



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 (AA 2022/2023)

Prof.ssa Ilaria Buonomo (Roma)

Prof.ssa Loredana Varveri (Palermo)

Percorso formativo

Finalità: trasferimento di **competenze** nell'ambito della Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo

Contenuti: il focus procederà dall'individuo al gruppo e dal gruppo all'organizzazione, in termini di processi e flussi

- 
- INDIVIDUO** Personalità, atteggiamenti, valori, percezione, competenze, motivazioni: definizioni, teorie di riferimento e ricadute sulla condotta lavorativa
 - GRUPPO** Tipologie e dinamiche di gruppo: comunicazione, ruoli, leadership, obiettivi
 - ORGANIZZAZIONE** Strutture e funzionamento organizzativo, gestione delle risorse umane e meccanismi di coordinamento e integrazione tra le diverse unità organizzative, cultura e cambiamento



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Lezioni, ricevimento e contatti

LEZIONI:

- Martedì ore 11.00 – 13.15

RICEVIMENTO:

Al termine della lezione o da concordare tramite mail

CONTATTI:

l.varveri@lumsa.it | i.buonomo1@lumsa.it



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

PROGRAMMA

Obiettivi formativi

Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo:

Il corso si pone l'obiettivo di introdurre i temi della gestione delle risorse umane e del benessere in organizzazione. In particolare, si focalizza sui principi della psicologia del lavoro, con una particolare attenzione alle dimensioni individuali e organizzative che promuovono la performance e il benessere psicologico al lavoro.

Contenuti del corso

Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo

Introduzione al mondo del lavoro secondo l'approccio della psicologia del lavoro e delle organizzazioni; la prestazione lavorativa; il ruolo delle caratteristiche individuali nelle scelte e nei comportamenti lavorativi; il ruolo di emozioni, valori e credenze su di sé nelle scelte e nei comportamenti lavorativi; la motivazione al lavoro; i processi di apprendimento al lavoro; principi di psicologia positiva nelle organizzazioni; soddisfazione lavorativa; benessere e stress al lavoro; la comunicazione nelle relazioni d'aiuto.

Non sono previste differenze tra studenti frequentanti e non frequentanti.

Testi di riferimento

Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo

Avallone, F. (2021). Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali. Nuova edizione. Roma: Carocci editore. Capitoli 2, 6, 7, 8, 9, 11, 16, 20, 25, 26, 28.

Dispense e materiali aggiuntivi forniti durante il corso e disponibili sulla pagina della docente.



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

2. Le attività lavorative

La popolazione nel mondo/I lavoratori in Italia/La classificazione delle professioni/La tipologia delle attività lavorative

6. La prestazione lavorativa

Prestazione lavorativa e processi di autoregolazione/La multidimensionalità della prestazione di lavoro/L'analisi del lavoro (job analysis) /Analisi del lavoro e pratiche organizzative

7. Abilità, complessità cognitiva e analisi della realtà

Le abilità personali/La complessità cognitiva/La conoscenza/Gli interessi/L'esperienza/L'analisi della realtà

8. Personalità, autoefficacia e coping

La personalità/Autoefficacia personale percepita/Il coping

9. Le emozioni

Le emozioni nei contesti organizzativi/La presenza psicologica al lavoro/La noia al lavoro/Le strategie difensive

11. Valori, bisogni e contratto psicologico

Valori personali e valori lavorativi/Strumenti di indagine dei valori lavorativi/Bisogni e significati del lavoro/Il contratto psicologico

16. L'organizzazione

Il concetto di organizzazione/La relazione dell'organizzazione con l'ambiente esterno/Gli obiettivi dell'organizzazione/La struttura dell'organizzazione/I processi organizzativi/I sistemi tecnologici/I sistemi normativi e retributivi/L'ambiente e l'organizzazione del lavoro

20. Motivare

La motivazione come investimento energetico/Teorie della motivazione al lavoro/Prospettive di ricerca

25. Apprendere

Lo studio psicologico dell'apprendimento/Apprendimento e formazione/L'apprendimento organizzativo

26. La soddisfazione lavorativa

Approcci di studio alla soddisfazione lavorativa/Contenuto della soddisfazione lavorativa/Gli effetti della soddisfazione lavorativa

28. Stress, rischi psicosociali e salute organizzativa

Antecedenti, reazioni e conseguenze dello stress lavorativo/Modelli dello stress lavorativo/Coping/Burnout/La violenza nei contesti di lavoro/I rischi psicosociali

ESAME

Esame finale: Orale su tutto il programma

Esonero: Scelta di un argomento e produzione di una «tesina»

E' consigliata la redazione di una tesina per approfondire e/o sviluppare gli argomenti affrontati durante le lezioni

La tesina verrà discussa durante tutto l'esonero.

L'elaborato, pertanto, andrà inviato via mail al docente almeno 15 giorni prima della data fissata per l'esame.



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

STRUTTURA della TESINA:

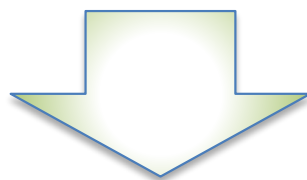
- sintesi del testo (abstract);
- premessa;
- articolato
- possibili proiezioni da sviluppare in successive ricerche (o nella tesi di laurea);
- conclusioni.

STANDARD della TESINA:

Il documento non dovrà superare le 12 pagine;

FONT: Times New Roman , corpo 12; MARGINI:
sup 3,5/inf-dx-sin 3,0.

La materia «Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo» si sostanzia dei contributi della Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane



**Attenzione alle variabili psicologiche e sociali,
oltre alle dimensioni oggettive del lavoro**



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Psicologia del lavoro: definizione 1

La «PSICOLOGIA DEL LAVORO» si occupa del rapporto dell'uomo con il lavoro. □ come la Psicologia delle risorse umane (p. 22)

1° definizione: la psicologia del lavoro è un settore della psicologia volto a “capire, analizzare e modificare la natura dell'attività lavorativa in differenti condizioni di attuazione.

L'attenzione viene posta, da un lato, sulle prescrizioni del compito e del ruolo lavorativo, sulle condizioni di esecuzioni, sull'ambiente tecnico, fisico e sociale e, dall'altro, sulla persona come agente che persegue scopi, che apprende, che interagisce, che comunica, che subisce determinati effetti infra o extralavorativi, che prova emozioni, che nutre interessi e motivazioni” (G. Sarchielli, 1998).



Psicologia del lavoro: definizione 2

2° definizione: La psicologia del lavoro si “occupa dei sentimenti delle persone, dei loro atteggiamenti, delle loro condotte, dei processi socio-psicologici che le sostengono e delle prestazioni lavorative [...]. Si considera nello stesso tempo la persona ed il suo ambiente di vita, facendo riferimento ai vari aspetti che caratterizzano il lavoro, all’ambiente lavorativo, alle interazioni nel gruppo di lavoro, alla struttura organizzativa, al sistema di regole sociali e tecniche, al contesto culturale interno ed esterno all’impresa, al sistema di direzione [...].” (N. Chmiel, 2008).



FATTORE UMANO



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

□ L'OGGETTO DI STUDIO è l'uomo produttivo

TEMI/ASPETTI:

- il carico di lavoro
 - gli atteggiamenti verso l'attività lavorativa
 - l'ambiente di lavoro
 - l'adattamento dei compiti alle caratteristiche del soggetto umano -
l'apprendimento della prestazione
- le interazioni tra vita lavorativa ed extra-lavorativa

L'apporto della psicologia del lavoro potrà essere di aiuto per scegliere i lavoratori, per formarli, per definire le condizioni di lavoro, le strutture di produzione, i rapporti tra vita lavorativa e vita al di fuori del lavoro, lo stile di inquadramento, le modalità di consegna e di conservazione degli strumenti di lavoro, delle macchine , ecc.



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Psicologia delle organizzazioni

La «PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI»

studia gli individui ed i gruppi nell'organizzazione e, quindi, i sistemi di interdipendenza tra individui ed organizzazione che permettono il conseguimento di obiettivi comuni, le relazioni all'interno del gruppo di lavoro e tra gruppi diversi, i comportamenti individuali, sociali e sistemici che sono generati dalla convivenza e dalla integrazione tra le diverse componenti del sistema organizzativo.

Il "fine" della psicologia delle organizzazioni è il miglioramento dell'integrazione tra il lavoratore ed il sistema di cui fa parte in modo che entrambi i soggetti raggiungano al massimo livello possibile i loro obiettivi con il massimo livello di soddisfazione per entrambi i soggetti.



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

□ L'OGGETTO DI STUDIO è l'uomo sistemico:

l'individuo è visto principalmente come "membro di una data organizzazione", all'interno di un sistema di interdipendenze con altri individui e gruppi, sistema che deve raggiungere alcuni risultati.

TEMI/ASPETTI:

- dinamiche di potere e di influenzamento
- processi di negoziazione
- il conflitto e la sua gestione
- le decisioni, stabilità e cambiamento nel funzionamento delle organizzazioni
- funzionamento dei gruppi di lavoro e i rapporti intergruppo



Psicologia delle risorse umane

si occupa del rapporto dell'uomo con il lavoro

- L'individuo è visto principalmente come «elemento che fa parte temporaneamente di un sistema organizzativo», con particolare attenzione alle fasi in cui l'interazione con l'organizzazione si instaura, si consolida e finisce.

TEMI/ASPETTI:

- selezione del personale
- addestramento
- valutazione delle prestazioni - sistemi di remunerazione



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

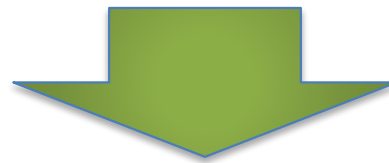
Si esplica in due funzioni complementari:

- La gestione amministrativa
adempimenti legali, contratti e paghe
- La gestione delle risorse umane:
 1. Pianificazione del personale
 2. Reclutamento, selezione e inserimento in azienda
 3. Formazione
 4. Valutazione
 5. Motivazione al lavoro
 6. Definizione dei percorsi di carriera
 7.



.... alcuni compiti...

