



Documentazione del seminario

Dirigere in modo salutare.

Fattori di carico sul posto di lavoro e ruolo dei dirigenti

22.11.2017

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

Führungskräfte in Südtirol I dirigenti in Alto Adige



Eckdaten aus der EWCS- Erhebung 2016
Dati quadri ricavati dalla ricerca EWCS 2016

Tobias Hölbling
22.11.2017

Um was geht es im Vortrag?
Di cosa tratterà la relazione?



I **Soziodemographische Eckdaten**
Dati quadri sociodemografici

II **Managementqualität und soziale Unterstützung**
Qualità del management e sostegno sociale

III **Schlußfolgerung**
Conclusion

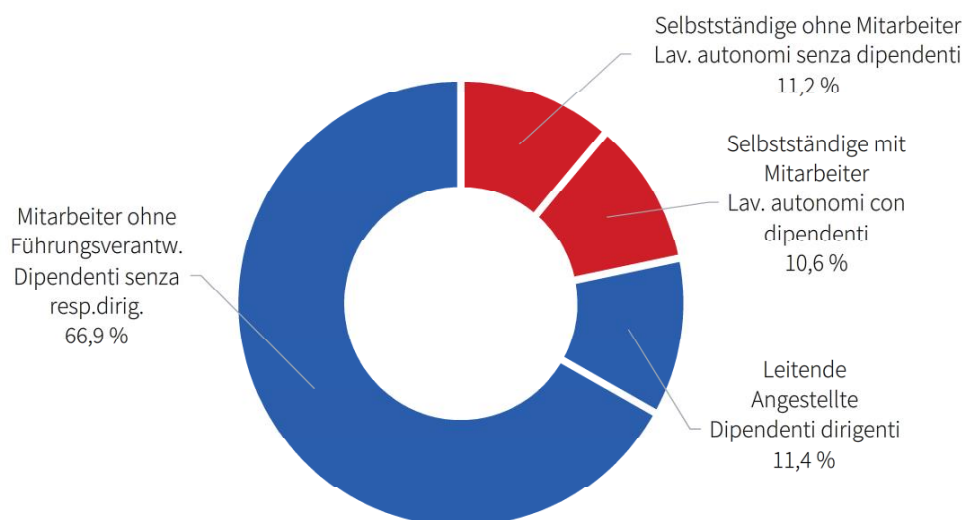
Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016



Soziodemographische Eckdaten Dati quadri sociodemografici



Beschäftigte nach Führungsverantwortung Occupati per responsabilità dirigenziale

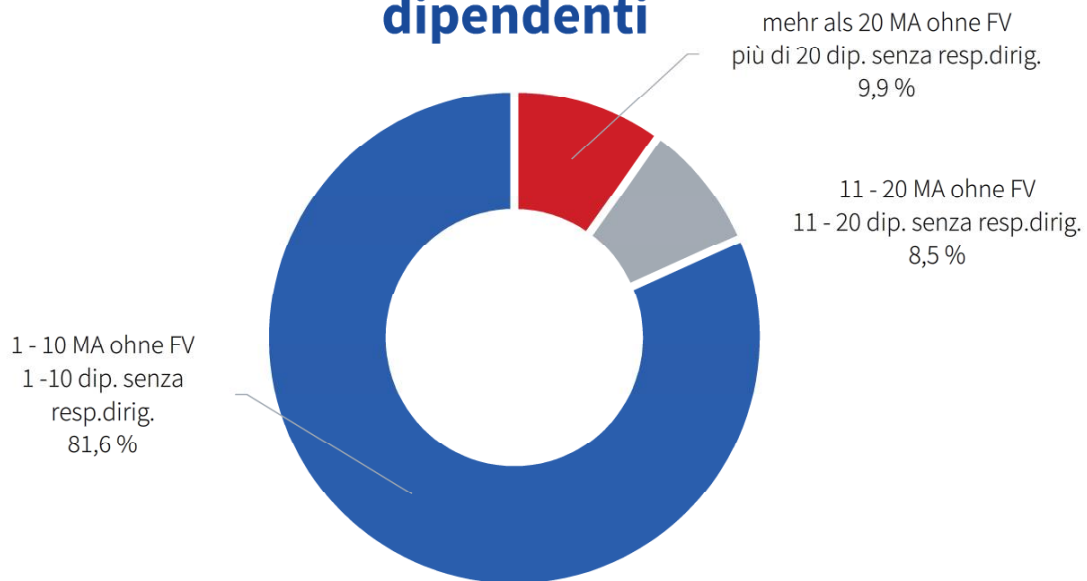


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Führungsverantwortung nach Anzahl der Mitarbeiter

Responsabilità dirigenziale per numero dei dipendenti

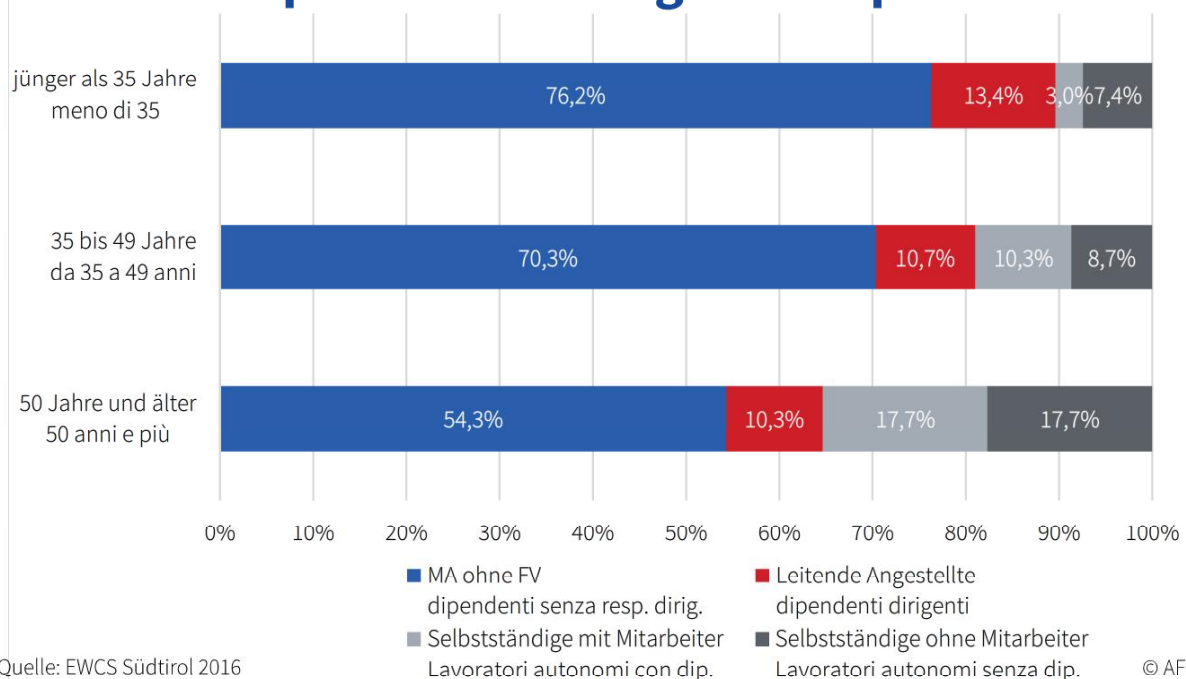


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Führungsverantwortung nach Alter

