



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
MILANO

Dottorato di ricerca in Pedagogia (*Education*)
Ciclo XXIV
S.S.D. M-PED/01

**CRESCITA UMANA E BENESSERE ORGANIZZATIVO
NUOVE PROSPETTIVE DI PEDAGOGIA DEL LAVORO**

Coordinatore: Ch.ma Prof.ssa Renata VIGANO'

Tesi di Dottorato di: Paola Zini
Matricola: 3710325

Anno Accademico 2010/2011

INDICE

Introduzione	Pag.	1
CAPITOLO PRIMO	“	4
IL MONDO DEL LAVORO CHE CAMBIA E L'ISTANZA DEL BENESSERE		
1. Il lavoro che cambia: <i>trends</i> emergenti in Europa ed in Italia	“	5
1.1. Le categorie del rischio, dell'incertezza e della vulnerabilità	“	11
2. La morfogenesi del lavoro: il lavoro assume nuovi modelli di organizzazione	“	17
2.1. Implicazioni dei cambiamenti organizzativi	“	24
3. Nuove relazioni contrattuali: la flessibilità	“	32
3.1. Dalla flessibilità del lavoro alla precarietà della vita	“	39
4. L'avvento delle nuove tecnologie: la terza rivoluzione industriale	“	45
4.1. Le nuove professionalità: i <i>knowledge workers</i> e l'obsolescenza delle conoscenze	“	50
5. Cambiamenti nella forza lavoro: crescente protagonismo delle donne e l'ingresso dei giovani nel lavoro	“	56
5.1. Il rischio della segregazione e dello stato di permanente transizione	“	64
6. L'istanza del benessere: verso una definizione	“	69

CAPITOLO SECONDO	“	80
SAPERE PEDAGOGICO E PROCESSI LAVORATIVI		
1. Il lavoro per la persona: la centralità dell'uomo e la R.S.I.	“	81
1.1 La Responsabilità Sociale di Impresa	“	86
2. Alla ricerca di categorie pedagogiche per leggere il lavoro	“	94
3. L'esperienza come formazione continua	“	102
3.1. Apprendere dall'esperienza	“	105
3.2. Comunità di Pratica	“	108
4. Il lavoratore come persona riflessiva	“	114
4.1. La riflessività e la formazione	“	116
4.2. <i>Learning Organization</i>	“	120
5. La rete di relazioni come corresponsabilità lavorativa	“	127
5.1. Nuove strutture organizzative e competenze manageriali	“	130
5.2. Il gruppo di lavoro per creare e gestire la conoscenza	“	134
6. Tempo e tempi di lavoro: l'istanza della conciliazione	“	136
6.1. La conciliazione famiglia-lavoro	“	139
7. La categoria della sicurezza di fronte alle nuove realtà lavorative	“	146
7.1. La formazione alla sicurezza sul lavoro	“	147
CAPITOLO TERZO	“	154
IL BENESSERE NELLE AZIENDE: ANALISI DI CASO		
1. Presentazione della ricerca	“	155
1.1. Obiettivi	“	155
1.2. Analisi di caso	“	156

1.3. Disegno di ricerca	“	158
1.4. Strumenti	“	160
1.5. Analisi dei dati	“	163
2. Aso Siderurgica Srl	“	164
2.1. Risultati dalle interviste	“	165
2.2. Risultati dai questionari	“	172
3. La Bottega Informatica Società Cooperativa Sociale Onlus	“	186
3.1. Risultati dalle interviste	“	188
3.2. Risultati dai questionari	“	194
4. Copan Italia Spa	“	207
4.1. Risultati dalle interviste	“	208
4.2. Risultati dai questionari	“	215
CAPITOLO QUARTO	“	231
NUOVE PROPOSTE PEDAGOGICHE PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO		
1. Verso una concezione pedagogica del benessere	“	232
2. Benessere contestuale	“	240
3. Benessere gestionale	“	246
4. Benessere relazionale	“	259
5. Benessere culturale	“	268
6. Il benessere organizzativo per il benessere personale, familiare e sociale	“	277
Conclusione	“	285
Orientamenti bibliografici	“	288

Introduzione

Il mondo del lavoro negli ultimi decenni ha subito profonde trasformazioni: si pensi alle diverse tipologie di relazioni contrattuali, all'avvento delle tecnologie, ai cambiamenti nella forza lavoro. L'esito di queste modificazioni è un mondo del lavoro nuovo, che frequentemente pare essere contraddistinto da una forte spinta verso l'utile e l'efficienza aziendale, guidato in prevalenza dalla logica del profitto, animato spesso da uno stile strumentale ed impersonale. I cambiamenti, pertanto, sembrano privilegiare la sfera economica, con scarsa considerazione delle loro ripercussioni sui lavoratori.

Il mutamento in atto concerne anche le dimensioni spaziale e temporale: stiamo assistendo al passaggio da un lavoro per tutta la vita, in un'unica azienda, in un unico luogo, con un unico orario, alla moltiplicazione di luoghi e tempi di lavoro. In siffatto procedere, il lavoratore diviene una figura scarsamente definita, soggetto a continue riformulazioni di ruolo, qualificato da una sorta di nomadismo occupazionale. Verso di lui assumono centralità i temi della crisi dell'identità, della perdita di senso, della difficoltà a scegliere e a progettare il futuro.

