



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di filosofia, sociologia, pedagogia e
psicologia applicata (FISPPA)**

**Corso di Laurea Triennale in Scienze Psicologiche
Sociali e del Lavoro**

Elaborato finale

“Il benessere dei dipendenti per la produttività e il successo aziendale”

“Employees' well-being for productivity and corporate success”

Relatrice

Prof.ssa Roberta Maeran

Laureanda: Vesco Angelica

Matricola: 1191041

Anno Accademico: 2020/2021

Pag. 1 a 29

Indice:

Capitolo 1: Salute, psicologia positiva e la figura del Chief Happiness Officer

- 1.1. La salute: benessere fisico, mentale e sociale
- 1.2. La Psicologia Positiva e lo PsyCap
- 1.3. Teamwork, Clima e Cultura aziendale
- 1.4. Pandemia da Covid-19 e la figura del Chief Happiness Officer

Capitolo 2: Riprogettazione del lavoro (lavoro ludico) e focus sul dipendente.

- 2.1 Adriano Olivetti, la cultura del lavoro e al lavoro
- 2.2 La progettazione ludica del lavoro (PWD)

Capitolo 3: Stress, coping e riflessioni sul benessere del dipendente

- 3.1 Lo stress e le ricadute lavorative
- 3.2 Il lavoro come fatica o come attività giocosa
- 3.3 Il benessere psicologico

Conclusioni

Capitolo 1: Salute, psicologia positiva e la figura del Chief Happiness Officer

1.1 La salute: benessere fisico, mentale e sociale

Ci tengo ad iniziare il mio elaborato con la presentazione di una definizione che ho studiato nel corso di Psicologia Clinica e che mi ha permesso di osservare tutto ciò che mi circonda con maggiore consapevolezza. Nel 1948 l' Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha proposto una definizione di "salute" come *"uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non semplicemente assenza di malattia o infermità"*. Questa definizione la trovo estremamente chiara e completa, fa intendere perfettamente che la salute non è solamente l'assenza di malattia ma vi sono infiniti parametri e ambiti da considerare per la valutazione della salute della persona.

Penso che sia impossibile tenere separate l'area fisica, mentale, sociale, esse infatti si influenzano l'un l'altra e la presenza dell'una non comprende in modo automatico anche le altre.

La maggior parte degli strumenti di valutazione usati in psicologia, sociologia e medicina, è orientata alla misurazione di problemi fisici (malattie, dolore, disturbi del sonno, sintomi), mentali (disfunzioni cognitive, stress, depressione, ansia, ostilità), o sociali (limitazioni di ruolo, disagi familiari o disfunzioni sessuali). Gli indici di salute nella nostra società continuano ad essere focalizzati in larga parte sul disagio, sulla malattia e sul funzionamento negativo. Anche le ricerche epidemiologiche sono spesso indirizzate alla misurazione della mortalità e della morbilità tra la popolazione umana, piuttosto che alla quantificazione del benessere e del funzionamento positivo.

La salute mentale, considerata dall'OMS una componente essenziale della salute in generale, si definisce come *«uno stato di benessere nel quale una persona può realizzarsi, superare le tensioni della vita quotidiana, svolgere un lavoro produttivo e contribuire alla vita della propria comunità»*.

La salute mentale è fondamentale per il benessere della persona e per il buon funzionamento di una comunità. In questo senso, la salute mentale concerne ogni singolo individuo ma anche la società nel suo complesso

McDowell e Newell (1987) definiscono invece la salute sociale come *“quella dimensione del benessere di un individuo che riguarda le sue relazioni con gli altri, come le altre persone reagiscono nei suoi riguardi e come egli interagisce con le istituzioni sociali e le norme della società”*.

Gli autori hanno individuato due dimensioni principali: l'adattamento sociale e il sostegno sociale; il primo aspetto include la soddisfazione per le relazioni, la prestazione nell'ambito di ruoli sociali e l'adattamento all'ambiente. La dimensione del sostegno sociale si riferisce alla disponibilità di persone di cui abbiamo fiducia e sulle quali si può contare e che ci fanno sentire amati.

Keyes (1998) ha posto invece maggior attenzione al benessere sociale dell'individuo, all'interno della comunità a cui appartiene. Secondo l'autore il benessere sociale è *“la valutazione delle proprie condizioni di vita e del proprio funzionamento nella società”* e presenta diverse dimensioni.

L'integrazione sociale consiste nella valutazione della qualità del proprio rapporto con la società, l'accettazione sociale è il sentimento di fiducia nei confronti degli altri e la sensazione che le persone siano capaci di gentilezza, il contributo sociale consiste nella valutazione del proprio valore sociale, ovvero di essere un membro importante per la comunità, l'attualizzazione sociale è l'analisi delle potenzialità e risorse della società ed, infine, la coerenza sociale si riferisce alla percezione della qualità e dell'organizzazione del mondo sociale.

Un altro concetto importante è il senso di comunità (McMillan & Chavis, 1986); esso include il senso di appartenenza cioè la condivisione di legami con altri, l'influenza ovvero la convinzione di essere un membro vitale per la comunità, l'integrazione e soddisfazione dei bisogni, e la connessione emotiva condivisa.

Queste componenti supplementari del benessere permettono di analizzarlo in maniera più articolata e sfaccettata. Keyes nel 1998 ha dimostrato come le cinque componenti del benessere sociale mostrano correlazioni significative con indicatori come la soddisfazione complessiva.

Dati simili sono stati trovati per il senso di comunità che correla significativamente in rapporto con la soddisfazione per la vita, la percezione di sostegno sociale e l'autostima (Prezza & Costantini, 1998).

1.2 La Psicologia Positiva e lo PsyCap

Parlando di benessere e salute, è importante ricordare un'ampia corrente di pensiero che si sviluppò alla fine degli anni Ottanta negli Stati Uniti; essa è interessata ad indagare la felicità, l'ottimismo, il grado di soddisfazione e il benessere nella vita. Questa corrente prende il nome di Psicologia Positiva e studia vari aspetti partendo dalle risorse personali possedute da ogni individuo, privilegia cioè le abilità personali. (Maeran, 2019, pag.163)

Christopher Peterson definisce la psicologia positiva come "*... lo studio scientifico di ciò che rende la vita più degna di essere vissuta*". Il focus di questa corrente di pensiero si sposta, pertanto, alle potenzialità, alle risorse utili per incrementare il benessere delle persone e alla qualità della loro vita (Seligman, 2002). In particolare, Seligman sosteneva che la Psicologia Positiva deve operare su tre livelli: soggettivo, individuale e di gruppo. La felicità individuale, infatti, si realizza in ambito sociale.

A livello soggettivo l'attenzione è rivolta al benessere e alla soddisfazione per il passato, alla felicità per il presente, all'ottimismo e alla speranza per il futuro. A livello individuale è necessario focalizzarsi su variabili quali la capacità di amare, il coraggio e la perseveranza. Infine, a livello di gruppo, vanno analizzate virtù civiche quali il senso di responsabilità, l'altruismo, la tolleranza e il lavoro etico (work ethic). Seligman riteneva necessario sviluppare una scienza che avesse come obiettivo la comprensione delle emozioni positive: accrescere le potenzialità per fare in modo che le persone potessero raggiungere la felicità. (Maeran, 2019, pag.164)

La Psicologia Positiva si propone di ricercare soluzioni alternative per valorizzare e sviluppare le risorse individuali, promuovere il benessere e la realizzazione personale. (cfr. Rolandi, 2015, p.94).

