

Suggerimenti per lo sviluppo del coinvolgimento lavorativo nelle organizzazioni

developed by



This paper was developed within the HEART - Holistic Experiential Education and Artistic Approaches for Resilience and Work Engagement Tools for Adult Educators - registration number 2018-1-HU01-KA204-047841 - Strategic Partnerships funded by Erasmus+ Programme.

Content

State-of-Art study on organizational work engagement	3
Organizational work engagement recommendations	12

Studio sullo stato dell'arte del coinvolgimento lavorativo organizzativo

Introduzione	4
Definizione delle parole chiave	5
Burnout	5
Coinvolgimento lavorativo	5
Resilienza	5
Best practices: come incrementare il coinvolgimento lavorativo?	7
Implicazioni pratiche delle teorie sul burnout e il coinvolgimento	7
Interventi sul coinvolgimento lavorativo	7
Raccomandazioni focalizzate sulle organizzazioni per il miglioramento del coinvolgimento lavorativo	9
Raccomandazioni per il coinvolgimento lavorativo degli educatori per adulti	11
Educazione esperenziale all'aperto e metodologie artistiche negli interventi sul coinvolgimento lavorativo	11

Introduzione

Le organizzazioni sono sempre più costrette ad affrontare il burnout dei loro dipendenti. Secondo un recente studio Gallup su quasi 7.500 dipendenti a tempo pieno (Inc, n.d.) il 23% dei dipendenti ha riferito di sentirsi esausto al lavoro molto spesso o sempre, mentre un ulteriore 44% ha riferito di sentirsi esausto qualche volta. Ciò significa che circa due terzi dei lavoratori a tempo pieno sperimentano il burnout sul lavoro.

Anche se sempre più dipendenti devono abituarsi al fatto che il burnout fa parte del loro lavoro, esso ha anche notevoli costi organizzativi: I dipendenti in burnout hanno il 63% in più di probabilità di prendere un giorno di malattia e 2,6 volte di più di cercare attivamente un altro lavoro. E anche se rimangono, hanno tipicamente il 13% in meno di fiducia nelle loro prestazioni e hanno la metà delle probabilità in meno di discutere come affrontare gli obiettivi di performance con il loro manager (Gallup Inc, n.d.).

La salienza del fenomeno si riflette anche nella sua popolarità nella letteratura scientifica: Il numero di pubblicazioni sul burnout è aumentato drammaticamente. Attualmente oltre 1000 articoli di giornale su alcuni aspetti del burnout vengono pubblicati ogni anno, in oltre 100 riviste in tutto il mondo (Cooper et al., 2014).

D'altronde, un tema altrettanto importante sia nella ricerca scientifica sia nella pianificazione degli interventi, è quello del coinvolgimento lavorativo con un focus più positivo come opposto del burnout. Dopo tutto, con la diminuzione e la prevenzione del burnout ciò che tutti vorremmo ottenere è avere dipendenti impegnati e motivati nelle organizzazioni. Anche il coinvolgimento lavorativo sta diventando un argomento sempre più popolare, data la sua relazione con il benessere e la performance dei dipendenti. Questo è il motivo per cui abbiamo selezionato il coinvolgimento lavorativo come il nostro obiettivo primario di indagine nel progetto e nel documento attuale.

In questo articolo daremo una panoramica delle più recenti teorie sul coinvolgimento lavorativo organizzativo all'interno delle organizzazioni di educatori e di altri professionisti della relazione di aiuto. In primo luogo, iniziamo con la definizione di tutti i termini chiave rilevanti per il nostro argomento e poi rivediamo le più importanti teorie attuali sul coinvolgimento lavorativo ponendo particolare attenzione alla sua relazione con il burnout. Riassumeremo anche gli antecedenti e i risultati dell'impegno lavorativo in termini di fattori personali e organizzativi. Esamineremo la situazione particolare degli educatori e dei professionisti nella relazione di aiuto: quali sono i loro fattori di rischio specifici per il burnout e il loro potenziale per il coinvolgimento lavorativo. Infine, esamineremo le migliori pratiche per aumentare il coinvolgimento lavorativo.

Per lo studio completo visita la pagina web HEART:
<https://elmenyakademia.hu/projektek/heart/heart-tools/>

Questo documento è stato creato all'interno del progetto "HEART - Holistic Experiential Education and Artistic Approaches for Resilience and Work Engagement Tools for Adult Educators"- numero di registrazione 2018-1-HU01-KA204-047841 - Strategic Partnerships funded by Erasmus+ Programme.

