LUMSA UNIVERSITÀ PALERMO | SANTA SILVIA

LM 87 - Corso di Laurea Magistrale in Programmazione e Gestione delle Politiche e dei Servizi Sociali

Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo

2. Competenze professionali e Motivazione al lavoro: il RUOLO DEL LEADER

Prof. Bernardino Manzocchi Roma

Prof.ssa Loredana Varveri Palermo

Ruolo e Competenze professionali

- Sono multifattoriali nel senso che mettono insieme diversi elementi (conoscenze, capacità/abilità, valori e atteggiamenti, immagine di sé → Modello quadridimensionale)
- Sono finalizzate, ovvero messe in opera rispetto ad uno scopo
- Sono apprese (tramite il lavoro, la formazione, l'esperienza non lavorativa)
- Sono inferibili dalle prestazioni (ma non si esauriscono nel solo comportamento osservato)

Tipologie di competenze

- **Competenze di base** (conoscenze di carattere generale e capacità tecniche fondamentali per l'occupabilità; per esempio parlare inglese, saper usare un computer, conoscenze relative al diritto del lavoro, ecc.)
- **Competenze tecnico-professionali** (sono costituite dalle conoscenze - i 'saperi' - e dalle capacità tecniche operative 'specifiche' di una certa attività)
- **Competenze trasversali** (non connesse ad una specifica attività o posizione lavorativa, e che possono essere pertanto applicate in più ambiti lavorativi e di vita)

- **DIAGNOSTICARE** (percepire, rappresentarsi, decifrare, interpretare, immaginare, prestare attenzione)
- **RELAZIONARSI** (riconoscere sé e l'altro, ascoltare, esprimersi, conversare, cooperare)
- **AFFRONTARE** (assumere responsabilità, progettare, prendere iniziativa, decidere, fronteggiare, gestire)

Competenze trasversali

Il grado di padronanza con cui il soggetto gestisce queste competenze non solo influenza e modula la qualità della sua prestazione attraverso le strategie che è in grado di mettere in atto, ma influisce sulla qualità e sulle possibilità di sviluppo delle sue risorse (conoscenze, cognizioni e rappresentazioni, elementi di identità) attraverso la qualità delle informazioni che è in grado di raccogliere, delle relazioni che sa instaurare, dei *feed-back* che riesce a ottenere e di come sa utilizzarli per riorganizzare la sua conoscenza e capacità operativa.

Le competenze trasversali fanno dunque riferimento ad *operazioni fondamentali* proprie di qualunque persona posta di fronte ad un compito o a un ruolo lavorativo (e non): diagnosticare (la situazione, il compito, il ruolo organizzativo, il problema, se Stesso), relazionarsi con altri per rispondere alle richieste della situazione lavorativa (fatta di persone, macchine e strumenti, regole, procedure, ecc.), affrontare le richieste specifiche (della situazione, del compito, del problema, del ruolo), riflettere sul proprio agire e sulle esperienze vissute nella vita professionale e lavorativa.

LUMSA UNIVERSITÀ PALERMO | SANTA SILVIA

Diagnosticare

Le competenze relative al *diagnosticare* permettono di effettuare una diagnosi della situazione in cui si opera (a livello di compito, di ruolo professionale, di gruppo di lavoro, di organizzazione), delle sue caratteristiche, **delle esigenze che presenta all'individuo, delle interazioni tra individuo e singole componenti della situazione** stessa costituisce una tappa indispensabile per una personale e autonoma progettazione ed esecuzione di una prestazione efficace.

Possedere una buona capacità diagnostica costituisce il presupposto per instaurare e valorizzare relazioni professionali significative e affrontare situazioni e problemi in modo efficace.

Essa, infatti, concorre a definire le rappresentazioni del contesto del compito o del problema, che orientano la scelta e la costruzione dei piani di azioni del soggetto e che aiutano ad attivare gli altri tipi di saperi e di capacità indispensabili per una valida risposta professionale.

