

*LA STRATEGIA DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO: tra
responsabilità aziendale e impegno individuale*

ZOOM MEETING 27 10 2025

RELATORE:

*Dr. Angelo Salvi
Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni
Aliante - Studio Formazione & Consulenza*

Aliante
STUDIO DI FORMAZIONE E CONSULENZA



COMINCIAMO A
CONOSCERCI



QUALCOSA SU DI ME

ANGELO SALVI

PSICOLOGO DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI, SONO CONSULENTE E FORMATORE DI NUMEROSE ORGANIZZAZIONI (APPARTENENTI AL MONDO AZIENDALE, AL TERZO SETTORE E ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE).

SVOLGO DOCENZE E ATTIVITÀ DI IDEAZIONE, ELABORAZIONE E COORDINAMENTO DI PROGETTI DI RICERCA E INTERVENTO FORMATIVO.

LE ALTRE AREE DEL MIO PERCORSO PROFESSIONALE RIGUARDANO LA FORMAZIONE ESPERIENZIALE, LA VALUTAZIONE E CERTIFICAZIONE DI COMPETENZE E LA CONSULENZA ORGANIZZATIVA.

INFINE SONO PROFESSORE A CONTRATTO IN TRE UNIVERSITÀ CON SEDE A ROMA





QUALCOSA
SU DI VOI

IL GRUPPO

*PRESENTIAMOCI COMUNICANDO AL GRUPPO E AL
CONSULENTE IL NOSTRO NOME E IL NOSTRO RUOLO*



ICE-BREAKING: *COME CI SENTIAMO OGGI?*

- IMMAGINIAMOCI IN UN CERCHIO VIRTUALE E COMUNICHIAMO AL GRUPPO IL NOSTRO VISSUTO EMOTIVO UTILIZZANDO QUESTA FRASE: OGGI MI SENTO
- DOPO AVERLO ESPRESSO SCEGLIERE UN ALTRO COLLEGA E CHIEDERE: VORREI SAPERE COME SI SENTE
- PARTIREMO DA NOI NELL'IDEA CHE STARE BENE SIA UN PROCESSO ORGANIZZATIVO, MA ANCHE UNA RICERCA INDIVIDUALE



ICE-BREAKING: *COME CI SENTIAMO OGGI?*

COME AVETE NOTATO è DIFFICILE NON ESSERE SUPERFICIALI O RETORICI SUL TEMA E DIFFICILE NON APPESANTIRLO.

SI TRATTA DI ASPETTI DELICATI DEL LAVORO, CHE MERITANO ATTENZIONE E RESPONSABILITÀ: IN TAL SENSO DURANTE L'INCONTRO STAREMO ANCHE SULLE RISORSE CHE ABBIAMO E POSSIAMO ATTIVARE PER SVILUPPARE UN REALE BENESSERE ORGANIZZATIVO

OBIETTIVI DELL'INCONTRO



OBIETTIVI DELL'INCONTRO



Acquisire un quadro di conoscenze di base sul tema del **benessere organizzativo nelle aziende**



Condividere riflessioni sulle difficoltà/criticità che incontrate in azienda e sui suoi punti di forza



Conoscere i **possibili interventi da attivare e alcuni metodi d'intervento** nello sviluppo e potenziamento del benessere organizzativo



*Conoscere e condividere valutazioni e osservazioni su alcune **BEST PRACTICES** presenti nel tessuto aziendale (non solo PROFIT) del nostro paese.*



ED ORA INIZIAMO





1° STEP

La DEFINIZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO



SCINTILLE: *CHE FANTASIE E PENSIERI AVETE SUL TEMA?*

RISPONDIAMO ATTRAVERSO UN BRAINSTORMING
VIRTUALE (UTILIZZANDO MENTIMETER*) A
QUESTA DOMANDA:

- *COME POSSIAMO DEFINIRE IL BENESSERE
ORGANIZZATIVO?*

SEGUIRÀ UNA RESTITUZIONE DEL DOCENTE

<https://www.menti.com/al4gdhyjk1gc>

CHE cos'è il BENESSERE ORGANIZZATIVO

ALCUNE DEFINIZIONI DALLA LETTERATURA

«Capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle persone in ogni tipo di occupazione» (Avallone e Bonaretti, 2003).