Definizione delle parole chiave

Definizione delle parole chiave

Il burnout è una sindrome che deriva da uno stress lavorativo cronico, non trattato o non gestito con successo. Ha tre dimensioni: esaurimento, cinismo e ridotta efficacia professionale (Maslach et al., 1996). L'esaurimento si riferisce a sentimenti di tensione, in particolare la fatica cronica derivante da un lavoro troppo impegnativo. La seconda dimensione, il cinismo, si riferisce a un atteggiamento indifferente o distante verso il lavoro in generale e le persone con cui si lavora, perdendo il proprio interesse nel lavoro e sentendo che il lavoro ha perso il suo significato. Infine, la mancanza di efficacia professionale si riferisce a sentimenti ridotti di competenza, successo e realizzazione sia nel proprio lavoro che nell'organizzazione.

Coinvolgimento lavorativo

Secondo Reijseger et al. (2013) il burnout e il coinvolgimento lavorativo sono due forme di benessere.

Il coinvolgimento lavorativo è uno stato d'animo motivazionale (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004), è l'energia sul lavoro che motiva una buona prestazione.

Il coinvolgimento è definito come uno stato mentale positivo, appagante, legato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento. Il vigore si riferisce all'energia, alla volontà di investire uno sforzo costante nel proprio lavoro. La dedizione è essere coinvolti, ispirati ed entusiasti del proprio lavoro. L'assorbimento è vicino al significato di flusso, quando qualcuno è completamente concentrato nel suo lavoro, quando il tempo vola e si è quasi ignari del mondo che lo circonda (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004).

Resilienza

La resilienza può essere definita come il processo di adattarsi bene di fronte ad avversità, traumi, tragedie, minacce o fonti significative di stress - come problemi familiari e di relazione, gravi problemi di salute o stress sul posto di lavoro e finanziari. La resilienza si verifica in presenza di avversità.

Secondo una revisione di Southwick et al. (2005) i seguenti gruppi di fattori psicosociali sono i più importanti associati alla resilienza allo stress:

o emozioni positive: ottimismo, umorismo. Le emozioni positive riempiono le risorse esaurite, forniscono una tregua e sostengono gli sforzi di coping. L'apprezzamento e l'uso dell'umorismo caratterizzano anche molte persone che mostrano resilienza allo stress.

o flessibilità cognitiva: stile esplicativo cognitivo e rivalutazione, accettazione. Usando lo stile cognitivo esplicativo le persone guardano la crisi come una situazione non permanente e non pervasiva. Gli individui resilienti possono trovare un significato positivo negli eventi negativi (usano il reframing).

significato: religione/spiritualità, altruismo. Recenti meta-analisi hanno concluso che la religione e la spiritualità possono avere effetti protettivi sul benessere fisico ed emotivo.

o supporto sociale: C'è una relazione positiva tra un buon supporto sociale e risultati positivi di salute mentale e fisica.

o stile di coping attivo: usare l'esercizio e l'allenamento come modi per affrontare lo stress. Le persone resilienti tendono a usare il coping attivo (focalizzato sul problema e sull'approccio) quando affrontano situazioni di vita stressanti.

Best practices: come migliorare il coinvolgimento lavorativo?

Implicazioni pratiche delle teorie sul burnout and sul coinvolgimento lavorativo

Sulla base della teoria del contagio emotivo (riassunta da Bakker et al., 2007) la valutazione del burnout dovrebbe essere fatta non solo a livello individuale, ma anche a livello di gruppo o di unità di lavoro. Possibili interventi a livello di team sono:

o introduzione di norme di comunicazione (per esempio, limitazioni alle comunicazioni ciniche, incoraggiamento della comunicazione positiva e norme e atteggiamenti di lavoro).

o sostituzione dei membri del team. L'introduzione di nuovi membri del team, con un atteggiamento entusiasta e un'energia positiva, può cambiare l'umore a livello di team, in particolare quando allo stesso tempo alcuni membri con alto burnout sono distribuiti su altri team.

Sulla base dei risultati di Hakanen et al. (2006), cioè che gli insegnanti erano più sensibili alla perdita delle risorse che al loro guadagno, la riduzione delle richieste di lavoro dovrebbe essere di primaria importanza. D'altra parte, le richieste di lavoro degli insegnanti sono più difficili da cambiare soprattutto a breve termine, (essendo parte integrante della loro professione), mentre le risorse di lavoro sono più alterabili, possibili da cambiare. Inoltre, gli impiegati possono anche cercare proattivamente risorse e sfide lavorative - per esempio, chiedendo feedback, supporto e opportunità di sviluppo, e iniziando nuovi progetti interessanti.