La percezione

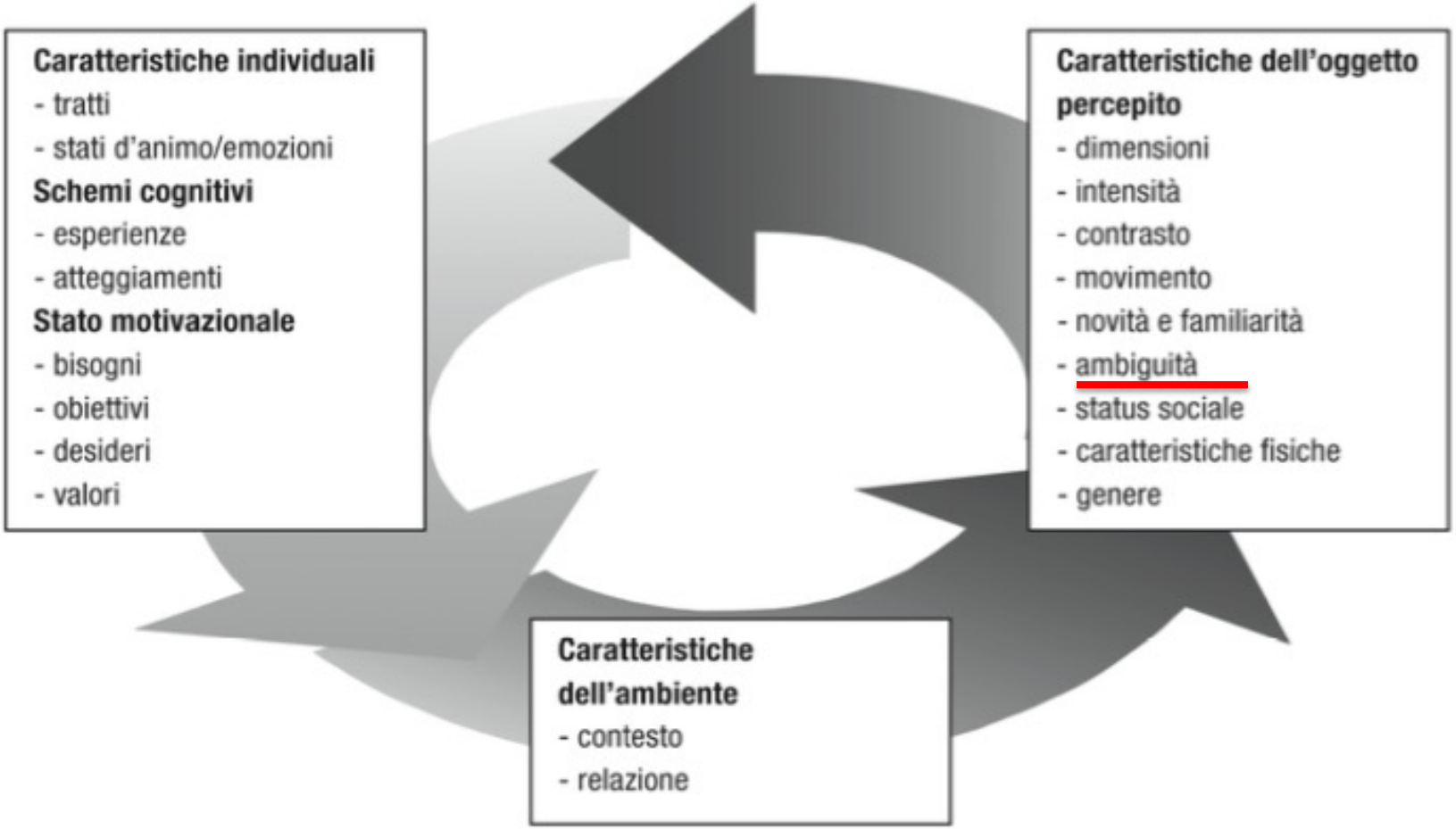
La percezione è soggettiva

- Gli individui percepiscono lo stesso evento/oggetto/persona in modo diverso perché:
  - individui diversi si concentrano selettivamente su aspetti diversi dell'ambiente e scelgono di ignorarne altri.
  - individui diversi organizzano gli stimoli selezionati all'interno di modelli interpretativi diversi. Il modo di interpretare quello che si percepisce varia da un soggetto all'altro.

- La percezione è il processo cognitivo attraverso cui si selezionano e organizzano le informazioni. È il processo di creazione di un'immagine interna del mondo esterno. È, quindi, il processo di interpretazione ed elaborazione delle informazioni forniteci dai sensi ed **è la prima fase di qualsiasi processo decisionale**

- Questo processo può essere caratterizzato da "distorsioni" o "bias", chiamati *frames.* Il frame è quindi come una **cornice**: una volta che la adottiamo non vediamo più tutto quello che ci può essere al di fuori di essa

Fattori che influenzano la percezione



Framing: definizione

Il **Framing** si riferisce a un processo di influenza selettiva sulla percezione dei significati che un individuo attribuisce a parole, elementi o immagini; un processo che quindi porta gli individui a interpretare i problemi, gli eventi o la realtà in maniera diversa a seconda di come viene presentata loro l'informazione. In base dunque al frame o al "taglio" dato al contenuto può cambiare la percezione dell'informazione da parte di chi riceve il messaggio.

lo stesso contenuto, osservato da un certo punto di vista o presentato da un'altra persona in un cero modo, con una **specifica** "**cornice**" (intesa come prospettiva o punto di vista), può essere **interpretato** in **diversi modi**.
Nel caso della presentazione di un problema con diverse soluzioni, dunque, la decisione degli individui può essere condizionata dall'effetto framing, cambiando così a seconda di come il contenuto viene presentato, interpretato e organizzato.

Antidoti

- Sfidare il senso delle proprie abitudini e opinioni
- Attenzione agli aspetti «oggettivamente presenti»
- Cercare opinioni altrui
- Fare brainstorming
- Indagare su come altri vedono le cose
- Raccogliere informazioni esterne e nuove tendenze

Relazionarsi

Le competenze relative al *relazionarsi* coinvolgono una complessa gamma di abilità che **permettono di stabilire un rapporto costruttivo con altri individui nello stesso contesto di lavoro o con membri di altri gruppi di lavoro, con clienti o utenti e con il sistema tecnico che caratterizza l'ambiente lavorativo**.

Mettersi in relazione efficacemente con altri presuppone lo sviluppo di una adeguata "competenza sociale", intesa come un insieme di abilità di natura socio-emozionale (fiducia relazionale, espressione e controllo delle emozioni, gestione dell'ansia, etc.) cognitiva (leggere in modo adeguato la situazione, percepire correttamente l'altro e le sue richieste, ecc.) e comportamentale (stili di ascolto, di comunicazione, ecc.) messi in atto nell'interazione.

Relazione e/è Comunicazione

Alcune riflessioni….

- Come codifico? Sono chiaro, logico e ordinato? Considero chi ho davanti? (REGOLA DEL LINGUAGGIO)
- Come decodifico? Ascolto o penso ad altro?
- Ho possibilità di fare domande per capire meglio ciò che è stato detto? Formulo le domande e, se sì, come?
- Come rispondo alle domande che mi vengono poste? Ripeto le stesse cose o semplifico per far comprendere?

Comunicazione pp. 73-77
Ascolto p. 83
Stress e comunicazione pp. 120-122
Empatia p. 149
Resilienza pp. 149-151

Competenza comunicativa/relazionale

Attenzione non solo al "COSA" si comunica all'altro, ma anche al "COME" lo si comunica. Sia con le parole, sia attraverso atteggiamenti e comportamenti.

- Tipo di **linguaggio** usato: più o meno tecnico a seconda dell'interlocutore.
- Importanza della **Comunicazione paraverbale** (tono, volume, pause e silenzi, ritmo…) e della **Comunicazione non verbale** (sguardo, mimica, postura, gestualità, abbigliamento, prossemica)

Atteggiamenti e comportamenti più o meno adatti a rendere visibili all'esterno:

- *Professionalità e competenza nello svolgimento dell'attività;*
- *Motivazione al lavoro;*
- *Senso di appartenenza all'Azienda.*

Parametri della qualità relazionale

ATTEGGIAMENTI E COMPORTAMENTI

Significa porre cura ed attenzione alla relazione e manifestare: capacità di comunicazione, rispetto e cortesia, ispirando così fiducia e sicurezza.