Il concetto di **benessere organizzativo** si riferisce quindi al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione nella quale a vario titolo lavorano: tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro.



CHE cos'è il BENESSERE ORGANIZZATIVO

IL MODELLO INTEGRATO

La concezione esposta sottolinea la forte interdipendenza tra i livelli (individuo, gruppo, organizzazione) e forniscono i punti di riferimento utili per la costruzione di un modello integrato: il benessere organizzativo è concepito come un processo e si enfatizza la funzione del sistema organizzativo e sociale come agenti implicati nel mantenimento e nel cambiamento del modo di vita dei singoli.



CHE cos'è il BENESSERE ORGANIZZATIVO

BENESSERE E CORRESPONSABILITÀ

Nell'ottica della responsabilizzazione condivisa, ogni persona di un'organizzazione (non solo la leadership) **deve imparare a percepire/chiedere/ monitorare/indagare** la richiesta o esigenza di benessere propria e di ogni persona che a vario titolo collabora con la realtà di riferimento

Per favorire il benessere organizzativo diventa quindi necessario sviluppare competenze legate alla **dimensione emotionale**, ovvero al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e, soprattutto, tenere conto dell'ambiente, del clima in cui le persone si trovano a lavorare ogni giorno.



Dimensione Emozionale

Comprensione e gestione delle emozioni sul lavoro



Clima Organizzativo

Ambiente di lavoro quotidiano e atmosfera



Benessere Organizzativo

Stato generale di salute e felicità sul lavoro



2° STEP

I FATTORI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Un modello per il Benessere organizzativo



10 FATTORI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO (AVALLONE)

1. Supporto dei dirigenti. È un fattore che fa riferimento ai comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, di valorizzazione delle persone e di capacità di coinvolgimento.
2. Collaborazione tra colleghi. Si tratta di un fattore che considera il grado di collaborazione, supporto e fluidità delle relazioni tra colleghi.
3. Efficienza organizzativa. E' un fattore che fa riferimento alle seguenti dimensioni: obiettivi, operatività, utilità sociale e informazioni.
4. Equità organizzativa. Fa riferimento alla presenza di condizioni di equità di trattamento nell'organizzazione.
5. Gestione della conflittualità. Fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di gestire o meno la conflittualità.

Un modello per il Benessere organizzativo



10 FATTORI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO (AVALLONE)

6. Percezione dello stress. Fa riferimento al livello di carico e stress percepito nello svolgimento del proprio lavoro.
7. Richiesta lavorativa. Fa riferimento ad alcune richieste di tipo fisico, cognitivo ed emozionale che i compiti lavorativi richiedono.
8. Comfort ambientale. Fa riferimento al livello di presenza di specifiche condizioni di comfort e funzionalità dell'ambiente fisico del lavoro.
9. Sicurezza «lavorativa». Fa riferimento al livello percepito di sicurezza di specifiche condizioni dell'ambiente fisico del lavoro.
10. Apertura all'innovazione. Fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di innovare e cambiare.

Indicatori di malessere organizzativo

- INSOFFERENZA NELL'ANDARE A LAVORO
- ASSENTEISMO
- DISINTERESSE PER IL LAVORO
- DESIDERIO DI CAMBIARE LAVORO
- COINVOLGIMENTO ELEVATO
- ALTO LIVELLO PETTEGOLEZZO
- RISENTIMENTO VERSO L'ORGANIZZAZIONE
- AGGRESSIVITÀ E NERVOSISMO DI STATO
- DISTURBI PSICOSOMATICI
- SENTIMENTI DEPRESSIVI
- CONFUSIONE DEI RUOLI





3° STEP:

PERSONE & VALORI: COME SOSTENERE LA
VALORIZZAZIONE IN AZIENDA *(perché intervenire?)*

UNA DIGRESSIONE: QUALE IDEA DI BENESSERE PER QUALE VISIONE DI UOMO/DONNA?