Nell'ambito del Comportamento Organizzativo Positivo (POB), Luthans, Youssef e Avolio hanno introdotto il Capitale Psicologico (PsyCap), inteso come costrutto multidimensionale composto da quattro risorse psicologiche, quali: l'autoefficacia (self-efficacy), l'ottimismo (optimism), la speranza (hope) e la resilienza (resilience). (Luthans et al., 2007). Tale costrutto è misurabile ed è in grado di influenzare i comportamenti, il benessere e la performance dei lavoratori; può essere incrementato con specifici interventi, data la sua natura state-like. (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

L'obiettivo è quello di considerare le persone "protagoniste insostituibili di qualsiasi azienda" (Attolico, 2012, p. XVII), focalizzando l'attenzione sulla loro unicità, le loro emozioni, passioni, valori, competenze, abilità, sogni professionali e personali (e non considerandole unicamente come lavoratori, semplici esecutori); in questo modo le organizzazioni punteranno alle risorse presenti al loro interno in termini di sviluppo e di crescita: "chi sei" e "chi puoi diventare". La Psicologia Positiva si pone, pertanto, come approccio fondamentale in tutti quei contesti organizzativi che vogliano salvaguardare il benessere psicofisico dei lavoratori, il coinvolgimento emotivo nel loro lavoro e la voglia di contribuire al raggiungimento del successo organizzativo (Park et al., 2017).

Lo PsyCap comprende quattro dimensioni sulle quali voglio soffermarmi. La speranza viene definita da Snyder e collaboratori come la motivazione che una persona nutre nei confronti della possibilità di conseguire determinati risultati e obiettivi. Avere speranza significa credere nelle proprie capacità e pianificare strategie utili per puntare al miglioramento. La speranza è costituita da due componenti: l'Agency, ossia la componente motivazionale e Pathways, la componente cognitiva. Le persone caratterizzate da elevata speranza riescono ad affrontare più positivamente gli imprevisti, sono abili nel problem solving. Questa dimensione dello PsyCap correla positivamente con la soddisfazione, la leadership, il commitment affettivo e la performance (Rolandi, 2015).

L'ottimismo si caratterizza per la capacità di guardare la vita traendo il massimo vantaggio dall'esperienza, dalle proprie capacità e dalle opportunità. Una persona ottimista attribuisce al proprio impegno e alle proprie abilità sia i risultati positivi che quelli negativi, in questo caso possiamo parlare dunque di locus of control interno. L'insuccesso non intacca l'autostima dell'ottimista perché egli crede nelle sue capacità, che però in quella situazione non ha saputo far emergere al meglio.

L'autoefficacia è definita come *"la convinzione del lavoratore di possedere le capacità al fine di mobilitare la motivazione, le risorse cognitive, o di compiere le azioni necessarie per eseguire con successo un compito specifico all'interno di un determinato contesto"* (Luthans et al., 2007). Le persone con elevata autoefficacia sono in grado di svolgere compiti impegnativi, perché ritengono di riuscire a portarli a termine. L'autoefficacia correla positivamente con la soddisfazione lavorativa, il benessere soggettivo e la performance (Luthans et al., 2007). Inoltre, l'autoefficacia e il coinvolgimento lavorativo (work engagement) incrementano le iniziative personali. (Lisbona et al., 2018). (Maeran, 2019, pag.166)

La resilienza è stata definita come *“la capacità psicologica positiva di riprendersi dalle avversità, dalle incertezze, dai conflitti e dai fallimenti o anche da un cambiamento positivo, da un progresso e incremento della responsabilità”* (Luthans et al., 2007). Le persone resilienti sono in grado di attingere alle loro diverse risorse personali e capacità per fare fronte alle difficoltà della vita, riescono a trovare in loro stessi delle strategie e soprattutto la motivazione per non farsi abbattere dalle criticità.

La Psicologia Positiva è una corrente che pone le sue fondamenta sulla felicità della persona ed il suo benessere; considera quindi ogni ambito della vita dell'individuo: lavorativo, familiare, amicale, sportivo, formativo, ricreativo. La felicità infatti, come sosteneva Aristotele, è il fine a cui ambiscono tutti gli individui. Una persona felice del suo lavoro e della sua vita extralavorativa è sicuramente più produttiva, proattiva, determinata, collaborativa. Le aziende non possono che trarre vantaggio dal benessere globale dell'individuo. Un dipendente felice sarà senza dubbio più positivo verso l'azienda e verso i colleghi, capace di mantenere un atteggiamento proficuo, costruttivo e si ridurranno notevolmente le situazioni spiacevoli di turnover e assenteismo. Tali situazioni si verificano maggiormente quando il dipendente è insoddisfatto del lavoro che sta svolgendo o dei colleghi con cui deve collaborare, non si sente a suo agio nell'organizzazione e di conseguenza reagisce negativamente.

Un dipendente felice della sua situazione e posizione sarà sicuramente anche più proattivo verso il proprio lavoro. Il comportamento proattivo, in ambito lavorativo, si riferisce agli sforzi che la persona mette in atto di propria iniziativa sia per aumentare lo spazio di controllo, sia per apportare cambiamenti all'interno dell'organizzazione (Parker & Collins, 2010). La persona proattiva prende iniziativa per agire e produrre un cambiamento, solitamente coloro che posseggono questa caratteristica hanno anche una buona autostima e autoefficacia. La proattività è una caratteristica centrale per tutti coloro che ambiscono ad un miglioramento, che guardano al futuro con interesse ed entusiasmo e che vogliono raggiungere risultati importanti nella propria vita. Spesso il comportamento proattivo è associato ad una maggiore attenzione per il proprio lavoro ed una maggiore creatività che porta allo sviluppo di nuove idee. La proattività, come la resilienza, non sono condizioni o una qualità innate, ma fanno parte di un processo attivo. Ognuno di noi, quindi, può migliorare queste caratteristiche e dimensioni personali.

1.3 Teamwork, Clima e Cultura aziendale

È necessario, a mio avviso, lavorare sull'anima dell'azienda ossia i suoi dipendenti per poter raggiungere un livello elevato di servizi, prodotti, prestazioni e profitti. Le aziende di oggi dovrebbero interessarsi maggiormente alla crescita dei propri dipendenti e alla valorizzazione di ognuno di loro; questo, in secondo luogo, porterà benefici per la crescita economica aziendale. È utile chiedere e chiedersi quali sono i bisogni dei dipendenti, quali condizioni agevolano il loro lavoro e quale clima porta positività in azienda. Per fare ciò penso sia corretto conoscere le caratteristiche personali di ogni componente dell'azienda e stabilire una rete di legami tra tutti i componenti dell'organizzazione.

I dipendenti di un'azienda devono poter applicare abilità ed expertise anche in attività complesse, perché, in tal modo, potranno imparare e migliorare le proprie conoscenze, gestire problemi nuovi e/o difficili, prefissarsi nuovi obiettivi, sviluppare un forte senso di autonomia, aumentare la fiducia in sé stessi e nel team di cui fanno parte e, infine, trarne benessere (Rego, 2008). Negare ad una persona la possibilità di utilizzare le proprie abilità migliori significa renderla insoddisfatta. (Maeran, 2019, pag.176)

Per questi motivi ritengo sia necessario ricorrere, ove possibile, anche al teamwork in modo da riunire più idee, più competenze, più abilità e dare così un valore aggiunto al lavoro da portare a termine. Il gruppo stimola l'individuo a fare del proprio meglio, consente uno scambio di informazioni e conoscenze che arricchiscono i componenti del gruppo. Ovviamente, i gruppi di lavoro, per essere più produttivi ed efficaci possibili, devono essere scelti da persone competenti che conoscano le mansioni dei dipendenti e anche le loro caratteristiche personali. Quest'operazione può essere accompagnata dalla stesura di appropriati Bilanci delle Competenze dei dipendenti. Coloro che sono chiamati a compiere queste scelte, sono persone specializzate, competenti e dotate tra le altre qualità, anche di intelligenza emotiva. L'intelligenza emotiva è un aspetto dell'intelligenza legato alla capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni. Secondo Shinn sono le capacità esercitate nell'ambito professionale dall'intelligenza emotiva che permettono di individuare la persona più idonea a guidare un team, un gruppo, una divisione: "le competenze soft hanno conseguenze hard". (Maeran, 2019, pag.187)

In gruppo l'individuo ha un'ampia possibilità di sviluppare le proprie competenze, di migliorarsi e crescere sia lavorativamente che personalmente. Già Aristotele nel IV secolo a.C. sosteneva che: "L'uomo è un animale sociale", la natura, infatti, ci ha creati per interagire con gli altri, confrontarci e relazionarci con chi troviamo lungo il nostro percorso di vita.

