOS A. (2011), *Liberati dai chiodi fissi*, Milano, Gribaudi
- PAVONCELLO D., La logoterapia applicata ai contesti organizzativi, in *"Alla ricerca del senso perduto. L'analisi esistenziale e le sue applicazioni a vent'anni dalla morte di Victor Frankl"* (a cura di Furio Pesci), Roma, Aracne Editrice, 2018, pp. 169 – 194
- PAVONCELLO D. (2012), *Gestire il cambiamento in una situazione di crisi. Il ruolo delle risorse umane per lo sviluppo delle organizzazioni*, Osservatorio Isfol n. 3/2012
- SCHEIN E.H., (2000), *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Ed.
- WARR P.B., CLAPPERTON G. (2011), *Il gusto di lavorare, soddisfazione felicità e lavoro*, Bologna, Il Mulino.



---

*“Il segreto dell'esistenza umana non sta nel vivere per vivere, ma nell'averne un fine per cui vivere” (Fëdor Dostoevskij)*

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!!!!



Per ulteriori informazioni:  
[d.pavoncello@inapp.org](mailto:d.pavoncello@inapp.org)

INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche  
Corso d'Italia, 33 - 00198 Roma - tel. +39.06.85447.1 - [www.inapp.org](http://www.inapp.org)