EMPATIA

Significa dare reale importanza all'altro, provando a comprendere i suoi bisogni e avendo a cuore il suo reale interesse.

- Evitare di concentrarsi su di Sé
- Evitare di «diventare» l'Altro
- Costruire un NOI grazie al reale interesse a farlo, all'Osservazione, alle Domande, alle Affermazioni finalizzate a questa costruzione

VIRUS DANNOSI

- **Onnipotenza**
- **Presunzione**
- **Trasformare l'altro in uno strumento per il proprio benessere**
- **Dall'istintiva affinità alla familiarità**
- **Dall'irritazione o dal timore alla freddezza**
- **Cedevolezza / rigidezza**
- **Collusività**
- **Simmetria**
- **Svalutazione circa noi, circa l'altro, circa il contesto, circa la rete, circa le regole, circa la temperatura della relazione ….**

Il messaggio-io

Il "messaggio tu" consiste nel giudicare l'altro come fonte del proprio problema denunciandone l'inadeguatezza.

Es.: "Sei una ritardataria"

1. Dare ordini: "Devi fare così"
2. Interrogare: "Come mai sei sempre in ritardo?"
3. Fornire soluzioni: Ti conviene venire in macchina"
4. Giudicare: "I ritardatari come te sono un ostacolo per un gruppo di lavoro"

UTILIZZO DEL PRONOME TU

MESSAGGIO: Tu sei sbagliato

EFFETTI: ATTACCO ALL'AUTOSTIMA, DIFESA, COMPETIZIONE, EVITAMENTO…

I "messaggi io", a differenza dei "messaggi tu" ("perché continui a fare di testa tua…", "sei sempre disordinato…", ecc.) esprimono il sentimento di chi parla **senza** esprimere **giudizio** e valutazione sulla persona che compie l'azione, pongono l'altro di fronte agli **effetti** del suo atto e ai **sentimenti** che provoca negli altri.

Il metodo "messaggio-io" consta di tre momenti:

descrizione senza giudizio; *…quando trovo in disordine*
effetto tangibile e concreto; *…sono costretto a pensarci io*

reazione agli effetti; *…ciò mi costa molta fatica e mi sottrae energie*

Affrontare

Le competenze relative *all'affrontare* hanno una relazione forte con le competenze diagnostiche: per essere sviluppate e agite presuppongono che il soggetto sia in grado di definire in modo adeguato la situazione o il problema e di costruire una rappresentazione adeguata dell'evento da affrontare, e di definire e valutare le risorse che può mettere in campo, sia di tipo personale che disponibili nel contesto organizzativo.

LA CAPACITÀ DI «FAR FRONTE» AGLI EVENTI STRESSANTI

STRATEGIE DI COPING
"coping", dall'inglese *to cope* che significa "fronteggiare", indica gli sforzi cognitivi e comportamentali compiuti da un individuo per affrontare e gestire eventi stressanti, reali o percepiti come tali.

Più dettagliatamente:
Le modalità di coping riguardano sia le risposte comportamentali messe in atto per gestire l'evento fonte di stress che le emozioni provate intorno ad esso.
Svolgono due principali funzioni:

- a) ridurre il rischio delle conseguenze dannose che potrebbero risultare da un evento stressante (coping focalizzato sul problema)
- b) contenere le emozioni negative che derivano dall'esperienza stressante (coping focalizzato sulle emozioni)

Le risposte che permettono di fronteggiare lo stress non sono sempre funzionali e adattive.
A volte, l'esperienza, le disposizioni e i contesti ambientali favoriscono lo sviluppo e la manifestazione di forme "maladattive di coping".

Premessa sullo stress

E' lo squilibrio percepito tra un eccesso di sollecitazioni e la capacità della persona a farvi fronte

Gli eventi risultano stressanti nella misura in cui vengono valutati come minaccia ai personali bisogni di relazionalità, di competenza e di autonomia e tali minacce sono collegate a reazioni emotive di tristezza, paura e rabbia.
Gli eventi assumono un valore stressante, quindi, in relazione all'età del soggetto, fisiologica e psicologica

Il coping è frutto di un'attività di valutazione:

1. Valutazione della minaccia, sfida o danno;
2. valutazione delle risorse e opzioni disponibili per gestire il danno reale o potenziale;
3. valutazione che considera l'efficacia dei risultati come elemento per decidere il successivo andamento delle azioni.

Quali strategie di coping?

- ✓ Le **strategie centrate sull'emozione**, attraverso cui sono regolate le reazioni emotive negative conseguenti a una situazione stressante,
- ✓ Le **strategie centrate sul problema**, che consistono nel tentativo di modificare o risolvere la situazione che sta minacciando o danneggiando l'individuo.
- ✓ La **ricerca di aiuto**.
- ✓ La **distrazione**.

Piuttosto che risposte disfunzionali come l'impotenza, la fuga, l'opposizione, l'isolamento sociale o la ruminazione.

AFFRONTARE

(per es.: Il problem solving)

Problem solving: tecnica per la risoluzione di un problema/presa di decisione.
Si struttura in 6 fasi:

- esposizione chiara del problema (*Qual è il problema?*)
- proposte di diverse soluzioni (*Brainstorming*)
- considerare gli aspetti positivi e gli aspetti negativi di ogni proposta
- eliminare tutte quelle soluzioni non idonee alla risoluzione del problema
- preparare i mezzi per la risoluzione del problema (*Chi fa cosa?*)
- verificare i risultati raggiunti (*Follow up*)

Dal *problem finding* al *problem solving*

Il *problem finding* è un processo prettamente cognitivo, che inizia nel momento in cui si decide di fermarsi a pensare che possa esserci, in un determinato contesto, una criticità che ostacola il perseguimento di un obiettivo.

Lo sforzo è uscire dagli schemi convenzionali di pensiero e guardare le cose da prospettive diverse, usando la creatività

Il *problem finding* si attiva nel momento in cui ci troviamo di fronte una situazione di squilibrio tra obiettivi, bisogni e desideri e si conclude nel momento in cui si delinea la forma del problema (*problem setting*).

