

FOCUS SUL GRUPPO DI LAVORO

IL GRUPPO (Kurt Lewin, 1951)

“Il gruppo è qualcosa di più o, per meglio dire, qualcosa di diverso della somma dei suoi membri: ha una struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi”

Lewin K. *Teoria del campo delle scienze sociali*. Selected Theoretical Papers. (Hardcover - 1951)



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Kurt Lewin (1890-1947)

$$C=f(P \times A)$$

Per comprendere il comportamento di una persona è necessario capire l'individuo nella sua specificità e la situazione nella quale opera; il comportamento dipende, perciò, da:

fattori soggettivi



fattori sociali/
ambientali



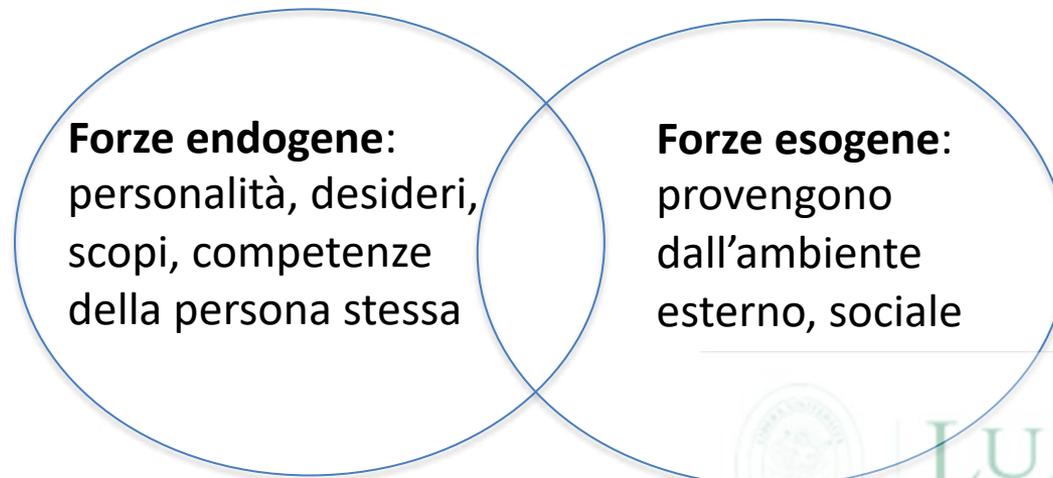
LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Teoria del campo

La teoria del campo si basa su un modello tratto dalla fisica, cioè il campo elettromagnetico di Maxwell (1860-70)

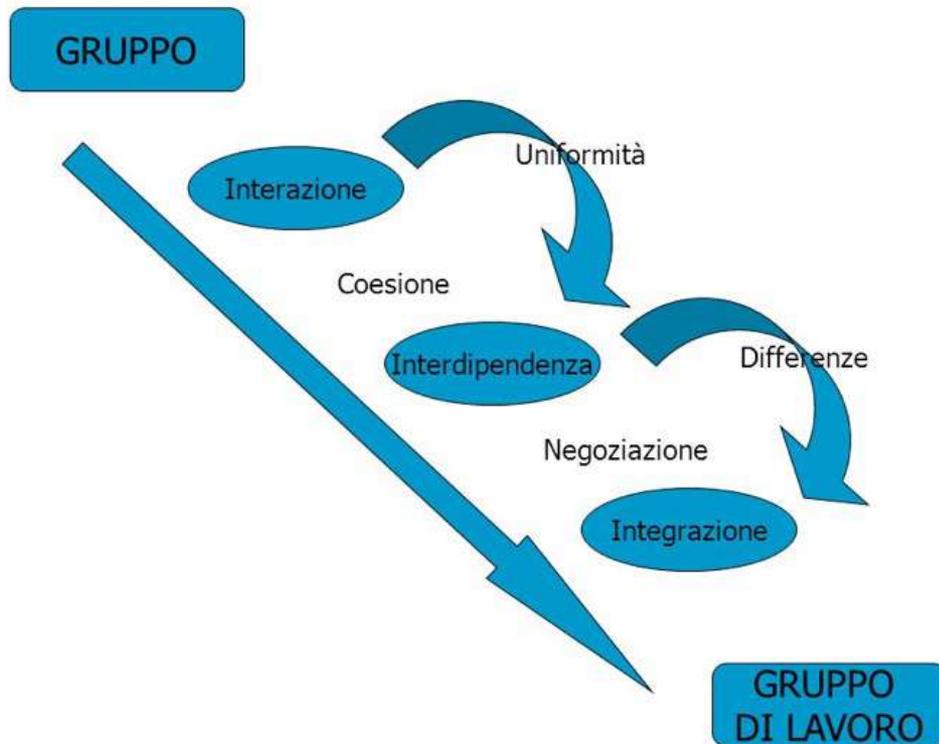
- Ogni persona è immersa in un campo di forze che agiscono simultaneamente, spingendola in direzioni diverse.



Gruppo e gruppo di lavoro

Il GRUPPO DI LAVORO è un aggregato di persone con competenze diverse che condividono lo stesso obiettivo e nella quale ci sono ruoli specifici.

Se l'[interazione](#) assicura la formazione del gruppo, però non è sufficiente per dare vita ad un gruppo di lavoro; perché esso possa formarsi diviene centrale un altro processo definito interdipendenza. L'[interdipendenza](#) è un atteggiamento positivo perché la persona si vincola alle altre del gruppo per raggiungere obiettivi comuni. La positività consiste nella divisione dei compiti e nella condivisione di materiali, risorse e informazioni. Nasce la consapevolezza dei membri di dipendere positivamente gli uni dagli altri, che porta poi all'[integrazione](#), cioè la



***supremazia del tutto sulle parti
di obiettivi, metodi, ruoli, idee, decisioni***

Il gruppo di lavoro

Un gruppo di lavoro è un gruppo formale, costituito da un insieme di individui che **interagiscono** tra loro con una certa regolarità, nella consapevolezza di condividere gli stessi **obiettivi** e di **dipendere l'uno dall'altro (interdipendenza)**.

Ognuno svolge un **ruolo** specifico e riconosciuto, sotto la guida di un **leader**. Elemento centrale è anche la **comunicazione**.

Il leader deve preservare anche il benessere dei singoli e del gruppo (vedi **clima**) e mirare parallelamente allo **sviluppo** dei singoli componenti e del gruppo stesso.

Elementi indispensabili per la costruzione di un gruppo di lavoro

- 1. Condivisione dei ruoli:** i membri del gruppo hanno specifici ruoli. Questi devono essere chiari, poiché chiare devono essere le funzioni che competono ad ogni ruolo. Le diversità professionali sono risorse del gruppo e non limiti: indispensabile è il contributo di ciascuno in termini di competenze e qualità.
- 2. Condivisione degli obiettivi:** i membri del gruppo devono avere una visione chiara e condivisa dei risultati che il gruppo deve raggiungere e delle azioni da intraprendere.
- 3. Condivisione del metodo di lavoro:** le regole di funzionamento del gruppo, necessarie per procedere con efficacia nel lavoro.

Il metodo

Sul **piano della realizzazione** riguarda:

Come?

Quali le regole per la realizzazione del compito?

Quale il percorso?

