



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI FERRARA  
- EX LABORE FRUCTUS -

Seminario

*La cultura del benessere lavorativo*

15 Aprile 2013, Auditorium Rettorato

La “*Cultura del benessere*” sul luogo di lavoro  
(dalla eliminazione del rischio alla promozione del  
benessere)

Aspetti relazionali e clima di lavoro

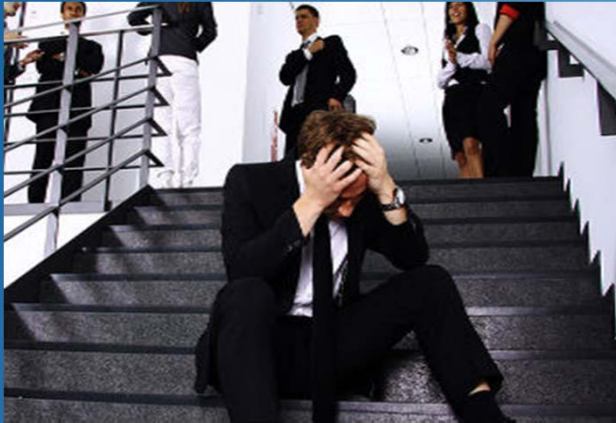
Stefano Caracciolo, UNIFE

# Il benessere organizzativo : definizione

Con il termine *benessere organizzativo* si intende l'insieme dei nuclei culturali, dei processi, 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, 2003).

✓ comprende:

- lo stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo;
- l'insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora.



## e di disagio organizzativo

Per disagio organizzativo è possibile intendere qualsiasi dinamica – di natura personale, sociale o istituzionale – che impedisca sistematicamente il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e/o che incrina la salute psico-fisica dei collaboratori dell'organizzazione (Vianello, 2004).

# Prospettive di studio del benessere organizzativo

In relazione al tema del benessere organizzativo si sono sviluppati **quattro principali approcci** che hanno trovato considerazione nella letteratura internazionale.

1. *Paradigma dello stress da lavoro, del burnout e del mobbing*; sono le aree probabilmente più indagate con un accento posto più sulle *capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti* che sul tipo di ambienti lavorativi che possono causare o alleviare lo stress. Sebbene queste aree di ricerca si siano occupate principalmente di fattori individuali, negli ultimi anni si è osservata una crescente attenzione anche ai fattori organizzativi – condizioni ambientali e situazionali – in termini di possibili fonti di alti o bassi livelli di stress, burnout e mobbing (Karasek & Theorell, 1990; Maslach & Jackson, 1981; Leymann, 1996).

## Prospettive di studio del benessere organizzativo

*2. Studio della personalità dei manager e della leadership (Maccoby, 1988; Kaplan, 1991);*

questa prospettiva si basa sull'idea che *sia l'individuo ad influenzare l'organizzazione e non viceversa.* Quando il manager ha raggiunto una fase della vita in cui ha imparato a gestire positivamente la propria salute, altrettanto positivamente potrà diffondere questo tipo di valore all'interno dell'organizzazione.

## Prospettive di studio del benessere organizzativo

3. *Prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa (Levering, 1988; Lloyd, 1991);* l'interesse è rivolto all'ambiente fisico di lavoro, a comprendere come creare luoghi di lavoro efficaci, piuttosto che in salute.

Prospettive di studio del benessere  
organizzativo

4. *Paradigma delle politiche aziendali e organizzative (Jamieson & O'Mara, 1991)*; l'attenzione è posta sulle politiche aziendali e sulla cultura e il clima del posto di lavoro, da cui 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'organizzazione.

# Determinanti vs conseguenze del benessere vs malessere organizzativo

## Fonti di stress

Cultura: equità, condivisione/partecipazione, diversity management, ...

Clima: rapporti sociali, crescita, autonomia, ...

Conflitto: casa/lavoro; ruolo organizzativo; etico, ...

Carico di lavoro: impegno cognitivo, ritmi lavorativi, problem solving

Percezione di supporto organizzativo

Sicurezza/ambiente: rumore, illuminazione, comfort, formazione alla sicurezza, ...

## Variabili Personali

Resilienza

Self efficacy

Affettività negativa

Ottimismo

Overcommitment

## Conseguenze/effetti

Strain fisiologico: ansia, depressione, disturbi cardiaci, disturbi ergonomici, ...

