



IL BENESSERE ORGANIZZATIVO DA UN PUNTO DI VISTA PSICOLOGICO

F. La Longa & M. Crescimbene

PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

- La psicologia del lavoro e delle organizzazioni si propone di comprendere, analizzare e modificare le ***interazioni tra la persona e l'organizzazione***.
- La psicologia del lavoro e delle organizzazioni è interessata alla ***persona nel suo ambiente di vita***, ai suoi modi di costruire una condotta lavorativa efficace, efficiente e soddisfacente in rapporto alle altre persone e ai mezzi di lavoro, al suo sviluppo personale e professionale e a tutti i fattori ambientali, sociali, tecnici e culturali che possono incrementare le sue possibilità di padroneggiare le proprie scelte, progetti e direzioni di inserimento sociale (Sarchielli, 1998).

AMBITI DI INTERVENTO

- *Valutazione/Selezione.*
- *Orientamento professionale.*
- *Prevenzione, salute e sicurezza.*
- *Motivazione e soddisfazione.*
- *Dinamiche di gruppo e processi comunicativi.*
- *Ergonomia (interazione lavoro umano, macchina e ambiente)*
- *Analisi delle organizzazioni, delle relazioni, del clima e della cultura organizzativi.*

BENESSERE ORGANIZZATIVO

- L'Organizzazione Mondiale della Sanità già nel 1948 ha definito la salute come "lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità".
- Il concetto di benessere organizzativo si riferisce al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano.
- Per benessere organizzativo si intende comunemente la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli.
- In Italia un numero sempre maggiore di organizzazioni sta avviando negli ultimi anni progetti di valutazione del proprio benessere, finalizzati sia ad una ricognizione dello stato di salute dell'organizzazione stessa, con informazioni sul livello di qualità della vita organizzativa percepita dai lavoratori sia all'acquisizione di elementi per orientare interventi volti al miglioramento del benessere dei lavoratori ed all'incremento della produttività.
- Dal 2008 tutte le pubbliche amministrazioni devono periodicamente
- realizzare indagini per rilevare lo stato di benessere dei lavoratori.

STUDI SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Agli inizi del XX secolo il lavoratore era paragonato ad una appendice della macchina, che lavorava in simbiosi con essa e che non poteva esplicitare bisogni diversi da quelli connessi alla tecnologia di cui l'azienda si avvaleva.

Scopo dell'azienda era quello di conseguire il miglior risultato, inteso in termini di costi e benefici economici, ritenuti gli unici elementi importanti, senza tenere in considerazione né l'ambiente di lavoro né lo stato di salute del lavoratore.

Teorie classiche

- Taylor
- Fayol
- Relazioni Umane (Mayo)
- Teorie motivazionali (Maslow, Herzberger)

Scuola moderna

- la scuola sistemica
- le scuole contemporanee

TEORIE CLASSICHE

Frederick Winslow Taylor , (1911)

Ingegnere e Imprenditore, statunitense



La teoria di Taylor aveva come obiettivo ***l'aumento dell'efficienza*** lavorativa attraverso:

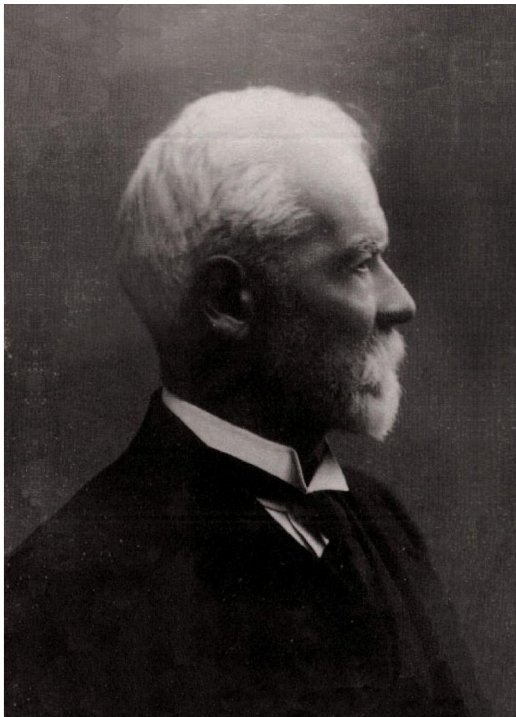
- il miglioramento del rendimento del lavoratore,
- la parcellizzazione delle mansioni esecutive,
- lo studio dei tempi e dei metodi per trovare la one best way,
- la definizione dei salari commisurati ai rendimenti
- la separazione tra progettazione ed esecuzione.