- _ la divisione spaziale e temporale dei compiti,
- _ l'individuazione del percorso

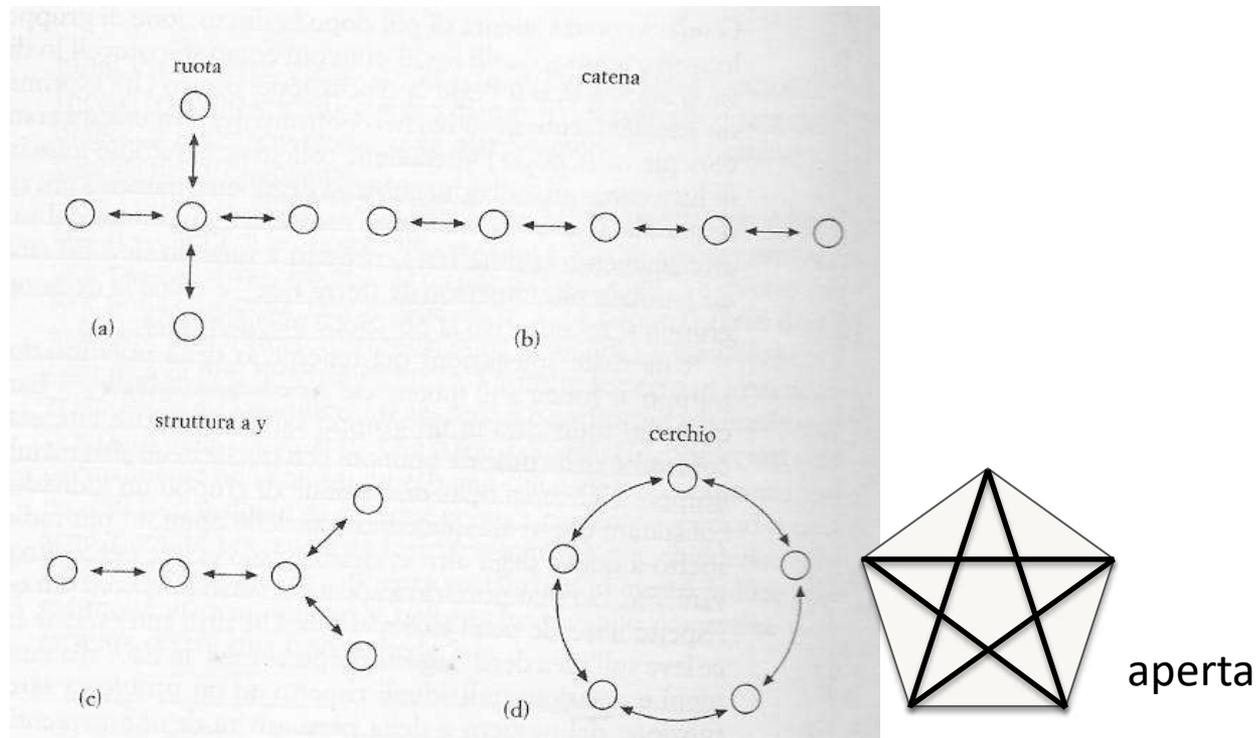
Sul **piano delle relazioni** riguarda:

_ come comunicare (giro di tavolo, scrittura, ecc.)

_ come collaborare (brainstorming, punto della situazione, ecc.)

4. Riconoscimento della leadership

5. Efficacia/Efficienza della comunicazione... e ricadute sulla soddisfazione e sul benessere.



La rete di comunicazione più efficiente è quella a ruota, ad alto livello di centralità; quella più efficace è la rete aperta.

Limiti e benefici del lavorare in gruppo

Nei gruppi si verifica un calo di motivazione dovuto al fatto che l'effetto delle istruzioni è "diluito" fra i membri del gruppo. Fenomeno di inerzia sociale (**social loafing**).

Il social loafing può essere ridotto (es. identificando il contributo dei singoli), ma in ultima analisi lo sforzo individuale in compiti collettivi non può MAI superare quello espresso in compiti individuali.

Per quanto il social loafing sembra essere un fenomeno pervasivo (presente almeno nell'80% di dati sperimentali), sono state individuate condizioni in cui esso scompare o, addirittura, lascia spazio ad un effetto opposto: il **social labouring**

Criteria di valutazione del funzionamento di un gruppo di lavoro

- **PRODUTTIVITÀ ED EFFICIENZA** (velocità nel raggiungere un risultato, qualità e quantità del prodotto)
- **INTERAZIONE TRA I MEMBRI** (sentimenti di appartenenza, coesione, cooperazione, ecc.)
- **SODDISFAZIONE DEI MEMBRI**
- **SODDISFAZIONE DEI CLIENTI/UTENTI DEL GRUPPO DI LAVORO**

FOCUS SULL'ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONI possono essere definite come:
“entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l’ambiente esterno”

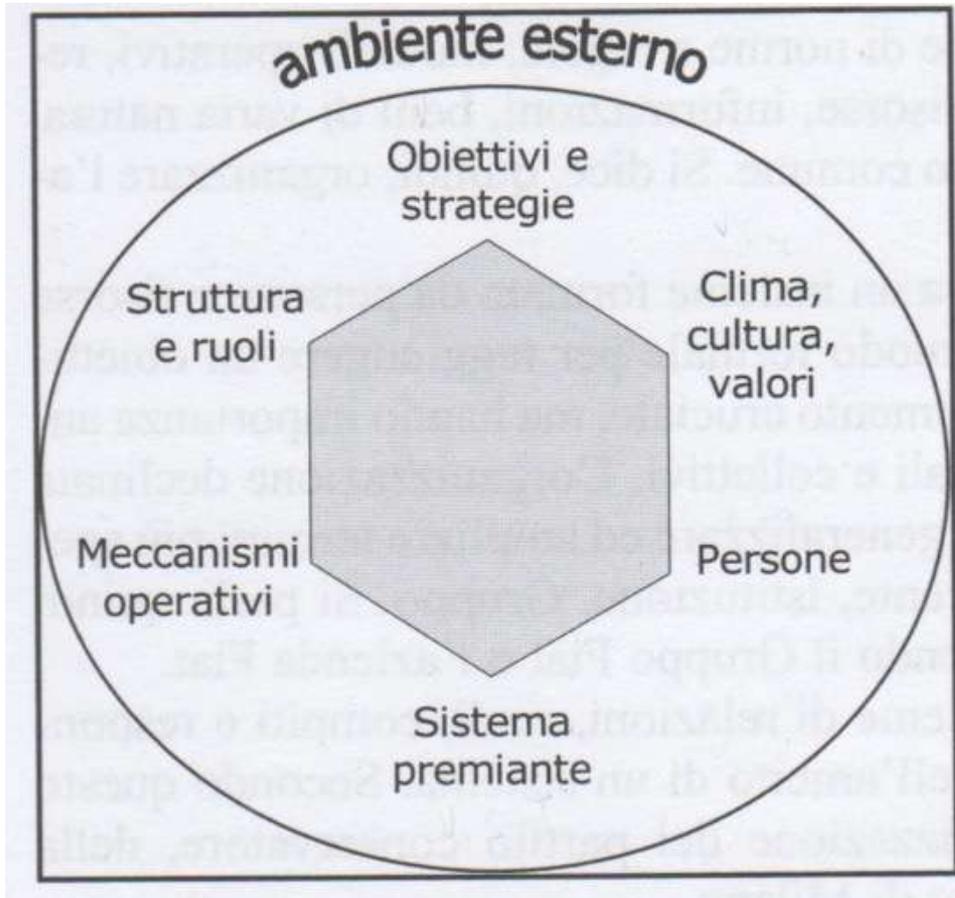
LE ORGANIZZAZIONI SONO IMPORTANTI PERCHE’:

- 1 mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi ed i risultati desiderati;
- 2 producono beni e servizi in maniera efficiente;
- 3 facilitano l’innovazione;
- 4 utilizzano moderne tecnologie produttive;
- 5 si adattano all’ambiente in trasformazione e lo influenzano;
- 6 creano valore per gli azionisti, i clienti e i dipendenti;
- 7 conciliano le sfide attuali di motivazione, di etica e di management della diversità con le esigenze di maggiore coordinamento delle risorse umane.



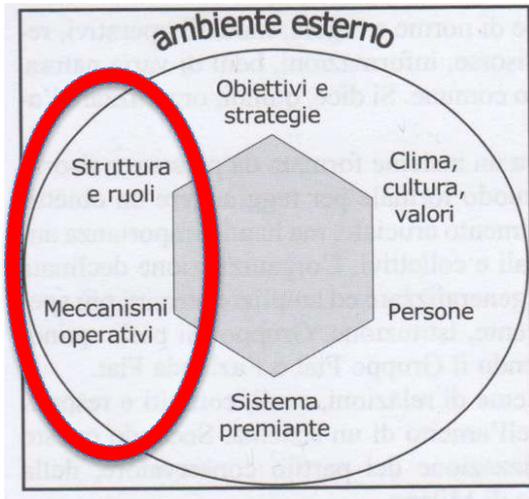
L'Organizzazione: Modello dell'esagono e variabili