Interventi sul coinvolgimento lavorativo

(Basato su Knight et al. (2017))

Secondo la categorizzazione di Knight et al. (2017) i seguenti tipi di intervento possono essere applicati allo scopo di promuovere l'impegno lavorativo dei dipendenti:

1. Costruzione di risorse personali

Questi interventi si concentrano sull'aumento degli attributi positivi e dei punti di forza auto-percepiti dagli individui, concentrandosi per esempio sullo sviluppo dell'autoefficacia, della resilienza o dell'ottimismo. In linea con il modello Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007), le risorse personali possono aumentare l'impegno lavorativo in due modi diversi. Possono tamponare gli effetti negativi delle richieste di lavoro percepite, o aumentare direttamente l'impegno lavorativo aumentando il livello di affetti positivi. I risultati degli studi che indagano gli effetti degli interventi di costruzione delle risorse personali sull'impegno lavorativo sono stati misti (alcuni non hanno avuto alcun effetto, altri hanno trovato effetti solo su alcune componenti dell'impegno, altri ancora hanno trovato effetti su tutte e tre le componenti). Gli interventi in questa categoria includono:

- apprendimento vicario
- sessioni di gruppo di apprendimento della creatività focalizzate sul problem solving e sulla presa di prospettiva

2. costruzione delle risorse lavorative

Secondo il modello JD-R, le risorse lavorative da un lato motivano intrinsecamente i dipendenti stimolando la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo, soddisfacendo i bisogni umani fondamentali di autonomia, relazione e competenza, dall'altro lato motivano estrinsecamente i dipendenti fornendo i mezzi con cui gli obiettivi lavorativi possono essere realizzati. Esempi di interventi di questo tipo:

- riprogettazione del ruolo del supervisore, aumento della consapevolezza dei dipendenti sulla formazione sul lavoro completata, formazione sul lavoro
- creazione di zone sociali, interviste motivazionali di gruppo da parte dei team leader, incoraggiamento dell'attività fisica e di rilassamento.

3. formazione della leadership

Questi interventi prevedono eventi formativi per creare le conoscenze e le abilità necessarie ai manager. Il presupposto è che l'aumento delle conoscenze e delle abilità dei manager aumenterà le risorse lavorative dei dipendenti, portando così a livelli più alti di impegno lavorativo. Esempi di interventi in questa categoria:

- programma di gestione dello stress per i supervisori
- psicoeducazione e formazione CBT per i manager
- laboratorio di apprendimento dell'azione
- Educazione, pratica delle competenze e auto-coaching
- Conferenze tra cui lavoro e salute, cooperazione e definizione degli obiettivi, formazione dei leader, comprese le osservazioni dei leader, feedback e coaching

4. promozione della salute

Gli interventi di promozione della salute incoraggiano i dipendenti a vivere uno stile di vita più sano e in questo modo affrontano meglio lo stress. Per esempio, gli effetti fisiologici dell'esercizio possono aumentare il benessere e l'impegno lavorativo e ridurre lo stress o il burnout. L'esercizio fisico può avere anche effetti mentali ed emotivi, dato che di solito è seguito da emozioni positive, che a loro volta possono ampliare la gamma di pensieri e azioni degli individui e permettere di costruire risorse personali. L'addestramento alla consapevolezza ha effetti simili, poiché l'accettazione non giudicante di pensieri e sentimenti può aumentare la resilienza e l'autostima. Gli interventi all'interno di questa categoria includono

- sessioni virtuali di mindfulness
- sessione di gruppo su impegno lavorativo, stress, burnout
- sessioni di formazione individuale per abbassare il carico di lavoro fisico, strumento di pausa di riposo, sessioni di empowerment di gruppo
- Programma CBT di 6 settimane
- Coach personale, yoga e aerobica, frutta gratis
- Training di mindfulness di gruppo, definizione degli obiettivi, e-coaching individuale, spuntini gratuiti di frutta e verdura, sistema di amici, materiali di supporto (ad esempio, pagina web, diario di bordo)

Cosa è necessario per interventi di successo?

- Gli interventi che si rivolgono a coloro che ne hanno bisogno (basso coinvolgimento lavorativo) sono più efficaci di quelli che si rivolgono a tutti in una particolare organizzazione, il che significa che è importante misurare il livello di coinvolgimento dei partecipanti prima degli interventi.