Responsabilità dirigenziale per età

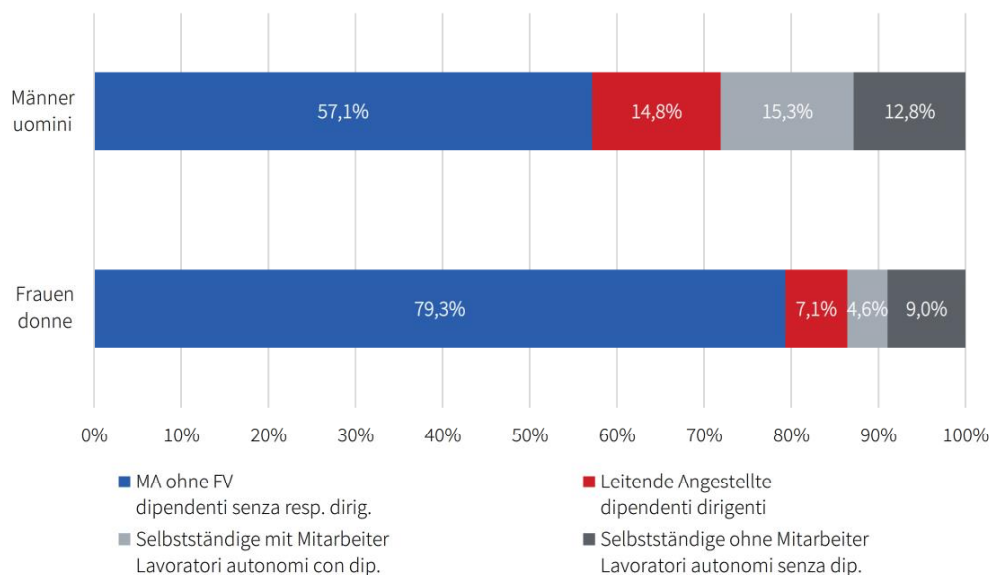


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Führungsverantwortung nach Geschlecht

Responsabilità dirigenziale per sesso

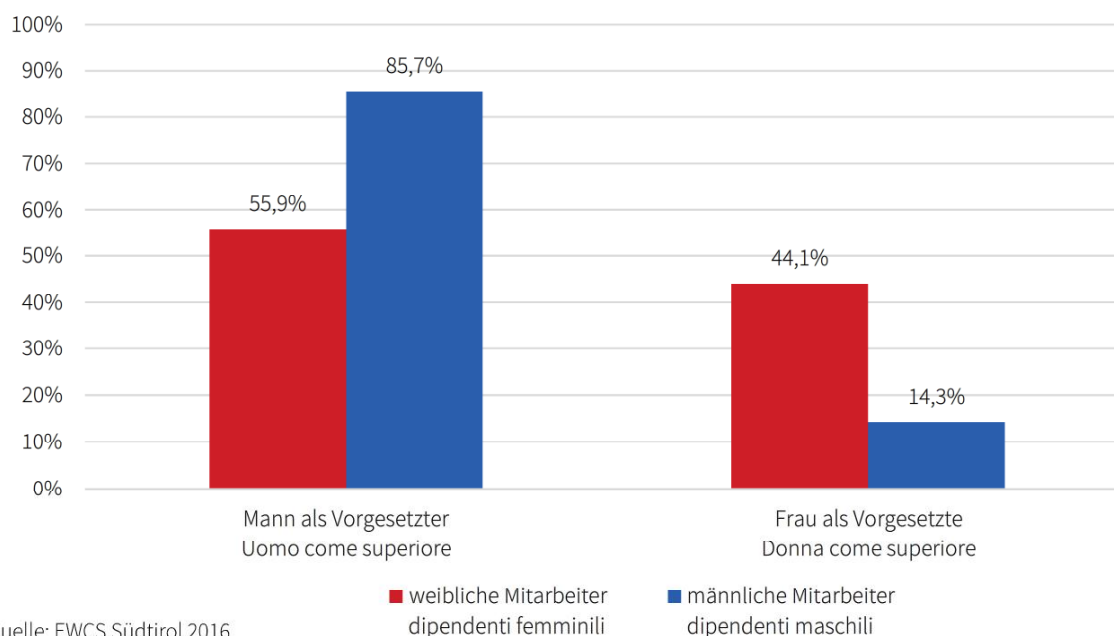


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Direkter Vorgesetzter nach Geschlecht [nur AN befr.]

Diretto superiore per sesso [interpellati solo dip.]



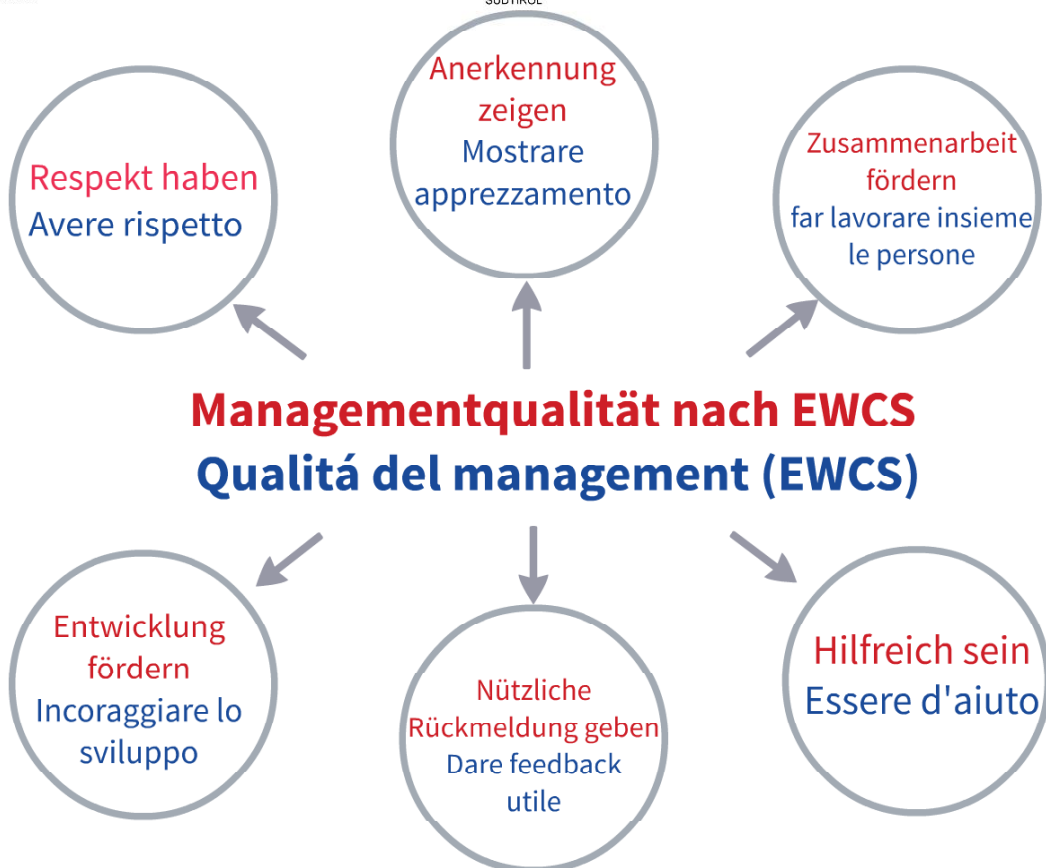
Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017