p. 25-27



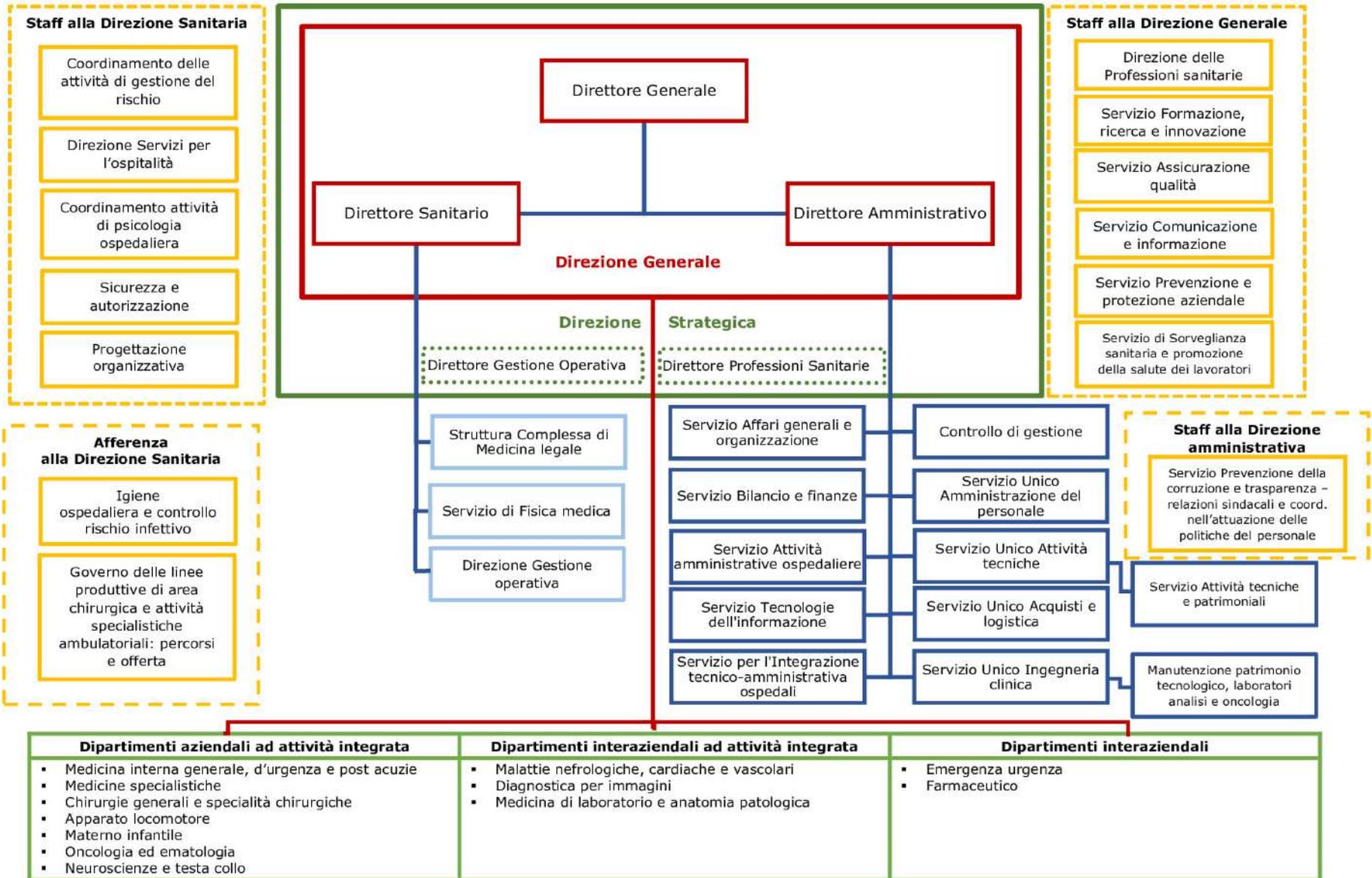
- **Variabili TECNICHE:** - struttura & ruoli - meccanismi operativi
- **Variabili SOCIALI:** - clima, cultura & valori - persone
- **Variabili SOCIO-TECNICHE:** - obiettivi & strategie - sistema premiante

Le variabili TECNICHE



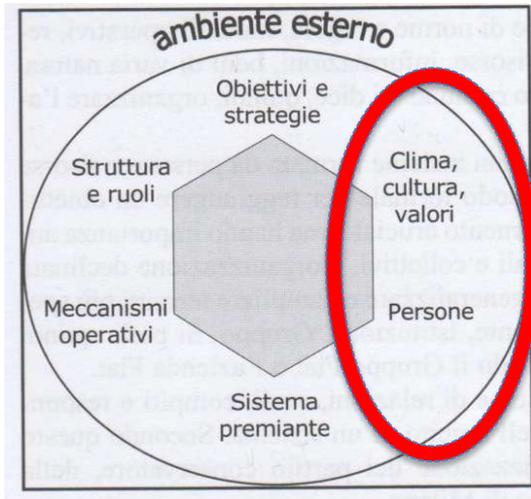
- La **STRUTTURA** comprende elementi come: - l'organigramma - i collegamenti gerarchici e funzionali tra le posizioni - il modello organizzativo globale
- I **RUOLI** riguardano: - la disposizione ed il contenuto dei ruoli della struttura
- I **MECCANISMI OPERATIVI** sono le procedure, i regolamenti, le disposizioni interne, il sistema di gestione e sviluppo delle RU, il sistema informativo ed informatico, ecc.: tutto ciò, insomma, che consente il funzionamento della macchina organizzativa e ne determina le caratteristiche operative

ORGANIGRAMMA AZIENDALE



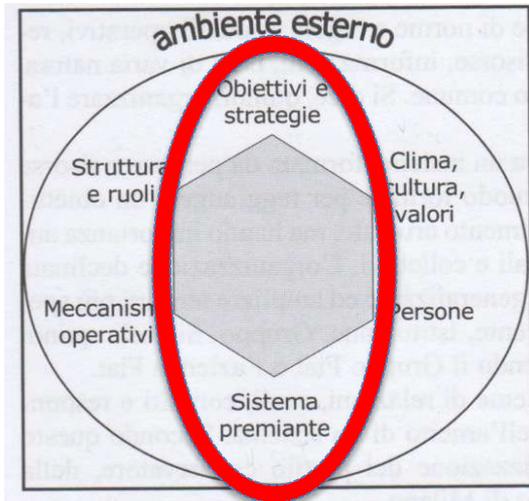
Dipartimenti aziendali ad attività integrata	Dipartimenti interaziendali ad attività integrata	Dipartimenti interaziendali
<ul style="list-style-type: none"> Medicina interna generale, d'urgenza e post acuzie Medicine specialistiche Chirurgie generali e specialità chirurgiche Apparato locomotore Materno infantile Oncologia ed ematologia Neuroscienze e testa collo 	<ul style="list-style-type: none"> Malattie nefrologiche, cardiache e vascolari Diagnostica per immagini Medicina di laboratorio e anatomia patologica 	<ul style="list-style-type: none"> Emergenza urgenza Farmaceutico

Le variabili SOCIALI



- **CLIMA, CULTURA e VALORI** sono le parti sociali del sistema che definiscono le regole di comportamento e di relazione dei gruppi e delle persone all'interno dell'organizzazione e verso l'esterno; le caratteristiche, le finalità;
- Le **PERSONE** sono il patrimonio principale dell'organizzazione declinato sotto il profilo della qualità, quantità, adeguatezza, potenzialità, competenze, professionalità.

Le variabili SOCIO-TECNICHE



- **OBIETTIVI & STRATEGIE** collegano il sistema azienda con il suo ambiente e consentono di tradurre le opportunità ed i vincoli posti dall'ambiente in requisiti e linee guida per il sistema stesso;
- il **SISTEMA PREMIANTE** si basa sui principi, le modalità e le regole attraverso cui si premiano risultati e comportamenti attesi:
 - parte **TECNICA** (aspetti collegati al ruolo, alla prestazione, agli obiettivi);
 - parte **SOCIALE** (aspetti motivazionali e comportamentali).

