



Alma Mater Studiorum - Università di Bologna  
Sede di Cesena  
Facoltà di Psicologia

## Perché il benessere organizzativo può non solo far bene ma essere anche redditizio

Marco Depolo (marco.depolo@unibo.it)

### CONVEGNO

"Economia relazionale e sviluppo del potenziale umano. Quale futuro per gli operatori delle moderne Aziende Sanitarie in epoca di crisi?"  
Firenze, 15 novembre 2011

Produttività e benessere

## Quale legame tra benessere e produttività?

Alcune considerazioni su:

- a) Organizzazione del lavoro e salute
- b) Gli effetti del non-benessere

## Organizzazione del lavoro e salute



### Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (dati 2010):

- 32% dei lavoratori europei (EU-27) ritiene che il suo lavoro abbia un impatto sulla sua salute
- C'è disomogeneità delle condizioni
  - Lettonia 53%, UK 14%;
  - i lavoratori temporanei hanno le peggiori condizioni di lavoro
  - ...

3

## Organizzazione del lavoro e salute Dati UE 2010



### Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (dati 2010):

*"Lavoro con ritmi elevati per almeno un quarto del tempo": 59%*

*"Il mio ritmo di lavoro dipende da richieste dirette di persone (clienti, passeggeri, alunni, pazienti...)": 67%*

*"Il mio ritmo di lavoro dipende dal lavoro dei colleghi": 39%*

*"Negli ultimi 12 mesi ho lavorato quando ero malato": 39%*

4

**Lavorare può essere causa di sofferenza...  
ma lavorare è anche un potente fattore  
di salute mentale**

5

**“Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l’amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono.”**

*Primo Levi, La chiave a stella, Einaudi, 1978*

6

## **Risultati empirici su organizzazione e salute: Il ruolo dell'insicurezza e del controllo sulla situazione**

Cambiamenti rilevanti nell'organizzazione del lavoro accompagnati da insicurezza del posto di lavoro producono rilevanti effetti sulla salute psicofisica dei lavoratori interessati

Ferrie, Shipley, Marmot, Stansfeld & Smith, *Social Science and Medicine*, 1998

Bassi livelli di equità sul lavoro costituiscono un rischio per il benessere dei lavoratori, misurato attraverso l'autovalutazione dello stato di salute, la presenza di disturbi psichiatrici minori e il numero di assenze per malattia

Elovainio, Kivimaki & Vahtera, *American J. of Public Health*, 2002

7

## **Il ruolo dell'insicurezza e del controllo sulla situazione**

In genere le persone sono molto sensibili al grado di equità percepita sul lavoro.

Poca equità = non esiste un nesso tra i risultati che ottengo e il modo in cui vengo ricompensato

Bassi livelli di equità sul lavoro costituiscono un rischio per il benessere dei lavoratori, misurato attraverso l'autovalutazione dello stato di salute, la presenza di disturbi psichiatrici minori e il numero di assenze per malattia

Elovainio, Kivimaki & Vahtera (*American J. of Public Health*, 2002)

8

Da "Repubblica" del 22.10.2011

### I tiranni in ufficio fanno più carriera: "Essere gentili non paga"

La cattiveria paga. In contanti, un lupo guadagna circa 9mila dollari in più di un agnello. Cancellare "grazie" e "per favore" dal proprio vocabolario d'ufficio fa lievitare la busta paga di oltre il 18 per cento. Criticare i colleghi fa apparire competenti. Perseguire i propri obiettivi di carriera non lascia spazio a un caffè in compagnia. Né un capo può sprecare il tempo con i dipendenti.

Dei cinque tratti che definiscono la personalità di un individuo (gentilezza, estroversione, stabilità emotiva, coscienziosità e apertura mentale) solo uno emerge prepotentemente come dannoso per la carriera: la gentilezza, intesa come la capacità di dare valore ai rapporti con gli altri, aiutare un collega in difficoltà, trovarsi a proprio agio nel lavoro di gruppo ed essere considerati una compagnia piacevole, da frequentare anche nel tempo libero.

9

### I tiranni in ufficio fanno più carriera: "Essere gentili non paga"

Siamo sicuri che questa semplificazione sia corretta?

Lo studio (J. of Personality and Social Psychology) dice soltanto che **lo stipendio di chi è meno gradevole è più alto (18%)**. Ma dice anche che:

- a) la sgradevolezza di tratto paga gli uomini, ma assai meno le donne
- b) la sgradevolezza di tratto non garantisce altri risultati sul lavoro (oltre lo stipendio) o la qualità della vita
- c) chi è sgradevole di tratto viene licenziato più spesso

10

Adattato da "Il Sole 24ore" del 23.10.2011

### La biologia ci rende avidi ed egoisti?

Ci sono esperimenti che mostrano che siamo molto meno avidi e molto più solidali, altruisti e cooperativi di quanto assumano i tradizionali modelli economici. In alcune circostanze siamo addirittura disposti a pagare di tasca nostra pur di punire chi si "comporta male", in violazione cioè di una norma sociale. Ma la cosa curiosa è che questa "punizione altruistica" (cioè per il bene comune) ci dà persino piacere. È cioè gratificante di per sé, come mostra l'attivazione di specifiche aree cerebrali deputate al computo delle ricompense.