Per valutare il benessere di una persona occorre partire dalla conoscenza dei suoi bisogni, così da poter verificare in che misura questi vengono soddisfatti, nei diversi contesti della vita, compreso quello lavorativo.

Ad esempio... Teoria dei bisogni (o pulsioni) esistenziali (Piccinino):

- Sopravvivenza
- Appartenenza
- Crescita
- Portare a compimento se stessi («autorealizzazione»)



TEORIA DEI BISOGNI (O PULSIONI) ESISTENZIALI

Il lavoro diventa una delle nostre fonti di benessere (e contributo alla nostra «felicità») se ci consente di soddisfare in modo adeguato le nostre pulsioni esistenziali:

SOPRAVVIVENZA

Sicurezza (fisica e psicologica) e Salute: cura del nostro corpo (fame, riposo, ...), del nostro ambiente di vita (casa), delle nostre risorse (mantenimento)

APPARTENENZA

Affettività: famiglia, figli, relazioni amicali, far parte di un gruppo, relazioni sane e arricchenti.

CRESCITA ED EVOLUZIONE

Conoscenza e Sviluppo: nuove conoscenze, apprendimenti, scoperte, evoluzione personale e professionale, fioritura delle proprie potenzialità.

«AUTO-REALIZZAZIONE»

Realizzazione di sé: raggiungere i propri obiettivi, lasciare un segno in quello che facciamo, esprimere la propria unicità, dare senso all'esistenza.

ESEMPI DI BISOGNI (O PULSIONI) ESISTENZIALI REALIZZATE AL LAVORO

SOPRAVVIVENZA

- Il posto di lavoro in sé
- Sicurezza per il futuro
- Stabilità
- Retribuzione adeguata
- Sicurezza degli spazi di lavoro
- Orari e stress non eccessivi
- Qualità del work-life balance
- (...)

APPARTENENZA

- Buona qualità delle relazioni con colleghi, responsabili, clienti
- Progetti comuni/ lavoro in team
- Riconoscimenti affettivi e professionali
- Senso del gruppo e fiducia
- Conflitti costruttivi
- Equità nei rapporti
- (...)

CRESCITA ED EVOLUZIONE

- Imparare cose nuove
- Essere cercato per la competenza
- Partecipare a iniziative stimolanti
- Avere obiettivi chiari ed essere messo nelle condizioni di poterli realizzare
- Possibilità di sbagliare
- (...)

AUTO-REALIZZAZIONE

- Lasciare un'impronta a livello professionale
- Partecipare a progetti significativi
- Sentirsi unico e importante
- Accettazione e rispetto della diversità
- Sentirsi riconosciuto
- Portare un contributo unico
- (...)

PROGETTARE E MANUTENERE ORGANIZZAZIONI «A MISURA d'uomo»

- ☐ Dare senso e significato al lavoro: spiegare cosa ci si aspetta dalle persone, perché farlo, che senso ha per loro e per l'azienda. Restituire riscontri e feedback sul loro lavoro (chiudere il cerchio). Spiegare come sta andando l'azienda. [AUTOREALIZZAZIONE; CRESCITA]
- ☐ Coinvolgere: far partecipare alle decisioni che riguardano il proprio lavoro. Far prendere le decisioni sul lavoro specifico al livello più basso possibile (es toyotismo). Consultare i lavoratori sulle decisioni che li riguardano. [APPARTENENZA; CRESCITA]
- ☐ Favorire il lavoro in un gruppo accogliente: collaborazione, accettazione dell'altro con suoi limiti e diversità, stimolare fiducia, valorizzare il contributo del singolo e del gruppo, dare premi. [APPARTENENZA]
- ☐ Consentire – per quanto possibile - la scelta delle attività da svolgere: rotazione, esplorazione delle competenze, ... [CRESCITA; AUTOREALIZZAZIONE]