Strain psicologico: Burnout

Strain comportamentale: consumo di alcol, sigarette, alimentazione, ...

Mobbing/straining

Soddisfazione: relazioni, carriera, retribuzione, ...

Compliance/Altruismo Commitment

Intenzioni di turnover, assenteismo, ...



# Le determinanti organizzative del benessere



# Il clima organizzativo

- È un costrutto psicologico che si riferisce alle percezioni sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro. È un insieme di esperienze, valutazioni e reazioni emotive che accomuna i membri di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro.
- Il clima organizzativo si compone di diverse dimensioni. Secondo il modello di Ostroff (1993) il clima è dato da 12 dimensioni: partecipazione, calore, ricompense sociali, cooperazione, comunicazione (fattore affettivo); crescita, innovazione, autonomia (fattore cognitivo); gerarchia, struttura, ricompense estrinseche, achievement (fattore strumentale).

# La cultura organizzativa

- Il concetto di cultura organizzativa designa 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 lay-out e le modalità di interazione con gli interlocutori esterni (Schein, 2000).
- Si articola su 3 livelli di visibilità e profondità: gli artefatti (ambiente fisico e sociale, tecnologia, linguaggio, comportamenti), i valori (strategie, obiettivi, filosofie, giustificazioni dichiarate), gli assunti di base impliciti (convinzioni inconsce e date per scontate, percezioni e pensieri di base, sentimenti).

# Il conflitto organizzativo

- Il conflitto organizzativo può derivare dalla percezione di incompatibilità tra preferenze comportamentali, limitatezza delle risorse disponibili in relazione agli obiettivi di più persone nonché dal contrasto fra valori e atteggiamenti di persone diverse.
- L'essenza dei conflitti sociali è l'interazione: la tipologia di relazione determina la tipologia di conflitto intrapersonale, interpersonale, intergruppi.
- Secondo un approccio tradizionale il conflitto è disfunzionale per l'organizzazione e l'obiettivo da perseguire è la sua risoluzione o riduzione.
- Secondo un approccio innovativo esiste un conflitto costruttivo, capace di aumentare la produttività, da un lato, e la soddisfazione per il lavoro delle persone, dall'altro: l'interesse si sposta dalla sua risoluzione alla gestione delle situazioni conflittuali.

## Il perceived organizational support (POS)

- Si riferisce alle percezioni di sostegno/supporto da parte dell'organizzazione sviluppate dai suoi componenti. Il sostegno organizzativo percepito (POS) si sviluppa quando i dipendenti percepiscono di essere rispettati, apprezzati e ricompensati per il lavoro effettuato da parte dell'organizzazione e inoltre quando essa dà loro accesso alle informazioni, fornisce sostegno nelle situazioni stressanti e soddisfa i bisogni socioemotivi.

# L'efficacia collettiva

- Viene definita come la convinzione condivisa tra i membri che il gruppo o l'organizzazione a cui si appartiene sia capace di organizzare ed eseguire i comportamenti necessari per produrre determinati risultati. Le convinzioni di efficacia collettiva influiscono sul senso di missione e di finalità di un sistema, sulla forza dell'impegno comune in ciò che si cerca di raggiungere, sulla qualità della collaborazione e sulla resistenza del gruppo di fronte alle difficoltà.



Le conseguenze

# La soddisfazione lavorativa

- Può essere definita come un sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. Si riferisce ad uno stato emozionale piacevole o positivo che deriva dalla valutazione o dall'esperienza del proprio lavoro. La soddisfazione lavorativa può essere studiata focalizzando l'attenzione sulle sue diverse dimensioni (il lavoro in sé, la retribuzione, la supervisione, le relazioni con i colleghi, ...).



# L'altruismo

- Rappresenta una delle due componenti (l'altra è la compliance) del costrutto di cittadinanza organizzativa (organizational citizenship). La cittadinanza organizzativa può essere inclusa nei comportamenti extra-ruolo, ossia non previsti dalla propria mansione professionale e dunque non obbligatori. Comprende quegli atti di collaborazione nei confronti di colleghi, supervisor o clienti che non sono formalmente prescritti, ma valorizzati dall'organizzazione. È uno dei tipici atti lavorativi discrezionali non esplicitamente inclusi nel sistema di ricompense ma che ha un'influenza positiva sull'efficienza organizzativa (aumenta l'efficacia della performance e diminuisce il turnover). L'altruismo si riferisce all'aiuto rivolto a persone specifiche, mentre la compliance è una forma impersonale di aiuto rivolta all'organizzazione in generale (ad es. sono sempre puntuale, avviso in anticipo quando non posso recarmi al lavoro, non perdo tempo in conversazioni inutili, non mi concedo pause oltre a quelle previste, ...).