- Si occupa di selezione e reclutamento del personale.
- Organizza le attività e i carichi di lavoro, definendo gli strumenti e le procedure per la loro realizzazione.
- Stabilisce e/o comunica i criteri di lavoro che le risorse umane devono seguire
- Unifica le procedure e le modalità di lavoro del gruppo
- Conduce le riunioni interne, durante il quale promuove la comunicazione e la partecipazione
- In situazioni di crisi agisce seguendo linee guida chiare e univoche
- Si assicura che ognuno e il gruppo di lavoro sviluppi un lavoro di qualità
- Valuta la qualità del lavoro del gruppo e quando rileva delle criticità interviene per correggerle
- Coinvolge il gruppo nel lavoro da portare avanti: spiega cosa fare, come e perché
- Distribuisce i compiti che le persone dovranno svolgere ciascuna in base alla propria capacità e alla propria disponibilità di tempo in quel momento
- Delega i compiti alle risorse umane sulla base delle capacità possedute da ciascuno e verificate in precedenza
- Definisce il gruppo di lavoro più adeguato a conseguire gli obiettivi
- Fa in modo che tutti abbiano una visione unitaria e coesa del Servizio
- Riconosce i meriti sia del gruppo di lavoro che quelli individuali.
-
-



TANTE COMPETENZE RICHIESTE



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Cambiamento del concetto di lavoro

Dal tecnicismo taylorista alle Relazioni umane



Frederick Winslow
TAYLOR (1856-1915)

L'ipotesi di Taylor consisteva essenzialmente nel supporre l'esistenza di un "unico miglior modo" ("**one best way**") per compiere una qualsiasi operazione (invece di ritmi lenti e cento maniere)
standardizzazione dei prodotti e riflessioni sulle attività

Il suo metodo prevedeva lo studio accurato dei singoli movimenti del lavoratore per poter ottimizzare il tempo di lavoro (**ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO**)



- il potere personale e l'arbitrio dei capi-reparto scompaiono, sostituiti dal metodo scientifico (Misurazione Tempi e Metodi)
- selezione e addestramento scientifico della manodopera
- Cordiale collaborazione tra direzione e manodopera
- Distribuzione uniforme del lavoro tra amministrazione e manodopera 18



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

I principi (positivi) di Taylor si traducono in effetti (negativi) del taylorismo

Nella sua organizzazione del lavoro, Taylor **scomponeva i compiti in operazioni elementari** per trovare la sequenza ritenuta più efficace ed economica e **non comprometteva la logica intellettuale della loro realizzazione**

Nella sua applicazione pratica ("**fordismo**"), accadde questo: per evitare le perdite di tempo, di spazio e le perturbazioni sulla linea, bisogna che gli operai svolgano, per ogni postazione di lavoro, un numero di operazioni il cui tempo e spazio di esecuzione si avvicinino più possibile al tempo del ciclo. A questo fine, le operazioni vanno considerate indipendenti l'una dall'altra e distribuite in modo aleatorio tra le postazioni di lavoro. L'operatore è quindi costretto a memorizzare delle operazioni senza nessun legame tra di loro.



STANDARDIZZAZIONE DELLA CATENA DI MONTAGGIO

Interesse verso la dimensione psicosociale del lavoro: Scuola delle Relazioni Umane

La dimensione sociale del lavoro venne individuata dagli studi sulla produttività di **Elton Mayo** presso gli stabilimenti Hawthorne della *Western Electric* (Chicago)



I FASE (1924-1927): Esperimenti sugli effetti provocati dai cambiamenti nell'illuminazione sul posto di lavoro

IPOTESI

tanto migliori sono l'illuminazione e la luce,
tanto di più si dovrebbe riuscire a produrre



*gruppo
sperimentale*

A



Illuminazione
**CRESCENTE GIORNO
PER GIORNO**



**LA PRODUZIONE
AUMENTA**

*gruppo
di controllo*

B



Illuminazione
COSTANTE



**LA PRODUZIONE
AUMENTA**
*pur avendo mantenuto le
stesse condizioni*



... apparenti incongruenze...



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

**SANTA
SILVIA**

Effetto Hawthorne

L'incremento di produttività era attribuibile al ruolo di supervisione svolto dai ricercatori.

Il miglioramento quantitativo dell'output durante gli esperimenti veniva quindi attribuito all'attenzione dimostrata ai lavoratori, la quale aveva generato un impegno aggiuntivo degli stessi per "soddisfare" i ricercatori e dimostrare la propria abilità.



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

II FASE (1927-1931): Ulteriori esperimenti sulle relazioni tra condizioni di lavoro e produttività

Nella prima serie di esperimenti, Mayo "prelevò" sei donne dalla linea d'assemblaggio, le isolò dal resto dello stabilimento e le mise a lavorare alla presenza di un supervisore che più che altro era un osservatore amichevole e non ricopriva quindi la figura di supervisore autoritario.

Mayo apportò frequenti cambiamenti alle condizioni lavorative (pause, orari), e lo fece sempre discutendo e spiegando i cambiamenti preventivamente con le componenti stesse del gruppo.



MODIFICHE

EFFETTI

Si introducono due pause di 5 minuti ciascuna, una alle 10 l'altra alle 14.

Il rendimento è in aumento (2500 relè).

Le pause sono portate a 10 minuti ciascuna.

Il rendimento cresce sensibilmente.

Sei pause di 5 minuti. Gli operai dicono che si interrompe il ritmo del lavoro.

Il rendimento diminuisce leggermente.

Ferme restando le condizioni precedenti, le operaie terminano alle 16.30 anziché alle 17.

Il rendimento è in aumento.

Il termine della giornata lavorativa è fissato alle 16.

Il rendimento è stazionario.

....

Nessuna pausa, niente colazione, settimana di 48 ore suddivise in 6 giorni lavorativi.

Il rendimento supera la quota 2900.

Si ripristinano le pause stabilite con il 7° periodo. La mattina, l'azienda offre soltanto una bevanda calda.

Il rendimento raggiunge la quota massima di 3000.

Il fattore che permise un aumento di produttività in condizioni svantaggiose:

la formazione, nel corso della ricerca, di un **GRUPPO**

1. Quando le ragazze furono "isolate" dal resto dei lavoratori per effettuare l'esperimento, ciò accrebbe la propria autostima;
2. quando fecero esperienza di un rapporto amichevole con il proprio supervisore, ciò le rese più felici sul lavoro;
3. quando egli discuteva preventivamente i cambiamenti con loro, ciò accrebbe il loro senso di appartenenza a un "team" allargato;
4. quando ritornarono le condizioni iniziali, meno positive, si era formato un GRUPPO che aveva deciso di cooperare...

(Le ragazze tra di loro parlavano, scherzavano, e cominciarono a frequentarsi anche al di fuori del posto di lavoro).



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

IN CONCLUSIONE

Gli studi di Elton Mayo portano ad una conclusione dal punto di vista manageriale:



I FATTORI DI ORDINE PSICOSOCIALE POSSONO FAR CAMBIARE I LIVELLI DI PRODUTTIVITÀ:

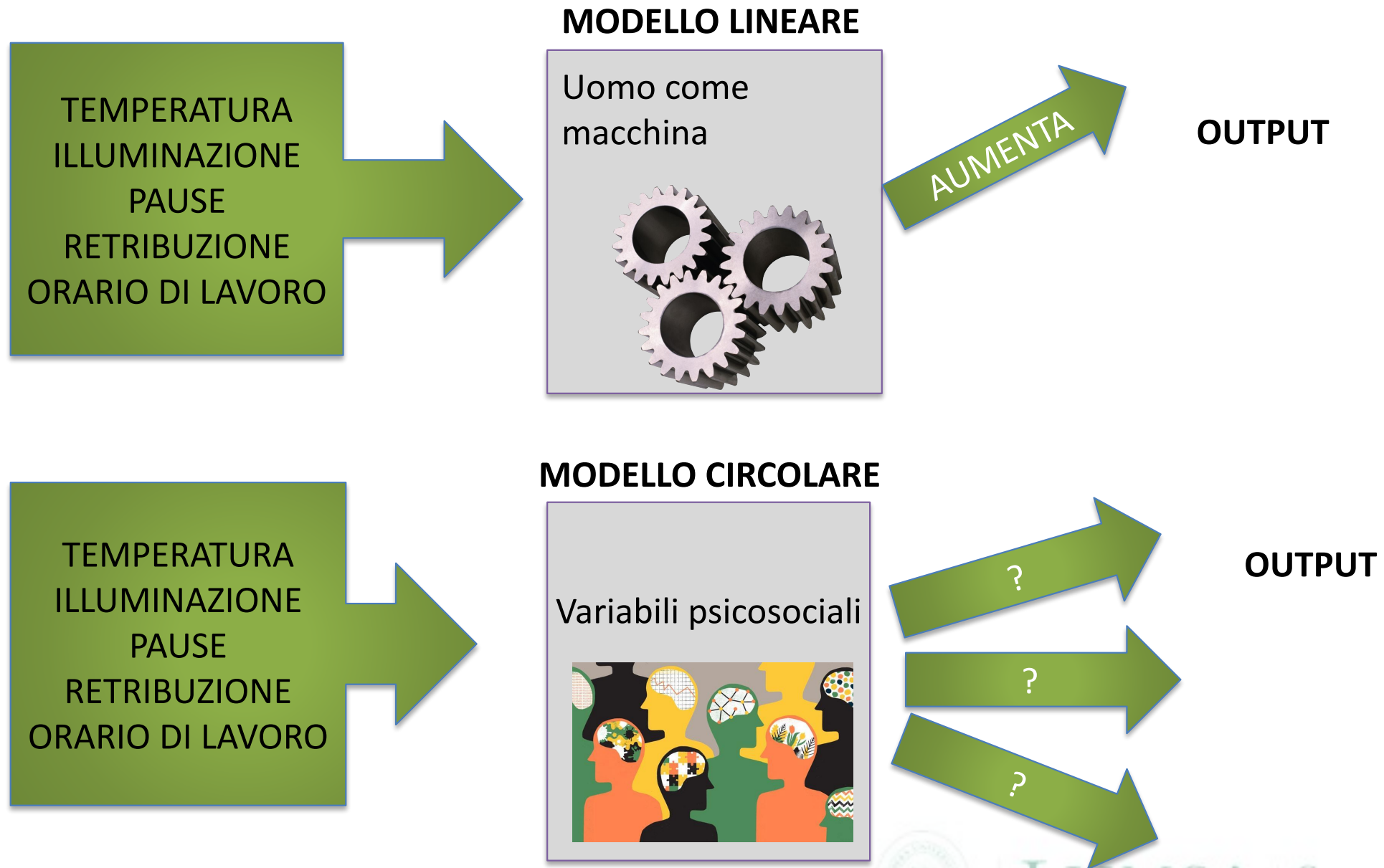
- la produttività dipende dall'atteggiamento delle persone verso il proprio lavoro;
- la motivazione è condizionata dal morale;
- il morale è influenzato dai legami/relazioni prevalenti nell'ambito del piccolo gruppo.



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Dal tecnicismo taylorista alle Relazioni umane



BENESSERE ORGANIZZATIVO

Per benessere organizzativo si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un “clima interno” sereno e partecipativo.

La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

Tratto da: Ministero dell'Istruzione
Ministero dell'Università e della Ricerca



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Cos'è il lavoro



LAVORO

La parola “**LAVORO**” deriva dal latino **LABOR** (fatica, pena, sforzo) riconducibile al verbo **LABARE** (vacillare sotto un peso).

Nella lingua spagnola il vocabolo “**TRABAYO**” significava originariamente mettere al mondo, essere partoriente, ma da molte fonti viene ricondotto al latino “**TRIPALIUM**” - strumento di tortura composto da tre pali –

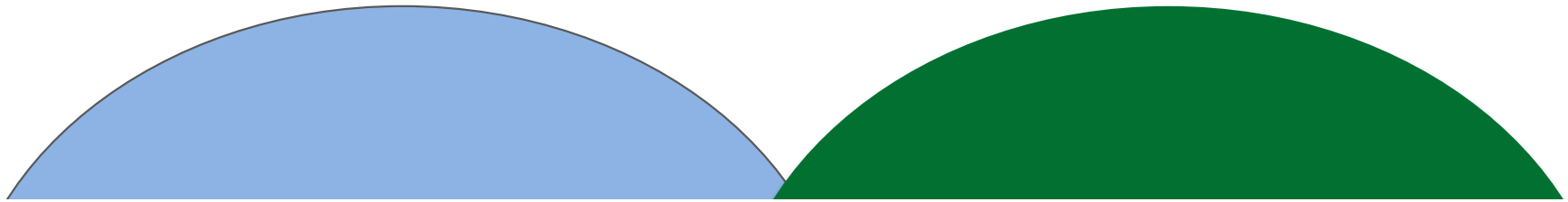
In greco antico deriva dal verbo **λαμβάνω** (*lambano*) che esprime l'idea di *afferrare, prendere, ottenere* (anche in sanscrito).