- La conformità dei partecipanti è cruciale - È importante determinare la disponibilità al cambiamento delle organizzazioni.

Secondo le meta-analisi effettuate da Knight et al. (2017) che hanno coinvolto 20 studi sul campo, gli interventi di work engagement hanno avuto solo un piccolo ma affidabile effetto sul work-engagement. Non sono state osservate differenze significative nell'effetto tra i tipi di intervento sul coinvolgimento lavorativo. Questo significa che gli interventi, indipendentemente dal loro focus, possono avere un effetto indiretto sugli stessi fattori come il lavoro e le risorse personali e il benessere. Tuttavia, se guardiamo gli esempi di interventi concreti nelle diverse categorie di intervento, possiamo vedere che sono molto eterogenei, inoltre non è sempre ovvio a quale categoria appartengono, il che significa che differenziare tra queste categorie potrebbe non portare alcun valore aggiunto. Nonostante la ricerca di differenze tra le categorie di intervento, analizzare l'efficacia dei diversi aspetti degli interventi ci porterebbe maggiormente a capire come e perché gli interventi funzionano.

Ciò che in effetti manca del tutto in queste categorie sono gli interventi che si concentrano sulla diminuzione delle richieste di lavoro (interventi focalizzati sull'organizzazione). Mentre il loro effetto diretto sull'impegno lavorativo è stato studiato solo in rare occasioni, possiamo usare i risultati delle revisioni sugli interventi per il burnout: secondo una revisione di Awa et al (2009), la maggior parte (68%) dei programmi di prevenzione del burnout sono interventi diretti alla persona. Il numero di programmi completamente focalizzati sull'organizzazione era così basso in questa revisione (2), che non è stato possibile trarre conclusioni generalizzabili, anche se uno dei due interventi ha avuto un effetto positivo duraturo sulla prevenzione del burnout.

Raccomandazioni organizzative per migliorare il coinvolgimento emotivo

Quali sono le migliori pratiche esistenti per le organizzazioni che mirano ad aumentare il coinvolgimento lavorativo?

Sulla base di una ricerca condotta tra il 2016 e il 2019, Gallup ha raccolto una lista di misure che i manager dovrebbero prendere, per alleviare il burnout (e quindi indirettamente aumentare l'impegno lavorativo) (Gallup, 2020.). Le loro raccomandazioni si basano sui propri risultati raccolti negli studi Gallup Panel negli Stati Uniti, dove gli intervistati erano più di 12 000 dipendenti. In questo studio hanno indagato i correlati del burnout dei dipendenti e hanno identificato le 15 principali cause del burnout. I risultati della loro ricerca sottolineano la responsabilità dei manager nel burnout dei loro dipendenti, mettendo l'accento sulla formazione dei manager. Questo è il motivo per cui tutte le raccomandazioni sono indirizzate ai manager:

- Trattare i dipendenti in modo equo sul lavoro.
- Aiutare gli impiegati a determinare ciò che possono e non possono realizzare e trovare aiuto per loro quando sono sovraccarichi
- Fornire ai dipendenti le informazioni di cui hanno bisogno per il loro lavoro: spiegare le aspettative di ruolo, le partnership, i processi e l'impatto del lavoro del dipendente
- Sostenere i dipendenti: ascoltare i loro bisogni e incoraggiarli
- Assicurarci che le loro aspettative di ruolo e gli standard di performance siano equi e ispirino l'eccellenza.
- Ascoltare i problemi di lavoro dei dipendenti, prendersi cura di loro come persone
- Incoraggiare il lavoro di squadra, costruire team impegnati e altamente coesivi, facilitare la comunicazione tra i membri del team
- Sollecitare l'opinione e le idee dei dipendenti
- Mostrare ai vostri dipendenti come il loro contributo fa la differenza: aiutate i dipendenti a scoprire come il loro ruolo e i loro compiti quotidiani contribuiscono alla realizzazione delle finalità dell'organizzazione
- lasciate che i vostri dipendenti facciano ciò in cui sono migliori, date loro la possibilità di usare i loro talenti e punti di forza
- Lasciate che i dipendenti controllino le aspettative rispetto alle prestazioni
- Ridurre il rumore e le interruzioni (permettere ai dipendenti di lavorare in un posto tranquillo senza essere interrotti)
- Aumentare l'autonomia dei dipendenti dando loro flessibilità su come svolgere il lavoro
- Prendersi cura dell'ambiente di lavoro: illuminazione adeguata e spazi di collaborazione invitanti.
- New Ways of Working (NWW) è un altro approccio che vale la pena considerare quando si parla di interventi focalizzati sull'organizzazione per migliorare l'impegno lavorativo. Il NWW è un fenomeno recente che consiste in pratiche di gestione delle risorse umane come la gestione dell'output, il lavoro indipendente dal tempo e dal luogo, l'accesso alla conoscenza organizzativa, la flessibilità nei rapporti di lavoro e un luogo di lavoro aperto liberamente accessibile. Ciò che possiamo vedere in queste sfaccettature è l'autonomia dei dipendenti (dove e come svolgono il loro lavoro), l'equilibrio vita-lavoro e l'ispirazione del lavoro di squadra. Poiché tutti gli aspetti si riferiscono all'autonomia dei dipendenti che è una risorsa interpersonale nel modello JD-R, ci si può aspettare che abbiano un effetto positivo sull'impegno dei dipendenti. Secondo uno studio di Gerards et al. (2018) tre aspetti della NWW - gestione dell'output, accesso alla conoscenza organizzativa e un luogo di lavoro aperto e liberamente accessibile - influenzano positivamente l'impegno lavorativo dei dipendenti.

