

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

A cura di Marco Depolo

Psicologo del lavoro – Professore Alma Mater dell'Università di Bologna

1. PREMESSA

Il benessere organizzativo è un tema cruciale e complesso. E' un concetto certamente intuitivo, che manca però di una definizione operativa totalmente univoca. Tra le definizioni utili, scegliamo quella adottata nel 2004 dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle P.A.", che invita le amministrazioni a. *"... attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni."*

Il CSM ha statuito che *"È compito del dirigente dell'ufficio attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per mantenere il benessere fisico e psicologico dei magistrati, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della loro vita professionale."*

In linea con tali premesse, una delle abilità richieste al magistrato è quella di conoscere gli elementi principali che influiscono sui livelli di benessere sperimentati dalle persone, e di sapere manovrare le principali leve che possono essere utilizzate in merito.

Questo documento ha l'obiettivo di fornire una prima presa di contatto con alcune di queste conoscenze e di queste leve. Non pretende di essere una trattazione esaustiva, ma vuole presentare a chi legge due 'pacchetti'.

Il primo è costituito da una serie di suggerimenti operativi, utili a riflettere su come tradurre in pratica le azioni necessarie per avere livelli accettabili di benessere organizzativo.

Il secondo, più importante, è un inquadramento concettuale su quegli aspetti del tema 'benessere organizzativo' che la ricerca scientifica e la pratica professionale hanno mostrato più rilevanti.

Questo è importante perché consente di comprendere due assunti di base:

- Non esistono ricette da copiare: esistono principi generali da cui derivare, in modo informato e responsabile, azioni contestualizzate in funzione delle condizioni di tempo e di luogo in cui si interviene.
- Per contestualizzare tali azioni è necessaria una informazione sui principi generali sui cui la comunità scientifica e professionale degli esperti ha concordato. In assenza di questa informazione, il dirigente (primo anche se non unico responsabile delle azioni da intraprendere) agirebbe come un tecnico che applica delle "ricette" e non come un professionista pienamente responsabile dell'andamento dell'ufficio. La differenza tra un tecnico e un professionista sta proprio nel fatto che il tecnico applica dei protocolli, mentre il professionista conosce teorie e modelli da cui sono derivate i protocolli operativi suggeriti e può dunque persino modificarli quando necessario, per meglio adattarli al contesto.

2. I DOCUMENTI PROPOSTI

- a. Il **documento 1** presenta alcuni suggerimenti per la gestione dei cambiamenti organizzativi. Perché questo tema? Perché uno dei rischi più gravi per il benessere organizzativo è esattamente il confrontarsi a cambiamenti di cui non si comprende la logica, il percepire di non avere controllo su quanto sta per succedere e il timore che ci venga chiesto più di quanto vogliamo e possiamo dare.
- b. Il **documento 2** offre suggerimenti su alcuni comportamenti individuali che possono migliorare il nostro benessere lavorativo. E' scontato che il benessere al lavoro non è compito né esclusivo né prevalente del singolo lavoratore. Tuttavia, ci sono alcuni accorgimenti che la ricerca scientifica e la pratica professionale hanno mostrato utili e che sono alla portata del singolo.
- c. Il **documento 3** presenta i suggerimenti che una vasta mole di ricerche in organizzazioni diverse per tipologia, dimensioni e collocazione geografica ha individuato come i più efficaci per promuovere benessere al lavoro. Gli interventi sono multifattoriali, esattamente come il benessere stesso è il risultato di una molteplicità di fattori causali. Gli interventi sono classificati in tre categorie: cosa favorisce il benessere; cosa riduce le minacce al benessere; quali azioni individuali per favorire il proprio benessere al lavoro. Ogni categoria è descritta da esempi di azioni efficaci.
- d. Il **documento 4** presenta in breve il modello concettuale oggi più utilizzato dalla comunità scientifica e professionale di riferimento per descrivere i meccanismi con cui si producono benessere e malessere al lavoro. Si tratta di un modello concettuale che può essere applicato a vari contesti lavorativi, indipendentemente dalle specifiche situazioni locali. L'assunzione centrale del modello è che uno stress lavorativo disfunzionale si sviluppa, indipendentemente dal tipo di lavoro o occupazione, quando le richieste lavorative sono elevate e quando le risorse lavorative disponibili alla persona sono limitate. Al contrario, il coinvolgimento lavorativo è più probabile quando le risorse lavorative sono elevate (anche di fronte a elevate richieste lavorative). Una conseguenza interessante del modello è che è possibile intervenire non solo per ridurre il danno che viene dalla gravosità complessiva del lavoro (che produce malessere), ma anche per accrescere in modo mirato le risorse disponibili alla persona nella situazione. Ne deriva che il fuoco del problema benessere/malessere si sposta dalla mera riduzione - ad esempio - dei carichi di lavoro alla ricerca di un sufficiente equilibrio tra ciò che il lavoro richiede e le risorse sia personali (resilienza, capacità, conoscenze, ...) che organizzative (procedure adeguate, riconoscimenti, ...) disponibili alla persona.