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Cos'è il lavoro



□ Il lavoro: significati

- ◆ Il lavoro è per l'uomo
 - ◆ l'ambito privilegiato nel quale **esprimere capacità e potenzialità**
 - ◆ in cui intesse ed intrattiene **relazioni sociali**
 - ◆ in cui inventa e sperimenta nuove forme di **adattamento e nuovi comportamenti**



Riflessioni...

Quello che oggi sta accadendo, anche come risultato della crisi economica, politica e sociale che stiamo vivendo, è che **si sta perdendo la visione in cui il lavoro è, oltre che fatica, anche una fondamentale espressione di identità sociale e come tale, fonte di autostima, di soddisfazione e di riconoscimento.**

Il sociologo Richard Sennett ha scritto un libro, “L'uomo artigiano”, in cui viene esaltato il “lavoro fatto a regola d'arte”, proprio come lo svolgono gli artigiani, che hanno tutto l'interesse di fare le cose con precisione, con assoluta dedizione per rendere l'“oggetto” il più preciso possibile, il più bello possibile.

Saper fare bene le cose per il proprio piacere: una regola di vita semplice e rigorosa che ha consentito lo sviluppo di tecniche raffinatissime e la nascita della conoscenza scientifica moderna. Fabbri, orafi, liutai univano conoscenza materiale e abilità manuale: mente e mano funzionavano rinforzandosi, l'una insegnava all'altra e viceversa. Ma non è il solo lavoro manuale a giovare della sinergia tra teoria e pratica. Perché chi sa governare se stesso e dosare autonomia e rispetto delle regole, sostiene Sennett, non solo saprà costruire un meraviglioso violino, un orologio dal meccanismo perfetto o un ponte capace di sfidare i millenni, ma sarà anche un cittadino giusto.



Cos'è il lavoro

Le richieste di
un'organizzazione/contesto espresse
sotto forma di **ruoli** lavorativi, *compiti e
mansioni* assegnati alle persone in uno
specifico ambiente tecnico e fisico
+
l'insieme di caratteristiche, aspettative,
emozioni, desideri e progetti della
persona stessa, dei gruppi e
dell'organizzazione



DIMENSIONE
OGGETTIVA



in costante
interazione



DIMENSIONE
PSICOSOCIALE



Ruolo

- Insieme di comportamenti che ci si aspetta da chiunque si trova data posizione sociale
- È una unità del sistema / non è un attributo della persona
- Assume significato nella relazione con gli altri
- Comprende anche gli aspetti soggettivi non solo quelli previsti dal sistema
- Agisce sulle persone e ne influenza il comportamento

Si specifica in:

- sapere - conoscenze Area Cognitiva
- saper fare - abilità Area Tecnico-Operativa
- «saper essere» - attitudini, valori Area Trasversali



COMPETENZE



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Unità di analisi del lavoro: diversi gradi di dettaglio

- **Task analysis**

Task: compito (raggruppamenti di azioni elementari)

lo studio di quello che un lavoratore (o gruppo) deve fare in termini di azioni per raggiungere gli obiettivi dati.

Analisi di notevole approfondimento perché focalizzata su operazioni e azioni elementari (un lavoro può avere svariati compiti). Attenzione sul lavoratore e sulle sue prestazioni... utilizzata, ad esempio, per la Formazione

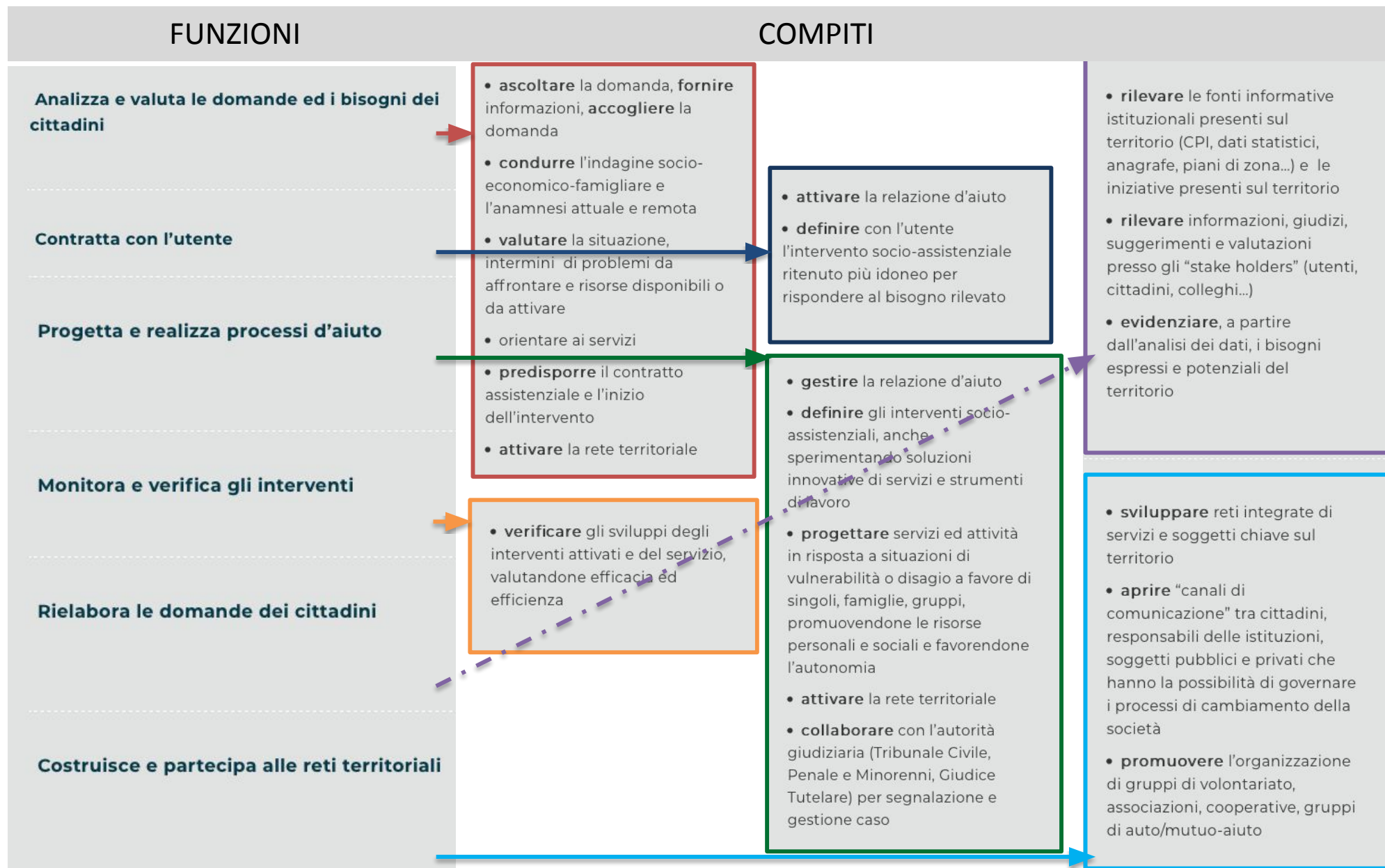
- **Job analysis / Job description**

Job: insieme di mansioni

Analisi dei comportamenti lavorativi, degli strumenti usati e dei contesti. Attenzione su come il lavoro deve essere svolto e sui risultati che produce.... utilizzata, ad esempio, per la Selezione del personale

Job analysis dell'Assistente sociale specialista

Si occupa di tutte le funzioni e i compiti dell'assistente sociale (sez. B dell'albo) e, in più, si sostanzia di altre funzioni e compiti ben precisi (VEDI SLIDE SUCCESSIVA)



Ruolo dell'Assistente sociale specialista

Il ruolo dell'A.S. Specialista si sostanzia delle seguenti altre FUNZIONI:

- a) elaborazione e ***direzione*** di programmi nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- b) ***pianificazione, organizzazione**** e ***gestione manageriale*** nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- c) ***direzione*** di servizi che gestiscono interventi complessi nel campo delle politiche e dei servizi sociali; esperto dell'organizzazione del lavoro (*organizzazione si declina anche in: programmare il numero di risorse umane; definire le competenze di cui deve essere dotato il personale; selezionare; definire ruoli e funzioni; delineare i processi organizzativi; ecc);
- d) ***analisi e valutazione della qualità*** degli interventi nei servizi e nelle politiche del servizio sociale;
- e) ***supervisione*** dell'attività di tirocinio degli studenti dei corsi di laurea specialistica;
- f) ricerca sociale e di servizio sociale;
- g) attività didattico-formativa connessa alla programmazione e gestione delle politiche del servizio sociale.

COMPITI



Es.: GESTIONE
DELLE RISORSE
UMANE

.....

.....



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

Funzioni dirigenziali secondo Fayol (1841-1921)

Secondo [Henri Fayol](#), conosciuto soprattutto per aver ideato una teoria di direzione aziendale e di gestione aziendale detta *Fayolismo*, la dirigenza consiste in *cinque funzioni*:

[pianificazione](#), volta a preparare l'organizzazione al futuro, cercando di anticiparlo e predisponendo il conseguente piano d'azione;

[organizzazione](#), volta a predisporre le risorse, comprese quelle [umane](#), dell'organizzazione;

[guida](#), volta ad assicurare il funzionamento delle azioni e dei processi dell'organizzazione;

[coordinamento](#), volto ad assicurare l'allineamento e l'armonizzazione degli apporti delle varie componenti dell'organizzazione;

[controllo](#), volto ad assicurare che le attività e i processi dell'organizzazione si svolgano in accordo con le regole e gli obiettivi stabiliti.

La **gestione del management**, si basava su *quattordici principi*: divisione del lavoro, autorità, disciplina, unità di ordine, unità di direzione, priorità dell'interesse organizzativo su quello individuale, retribuzione, centralizzazione, linea di autorità, ordine, equità, sicurezza dell'impiego, premiazione dell'iniziativa e spirito di appartenenza.

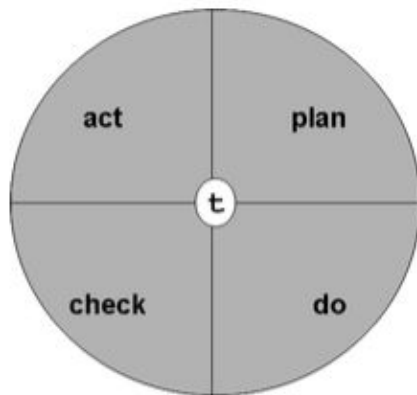


Il ciclo P.D.C.A.