Le competenze di uno psicologo del lavoro inserito in azienda sono sicuramente indispensabili per questo processo di valorizzazione e inserimento dei dipendenti nei reparti più adeguati a loro per quel determinato progetto o lavoro da svolgere. Espressioni come "il posto giusto" o "l'uomo giusto" o "l'uomo giusto al posto giusto" sono rappresentative di una modalità di pensiero ormai passata, ora bisogna prendere consapevolezza che il contesto in cui viviamo è in continua evoluzione. Il lavoratore è chiamato ad essere flessibile e reagire in modo proattivo di fronte ai problemi; per questo motivo sono spesso richieste le abilità di problem solving e decision making.

Edward de Bono sostiene che "le nuove idee sono la sostanza del cambiamento e del progresso in ogni campo, dalla scienza all'arte, dalla politica alla felicità personale". Mi piace molto questa frase perché racchiude molti miei pensieri in poche parole; le idee sono sempre "materiale" prezioso su cui lavorare, sono indice di proattività e voglia di progredire. A mio avviso, in azienda, bisognerebbe dare maggiore possibilità a tutti di esprimere liberamente le proprie idee e creare uno spazio libero di confronto tra i dipendenti.

Uno degli strumenti che le organizzazioni possono utilizzare per raggiungere i propri obiettivi è sicuramente l'empowerment aziendale. Empowerment significa valorizzazione delle risorse umane attraverso un utilizzo ottimale delle risorse e del potenziale delle persone. Un obiettivo raggiungibile incrementando l'energia, la vitalità, la partecipazione, la responsabilità dei propri dipendenti. Penso che sia produttivo, a questo proposito, compilare un bilancio di empowerment settimanale/ mensile dove indicare al team di lavoro le sfide superate, le risorse interne ed esterne che sono state scoperte, dei feedback ricevuti da esterni, dei suggerimenti o feedback personali. È importante porre il focus su ciò che funziona e farlo diventare un punto di forza ma anche lavorare per migliorare ciò che non funziona. Per l'empowerment del gruppo o dell'organizzazione ritengo che siano di fondamentale importanza il dialogo e lo scambio di opinioni costruttivo.

Il benessere personale all'interno delle organizzazioni lavorative è una tematica che mi sta molto a cuore ma penso che si debba ancora sviluppare al meglio e che le progressioni in questo ambito

siano molto ampie. Al giorno d'oggi nelle varie aziende e organizzazioni lavorative viene richiesto ai dipendenti di essere sempre produttivi e rapidi spesso senza prendere in considerazione il lato più personale che riguarda il loro benessere in azienda.

Un altro elemento chiave per il lavoratore è sicuramente la ricerca dell'equilibrio tra il lavoro e la vita familiare (work- family balance). Quando questi due domini entrano in conflitto, si generano situazioni negative, quali stress e/o depressione. (Maeran, 2019, pag.176). In questa ricerca di equilibrio l'azienda dev'essere presente e non ostacolare l'individuo, solo così egli potrà trovare la sua dimensione e fare le sue scelte.

Pausa pranzo, ferie, malattia, maternità, welfare/benefit e premi aziendali, molti direttori pensano che questi siano i fattori necessari e sufficienti per il benessere dell'individuo ma ritengo che non sia così. C'è molto altro che concerne la sfera di benessere di un dipendente all'interno del proprio luogo di lavoro. In primis penso ai rapporti con i colleghi, con il direttore, al clima e la cultura aziendale che sono punti chiave per poter iniziare a discutere di benessere individuale e di gruppo. La quantità e la tipologia di benefit per i dipendenti non correlano positivamente con il benessere degli stessi. Credo fermamente che il punto di svolta all'interno delle organizzazioni siano un clima e una cultura aziendale che pongano l'individuo con le sue abilità, competenze e interessi al centro.

Il concetto di clima fa riferimento all'atmosfera dell'organizzazione, al morale, al sentimento di appartenenza, alle relazioni interpersonali tra i dipendenti e agli atteggiamenti del gruppo. Il clima favorisce un'indicazione del sentimento dei lavoratori, delle loro credenze, di quello che l'organizzazione è basandosi sulle percezioni dei suoi membri. Dunque, possiamo descriverlo come un'impressione globale di tutto quello che una organizzazione è e rappresenta. È caratterizzato inoltre dalle relazioni persona- organizzazione e superiore-subordinato.

La cultura è per la società quello che la memoria è per gli individui (Kluckhohn, 1954). È espressione dei modi di percepire, sentire e decidere che sono stati usati nel passato e sono stati istituzionalizzati in procedure standard, script e assunzioni che guidano il comportamento. (Maeran, 2019, pag.14). La cultura è un insieme di norme, concetti, credenze, ruoli, atteggiamenti, valori e anche di strumenti e modalità propri dell'organizzazione.

Un individuo che si sente parte dell'azienda e percepisce i valori aziendali come propri, a mio parere, riesce ad essere maggiormente integrato, produttivo, efficiente, felice, collaborativo, soddisfatto, motivato. Clima e Cultura sono due elementi chiave da analizzare per un miglioramento aziendale sia dal punto di vista economico sia per quanto riguarda il benessere (fisico, mentale, sociale) delle persone che compongono l'azienda. Oggi le aziende che pongono attenzione al benessere dei propri dipendenti sia nell'orario di lavoro che una volta finita la giornata lavorativa, hanno una marcia in più. Allo stesso modo è importante che ogni lavoratore si senta coinvolto e utile all'azienda, che venga correttamente formato, stimolato, informato sugli obiettivi da raggiungere. La progettazione del lavoro da svolgere penso sia un punto chiave per la sua buona riuscita, coinvolgere i componenti dei gruppi di lavoro e spiegare obiettivi, punti critici, metodologie di lavoro dovrebbe essere compito di un buon team leader. Condividere con i dipendenti il modus operandi, la meta e discutere assieme sulla strada da percorrere, è necessario per far sì che essi possano sentirsi parte del gruppo e possano contribuire con le loro idee e competenze. La progettazione del lavoro varia anche a seconda del contesto, delle necessità del periodo, degli agenti esterni non controllabili, dei materiali e mezzi disponibili. L'azienda dovrebbe offrire ad ogni dipendente la libertà di gestire il proprio tempo, personalizzare il proprio spazio di lavoro e di realizzare le proprie idee in linea con la mission aziendale.

1.4 Pandemia da Covid-19 e Chief Happiness Officer

Da inizio 2020 la situazione economico-lavorativa mondiale ha subito grandi cambiamenti dovuti alla pandemia da Covid-19 e tutte le aziende, in modi e misure diverse, sono state colpite da questo “fulmine a ciel sereno”. In questo periodo purtroppo è stato ed è tutt'ora molto complicato mantenere una routine di lavoro; chi è costretto a rimanere a casa deve adibire una stanza alla postazione lavorativa oppure predisporre uno studio dove poter lavorare tranquillamente. È molto difficile lavorare da casa se sono presenti bambini o ragazzi giovani che necessitano di attenzioni, perciò, il lavoratore che attua lo smartworking in questo periodo storico dev'essere molto flessibile, adattarsi alle situazioni ed essere creativo e intelligente nel crearsi una postazione lavorativa anche in casa. Il lavoratore che può rimanere in azienda è agevolato dal punto di vista del setting lavorativo ma sicuramente risentirà lo stress provocato dai dispositivi di sicurezza, dai controlli, dal distanziamento dai colleghi, dalle tabelle orarie maggiormente rigide.

Per questo motivo è necessaria una progettazione del lavoro che riesca a mantenere la persona produttiva, proattiva, concentrata e felice di svolgere il proprio lavoro.

