



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

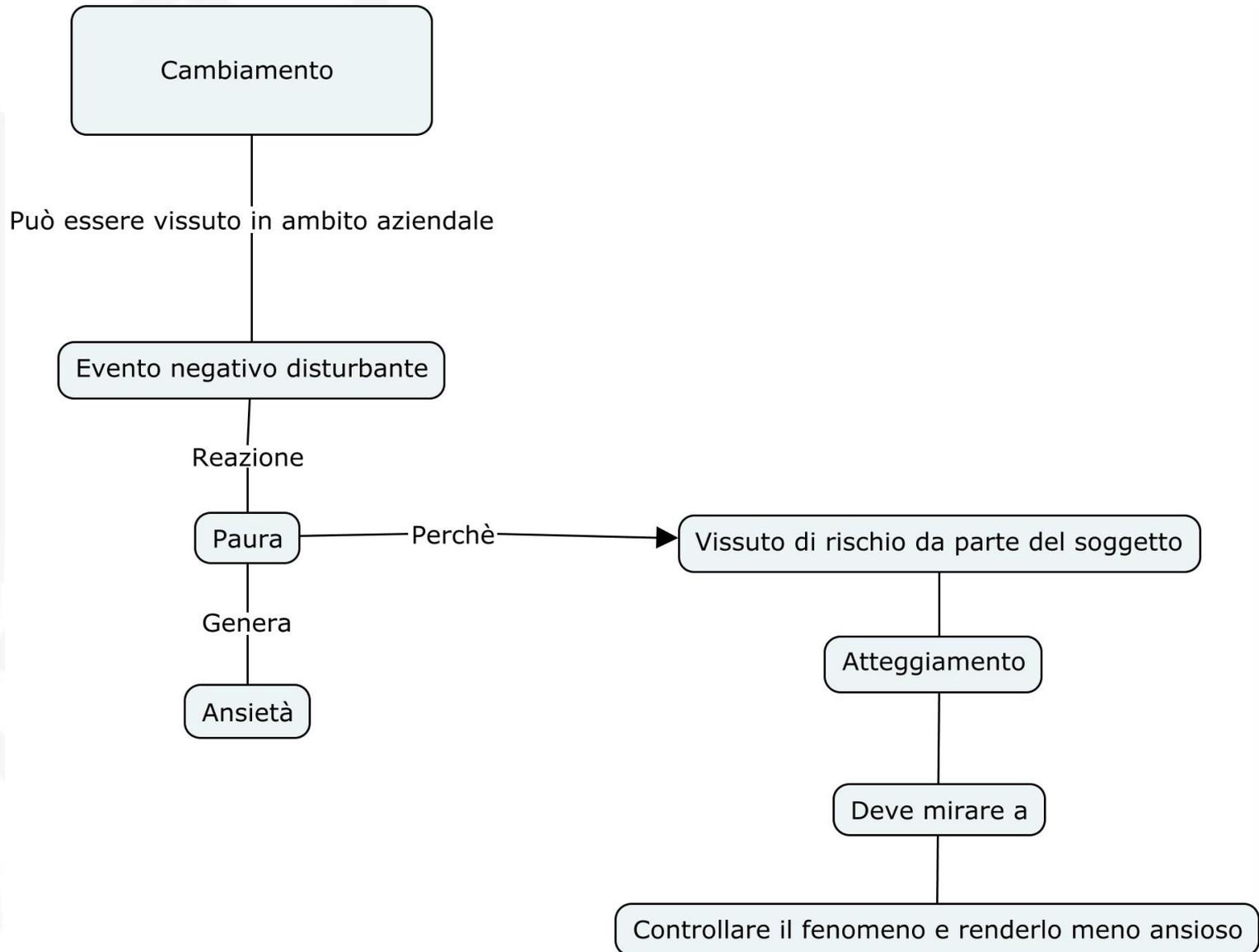
Leggere il cambiamento nel contesto sociale: spunti di riflessione e applicazione

Speaker

Daniela Bosetto
Chiara Cazzaniga

23.01.2018

Analisi del concetto di cambiamento



Analisi del concetto di cambiamento

Il **cambiamento**, si è posto da sempre come problema inquietante che ha accompagnato l'uomo e la sua storia.