PROGETTARE E MANUTENERE ORGANIZZAZIONI «A MISURA d'uomo»

- ☐ Identificare le attività e dare responsabilità: attività complete non parcellizzate in carico al lavoratore, responsabilizzare il gruppo di lavoro sul risultato. [CRESCITA; AUTOREALIZZAZIONE]
- ☐ Dare riconoscimenti: tu esisti, tu vali (dare riconoscimenti, positivi e negativi è un'arte). [APPARTENENZA]
- ☐ Stimolare l'autonomia (tempi e modi di lavorare). [AUTOREALIZZAZIONE]
- ☐ Variare le capacità richieste: contro noia e abitudine, contesto dinamico e stimolante. [CRESCITA]
- ☐ Delegare, svolgere temporaneamente attività che apparterrebbero ad un livello superiore. Responsabilizza e motiva (si delega un'attività non la responsabilità). [CRESCITA]





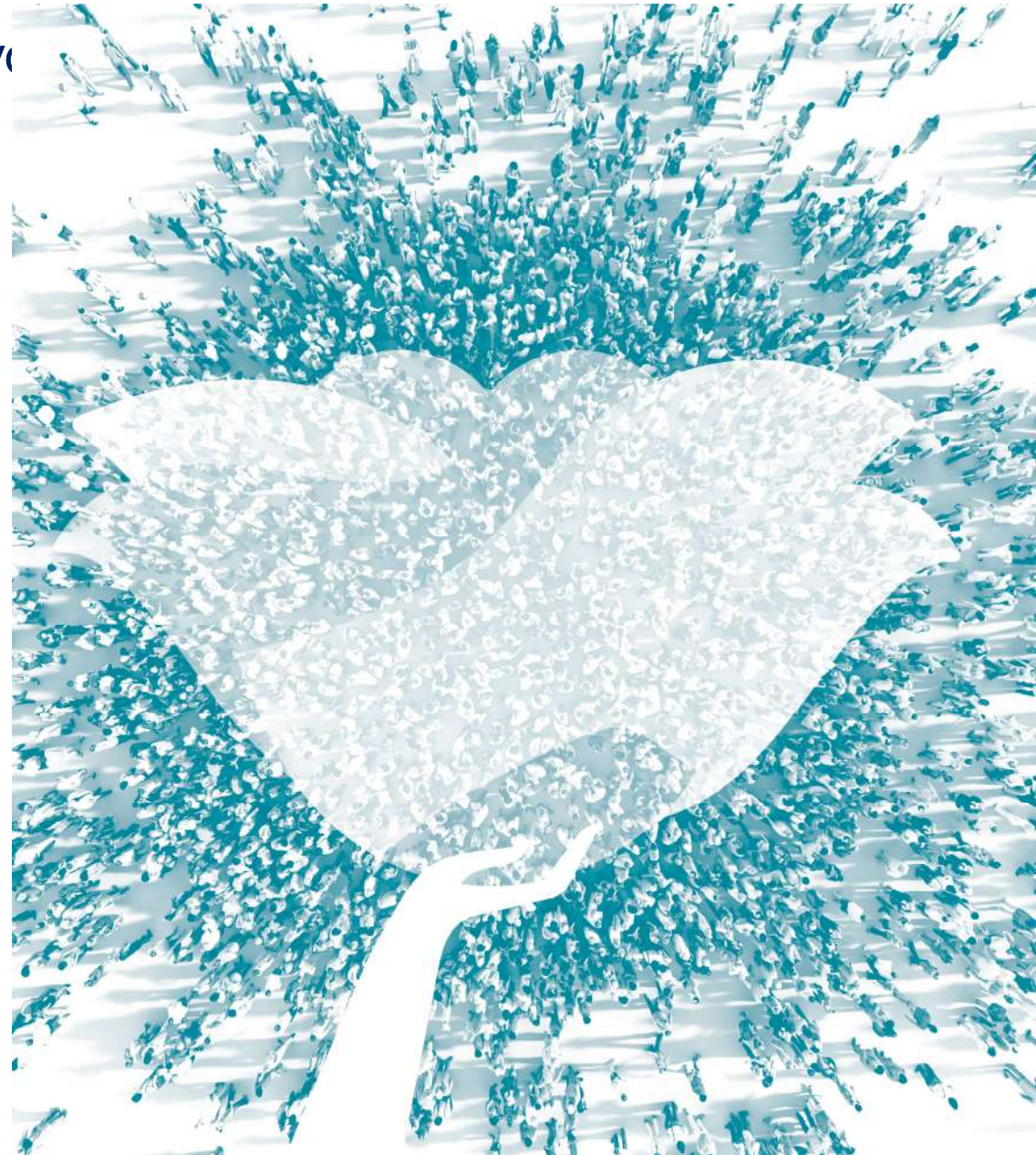
4° STEP: LA SCELTA E LA GESTIONE DEI METODI D'INTERVENTO NELLO SVILUPPO E/O POTENZIAMENTO DELLA SALUTE ORGANIZZATIVA