È utile pensare ad una progettazione del lavoro che supporti il lavoratore anche emotivamente e che lo aiuti a rimanere fiducioso e motivato. A questo proposito nel prossimo capitolo presenterò e commenterò un articolo pubblicato nel sito APA che tratta proprio della riprogettazione del lavoro in questo periodo di pandemia da Covid-19.

Le caratteristiche che vengono richieste ai lavoratori in questo periodo sono: la flessibilità, l'adattabilità, la proattività, il problem solving e la capacità di fronteggiare situazioni stressanti.

I manager d'altro canto sono chiamati ad impegnarsi nel lifelong learning per perfezionare il loro stile gestionale e relazionale, per tutta la durata della vita lavorativa (Sun & Scott, 2003), mediante una continua azione di auto-modellazione basata sulla formazione e sulla riflessione. (Maeran, 2019, pag.187).

La Pandemia da Covid-19 ha recato sicuramente danno anche dal punto di vista emotivo, motivazionale e di benessere all'interno dell'azienda. Il morale della gran parte delle organizzazioni si è notevolmente abbassato con l'insorgenza delle problematiche economiche e sociali portate dalla pandemia. Le modifiche che ogni organizzazione ha dovuto fare per poter procedere nel proprio lavoro sono state molte e talvolta purtroppo anche inutili. Le condizioni economiche per molte aziende purtroppo sono peggiorate e con loro anche il clima all'interno dell'organizzazione. Per questo motivo ritengo sia benefico l'intervento di figure professionali specializzate che aiutino a risollevere situazioni di emergenza come quella che stiamo vivendo.

Tra le tante figure professionali che oggi sono presenti all'interno di un'azienda o organizzazione, quella che sta assumendo sempre più importanza è la figura del Manager per il Benessere Lavorativo, anche conosciuto come Chief Happiness Officer (CHO).

Il CHO è un leader positivo consapevole del fatto che la miglior guida sono l'esempio e la coerenza, si mette al servizio degli altri in aderenza al principio della felicità di tutti. Egli sa che la felicità è una competenza che si può allenare, che esistono strumenti, pratiche e processi che si possono inserire in un piano strategico coerente. Il CHO è anche un *complexity thinker* con una profonda comprensione dei sistemi sociali e un attento sguardo agli scenari sul futuro.

Ha accesso ad un'abbondante conoscenza di pratiche e di strumenti validati dalla ricerca sul campo, che permette di sperimentare e avviare concretamente il processo di trasformazione positiva degli ambienti di lavoro in cui agisce. Egli ha una visione sistemica ed integrata delle organizzazioni, sa che non sono macchine composte di parti separate e che le persone non sono ingranaggi da manipolare, controllare, contare, spostare senza che ci siano effetti su altre dimensioni. Tale figura si assume la responsabilità di realizzare un futuro sostenibile, prova ad anticipare degli scenari possibili per non farsi trovare impreparato. Il CHO promuove il bene comune, i sistemi aziendali resilienti e si impegna a facilitare il cambiamento culturale dell'organizzazione ove non è adeguato. Si impegna nella diffusione della leadership positiva e del servizio stimolando i dipendenti a costruire assieme a lui un'organizzazione positiva che sia flessibile e proattiva nei confronti del contesto storico e culturale che sta vivendo.

Attualmente sono 1423 i professionisti che su LinkedIn si distinguono come CHO. Tra questi solo 18 in Italia. Le organizzazioni avranno sempre più bisogno di competenze che oggi non sono disponibili sul mercato. Acquisirle diventerà strategico sia per le organizzazioni che sceglieranno di costruirle internamente, sia per i ruoli HR attualmente coinvolti in una riqualificazione delle loro competenze. Dalla Scienza della Felicità e delle Organizzazioni positive emergono anche le competenze del Chief Happiness Officer: egli sa aumentare il benessere di dipendenti ed organizzazioni, sa invertire la polarizzazione dei dati di engagement e fiducia, è capace di disegnare processi organizzativi basati sulla chimica della positività, è abile nella costruzione di capitale sociale, incide sulla cultura organizzativa grazie all'esempio, la coerenza e l'autenticità.

L'importanza che può assumere il CHO nelle Organizzazioni odierne emerge anche se si osservano i dati relativi all'engagement, allo stress, al benessere e alla produttività dei lavoratori. I dati sono davvero allarmanti, a partire dagli Indici di Engagement: l'87% dei dipendenti al Mondo è demotivato (Gallup). In Italia, nella fascia over 50, solo il 31% si sente valorizzato e "attivo". Il resto si definisce in "difficoltà" (46%) o "smarrito" (+ 23%), con perdite in produttività di 500 milioni (Ricerca Valore D e Università Cattolica Mi). Il basso coinvolgimento dei dipendenti si traduce in una perdita di entrate del 32,7%, un 37% in più di assenteismo e il 49% in più di incidenti sul posto di lavoro.

Un dato ancora più preoccupante riguarda gli indici di Salute: l'OMS ci dice che nel 2020 la depressione sarà la seconda malattia con cui il Mondo farà i conti. In Europa, 40 milioni di lavoratori soffrono di "stress da lavoro correlato" e sempre in Europa 84 milioni di persone soffrono di depressione, disturbi d'ansia, dipendenza da alcol e droga. Se guardiamo anche gli Indici di Fiducia, il Global report 2018 di Edelman sentenzia ufficialmente la crisi della fiducia già annunciata nel 2017. L'Italia si posiziona tra i paesi con bassi livelli di fiducia. (Global Report 2018). Ricapitolando i dati indicano che:

- 87% i dipendenti del mondo demotivati
- 500 miliardi persi in produttività
- 84 milioni le persone con disagio psicologico in Europa

In più la Harvard Medical School ha indicato che il 96% dei leader sperimenta il burnout.

A questo punto mi chiedo perché non investire sul benessere del dipendente e sulla crescita professionale e personale di tutti coloro che fanno parte dell'Organizzazione. Facendo un ragionamento sul piano di costi/benefici, e analizzando questi dati, penso che i benefici che le aziende potranno trarre da un'attenzione di questo tipo siano superiori ai costi.

Benessere del dipendente e in generale anche work life balance sono concetti legati al senso di comunità che si percepisce in azienda. In ogni organizzazione si dovrebbe porre più attenzione a ciò che Sarason nel 1974 definisce come Senso di Comunità, ossia "la percezione di similarità con altri, una riconosciuta interdipendenza, una disponibilità a mantenere tale interdipendenza offrendo o facendo per altri ciò che ci si aspetta da loro, la sensazione di appartenere a una struttura pienamente stabile e affidabile". Per McMillan e Chavis (1986) il senso di comunità è costituito da quattro dimensioni: senso di appartenenza (belonging) che corrisponde al sentimento di fare parte di una comunità; influenza (influence), identificata con la possibilità del singolo di partecipare e dare il proprio contributo alla vita della comunità in un rapporto di reciprocità; soddisfazione dei bisogni (fulfillment of needs) che esprime il concetto secondo cui la relazione tra individuo e comunità deve essere positiva per l'individuo che può soddisfare alcuni bisogni in ragione dell'appartenenza al

gruppo/comunità e connessione emotiva condivisa (shared emotional connection), definito dalla qualità dei legami e dalla condivisione di una storia comune.

L'Organizzazione è una Comunità ed è viva perché composta da esseri umani: ognuno dei quali è portatore di conoscenze, professionalità, emozioni, sogni, idee, soluzioni, responsabilità. Il work life balance dovrebbe essere interesse di tutta la comunità, la quale collabora attivamente attraverso: ascolto attivo, coinvolgimento, comunicazione positiva, continui feedback costruttivi, aggiornamenti costanti, relazioni e leadership positive. Il futuro, infatti, come sostengono Veruscka Gennari e Daniela Di Ciaccio nel loro libro *“Chief Happiness Officer”* è delle Organizzazioni Positive.