In particolari momenti storici o in specifiche istituzioni, il cambiamento è percepito come evento negativo/disturbante, fonte di ansietà e disordine, in relazione ad una realtà personale e di rapporti che si intende difendere, nella sua stabilità rassicurante.

Tutti gli indizi di pericolo, ai quali si tende a reagire con la paura, implicano sempre una situazione di cambiamento.

Il problema non si deve porre nei termini di “scelta” tra “cambiamento” e “non cambiamento”, è invece importante considerare l'atteggiamento assunto nei confronti del cambiamento stesso e la tendenza conseguente a controllare il fenomeno, a renderlo meno ansiogeno.

Analisi del concetto di cambiamento

Lo sviluppo, il lavoro, la produzione, l'evoluzione tecnologica, il controllo della natura e delle cose, sono aspetti diversi che si possono ridurre ad una dimensione unitaria: **l'azione dell'uomo** volta alla **trasformazione dell'ambiente** e degli elementi che lo compongono.

La **trasformazione** pone l'accento sull'oggetto che può e deve essere mutato.

Il **cambiamento** invece è un processo

Analisi del concetto di cambiamento

Come afferma Jaques, ogni **cambiamento organizzativo** è fonte di **ansietà**.

I **processi di cambiamento** si scontrano con tutta una serie di **resistenze** che richiedono di essere di volta in volta individuate, analizzate ed elaborate.

Analisi del concetto di cambiamento

R. M. Kanter , ritiene che, un **cambiamento** positivo, non possa prescindere dal fatto che il manager sia portatore di queste caratteristiche:

- capacità di accrescere la collaborazione
- capacità di operare in modo etico
- capacità di operare in sintonia con le diverse funzioni aziendali onde ottenere un effetto sinergico
- capacità di misurarsi con i risultati ottenuti

Analisi del concetto di cambiamento

Il **rischio**, può essere considerato un fattore centrale nei processi di **cambiamento**.

Secondo Hirschhorn, il cambiamento è sempre rischioso, perché rimane l'incertezza in merito al successo del corso dell'azione intrapreso, eppure non cambiare può risultare ancora più azzardato.

Analisi del concetto di cambiamento

Il **rischio**, diviene condizione centrale anche per la decisione che non si prende, perché a volte ci si lascia trascinare dagli eventi pur di evitare di decidere.

Il rischio suscita così nuove ansie che mettono in atto processi di difesa.

Spesso il bisogno di intraprendere una strada nuova, può far scaturire un **processo di trasformazione**, dove **la scelta** è la preconditione necessaria che mette in atto un processo il più delle volte irrazionale.