I tecnici progettavano le organizzazioni esattamente come se stessero progettando delle macchine, prestando scarsa attenzione agli aspetti umani e allo stato di salute dei lavoratori.

TEORIE CLASSICHE

Henri Fayol, (1916)

Ingegnere e imprenditore, francese



Sviluppò la **teoria di direzione aziendale e di gestione aziendale** conosciuta come fayolismo.

Le definizioni che Fayol ha dato del contenuto della funzione amministrativa (pianificare, organizzare, comandare, coordinare e controllare) sono state considerate per lungo tempo principi fondamentali di direzione aziendale.

La visione di questo autore, che associa strategia e teoria organizzativa e sottolinea la necessità di **far evolvere la funzione di comando e di sviluppare le qualità di leadership**, si rivela molto in anticipo sul suo tempo.

SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE

Elton George Mayo
(psicologo e sociologo
australiano)



Con la nascita del movimento delle relazioni umane (Majo 1933, 1945) fu posto in evidenza l'importanza del fattore umano.

Si incomincia a parlare dei possibili danni al benessere dei lavoratori apportati dalla routinizzazione e dalla dequalificazione. Elementi quali motivazione, alienazione, fenomeni di gruppo che si instaurano nell'ambiente di lavoro sono presi in considerazione nella spiegazione delle condizioni di malessere dei lavoratori. Il Movimento ha avuto come obiettivo principale lo studio del gruppo, del suo funzionamento, delle dinamiche presenti al suo interno, del suo rendimento

L'approccio delle Risorse Umane (fine anni '50) pur lasciando al centro dell'attenzione l'uomo, ha esteso il suo interesse allo studio del contenuto della mansione, agli stili di comando e alla configurazione delle strutture organizzative.

L'obiettivo di questo approccio è cambiare l'organizzazione per creare le condizioni che portassero al **soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori.**

SCUOLA MOTIVAZIONALE



Abraham Harold Maslow
psicologo statunitense

La scuola motivazionale di Maslow adotta un approccio empirico e focalizza l'attenzione sull'adeguatezza dell'ambiente lavorativo ai bisogni degli individui .

In questo approccio si ritiene che la motivazione di un comportamento nasca dalla tendenza dell'individuo a soddisfare un dato bisogno, avvertito come una tensione interiore.

Quando il soggetto riesce a soddisfarlo rivaluta la situazione e verifica la presenza di nuovi ed ulteriori bisogni.

Maslow ha teorizzato che il comportamento della persona, anche sul lavoro, tende alla soddisfazione di bisogni ordinati secondo una gerarchia



La piramide dei bisogni Maslow (1954)

SCUOLA MOTIVAZIONALE

Frederick Irving Herzberg
psicologo, statunitense



La teoria motivazionalista di Herzberg (1966) ha teorizzato l'esistenza di due tipi di fattori correlati alla motivazione sul lavoro:

fattori igienici, i bisogni correlati strettamente all'attività lavorativa (retribuzione, i benefici, la supervisione, le condizioni di lavoro, la sicurezza del posto di lavoro)

fattori motivanti, i bisogni legati alla crescita e allo sviluppo professionale e personale (la responsabilità, la crescita, le promozioni, gli obiettivi)

I fattori igienici e motivanti determinano il ***clima di un'organizzazione***, ne costituiscono rispettivamente l'aspetto oggettivo, della struttura e della gestione, e quello soggettivo, dei fini individuali, delle aspettative e della relazione.

