

Dove possono intervenire i quadri dirigenti per promuovere la salute?

1) Apprendere da un modello:

Il comportamento del dirigente è d'esempio per i collaboratori. Se un dirigente vuole promuovere la salute, dovrebbe dare il buon esempio: "Sono davvero necessarie dieci ore di lavoro straordinario la settimana? Devo proprio spedire la mail ai collaboratori alle 20.30?".

2) Centralità della persona:

Lo svolgimento di colloqui periodici con i collaboratori è una buona opportunità per dirigenti e collaboratori per discutere insieme di stati d'animo legati al lavoro o alla situazione personale. Svolgere l'attività dirigenziale promuovendo la salute significa però ben più di questo: l'attenzione alle prestazioni rese o la dimostrazione concreta di stima anche estemporanea hanno effetti positivi sul benessere psichico e la resistenza ai carichi di lavoro.

Nota bene: per compensare un'esperienza demotivante (scoraggiante) servono quattro esperienze motivanti (incoraggianti).
--

3) Protezione:

I dirigenti devono: 1) capire quando ai collaboratori serve "protezione" (dinanzi a qualsiasi difficoltà); 2) essere determinati e 3) competenti nel voler contrastare il/i fattore/i che ha/hanno scatenato il problema.

4) Sistema:

Un dirigente dovrebbe estendere il proprio sguardo anche alle condizioni contestuali nelle quali si svolge l'attività lavorativa, che devono essere tali da favorire quanto più possibile i collaboratori e il loro rendimento (lo "strumento" giusto). Chi ad esempio lascia ai collaboratori il controllo dell'oggetto e delle modalità del loro lavoro, rafforza – in presenza di sufficienti competenze – le risorse personali dei collaboratori stessi.

Nota bene: i carichi di lavoro richiedono risorse! Chi affronta un compito essendone ben dotato (strumenti, competenze e concreta autoefficacia), riesce a gestirlo con molta più facilità.

5) Orientamento al team:

Il dirigente non dovrebbe fissarsi su singole persone, ma considerare i team di lavoro nella loro interezza. L'interazione nelle forme volute può essere promossa e favorita con l'adozione di opportune misure. Tali misure si possono apprendere, basta attingere ai validi seminari sullo stile dirigenziale.

Quali risorse i dirigenti devono potenziare in modo mirato?

È provato che uno stile dirigenziale che promuova la salute ha effetti positivi sul benessere biopsicosociale. I collaboratori con una buona “scorta” di risorse personali, affrontano i carichi di lavoro in modo diverso e migliore rispetto a quelli che non dispongono di tale bagaglio. Un risultato che si ottiene con il parallelo rafforzamento di importanti risorse dei collaboratori:

1) Risorse sociali:

I collaboratori devono sperimentare in azienda sostegno sociale, appoggio da parte dei superiori, partnership e solidarietà nel team. Il fatto che il collaboratore si senta protetto e sostenuto, contribuisce a rafforzarne le risorse personali.

2) Risorse organizzative:

Ampliare il margine d'azione e di controllo significa concedere al collaboratore la facoltà di determinare direttamente, in misura da negoziare, l'oggetto del proprio lavoro e il contesto nel quale egli lo svolge. Anche questo tipo di partecipazione, di coinvolgimento, contribuisce a rafforzare le risorse personali.

3) Risorse personali:

Il senso di fiducia del collaboratore aumenta se si accorge di essere in grado di svolgere bene le mansioni affidategli con le competenze di cui dispone (senso di coerenza). Il fatto poi che il collaboratore sperimenti ripetutamente di essere in grado di svolgere bene le mansioni lavorative affidategli, influisce positivamente su di lui in termini di autoefficacia (“Ci riesco!”) e quindi di benessere psichico. Aumenta la resistenza allo ai carichi di lavoro, il collaboratore sa gestire meglio queste pressioni ed evita tensioni dannose con maggiore efficacia rispetto ai colleghi privi di adeguate risorse personali.

Concetti chiave dell'attività dirigenziale svolta all'insegna della salute

Dimostrare apprezzamento
e stima

Concedere margine d'azione
e di controllo

I carichi di lavoro richiedono
risorse: sviluppare competenze,
strumenti e autoefficacia



Aumentare l'equità sostanziale (ad
es. equità nell'assegnazione di
mansioni e compensi) e
procedurale (equità attuativa)

Ammettere la partecipazione
e la codeterminazione

Acuire la consapevolezza verso la salute e agire di
conseguenza