DOCUMENTO 1

Adattato da: Basford T., Schaninger, B. (2016). *The four building blocks of change*. "McKinsey Quarterly", 1.

LE LEVE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Il cambiamento organizzativo su larga scala è sempre stato difficile, e non mancano ricerche che dimostrano che la maggior parte delle trasformazioni continua a fallire. L'ambiente dinamico di oggi aggiunge un livello aggiuntivo di urgenza e complessità.

Quindi, cosa bisogna fare? Sia nella ricerca che nella pratica, scopriamo che le trasformazioni hanno maggiori probabilità di successo quando si concentrano su quattro azioni chiave per cambiare mentalità e comportamento: promuovere comprensione e convinzione, rinforzare i cambiamenti attraverso meccanismi formali, sviluppare talenti e competenze e fornire un modello di ruolo. Collettivamente etichettate come il "modello di influenza", queste idee sono state introdotte più di un decennio fa in un articolo del McKinsey Quarterly, "La psicologia della gestione del cambiamento". Erano basate sulla ricerca accademica e sull'esperienza pratica, su ciò che abbiamo visto funzionare e su ciò che non funzionava.

Le tecnologie digitali e la mutata natura della forza lavoro hanno creato nuove opportunità e sfide per il modello di influenza ma, nel complesso, il modello continua a funzionare, un decennio e mezzo dopo. In una recente ricerca globale di McKinsey, abbiamo analizzato i cambiamenti organizzativi che avevano avuto successo e abbiamo scoperto che in essi c'era quasi otto volte più la probabilità di trovare utilizzate tutte e quattro le azioni chiave di seguito descritte, rispetto a utilizzarne solo una.

Il modello di influenza, con i suoi quattro pilastri di cambiamento, continua a funzionare.

PROMUOVERE COMPRESIONE E CONVINZIONE

Sappiamo dalla ricerca che gli esseri umani cercano di avere congruenza tra le loro convinzioni e le loro azioni e sperimentano dissonanza quando questi due elementi sono incoerenti. Credere nel "perché" di un cambiamento può quindi motivare le persone a cambiare il loro comportamento. Nella pratica, tuttavia, scopriamo che molti leader assumono erroneamente che il "perché" sia chiaro a tutti nell'organizzazione e di conseguenza non dedicano abbastanza tempo a comunicare il perché si chiede un cambiamento.

Questo errore comune è prevedibile. Le ricerche mostrano che le persone spesso sovrastimano il grado in cui gli altri condividono i loro stessi atteggiamenti, convinzioni e opinioni, una tendenza nota come l'effetto del "falso consenso". Gli studi evidenziano anche il ruolo di un altro fenomeno, che potremmo chiamare la "maledizione della conoscenza": le persone trovano difficile immaginare che gli altri non sappiano qualcosa che loro stessi sanno.

Pertanto, in periodi di trasformazione, raccomandiamo che i leader sviluppino una "storia" di cambiamento che aiuti tutti gli interessati a capire dove si sta andando, perché si sta cambiando e perché questo cambiamento è importante. Includere un ciclo di feedback per capire come questa storia venga recepita è anche utile. Queste storie di cambiamento non solo aiutano a diffondere il messaggio ma, come ricerche recenti dimostrano, servono anche come uno strumento efficace di influenza.

RINFORZARE CON MECCANISMI FORMALI

Gli psicologi sanno da tempo che il comportamento spesso deriva dall'associazione diretta e dal rinforzo. Il rinforzo può anche essere consapevole, plasmato dalle ricompense e dalle sanzioni previste associate a forme specifiche di comportamento.