STRUMENTI PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

PRESUPPOSTO: *progettare e MANUTENERE organizzazioni «a misura d'uomo»: processi, procedure, ruoli, mansioni, cultura organizzativa, etc.*

Interventi di formazione

1. *Formazione sulle soft skill/ management skill (comunicazione, ascolto attivo, gestione del conflitto, leadership, problem solving, ...)*
2. *Formazione su empowerment organizzativo*

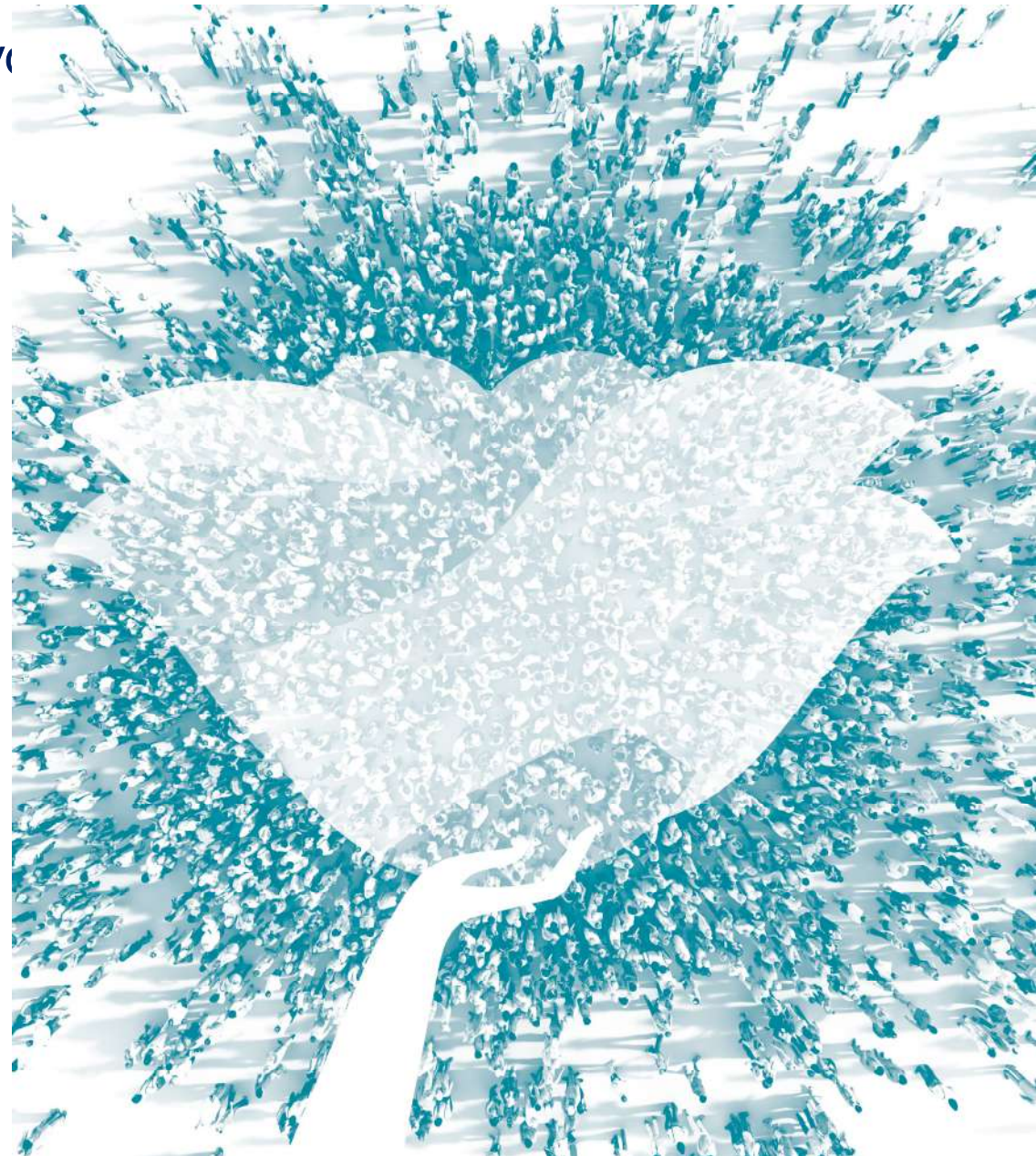


STRUMENTI PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

PRESUPPOSTO: *progettare e MANUTENERE organizzazioni «a misura d'uomo»: processi, procedure, ruoli, mansioni, cultura organizzativa, etc.*

Percorsi di accompagnamento e consulenza

1. *Supervisione organizzativa*
2. *Coaching*
3. *Counseling organizzativo*
4. *Consulenza psicologica*
5. *Team building*
6. *Orientamento e ri-orientamento professionale (percorsi di carriera orizzontali e verticali)*