Il Just in time e il *problem finding*

p. 166 Dispensa prof. Bini

Il Just in time, che può essere tradotto con “giusto in tempo” o, meglio, “tempestivamente”, è una metodologia di produzione e di controllo delle scorte, che può essere ricondotto ampiamente all’interno di un sistema di gestione globale per la Qualità. È stato progettato, sperimentato e perfezionato agli inizi degli anni cinquanta, presso la **Toyota**, da Taiichi Ohno, quando ne era Vice Presidente, per razionalizzare la produzione e per ridurre i costi, attraverso l’eliminazione degli sprechi e delle difettosità

Con l’applicazione delle metodologie del J.I.T., e l’adozione del sistema kanban, si sono registrati numerosi vantaggi rispetto alla riduzione degli SPRECHI

Per ottenere questi risultati

venne sconvolta la logica della catena di montaggio in questa maniera:

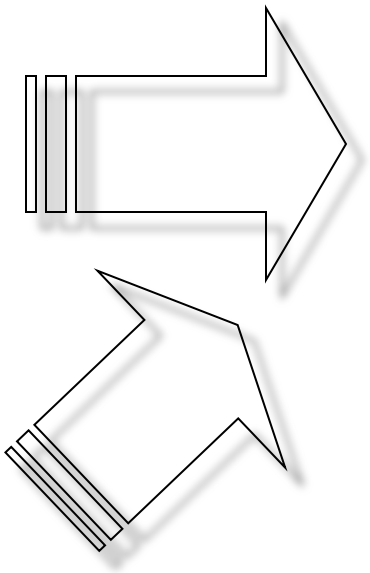
nel sistema Toyota i macchinari possono essere fermati - insieme all'intera "catena di produzione"- tutte le volte che viene prodotto un pezzo difettoso.

Viene riconosciuto come prioritario **l'obiettivo di evitare che si ripetano nel tempo i medesimi errori**, piuttosto che vengano prodotti dei pezzi.

Taiichi Ohno, in contrasto con le regole consolidate negli stabilimenti di produzione di tutto il mondo, fece sistemare un **interruttore di arresto** sopra ogni posto di lavoro ed autorizzò (responsabilizzandoli) gli operai a fermare l'intera linea di assemblaggio non appena avessero riscontrato l'insorgere di un problema che non erano in grado di risolvere. Dopo l'arresto, tutta la squadra avrebbe dovuto intervenire per analizzare l'inconveniente e rimuovere le cause che lo avevano prodotto.
Contemporaneamente, Taiichi Ohno attivò un sistema di risoluzione dei problemi, detto **«i cinque perché»**: gli addetti alle lavorazioni dovevano rintracciare la causa ultima di ogni errore, domandandosi «perché» ad ogni stadio irrisolto del problema per cinque volte successive.

Prestazione: Competenze e motivazione

Competenze
x
Motivazione



Prestazione individuale

Contesto Lavorativo
(richieste e caratteristiche del contesto lavorativo)

COMPETENZE TRASVERSALI: RIFERIMENTI ALLA DISPENSA

Comunicazione pp. 73-77
Ascolto p. 83
Stress e comunicazione pp. 120-122
Empatia p. 149
Resilienza pp. 149-151

Definizione di Leadership

Termine inglese che trova le sua radice nel verbo "*to lead*" (condurre/guidare).
Leading vuol dire: "stabilire una direzione ed influenzare gli altri a seguirla"

La leadership è definibile come una **forma di influenza**, caratterizzata dalla capacità di determinare un consenso volontario, un'accettazione soggettiva e motivata nelle persone rispetto a certi obiettivi del gruppo o dell'organizzazione. La leadership implica la **persuasione** degli altri a mettere in secondo piano, per un certo tempo, i propri personali interessi al fine di perseguire uno scopo comune, importante per il gruppo.

pp. 8, 84, 86-89, 96 e 97 (principi della gestione per la Qualità ISO 9001)
108, 109, 116 (Modelli e concetti fondamentali dell'Eccellenza)
159, 163 (Regula Benedicti)

Come deve essere?

Cosa deve fare un leader?

- Valutare
- Controllare
- Organizzare
- Dirigere
- Pianificare

Teorie sulla Leadership

Innatiste

Considerano come fattore chiave i tratti individuali.
L'idea è che alcune persone possiedano sin dalla nascita caratteristiche che le rendono leader naturali.
(Stodgill, 1974); Lord, DeVader e Allinger (1986); Kirkpatrick e Locke (1991)

Comportamentiste

Si concentrano sul comportamento dei leader.
L'attenzione si sposta dal "come una persona è" al "cosa una persona è in grado di fare".
(Lewin, Lippit e White, 1939) - Bales (1953): *compito e relazioni*

Situazionali

Spostano l'attenzione sui fattori situazionali (natura del compito, caratteristiche del gruppo, contesto esterno) in cui viene richiesta al leader la capacità di assumere diversi ruoli al modificarsi delle situazioni in cui si trova inserito.
(Hemphill, 1949 e 1961; Tuckman,1965).