Nonostante l'importanza del rinforzo, le organizzazioni spesso falliscono nel suo utilizzo corretto. In un documento fondamentale intitolato "Sull'insensatezza di ricompensare A, sperando in B", lo studioso di management Steven Kerr ha descritto numerosi esempi di sistemi di ricompensa organizzativi che sono in disaccordo con il comportamento desiderato, che quindi viene trascurato. Alcuni degli esempi del documento - come il modo in cui i professori universitari vengono ricompensati per le loro pubblicazioni di ricerca, mentre la società si aspetta che siano bravi insegnanti - sono ancora rilevanti oggi.

Anche quando le organizzazioni utilizzano correttamente la ricompensa economica come rinforzo, spesso si illudono pensando che da sola sarà sufficiente. La ricerca che esamina la relazione tra denaro e felicità sperimentata - umore e benessere generale - suggerisce una legge dei rendimenti decrescenti.

Il denaro non è l'unico motivatore, ovviamente. La classica ricerca di Victor Vroom sulla teoria dell'aspettativa ha spiegato come la tendenza a comportarsi in certi modi dipenda dall'aspettativa che l'impegno personale produrrà il tipo di prestazione desiderato, che questa prestazione verrà premiata e che il premio sarà valutato positivamente dalla persona che deve fornire la prestazione. Se mi viene chiesto di fornire una prestazione in cui non credo di poter riuscire, anche impegnandomi, oppure che viene ricompensata in modi che sono per me irrilevanti, in entrambi i casi la mia motivazione a impegnarmi sarà molto bassa.

Come vengono forniti questi rinforzi è importante. È da tempo chiaro che le persone reagiscono negativamente se ritengono che i rinforzi non siano distribuiti in modo equo. La ricerca sulla teoria dell'equità descrive come le persone confrontano i loro contributi e risultati lavorativi con riferimenti di confronto, come i colleghi che sono stati promossi prima di loro o le proprie esperienze in lavori passati.

SVILUPPARE TALENTO E COMPETENZE

Per fortuna, il cervello umano non è fisso; la ricerca neuroscientifica mostra che rimane plastico fino all'età adulta.

Nonostante la sorprendente capacità di imparare cose nuove, gli esseri umani troppo spesso non hanno una percezione esatta di ciò che dovrebbero conoscere ma non conoscono. I pregiudizi, ad esempio, possono portare le persone a trascurare i loro limiti e a essere troppo sicuri delle proprie capacità. Evidenziando questo punto, studi hanno rilevato che più del 90% dei conducenti statunitensi si autovalutano al di sopra della media e quasi il 70% dei professori si considera nel 25% superiore per abilità di insegnamento. Questo errore autodifensivo può portare a punti ciechi, rendendo le persone troppo sicure delle proprie capacità e inconsapevoli di ciò che dovrebbero invece imparare. Sul luogo di lavoro, una propensione a tacere su messaggi sgradevoli o sfavorevoli può amplificare queste tendenze autodifensive.

Anche quando le persone superano tali pregiudizi e desiderano effettivamente migliorare, possono danneggiarsi dubitando della propria capacità di cambiare. La ricerca psicologica classica di Martin Seligman e colleghi ha spiegato come le persone possano cadere in uno stato di "impotenza appresa": una accettazione passiva e rassegnata che si sviluppa a seguito di una ripetuta esposizione a eventi negativi percepiti come inevitabili. Le persone che credono che lo sviluppo di nuove abilità non cambierà una situazione sono più propense a essere passive. Questo si osserva ovunque, dai dipendenti che smettono di proporre nuove idee dopo che quelle precedenti sono state contestate, a chi è senza lavoro e smette di cercarlo dopo molteplici rifiuti.