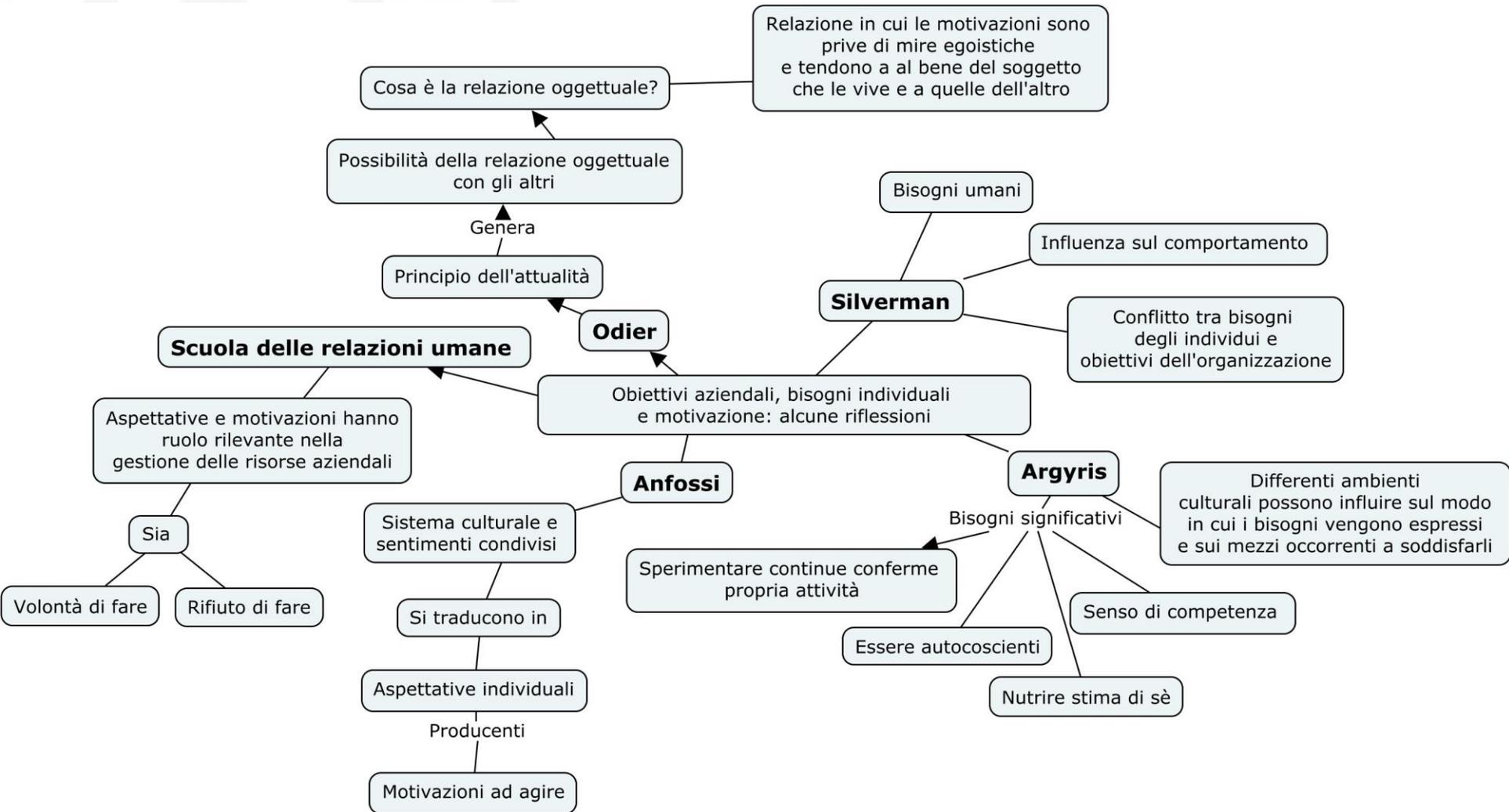
Analisi del concetto di cambiamento

Afferma Gian Piero Quaglino in **La vita organizzativa**:
“...sono sempre molteplici (sempre di più e ormai quasi troppe) le storie (di singoli e di gruppi, di interessi e di attese, di principi e di tattiche) che si intrecciano nella **tensione del cambiamento**, rendendo l’episodio della scelta non più occasionale ma diffuso, ricorrente e centrale, e scontano un esito in larga misura predeterminato che vede conflitti in aumento e processi progressivamente paralizzati”.

Analisi del concetto di cambiamento

Quaglino nel riportare il pensiero di Hirschhorn, così si esprime: “In quello spazio frammentario tra azioni che conducono in direzioni diverse, talvolta opposte, a volte incompatibili, le ansietà si moltiplicano, si diffondono, bloccano ogni capacità decisionale”. Prosegue l'autore: “L'emergenza del cambiamento, cui rispondere con la scelta sfidante, si trasforma nell'emergenza dell'ansia”.

Obiettivi aziendali, bisogni individuali e motivazione: alcune riflessioni



Obiettivi aziendali, bisogni individuali e motivazione: alcune riflessioni

SILVERMAN

L'autore individua una gerarchia dei **bisogni umani**, sottolineandone al tempo stesso **l'influenza sul comportamento**.

Silverman si occupa altresì di mettere in luce il **conflitto** di fondo sussistente tra i **bisogni degli individui** e gli **obiettivi dell'organizzazione**.