# I Sette pilastri del rapporto con il Paziente (utente/cliente)



Giordania  
il Wadi Rum  
e il  
Jebel Kazhal

I gentilezza II sincerità III empatia IV competenza V efficacia VI fiducia VII alleanza

# gentilezza

- “ Appartenenza alla stessa gens (famiglia)
- “ Gentilezza vera e falsa (Formazione Reattiva)
- “ Calore e intimità
- “ Attenzione
- “ Rispetto/Lealtà
- “ Generosità
- “ Memoria



No act of kindness, however small, is ever wasted.

www.james-2.com

**gentile** = *lat.* GENTILEM, che a lettera vale proprio di qualche gente, che appartiene alla stessa gente o famiglia: e siccome in genti non erano divisi che i nobili cittadini romani (v. *Gente*), così la voce Gentile passò in processo di tempo al significato moderno di Civile, Cortese, Garbato, Sensibile, Delicato, e procedendo oltre ancora di Piacente e Grazioso, come chi nasce di nobile schiatta.

« Gentile » si disse dai primi cristiani di Giudea il popolo romano, che innanzi la venuta di Cristo adorava gl'idoli; e ciò perché esso era ripartito in genti, ovvero per imitazione degli ebrei, i quali con linguaggio tolto dai libri sacri dicevano *le nazioni* (*gr.* ethnê, *lat.* gentes), per significare i popoli stranieri al loro culto.

Deriv. *Gentilezza* (= \*gentilitia); *Gentilità*; *Gentilizio*.

**Gentilezza in  
Ospedale e in  
Ufficio: l'utopia  
realizzabile**

- “ Gentilezza come strumento di lavoro
- “ I luoghi e i modi di ambientazione della Gentilezza
- “ L'ascolto Gentile
- “ Diplomazia e Gentilezza
- “ L'escalation nel conflitto interpersonale
- “ Come la Gentilezza 'smonta' l'escalation
- “ Essere gentili 'per finta' ed essere gentili 'per davvero'
- “ Ottenere tutto con la Gentilezza
- “ Tecniche per la persuasione gentile

# I Luoghi e i modi della Gentilezza

“ Esiste un ufficio gentile? O una stanza di ospedale o una guardiola gentile?

“ Sì! Quelli che garantiscono

“ Accoglienza : un sorriso, una sedia, una panca, un posto tranquillo, pulizia, decoro e naturalezza

“ Silenzio e calma

“ Rispetto

“ Ascolto

“ Un quadro o poster scelti in modo elegante e a tema rilassante

“ Un vaso da fiori o pianta scelta e curata con amore

# Gentilezza come strumento di lavoro

- “ Osservare la gentilezza negli altri
- “ Esercitarsi nella propria capacità di gentilezza
- “ Abituarsi all'uso corrente di atteggiamenti di gentilezza
  - “ Voce pacata
  - “ Frasi brevi e chiare (= comprensibili da tutti)
  - “ Self-Control (trattenere il respiro per 5 secondi)
  - “ Sorriso autentico
  - “ Ascolto
  - “ Guardare negli occhi
  - “ Pause
  - “ Sicurezza di sé e assertività

# Ottenere tutto con la Gentilezza

- “ Non si ottiene tutto ma molto di più che con la rudezza e la violenza
- “ Il segreto è utilizzare una persuasione nel percorso ‘periferico’ cioè non centrata sull’oggetto
- “ Creare una situazione positiva e diversiva
- “ Aggirare gli ostacoli e non cercare di sfondarli
- “ Mostrare tatto, sensibilità e delicatezza
- “ Chiarire che non si tratta di prevaricare o di essere prevaricati ma di scegliere l’atteggiamento più utile e funzionale

# Tecniche per la persuasione gentile: la regola d'oro



La 'regola d'Oro' era un principio comune nella filosofia dell'antichità. Alcuni esempi:

“"Non fare al tuo vicino quello che ti offenderebbe se fatto da lui" (Pittaco)