(ciclo di Deming o ciclo di Shewhart)

Metodo di gestione iterativo utilizzato per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e l'utilizzo ottimale delle risorse

a tutti i processi può essere applicata la metodologia conosciuta come "Plan-Do-Check-Act" (PDCA):



PLAN pianificazione	pianificare, preparare a fondo
DO realizzazione	fare ciò che si è deciso di fare nella prima fase
CHECK Verifica	verificare i risultati, confrontandoli con ciò che si è pianificato
ACT intervento	Decidere di mantenere o di correggere o di migliorare

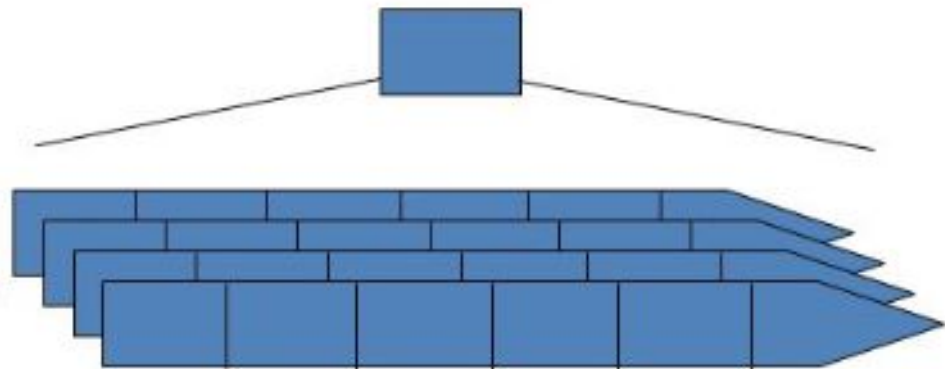
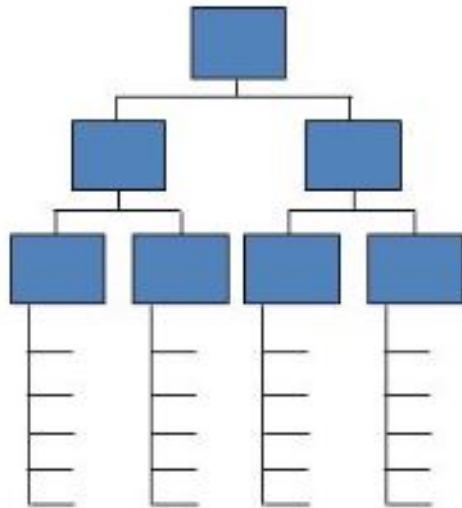
Esercitazione

- Prima individualmente, pensiamo ad una **organizzazione molto buona** di cui avete avuto esperienza, ed una **organizzazione meno buona** (10'): quali le caratteristiche dell'una e dell'altra. Disegnare l'organigramma
- Formazione di 2 sottogruppi dove ognuno espone i suoi casi e si scelgono i due casi emblematici che verranno portati in plenaria (nomina di un portavoce) (20').
- Esposizione dei casi emblematici. Si chiede anche di presentare l'organigramma e di esplicitare i vissuti connessi a queste esperienze.

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

I processi

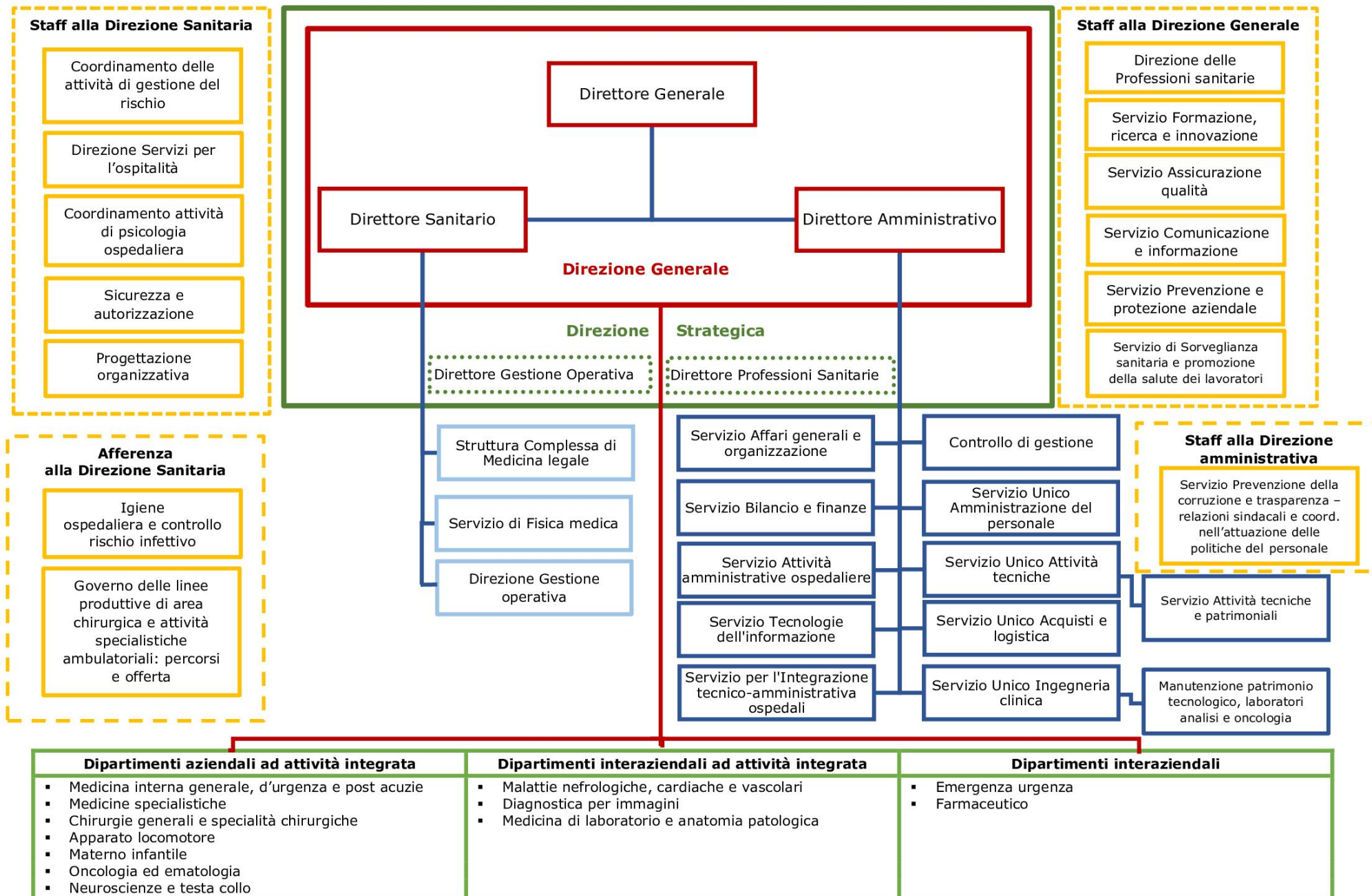
Organizzazione per “Funzioni”

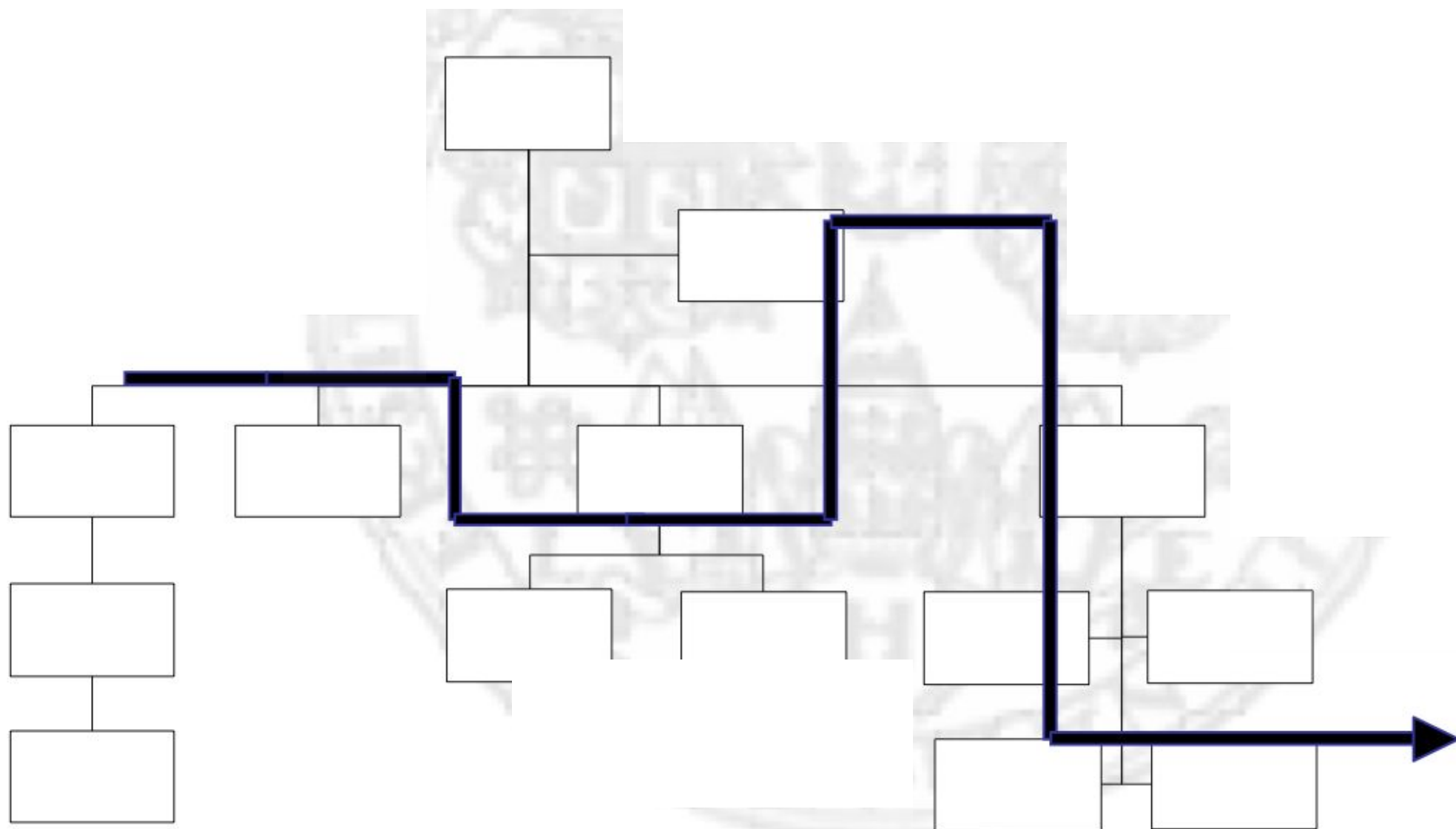


Organizzazione per “Processi”

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.