L'APPROCCIO SISTEMICO

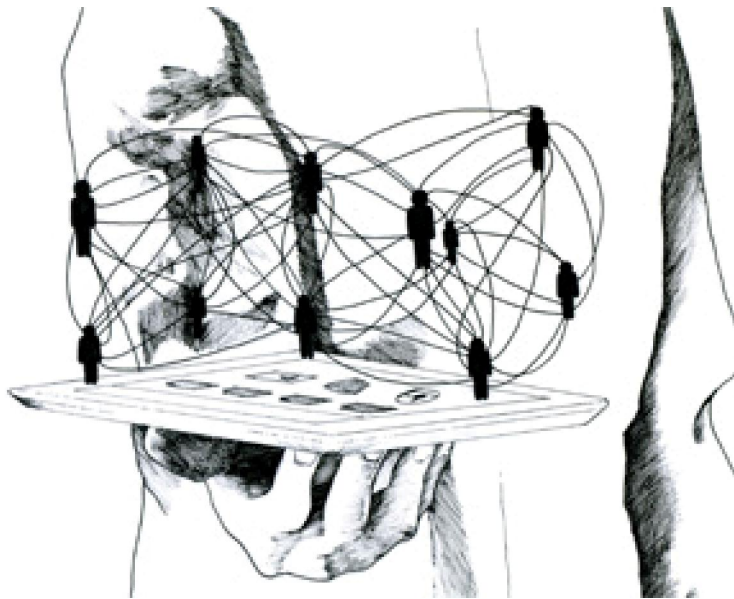


Negli anni '60 e '70, a fronte della complessità delle organizzazioni, dei cambiamenti tecnologici e dell'evoluzione dei mercati, emerge la necessità di sviluppare una teoria organizzativa multidimensionale che non esasperi né l'aspetto organizzativo né quello umano.

In tale direzione la *teoria dei sistemi aperti* – derivata dalla Teoria Generale dei Sistemi (von Bertalanffy, 1951) – si pone come innovativa, in quanto inserisce il fattore umano come uno tra gli altri elementi che interagiscono nel determinare strutture e processi organizzativi.

Il merito dell'analisi sistemica è quello di aver sottolineato che l'individuo e l'organizzazione non sono entità isolate e chiuse, ma sono inserite in un ambiente con il quale hanno dei rapporti di interrelazione e dipendenza

LA SCUOLA SITUAZIONALE (1980)



La scuola situazionale, nata intorno agli anni '80, ha contribuito alla diffusione della consapevolezza che nessuna delle teorie organizzative è adatta allo studio delle diverse circostanze; per questo occorre scegliere in base alla situazione contingente i principi e le teorie a cui fare riferimento.

(es. Leadership situazionale)

LE SCUOLE CONTEMPORANEE

L'organizzazione ha un ruolo centrale nella gestione della sicurezza e fare prevenzione significa ampliare l'ambito di intervento, ponendo attenzione a un più generale benessere psichico e sociale oltre che fisico, analizzando i processi organizzativi oltre che tecnici.



Williams (1994) propone una “**griglia della salute organizzativa**”, una struttura a quattro livelli rappresentati da:

- **fattori ambientali** (es. il livello del rumore, della temperatura, la progettazione dello spazio, ecc.);
- **fattori fisici** (per es., un'alimentazione scorretta, il fitness, malattie, ecc.);
- **fattori mentali** (legati, per es., all'autostima, lo stress, la depressione, l'ansia)
- **fattori sociali** (che includono le relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita).

I quattro fattori sono dall'autore disposti secondo un ordine gerarchico: ciò vuol dire che il livello più alto può essere soddisfatto solo se è già stato soddisfatto quello più basso.

GLI APPROCCI MAGGIORMENTE UTILIZZATI

Jaffe (1995) pur rilevando una certa frammentarietà degli studi sul benessere organizzativo, spesso focalizzati su singoli e specifici aspetti, e il carattere interdisciplinare del tema (medicina, psicologia, sociologia, management, antropologia, le scienze politiche) individua quattro prospettive principali:

1. il paradigma dello stress da lavoro e del burnout, maggiormente indagato rispetto agli altri, dove l'attenzione è posta più sulle capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti piuttosto che sul tipo di ambienti lavorativi che possono causare o alleviare lo stress;

2. la prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa (*work organizational redesign*) più interessata a capire come creare luoghi di lavoro efficaci, piuttosto che in salute; o che legame ci sia tra comportamento dell'individuo ed efficacia organizzativa;

3. il paradigma delle politiche aziendali : si focalizza sulle politiche aziendali (procedure e programmi) e sulla cultura del posto di lavoro (norme, valori, relazioni interpersonali, aspettative, *leadership*)