MODELLI DELLA CONTINGENZA

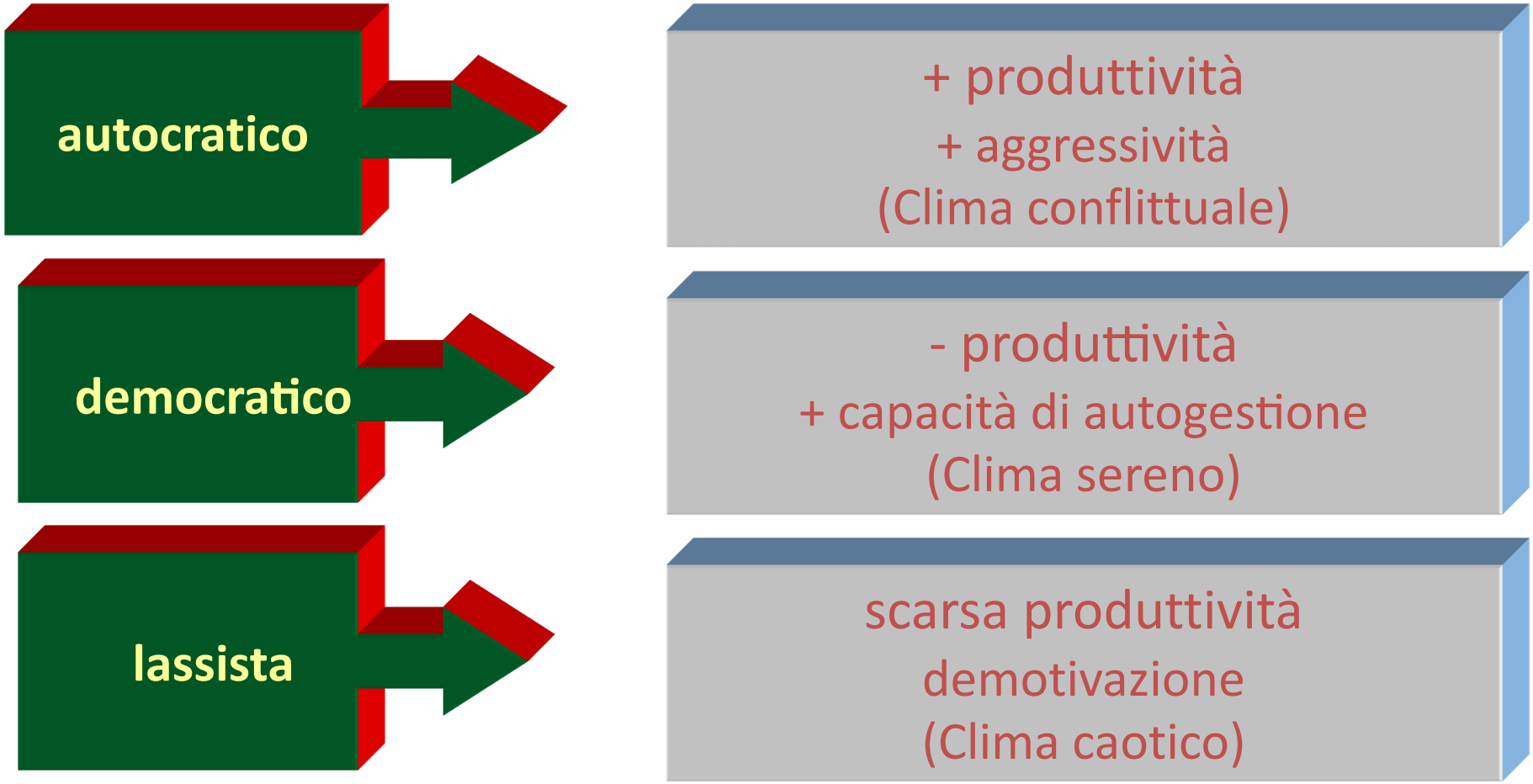
Transazionali e Trasformazionali

Considerano il processo che si attiva tra leader e followers.

Hollander, 1985; MacGregor Burns, 1978; Bass, 1985)

Stili di leadership

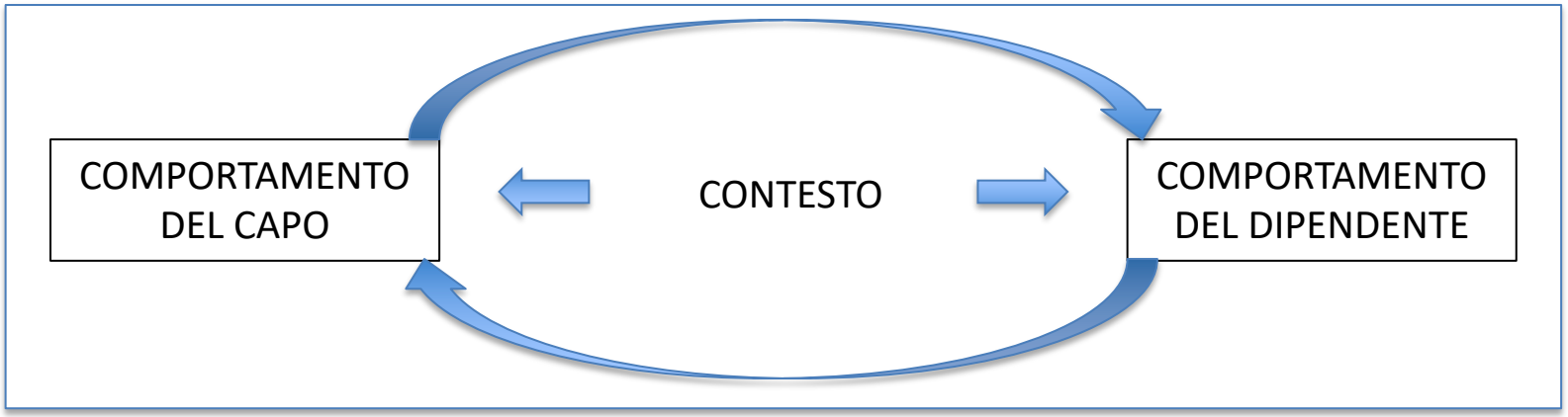
Vedi Lewin e Tannenbaum, Schmidt (teoria del continuum)



LEADERSHIP SITUAZIONALE O DI SERVIZIO

LEADERSHIP SITUAZIONALE

La teoria della Leadership Situazionale (Hersey e Blanchard, 1972), supera gli schematismi e i "dogmatismi" delle precedenti teorie sulla leadership, affermando che **NON ESISTE UN MODO "GIUSTO" DI ESSERE CAPO**, non è possibile definire un solo stile di leadership che sia coerente alle diverse possibili situazioni, ma lo stile deve essere scelto in funzione delle diverse situazioni che il capo si trova a gestire.