La Cultura organizzativa: elemento di analisi di un'organizzazione

(Schein, 1984, 1986)

Cos'è "CULTURA"?

p. 47-49

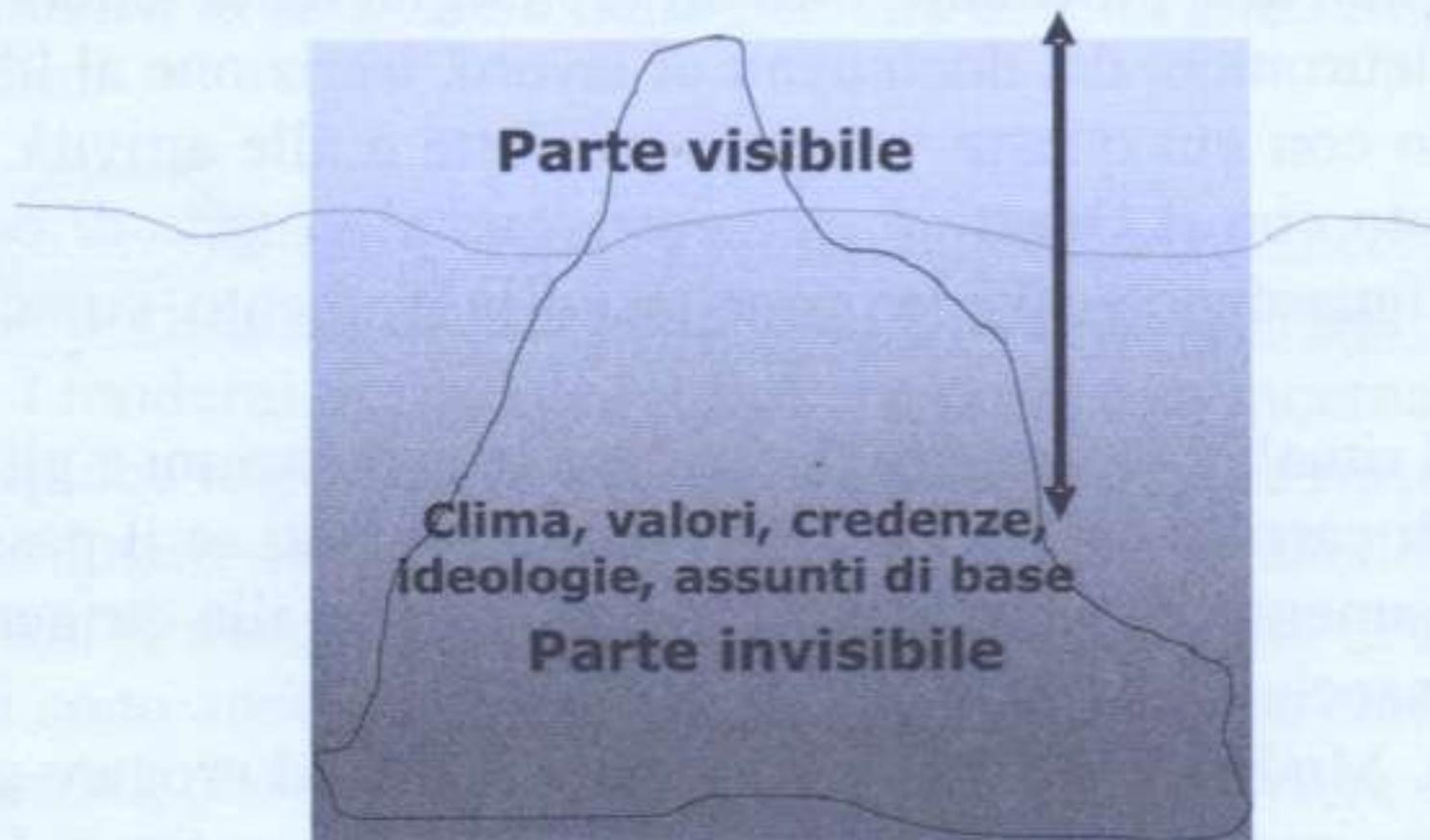
un insieme di assunti fondamentali, che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.

è un insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconsce, che determinano il nostro comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema del pensiero e i valori.

La cultura organizzativa determina strategie, obiettivi e modi di agire.

Cultura organizzativa

Rituali, cerimonie, miti ed eroi, leggende, linguaggio,
modi di dire, abbigliamento, layout aziendale



Clima organizzativo



p. 49

Il clima è strettamente legato alla cultura organizzativa ma, rispetto a quest'ultima, ha caratteristiche più umorali e temporanee (risente immediatamente dei cambiamenti e delle fluttuazioni dell'ambiente, e che si ripercuotono subito sugli umori condivisi).

Il primo a parlare di atmosfera psicologica fu Kurt Lewin che inserì tale concetto nella sua Teoria del campo con cui intendeva dare basi scientifico/statistiche alla psicologia sociale, spiegando il comportamento umano come derivante dall'interazione tra fattori interni (persona) e fattori esterni (ambiente).

“[...] Queste caratteristiche (persona e ambiente) del campo inteso come una totalità hanno in psicologia un'importanza pari a quella che può avere, ad esempio, il campo di gravità nella spiegazione dei fenomeni nella fisica classica [...]” (Lewin, 1946) .

la definizione di Qualità [ISO 9000:2015]

La Qualità è il grado in cui un insieme di caratteristiche *[elementi distintivi]* intrinseche di un oggetto *[qualsiasi cosa percepibile o concepibile: prodotto; servizio; processo; persona; organizzazione; sistema; risorsa]* soddisfa i requisiti *[esigenze o aspettative che possono essere esplicite, generalmente implicite oppure obbligatorie]*.



Quality

"The degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements".

Figure 1.1 The accepted definition of quality



Qualità: principi ISO

- ISO (International Organization for Standardization, 1947)

(Organizzazione internazionale per la normazione)

A livello mondiale definisce le normative e le linee guida per la gestione della qualità nelle organizzazioni

ISO 9001: 2008-2015

7 principi di qualità

ISO 9000: 2005

8 principi di qualità



la «Qualità» come concetto fondamentale

La Qualità:

Un'organizzazione focalizzata sulla qualità promuove una cultura che ha per risultato comportamenti, attitudini, attività e processi tali da apportare valore attraverso il soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative dei clienti e delle altre parti interessate rilevanti.

La Qualità dei prodotti e dei servizi di una organizzazione è determinata dalla capacità di soddisfare i clienti e dall'impatto previsto e non previsto sulle parti interessate rilevanti.

La qualità di prodotti e servizi comprende non solo le loro funzioni e prestazioni previste, ma anche il loro valore percepito e il beneficio per il cliente.



«introduzione» all'ISO 9001:2015

approccio per processi:

l'ISO 9001 promuove l'adozione di un “approccio per processi” nello sviluppo, attuazione e miglioramento dell'**EFFICACIA** di un SGQ al fine di **ACCRESCERE LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE** attraverso il **SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI** del cliente stesso ...

→ → “un vantaggio dell'approccio per processi è che esso consente di tenere sotto continuo controllo la connessione tra i singoli processi, nell'ambito del sistema di processi, così come la loro combinazione ed interazione ”



«introduzione» all'ISO 9001:2015

approccio per processi *(continua)*

questo approccio, se correttamente utilizzato, permette:

- a) di comprendere i **REQUISITI** e **SODDISFARLI** in modo coerente;
- b) di considerare i processi in termini di **VALORE AGGIUNTO**;
- c) il conseguimento (dei risultati in termini) di **EFFICACI PRESTAZIONI DI PROCESSO**;
- d) il **MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI** sulla base delle valutazione di dati e informazioni (di **MISURE OGGETTIVE**).



i principi della Qualità → ISO 9001:2015

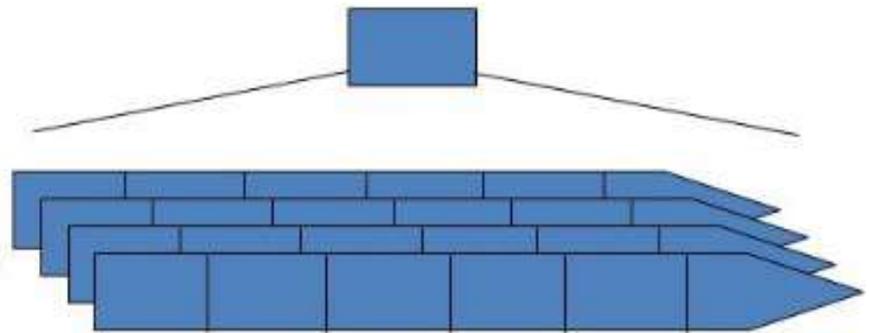
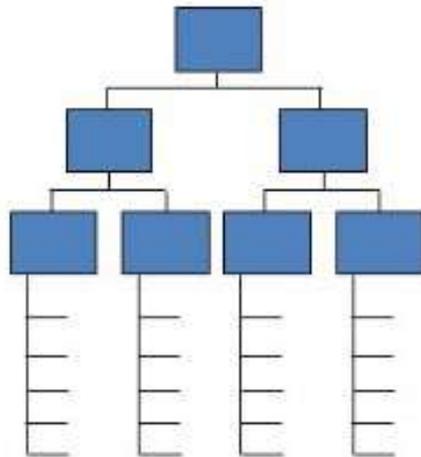
2015 (testo definitivo)	2000
1 Focalizzazione sul cliente [Customer focus]	(1) Orientamento al cliente
2 Leadership [Leadership]	(2) Leadership
3 Partecipazione attiva delle persone [Engagement of people]	(3) Coinvolgimento del personale
4 Approccio per processi [Process approach]	(4) Approccio per processi
	(5) Approccio sistemico alla gestione
5 Miglioramento [Improvement]	(6) Miglioramento continuo
6 Processo decisionale basato sulle evidenze [Evidence-based decision making]	(7) Decisioni basate su dati di fatto
7 Gestione delle relazioni [Relationship management]	(8) Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori

Dall'Organizzazione “per funzioni” a quella “per processo”

I processi

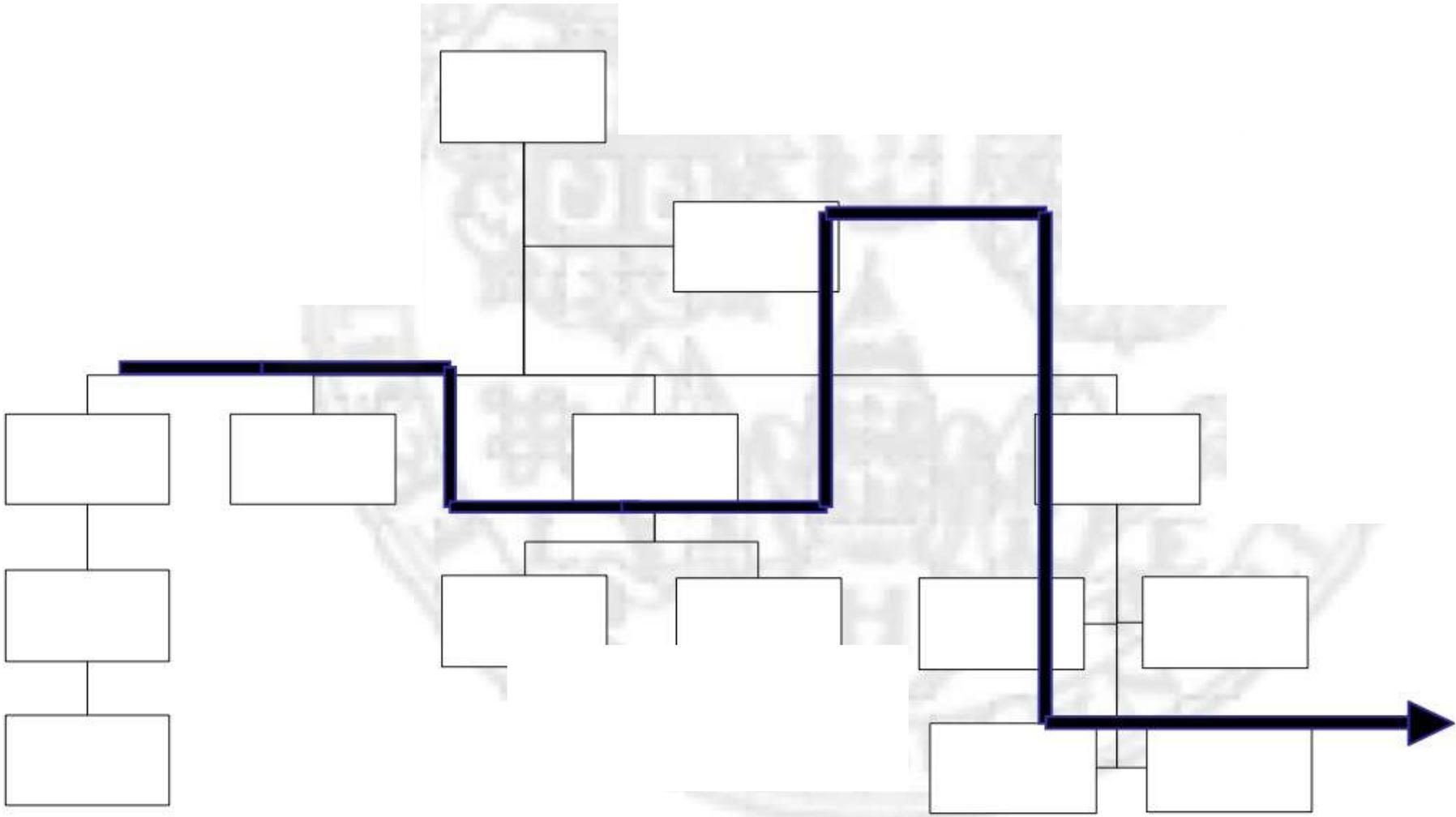
-

Organizzazione per “Funzioni”



Organizzazione per “Processi”

Le moderne filosofie gestionali ed i nuovi strumenti organizzativi fanno riferimento a una visione trasversale dell'organizzazione, come insieme di processi e non come sommatoria di funzioni coordinate gerarchicamente.



Elementi cruciali

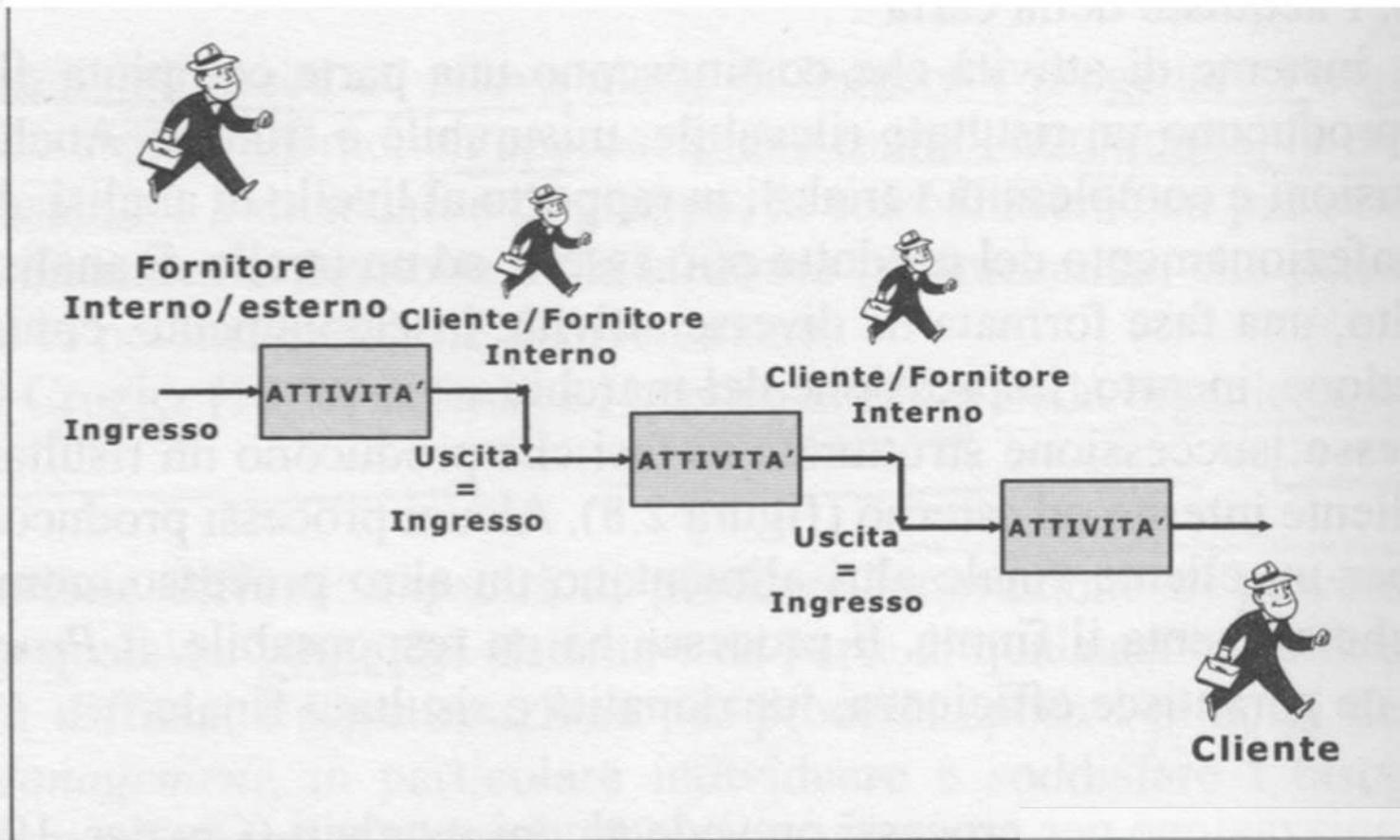
- OBIETTIVO FINALE: creare “valore” per il cliente
- L’organigramma non cambia ma... cambia il modo di lavorare

Nella pratica, infatti, chi guarda l’organigramma (traduzione grafica della struttura organizzativa) continua a vedere i reparti funzionali; la differenza sta nel fatto che ogni reparto funzionale viene coinvolto trasversalmente (orizzontalmente) in modo da completare un processo dall’input all’output.