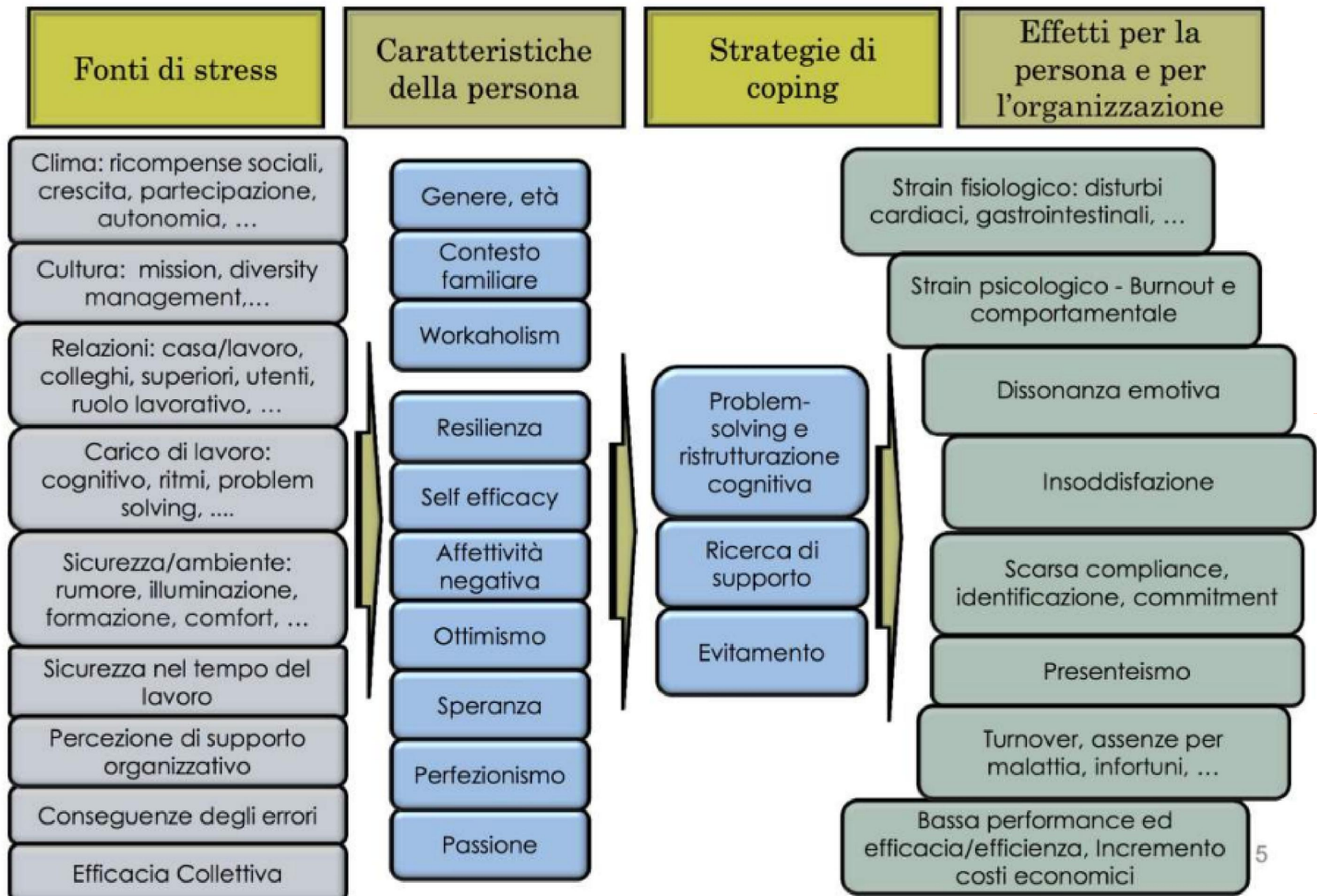
4. lo studio psicodinamico dei manager, dai quali dipenderebbe la buona o cattiva salute organizzativa. E' una prospettiva focalizzata sulla *leadership*, sulle *caratteristiche* personali e sul livello di maturità del *leader fondatore che insieme* influenzerebbero direttamente la cultura organizzativa.

LE RISORSE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO



Possiamo considerare il benessere come una proprietà della relazione tra l'individuo e l'ambiente di lavoro e non come una caratteristica dell'individuo o una condizione dell'ambiente.

DIMENSIONI RILEVATE DAL TEST Q-Bo



IL CLIMA LAVORATIVO

Il clima organizzativo è un costrutto psicologico che si riferisce alle percezioni sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro.