ORGANIGRAMMA AZIENDALE





Elementi cruciali

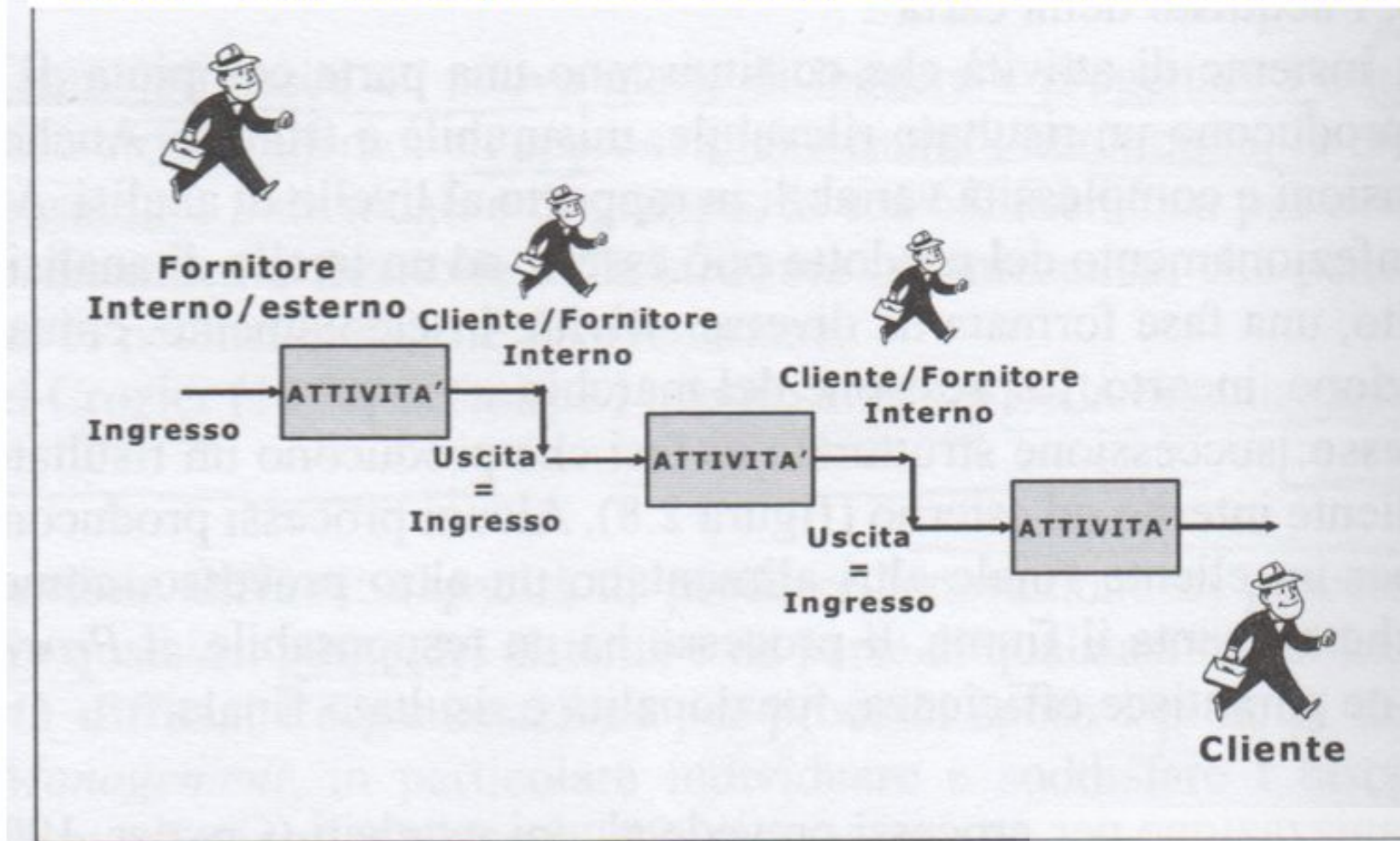
- OBIETTIVO FINALE: creare “valore” per il cliente
- L’organigramma non cambia ma... cambia il modo di lavorare

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

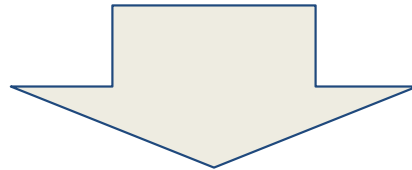
significa «ripensare i processi aziendali e progettarli per:

- ridurre gli sprechi
- aumentare l'orientamento ai clienti
- **AUMENTARE LA 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.



NUOVO PARADIGMA CULTURALE

Cultura e ricadute su operatività dei professionisti

CULTURA ORGANIZZATIVA

CULTURA DI GRUPPO

La cultura può essere pensata come un complesso di regole e di modelli che orienta gli individui nel produrre comportamenti, manufatti, idee e rappresentazioni sociali. Qualche semiologo ha paragonato la cultura ad una sorta di intelligenza collettiva.

La cultura, quindi, condiziona i comportamenti sociali di ogni individuo e regola la sua attività comunicativa.

Si può allora affermare che la comunicazione non è che la cultura in atto.

Secondo Richard A. Peterson (1979) la cultura è costituita da quattro elementi:

- VALORI *la centralità della persona e il valore della relazione, la qualità, ecc*
- NORME *Carta europea dei diritti, ecc declinano una serie di diritti fondamentali*
- CREDENZE *come le persone si rappresentano lo stato di bisogno, di povertà, ecc*
- SIMBOLI

Cultura e sue componenti

Per una corretta e completa formazione e coesione dell'identità del gruppo deve stabilizzarsi una **struttura di credenze e valori** che “diano significato” alle attività quotidiane.

Un leader incide su questa “struttura”, ma attenzione; anche lui/lei è immerso in un sistema organizzativo complesso con una propria struttura difficile da scardinare...

Sono necessari piccoli passi per assicurare l'EQUILIBRIO, sempre agognato in ogni sistema.

La Cultura ha dunque effetti di vasta portata.

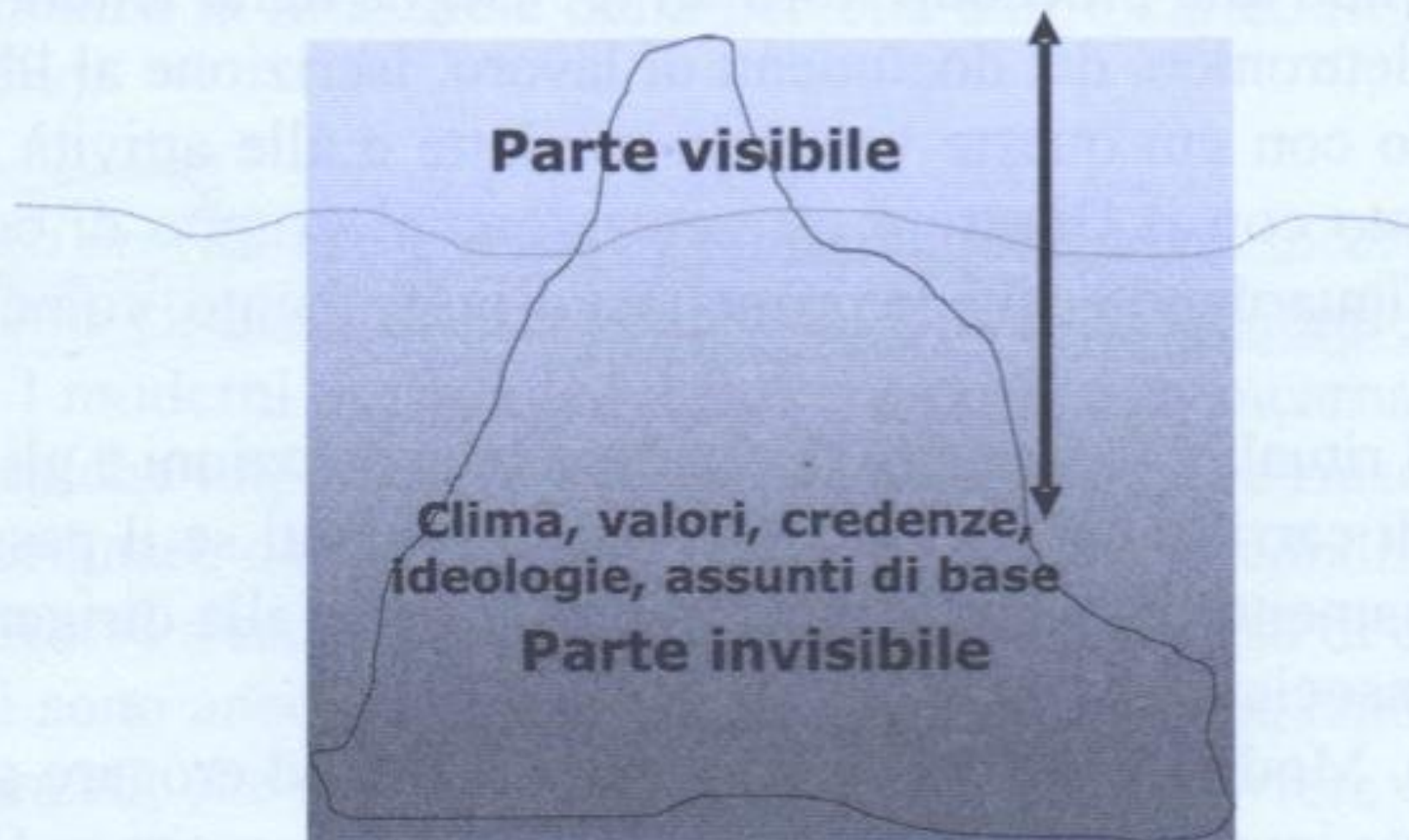
Determina cosa è incoraggiato e accettato e cosa è scoraggiato e rifiutato all'interno di un gruppo e di una organizzazione.

CULTURA è:

- “Artefatti”, ovvero, il comportamento che osserva una persona esterna al gruppo; si tratta di assunti condivisi che hanno a che fare con il modo in cui “percepiamo, pensiamo e sentiamo” le cose. Il comportamento manifesto è infatti sempre determinato sia dalla predisposizione culturale sia dalle contingenze situazionali.
- “Valori dichiarati”, ovvero, ideali, obiettivi, aspirazioni e ideologie di cui abbiamo coscienza;
- “Assunti di base” sottostanti (ovvero, le credenze e i valori inconsci e dati per scontato) che permettono di rispondere alla domanda “perché facciamo quello che facciamo?”

Cultura organizzativa

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



Clima organizzativo



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) .

... tante competenze...

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.



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, di flussi e processi), 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 è una condizione fondamentale per le altre due competenze trasversali:

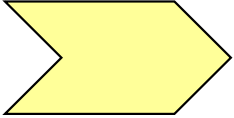
costituisce il presupposto per instaurare e valorizzare relazioni professionali significative e affrontare situazioni e problemi in modo efficace.