Per l'autore, la migliore forma di organizzazione è quella che tende ad ottimizzare la soddisfazione dei bisogni individuali ed organizzativi da un lato incoraggiando la formazione di stabili gruppi di lavoro e la partecipazione dei lavoratori alle prese di decisione stabilendo buone comunicazioni.

Obiettivi aziendali, bisogni individuali e motivazione: alcune riflessioni

ARGYRIS

Argyris elabora la teoria dell'esistenza di **fondamentali bisogni umani**, che possono essere soddisfatti solo all'interno di certi tipi di strutture, pur convenendo che **differenti ambienti culturali possono influire sul modo in cui questi bisogni vengono espressi e sui mezzi occorrenti a soddisfarli.**

Tra i **bisogni più significativi** l'autore menziona quello di possedere un "**senso di competenza**", quello di **essere autocoscienti**, quello di **nutrire stima di sé** e quello di **sperimentare continue conferme nella propria attività.**

Obiettivi aziendali, bisogni individuali e motivazione: alcune riflessioni

ANFOSSI

Per Anfossi, nella misura in cui un **sistema culturale** o un **insieme di sentimenti è condiviso** dai singoli uomini, **si traduce in aspettative individuali**, producenti a loro volta concrete **motivazioni ad agire**.

Obiettivi aziendali, bisogni individuali e motivazione: alcune riflessioni

SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE

La **scuola delle relazioni umane** sottolinea che le **aspettative** e le **motivazioni** hanno una parte di primo piano nella gestione delle risorse aziendali, sia che abbiamo segno positivo (adesione-volontà di fare), sia che possiedano un segno negativo (rifiuto di fare).

In particolare:

- qualsiasi comportamento esprime motivazioni precise;
- si può, mediante una corretta analisi, portare alla luce le motivazioni profonde degli individui;
- è possibile intervenire, una volta individuate le motivazioni, per trasformare, almeno entro certi limiti, le motivazioni negative in positive;
- l'azienda deve creare le condizioni perché siano massimizzate, al suo interno, le motivazioni positive (individuali e di gruppo).

Obiettivi aziendali, bisogni individuali e motivazione: alcune riflessioni

ODIER

Odier affronta il tema del "**principio dell'attualità**" grazie al quale nasce la possibilità della **relazione "oggettuale"** con gli altri, una relazione in cui le motivazioni sono largamente prive di interessi e di mire egoistiche e tendono congiuntamente al bene del soggetto che le vive e a quelle dell'altro, in quanto il bene di quest'ultimo è vissuto come bene di se stesso (si ha pertanto una componente non solo funzionale ma anche «valorativa» della relazione in essere).

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di riflessione**

Necessità di avviare la fase di **gestione** e di **miglioramento** in relazione ai numerosi cambiamenti che le organizzazioni aziendali vivono.

Si propone l'**avvio di un nuovo momento di aggiornamento della valutazione del rischio stress lavoro correlato** in un'ottica di diffusione della cultura della salute e del benessere lavorativo.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di riflessione**

La legislazione riconosce dunque la rilevanza dei cosiddetti “Fattori Psicosociali” nel determinare possibili condizioni di rischio per la salute dei lavoratori e invita le parti sociali, in primis i Datori di lavoro, a valutarli appropriatamente e a intervenire per ridurli, contenerli o eliminarli. Lo **stress da lavoro** sembra rappresentare , secondo i modelli interpretativi più accreditati, *il prodotto dell’interazione dinamica fra la persona e il contesto organizzativo e sociale in cui lavora , costituendo la risultante di un rapporto (distorto) tra le sollecitazioni imposte dal compito/ruolo, nella loro accezione più larga (fisiche, cognitive, emozionali, relazionali), e le capacità dell’operatore (in termini di risposta psico-fisiologica, comportamentale, operativa) di farvi fronte* (Cooper & Payne 1998, Cox et al. 2000, Karasek & Theorell 1990, Siegrist et al. 1997).