In alcune organizzazioni la persona è viepiù subordinata alle esigenze produttive. Molte realtà lavorative sembrano prescindere dalla preoccupazione di dedicare attenzione all'umanizzazione dell'attività produttiva e di esaltare il valore della persona. Spesso il lavoratore non è messo nelle condizioni di esercitare con autonomia e creatività il proprio lavoro; anzi, questo è ridotto ad un mero compito di sopravvivenza ed i talenti e le competenze umane sono sviliti. Non vi è interesse affinché il lavoratore trovi soddisfazione in quello che fa, comprendendone il significato.

Dinanzi alla situazione descritta, la riflessione pedagogica è sollecitata ad offrire il proprio contributo ai fini della migliore reinterpretazione del mondo del lavoro. Essa è chiamata soprattutto a mettere in luce le ragioni che giustificano il primato della persona sulla logica del profitto, quindi a promuovere la riscoperta del lavoro come attività tipicamente umana, dotata di valore e da rendere funzionale al conseguimento di obiettivi esistenziali.

Spetta alla pedagogia ribadire che l'istanza dell'umanizzazione del lavoro postula il chiaro riferimento ad una concezione della vita fortemente antropocentrica, che pone al centro dell'agire non già il prodotto o il servizio erogato ma l'uomo lavoratore. In questa luce, umanizzare il lavoro significa renderlo anche relativo, non assolutizzarlo, farlo dialogare in modo equilibrato con le altre sfere della vita, riconoscendo che esso è per l'uomo e non viceversa.

L'ambiente di lavoro, d'altro canto, dalla riflessione pedagogica è da riproporre a gran voce come spazio di educabilità, luogo di crescita e di formazione, nel quale assumono un ruolo centrale le relazioni interpersonali.

Sulla base dei motivi richiamati, nel corso degli ultimi anni diversi settori disciplinari hanno iniziato ad assegnare grande importanza alla relazione tra vita lavorativa e benessere del lavoratore. E' sempre più avvertita la necessità di procedere ad una riorganizzazione del lavoro, di modo che questo sia funzionale al conseguimento non soltanto dell'utile economico ma altresì del benessere delle comunità lavorative, del positivo ben-stare dei lavoratori in specifici contesti relazionali ed organizzativi.

Sino ad ora la categoria del benessere non ha goduto di grande attenzione da parte della ricerca pedagogica, anche se, esaminando tale concetto, ci si rende conto che esso contiene molteplici elementi che la chiamano in causa. La riflessione pedagogica, infatti, tesa a secondare lo sviluppo integrale della persona nei diversi contesti di vita, non può trascurare il lavoro ed il suo contributo alla crescita dell'uomo. A conferma di ciò, è da rilevare che nella riflessione pedagogica il tema del lavoro ha sempre occupato un posto centrale. Ne sono dimostrazione gli studi classici della pedagogia, dai quali derivano numerose sollecitazioni utili e significative anche per comprendere meglio il tempo odierno. Il pensiero di J.H. Pestalozzi, F. Froebel, J. Dewey, S. Hessen, per esempio, permette di enucleare alcune categorie pedagogiche mediante le quali leggere il lavoro nell'attuale società tecnologica. Dalle loro riflessioni, infatti, emerge con forza l'esigenza di avvalorare le esperienze dei lavoratori, considerandoli portatori di conoscenze e competenze, atte a favorire anche l'apprendimento dell'organizzazione. Il lavoratore, pertanto, è chiamato a dare il proprio contributo all'azienda, a sentirsi corresponsabile circa i risultati conseguiti.

Grande rilevanza è anche assegnata ai ritmi produttivi ed ai luoghi di lavoro, che dovrebbero garantire la salute del lavoratore ed il rispetto dei suoi altri ambienti di vita. Ne consegue che il richiamo alle categorie dell'esperienza, della riflessività, della relazione, del tempo e della sicurezza ai nostri giorni giova, sulla scorta del loro sviluppo temporale, al ricupero della componente educativa del lavoro.

Proprio alla luce di queste considerazioni ha preso le mosse la ricerca empirica di cui nella tesi si riportano gli esiti. Essa ha come *focus* il benessere organizzativo e le dimensioni che favoriscono e rendono possibile il delinarsi del luogo di lavoro come spazio di umanizzazione. L'indagine muove dall'assunto che è urgente dar vita a nuove forme organizzative per creare lavoro buono. Pertanto, per poter offrire alcune indicazioni pedagogiche, si è scelto di considerare l'esperienza di aziende che hanno introdotto al loro interno cambiamenti strutturali/organizzativi/culturali e stanno perseguendo forme di benessere. In queste imprese "eccellenti", attraverso analisi di caso, si tenta di enucleare gli elementi che favoriscono e/o ostacolano il configurarsi delle medesime come luoghi di umanizzazione. Ciò, al fine di elaborare una definizione pedagogica di benessere organizzativo e delineare indicazioni pedagogico-educative per conseguirlo.