ESERCITAZIONE

L'immagine

La percezione

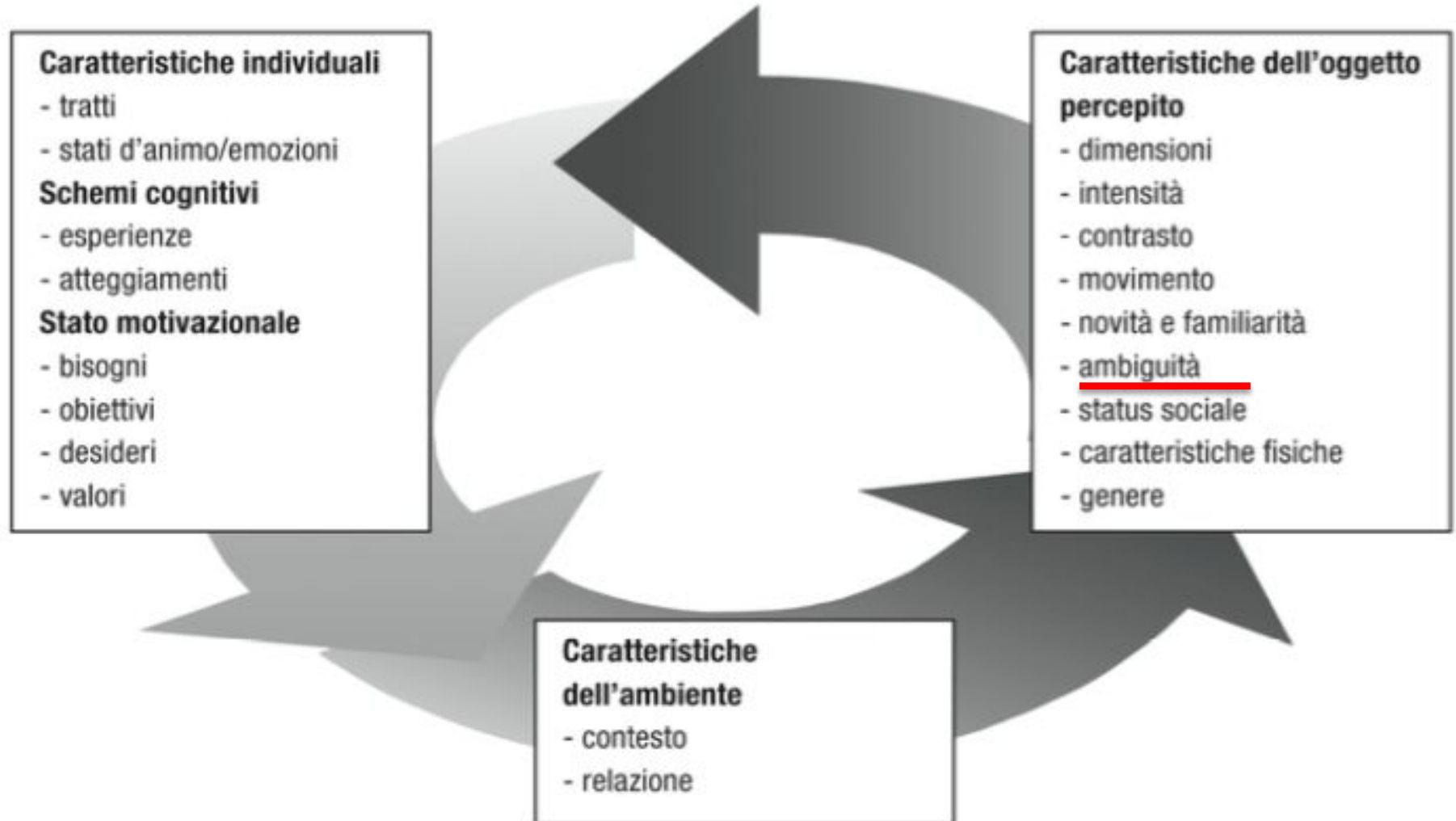


- La percezione è il processo cognitivo attraverso cui si selezionano e organizzano le informazioni. È il processo di creazione di un'immagine interna del mondo esterno. È, quindi, il processo di interpretazione ed elaborazione delle informazioni forniteci dai sensi ed **è la prima fase di qualsiasi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

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.

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 certo modo, con una **specific** **“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

Comunicazione efficace

ESERCITAZIONE

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?



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)
- Vedi Parametri della competenza relazionale in ambito professionale



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

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.

Attengono a: assumere responsabilità, progettare, prendere iniziativa, decidere, fronteggiare, gestire



Premessa sullo stress

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

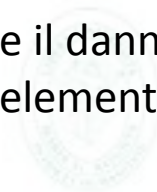
Gli eventi risultano stressanti nella misura in cui vengono **valutati** come minaccia ai personali bisogni di relazionalità, di competenza e di autonomia e tali minacce sono collegate a reazioni emotive di tristezza, paura e rabbia.
Gli eventi assumono un valore stressante, quindi, in relazione all'età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

STRATEGIE DI COPING

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

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*)

Approfondimento delle fasi

1. Definire il problema

E' una fase cruciale: quello che viene ritenuto il problema evidente, spesso non è il problema reale ma solo un suo sintomo. Analizzare bene una situazione, andare a fondo e individuare la situazione critica originale è l'unico modo per raggiungere una soluzione efficace. Ci sono diverse metodologie per riuscire ad arrivare alla radice del vero problema, uno di questi è quello delle **5 Whys**

Sakichi Toyoda, l'industriale giapponese, fondatore di Toyota Industries, sviluppò la tecnica dei 5 perché negli anni '30. È diventato popolare negli anni '70 e Toyota lo usa ancora per risolvere i problemi oggi.

Il metodo è straordinariamente semplice: quando si verifica un problema, si analizza la causa principale chiedendo "Perché?" cinque volte, ad ogni stadio irrisolto del problema.

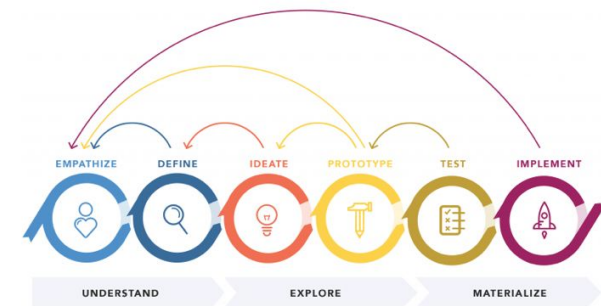
L'architetto del Toyota Production System, Taiichi Ohno, ha descritto il metodo dei cinque perché come *"la base dell'approccio scientifico di Toyota. Chiedendosi cinque volte il perché la natura del problema e la sua soluzione diventano chiare."*

Se la situazione è complessa può essere utile scomporre il problema principale in problemi secondari.



2) Generare alternative

E' la fase creativa, quella del design delle soluzioni alle domande poste dal problema. Qui si tratta anche di organizzare le informazioni e individuare delle risorse per realizzare un piano di attuazione. Può essere molto utile utilizzare metodologie di design thinking.



3) Valutare e selezionare le alternative

Bisogna prendere in considerazione diverse soluzioni alternative e poi selezionare quella che sembra più in linea con le aspettative di successo e di tolleranza del fallimento. In questa fase entra in gioco il 'decision making', cioè tutto quel processo cognitivo ed emozionale che permette di raggiungere una scelta finale.

4) Implementare le soluzioni

Scelta la soluzione e realizzato un piano di attuazione, questo va implementato, cioè portato a esecuzione. E ora che tutto il processo di **problem solving** trova compiuta espressione. In ambito aziendale questa fase viene spesso gestita dai project manager: è necessario organizzare che ogni parte del piano sia eseguita, monitorare il suo impatto in corso d'opera e valutare il successo finale.

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*).



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

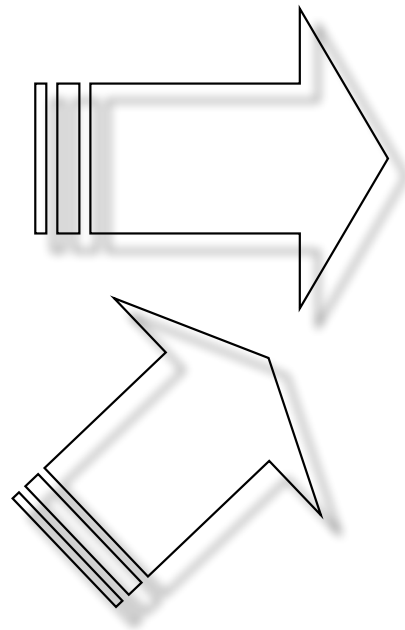
SANTA
SILVIA

Prestazione: Competenze e motivazione

Competenze
x
Motivazione

**Contesto
Lavorativo**

(richieste e caratteristiche
del contesto lavorativo)



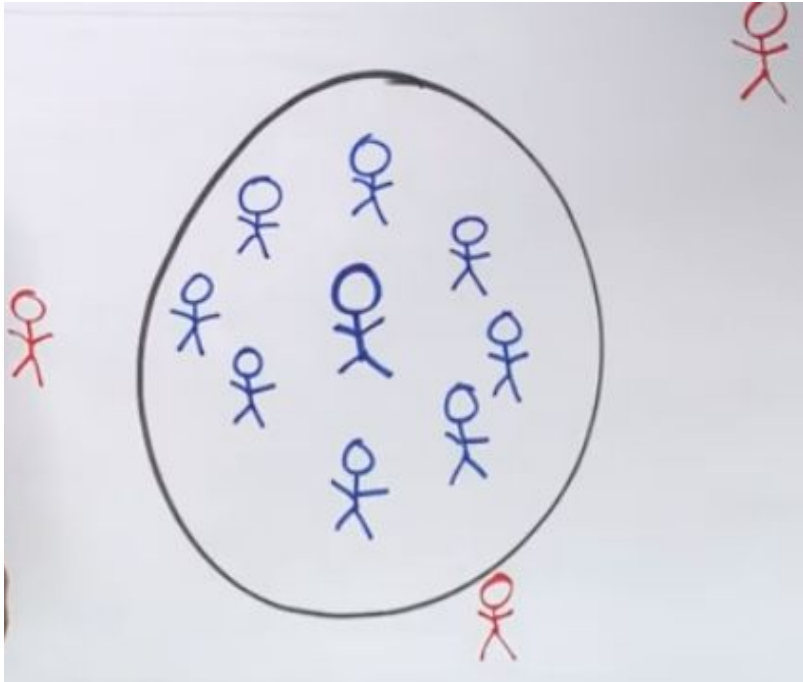
**Prestazione
individuale**



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

**SANTA
SILVIA**

Video su Leadership, Motivazione e Apprendimento



E quelli fuori dal cerchio? Perché sono fuori?
Per carattere (polemici, restii al cambiamento, controdipendenti....).

Per competenza? o per causa tua?