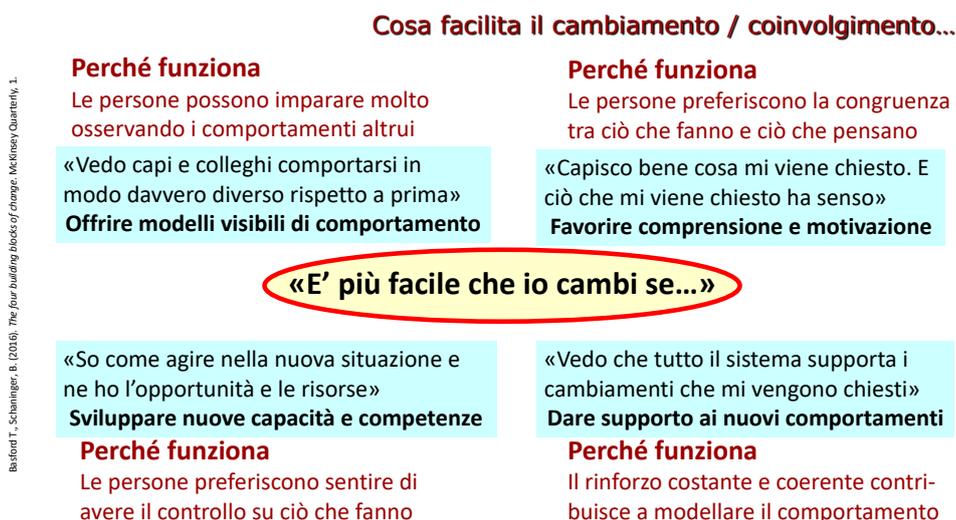
Promuovere nelle persone un senso di controllo sulla situazione e di competenza può sviluppare uno sforzo attivo per migliorare. Come sostiene la teoria dell'aspettativa, le persone sono più motivate a raggiungere i propri obiettivi quando credono che un maggiore sforzo individuale potrà migliorare davvero la loro prestazione.

OFFRIRE MODELLI DI RUOLO

La ricerca ci dice che l'apprendimento di un ruolo mediante il confronto con i comportamenti che vediamo nelle altre persone avviene sia in modo inconsapevole che consapevole. In modo inconsapevole, le persone spesso si trovano a imitare le emozioni, il comportamento, i modelli di linguaggio, le espressioni e gli stati d'animo degli altri senza nemmeno rendersi conto di farlo. Inoltre, in molte situazioni allineano consapevolmente il loro pensiero e il loro comportamento con quelli degli altri, per imparare, per stabilire cosa è giusto e talvolta solo per integrarsi. Persino il mondo digitale sempre più connesso di oggi offre opportunità per condividere informazioni su come pensano e si comportano gli altri. Ti sei mai lasciato influenzare dal numero di recensioni positive su Tripadvisor? O hai percepito un utente di Twitter con un milione di follower come più affidabile di uno con solo una dozzina? Non stai immaginando le cose. Non a caso gli utenti possono ora "comprare follower" per aiutare quegli utenti o i loro prodotti a sembrare popolari o persino a diventare di tendenza.

In conclusione, l'importanza del modello di influenza descritto in queste quattro componenti non dovrebbe sorprendere: ad esso sottostanno potenti forze della natura umana. Quello che sorprende, forse, è quanto spesso i leader intraprendano sforzi di cambiamento su larga scala senza concentrarsi seriamente sulla costruzione della convinzione o sul suo rafforzamento attraverso meccanismi formali, lo sviluppo delle competenze e l'offrire modelli di ruolo. Mentre queste priorità sembrano ovvie, è facile trascurare una o più di esse in mezzo alla frenesia di attività che spesso accompagna cambiamenti significativi nelle organizzazioni. I leader dovrebbero affrontare sistematicamente questi elementi costitutivi perché, come dimostrano la ricerca e l'esperienza, utilizzando le potenzialità di tutti questi elementi insieme si ottiene un impatto maggiore.

UNA SINTESI GRAFICA:



DOCUMENTO 2

Adattato da: Kogan (2023). 6 Science-Backed Ways to Improve Your Well-Being at Work, "Harvard Business Review".

CONSIGLI PRATICI PER UNA STRATEGIA INDIVIDUALE DI BENESSERE AL LAVORO

In ogni tipo di settore (organizzazioni grandi e piccole, pubbliche e private, e in ruoli lavorativi diversi) si può osservare che, quando si tratta di migliorare il benessere sul lavoro, le piccole cose fanno la differenza se le si mette in pratica in modo coerente.

Per essere chiari: il benessere al lavoro è una questione organizzativa, non solo individuale. Molti fattori lo influenzano, tra cui il carico di lavoro, la flessibilità, il proprio capo e la cultura organizzativa vigente nel proprio team o nel proprio ufficio. Ma mentre potreste non avere la possibilità di cambiare l'organizzazione o il vostro capo, ci sono alcune semplici azioni supportate dalla scienza che potete compiere quotidianamente per migliorare il vostro allenamento emotivo e il benessere.