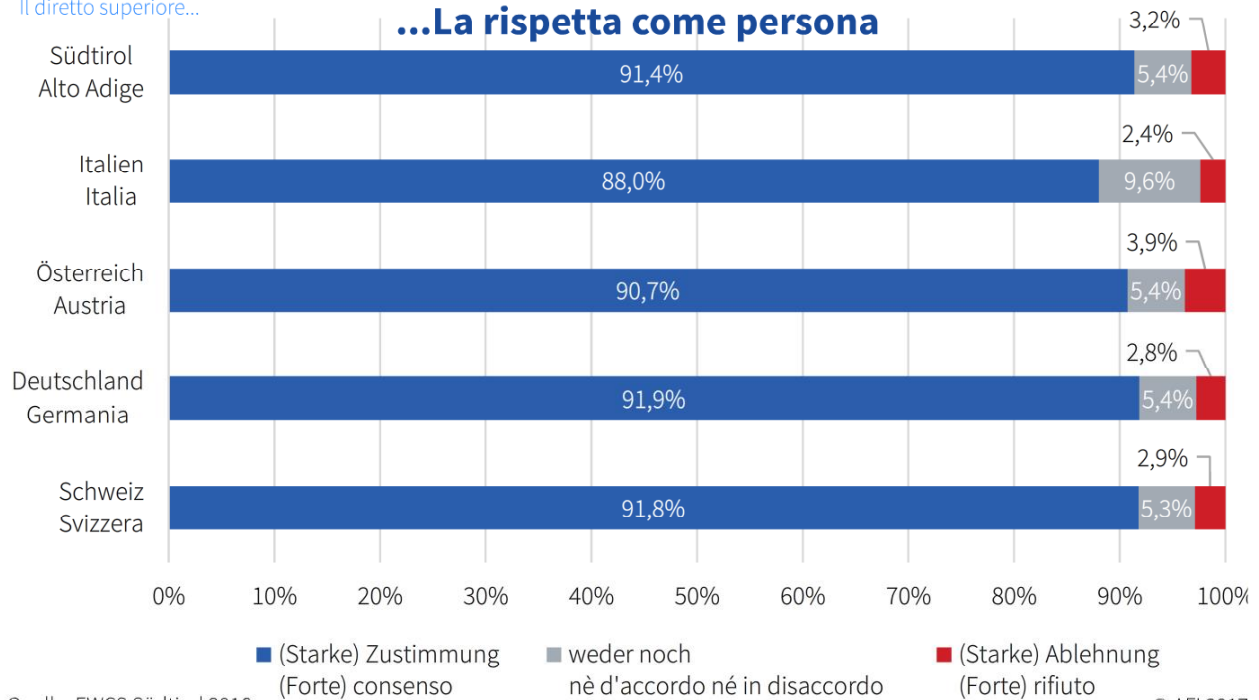
Kennzahlen: Managementqualität und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz

Indici: Qualità del management e supporto sociale sul posto di lavoro



Der direkte Vorgesetzte...
Il diretto superiore...

...respettiert Sie als Mensch ...La rispetta come persona

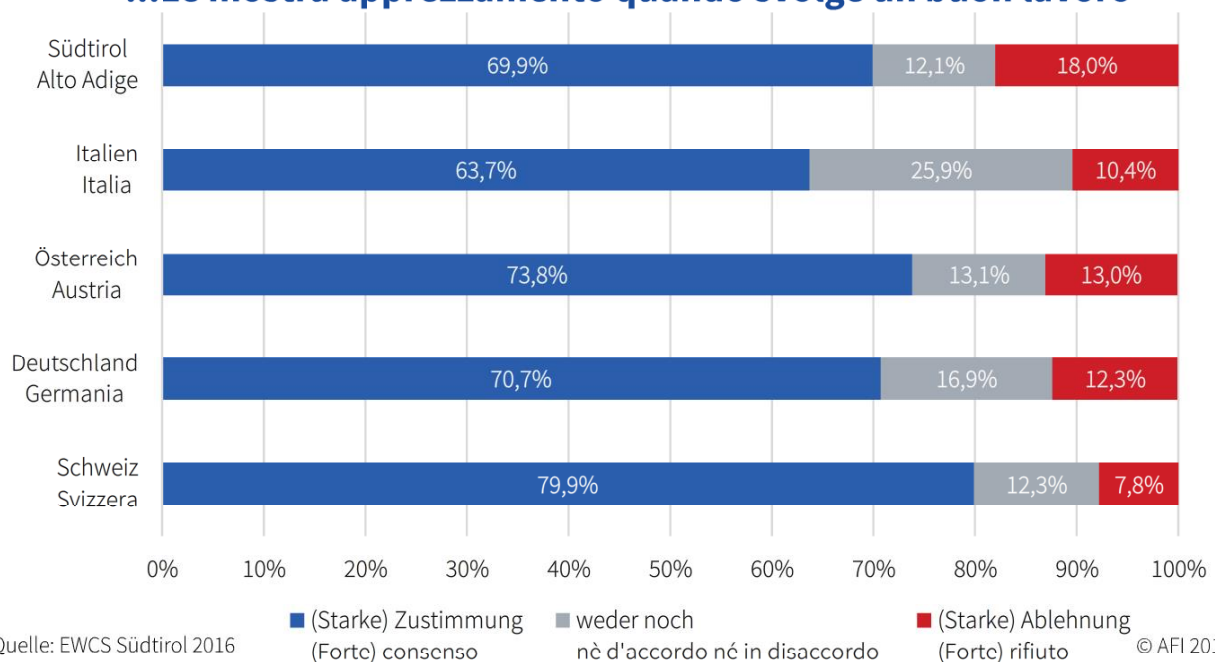


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Der direkte Vorgesetzte...
Il diretto superiore...

...lobt Sie und zeigt Anerkennung, wenn Sie gute Arbeit leisten ...Le mostra apprezzamento quando svolge un buon lavoro