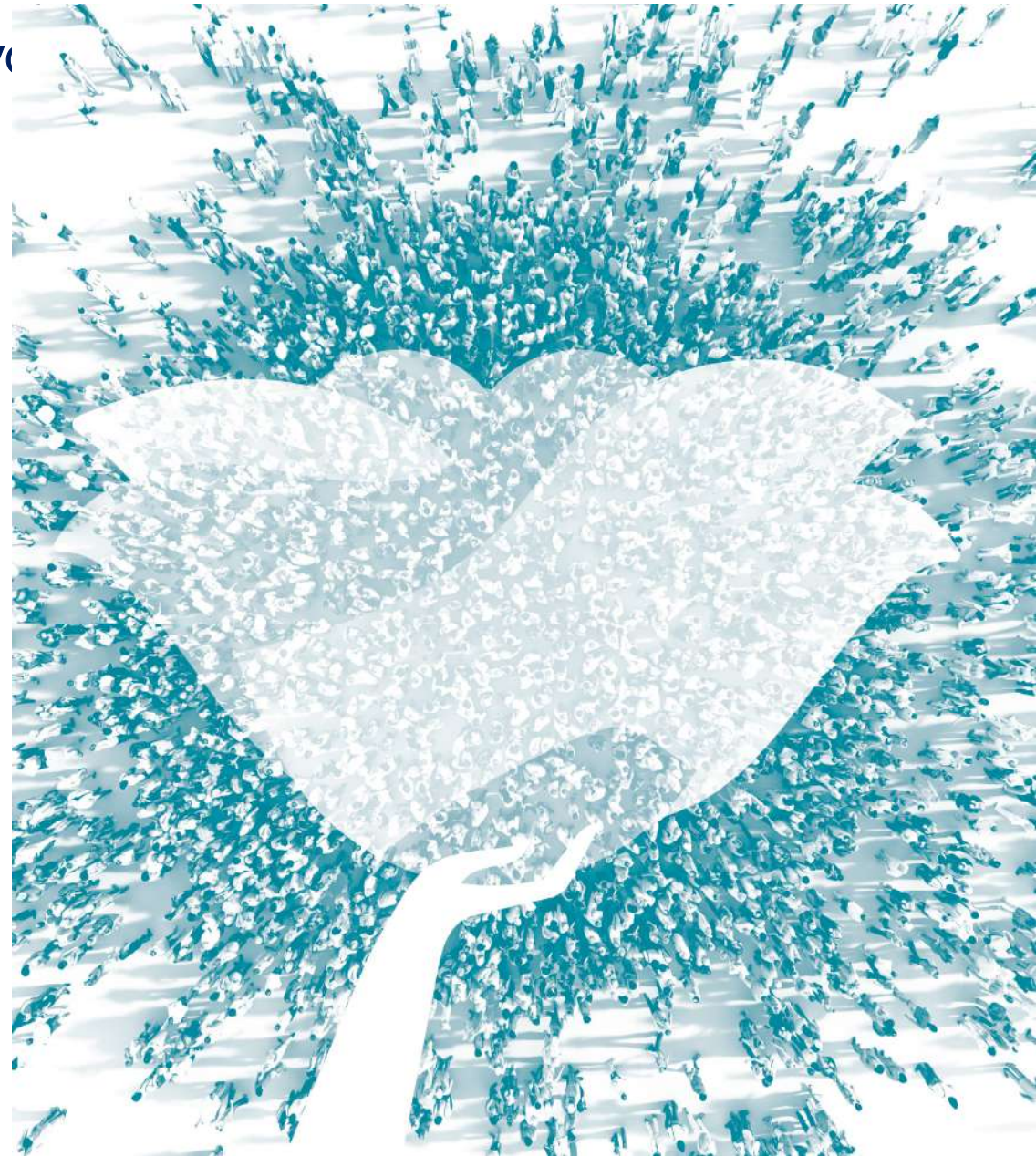


STRUMENTI PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

PRESUPPOSTO: *progettare e MANUTENERE organizzazioni «a misura d'uomo»: processi, procedure, ruoli, mansioni, cultura organizzativa, etc.*

Processi organizzativi interni

1. *Mentoring*
2. *Design thinking per la co-creazione*
3. *Diversity management*
4. *Gestione strutturata del feedback*
5. *Co-visione (autocaso)*
6. *Dichiarazione, manutenzione e «messa a terra» di Mission, Vision, Purpose e Valori*



CONCLUSIONI

SPUNTI PER INTERVENTI A FAVORE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Dal nostro punto di vista, il **benessere in ambito lavorativo** può realizzarsi solo se si verificano **alcune condizioni**:

- il lavoratore è consapevole dei propri bisogni e del livello effettivo con cui vengono soddisfatti al lavoro;
- il lavoratore ha le competenze per definire opportune strategie per migliorare il proprio benessere (voice - exit);
- l'organizzazione ha alcune caratteristiche valoriali e strutturali (es. apertura, flessibilità, partecipazione, valorizzazione, equità, ...).



CONCLUSIONI

SPUNTI PER INTERVENTI A FAVORE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Dal nostro punto di vista, il **benessere in ambito lavorativo** può realizzarsi solo se si verificano **alcune condizioni**:

- Il **benessere organizzativo** si realizza quando si incontrano l'intento, la responsabilità e la perseveranza di due soggetti: la persona e l'organizzazione.
- E' un dialogo e un processo continuo che – se intrapreso dal lavoratore e favorito dall'organizzazione – può portare a risultati eccezionali. Ma come tutte le relazioni è fragile (rif. «La ferita dell'altro», Bruni), per questo spesso è così difficile la realizzazione del benessere al lavoro.



SPAZIO APERTO DI
CONSULENZA:

*DOMANDE, OSSERVAZIONI E
ILLUSTRAZIONI ESEMPI
AZIENDALI*





CHECK
OUT

GRAZIE

RELATORE:

*Dr. Angelo Salvi
Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni
Aliante - Studio Formazione & Consulenza*


STUDIO DI FORMAZIONE E CONSULENZA