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di riflessione**

Tra gli indicatori positivi dello **stato di salute** citiamo:

- La **competenza sociale**, intesa come la capacità di ascoltare, conversare, esprimere in modo adeguato le emozioni e muoversi con appropriatezza nel contesto sociale .
- l' **autostima**, intesa come consapevolezza del valore della propria persona
- l'orientamento al **problem solving**, inteso come capacità di identificare, definire ed analizzare i problemi, scegliendo poi soluzioni adeguate e valutandone anche i risultati.
- la capacità di **autocontrollo** e di valutazione di certi stati fisiologici ed emozionali dannosi .

La persona che manifesta a livello comportamentale queste caratteristiche sviluppa anche una buona capacità adattiva al contesto lavorativo.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di riflessione**

Un **senso di controllo**, un **senso di impegno** (scopo), un **senso di sfida** (tendenza a vedere nei cambiamenti opportunità di crescita) sono secondo Kobasa (1986) tratti costitutivi e caratteristici di una persona che manifesta un positivo stato di salute.

Antonovsky (1987), descrive invece il **senso di coerenza** e lo vede come mezzo che permette all' uomo di vedere il proprio "mondo" come comprensibile, trattabile e provvisto di significato.

La moderna psicologia della salute ha attuato il passaggio dai concetti di **terapia e prevenzione** a quello di **promozione**.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di riflessione**

Secondo Mario Bertini (2006), “nella **promozione della salute**, l’obiettivo diventa lo sviluppo della persona, dei gruppi, della comunità in una visione attenta alla dinamica intra-e intersistemica in cui le vicende di questo sviluppo prendono forma”.

Anche in **ambito aziendale** l’obiettivo oltre **la prevenzione** deve essere la **promozione della salute**.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di riflessione**

Si rendono necessari **interventi mirati** ad analizzare le **situazioni di criticità** presentate dal lavoratore che possono avere **origine** dal **contesto aziendale** o anche **extra-aziendale**.

L'**obiettivo** è quello di favorire nella persona un **orientamento alla gestione del cambiamento nei momenti di difficoltà**.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di riflessione**

Si rende necessario costruire un'**alleanza di lavoro** con i **vertici aziendali** al fine di **operazionalizzare il cambiamento** nelle varie funzioni aziendali

