



Modena, 2 aprile 2009



Benessere organizzativo:  
riflessioni ed esperienze  
nel Comune di Cesena

Vittorio Severi

## Indice

---

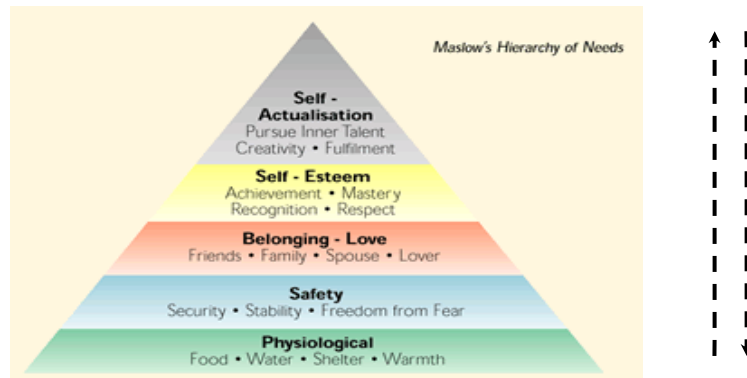
Quadro di riferimento  
Nostra esperienza  
Azioni



## cosa ci importa del benessere?

---

Il lavoro è una attività *tipicamente umana*



## malessere e indisponibilità del proprio lavoro

---

Lavoro alienato e lavoro che sostiene l'autorealizzazione

il lavoro alienato non è solo il lavoro al quale non viene restituito il *plus valore*

ma il lavoro a cui viene sottratto il *sensò*: il lavoratore non può disporre del *sensò* del proprio lavoro

*Ciò che l'operaio scambia con il capitale è il suo stesso lavoro; nello scambio è la capacità di disposizione su di esso: egli la aliena. Ciò che riceve come prezzo è il valore di questa alienazione.*  
[Marx, LF, q.III, f.22]

....tipicamente umana...

---

*«La persona che si autorealizza non fa mai uso dell'altro, non lo controlla, non disconosce i suoi desideri, ma riconosce alla persona rispettata una dignità fondamentale irriducibile e non l'umilia....»*

*in "motivazione e personalità" di Abraham Maslow*

cosa ci importa del benessere?

---

Ci importa del benessere dei fannulloni?

Affidare principalmente al controllo e al giudizio esterno (quando non alla derisione o all'umiliazione) la funzione di incrementare la produttività, è improduttivo

## due logiche

### controllo

### padronanza

Rendimento come prestazione	Rendimento come apprendimento
Valutazione del solo prodotto finale	Cercare un maggiore controllo su ciò che influisce sul raggiungimento di un obiettivo
Prevalgono confronto e competitività	Considerare non solo il giudizio esterno ma anche il proprio percorso
Si cerca di evitare impegni difficili, tirarsi indietro	Capacità di trasferire le competenze
Evitare giudizi negativi Scarsa fiducia in sé	Darsi obiettivi anche difficili Fiducia in sé
Incapacità ad imparare dagli errori	Consapevolezza delle proprie difficoltà Imparare dagli errori

## benessere organizzativo

Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche

Il laboratorio di Cantieri  
"Benessere Organizzativo"  
Ricerca nel Comune di Cesena



## azioni di miglioramento

---

dal **COSA** al **COME**: Incontri Assessori/Dirigenti, Direzione Operativa, Incontri d'Area, Conferenza dei Dirigenti, Officina del PEG, Formazione, Unità di progetto, in giro per i corridoi ecc...

- ▣ Quadro di coerenza nelle modalità relazionali: riconoscimento, rispetto, bisogno del feed back
- ▣ Non enunciazione di innovazioni che portano inevitabilmente delusione, frustrazione e perdita della voglia di mettersi in gioco
- ▣ Gestione del conflitto: stare dentro ai conflitti

## azioni di miglioramento

---

“Si tratta di un decondizionamento non tentare di cogliere ciò che i discorsi ufficiali (istituzionali) chiamano l'evento, l'importante, ma cogliere ciò che è al di sotto, l'infra-ordinario, il rumore di fondo che costituisce ogni istante della nostra quotidianità”

*Georges Perec*

Conversazione con J.-M. Le Sidaner, L'Arc, n. 76, 1979

## azioni di miglioramento

- Percorso di negoziazione - definizione e condivisione degli obiettivi
- Leggersi attraverso gli obiettivi ed i progetti che stiamo perseguendo in che direzione stiamo lavorando come ente? Riflessione d'insieme e non riguardo al singolo atto
- Rappresentarsi, raccontarsi,..... anche così si cambia la realtà (cambiamento istituzionale utilizzando la leva della costruzione della realtà partecipata da chi in essa trova un senso condiviso)