- Il PROCESSO "organizza le ATTIVITA' delle varie FUNZIONI in sequenze logiche capaci di contribuire alla creazione del VALORE"
- I PROCESSI attraversano orizzontalmente le funzioni aziendali per costruire progressivamente il risultato finale atteso dal cliente, declinate secondo le sue esigenze



Con l'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI: la progettazione organizzativa inizia non dai bisogni del sistema organizzativo, ma da quelli del cliente finale; ogni "attività" è un "micro-processo" con un fornitore a monte ed un cliente a valle.



In sintesi...

ORGANIZZAZIONE per PROCESSI

significa «ripensare i processi aziendali e progettarli per:

- ridurre i costi
- aumentare l'orientamento ai clienti
- **AUMENTARE LA QUALITÀ**

**I processi hanno introdotto molti
cambiamenti nella Qualità**

Le strutture e i flussi operativi sono disegnati in funzione del miglioramento delle prestazioni verso i clienti interni ed esterni

Conseguenze...

La “lettura per processi” comporta un’analisi e una progettazione dell’organizzazione aziendale, che non si incentri sui concetti classici di attività, compiti e funzioni, gerarchicamente legati, ma che si basi su un insieme di attività omogenee dal punto di vista dell’output e correlate tra loro al di là dei confini funzionali, regolate da meccanismi di coordinamento che trascendono l’aspetto puramente gerarchico-strutturale: è essenziale dunque per il management concentrare la propria attenzione sui processi.

Esiti dell'esperienza lavorativa

BENESSERE vs MALESSERE

Rischi psicosociali e
stress lavoro-correlato



Aree degli indicatori di Benessere Organizzativo

	Dato oggettivo	Dato soggettivo
Ambiente	Fisico (<i>Salubre</i>)	Psicosociale (<i>Sereno</i>)
Individuo	Dato biologico (<i>Salute</i>)	Dato psichico (<i>Soddisfazione/ Appagamento</i>)

Aspetti giuridici e responsabilità sociale d'impresa

Il D.lgs. 81/2008 e successive integrazioni, è il testo unico sulla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro

- Attenzione alla Valutazione
- Prevenzione
- Stress lavoro-correlato

Tra le novità introdotte dal D.lgs. 81/08, un ruolo di primo piano assume la definizione, mutuata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, del concetto di *“salute”* intesa quale ***“stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità”*** (art. 2). Tale riferimento si pone come premessa per la garanzia di una tutela dei lavoratori nei confronti dei rischi fisici e di carattere psicosociale.

Fondamentale importanza riveste nel testo di legge il processo di *“valutazione dei rischi”*, momento fondamentale per l'approntamento di un'efficace attività di prevenzione.

L'attuale quadro normativo nazionale di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, costituito dal Decreto Legislativo 81/2008 e successive integrazioni, ha individuato lo stress lavoro-correlato come uno dei rischi lavorativi oggetto sia di valutazione, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, sia di una conseguente adeguata tutela.



Rischi professionali



I rischi psicosociali derivano da inadeguate modalità di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro e possono avere conseguenze psicologiche, fisiche e sociali negative.

Tra i rischi psicosociali a cui i lavoratori sono maggiormente esposti, lo *stress* riveste senza dubbio un ruolo preminente. Lo stress è, infatti, tra le cause di malattia più comunemente riferite dai lavoratori (Fondazione Europea, 2007).

p. 118-141



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Rischi psico-sociali: fatica, stress e...

Lo 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 al proprio equilibrio psico-fisico 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

Stress lavoro-correlato

d.lgs. N. 81/2008

Lo stress lavoro-correlato emerge quando le richieste dell'ambiente di lavoro superano la capacità dei lavoratori di farvi fronte o di controllarle (EU-OSHA, 2009).

È quello causato da diversi fattori propri del contesto e del contenuto del lavoro. Causa malessere e, se mal gestito, può condurre a sviluppare vere e proprie patologie come la SINDROME DI BURNOUT.

Pertanto è consigliabile, nelle organizzazioni di lavoro, valutare anche i rischi psicosociali, oltre a quelli fisici, chimici e biologici.

A tal fine, bisogna valutare:

- **EVENTI SENTINELLA:** indici infortunistici, assenze per malattia, turnover, procedimenti e sanzioni, ecc.
- **FATTORI DI CONTENUTO DEL LAVORO:** ambiente e attrezzature, carichi e ritmi di lavoro, orari e turni, ecc.
- **FATTORI DI CONTESTO DEL LAVORO:** ruolo nell'ambito dell'organizzazione, autonomia decisionale e controllo, conflitti interpersonali, comunicazione, ecc.



Il burnout

Sofferenza psicologica di origine professionale, caratterizzata da uno stato di esaurimento mentale, fisico ed emotivo, quale fuga da una situazione lavorativa vissuta con una sensazione di stress (in senso negativo).

Si riscontra in modo particolare nelle *helping professions* (responsabilità diretta sul benessere di altre persone; richiesta di prestazioni efficaci; mancanza di feedback sui risultati; difficoltà nell'attribuzione di una "paternità" al cambiamento prodotto; mancanza di controllo su numerosi fattori giudicati importanti; problemi nella relazione con l'utenza; attività lavorativa e vocazione).

Il burnout è il risultato di un'incapacità a gestire lo stress

«Il burnout è una sindrome derivante dallo stress cronico sul posto di lavoro, non gestito con successo» (ICD - International Classification of Diseases).

- ➔ Individuo
- ➔ organizzazione di lavoro



Il burnout



VARIABILI INDIVIDUALI

caratteristiche di personalità che rendono l'individuo più a rischio di burnout

Es.: sensibilità, empatia, autostima, *self-efficacy*, stili di coping, “impotenza appresa” ...



VARIABILI SITUAZIONALI ED INTERPERSONALI

caratteristiche ambientali e relazionali

Es.: ambiente di lavoro, rapporti con i colleghi, rapporti con l'utenza, rapporti con i superiori, potere, retribuzione, eccessivo carico di lavoro e tempi ristretti di realizzazione... ma anche cambiamenti organizzativi (nuovi software; nuove procedure, ecc)

Il modello di Maslach e Jackson (1975-1982)

La sindrome del burnout presenta 3 dimensioni:

- ❶ l' **esaurimento emotivo** (indica lo stato in cui ci si sente emotivamente esausti. La persona colpita non riesce più a immedesimarsi negli altri, né a essere comprensiva. Sensazione di aver esaurito le proprie risorse emozionali spesso causata da un eccessivo coinvolgimento personale nei problemi e nella sofferenza dell'utenza/sintomo: terrore di doversi recare al lavoro);
- ❷ la **depersonalizzazione** (indifferenza, freddezza e distacco nei confronti dell'utenza e/o verso i collaboratori, non preesistenti all'inizio dell'incarico);
- ❸ la **ridotta realizzazione personale** (credere che non si è più in grado di lavorare in modo efficace vissuti e sentimenti di fallimento dovuti alla percezione di scarsa competenza professionale);

Sintomi psicologici

A livello cognitivo-emotivo l'operatore in burnout sperimenta una disaffezione al proprio lavoro, caratterizzata da delusione, insofferenza, intolleranza, cinismo, indifferenza, ma anche da sensi di colpa, sensazione di fallimento, tendenza ad ingigantire gli eventi negativi.

- **Crollo delle energie psichiche:** l'operatore fa sempre più fatica a recarsi al lavoro la mattina, è apatico e demoralizzato, non riesce a concentrarsi come dovrebbe, è irritabile, costantemente preoccupato, sviluppa paure immotivate e sensi di colpa, si sente un fallito.
- **Crollo della motivazione:** il rapporto con l'utenza perde la sua caratterizzazione di relazione d'aiuto e si trasforma in una mera relazione "tecnica" di servizio. Ciò comporta la perdita di sentimenti positivi verso l'utenza e la professione, la perdita di entusiasmo e l'assunzione di un modello lavorativo standardizzato e rigido, dove un sano e auspicabile coinvolgimento emotivo non trova più spazio. Il distacco emotivo, in alcuni casi, porta al rifiuto (anche fisico) degli utenti o dei colleghi.