Definisco l'allenamento emotivo come la capacità di creare una relazione più costruttiva con voi stessi, i vostri pensieri e emozioni, e gli altri. Quando migliorate la vostra forma emotiva, migliorate la vostra capacità di gestire le sfide emotive con meno sforzo, stress e sopraffazione. Ecco sei semplici ma sorprendentemente potenti pratiche di allenamento emotivo per aiutarvi a gestire meglio lo stress e migliorare il vostro benessere:

1. Fai un controllo con te stesso quotidianamente. Chiediti: come sto oggi? Come mi sento? Non giudicare le tue risposte o cercare immediatamente di "risolvere" come ti senti. Sii semplicemente consapevole. Ho condiviso questa pratica durante una recente conferenza e una giovane donna è venuta da me dopo per dirmi che ne aveva sentito parlare in precedenza. "In quel momento, ero così esausta", mi ha detto. "Non ero sicura che avrebbe fatto la differenza, ma ho deciso di provare questo check-in quotidiano. Sono rimasta sorpresa da quanto mi abbia aiutato a sentirmi meglio. Invece di essere sopraffatta dai miei sentimenti di stress o sopraffazione, ne sono diventata consapevole e ora sento di avere più controllo sulla situazione." La ricerca suggerisce che le persone che praticano la consapevolezza emotiva sono più propense a provare un maggiore benessere. Diventare consapevoli dei sentimenti difficili riduce l'intensità con cui li viviamo e ci offre l'opportunità di fare qualcosa per sentirci un po' meglio.

2. Fai alcune brevi pause di qualità durante il giorno. La parola chiave qui è "qualità". Ciò significa fare qualcosa che ti aiuti a staccare dal lavoro, a ricaricarti e a rilassarti. Guardare i social media o leggere le notizie non è una pausa di qualità, così come non lo guardare la lista delle cose da fare. Il cervello umano ha bisogno di una pausa ogni 90-120 minuti per funzionare al meglio e evitare lo stress accumulato e l'esserne sopraffatti. Microsoft ha recentemente condotto uno studio su larga scala e ha scoperto che prendere pause di 5-10 minuti tra le riunioni riduce in modo significativo lo stress accumulato e migliora la concentrazione. Il mio modo preferito di staccare dal lavoro durante il giorno è fare una breve passeggiata all'aperto. Come dimostra una montagna di ricerche, migliora l'umore, la concentrazione e la motivazione, e ha molti benefici per la salute se lo fai in modo coerente.

3. Concentrati su ciò che puoi controllare. Questo comporta due passaggi: prima, riconosci la situazione con chiarezza, concentrandoti sui fatti che sai essere veri. Secondo, identifica un passo concreto che potresti compiere per procedere con meno stress e sforzo. Tendiamo a sottovalutare quanto il continuare a pensare alle situazioni stressanti (ciò che gli psicologi chiamano la "ruminazione") ci prosciughi l'energia. Praticare questi due passaggi di accettazione quando ti

ritrovi bloccato in un loop di pensieri negativi aiuta a concentrare la tua attenzione su ciò che puoi controllare e a compiere un'azione produttiva, per quanto piccola. Questa piccola vittoria dà al tuo cervello un senso di progresso, che fa sentire bene e spesso ti motiva a trovare altre azioni utili che puoi intraprendere.

4. Dai priorità a micro-momenti di connessione con i colleghi. Fai in modo di accogliere i tuoi colleghi con entusiasmo genuino quando sei al telefono o li vedi per la prima volta durante la giornata. Cerca di contattare un collega solo per fare una breve chiacchierata, senza concentrarti direttamente sul lavoro. Come esseri umani, siamo progettati per stare in connessione con gli altri, e gli studi dimostrano che il supporto sociale e il sentirsi connessi migliorano la salute mentale e riducono lo stress e l'ansia. Quindi, prendi l'iniziativa e crea un momento di connessione quotidiana con un collega. Non richiede molto sforzo o tempo, ma ti farà sentire sollevato e aiuterà probabilmente anche l'altra persona.