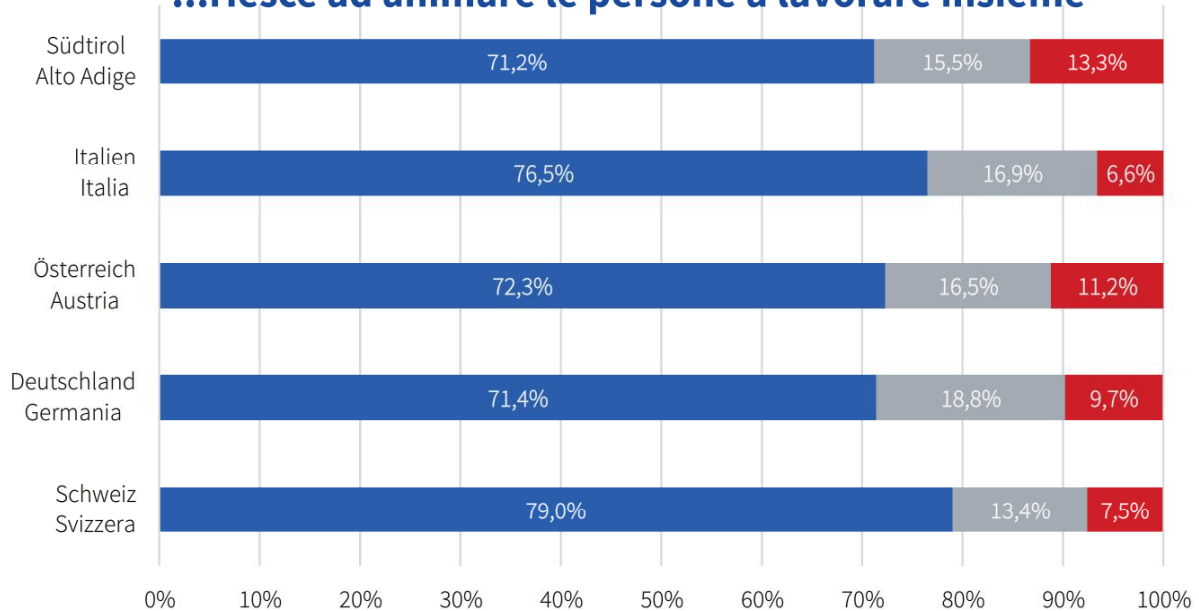


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

...schafft es, Menschen zur Zusammenarbeit zu bewegen

...riesce ad animare le persone a lavorare insieme



Quelle: EWCS Südtirol 2016

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

■ (Starke) Zustimmung
(Forte) consenso

■ weder noch
nè d'accordo nè in disaccordo

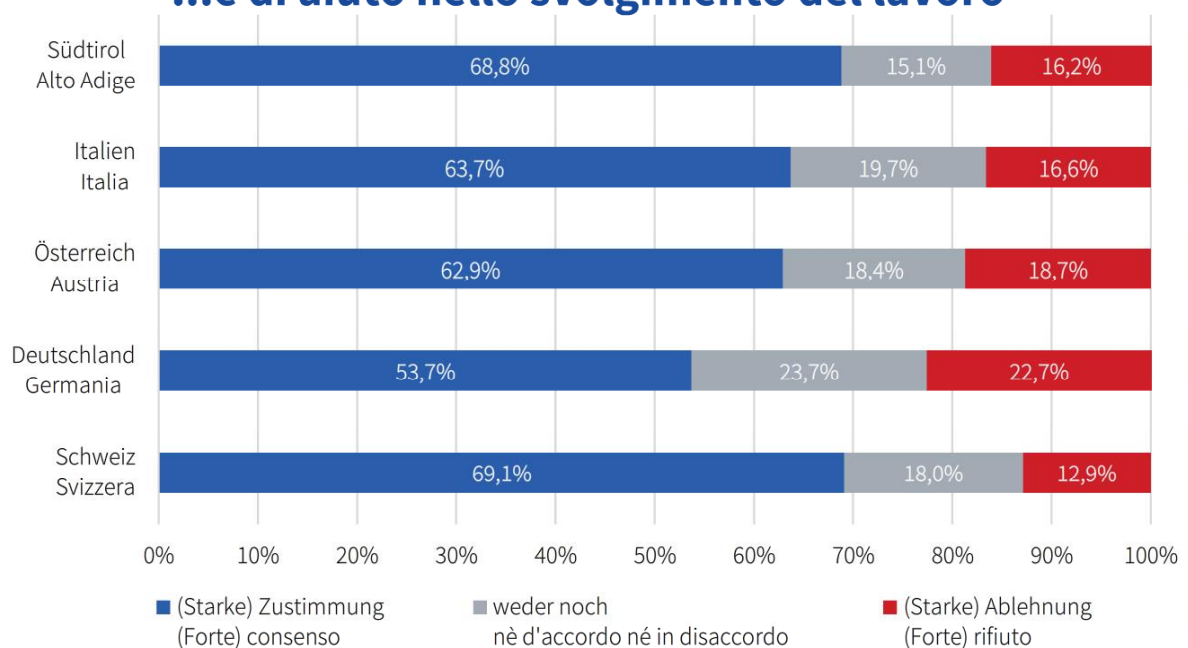
■ (Starke) Ablehnung
(Forte) rifiuto

© AFI 2017

© IPL 2017

...ist bei der Erledigung einer Arbeit hilfreich

...è di aiuto nello svolgimento del lavoro



Quelle: EWCS Südtirol 2016

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

■ (Starke) Zustimmung
(Forte) consenso

■ weder noch
nè d'accordo nè in disaccordo

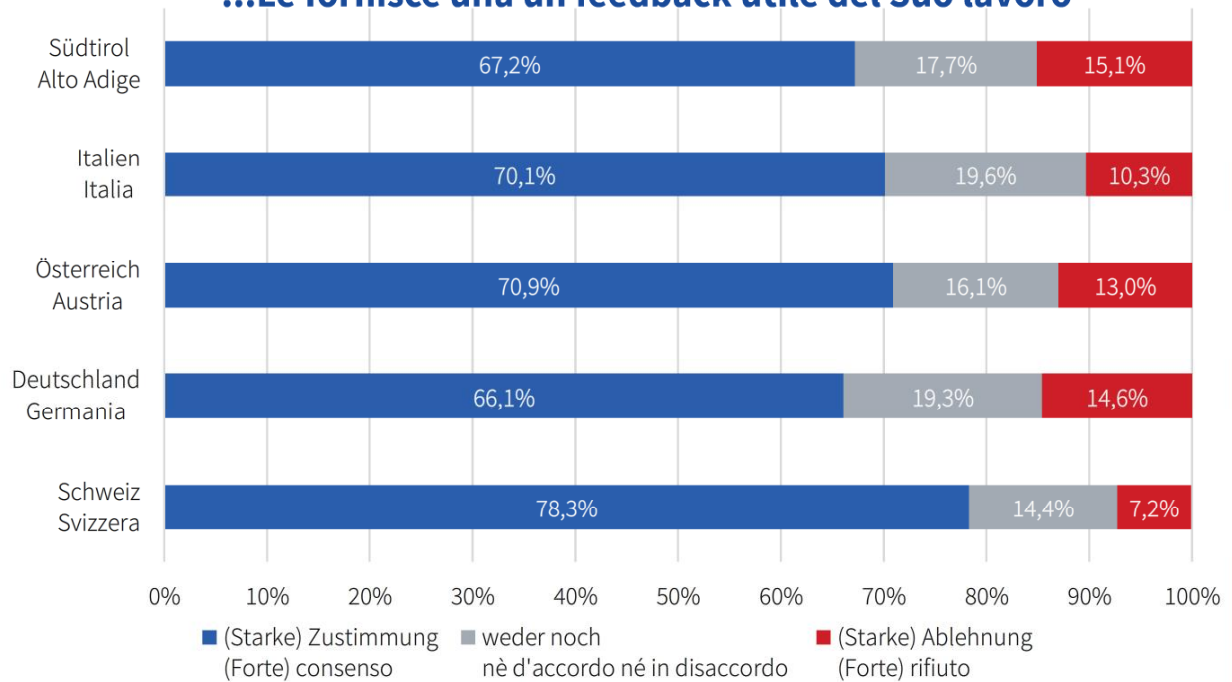
■ (Starke) Ablehnung
(Forte) rifiuto

© AFI 2017

© IPL 2017

Der direkte Vorgesetzte...
Il diretto superiore...

...gibt Ihnen nützliches Feedback zu Ihrer Arbeit ...Le fornisce una un feedback utile del Suo lavoro

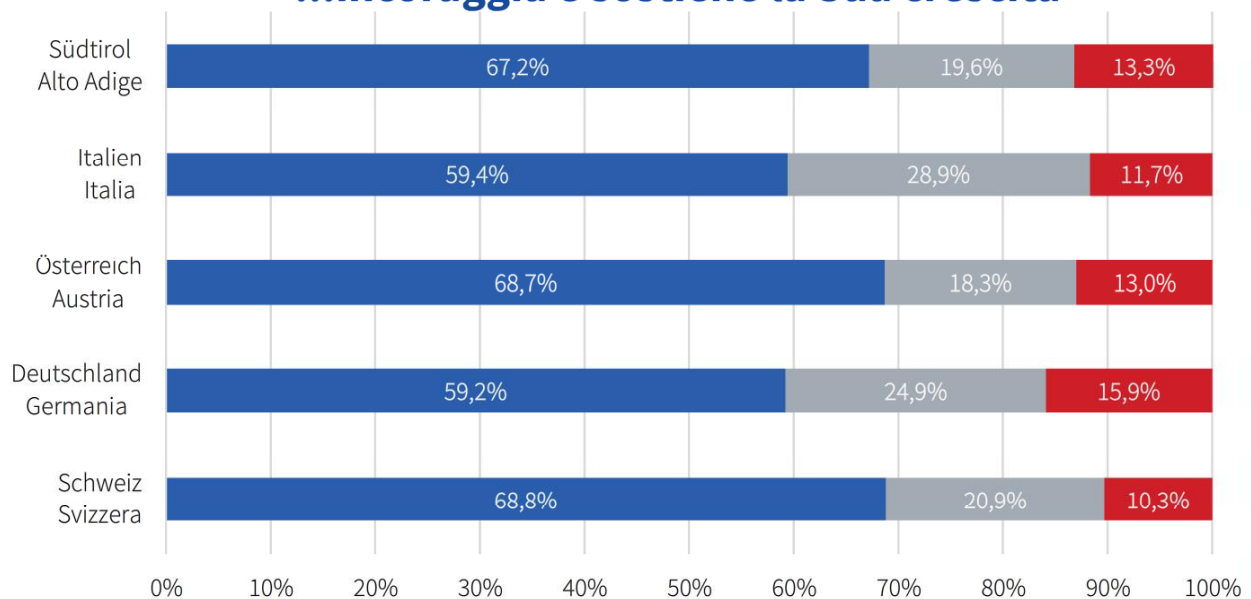


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Der direkte Vorgesetzte...
Il diretto superiore...