Non solo, ma più intensa è l'attivazione e maggiore la disponibilità a sopportare costi più alti pur di punire chi abbia tradito la nostra fiducia, non cooperando quando avrebbe dovuto.

Si noti però una sottigliezza. Da un punto di vista biologico, una azione è altruistica se ha un costo per l'individuo e conferisce benefici alla collettività - indipendentemente dalla volontà di fare bene agli altri. In questo specifico senso, il nostro cervello agisce in modo effettivamente altruistico: reagisce per punire chi tradisce la cooperazione e quindi induce l'individuo punito a cooperare di più con gli altri in futuro.

Ma la chimica del cervello mostrerebbe che non lo fa per nobili motivi etici e alti ideali; piuttosto per una propria (egoistica!) gratificazione viscerale. Un notevole vantaggio evolutivo, se ci si pensa...

11

Infatti, una delle misure più diffuse dello stress è la differenza tra **lo sforzo** profuso e **i risultati** che otteniamo in cambio

Non è "dare molto" che ci fa star male, ma dare molto per avere poco, oppure dare molto in mezzo a nostri simili che danno poco ...

La percezione di un mondo "giusto" è un potente fattore di benessere. La rottura di questo equilibrio è un potente fattore di disagio

12

# Fiducia... Giustizia ...

Sembrano concetti impalpabili ma  
hanno effetti pesanti

13

## Fairness

### **Cosa è "fairness"?**

Comportarsi in modo da assicurare equità e rispetto  
(*e possiamo aggiungere: anche quando può non essere facile ...*)

### **Perché essere "fair" è molto spesso meglio che non esserlo?**

Dignità e sentimento di essere rispettati sono valori importanti per tutte le persone

*"Persino quando devi uccidere qualcuno,  
comportarsi educatamente non costa niente"*  
(W. Churchill)

## **"Fairness" ha a che fare con il concetto di GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA**

### **Tre componenti :**

#### **1. G. distributiva**

Sono ricompensato in modo equo? Qui le persone sono ricompensate in modo equo?

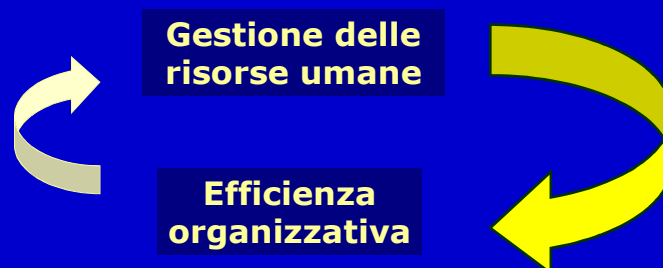
#### **2. G. procedurale**

Le regole con cui si decide sono eque?

#### **3. G. delle relazioni**

Come vengono trattate le persone?

### **Qualche esempio di risultati di ricerca:**



Una efficiente gestione delle R.U. aumenta ad esempio i comportamenti che vanno al di là del minimo richiesto

(D.J. Koys, *Personnel Psychology*, 2001)



## Qualche esempio di risultati di ricerca (2):

### Equità

(soprattutto quella delle relazioni,  
su come ci si comporta)

OC  
(Organizational Citizen  
comportamenti che vanno  
richiesto)

Per un capo, è il fattore più agevole da controllare :  
la distribuzione delle risorse può sfuggirgli;  
le procedure possono essere fuori del suo controllo;  
ma il modo in cui tratta le persone è **sempre** sotto il suo controllo

(Moorman, J. of Applied Psychology, 1991)

## Qualche esempio di risultati di ricerca (3):

- La gestione delle risorse umane ha un impatto misurabile?
- Può influire su una variabile *hard* come la *mortalità dopo la dimissione*?
- Dati da 52 ospedali inglesi (tra 2.000 e 7.500 dipendenti; 132 M€ budget/anno):

La mortalità dopo la dimissione (una volta controllati i fattori di disturbo) è spiegata per il ...

- **6%** dalla sofisticatezza della valutazione delle prestazioni
- **4%** dall'investimento sulle persone (10 standard fissati dal Governo UK)
- **8% complessivamente** dalla qualità del sistema di gestione RU

(West et al., J. of Organizational Behaviour, 2006)

**Grazie per la vostra attenzione ...**