Sintomi psicologici

- **Caduta dell'autostima:** l'operatore non si sente realizzato sul lavoro e tende a svalutarsi sia sul piano professionale, sia, gradualmente, su quello personale. Tutti i compiti lavorativi gli appaiono troppo difficili, insostenibili. Egli perde la fiducia nelle proprie capacità e sente di non essere all'altezza delle situazioni.
- **Perdita di controllo:** si manifesta anche con il “portarsi il lavoro a casa”. L'operatore non riesce più a circoscrivere lo spazio o l'importanza del lavoro nella propria vita. Si sente “invaso” dal lavoro e non riesce a smettere di pensarci, anche oltre l'orario lavorativo. Il malessere percepito pervade anche la sfera privata.



I sintomi comportamentali

- Comportamenti che testimoniano un forte **disimpegno sul lavoro**: aumenta l'assenteismo, il soggetto trascorre gran parte del suo tempo al telefono, cerca continuamente scuse per uscire o svolgere attività che non richiedano interazioni con utenti e colleghi, presenza alle riunioni strettamente necessarie senza interagire e trova difficoltà a scherzare sul lavoro.
- **Appiattimento della vita emotiva e sociale**
- **Eventi autodistruttivi**: il burnout può spingere l'operatore ad un forte tabagismo e/o all'assunzione di alcool, psicofarmaci, stupefacenti; può verificarsi inoltre un aumento della propensione agli incidenti.
- **Comportamenti eterodistruttivi**: il soggetto è propenso a compiere atti violenti e crudeli verso gli utenti come sedazione, allontanamento fisico, espulsione, aggressività verbale, manifestazioni di indifferenza, ma anche a manifestare reazioni emotive impulsive e violente verso i colleghi.



Sintomi fisici

Il burnout provoca o, più spesso, aggrava alcuni disturbi di tipo psicosomatico.

Tra questi i più frequenti sembrano essere:

- disturbi gastrointestinali (gastrite, colite, stitichezza, diarrea);
- disfunzioni a carico del Sistema Nervoso Centrale (emicrania, cefalea, astenia);
- disturbi sessuali (frigidity, impotenza, calo del desiderio);
- malattie della pelle (acne, dermatite, eczema, afte);
- asma e allergie;
- disturbi del sonno (difficoltà di addormentamento, risvegli frequenti o precoci) e insonnia;
- disturbi dell'appetito;
- artrite, cardiopatia, diabete;
- diminuzione delle difese immunitarie.



Interventi per prevenire il burnout

- **Informazione e formazione agli operatori** (favorire la consapevolezza rispetto al problema e sulle modalità di farvi fronte in modo da promuovere processi di *empowerment*)
- **Interventi sull'organizzazione lavorativa** (informare e formare i dirigenti sul problema burnout e promuovere modifiche relative ai ruoli, agli orari di lavoro, ai carichi lavorativi, allo sviluppo di carriera)
- Promuovere momenti di **partecipazione** all'interno dell'organizzazione (es.: momenti di riflessione finalizzati a migliorare la capacità di gestire i conflitti, *focus group*)
- Promuovere il **senso di comunità** nello specifico contesto **lavorativo** (vuol dire lavorare sul senso di appartenenza, sull'integrazione e soddisfazione dei bisogni, sulla connessione emotiva condivisa)

Esercizio

- Scomporre il problema/obiettivo in tanti piccoli problemi/obiettivi, spuntandoli una volta raggiunti

BENESSERE vs MALESSERE

Psicologia del non lavoro



Conseguenze della disoccupazione

A. *Difficoltà economiche.* La mancanza di lavoro significa mancanza di retribuzione, ragion per cui il disoccupato è un soggetto a forte rischio di povertà. Tale rischio coinvolge l'intero nucleo familiare del disoccupato stesso.

Sofferenza psicologica e frustrazione di chi non riesce a collocarsi nel mondo del lavoro. Una persona che, nonostante gli sforzi fatti, non trova lavoro soffre emotivamente la propria condizione e vive un rischio più alto di:

- far uso di alcol e droghe
- depressione ed emarginazione

C. *Sul piano sociale*

- prolungata permanenza dei giovani nel nucleo familiare
- diffusione della criminalità
- aumento della disuguaglianza



Il Fenomeno NEET: Definizione

p. 230-236

Da diversi anni a livello europeo si è posta l'attenzione sui Neet (*Not in Education, Employment or Training*), **giovani (di età compresa tra i 18 e i 29 anni) non più inseriti in un percorso scolastico/formativo, ma neppure impegnati in un'attività lavorativa.** In questo gruppo di giovani un prolungato allontanamento dal mercato del lavoro e dal sistema formativo può comportare il rischio di una maggiore difficoltà di reinserimento.

Tratto da: <http://noi-italia.istat.it>

Il termine NEET è l'acronimo dell'espressione inglese *Not in Employment, Education, or Training*, che viene tradotta come «Non lavora, non studia, non si aggiorna». La Generazione NEET indica, dunque, le persone che contemporaneamente sono fuori dall'occupazione, dall'educazione e dalla formazione, e che hanno smesso di cercare un lavoro o non hanno intenzione di farlo (Clark, Ogawa e Matsukura, 2007).

Popolazione eterogenea

Ragazzi che hanno sbagliato il percorso di studio

Giovani che lavorano in nero e quindi non essendo "riconoscibili" economicamente rientrano nella categoria

NEET

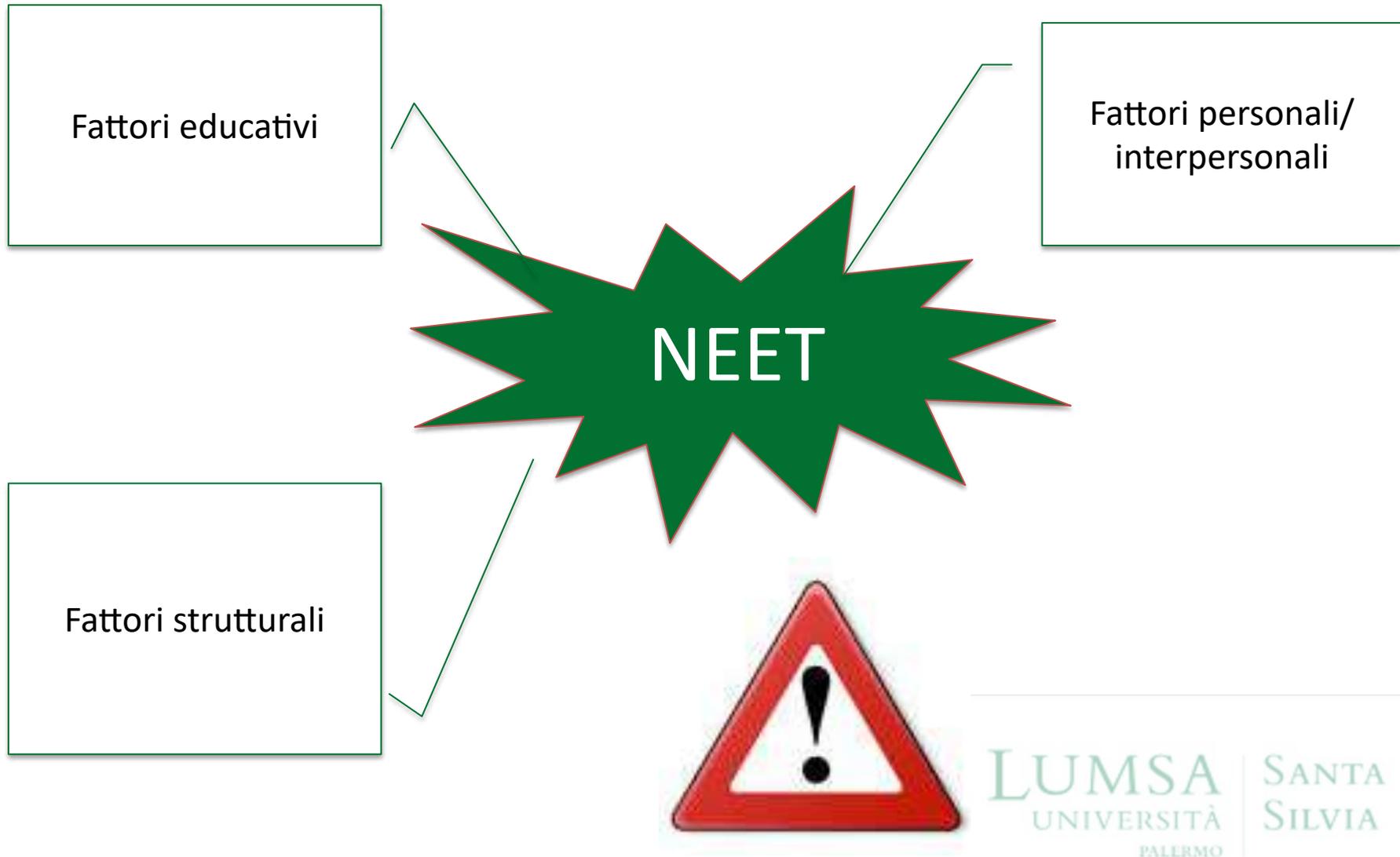
Diplomati hanno cercato subito un'occupazione e non riuscendoci, hanno perso la motivazione e smesso di cercare