...motiviert und unterstützt Sie in Ihrer Entwicklung ...incoraggia e sostiene la Sua crescita

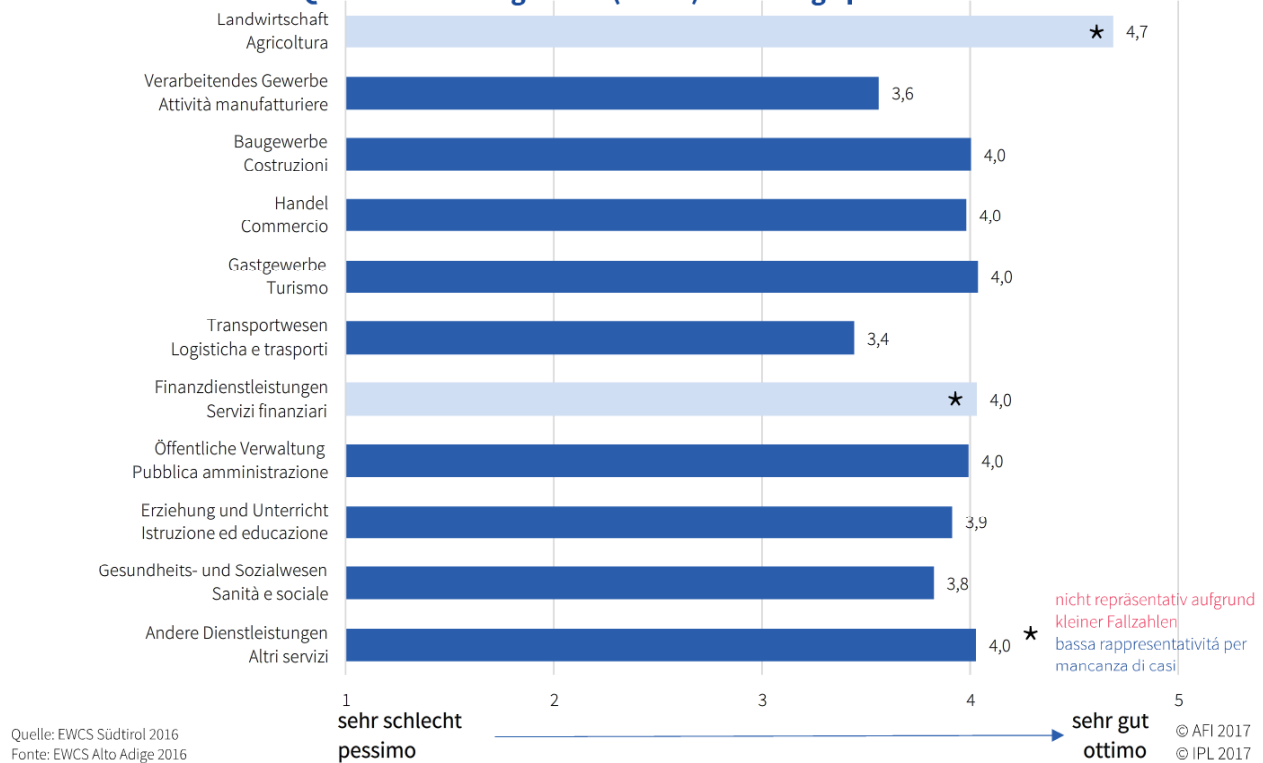


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

■ (Starke) Zustimmung (Forte) consenso ■ weder noch nê d'accordo né in disaccordo ■ (Starke) Ablehnung (Forte) rifiuto

© AFI 2017
© IPL 2017

Managementqualität (EWCS): Südtirol nach Branchen Qualità del management (EWCS): Alto Adige per settori



Kennzahlen: Managementqualität und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz Indici: Qualità del management e supporto sociale sul posto di lavoro

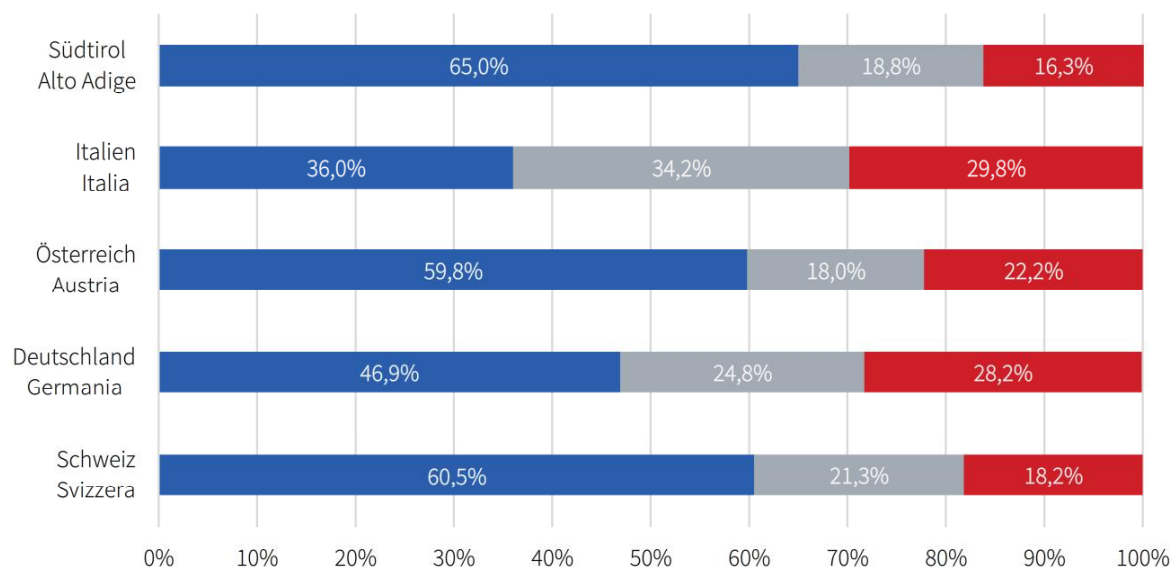


III Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz nach EWCS Sostegno sociale sul posto di lavoro (EWCS)

Unterstützung durch
den direkten
Vorgesetzten
Sostegno da parte
del diretto superiore

Unterstützung durch
Arbeitskollegen
Sostegno da parte dei
colleghi

Ihr Vorgesetzter hilft Ihnen und unterstützt Sie Il Suo diretto superiore l'aiuta e La supporta



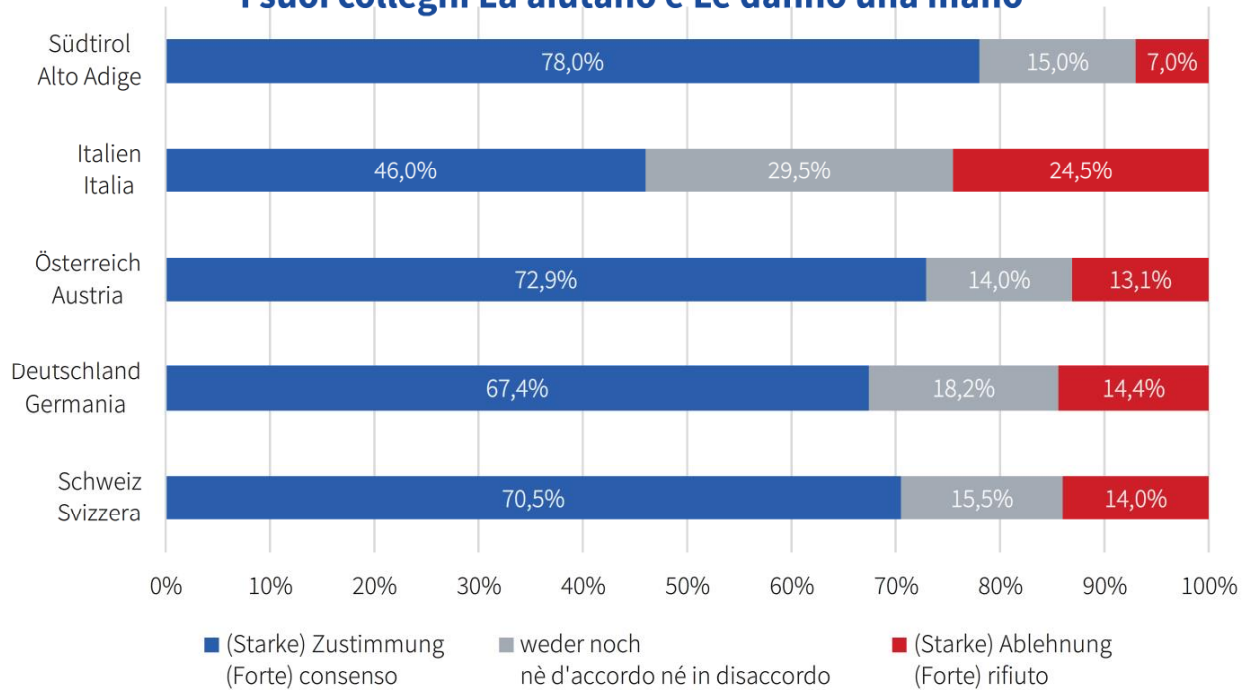
Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