5. Pratica la riconoscenza per contrastare la tendenza alla negatività dei tuoi pensieri. Crea una pratica quotidiana di riconoscenza, che può essere semplicemente scrivere tre cose che apprezzi ogni mattina o alla sera. Sviluppare una mentalità riconoscente è sempre benefico per il tuo benessere, ma lo è ancora di più in tempi incerti. L'incertezza è estremamente stressante e energivora - è la cosa più difficile da affrontare per il cervello umano. Quando il tuo cervello incontra l'incertezza, si concentra sulla ricerca di possibili pericoli e entra nello stato primordiale di "attacco o fuga" per proteggerti. Ciò può portare ad un aumento dell'ansia e alla ruminazione su esiti negativi e scenari catastrofici. Praticando la riconoscenza, chiedi al tuo cervello di allargare la sua visione e di concentrare la sua attenzione su cose positive, significative o rassicuranti. L'obiettivo non è negare le difficoltà che potresti affrontare, ma ricordarti che non rappresentano l'intera tua vita. Ciò alimenta la tua energia emotiva e migliora la tua resilienza, ossia la tua capacità di adattarti in modo positivo alle sfide.

6. Pratica un riposo attivo al di fuori del lavoro. E' importante dedicare del tempo al di fuori del lavoro a fare cose che ami. L'importante è fare qualcosa che alimenti attivamente la tua energia e nutra parti di te diverse da quella legata al lavoro. (Al contrario, stare incollati davanti a Netflix per ore non è riposo attivo, anche se guardare un episodio della tua serie preferita di tanto in tanto è un'ottima opzione.) Uno studio recente sul burnout del personale sanitario mostra che le persone che passavano del tempo a riposarsi attivamente quando non stavano lavorando (hobby, tempo con amici o familiari, ecc.) erano meno inclini al burnout rispetto a chi non faceva uno sforzo consapevole per staccare dal lavoro una volta terminato il turno.

In conclusione, come dice il cliché: "Non sei il tuo lavoro". Anzi, forse soprattutto se sei appassionato del tuo lavoro, devi porre un'attenzione consapevole per fare cose che ti piacciono al di fuori del lavoro. Quando pensi di non potertelo permettere, ricordati che il riposo attivo è un investimento nella tua capacità di portare la tua piena potenzialità al lavoro per un lungo periodo di tempo.

DOCUMENTO 3

Adattato da: Sonnentag (2023). *A review on health and well-being at work: More than stressors and strains.*
"Personnel Psychology".

SALUTE E BENESSERE: SUGGERIMENTI PRATICI PER LE ORGANIZZAZIONI

Area di intervento	- Esempi (illustrative e non esaustivi) di azioni
Progettare ambienti di lavoro che favoriscano e sviluppino il benessere	<ul style="list-style-type: none">- Aumentare il controllo sul lavoro da parte della persona- Fornire feedback e supporto sociale- Offrire opportunità di apprendimento e crescita- Incoraggiare l'identificazione con il team e con l'ufficio- Offrire formazione per sviluppare una leadership positiva- Costruire ambienti di lavoro inclusivi e sensibili alla diversità
Progettare ambienti di lavoro che minimizzino i rischi per il benessere	<ul style="list-style-type: none">- Ridurre le richieste lavorative percepite come eccessive o indesiderabili (ad es. sfruttando le potenzialità della tecnologia o chiarendo meglio i ruoli)- Mantenere le richieste lavorative entro limiti compatibili con l'impegno che le persone possono fornire- Ridurre i comportamenti di inciviltà e vessatori (ad es., stabilendo norme esplicite su quali siano i comportamenti rispettosi delle persone e sanzionando i comportamenti inadeguati)- Dare concretamente priorità alla salute e sicurezza sul lavoro
Incoraggiare le persone a essere agenti attivi nel gestire la propria salute e il proprio benessere	<ul style="list-style-type: none">- Stimolare interventi attivi di miglioramento nei modi di lavorare- Incoraggiare comportamenti prosociali (ad es., aiutare i colleghi)- Incoraggiare un buon livello di consapevolezza di sé (propri punti di forza, propri limiti, propri stili di comportamento) e dei danni derivanti da una inadeguata gestione delle emozioni- Incoraggiare un adeguato recupero fuori del tempo di lavoro e uno stile di vita sano (esercizio fisico, dieta adeguata, buone abitudini di sonno, ...)- Incoraggiare la creazione di confini tra la vita lavorativa e extra-lavorativa