Consiste in un insieme di esperienze, valutazioni e reazioni emotive che accomuna i membri di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro (Ostroff, 1993).

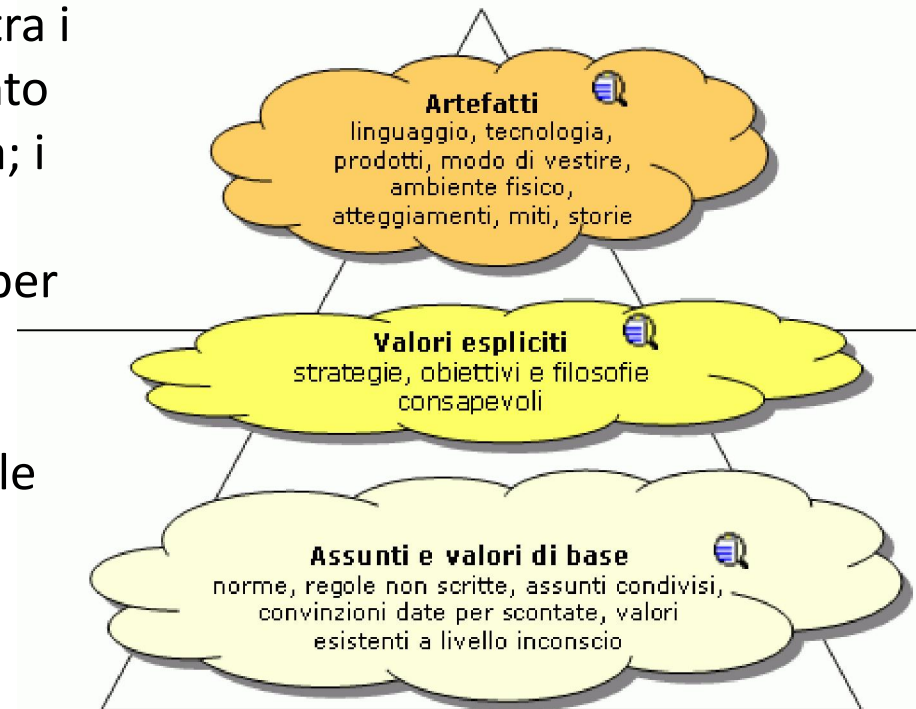
Indicatori: partecipazione; comunicazione; fluidità operativa; riservatezza interpersonale; tecnologia; ricompense sociali; crescita; conflitto patologico.



LA CULTURA ORGANIZZATIVA

La cultura organizzativa definisce i valori dominanti di un'organizzazione: le norme che vigono e si sviluppano nei gruppi di lavoro e nell'interazione tra i membri; i modelli di comportamento utilizzati con regolarità e frequenza; i linguaggi ed i rituali; le regole che i nuovi assunti devono apprendere per orientarsi all'interno dell'Organizzazione e per essere accettati come membri; il layout e le modalità di interazione con gli interlocutori esterni.

Indicatori: mission; sistemi valutazione/valorizzazione delle risorse umane; diversity management; cambiamento; coerenza etica.



SUPPORTO DA PARTE DELL'ORGANIZZAZIONE 1

La percezione di supporto da parte dell'organizzazione si riferisce alle percezioni di sostegno /supporto da parte dell'Organizzazione proprie dei suoi componenti. Il sostegno organizzativo percepito si sviluppa quando i lavoratori percepiscono di essere rispettati, apprezzati e ricompensati per il lavoro effettuato da parte dell'Organizzazione e di avere da essa accesso alle informazioni, sostegno nelle situazioni stressanti e soddisfazione dei bisogni socio-emotivi.

Indicatori: supporto organizzativo (l'organizzazione si preoccupa del mio benessere psico-fisico): conciliazione lavoro-vita (integrazione tra lavoro e attività familiari ed extra lavorative)

SUPPORTO DA PARTE DELL'ORGANIZZAZIONE 2

Sicurezza dell'ambiente di lavoro.

Confort.

Le postazioni di lavoro sono comode, adeguate, etc.