(Starke) Zustimmung (Forte) consenso
weder noch (Forte) rifiuto

(Starke) Ablehnung (Forte) rifiuto

© AFI 2017
© IPL 2017

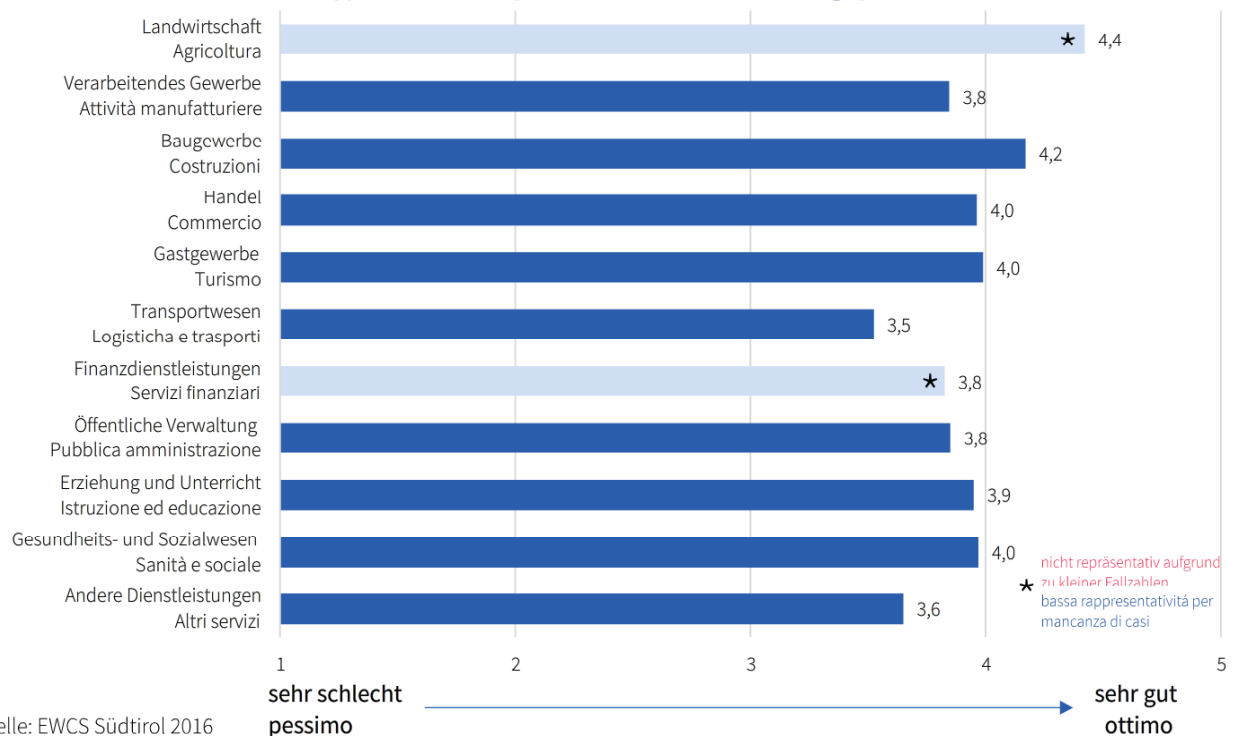
Ihre Kollegen helfen Ihnen und unterstützen Sie I suoi colleghi La aiutano e Le danno una mano



Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz (EWCS): Südtirol nach Branchen Supporto sociale sul posto di lavoro (EWCS): Alto Adige per settori



Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Selbstständige mit und
ohne MA stellen 22 % der
Beschäftigten
I Lavoratori autonomi con
o senza dipendenti
rappresentano ca. il 22 %
degli occupati

Kleinstrukturiert: 82 % der
Führungskräfte leiten ein bis zehn
Mitarbeiter an
Quattro dirigenti su cinque sono a
capo da uno ad un massimo di dieci
dipendenti

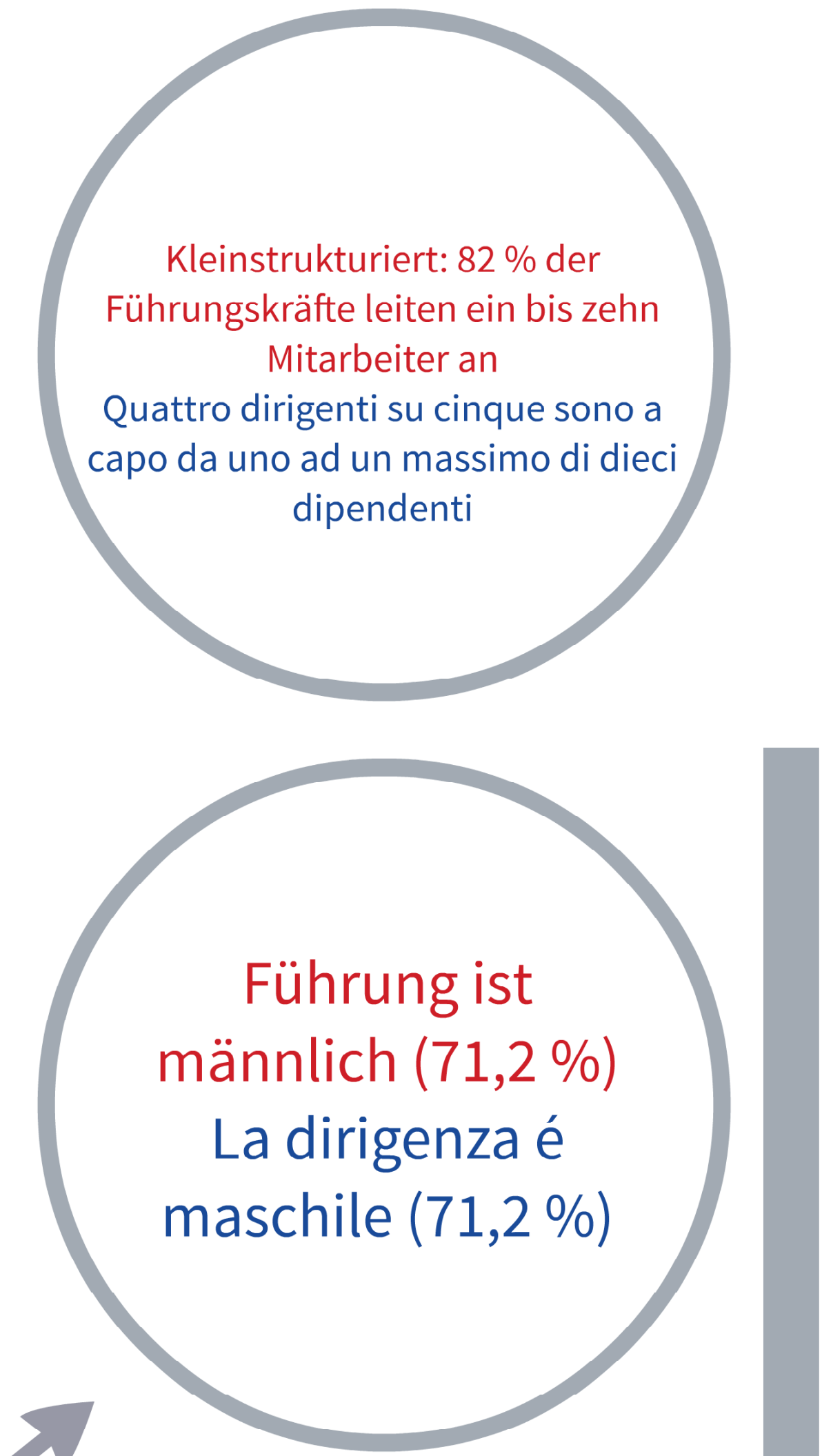
Führung ist
männlich (71,2 %)
La dirigenza é
maschile (71,2 %)

