

Ambiente di lavoro e relazioni umane: le donne e la staffetta generazionale

Dott.ssa Simona Bonaccorso

TERZA CONFERENZA NAZIONALE ANAAO DONNE
GENOVA 11-12 OTTOBRE 2019

*La cura dell'ambiente di lavoro e
delle relazioni umane rappresenta il fulcro
su cui costruire la qualità della vita
sul posto di lavoro*

Componenti della qualità di vita sul posto di lavoro

" la qualità della vita sul lavoro è composta da una combinazione variabile di ambiente lavorativo, apprezzamento ed emozioni..."

AMBIENTE: chiara percezione di cosa ci si aspetta sul lavoro. Un dipendente soddisfatto del proprio lavoro è un dipendente **che si sente bene nel proprio ambiente di lavoro.**
Equilibrio tra vita personale e vita lavorativa

APPREZZAMENTO: **rispetto manifestato.**
Il benessere dipende anche **dall'attenzione di chi organizza verso il proprio personale.**
Gestione delle competenze

EMOZIONI: recarsi con piacere al lavoro, l'interesse verso il lavoro, la natura stimolante dell'attività.

Attualmente la principale aspettativa dei dipendenti



Professionista felice

compliance
verso il
lavoro

qualità della
vita sul
posto di
lavoro

cura per
l'ambiente di
lavoro e per le
relazioni
umane



Conciliazione

- Curare la propria famiglia e il proprio io interiore
- Sentirsi utili e importanti nel luogo di lavoro

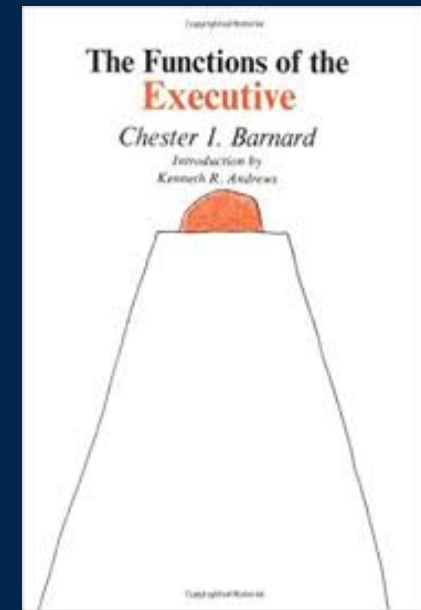
Gratificazione
motivazioni

Qualità di
vita

Benessere
totale

*Le ricerche nel campo della psicologia industriale e della sociologia del lavoro mettono in relazione la motivazione e la gratificazione con una **maggiore "umanizzazione"** dell'ambiente e dei **rapporti di lavoro**, non tanto con incentivi economici*

“sistema cooperativo” ovvero una azienda nella quale la collaborazione necessaria fra dirigenti, capi reparto ed operai non è più lasciata al caso e alla buona volontà, ma viene vista come parte integrante e strutturale della stessa... la convinzione profonda di Barnard è che nel campo del lavoro, pur essendo importanti gli incentivi materiali, sono altrettanto importanti **gli incentivi non materiali** quali prestigio, soddisfazioni morali, onorificenze, promozioni. (1938)



Nel modello di Barnard **grande importanza è data agli incentivi non materiali**: gratificazioni morali, stima, prestigio, nonché quelle che il nostro autore chiama **“condizioni di comunione”** ovvero sentirsi a proprio agio nei rapporti sociali, ovvero solidarietà, integrazione sociale, socievolezza e sicurezza sociale

La *“condizione di comunione”* di cui parla Barnard si riferisce al vivere positivamente i propri rapporti con gli altri, la propria condizione lavorativa. I rapporti sociali sono messi al centro delle percezioni individuali, sono considerati il principale elemento determinante la positività del vissuto lavorativo

SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE (1950)

Elton George Mayo (psicologo e sociologo australiano)

l'importanza del fattore umano

Il Movimento ha avuto come obiettivo lo studio del gruppo, del suo funzionamento, delle dinamiche presenti al suo interno, l'organizzazione per creare condizioni di “comfort” dei lavoratori

SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE

possibili danni al benessere dei lavoratori apportati dalla routine e dalla dequalificazione

alienazione e fenomeni di gruppo che si instaurano nell'ambiente di lavoro sono presi in considerazione tra le condizioni di malessere dei lavoratori

Stili di comando

Strutture organizzative

SCUOLA MOTIVAZIONALE

Abraham Harold Maslow - Psicologo statunitense (1954)

approccio empirico che focalizza l'attenzione sull'adeguatezza dell'ambiente lavorativo e sulle possibilità che venga incontro ai bisogni degli individui