“"Evita di fare quello che rimprovereresti agli altri di fare" (Talete)

“"Quello che vorresti i tuoi vicini facessero a te, ciò sia anche per loro" (Sesto Pitagorico)

“"Non fare agli altri ciò che ti riempirebbe di ira se fatto a te dagli altri" (Isocrate)

“"Ciò che tu eviteresti di sopportare per te, cerca di non imporlo agli altri" (Epitteto)



# Il commitment organizzativo

- Si riferisce all'impegno dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione di cui fanno parte. Secondo il modello di Meyer e Allen (1991) il commitment organizzativo si compone di 3 diverse dimensioni.
  - Impegno affettivo (*affective commitment*): è un attaccamento affettivo agli obiettivi e ai valori dell'organizzazione, al proprio ruolo in relazione a tali obiettivi e valori e all'organizzazione nel suo complesso per i suoi interessi indipendenti da quelli puramente strumentali. I dipendenti sono legati emotivamente all'organizzazione in cui operano, si identificano e sono coinvolti con essa. Continuano a farne parte perché lo vogliono.
  - Impegno normativo (*normative commitment*): è una sorta di responsabilità morale verso l'organizzazione. I dipendenti sentono che è loro dovere rimanere all'interno dell'organizzazione.
  - Impegno per continuità (*continuance commitment*): emerge dalla percezione di profitto associata con il rimanere a far parte dell'organizzazione e con i costi associati al lasciarla. I dipendenti rimangono nell'organizzazione perché hanno bisogno di farlo.

## Disagio e prevenzione

- Stress/Strain
- Turnover
- Burnout
- Mobbing

Per la prevenzione del disagio organizzativo è fondamentale l'attività formativa.

## Stress/strain

- Lo strain si riferisce alla produzione di risposte fisiologiche, psicologiche e comportamentali di tensione (stress) da parte del lavoratore in seguito alla percezione di potenziali fonti di tensione nell'ambiente (stressor).

# Il burnout

- Può essere definito come uno stato di esaurimento fisico, emozionale e mentale che si sviluppa da una protratta esposizione a situazioni lavorative emotivamente "esigenti".
- La scala più utilizzata (Maslach & Leiter, 2000) applicabile sia alle professioni di servizio che ad altri campi professionali si compone di 3 dimensioni.
  1. Esaurimento emotivo: stanchezza psicofisica e sensazione di essere emotivamente svuotato.
  2. Cinismo: atteggiamento negativo e di distacco verso l'attività lavorativa.
  3. Sensazione di diminuzione o perdita della propria competenza professionale e del proprio desiderio di successo.

## Il turnover

- Si riferisce alla decisione del dipendente di abbandonare l'organizzazione in cui opera. Si può suddividere in fisiologico (funzionale per l'organizzazione che può sostituire lavoratori poco idonei) e patologico (sono i lavoratori capaci ad abbandonare l'organizzazione).

# Il mobbing

- Leymann (1996) definisce mobbing una azione ostile e non etica diretta in maniera sistematica da parte di uno o più individui generalmente contro un singolo che, a causa del mobbing, è spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e di difesa e lì costretto per mezzo di continue attività mobbizzanti. Perché si possa parlare di mobbing devono verificarsi con una frequenza piuttosto alta e su un lungo periodo di tempo (una durata di almeno sei mesi).

**Benessere  
organizzativo ai  
tempi della crisi?**



# La Grande Depressione del 1929

32

## WALL STREET CRASH!

### Black Thursday in America Stocks Plunge and Eleven Commit Suicide

Panic selling for the first time since the crash of 1929 is reported to have taken place in New York.

Eleven suicides in the early morning caused an even more serious atmosphere of doom and gloom. Markets crashed to record lows since the crash of 1929.

In the afternoon market panic broke, the market being driven upwards as the news of business depression made for one-sided trading. Stocks were quoted for one penny and the value of some companies almost nothing, the result of the emergency.

The day's trading was a record for the first time since the crash of 1929. The market was driven upwards as the news of business depression made for one-sided trading. Stocks were quoted for one penny and the value of some companies almost nothing, the result of the emergency.

**Other Suicides**  
 A suicide in New York, the first since the crash of 1929, was reported to have taken place in New York.