È stato riscontrato che benefici che può portare il Chief Happiness Officer in azienda sono: ridurre i costi ed essere più efficienti nel breve periodo, aumentare ricavi e profitti ed essere più efficaci nel medio periodo, rigenerare purpose e valori per un futuro eco-sostenibile nel lungo periodo. Il CHO collocato all'interno dell'organizzazione potrebbe contribuire anche alla riprogettazione ludica del lavoro, alla ricerca di metodologie e dinamiche lavorative più stimolanti e creative. “Le esperienze e le ricerche sul campo stanno dimostrando che, oggi più che mai, i Chief Happiness Officer svolgono una funzione strategica, urgente e necessaria e possono concretamente aiutare le aziende a prosperare nel cosiddetto mondo VUCA (volatile, incerto, complesso, ambiguo)”, commenta Veruscka Gennari.

Capitolo 2 : Riprogettazione del lavoro (lavoro ludico) e focus sul dipendente.

2.1 Adriano Olivetti, la cultura del lavoro e al lavoro

Parlando di benessere dei dipendenti, di importanza del fattore umano e dei valori immateriali, è doveroso fare riferimento ad Adriano Olivetti, colui che trasformò l'azienda familiare in un moderno gruppo industriale. Il padre Camillo fondò la prima fabbrica nazionale di macchine per scrivere (nel 1978 esce la prima macchina per scrivere elettronica e nel 1982 il primo PC professionale europeo). Adriano può essere considerato precursore di molti temi considerati centrali nell'era della new economy, è stato portatore di idee all'avanguardia e innovative. Egli utilizzò strategie e programmi razionali, caratterizzati da una visione politica contrassegnata dall'aspirazione all'equità sociale. L'intento di Adriano oltre ad un'impresa efficiente che deve realizzare profitti, era anche quello di diffondere cultura, bellezza, qualità della vita dei suoi dipendenti (Gallino, 2001, p.9).

La cultura molto innovativa dell'Olivetti può essere paragonata, anche nella gestione delle risorse umane, alle moderne politiche di welfare che alcune aziende cercano di realizzare per garantire un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata. Un welfare aziendale attento alla qualità della vita delle persone si ripercuote positivamente non solo sulla vita privata dei lavoratori, ma anche sulle loro prestazioni lavorative e, quindi, sulla vita dell'organizzazione stessa. Oggigiorno, dato che l'economia globale costringe le aziende ad affrontare situazioni lavorative sempre più incerte e imprevedibili, a gestire eventi di crisi, a realizzare cambiamenti in modo rapido, mettere al centro il benessere e la valorizzazione dei propri dipendenti diviene un elemento su cui le organizzazioni possono puntare per sviluppare un clima collaborativo in cui l'autosviluppo e l'autoespressione vengano incoraggiati. (Maeran, 2019, pag.190). Adriano Olivetti pose al centro del suo operato la persona, il suo valore e la sua crescita professionale, egli infatti, aveva capito, che il miglioramento della qualità della vita personale e professionale dei lavoratori incideva positivamente sulla produttività aziendale. Olivetti pose attenzione sulla riduzione del conflitto vita-lavoro e si operò per organizzare servizi per i dipendenti come: Assistenza maternità e infanzia, nuove case ai dipendenti, riduzione del lavoro da 48 a 45 ore settimanali a parità di salario, la settimana lavorativa ridotta a 5 giorni, assistenza sanitaria, area istruzione e formazione. La cultura è concepita da quest'uomo come strumento di crescita personale e di emancipazione sociale anche per le categorie più povere.

Adriano Olivetti ritenne che la presenza degli psicologi in fabbrica avrebbe potuto contribuire a migliorare sia l'organizzazione e la gestione aziendale, sia le condizioni di lavoro in tali contesti. Per questo motivo nel 1943 propose a Musatti di avviare la costruzione, in Olivetti, di un Centro di Psicologia del Lavoro che si occupasse di organizzazione del lavoro e di benessere dei dipendenti. Nell'azienda di Olivetti vi era un profondo rispetto dell'uomo. Egli era solito dire che: "La fabbrica è per l'uomo e non l'uomo per la fabbrica". In Olivetti i rapporti erano positivi, di rispetto reciproco, fiducia, collaborazione, la comunicazione era trasparente e aperta, ognuno poteva svolgere la propria mansione con responsabilità, autonomia e libertà di espressione.

"Per Olivetti il lavoro è cultura, cultura del lavoro e cultura al lavoro. Per Adriano il lavoro è cultura e civiltà, fattore di progresso materiale e spirituale insieme- un concetto in cui il dispendio di energia, la fatica e la pena, la disciplina e l'impegno del lavoro non compaiono mai separati dall'intelligenza, dallo studio, dall'innovazione e dall'arte" (Tronti, 2014)

La mentalità vincente di Adriano era completamente diversa da quella dei grandi industriali dell'epoca; secondo lui la fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia.

2.2 La progettazione ludica del lavoro (PWD)

Per ampliare la vasta area del benessere del dipendente fino al momento storico corrente, vorrei soffermarmi un articolo scritto da Arnold B. Bakker e Jessica van Wingerden nel novembre 2020, che è stato pubblicato nel sito dell'APA (American Psychological Association) e mi ha dato modo di sviluppare questa tematica nel mio elaborato di tesi. Il titolo dell'articolo è "Riflessioni su COVID-19 e benessere dei dipendenti: il ruolo della progettazione ludica del lavoro" (Rumination about Covid-19 and employee well-being: the role of Playful Work Design).

In questo articolo viene trattato l'argomento della progettazione ludica del lavoro (PWD) per far fronte alle difficoltà lavorative che i dipendenti hanno incontrato durante il periodo della pandemia. Durante questo periodo di emergenza sono emerse molte problematiche economiche, lavorative, relazionali, sociali che inevitabilmente si riversano sul benessere della persona.

Queste criticità riguardano i pensieri fissi e rimuginanti sulla situazione attuale, sul futuro, sull'instabilità del lavoro e dell'economia, stati di depressione ed esaurimento.

Nell'articolo si fa riferimento tra le altre cose anche al "rimuginare"; viene definito come una forma di pensiero ripetitivo strettamente legato all'ansia che, nel tempo, la mantiene e la aggrava. Il rimuginare è costituito da una forma di pensiero ripetitivo di tipo verbale e astratto, privo di dettagli e seguito, in molti casi dalla focalizzazione visiva di immagini relative ai possibili scenari ansiogeni. Il rimuginare è caratterizzato dalla ripetitività del pensiero; i pensieri, che si focalizzano su contenuti catastrofici di eventi che potrebbero manifestarsi in futuro, sono vissuti come incontrollabili e intrusivi.

Chi rimugina ha paura e teme sempre possa avverarsi il peggio, non riesce a valutare possibili alternative per gestire la situazione temuta e pensa che così facendo, possa giungere alla soluzione del problema. In questo periodo i sentimenti di ansia e depressione hanno avuto un innalzamento a livello mondiale e hanno provocato maggiore stress e minore energia. Per ritrovare il focus e la motivazione, alcuni gruppi di lavoro hanno utilizzato il Playful Work Design (PWD) in quanto si è visto che quando le persone giocano, hanno un atteggiamento entusiasta e diminuisce lo stress quando sono completamente assorbiti dall'attività (Csíkszentmihályi, 1975).

Nello studio trattato in questo articolo, si propone che le persone possano riprogettare in modo proattivo e più giocoso il loro lavoro. Non viene cambiato il design del lavoro ma vengono create situazioni lavorative diverse, più divertenti e stimolanti, anche creando una costa di competizione giocosa. Le persone in questo modo si distraggono dai loro pensieri e preoccupazioni e riescono a creare con i colleghi un'atmosfera motivante, leggera, positiva e coinvolgente. Per questo studio sono stati contattati 1416 dipendenti di una banca al tempo 1, e 501 di loro hanno partecipato anche al tempo 2, due terzi del gruppo erano donne. I partecipanti hanno valutato le affermazioni su una scala a 7 punti che comprendeva: pensieri intrusivi su Covid-19, design giocoso, design competitivo, esaurimento, richiami alla depressione e vigore. Secondo le ipotesi i pensieri intrusivi su Covid-19 sono positivamente correlati a sintomi depressivi ed esaurimento mentre sono negativamente correlati al vigore. Al contrario la Progettazione Ludica del lavoro (PWD) è correlata negativamente a sintomi depressivi ed esaurimento e positivamente al vigore. Infine, la terza ipotesi propone che la PWD attenui il rapporto tra pensieri intrusivi legati al Covid-19 e benessere.