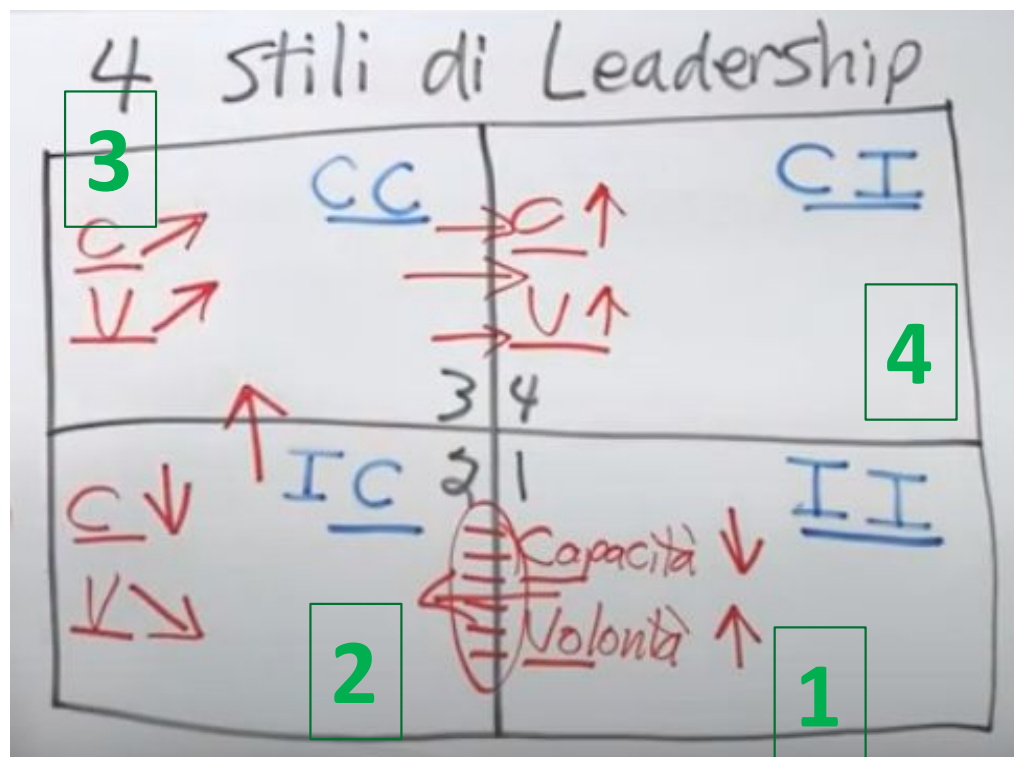
In generale, bisogna tener in considerazione 3 aspetti:

n. 1) NON TUTTI CAPISCONO CON LA STESSA VELOCITA'

Sei stato bravo a comunicare?

A che punto sono del loro apprendimento?

La spiegazione di nuove strategie e procedure, comporta una valutazione: tutti arrivano a comprendere subito e allo stesso modo? No, e questo è uno dei motivi per cui ci possono essere persone fuori dal cerchio



Fase di apprendimento:

1. incapacità inconscia (non sa cosa non sa fare) –
2. incapacità conscia (sa cosa non sa fare)
3. capacità conscia (sa cosa fare, ma si deve concentrare molto, con fatica)
4. capacità inconscia (ha imparato, ha interiorizzato tanto da farlo senza grosse fatiche)

n. 2) NON TUTTI HANNO LA STESSA CAPACITA' E VOLONTA' DI CAMBIARE

È nel passaggio dalla seconda fase alla terza fase che il leader deve incidere molto! Prima la volontà è alta e la capacità è bassa. Poi la volontà cala (perché bisogna fare molta fatica: riunioni, report, incontri...) e lì dobbiamo motivare molto i nostri collaboratori.... Se inizia a salire la capacità automaticamente saranno più motivati

- Quanta voglia hai tu di traghettare nella terza fase?
- Come motivo le persone la cui motivazione è bassa?
- In che fase sono le persone?

Motivazione al lavoro

- 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.

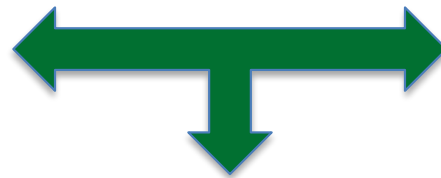
ESTRINSECA

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 intermedie 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" (cfr. McClelland, 1967)

1.3 Herzberg (1959) e i "due fattori"

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

2.1 Vroom (1964) e $M = E \times V \times I$

2.2 Locke (1968) e il "goal setting"

2.3 Adams (1965) e "teoria dell'equità"

2.4 Greenberg e teorie della giustizia



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

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: i FATTORI IGIENICI e i FATTORI MOTIVANTI.

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 motivazione 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 molto 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



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

L'importanza di questa teoria

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.

VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO-COR RELATO

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).



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

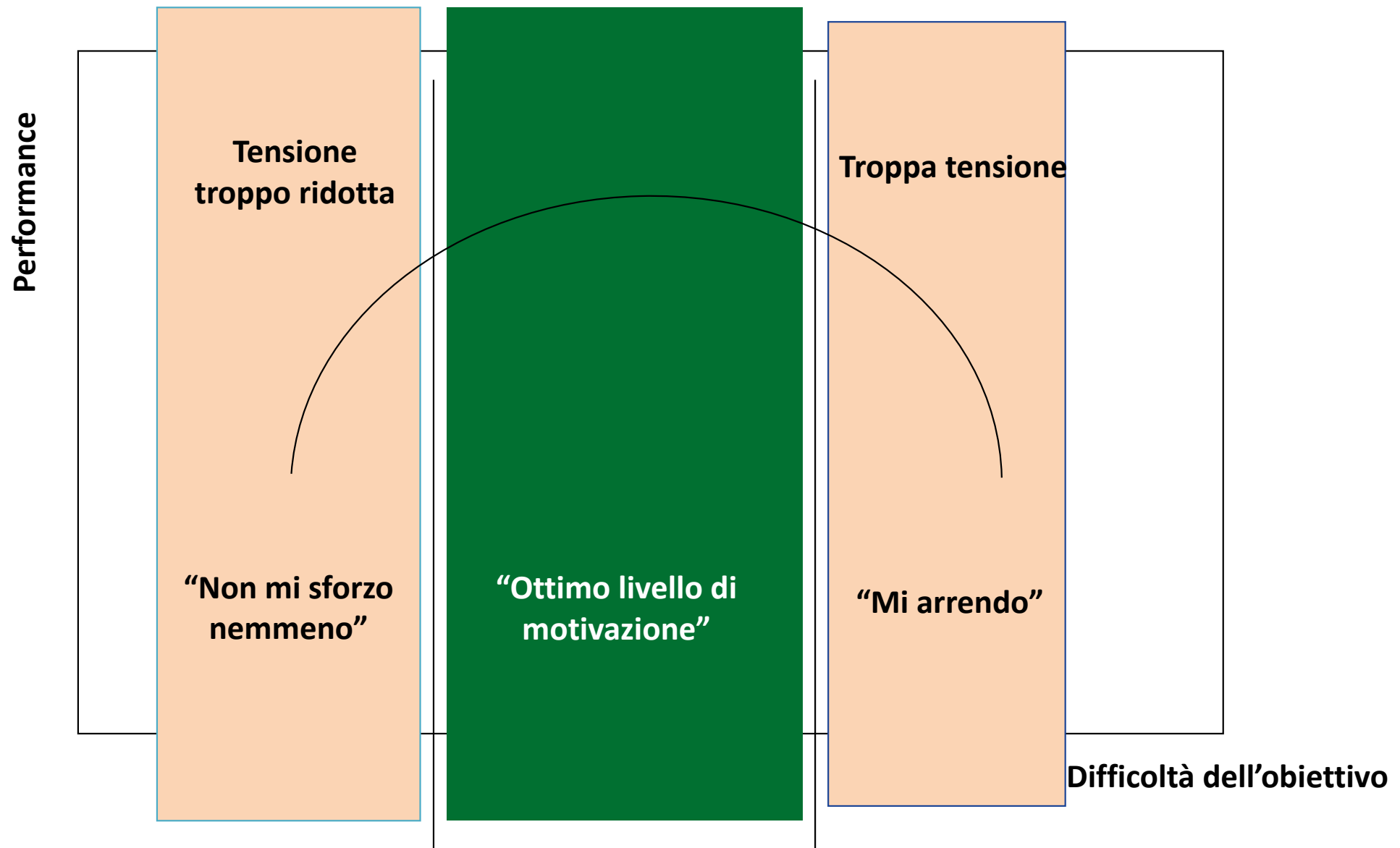
quando

- 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)



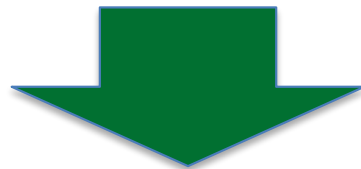
IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE Stabilire obiettivi sfidanti, specifici, dare feedback, fare in modo che i lavoratori partecipino alla fissazione degli obiettivi, abbiano informazioni, e possano elaborare autonomamente il modo in cui raggiungerli

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



LIJMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

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



Definizione di Leadership

Termine inglese che trova le sua radice nel verbo
“*to lead*” (condurre/guidare).

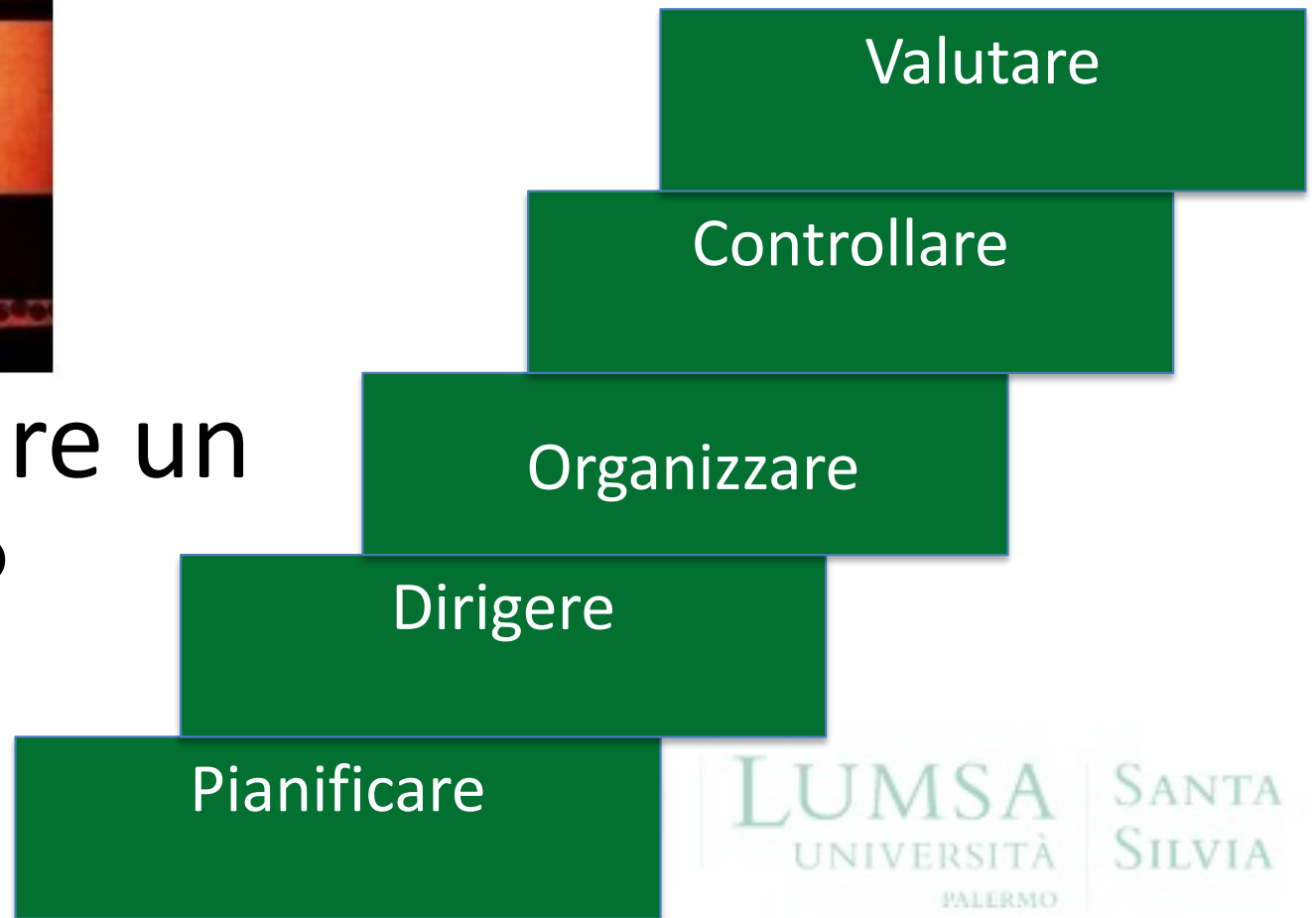
Leading vuol dire: “stabilire una direzione ed
influenzare gli altri a seguirla”

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.