## controllo e autocontrollo: un'esperienza fatta in casa

### tipologie di obiettivi

s/c E S I P

SETTORE	OBIETTIVO	tipologie di obiettivi			
Program. Urbanistica	60,1 Accordo di programma per l'interramento di un tratto di elettrodotto da 132 KV delle FF.SS. in località Case Frini		S		P
	60,2 Verifica procedimenti amministrativi dei P.U.A. creazione di rete fra enti ed eventuali azioni di miglioramento	E	S	I	P
	61,1 Programma di Riqualificazione Urbana del comparto Novello (II fase) : affiancamento alla STU nella fase di elaborazione ed avvio del procedimento di approvazione	s	S		P
	61,2 Accordo di programma con la Provincia per l'approvazione del Programma di Riqualificazione Urbana del comparto Europa (II fase)		S		P
	61,3 Variante sostanziale al Programma Integrato di Intervento dell'area Montefiore		S		
	66,1 Sviluppo progettualità ERP	s	S		

## controllo e autocontrollo

---

- ▣ Sono necessari strumenti di **controllo e autocontrollo** in un processo di miglioramento qualitativo **interno** (spunto per uscire dalla quotidianità e ragionare in modo globale e strategico) es. PEG-PDO
- ▣ Il controllo non genera benessere se esercitato con una funzione "ispettiva". **Partecipazione e Trasparenza verso l'esterno sono finalità che devono essere perseguite insieme** es. Bilancio Sociale, Controllo di gestione

## strumenti di lavoro

---

- ▣ La strumentazione non può costituire alibi di rigidità.
- ▣ Darsi **una strumentazione artigianale**, o, perlomeno adattare in modo significativo ed appropriarsi di strumentazioni standardizzate **serve per garantirsi flessibilità e capacità di adattamento al cambiamento**



## programmare

---

Non si rinuncia a **programmare**, ma si programma sapendo che "il programma" non può e non deve contenere tutto.....

LA FORMA NON PUO' ESSERE DI  
OSTACOLO ALL'EVOLUZIONE DI UN  
PROCESSO

## programmazione e *sens*

---

- ❑ L'organizzazione burocratica impone un *sens*, LA PROGRAMMAZIONE può essere strumento di imposizione.....ma così non serve a migliorare significativamente le performances
- ❑ La programmazione può essere strumento di costruzione di *sens* *condiviso*

## il senso

---

*Perchè serve costruire un senso condiviso?*

Nelle organizzazioni complesse le azioni non sono direzionabili in modo determinante da un punto guida

La realtà impone adeguamenti e correttivi delle azioni che non sono sempre preordinabili e richiedono attivazione di caratteristiche umane e non meccaniche (creatività, apprendimento, ascolto, ....)

Molti aspetti del lavoro sono standardizzati ma non sono standardizzabili le relazioni (perché accoglienza richiede considerazione della persona cittadino, che non è standard) e le risposte agli imprevisti (veri "banchi di prova" del sistema)

## senso padronanza esperienza

---

La qualità si gioca spesso su questi due aspetti, ai quali gli operatori possono dare risposta se "dispongono" del proprio lavoro, se sanno "fare manovra": quando un percorso si inceppa lo si può aggirare e trovare soluzioni lungo altri itinerari che un sistema a rete consente di percorrere.

Questa padronanza si costruisce con l'ESPERIENZA

.....

## L'esperienza

---

*"Il sapere dell'esperienza"*

L'esperienza è il processo attraverso cui il soggetto vive e si fa, ed è il processo attraverso cui egli – o ella – diviene consapevole di sé. Per questo ha una ricchezza paradossale: perché l'esperienza è qualcosa che *si fa sempre* e qualcosa che *si può non avere mai*.

L'esperienza si fa sempre, nel senso che non possiamo fare a meno di vivere, in uno spazio e in un tempo dati, che non possiamo fare a meno di sentire, conoscere, imparare.

Ma si può non averla mai, nella misura in cui non ci separiamo, almeno qualche volta - almeno per qualche aspetto - dal flusso di questa vita, e non ce ne appropriamo provando ad attribuirle un senso."

Paolo Jedlowski, *Il sapere dell'esperienza*, il Saggiatore, Milano, 1994 p. 209.



Grazie per l'attenzione

Comune di Cesena