Dopo aver monitorato in due tempi gli atteggiamenti e la progettazione ludica del lavoro da parte dei dipendenti, si nota che il PWD può attenuare l'impatto del Covid-19 e i relativi sentimenti negativi. Coloro che hanno sperimentato pensieri invadenti e negativi sulla pandemia e sulla situazione stressante ma hanno riprogettato in modo proattivo i loro compiti lavorativi, hanno riportato livelli più bassi di sintomi depressivi e stanchezza e livelli più alti di vigore. I risultati sono coerenti con la posizione centrale di questo studio. Così facendo i dipendenti riescono ad essere maggiormente coinvolti, interessanti, motivati e a soddisfare i loro bisogni psicologici di base di autonomia, parentela e competenza (Ryan & Deci, 2000). Il PWD è utile soprattutto nelle situazioni di esaurimento lavorativo valutato tramite l'Oldenburg Burnout Inventory (Demerouti et al., 2010). Ciò rafforza la convinzione dello studio che ridisegnare e riprogettare in modo ludico il lavoro, ha influenzato notevolmente sul benessere dei dipendenti. L'energia positiva che trasmette il lavoro quando viene svolto con stimoli diversi, aiuta ad affrontare in modo positivo i pensieri intrusivi riguardo a Covid-19.

Capitolo 3: Stress, coping e riflessioni sul benessere del dipendente

3.1 Lo stress e le ricadute lavorative

Lo stress è una risposta psicofisica a compiti anche molto diversi tra loro, di natura emotiva, cognitiva o sociale, che la persona percepisce come eccessivi. Fu Selye il primo a parlare di stress, definendolo come una risposta aspecifica dell'organismo ad ogni richiesta effettuata su di esso dall'ambiente (Selye, 1976). Lo stress si distingue in Eustress e Distress. Quando parliamo di Eustress la persona sente di essere adeguatamente stimolata, di possedere il controllo sulla situazione e di riuscire a far fronte efficacemente alle richieste provenienti dall'ambiente in cui vive. Per quanto riguarda il Distress invece, la persona ha perso il controllo nella maggior parte delle situazioni con cui ha a che fare e percepisce le richieste provenienti dall'ambiente come superiori alle proprie forze ed energie.

A livello lavorativo si parla troppo spesso di stress e di situazioni in cui il benessere del dipendente non viene preso in considerazione. Vi sono contesti aziendali che accantonano il benessere dei propri lavoratori sottoponendoli a livelli elevati di stress. Lo stress può considerarsi, senza dubbio, come il fattore che esercita la principale influenza negativa sulla job satisfaction, performance, produttività, assenteismo e turnover (Robbins, 1993). Lo stress è un concetto complesso e dinamico. È una fonte di tensione e frustrazione che determina varie influenze correlate col comportamento, compresi i fattori individuali, di gruppo, organizzativi e ambientali.

“Non possiamo evitare lo stress, ma possiamo incontrarlo in modo efficace e trarne vantaggio imparando di più sui suoi meccanismi...” (Selye, 1976). Lo stress, il contesto aziendale negativo, l'insoddisfazione, il malessere, la demotivazione che ho citato prima, sono solo alcune delle cause che provocano burnout, turnover o assenteismo tra i dipendenti. Esaurimento emotivo, depersonalizzazione, derealizzazione, così può essere descritto il termine burnout. Il dipendente perde la motivazione, si impegna meno, è esaurito dal proprio lavoro. Il termine turnover indica la rotazione del personale all'interno dell'azienda; questa operazione talvolta può essere segnale di cattiva organizzazione o clima negativo e difettoso dell'organizzazione. Queste situazioni ansiogene di esaurimento e perdita di interesse verso il proprio lavoro portano i dipendenti ad assentarsi dal proprio posto di lavoro senza dare spiegazioni per lungo tempo.

Lo stato di stress presenta correlati fisiologici e psicologici: i primi consentono all'organismo di adeguarsi alle caratteristiche obiettive delle richieste provenienti dall'ambiente, i secondi vengono gestiti dall'individuo in base a due modalità: le strategie cognitive (coping) che, se appropriate, permettono di ridurre lo stress attraverso un'adeguata ristrutturazione del campo psicologico (modifica delle percezioni, delle mete, degli atteggiamenti ...); le strategie comportamentali, indirizzate a modificare le caratteristiche del rapporto individuo-ambiente in modo da rendere le richieste più vicine o alle capacità di risposta individuale o alla percezione soggettiva della domanda stessa o all'incremento delle risorse individuali.

Il termine coping deriva dal verbo inglese "to cope" che significa fronteggiare, infatti si riferisce all'insieme degli sforzi volti a gestire, ridurre o tollerare le richieste poste dall'interazione con l'ambiente circostante (Cohen & Lazarus, 1973). Sebbene in letteratura sia stato identificato ed esplorato un ampio ventaglio di strategie di coping, possiamo comunque osservare una distinzione di base fra strategie e stili di coping focalizzati sul problema e stili di coping focalizzati sulla persona (Parker & Bndler, 1992). Le strategie di coping focalizzate sul problema (o compito) riguardano l'insieme dei tentativi, cognitivi e comportamentali, finalizzati alla risoluzione dello stressor, a minimizzarne gli effetti negativi o a riorganizzarlo cognitivamente. Il coping focalizzato sulla persona (o sulla gestione delle emozioni) concerne, invece, tutte quelle strategie orientate verso il se, come il rimuginare e il "sognare ad occhi aperti" per tentare di dominare le reazioni emotive negative derivanti dagli stressor ambientali. Numerosi studi (Billing & Moos, 1981; Suls & Fletcher, 1985) hanno identificato una terza dimensione, definita evitamento, che indica il sottrarsi alla situazione stressante. Diverse ricerche hanno messo in luce gli effetti positivi delle strategie di coping focalizzate sul problema, e quelli negativi del coping orientato all'emozione, sul benessere psico-fisico (Higgins & Endler, 1995). Per quanto riguarda le strategie di coping orientate all'evitamento, ci troviamo di fronte a risultati decisamente contrastanti (Billing & Moos, 1981; Suls & Fletcher 1985).

3.2 Il lavoro come fatica o come attività giocosa

L'etimologia del termine "lavoro" deriva dal latino "labor, laboris" che indica fatica, sforzo, pena, sofferenza. Già da qui possiamo intuire per quale motivo anche oggi il lavoro viene spesso considerato negativamente o comunque come una fatica da dover sopportare. La concezione della fatica nel lavoro del secolo scorso e dei secoli precedenti era più di tipo fisico, oggi la fatica spesso muta in mentale e psicologica. La base però ritengo che sia comune per ogni persona e per ogni epoca. Se il lavoro che dobbiamo svolgere non è di nostro gradimento o non ci sentiamo a nostro agio, la fatica aumenterà esponenzialmente.