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di riflessione**

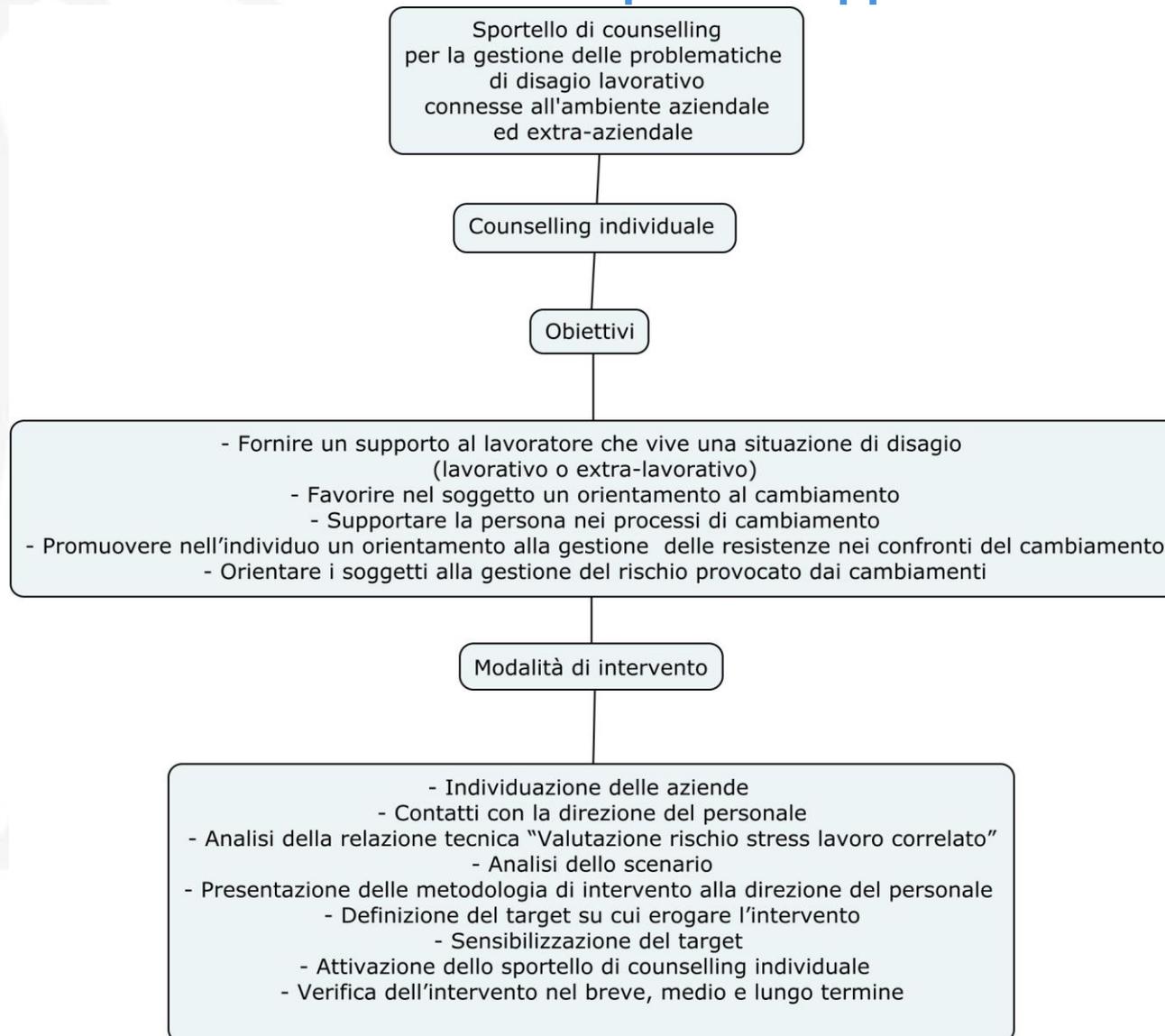
Come afferma Pier Luigi Pagani: *“Chi non si considera all'altezza del proprio lavoro, assume d'abitudine un atteggiamento sfiduciato e rinunciatario non appena gli si prospetta un impegno che ritiene troppo difficile o troppo gravoso; ma se, invece, gli si crea un'atmosfera stimolante, improntata al rispetto reciproco e alla fiducia, si solleciterà in lui la capacità di pensare in modo creativo... **Se appare il disagio, lo Stile di Vita rimane alterato: il livello di autostima si abbassa a tal punto da annullarsi, si diviene timidi, paurosi, vulnerabili**”*. È indispensabile individuare lo scoraggiamento al suo primo manifestarsi e promuovere tecniche, da parte dello psicologo, adatte a reinfondere al lavoratore il coraggio per affrontare la vita.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di riflessione**