E' importante cogliere la logica sottostante allo schema:

- Non c'è una "ricetta" di intervento valida per tutte le occasioni, ma ogni intervento richiede di non lasciare completamente vuota di azioni nessuna delle tre grandi aree di intervento della prima colonna a sinistra.
- In linea con il modello delle richieste e risorse lavorative (vedi documento 4), l'azione più efficace è quella che opera sia sulla promozione di fattori positivi per il benessere, sia sulla riduzione dei rischi per il benessere.
- Le azioni che possono essere prodotte sono classificabili in funzione del loro livello: azioni mirate al funzionamento dell'individuo (ad es. accrescimento di conoscenze o competenze), al funzionamento del gruppo di lavoro (ad es. miglioramento della collaborazione), al funzionamento dei processi organizzativi (ad es. pratiche di formazione o innovazioni). Anche in questo caso, le azioni con maggiori possibilità di successo sono quelle che non lasciano vuoto nessuno dei tre livelli di intervento (individuo, gruppo, organizzazione).

DOCUMENTO 4

Adattato da: Bakker & Demerouti, (2007). *The Job Demands-Resources model*, "J. of Manag. Psych.", 22, 3

IL MODELLO DELLE RICHIESTE E DELLE RISORSE LAVORATIVE

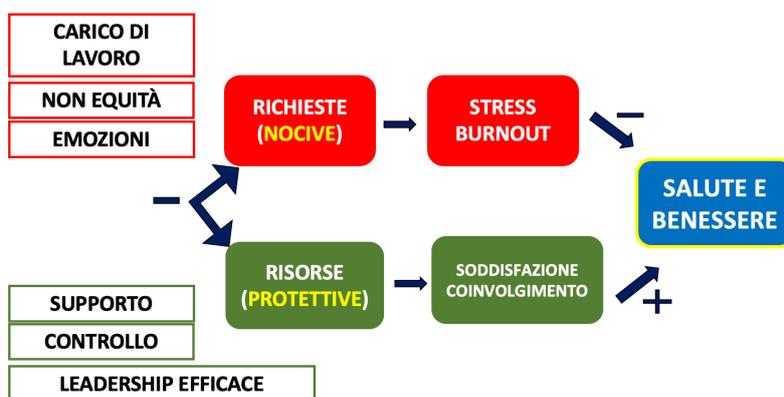
Al centro del modello delle Richieste e delle Risorse Lavorative (Job Demands-Resources: JD-R) c'è l'assunto che, mentre ogni occupazione può avere i propri fattori di rischio specifici associati allo stress lavorativo, questi fattori possono essere classificati in due categorie generali (ossia richieste lavorative e risorse lavorative), costituendo così un modello generale che può essere applicato a diversi contesti occupazionali, indipendentemente dalle specifiche richieste e risorse coinvolte.

Le richieste lavorative si riferiscono agli aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi del lavoro che richiedono uno sforzo fisico e/o psicologico sostenuto (cognitivo ed emotivo) o competenze e sono quindi associati a determinati costi fisiologici e/o psicologici. Esempi di ciò sono un elevato carico di lavoro, un ambiente fisico sfavorevole e interazioni emotivamente impegnative con colleghi o utenti. Anche se le richieste lavorative non sono necessariamente negative, possono trasformarsi in fattori di stress lavorativo quando soddisfare tali richieste richiede uno sforzo elevato dal quale la persona non può adeguatamente riprendersi.

Le risorse lavorative si riferiscono agli aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi del lavoro che sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, riducono le richieste lavorative e i costi fisiologici e psicologici associati, stimolano la crescita personale, l'apprendimento e lo sviluppo. Pertanto, le risorse sono non solo necessarie per affrontare le richieste lavorative, ma sono importanti di per sé. Le risorse lavorative possono essere individuate a livello dell'organizzazione nel suo complesso (ad esempio, retribuzione, opportunità di carriera, sicurezza lavorativa), nelle relazioni interpersonali e sociali (ad esempio, il supporto del capo e dei colleghi, il clima del gruppo o dell'ufficio), nell'organizzazione del lavoro (ad esempio, chiarezza dei ruoli, partecipazione nelle decisioni) e a livello di compito (ad esempio, significatività del compito richiesto, possibilità di autonomia, disporre di feedback sulle prestazioni).