- **ANALISI DELLA SITUAZIONE** = Maturità lavorativa e psicologica
- **STILI COERENTI ALLA SITUAZIONE** = direttivo – persuasivo – partecipativo - delegante

Sistemi operativi per gestire RU

- Pianta organica e dotazione organica
- Gestione del turn-over di personale (es.: Metodo diagonale, Metodo consecutivo)
- Programmazione del personale

Strumenti di programmazione

1. Piano di fabbisogno
2. Quadro di servizio
3. Piano delle attività quotidiane
4. Piano di continuità
5. Piano di emergenza organizzativa
6. Piano delle azioni annuali

Motivazione al lavoro

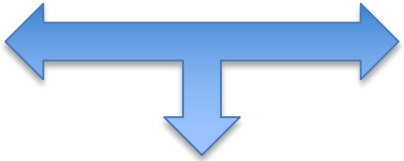
pp. 10, 42, 61, 64-70

- Dal latino “MOTUS” motivazione indica un movimento
- La motivazione al lavoro può essere definita come una spinta interiore che porta l’ individuo ad applicarsi con impegno nel lavoro. Una sorta di forza interna che stimola, che regola sostiene le principali azioni compiute da un soggetto.

ESTRINSECA
ricevere lodi, riconoscimenti

INTRINSECA attività stimolante e gratificante di per sé

direzione



intensità

persistenza

1. TEORIE DI CONTENUTO - "*Perché le persone lavorano?*” Quali variabili indipendenti?

2. TEORIE DI PROCESSO - "*Quali fattori influenzano l'impegno nel lavoro?*” Quali variabili intermediarie del rapporto individuo/organizzazione?

Teorie sulla motivazione al lavoro

1. TEORIE DI CONTENUTO ("*Perché le persone lavorano?*"):

   1.1 Il rinforzo (Taylorismo e Scuola delle relazioni umane)
   1.2 Maslow (1954) e la "scala dei bisogni"
   1.3 Herzberg (1959) e i "due fattori“
   1.4 McClelland (1967) e i ”bisogni di realizzazione, affiliazione, potere”

2. TEORIE DI PROCESSO ("*Quali fattori influenzano l'impegno nel lavoro?*"):

   2.1 Vroom (1964) e M = E x V x I
   2.2 Locke (1968) e il "goal setting"
   2.3 Adams (1965) e ”teoria dell'equità"
   2.4 Greenberg e teorie della giustizia

1.1 Teoria del rinforzo ed Elementi di rinforzo esterno

(es.: interesse economico; ➡ Taylorismo

le relazioni all'interno del contesto lavorativo; ⟹ Scuola delle relazioni umane

premi e punizioni)

Implicazioni organizzative

Fare attenzione alle relazioni capo-collaboratore, dal momento che rinforzi o punizioni, se male amministrati, possono avere conseguenze anche indesiderate sul comportamento dei lavoratori

1.2 Teoria dei bisogni (Maslow, 1954)

La teoria dei bisogni di Maslow sostiene che il comportamento della persona, in generale, e sul lavoro in particolare tende alla soddisfazione dei bisogni secondo una precisa gerarchia, che egli ha indicato all'interno di una piramide. Partendo dal basso si distinguono le seguenti categorie dei bisogni umani:

Sempre secondo Maslow l'individuo è propenso ad appagare prima i bisogni di livello inferiore, che se soddisfatti smettono di essere motivanti per far emergere bisogni gerarchicamente superiori.

Se un bisogno non viene adeguatamente soddisfatto o non viene riconosciuto, rimane attivo nell'individuo, generando tensione e divenendo un elemento negativo sia a livello di dinamica personale che nelle interazioni con il mondo esterno

Implicazioni organizzative

1.3 Teoria Igienico-Motivante (Herzberg, 1959)

Due fattori fondamentali influenzavano la Soddisfazione. Solo i «fattori motivanti», generando soddisfazione, promuovono anche la motivazione

1. **fattori igienici**

Fattori del *contesto ambientale in cui il lavoro è svolto*, che possono solo ridurre il grado di insoddisfazione ma non determinare soddisfazione nelle persone.

2. **fattori motivanti**

Fattori legati al *contenuto del lavoro*, che possono generare soddisfazione e, quindi, aumentare la motivazione

I fattori igienici: tutti quegli elementi che riguardano le condizioni di lavoro, quali l'ambiente fisico e sociale, la sicurezza, le relazioni interpersonali, la supervisione, le politiche d'azienda e il tipo di organizzazione;
(sono quelli che nel caso di una loro assenza o di una loro insufficienza generano insoddisfazione e che nel caso di un loro miglioramento determinano una diminuzione di insoddisfazione)

I fattori motivazionali: sono quelli relativi al contenuto stesso del lavoro, come il raggiungimento di risultati prefissati (*recognition*), il riconoscimento di performances significative (*achievement*), la complessità e la natura del lavoro svolto (*work itself*), la responsabilità relativa al lavoro svolto (*responsability*) e la possibilità di un avanzamento professionale e di carriera (*advancement*);
(sono invece quelli che, se presenti intensamente, sono in grado di procurare una crescita psicologica verso la motivazione reale)

Relazioni interpersonali

Superiori- pari – subordinati

Competenza tecnica dei superiori

Politiche e procedure dell'azienda

Garanzia sul lavoro

Processi di lavorazione

Condizioni fisiche di lavoro

Retribuzione

CONTESTO DEL LAVORO

→ FATTORI IGIENICI

Sono poco motivanti in (+)
Sono molto frustranti in (-)

Natura intrinseca del lavoro

Conseguimento di risultati

Possibilità di crescita professionale

Responsabilità assunta

Ruolo

CONTENUTO DEL LAVORO

→ FATTORI MOTIVANTI

Livello di soddisfazione
e motivazione

L'importanza di questa teoria

VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

E' lo squilibrio percepito tra un eccesso di sollecitazioni e la capacità della persona a farvi fronte

pp. 118-143

Indicazioni della Commissione consultiva per la valutazione dello *stress* lavoro-correlato (articoli 6, comma 8, lettera m-quater, e 28, comma 1-bis, d.lgs. n. 81/2008 e successive modificazioni e integrazioni)

Quadro normativo di riferimento, finalità e struttura del documento

L'articolo 28, comma 1, del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, di seguito d.lgs. n. 81/2008, prevede che la valutazione dei rischi debba essere effettuata tenendo conto, tra l'altro, dei rischi da *stress* lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004. In

Lo *stress* lavoro-correlato viene descritto all'articolo 3 dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004 - così come recepito dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008 - quale "condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro" (art. 3, comma 1). Nell'ambito del lavoro tale squilibrio si può verificare quando il lavoratore non si sente in grado di corrispondere alle richieste lavorative. Tuttavia non tutte le manifestazioni di *stress* sul lavoro possono essere considerate come *stress* lavoro-correlato. Lo *stress* lavoro-correlato è quello causato da vari fattori propri del contesto e del contenuto del lavoro.