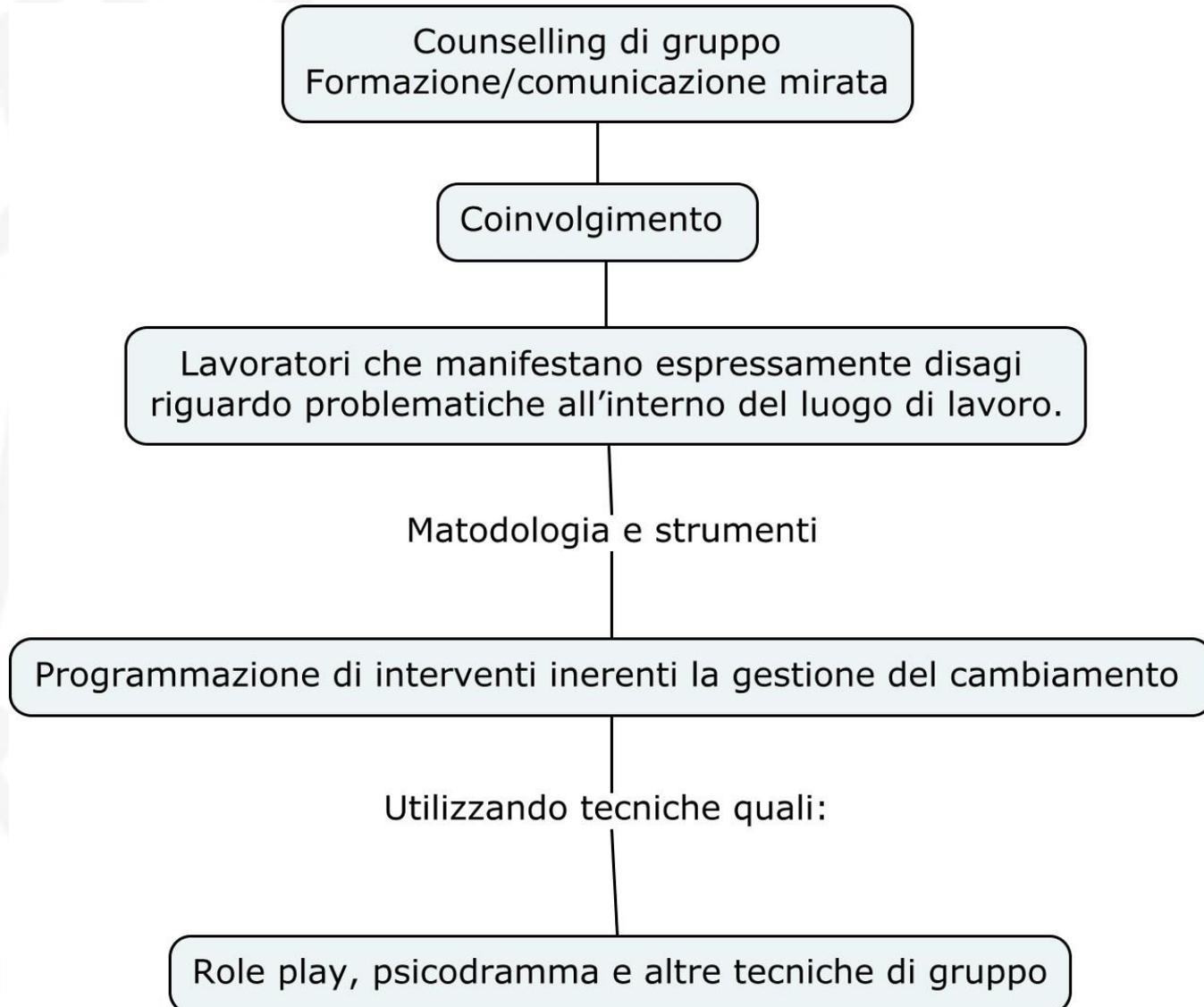
Dreikurs e Cassel hanno individuato alcuni punti utili ad alimentare la **spinta vitale per il cambiamento** di un soggetto. Ne sono stati selezionati e rielaborati alcuni ritenuti da noi validi anche in ambito lavorativo:

- Aspirare a un miglioramento, anche minimo, senza ricercare la perfezione
- Apprezzare la situazione di impegno che i soggetti mettono in atto per raggiungere i risultati
- Non considerare mai gli errori come se fossero degli insuccessi
- Stimolare il soggetto, senza però porgli degli obiettivi che vadano oltre le sue reali capacità
- Aiutare il soggetto ad accettare i propri punti di debolezza
- Stimolare la persona a ricercare in se stessa i punti di forza
- Aiutare la persona a vincere l'atteggiamento di pessimismo che accompagna lo scoraggiamento.

Consultiva Permanente: spunti di applicazione



Consultiva Permanente: **spunti di applicazione**



Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di applicazione**

Progettazione di uno sportello di counselling.