Frederick Irving Herzberg - Psicologo statunitense (1966)

- Fattori igienici: bisogni legati strettamente all'attività lavorativa
- Fattori motivanti: crescita, responsabilità, promozioni, obiettivi

CLIMA ORGANIZZATIVO

INTERESSI DELLA GESTIONE E GLI INTERESSI INDIVIDUALI DI ASPETTATIVE E DI RELAZIONE

APPROCCIO SISTEMICO (1960-1970)

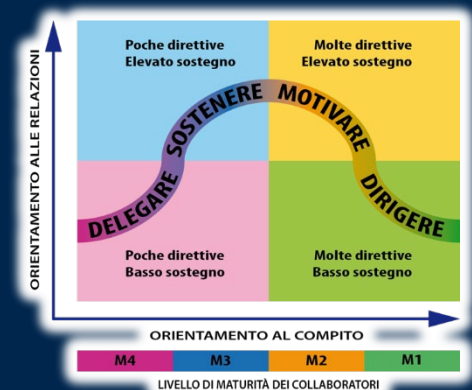
Teoria organizzativa multidimensionale che non esaspera né l'aspetto organizzativo né quello umano...

l'individuo e l'organizzazione non sono entità isolate e chiuse, ma sono inserite in un ambiente con il quale hanno dei rapporti di interrelazione dipendenza



SCUOLA SITUAZIONALE (1980)

Nessuna delle teorie organizzative è adatta allo studio delle diverse circostanze; per questo occorre scegliere in base alla situazione contingente i principi e le teorie a cui fare riferimento / l'importanza della leadership



SCUOLE CONTEMPORANEE

Il benessere lavorativo è definito come l'insieme dei fattori organizzativi che favoriscono lo sviluppo di condizioni di vita lavorativa positive in termini di salute psico-fisica e relazionale

Griglia della salute organizzativa Williams (1994)



Carattere multidisciplinare della tematica

*stress da lavoro e/o
capacità dell'individuo di
gestire le situazioni
stressanti*

*sviluppo organizzativo o
riprogettazione organizzativa
(quale relazione esiste tra
comportamento dell'individuo e
l'organizzazione)*

*politiche aziendali responsabili
della buona strutturazione
organizzativa (procedure,
programmi, relazioni
interpersonali, aspettative)*

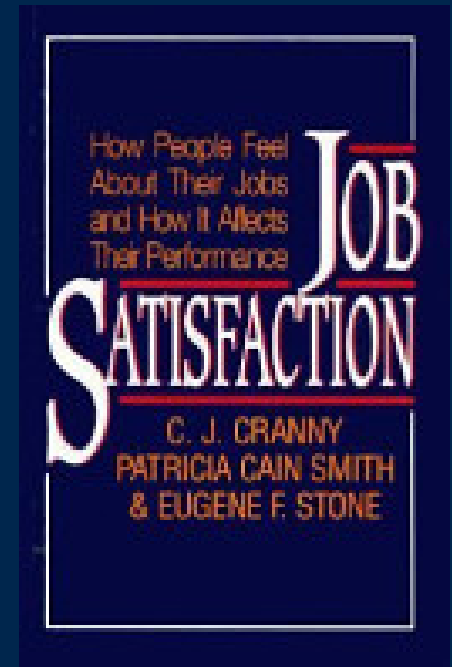
*leadership responsabile di
una buona salute
organizzativa*

soddisfazione lavorativa

*"La **soddisfazione lavorativa** è una risposta affettiva di un lavoratore che riguarda il suo lavoro all'interno dell'organizzazione; tale risposta deriva dal confronto da parte del lavoratore tra i risultati ottenuti con quelli che si aspettava, che desiderava, che percepiva essere giusti o appropriati...*

... L'organizzazione di un ambiente di lavoro dovrebbe concentrarsi sull'aumento della soddisfazione piuttosto che sulla riduzione dello stress.."

Cranny, Smith & Stone, 1992



“... la felicità rende le aziende più produttive... aumenta l'accuratezza di esecuzione dei compiti... la qualità della vita e il benessere mentale degli impiegati ne vengono beneficiati...”

S. Achon - Psicologo dell'università di Harvard 2018

“..quello che rende maggiormente felici le persone al lavoro sono le relazioni umane. Le persone mentre lavorano hanno bisogno di sentire che stanno contribuendo a realizzare qualcosa di importante..”

A. Kjerulf - Happiness at work- 2019

“... lavorare significa gestire relazioni: con il contenuto del lavoro, con le tecnologie impiegate, con le persone e con i diversi ruoli con i quali si interagisce, con l'organizzazione nella quale e per la quale si lavora, con il mercato, con la società civile...”