Nel modello JD-R due diversi processi psicologici giocano un ruolo nello sviluppo sia dello stress lavorativo che della motivazione (figura 1).

FIGURA 1 – Interazione tra Risorse e di Richieste nell'ambiente di lavoro (NB: gli elementi concreti indicati nella parte sinistra sono esemplificativi e non costituiscono un elenco esaustivo).



Nel primo processo, di deterioramento della salute, lavori male progettati o richieste lavorative cronicamente disfunzionali (ad esempio, sovraccarico di lavoro, richieste di gestire situazioni relazionali difficili con capi, colleghi o utenti) esauriscono le risorse mentali e fisiche della persona e possono quindi portare a uno stato di esaurimento della propria energia e a problemi di salute. Gli individui utilizzano strategie per fornire egualmente la prestazione, anche sotto l'influenza di alte richieste ambientali. Ciò viene ottenuto con diverse strategie, ma maggiore è l'attivazione e/o lo sforzo, maggiori sono i costi fisiologici per l'individuo. L'effetto a lungo termine di una strategia compensativa del genere può essere un esaurimento dell'energia dell'individuo, che alla fine porta a una rottura.

Il secondo processo proposto dal modello JD-R è di natura motivazionale, secondo il quale si assume che le risorse lavorative abbiano un potenziale motivazionale e portino a un elevato coinvolgimento lavorativo e a una migliore performance. Ad esempio, colleghi di supporto e un feedback adeguato da parte del capo aumentano la probabilità di successo nel raggiungere gli obiettivi lavorativi.

Il modello JD-R propone che le risorse lavorative possono ammortizzare l'impatto delle richieste lavorative sullo stress lavorativo, compreso il burnout.

Il supporto sociale è probabilmente la variabile situazionale più conosciuta che è stata proposta come potenziale ammortizzatore dello stress lavorativo. Altre caratteristiche della situazione di lavoro che possono agire come moderatori sono:

- Il grado in cui l'insorgenza di uno stressore è prevedibile (ad esempio, poca chiarezza del ruolo e inadeguato feedback sulle prestazioni aumentano la probabilità di andare incontro a stressori sul lavoro);
- Il grado in cui le ragioni della presenza di uno stressore sono comprensibili alla persona (ad esempio, attraverso le informazioni fornite dai capi);
- Il grado in cui gli aspetti dello stressore sono controllabili dalla persona che lo deve affrontare (ad esempio, grazie a un grado adeguato di autonomia decisionale sul lavoro).

L'ultimo elemento del modello JD-R è che le risorse lavorative influenzano particolarmente la motivazione o il coinvolgimento lavorativo quando le richieste lavorative sono elevate.

Evidenze scientifiche di conferma per il modello JD-R

Prese nel loro insieme, le evidenze empiriche sostengono l'idea che le richieste e le risorse lavorative sono responsabili di due processi diversi: le richieste lavorative influiscono sul livello di stress e le risorse lavorative sulla motivazione. Combinando questi processi, otteniamo che (vedi Figura 2):

- quando sia le richieste lavorative che le risorse sono basse, troviamo l'assenza sia di stress che di motivazione;
- la condizione di alte richieste e basse risorse porta invece a un elevato stress e a una bassa motivazione;
- quando le richieste sono elevate e le risorse basse, si trovano alti livelli di stress e bassa motivazione;
- la condizione di alte richieste e alte risorse ha come conseguenza un medio livello di stress e un'alta motivazione.

E' molto interessante notare che fronteggiare richieste lavorative elevate non produce sempre lo stesso effetto: quando le risorse sono basse, lo stress risultante è elevato, ma quando le risorse sono alte lo stress che ne risulta è di livello medio. Ed è noto che uno stress di livello medio è

persino un potenziale attivatore di impegno e motivazione, perché non è la presenza di stress il problema (in maniera apparentemente paradossale, è stato notato che l'unica condizione della vita umana che non preveda alcuno stress è la morte...), ma la sua intensità.

FIGURA 2 – Esiti della combinazione tra livelli esistenti di Risorse e di Richieste nell'ambiente di lavoro.

RISORSE	Alte	Basso stress Alta motivazione	Medio stress Alta motivazione
	Basse	Basso stress Bassa motivazione	Alto stress Bassa motivazione
		Basse	Alte

RICHIESTE