Eleven suicides in the early morning caused an even more serious atmosphere of doom and gloom. Markets crashed to record lows since the crash of 1929.



Panic-stricken throngs in front of the New York Stock Exchange on Black Thursday.

### What Went Wrong?

The Wall Street crash of 1929 was the result of a combination of factors. The market had been in a state of euphoria for some time, with prices rising steadily. This was followed by a period of consolidation, and then a sharp decline in prices. The crash was the result of a combination of factors, including a loss of confidence in the market and a general sense of pessimism.

#### OTHER NEWS

**Coalmine in West** - The coalmine in West...  
**Legislation in West** - The legislation in West...  
**Coleman's "Wingman"** - Coleman's "Wingman"...

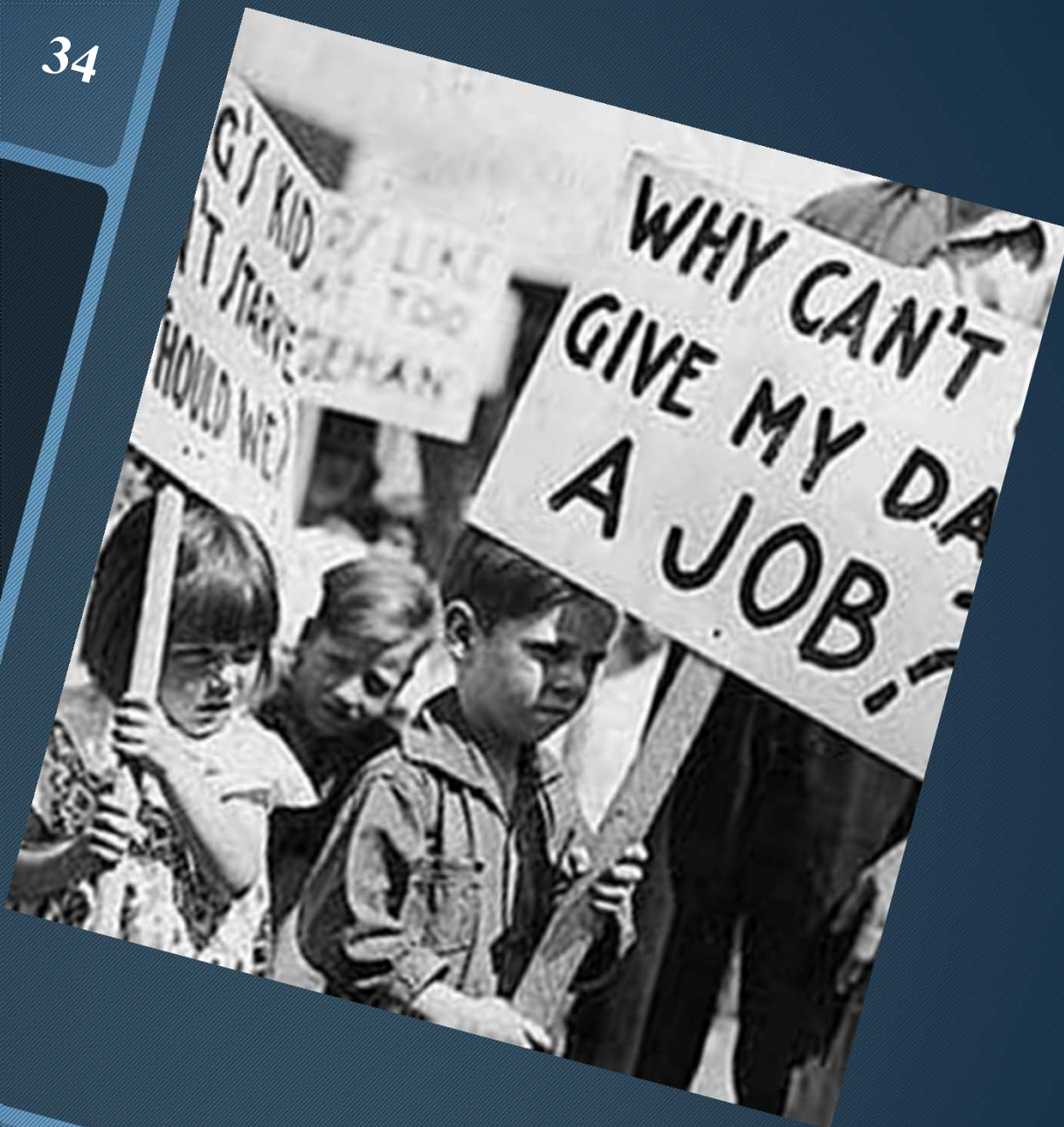


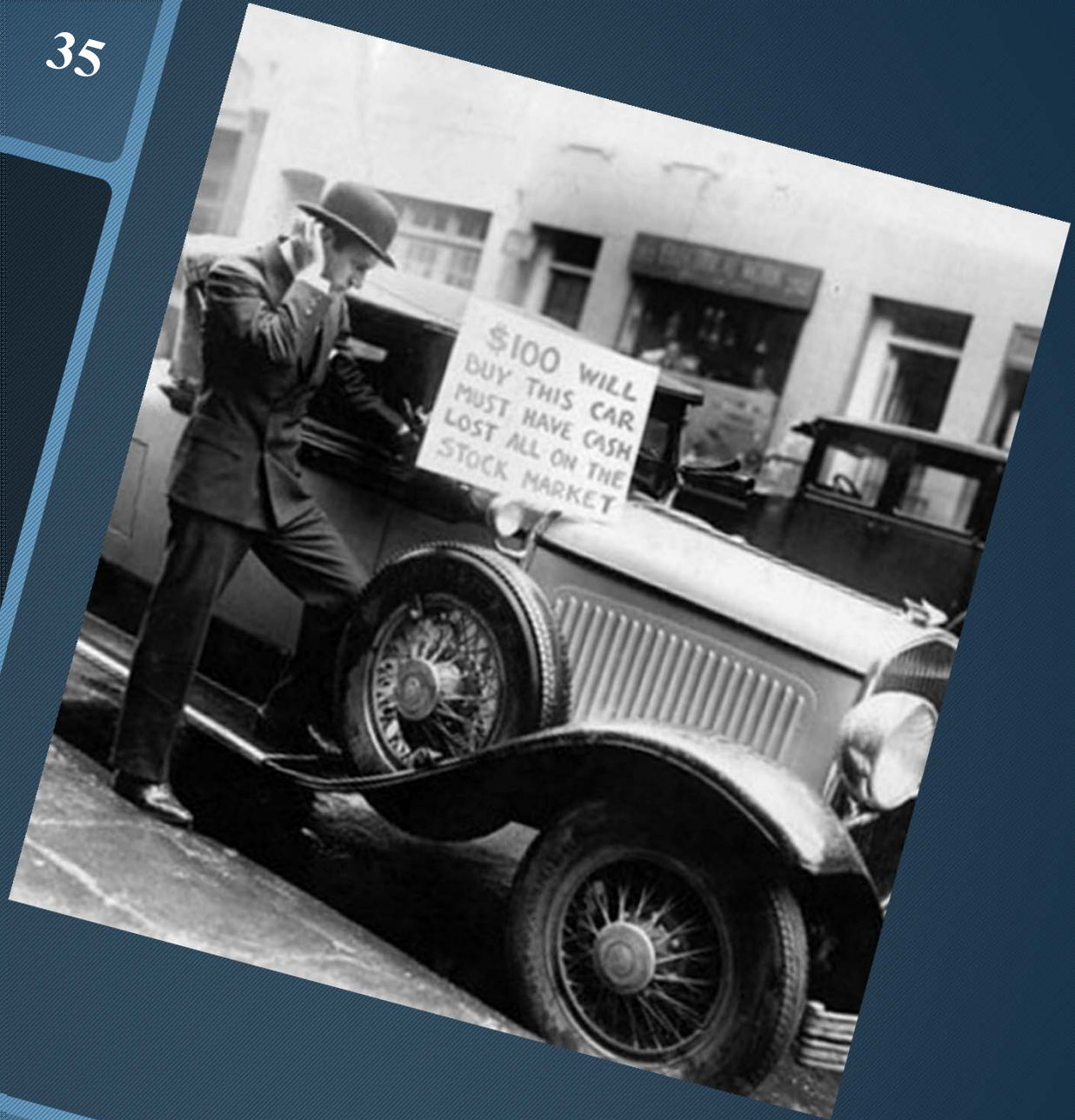


# Disoccupazione?

33







# Benessere organizzativo ai tempi della crisi?

36



“Ideogramma cinese di crisi, composto da pericolo + opportunità”