III **Schlußfolgerungen** **Conclusioni**

Managementqualität in Südtirol (EWCS)
Positiv: * Vorgesetzte stehen Rat und Tat zur Seite
* nützlich beim Erledigen einer Arbeit
Negativ: * weniger Anerkennung für Mitarbeiter als in
Vergleichsländern
* weniger nützliche Rückmeldungen
Qualität del management in Alto Adige (EWCS)
Positivo: I superiori
* sono di supporto sia con parole che con i fatti
* utile nello svolgimento di un lavoro
Negativo: * meno apprezzamento per i dipendenti
che nei paesi di comparazione
* meno feedback adeguato

Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz:
Durchwegs gute Ergebnisse
Andere Dienstleistungen und
Transportwesen schwächeln bei
Unterstützung durch den Vorgesetzten
Sostegno sociale sul posto di lavoro
In generale buoni risultati
Altri servizi e Trasporti e logistica hanno
difficoltà ad avere il supporto dei
superiori

Selbstständige mit und
ohne MA stellen 22 % der
Beschäftigten
I Lavoratori autonomi con
o senza dipendenti
rappresentano ca. il 22 %
degli occupati



Kleinstrukturiert: 82 % der
Führungskräfte leiten ein bis zehn
Mitarbeiter an

Quattro dirigenti su cinque sono a
capo da uno ad un massimo di dieci
dipendenti

Führung ist
männlich (71,2 %)

La dirigenza é
maschile (71,2 %)

Managementqualität in Südtirol (EWCS)

Positiv: * Vorgesetzte stehen Rat und Tat zur Seite
* nützlich beim Erledigen einer Arbeit

Negativ: * weniger Anerkennung für Mitarbeiter als in
Vergleichsländern
* weniger nützliche Rückmeldungen

Qualità del management in Alto Adige (EWCS)

Positivo: I superiori

* sono di supporto sia con parole che con i fatti
* utile nello svolgimento di un lavoro

Negativo: * meno apprezzamento per i dipendenti
che nei paesi di comparazione
* meno feedback adeguato

Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz:

Durchwegs gute Ergebnisse

Andere Dienstleistungen und
Transportwesen schwächeln bei
Unterstützung durch den Vorgesetzten

Sostegno sociale sul posto di lavoro

In generale buoni risultati

Altri servizi e Trasporti e logistica hanno
difficoltà ad avere il supporto dei
superiori

Danke für die Aufmerksamkeit

Grazie per l'attenzione

Für weitere Informationen:
Per maggiori informazioni:

tobias.hoelbling@afi-ipl.org

www.gutearbeit-suedtirol.it
www.buonlavoro-altoadige.it

Gesundheitsförderliche Führung

Schlagwort oder echte Möglichkeiten?

**Institut für Psychologie,
Universität Graz, Österreich**

Dr. Paul Jiménez

(Folien © Dr. Paul Jiménez)

22. November 2017



A photograph of a dense jungle scene. In the foreground, several long, slender palm fronds hang down from the top of the frame. The background is filled with a thick layer of mist or fog, obscuring the details of the trees and foliage. The overall atmosphere is mysterious and serene. The text "Leading – the secrets in the jungle" is overlaid in the lower half of the image.

Leading –
the secrets in the jungle

Was erwartet Sie?

- Input – Diskussion
- Wirkung von Führung auf Gesundheit
- Führungsrollen, Aufgaben
- Konzepte hinter Gesundem Führen
 - Erholung-Beanspruchung
 - Job-Strain (Anforderungen-Kontrolle)
 - EDEM
 - Wertschätzung
- Dimensionen von Gesunder Führung
- Dimensionen von Gesunder Führung, Messung GF

Das Ziel...

... wie wir es erreichen

*„ Wenn Du ein Schiff bauen willst, [..]
die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer. „*

Antoine de Saint-Exupéry

Warum müssen wir „Führung“ lernen?

Führung. Stress.

Was
bedeuten
diese Konzepte
im wirklichen Leben von
Führungskräften?

Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und Wirkungen

Zeigen von Empathie (Scott et al., 2010)

- Wahrnehmung der Gefühle/Emotionen der MitarbeiterInnen
- Sensibler Umgang mit diesen Emotionen
- MitarbeiterInnen haben dadurch das Gefühl, unterstützt zu werden
- **Auswirkungen auf MitarbeiterInnen**
 - Körperliche Beschwerden ↓
 - Allgemeines Wohlbefinden ↑
 - Motivation, Ziele zu erreichen ↑

Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und Wirkungen

Autonomie / Tätigkeitsspielraum (Nahrgang et al., 2011)

- Selbstständige Durchführung der Arbeit
 - Bestimmung des Zeitpunkts für das Erledigen der Arbeit
 - Selbstständig Entscheidungen treffen
 - ...
-
- **Auswirkungen auf MitarbeiterInnen**
 - Burnout ↓
 - Engagement ↑

What can we do?

Diskussionsrunde

- Was sind Ihre Gedanken zu Führung und „Gesundheitsförderlicher Führung“?
- Was sind Grundvoraussetzungen für eine gute Führung?