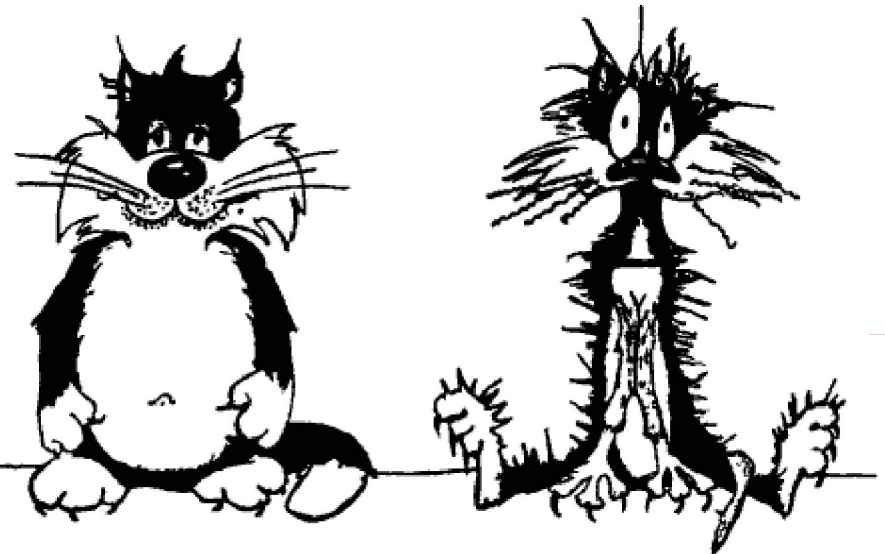
CARATTERISTICHE DEL LAVORO

Per carico lavorativo si intende l'insieme delle caratteristiche del lavoro che possono potenzialmente provocare strain nei casi in cui superano le capacità adattive degli individui. Tra questi aspetti psicologici, sociali ed organizzativi del lavoro che richiedono al dipendente un notevole sforzo fisico e/o psicologico.

Indicatori: carico cognitivo; pressione temporale; problem solving; carico emotivo; sovra-carico.

Controllo/autonomia (controllo della propria attività in modo autonomo)

Errori (conseguenze nel commettere errori lavorativi)



Before Work

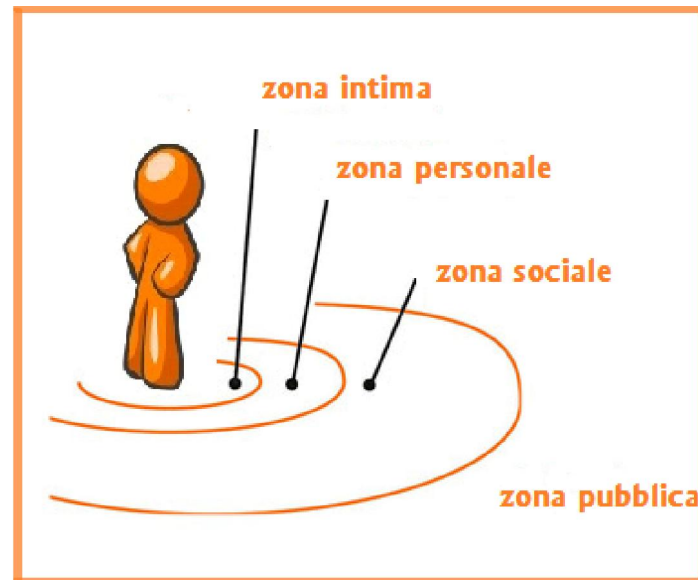
After Work

LE RELAZIONI

Situazioni di conflitto e difficoltà relazionali possono derivare dalla percezione di incompatibilità tra preferenze comportamentali, limitatezza delle risorse disponibili in relazione agli obiettivi, contrasto tra valori e atteggiamenti personali e organizzativi.

Indicatori: relazioni fra colleghi; relazioni con i superiori; relazioni tra gruppi di lavoro; relazioni con cittadini/utenti.

La dissonanza emotiva...



LEADERSHIP

La leadership si riferisce all'interazione e alla relazione che si instaura e si sviluppa tra il leader – colui che aiuta e guida il gruppo – ed i membri del gruppo.

Leadership transazionale: relazione di negoziazione e scambio tra leader e collaboratori in funzione del raggiungimento degli obiettivi (il leader fissa gli obiettivi, mantiene gli standard stabiliti facendo leva sulla possibilità di ricompensare i collaboratori mediante incentivi concreti).