PREMESSA

Riteniamo che l'**attivazione di uno sportello di counselling** possa essere indicata **per la gestione delle problematiche di disagio lavorativo** connesse all'ambiente aziendale ma anche a quello esterno.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di applicazione**

Il counselling sia individuale che di gruppo è uno strumento utile per la gestione del disagio lavorativo. È solo liberandosi da schemi mentali preconcepiuti che si possono affrontare i problemi, osservandoli da una nuova ottica, per orientarsi in senso finalistico verso nuove possibilità.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di applicazione**

Lo **sportello di counselling** sarà attivato tendenzialmente in **ambito extra-aziendale** per mantenere il setting il più possibile asettico e favorire la costruzione di **un'alleanza terapeutica** indipendentemente da contesto lavorativo. Il dipendente si sentirà così maggiormente tutelato nelle successive fasi di valutazione approfondita in cui oltre che interventi supportivi potranno essere attuati veri e propri **percorsi espressivi e terapeutici**.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di applicazione**

Se si riesce a vivere la sofferenza come “energia” si ottiene una riserva a disposizione per favorire il cambiamento. “La sofferenza è una delle forze potenzialmente più creative presenti in natura”. (R. May, L'arte del counselling, Casa Editrice Astrolabio)

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di applicazione**

OBIETTIVI

Con l'attivazione dello sportello di counselling intendiamo:

- Fornire un supporto al lavoratore che vive una situazione di disagio dovuta all'ambiente aziendale ma anche a situazioni spesso extra-aziendali quali il contesto familiare.
- Favorire nel soggetto un orientamento al cambiamento.
- Supportare la persona nei processi di cambiamento.
- Promuovere nell'individuo un orientamento alla gestione delle resistenze nei confronti del cambiamento.
- Orientare i soggetti alla gestione del rischio provocato dai cambiamenti.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di applicazione**

METODOLOGIE E STRUMENTI UTILIZZATI

La metodologia prevede l'utilizzo di:

- Colloqui di counselling individuali e di gruppo;
- Somministrazione di questionari mirati e test psicologici finalizzati all'individuazione del disagio lavorativo e individuale attribuibile a fattori anche esterni al contesto aziendale;
- L'utilizzo della tecnica dello psicodramma;
- L'utilizzo di giochi di ruolo.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di applicazione**

MODALITÀ DI INTERVENTO

- Individuazione delle aziende
- Contatti con la direzione del personale
- Analisi della relazione tecnica “Valutazione rischio stress lavoro correlato”
- Analisi dello scenario
- Presentazione delle metodologie di intervento alla direzione del personale
- Definizione del target su cui erogare l'intervento
- Sensibilizzazione del target
- Attivazione dello sportello di counselling individuale
- Attivazione degli interventi di counselling di gruppo
- Verifica dell'intervento nel breve, medio e lungo termine

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **spunti di applicazione**

FORMAZIONE/COMUNICAZIONE CHANGE MANAGEMENT

L'attività di formazione e comunicazione mirata coinvolgerà i lavoratori che manifestano espressamente disagi riguardo problematiche all'interno del luogo di lavoro.

Sarà possibile programmare corsi formativi inerenti la **gestione del cambiamento** utilizzando tecniche quali:

- Role play, psicodramma e altre tecniche di gruppo.

Valutazione approfondita in riferimento alle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente: **conclusioni**

«Il luogo del lavoro è peraltro anche un ricettacolo delle ansie portate da casa, delle angosce familiari, dei dissidi parentali, dei conflitti coniugali o delle insoddisfazioni. Lo spostamento della rabbia generata da tutte queste possibili fonti, sui propri colleghi, piuttosto che, più in generale, sulla situazione, influisce pesantemente sulla qualità della vita lavorativa. Quando, peraltro, la situazione di vita familiare è difficile, oppure si configura come un'area critica, è possibile che gli individui investano moltissimo sul contesto lavoro, anche per quello che riguarda la costruzione della loro identità, la definizione del loro senso di competenza e di efficacia, l'orgoglio e la capacità di realizzazione. Può valere, naturalmente, anche il discorso inverso, quando è l'organizzazione la fonte d'insoddisfazione e di disagio, quando il contesto di lavoro è percepito come ostile e non supportivo, allora la famiglia e la casa possono essere il serbatoio di raccolta della rabbia organizzativa, riversata altrove, semplicemente spostata. Il vissuto di rabbia può essere espresso attraverso la tecnica dello psicodramma». (Quaglino 2004).



ASSOLOMBARDA

Confindustria Milano Monza e Brianza

www.assolombarda.it
www.assolombardanews.it
Seguici su     

© D. Bosetto e C. Cazzaniga