F. Avallone - Psicologia del lavoro e delle organizzazioni – 2011

Psicologo del lavoro e Salute e benessere nelle organizzazioni Università "Sapienza" di Roma

“Un ambiente di lavoro esemplare mette al centro di ogni processo la **persona**, elemento indispensabile è la **fiducia**..

I dipendenti credono nelle persone per cui lavorano, sono orgogliosi di quello che fanno, e stanno bene con le persone con cui lavorano...

... un ambiente di lavoro eccellente tiene conto delle necessità del collaboratore e del manager, necessità che non devono essere distanti...

... **per il primo, conta la Fiducia** che pone nei confronti dell'azienda e dei colleghi...

... **per il secondo contano i risultati, il loro raggiungimento, grazie al lavoro di una squadra affiatata, simile ad una grande famiglia allargata.**

Le ore trascorse in azienda rappresentano una quota importante della vita di un **lavoratore** quindi **non basta avere una buona retribuzione**, se le condizioni di lavoro non favoriscono un **livello di benessere sufficiente per vivere con serenità** le ore trascorse in azienda...

...Importanti sono i salari e i benefit ma ciò che **umenta il livello di benessere sul lavoro è la capacità dell'azienda di creare un ambiente in cui i vari attori coinvolti riescono a fare squadra per raggiungere obiettivi che fanno crescere tutti...**”

Great Place to work

Team

“..Formazione di un modello mentale condiviso riguardo ai problemi operativi e clinici con la scopo di mettere tutti sulla stessa lunghezza

d'onda.”
Michael St. Pierre, Gesine Hofinger, Cornelius Buerschaper, Robert Simon, Ivan Daroui

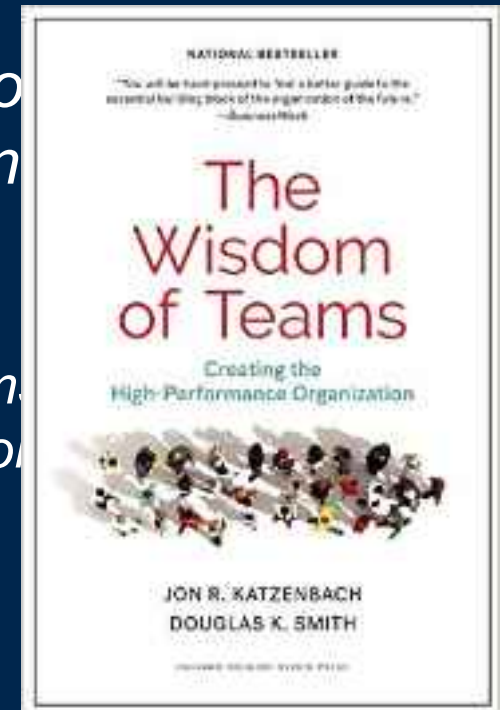


Team

"A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and an approach for which they are mutually accountable."

Katzenbach and Smith, 1993, The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Boston: Harvard Business School.

"A group in which members work together intensively to achieve a common group goal." Lewis-McClear & Taylor 1998



Gli esseri umani non sono multitasking

Lavora valorizzando le competenze e attitudini

**LA PRESTAZIONE DEL GRUPPO E'
SUPERIORE ALLA SOMMA DELLE AZIONI
INDIVIDUALI**

David Meyer, Scienziato della cognizione nell'Università del Michigan, Direttore del laboratorio di Cervello, Cognizione ed Azione, esperto americano sul multitasking



IL POTERE DELLA SQUADRA

- Attitudini e abilità differenti come punti di forza e non di competizione
- Risorse cognitive enormi
- Più punti di vista riguardo allo stesso problema
- Controllo reciproco per evitare gli errori individuali
- Condivisione del carico di lavoro
- Supporto reciproco in condizioni particolarmente difficili



COMUNICAZIONE



“... leader’s autocratic verbal communication style has negative relationships with job satisfaction; meanwhile, supportive verbal communication style appears to have a positive relationship with job satisfaction...”