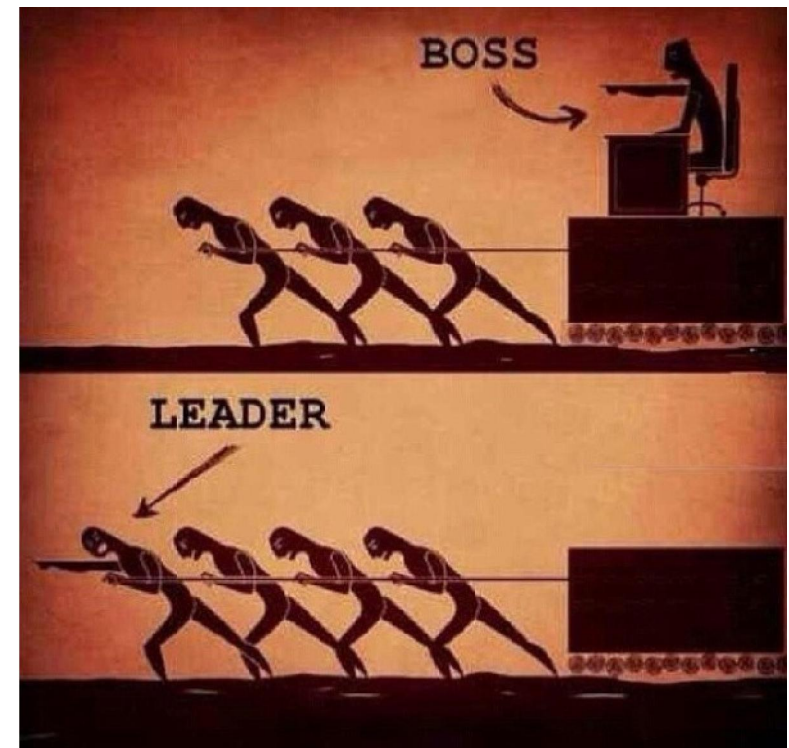
Ricompense contingenti. Gestione delle eccezioni.

Leadership trasformativa.

Particolare enfasi sugli aspetti emotivi e carismatici. Il leader motiva e condivide la mission organizzativa con i suoi collaboratori aiutandoli a valorizzare il loro potenziale, coinvolgendoli e ascoltando con attenzione i loro bisogni.

Motivazione-ispirazione.

Considerazione individuale.



IL RUOLO LAVORATIVO

Si riferisce alla chiarezza in merito alle aspettative legate al ruolo, alla disponibilità di risorse e competenze adeguate per svolgere i compiti lavorativi, alla compatibilità nell'assegnazione ed esecuzione di compiti diversi da fonti diverse e non in contraddizione, alla conciliazione tra le caratteristiche di personalità dell'individuo e le caratteristiche del ruolo nonché alla possibilità di condividere e confrontarsi con altri nello svolgimento del lavoro.



La conciliazione vita-lavoro.

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG)

Il CUG ha la finalità di perseguire l'uguaglianza sostanziale nel lavoro tra uomini e donne e il contrasto ad ogni forma di discriminazione e mobbing, parimenti di favorire e garantire pari opportunità e dignità sul posto di lavoro a tutti i lavoratori/trici.

In particolare, il CUG ha l'obiettivo di:

contrastare le disparità nell'accesso al lavoro, nella progressione e nello svolgimento dell'attività lavorativa promuovendo una cultura della differenza per l'affermazione di una cultura organizzativa orientata al rispetto e alla valorizzazione delle differenze e al superamento degli stereotipi ad esse collegati;

favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne, il loro accesso al lavoro e alla formazione; superare la distribuzione del lavoro in base al genere e/o alla disabilità, che provoca effetti negativi per le donne;

promuovere l'inserimento delle donne nelle attività in cui sono meno presenti e ai livelli di responsabilità; agevolare il superamento di situazioni di disagio personale e familiare dei dipendenti;

favorire l'equilibrio fra responsabilità familiari e professionali e una loro migliore ripartizione fra i sessi;

favorire ed incentivare le ricercatrici alla partecipazione a progetti di ricerca finanziati in ambito nazionale ed internazionale.

Il CUG all'interno dell'Ente esercita, così come anche specificato all'art. 3.2 della Direttiva del 4 marzo 2011, funzioni: (i) di monitoraggio (ii) propositive (iii) consultive e (iv) di verifica in merito al contrasto a pratiche discriminatorie e di mobbing nel contesto lavorativo.