Mi è capitato di parlare con amici e conoscenti che considerano il lavoro come una parentesi stressante della propria giornata, appena la conversazione ricade su tematiche lavorative cambiano umore o espressione, non sono soddisfatti della loro occupazione. A mio parere la chiave per poter cambiare questa visione negativa del lavoro è la maggiore attenzione da parte delle organizzazioni sul benessere dei propri dipendenti. Dev'esserci una collaborazione tra azienda e dipendenti per costruire un clima di benessere. Dev'essere fatta un'analisi dei bisogni dei dipendenti e dell'azienda per riuscire a trovare un clima di benessere comune aziendale. La cultura e i valori su cui si basa l'organizzazione e con cui il lavoratore viene a contatto devono essere lo specchio del benessere e del mindset aziendale positivo e proattivo. Il lavoro non deve ricadere sotto riflettori negativi ma dev'essere stimolante, costruttivo, coinvolgente, il lavoratore deve essere soddisfatto del suo posto di lavoro e delle mansioni da svolgere. Il benessere del dipendente sarà il trampolino di lancio per la produttività aziendale e l'incremento del livello dell'organizzazione. Per questo ritengo che la progettazione del lavoro sia fondamentale in un'ottica di miglioramento della produttività e del benessere del lavoratore in primis. Spesso è necessaria una riprogettazione del lavoro se varia il contesto, le necessità, la situazione, proprio per questo motivo la flessibilità dell'intera organizzazione diventa cruciale.

La progettazione ludica del lavoro (PWD) trasforma positivamente la visione del lavoro come attività "giocosa". Vi sono tre caratteristiche principali da sottolineare: l'obiettivo nel PWD diventa una sfida divertente, si richiede un atteggiamento entusiasta e la capacità di rimanere concentrati nel "qui ed ora" ed infine il gioco è un'attività ad alto livello di interazione con il lavoro stesso e con altre persone. Quando gli individui giocano, si staccano dagli eventi stressanti esterni e diventano completamente assorbiti nell'attività (Csikszentmihalyi, 1975 & Huizinga, 1949).

I dipendenti possono avere diversi motivi per impegnarsi nel gioco sul lavoro. In primo luogo, Petelczyc e colleghi nel 2018 hanno definito il gioco come un comportamento alla ricerca di stimoli, in cui le persone evitano la noia e aumentano il godimento aumentando il loro livello di stimolazione. In secondo luogo, Csikszentmihalyi (1975) ha sostenuto che gli individui sono intrinsecamente motivati a cercare attività giocose. In terzo luogo, la prospettiva catartica del gioco propone che impegnarsi in esso offra sollievo a una persona (DesCamp & Thomas, 1993).

Infine, prospettive di elaborazione sociale e cognitiva del gioco durante il lavoro sostengono che etichettare e inquadrare le attività di lavoro come gioco potrebbe migliorare le prestazioni del proprio compito, perché il gioco ha una connotazione più positiva del lavoro. Etichettare un'attività lavorativa come gioco può quindi migliorare il proprio atteggiamento nei confronti di tale compito e, di conseguenza, la quantità di sforzi spesi.

Quando le persone sono proattive, sfidano lo status quo piuttosto che adattarsi passivamente alle condizioni esistenti (Crant, 2000). Gli individui proattivi prendono l'iniziativa di migliorare le loro circostanze attuali: immaginano e pianificano un futuro diverso cambiando il sé o l'ambiente che li circonda (Parker & Collins, 2010). Esempi di comportamento proattivo sul lavoro sono l'assunzione di responsabilità per migliorare i metodi di lavoro, la ricerca proattiva di feedback, la negoziazione di un accordo occupazionale personalizzato e la risoluzione attiva dei problemi. Essere proattivi nel proprio luogo di lavoro significa anche relazionarsi positivamente con i colleghi, scambiare opinioni su tematiche extralavorative, fare una pausa assieme, offrire un caffè, scambiarsi notizie e conoscenze. Il benessere del dipendente nell'organizzazione dipende molto da quanto si sente parte dell'azienda stessa, dalla cultura e dal clima che si percepisce.

La Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2017) indica che i dipendenti si sentono particolarmente stressati quando sono esposti ad alti livelli di domanda di lavoro (cioè, aspetti del lavoro che richiedono uno sforzo considerevole) combinati con bassi livelli di risorse professionali (cioè, aspetti del lavoro che aiutano a raggiungere gli obiettivi e stimolano la crescita personale). Al contrario, i dipendenti si annoiano quando vi è un'abbondanza di risorse lavorative è abbinata a sfide insufficienti. In entrambe le situazioni, i dipendenti hanno ampi margini per cambiare in modo proattivo il significato del loro lavoro e migliorare il loro benessere.

Questo può essere fatto impegnandosi proattivamente in attività energizzanti (gestione proattiva della vitalità), ottimizzando in modo proattivo le richieste o le risorse lavorative (job crafting) o cambiando in modo proattivo il proprio approccio al lavoro e quindi l'esperienza di accompagnamento (progettazione ludica del lavoro). La progettazione ludica del lavoro si riferisce al processo attraverso il quale i dipendenti creano in modo proattivo condizioni all'interno delle attività lavorative che promuovono il divertimento e la sfida senza cambiare la progettazione del lavoro stesso (Bakker & Van Woerkom, 2017). In primo luogo, i dipendenti possono impegnarsi in un gioco ludico e rendere l'attività lavorativa più divertente, ad esempio, riformulare una situazione di lavoro per fornire divertimento a se stessi e agli altri (Barnett, 2007). In secondo luogo, i dipendenti possono usare il gioco agonistico e progettare giocosamente il loro lavoro creando una forma di competizione con sé stessi, ad esempio cercando impiegare meno tempo di quello che si erano prefissati per eseguire un'attività. Rendendo le attività lavorative più giocose, gli individui possono aumentare la loro motivazione intrinseca e creatività, creano un senso di appartenenza e stimolare le prestazioni dei colleghi.

In varie interviste e workshop, è stato chiesto ai dipendenti cosa fanno per rendere il loro lavoro più giocoso. Un contabile ha dichiarato: “Cerco di ridurre il numero di e-mail inviando un'e-mail in meno rispetto al giorno precedente, e lo faccio ogni giorno”. Un pilota ha detto: “Cerco spesso di risparmiare carburante cercando di ridurre al minimo l'impatto di venti, turbolenze e altre condizioni naturali che richiedono al mio aereo di utilizzare carburante aggiuntivo. Cerco anche di scoprire quali sono le migliori pratiche per volare in entrata e in uscita dagli aeroporti”. Un responsabile delle risorse umane ha dichiarato: “Quando ho bisogno di lavorare su un compito noioso e burocratico, lo faccio giocoso costruendo compiti aggiuntivi nel noioso compito. Un'opzione è quella di compilare il modulo utilizzando il minor numero possibile di parole che coprono tutti i contenuti che devono essere affrontati. Questo lo rende una sfida di scrittura e, come tale, più interessante”.

Il design del lavoro giocoso nasce dalla sinergia tra la giocosità e le letterature proattive sul comportamento lavorativo. Le svariate ricerche condotte negli anni passati, suggeriscono che la progettazione del lavoro ludico può essere applicata a varie attività lavorative, in particolare compiti ripetitivi, monotoni e noiosi.

Sebbene alcune attività lavorative sembrino a prima vista meno appropriate per la progettazione del lavoro giocoso (ad esempio, la chirurgia da parte di un chirurgo), possono comunque essere appropriate per un design di lavoro giocoso.

Csikszentmihalyi (1975) ha citato un chirurgo oculare il quale ha illustrato che l'immaginazione può aiutare durante l'intervento chirurgico: "Usi strumenti fini e precisi. È un esercizio di arte. . . . Tutto si basa su quanto esattamente e artisticamente si fa l'operazione". Tuttavia, la progettazione del lavoro giocoso può essere indesiderabile o inefficiente quando le attività lavorative sono pesanti cognitivamente o già divertenti e impegnative (ad esempio, sessione di terapia da parte di uno psichiatra; scrittura di un articolo di uno scienziato). È interessante notare che il concetto di riprogettazione ludica può essere applicabile anche ad attività al di fuori del dominio di lavoro.

Numerose ricerche hanno dimostrato che il gioco riduce la noia di fronte al lavoro monotono, aumenta la soddisfazione sul lavoro e la percezione della competenza, riduce lo stress e anche il burnout e assenteismo dal lavoro. In questo modo, i lavoratori potrebbero essere in grado di aumentare il significato del proprio lavoro, essere più proattivi, produttivi e migliorare il loro benessere.