Wenchen Guo, Tingting Li, Ning Wu

Empirical Study on the Effects of Leader’s Verbal Communication Style on Employee’s Job Satisfaction
Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2015, 3, 211-227

Caratteristiche delle dinamiche di gruppo efficaci nell'ambiente medico ad alto rischio (progetto MedTeam; Risser et al., 2002)

Dinamiche di gruppo-Fattori	Azioni
Formazione del gruppo e clima di squadra positivo	Sviluppare un senso di "NOI", Mutuo rispetto nella comunicazione
Stabilire la leadership	Incoraggiare un capogruppo nelle situazioni non routinarie, Stabilire una direzione per il gruppo, Attribuire i ruoli e le responsabilità nel gruppo
Risolvere i conflitti in modo costruttivo	Evitare le lotte di potere, Conta "che cosa è giusto" non "chi ha ragione"
Comunicare e condividere i propri modelli mentali	Creare un ambiente "tranquillo" per i collaboratori, Offrire e richiedere informazioni nel gruppo, Sviluppare e mantenere un modello mentale condiviso
Coordinare l'esecuzione delle attività	Pianificare le azioni
Controllo incrociato tra collaboratori	Controllo delle prestazioni tra i collaboratori del gruppo, Affrontare insieme problemi e divergenze importanti, anticipare possibili evoluzioni
Distribuire i carichi di lavoro ed essere onesti nel rispettare i propri limiti	Controllare il carico di lavoro, mostrarsi disponibili a sostenere i collaboratori
Applicare strategie per la risoluzione dei problemi	Utilizzare le strategie quando necessario
Migliorare la capacità di lavorare in gruppo	Dedicarsi ad attività di addestramento formale ed informale (revisione di casi..)

”capacità di lavoro in Team, assertività e modalità di comunicazione rendono altamente probabili reazioni positive...e annullano o riducono la possibilità di reazioni negative”

Libet e Lewinsohn (1973)

Concept of social skill with special reference to the behavior of depressed persons. Journal of Consulting and Clinical Psychology 40, 304 - 312



Concepire l'ambiente di lavoro come una grande squadra ci permette, in qualsiasi situazione, di fare la differenza a livello professionale ed anche come esseri umani, in quanto riusciamo a creare valore in situazioni difficili, che se non ben gestite possono creare dei disagi che si moltiplicano e sviluppano, provocando talvolta più o meno visibilmente valanghe inarrestabili

saper essere prima di saper fare

**La femminilizzazione dei nostri ambienti
di lavoro può costituire
un valore aggiunto ?**

Sfide attuali e future...

La presenza delle donne a lavoro, che dagli inizi del 1900 ad oggi si è modificata divenendo parte attiva e integrante dell'organizzazione, può valorizzare gli ambienti lavorativi arricchendoli proprio di quella "umanizzazione" necessaria ?

Può la presenza delle donne arricchire i luoghi di lavoro delle caratteristiche e attitudini femminili inducendo ad abbandonare il pressoché esclusivo confronto con il modello maschile?

Può la presenza delle donne essere determinante nella ricercata fase di passaggio dal mercato della cura al valore del "prendersi cura"?

Nello studio condotto da [Caliper Corp](#), una delle principali società di consulenza per la gestione dei talenti, l'analisi dello **stile manageriale di 59 donne leader** ha evidenziato come la **leadership non coercitiva, basata sul lavoro in Team e sulla costruzione di relazioni, caratteristica particolare delle donne, funzioni meglio nelle organizzazioni..**

Le donne hanno doti di persuasione, sono più pragmatiche, più inclini all'ascolto, all'inclusione e al confronto...

La maggiore flessibilità ed empatia, la predisposizione a mettersi in discussione manifestata in misura maggiore dalle donne crea un clima di benessere...

Pertanto le differenze tra la leadership declinata al maschile o al femminile non riguarda il livello di efficacia, ma riguarda le caratteristiche intrinseche e dominanti nei due generi.

Il limite???

Le caratteristiche femminili sopradescritte troppo spesso vengono scambiate per debolezza anche dalle stesse donne, le quali sono abituate a considerare come giusto il prevalente modello di comportamento maschile, sentendosi così in molti casi non adatte a ricoprire ruoli dirigenziali.





Staffetta Generazionale - Decreto Calabria: possibilità di assunzione negli ospedali dei medici in formazione degli ultimi due anni

- ✓ Completamento dell'iter formativo sul campo
- ✓ Auspicato passaggio di consegne tra i colleghi anziani e i colleghi giovani
- ✓ Coniugare attitudini e abilità differenti come punti di forza e non come motivo di scontro
- ✓ Ingresso graduale nel mondo del lavoro che permetta di preparare il giovane in quella delicata fase di passaggio dallo studio al lavoro e che, al tempo stesso, permetta di valorizzare l'anziano il quale potrà tramandare la propria esperienza e consapevolezza alle future generazioni

Crescita Appartenenza e Consapevolezza



“Le motivazioni e le gratificazioni non
necessariamente economiche sono il vento
che fa gonfiare le vele.
Ti auguro buon vento”

A. Mo