La valutazione preliminare consiste nella rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili, appartenenti quanto meno a tre distinte famiglie:

I. Eventi sentinella, quali ad esempio: indici infortunistici; assenze per malattia; turnover; procedimenti e sanzioni; segnalazioni del medico competente; specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori. I predetti eventi sono da valutarsi sulla base di parametri omogenei individuati internamente alla azienda (es. andamento nel tempo degli indici infortunistici rilevati in azienda).

II. Fattori di contenuto del lavoro, quali ad esempio: ambiente di lavoro e attrezzature; carichi e ritmi di lavoro; orario di lavoro e turni; corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti.

III. Fattori di contesto del lavoro, quali ad esempio: ruolo nell'ambito dell'organizzazione; autonomia decisionale e controllo; conflitti interpersonali al lavoro; evoluzione e sviluppo di carriera; comunicazione (es. incertezza in ordine alle prestazioni richieste).

1.4 Teoria dei bisogni di Mc Clelland (1967)

MOTIVAZIONE INNATA	IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE
❑ Bisogno di affiliazione	❑ Creare dei gruppi di lavoro per aumentare le opportunità di affiliazione
❑ Bisogno di realizzazione	❑ Assegnare degli incarichi sfidanti che incrementino le possibilità di soddisfazione professionale
❑ Bisogno di potere	❑ Lasciare ai collaboratori un maggior controllo sul loro lavoro, per responsabilizzarli attraverso il potere decisionale.

2.1 Teoria dell'aspettativa-valenza (Vroom, 1964)

La necessità non è il solo elemento che innesca le spinte motivazionali.
La persona si muove verso un risultato in modo motivato se e solo se il risultato ha un valore ritenuto soddisfacente e (se e solo) se esso presenta un'alta probabilità (soggettiva) di essere pienamente raggiunto.

Motivazione = aspettativa x strumentalità x valenza

Aspettativa: la probabilità che a un certo sforzo segua un certo esito

Valenza: la positività del risultato

Strumentalità: la relazione percepita tra qualità e quantità della prestazione e la ricompensa attesa

A- "Quanto è desiderabile un certo risultato e come posso ottenerlo?"
S- "Cosa devo fare per ottenere un certo risultato in funzione di quali e quanti investimenti personali?"
V- "Che probabilità ho di ottenere determinati risultati che mi aspetto a fronte di un determinato impegno?"

2.2 Goal setting theory (Locke, 1968)

Gli OBIETTIVI sono le più forti determinanti dell'azione

GLI OBIETTIVI COSTITUISCONO LA BASE DELLA MOTIVAZIONE E DIRIGONO IL COMPORTAMENTO

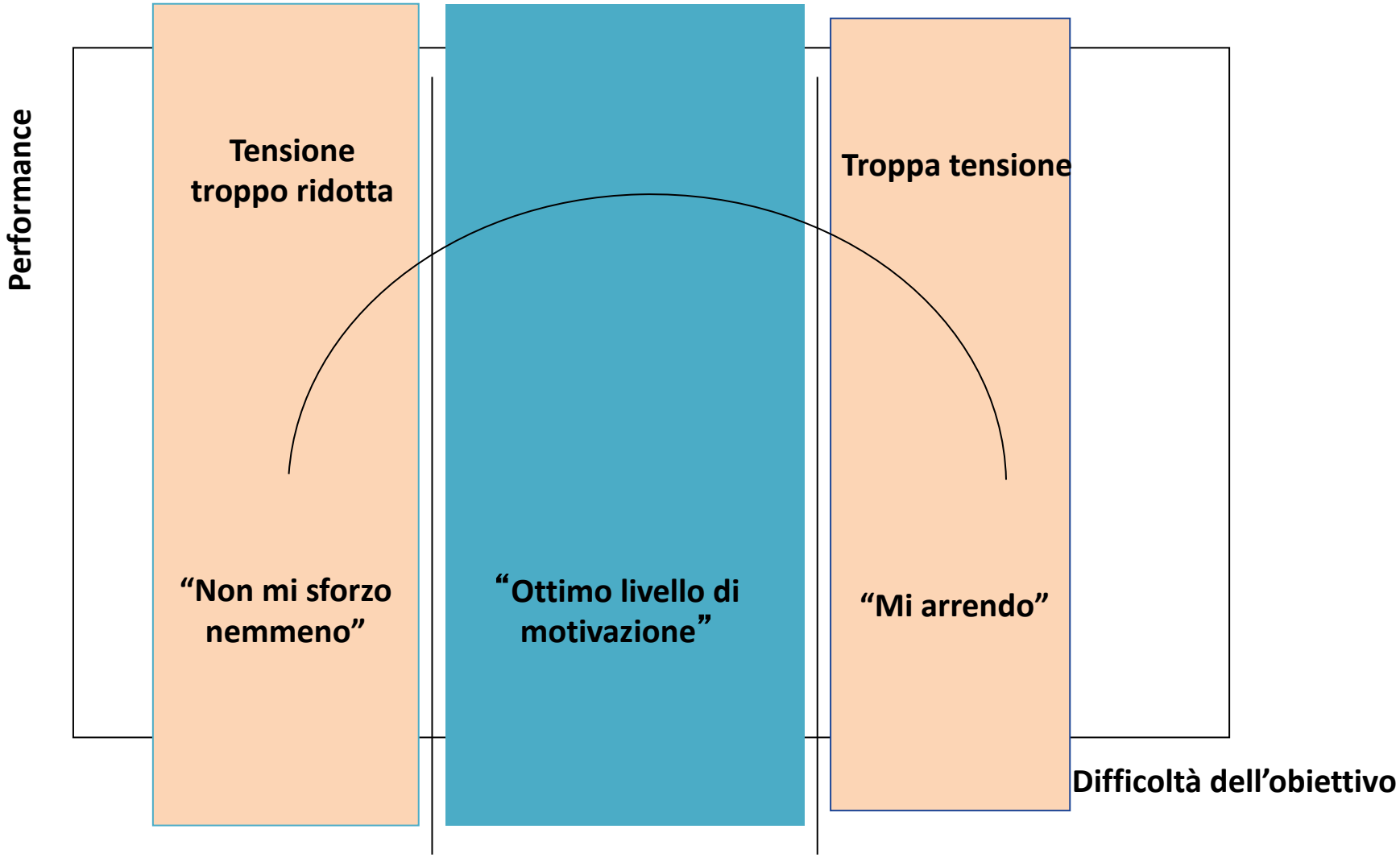
quando

- sono consapevole degli obiettivi e di come fare a raggiungerli
- ritengo l'obiettivo cosa per cui vale la pena di impegnarsi