Le ultime due sfaccettature sembrano essere completamente mediate dall'interazione sociale e dalla leadership trasformazionale. La gestione dell'output d'altra parte ha avuto un effetto diretto sull'impegno lavorativo. Il lavoro indipendente dal tempo e dal luogo e la flessibilità nei rapporti di lavoro non hanno avuto alcun effetto sull'impegno lavorativo.

Raccomandazioni per il coinvolgimento lavorativo di educatori per adulti

Abbiamo rivisto brevemente alcuni dei fattori di stress e di rischio di burnout specifici degli educatori nel capitolo precedente di questo rapporto. Gli educatori per adulti formano un gruppo particolare specialmente se lavorano nell'apprendimento esperienziale, e di conseguenza sono state fornite raccomandazioni speciali per loro. Per esempio (Dawson, 1979) ha identificato le seguenti come potenziali cause di burnout in questo gruppo professionale:

- alto rischio, natura conflittuale dell'educazione all'avventura,
- orari di lavoro impegnativi,
- limitate opportunità di avanzamento,
- alto turnover del personale,
- attrito tra staff e supervisori,
- basso finanziamento del programma
- salari al di sotto degli standard.

Sulla base di questi fattori di rischio ha suggerito le seguenti misure per prevenire il burnout:

- riduzione dei giorni di lavoro consecutivi,
- rotazione delle posizioni e dei team,
- incontri settimanali,
- esercizio fisico regolare,
- seminari sul burnout,
- riconoscimento per il lavoro lodevole,
- creazione di sistemi di supporto reciproco tra pari
- coinvolgimento nella definizione degli obiettivi organizzativi.

Educazione esperienziale all'aperto e metodologie artistiche negli interventi di coinvolgimento emotivo

Le ricerche precedenti sugli effetti della formazione esperienziale all'aperto hanno raramente misurato i cambiamenti nel coinvolgimento lavorativo dei partecipanti. Tuttavia, possiamo trovare risultati come quello di Kanters et al. (2002), dove i programmi di formazione esperienziale all'aperto hanno diminuito l'ansia e la tensione degli studenti universitari durante le prime settimane del loro primo anno, hanno avuto effetti più lunghi sulla depressione, ma anche aumentato l'inerzia da fatica diversi mesi dopo il trattamento. I risultati controversi potrebbero essere in parte spiegati dal cattivo disegno della ricerca (nessuna randomizzazione).

Allo stesso modo, un intervento che utilizza la metodologia artistica ha anche portato a risultati controversi presumibilmente a causa di carenze nell'implementazione dell'intervento (Seppälä et al., 2020).

Raccomandazioni per il coinvolgimento lavorativo nell'organizzazione

T
Le seguenti raccomandazioni sono state basate sulla letteratura scientifica (vedi nel rapporto State-of-the-Arts per maggiori dettagli) e sulle esperienze pratiche acquisite dalla Fondazione Lélekkel durante la sua attività nel campo della prevenzione del burnout e della promozione del work engagement all'interno di diversi tipi di organizzazioni. Le raccomandazioni sono state divise in due diversi livelli: raccomandazioni per il manager: cosa possono fare i manager per aumentare l'impegno lavorativo dei loro dipendenti (come è stato evidenziato dagli studi Gallup per esempio (Gallup, 2020.)), e per i leader dell'organizzazione poiché anche il loro supporto è indispensabile. Le raccomandazioni sono state ulteriormente suddivise in quattro aree a seconda di dove si dovrebbe concentrare l'azione particolare: dovrebbe riguardare il sé del manager o del leader, o le relazioni di lavoro e la cooperazione tra i dipendenti, o i compiti dei dipendenti, o il funzionamento dell'organizzazione.