Come deve essere?

Cosa deve fare un leader?



Strumenti di programmazione

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



BUSINESS PLAN

CASH FLOW TOTALE COSTI PALESTRA						
	2021	2022	2023	2024	2025	TOTALI
GEN	75.165	13.688	13.851	13.873	13.885	
FEB	7.961	13.274	13.441	13.474	13.500	
MAR	10.694	15.274	15.441	15.474	15.500	
APR	12.264	13.780	13.947	13.974	14.001	
MAG	14.071	15.280	15.458	15.474	15.501	
GIU	12.083	14.121	17.545	25.181	31.399	
LUG	14.604	15.797	15.958	15.990	16.001	
AGO	12.111	13.297	13.458	13.491	13.501	
SET	14.131	15.302	15.463	15.491	15.501	
OTT	12.637	13.803	13.964	13.991	14.001	
NOV	14.138	15.303	15.464	15.491	15.501	
DIC	14.700	16.499	16.765	16.775	16.775	
TOTALI	214.558	175.418	180.754	188.676	195.062	954.469

Le attività e la tempistica: Diagramma di Gantt

FASI	ATTIVITA'	MESI											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Accoglienza in Pro Loco													
Formazione Specifica territoriale													
Formazione Specifica													
Azioni progettuali: Attività 1-2													
Promozione SCN													
Formazione Generale <i>A cura dell'Ufficio Servizio in collaborazione con i Comitati Regionali</i> <i>Vedi punti 30 – 32- 33</i>													
Azioni progettuali: Attività: 3													
Azioni progettuali: Attività: 4													
Azioni progettuali: Attività: 5													
MONITORAGGIO PROGETTO: <i>A cura dell'Ufficio Servizio in collaborazione con i Comitati Regionali Unpli</i>													
Azioni progettuali: Attività: 6													
Azioni progettuali: Attività: 7													
Azioni progettuali: Attività: 8													
Azioni progettuali: Attività: 9													

Sistemi operativi per gestire RU

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



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

TURNI DI LAVORO

FileHomeInserisciLayout di paginaFormuleDatiRevisioneVisualizzaGuidaCosa vuoi fare?

Incolla

Appunti

Carattere

Allineamento

Numeri

Formattazione condizionale

Formatta come tabella

Stili cella

Inserisci

Elimina

Formato

Celle

Ordina e filtra

Trova e seleziona

Modifica

E26

X

✓

fx

GIUGNO 2020 (2) - Excel

michele de lisi

michele de lisi (m.delisirocca@gmail.com) ha eseguito l'accesso

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM			
1																																										
2																																										
3																																										
4		MESE GIU 2020	LU	MA	ME	GI	VE	SA	DO	LU	MA	ME	GI	VE	SA	DO	LU	MA	ME	GI	VE	SA	DO	LU	MA	ME	GI	VE	SA	DO	LU	MA										
5			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30										
6	1	lavoratore1	R	CO	CO	CO	CO	CO	CO	M	P	M	MP	M	M	R	P	M	P	M	P	R	MP	P	M	P	M	P	R	M	P	M										
7	2	lavoratore2	M	P	MP	M	P	R	MP	P	M	P	M	P	R	P	M	P	M	P	M	P	R	P	M	P	M	P	M	R	M	P										
8	3	lavoratore3	P	R	M	P	M	MP	R	M	P	CO	CO	CO	P	M	P	R	P	M	M	R	MP	M	M	P	M	P	R	P	M	P										
9	4	lavoratore4	CO	CO	CO	P	M	MP	R	P	M	MP	P	M	M	R	P	M	P	M	P	M	R	P	M	P	M	M	CO	CO	CO	CO										
10	5	lavoratore5	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML	ML										
11	6	lavoratore6	P	MP	P	M	CO	CO	CO	M	P	M	P	M	R	MP	M	P	M	P	M	MP	R	P	M	M	P	M	R	P	P	M										
12	7	lavoratore7	P	MP	M	M	P	R	M	P	M	P	CO	CO	CO	CO	M	P	M	P	M	R	MP	M	P	M	P	R	P	R	MP	M										
13	8	lavoratore8	ML	ML	M	P	P	M	R	M	P	M	CO	CO	CO	CO	M	P	M	M	P	P	R	M	P	M	R	P	M	MP	R	P										
14	9	lavoratore9	M	M	P	P	M	R	M	CO	CO	CO	R	P	P	P	M	M	R	P	M	M	P	R	P	M	P	P	P	M	R	M										
15	10	lavoratore10	CO	CO	CO	M	M	P	MP	P	M	R	P	M	MP	R	P	M	P	M	P	R	M	M	P	M	P	CO	CO	CO	CO	CO										
16	11	lavoratore11	M	R	P	M	P	M	P	CO	CO	P	M	MP	R	M	M	P	M	P	M	P	R	P	M	P	M	M	P	R	P	M										
17	12	lavoratore 12	MP	M	P	M	M	MP	R	P	M	P	M	P	MP	R	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO	M	M	MP	R	P									
18	13	lavoratore 13	R	P	M	P	P	R	P	M	P	M	MP	P	R	MP	P	M	P	M	P	M	R	M	P	M	P	M	MP	R	M	P										
19	14	lavoratore14	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	M	M	R	R	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	M	M	M	R	R	M										
20																																										
21																																										
22			4	4	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	6	5	5	6	6	4	4	5	6	6	5	5	4	4	4	5										
23			4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5										

GIUGNO 2020

ORARIO DI LAVORO

Microsoft Excel - presenza_con_orario_votale.xls

File Modifica Visualizza Formati Formule Strumenti Dati Pagine Layout Imposta

Arno SpA Via Po, 1 - 02000 Milano

CARTELLINO PRESENZE

Anno: 2008 Mese: Gennaio Matricola: 123456 Cognome e nome del dipendente: Rossi Mario

Giorno	Tipo giornata	01/01		02/01		03/01		04/01		Ore lavoro Standard	Ore lavoro rate	Retro per	Credito(-) / Debito(+) Ore	Giorni di Malattia	Giorni di Permesso	Giorni di Ferie Anno Preced.	Giorni di Ferie Anno Corr.
		Entrata	Uscita	Entrata	Uscita	Entrata	Uscita	Entrata	Uscita								
Martedì 1	Lavoro	08:25	11:30							8.00	8.00		-	8.55			
Mercoledì 2	Lavoro	08:25	12:30	14:32	18:45					8.00	8.12		+	8.12			
Giovedì 3	Lavoro	08:24	12:31	14:32	18:25					8.00	8.00		+	8.88			
Venerdì 4	Lavoro	08:15	12:35	14:32	18:24					8.00	8.22		+	8.77			
Sabato 5										0.00	0.00			8.88			
Domenica 6										0.00	0.00			8.88			
Lunedì 7	Ferie ap									0.00	0.00			8.88		1	
Martedì 8	Ferie ac									0.00	0.00			8.88			1
Mercoledì 9	Lavoro	08:27	12:31	14:32	18:55					8.00	8.57		+	8.97			
Giovedì 10	Malattia									0.00	0.00			8.88	1		
Venerdì 11	Permesso									0.00	0.00			8.88	1		
Sabato 12										0.00	0.00			8.88			
Domenica 13										0.00	0.00			8.88			
Lunedì 14	Lavoro	08:32	12:35	14:30	18:36					8.00	8.08		+	8.88			
Martedì 15	Lavoro	08:31	12:32							8.00	8.21		+	8.91			
Mercoledì 16	Lavoro	08:27	12:30	14:28	18:29					8.00	8.04		+	8.84			
Giovedì 17	Lavoro	08:24	12:38	14:30	18:38					8.00	8.14		+	8.14			
Venerdì 18	Ferie ac									0.00	0.00			8.88			1
Sabato 19										0.00	0.00			8.88			
Domenica 20										0.00	0.00			8.88			

Pronto

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)



Esiti dell'esperienza lavorativa

BENESSERE vs MALESSERE

Rischi psicosociali e
stress lavoro-correlato



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

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.



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

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**



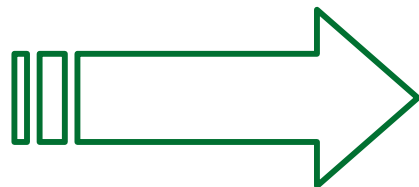
Il burnout



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:

- **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);
- la ***depersonalizzazione*** (indifferenza, freddezza e distacco nei confronti dell'utenza e/o verso i collaboratori, non preesistenti all'inizio dell'incarico);
- 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



LUMSA
UNIVERSITÀ
PALERMO

SANTA
SILVIA

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



Bibliografia

- Argentero, P. (2007). *Psicologia del lavoro e interventi organizzativi. Teorie e strumenti per la gestione delle risorse umane, la promozione della qualità e la prevenzione dei rischi psicosociali*. Milano: FrancoAngeli.
- Gordon, T. (2005). *Relazioni efficaci. Come costruirle, come non pregiudicarle*. Molfetta: La Meridiana.
- Lavanco, G, Novara, C. (2012). *Elementi di psicologia di comunità. Approcci teorici, aree di intervento, metodologie e strumenti*. 3^a ed. Milano: McGraw-Hill.
- Lewin, K. *Principi di psicologia topologica*. Trad. it. Firenze: O.S., 1961.
- Lewin, K. *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Trad. it. Bologna: Il Mulino, 1976.
- Malaguti, D. (2007). *Fare squadra*. Bologna: Il Mulino.
- Quaglino, G.P., Casagrande, S., Castellano, A. (2001). *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*. Milano: Raffaello Cortina.
- Quaglino, G.P., Mander, M. (1987). *I climi organizzativi*. Bologna: Il Mulino .
 - Sarchielli, G. (2003). *Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
 - Schein E. H. (2000). *Culture d'Impresa. Trad. it. Raffaello Cortina Editore*.
 - Spaltro, E., De Vito, Piscitelli P. (1990). *Psicologia per le organizzazioni*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.
- Spaltro, E. (1985). *Pluralità*. Bologna: Patron.
- Zini, M.T., Miodini, S. (1999). *Il gruppo*. Roma Carocci.