Obiettivi difficili = maggiore motivazione

Oltre che difficili gli obiettivi devono essere:

- Specifici, non troppo generici
- Partecipati (partecipare a definirli, avere tante informazioni su di essi, avere la possibilità di definire in modo autonomo come raggiungerli)
- Devono essere associati ad un processo di feedback (il lavoratore deve sapere se e come stia raggiungendo gli obiettivi)



IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE Stabilire obiettivi sfidanti, specifici, dare feedback, fare in modo che i lavoratori partecipino alla fissazione degli obiettivi, abbiano informazioni, e possano elaborare autonomamente il modo in cui raggiungerli

2.3 Teoria dell'equità (Adams, 1963)

(rapporto input/output – confronto sociale con altri colleghi – confronto con altri contesti)

La percezione di equità è legata non solo al calcolo tra input (competenza, tempo, energie, coinvolgimento, ecc.) ed output (stipendio, sicurezza, opportunità di carriera, ecc.), ma anche al confronto tra il trattamento che riceviamo noi e quello che ricevono i colleghi.

Esempio: se penso di mettere nel lavoro lo stesso impegno e competenza di un collega (input) ma ricevo una retribuzione inferiore (output) non percepisco equità

La motivazione viene da una comparazione interpersonale

2.4 Teorie della giustizia (Greenberg, 1987)

- Giustizia distributiva si riferisce a quanto e persone credono di essere trattate in modo equo in relazione ai risultati del lavoro al loro impegno, e ai loro sforzi
- Giustizia procedurale. Si riferisce a quanto le persone credono di essere trattate equamente in relazione a come sono prese le decisioni circa le materie e i temi che influenzano la loro vita lavorativa.

-Ci sono dei favoritismi o dei privilegi nella distribuzione?
-C'è trasparenza nei modi di assegnare i compiti, valutarli, premiare le persone?
-Con quale grado di correttezza vengono gestiti i conflitti?

Motivazione al lavoro bassa = criteri non trasparenti, valutazioni distorte da pregiudizi, favoritismi, discriminazioni

Implicazioni organizzative

Investire sulla comunicazione e sulla trasparenza; tenere aperti i canali di dialogo con i lavoratori; dare la possibilità ai dipendenti di esprimersi prima che le decisioni siano definitive e dare loro occasioni di “appello”; assicurarsi che i lavoratori non maturino aspettative non realistiche sul proprio lavoro

Valutazione delle prestazioni (1-2)

- FINALITA':

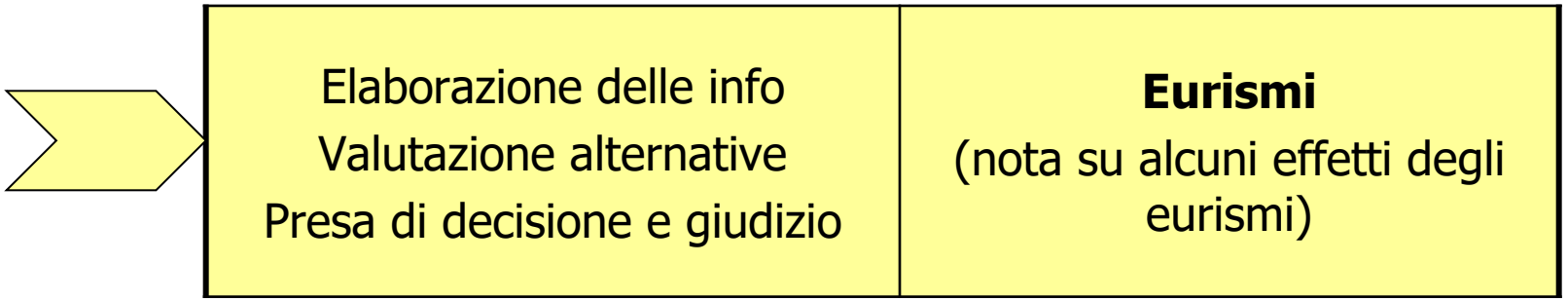
1. **Individuali**: importanza dei feedback sullo svolgimento delle azioni lavorative (per affinare le strategie d'azione, per verificare il raggiungimento degli obiettivi, per riflettere sul proprio contributo, ecc.) / Effetti negativi legati all'essere giudicati; preoccupazione per mancata trasparenza; errori di valutazione)
2. **Organizzative**: per questioni di efficacia/efficienza; per la gestione delle risorse umane (valutazione punti di forza e debolezza per utilizzarle in maniera appropriata, per predisporre programmi di miglioramento delle prestazioni); per accrescere la motivazione

2. Oggetto e Metodi della valutazione

- Esiti del lavoro svolto: risultati
- Comportamenti: processi e sequenze di attività
- Dimensioni psicosociali (tratti di personalità, atteggiamenti, valori)

- Metodi psicometrici
- Metodi soggettivi (osservazione)

Valutazione:
Attenzione agli Eurismi



Focus su alcuni effetti negativi degli Eurismi nella fase di giudizio

- Prima impressione
- Effetto alone
- Proiezione
- Teoria implicita della personalità
- Effetto primacy ed effetto recency
- Effetto indulgenza/severità ed effetto di tendenza centrale
- Effetto equazione personale
- Effetto di contrasto