Laureati che hanno acquisito competenze insufficienti per le richieste nel mondo del lavoro e non riescono a definire un progetto professionale



Fattori di rischio

(cause multilivello cfr. Szczes'niak, Rondòn, 2012)



Fattori protettivi

<https://www.unicef.it/diritti-bambini-italia/poverta/neet-equity/>

Sostegno educativo mirato e metodi didattici alternativi

Politiche a favore dei giovani.
Attività di informazione, orientamento e formazione rivolte ai giovanissimi

Non
NEET

Promozione di life skills

Interventi sulla rete sociale

Agevolazioni e percorsi alternativi per soggetti con problemi fisici e mentali

Il Fenomeno degli Hikikomori

HIKIKOMORI VUOL DIRE LETTERALMENTE
«STARE IN DISPARTE»

viene utilizzato per riferirsi a chi **decide di ritirarsi dalla vita sociale** per lunghi periodi (da alcuni mesi fino a diversi anni), rinchiodendosi nella propria camera da letto, senza aver nessun tipo di contatto diretto con il mondo esterno.



Organizzazione e Comunicazione interna

p. 73-77

La **comunicazione interna** è rivolta al personale interno all'organizzazione ed influisce su comportamenti e processi decisionali al fine di incrementare una forza coesiva tra tutti i collaboratori e l'appartenenza all'azienda.

Pertanto, per comunicazione interna s'intende:

- L'analisi dei flussi di comunicazione all'interno di un determinato ambiente di lavoro
- L'analisi del clima
- L'analisi dell'immagine che il personale ha dell'organizzazione per cui lavora
- L'individuazione di soluzioni migliorative per comunicare e consolidare i rapporti con i propri collaboratori

LA COMUNICAZIONE GESTIONALE è UNA PARTE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA (strumenti: colloquio e riunione)

Comunicazione interna

- La Dirigenza comunica in maniera efficace gli obiettivi strategici che l'organizzazione si è data?
- Il personale trasmette in modo funzionale e preciso le informazioni?
- Le procedure per l'accesso alle informazioni sono semplici ed efficaci?
- La dirigenza è disponibili a fornire ogni documentazione richiesta?
- Il sito WEB offre la possibilità di accesso alle informazioni e alla documentazione?

Organizzazione e Comunicazione esterna

p. 77-78

La **comunicazione esterna** è rivolta ai sistemi ambientali all'interno dei quali opera l'organizzazione ed ha il fine d'integrare la stessa con i suoi diversi ambienti di riferimento.

Pertanto per comunicazione esterna s'intende:

- L'analisi e la verifica della percezione dell'immagine aziendale che si ha all'esterno
- L'elaborazione della comunicazione per divulgare in maniera efficace e distintiva i propri prodotti-servizi e la propria immagine puntando ad una collocazione ed un ruolo chiari ed esclusivi con un'identità precisa, inequivocabile, lineare e per questo riconoscibile.
- L'immagine identifica l'organizzazione agli occhi del pubblico e ne determina il posizionamento nel contesto sociale a cui appartiene.
- L'immagine aziendale racconta l'azienda fuori dalla sua struttura ed è rivolta ad un pubblico sconosciuto.

Comunicazione esterna

- L'organizzazione è impegnata a diffondere le sue iniziative all'esterno?
- L'organizzazione è presente nei mezzi di comunicazione (giornali, radio, Tv, ..)?
- Il sito web dell'organizzazione è utile per l'informazione?
- L'organizzazione partecipa a fiere o eventi del territorio?
- L'organizzazione è in rete per la realizzazione di progetti con altre strutture territoriali?

MODELLI ORGANIZZATIVI:

Suggerimenti per la leadership e il management

SAN BENEDETTO (480-543 d.C.) e la REGOLA BENEDETTINA
Capitolo XLVIII della «*Sancta Regula*» (Il lavoro manuale quotidiano)
“L’ozio è nemico dell’anima...”

p. 9, 156-165

"Ora et Labora"

motto benedettino ideato nel 1700

- DEDIZIONE ALLA CAUSA E AL LAVORO
- AUTOCONTROLLO
- SOBRIETA' (umiltà, riconoscimento degli errori...)
- METICOLOSA GESTIONE DEL TEMPO (scansione precisa delle ore della giornata)
- SENSO DI COMUNITA' (potente spinta verso la “qualità”)
- ASCOLTO (dialogo)

Non solo lavoro...

- Il lavoro non deve essere visto come unico impegno dell'individuo, bensì come “impegno sociale” all'interno della realtà in cui vive il soggetto
- San Benedetto tenta, con la sua “Regola”, di trovare un punto di equilibrio tra attività e contemplazione

Orientamento alla QUALITA'

Le tre principali **virtù** della **Regula Benedicti** per il miglioramento sono:

- l'**obbedienza**, cioè mettersi in ascolto in piedi (*ob-audire*) e pronti ad agire secondo saggezza, conoscenza e competenza [RB, capitolo V];
- il **silenzio**, che non è un vuoto mentale o assenza di proposte, ma il modo che le fa maturare. Sobrietà e proprietà del linguaggio sono funzionali al silenzio [RB, capitolo VI];
- l'**umiltà**, che è un sentirsi sempre vicini alla terra (*humus*) – cioè prossimi ai problemi ed attenti alle realtà quotidiane – per avere sempre la percezione della fallibilità e della fragilità [RB, capitolo VII].

Modelli organizzativi

TOYOTA e il JUST IN TIME

“Giusto in tempo” – “Tempestivamente”

Anni '50 – Taiichi Ohno, Vice Presidente della Toyota

p. 166-183

- ❑ processi BOTTOM UP (per es.: i 5 perché) per il coinvolgimento attivo e lo sviluppo delle capacità del personale
- ❑ la creazione di VALORE (miglioramento della qualità)
- ❑ eliminazione degli SPRECHI (risorse che non aggiungono valore)
- ❑ il valore si crea nel FLUSSO (successione di fasi); strumenti per l'analisi del flusso (per es.: mappa del f. e settimana Kaizen per la revisione delle attività e il miglioramento graduale)

Leadership: controllo e valutazione

Mentre l'operatore sta svolgendo i suoi compiti il SUPERVISORE pone una serie di domande:

- 1) Come stai facendo questo lavoro?**
- 2) Come sai che lo stai eseguendo correttamente?**
- 3) Come sai che il prodotto realizzato sia esente da difetti?**
- 4) Cosa fai se hai dei problemi?**

Questo continuo processo consente all'operatore una VISIONE sempre più profonda del suo specifico lavoro.

APPRENDIMENTO TRAMITE IL FARE

→ *Learning by doing.*

- **Gli OPERATORI RIPROGETTANO CONTINUAMENTE I PROPRI COMPITI,**
- **I vari UFFICI o SETTORI si autogestiscono (ad eccezione di quando nasce un problema)**
- **I TECNICI studiano nuovi piani,**
- **I DIRIGENTI li approvano**

**“mai dire al tuo personale cosa fare.
Quando lo fai, togli la responsabilità dei tuoi collaboratori”.**

Alla base di tutto il Sistema Toyota vi è una completa e incondizionata FIDUCIA nelle capacità del personale.

I manager Toyota non dicono specificatamente agli operai ed ai supervisor come fare il lavoro. Utilizzano un approccio di insegnamento e di apprendimento che consente al personale di scoprire le regole come conseguenza della soluzione dei problemi.