Suggerimenti per i manager per il coinvolgimento lavorativo

Per se stessi:

- Individuare e assegnare il tempo necessario per i compiti operativi manageriali
- Tendere verso un autentico stile manageriale, facendosi aiutare per questo.
- Occuparsi del tipo di esempio da dare ai dipendenti

Per le relazioni di lavoro e la cooperazione

- Monitorare regolarmente l'atmosfera del gruppo, il burnout e il livello di coinvolgimento.
- Stabilire insieme ai dipendenti le regole di cooperazione.
- Comunicare regolarmente e apertamente con colleghi.
- Utilizzare tecniche di disciplina positiva in caso di problemi comportamentali.
- Organizzare regolarmente riunioni individuali e di gruppo, essere disponibile per i dipendenti.
- Fornire sostegno e mediazione in caso di conflitto.
- Fare uno sforzo per costruire un gruppo di lavoro, per migliorare e frequentare le relazioni all'interno di esso.
- Comunicare apertamente le norme di comportamento.

Per le attività

- Cercare di dare ai dipendenti compiti diversi e stimolanti su richiesta.
- Puntare a fornire quanta più flessibilità e indipendenza possibile ai dipendenti nel fare il loro lavoro.
- Comunicare apertamente e in modo comprensibile le aspettative e le responsabilità dei dipendenti.
- Dare regolarmente un feedback positivo ai dipendenti.
- Inoltrare i problemi relativi al carico di lavoro alla direzione superiore.
- Coinvolgere i dipendenti nella pianificazione, incoraggiarli a dare suggerimenti e chiedere loro un feedback.
- Dare regolarmente un feedback formale e informale agli impiegati.

Per l'organizzazione

- Stabilire percorsi di gestione dei reclami e dei conflitti e comunicarli ai dipendenti.
- Cercare di trarre una lezione di fronte agli errori, piuttosto che focalizzarsi sulle accuse.
- Fornire supporto individuale ai dipendenti in difficoltà.
- Identificare e inoltrare i bisogni di formazione alla direzione
- Individuare i rischi per la salute fisica e mentale legati al lavoro e i problemi di sicurezza, comunicandoli alla direzione.

Suggerimenti per i leader per il coinvolgimento lavorativo

Per se stessi:

- Avvalersi di un sostegno individuale regolare per gestire i propri dubbi manageriali e lo stress manageriale e organizzativo.

Per le relazioni di lavoro e la cooperazione

- Prendere una posizione sulle norme comportamentali accettabili e comunicarle chiaramente ai dipendenti
- Fornire aiuto e mettere la mediazione a disposizione delle persone coinvolte in gravi conflitti.
- Garantire la formazione esterna del management e il coaching ai vostri manager
- Dare un feedback regolare ai manager subordinati uno a uno e anche in gruppo.
- Stabilire un sistema di riconoscimento e di ricompensa.
- Lavorare alla costruzione di una comunità lavorativa, sostenendo lo sviluppo delle relazioni tra colleghi

Per le attività

- Nel prendere le decisioni, considerare i processi fisiologici e di fatica durante l'organizzazione del lavoro.
- Rivedere regolarmente le aspettative di quantità e qualità anche in termini di tempo
- Incoraggiare i dipendenti a dare suggerimenti relativi al lavoro, prendendoli in considerazione.
- Incoraggiare i manager a stimolare l'indipendenza e la gestione da parte dei dipendenti

Per l'organizzazione

- Sostenere la comunicazione bidirezionale all'interno dell'organizzazione con riunioni regolari e orari d'ufficio.
- Puntare a far riconoscere agli impiegati il significato del loro lavoro, a vedere come il loro lavoro contribuisca al successo dell'organizzazione.
- Informare i dipendenti sulle decisioni, su come sono state prese e su dove si trovano effettivamente nei dettagli.
- Indagare regolarmente il livello di burnout/coinvolgimento lavorativo dei dipendenti, con la valutazione del rischio psicosociale.
- Introdurre programmi di promozione della salute fisica e mentale.
- Cercare di fornire condizioni di lavoro che permettano l'equilibrio della vita lavorativa.