3.3 Il benessere psicologico

Il benessere psicologico a mio parere è la chiave per il successo di ogni organizzazione. L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha incluso il benessere psicologico nel concetto di salute: gli individui devono avere la possibilità di sentirsi a proprio agio nelle circostanze che si trovano a vivere.

Secondo la definizione dell'OMS, infatti, il benessere psicologico è quello stato nel quale l'individuo è in grado di sfruttare le sue capacità cognitive o emozionali per rispondere alle esigenze quotidiane della vita di ogni giorno, stabilire relazioni soddisfacenti e mature con gli altri, adattandosi costruttivamente alle condizioni esterne e ai conflitti interni.

Le aziende dovrebbero accogliere e perseguire una cultura focalizzata sul benessere dei propri lavoratori; essi sono in primis delle persone e come tali hanno i loro bisogni, i loro pregi e difetti.

Il successo sta nel riuscire a lavorare sui difetti attraverso un processo di crescita personale e professionale e allo stesso tempo far fruttare i pregi e le qualità di ogni dipendente.

La psicologa Carol Ryff sostiene che la struttura sottostante al benessere è molto più complessa di quanto la letteratura esistente ce la faccia apparire. Il benessere si presenta come un processo multidimensionale e dinamico che comprende vari e molteplici aspetti.

Il modello della Ryff, recentemente introdotto al pubblico italiano, è stato utilizzato per creare un questionario autovalutativo (Psychological Well-Being, PWB) in grado di misurare le sei dimensioni del benessere proposte dall'autrice: auto accettazione, relazioni interpersonali positive, autonomia, controllo ambientale, crescita personale, scopo nella vita. Questo strumento psicometrico è stato validato negli Stati Uniti, ha mostrato buone proprietà psicometriche ed è stato utilizzato in numerose ricerche. In Italia, il PWB è stato somministrato a pazienti con disturbi ansiosi e dell'umore.

Penso che le sei dimensioni del benessere proposte dalla psicologa Carol Ryff siano cruciali in ogni organizzazione. I vertici delle aziende dovrebbero porre attenzione ai dipendenti, focalizzandosi su questi aspetti e proponendo una cultura che tenga conto dei bisogni di ambo le parti.

Una persona che vive il lavoro positivamente, che prova uno stato di benessere all'interno dell'organizzazione, è colei che percepisce di poter controllare l'ambiente organizzativo che la circonda senza esserne sopraffatta, che viene lasciata lavorare con fiducia anche in autonomia ed ha la possibilità di percorrere la strada della crescita personale. È una persona capace di accettare le situazioni e di trarne vantaggi, di trovare uno scopo sia nel proprio lavoro sia nella vita personale e che riesce a bilanciare ambo le cose grazie al supporto dell'azienda.

Conclusioni

La scienza spiega gli effetti benefici della positività nei contesti organizzativi. Esiste una correlazione tra pratiche di lavoro positive (orientate quindi al rispetto, all'integrità e allo sviluppo delle persone) ed effetti positivi sui lavoratori, in termini di soddisfazione personale e benessere che, a loro volta, innescano comportamenti individuali positivi (come il coinvolgimento, la fiducia, la retention). Questo circuito virtuoso di buone pratiche genera risultati positivi per l'organizzazione come la redditività e la produttività.

Le pratiche positive forniscono un effetto di amplificazione grazie alla loro associazione con le emozioni positive e con il capitale sociale. “Quando membri dell'organizzazione sperimentano e praticano la compassione, la gratitudine o il perdono s'innescano un circolo virtuoso di rinforzi positivi reciproci. Questo meccanismo di innalzamenti qualitativo aumenta la probabilità che un testimone di buone azioni diventerà presto autore di buone azioni” – Barbara Fredrickson.

Le pratiche positive sono anche associate con il capitale sociale, ossia alle relazioni tra gli individui per mezzo delle quali passano le informazioni, il flusso di influenza, le risorse.

A livello di gruppo e organizzazione, le pratiche positive migliorano la capacità di assorbire le minacce e i traumi e di riprendersi dalle avversità, tra cui l'assorbimento dello stress lavoro-correlato. Seligman e Csikszentmihalyi hanno osservato che la compassione, il coraggio, il perdono, l'integrità, l'ottimismo, sono in grado di prevenire lo stress psicologico, dipendenze e comportamenti disfunzionali.

Le organizzazioni caratterizzate da pratiche positive favoriscono l'attivazione di energia positiva tra i membri e tale energia è direttamente collegata ad elevate prestazioni. Le collettività sopravvivono quando si basano su norme positive, e queste norme sono un prodotto diretto di pratiche positive dimostrate. Evolutivamente, gli effetti disfunzionali delle pratiche non positive alla fine provocano la loro scomparsa.

Dal punto di vista cognitivo, emotivo, comportamentale, fisiologico e sociale, l'evidenza suggerisce che i sistemi umani naturalmente preferiscono l'esposizione al positivo, dunque è prevedibile che anche le performance organizzative siano migliori in presenza di pratiche positive.
(<http://www.2bhappy.it/>)

Il benessere dei dipendenti può essere valutato e analizzato unicamente chiamando in causa proprio i lavoratori stessi. Ogni membro dell'organizzazione ha i propri bisogni e desideri personali e lavorativi perciò la strada efficace da intraprendere è l'interazione continua, il dialogo costruttivo e produttivo tra le varie parti dell'organizzazione. Ogni azienda dovrebbe conoscere le opinioni e i desideri dei propri dipendenti e creare un clima di lavoro sereno e in cui ogni idea e proposta possa essere presa in considerazione analizzando pro e contro. Lo scambio continuo e costante tra le varie aree aziendali e tra i team (oltre che all'interno del team singolo) abbinato all'attenzione verso i dipendenti e perciò verso il loro benessere, sono punti chiave per raggiungere il successo. Il benessere di un dipendente passa anche attraverso la rilevanza che sente di avere in azienda; è importante riuscire a trasmettere il messaggio che anche il lavoro più semplice è necessario per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Ogni membro ha il diritto di sentirsi valorizzato e apprezzato e il dovere di considerare il proprio lavoro come un tassello di un grande puzzle che rappresenta il successo aziendale. Concludo citando una frase di Adam Smith che condivido a pieno: "Non si può avere una società prospera e felice quando la maggior parte dei suoi membri sono poveri e infelici."

Riferimenti Bibliografici

Cameron K.S., Trevor M.C., Leutscher, “*Effects of positive practices on organizational effectiveness*”, The Journal of Applied Behavioral Science, 26 gennaio 2011.

De Bono E., 1998, “*Creatività e Pensiero Laterale, manuale di pratica della fantasia*”

Gennari V., Di Ciaccio D., 2020, “*Chief Happiness Officer, il futuro è delle Organizzazioni Positive*” FrancoAngeli

Maeran R., 2019, “*Il Lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*”, LED

Maeran R., Boccato A., 2016, “*Lavoro e Psicologia, le persone nelle organizzazioni*”, LED

Rivista di psichiatria, 2003, 38, 3 (paragrafo) (La validazione italiana delle Psychological Well-being Scales (PWB). Italian validation of Psychological Well-being Scales (PWB) CHIARA RUINI*, FEDRA OTTOLINI*, CHIARA RAFANELLI*, CAROL RYFF**, GIOVANNI ANDREA FAVA*

Sitografia

<https://www.cambridge.org/core/journals/spanish-journal-of-psychology/article/playful-work-design-introduction-of-a-new-concept/27A2382A354C816A59224524F6775434>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879120301032>

<https://www.stateofmind.it/> Giornale delle scienze psicologiche “state of mind”

<https://www.psicologiadellavoro.org/> Psicologia del Lavoro

<https://www.apa.org/> APA (American Psychological Association)

<https://www.chiefhappinessofficer.it/>

<http://www.2bhappy.it/>

<https://welly-project.eu/it/come-il-design-puo-influenzare-il-benessere-del-lavoratore/>