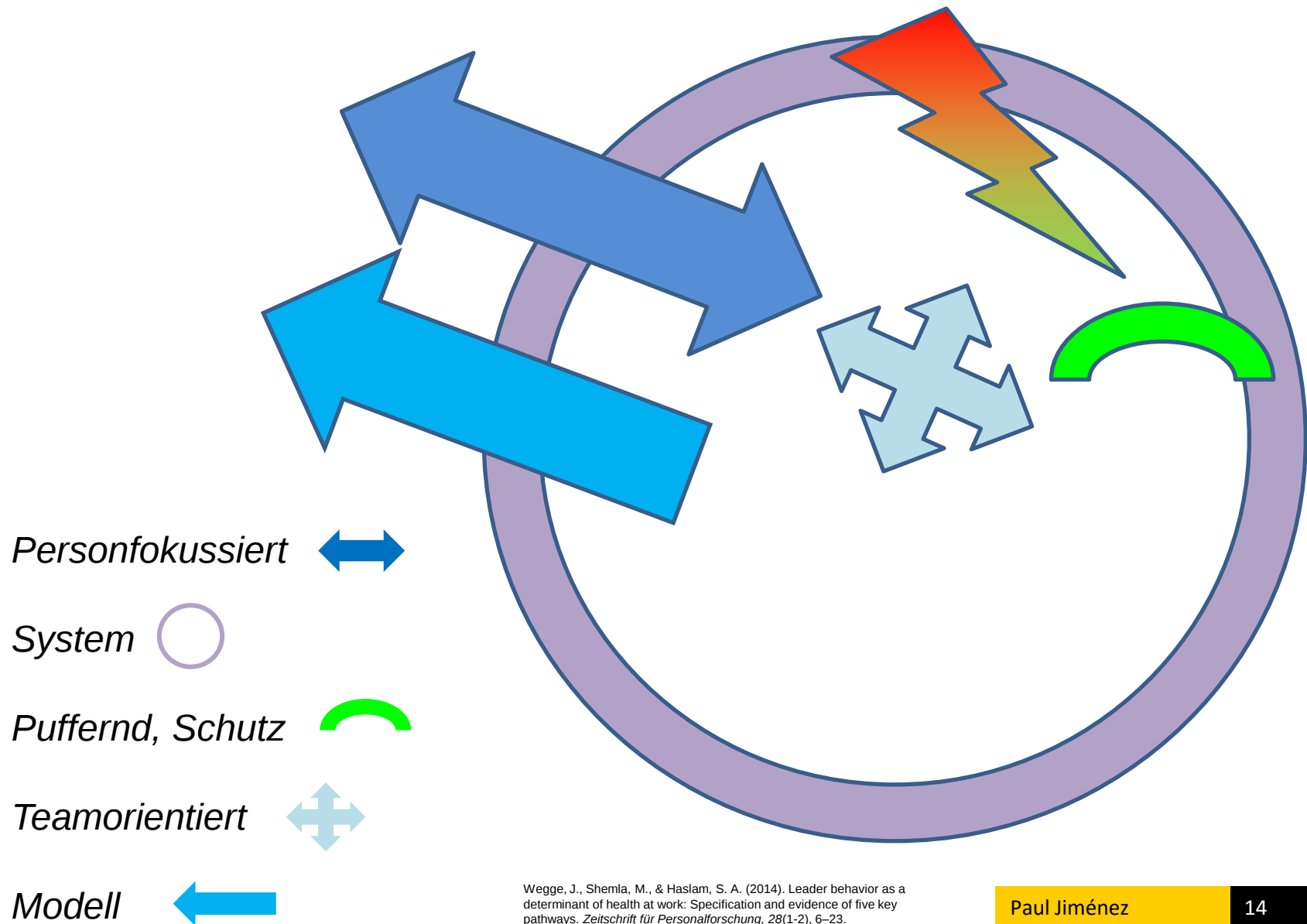
Was ist Trans- -akt- -format- -ional

- Transaktionale Führung
 - Direkte Rückmeldung (Belohnung/Disziplinierung)
 - Kontingent, in Ausnahmen
- Transformationale Führung
 - Individuelle Berücksichtigung (Individuum)
 - Intellektuelle Stimulierung (neue Wege, Offenheit)
 - Inspirierende Motivierung (Vision, begeistern)
 - Idealisierte Einflussnahme (Vorbild, Charisma)





Wo kann die FK ansetzen?





Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

Jimenez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2016). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. The International Journal of Human Resource Management, 1-12. Doi 10.1080/09585192.2015.1137609

Wo sind die Gefahren?

Gesundheitsförderliche Führung: Aufgaben- und MitarbeiterInnenorientiert

- Erholung- Beanspruchungs-Balance-Modell (Work) von Kallus und Jiménez (2007, 2010, 2015)
- Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek & Theorell (1990)
- Engagement-Demotivation (Jiménez, 2004)
- Selbstwert und Wertschätzung (Semmer, 2009)

Wann wird aus einer Aufgabe Stress?

Auftrag und Belastungen



Herausforderung

**Bedrohung/
Überbeanspruchungsgefahr**

* Neben der Gestaltung der äußeren Bedingungen sind bei der Arbeitsplatzevaluierung auch die Kompetenzen der Personen zu beurteilen, s. a. ISO 10075-2. Grafiken Tiki Küstenmacher und adaptiert Paul Jiménez.

Belastungen benötigen auch Ressourcen

* Neben der Gestaltung der äußeren Bedingungen sind bei der Arbeitsplatzevaluierung auch die Kompetenzen der Personen zu beurteilen, s. a. ISO 10075-2. Grafiken Tiki Küstenmacher und adaptiert Paul Jiménez.

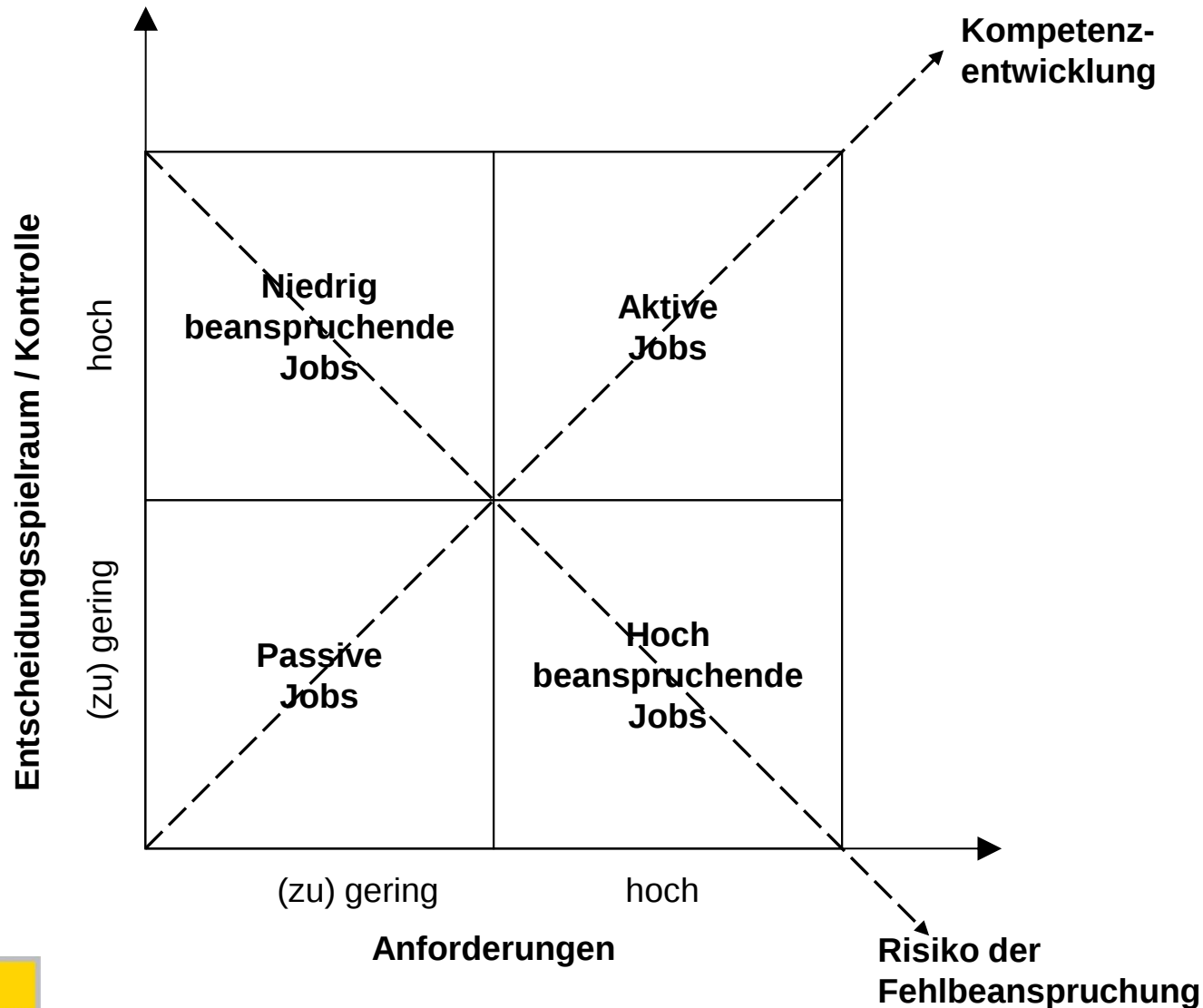


Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

Anforderungen und eigene Kontrolle

Job-Strain-Modell

Karasek & Theorell (1990)





Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

Das schöne Thema Motivation...

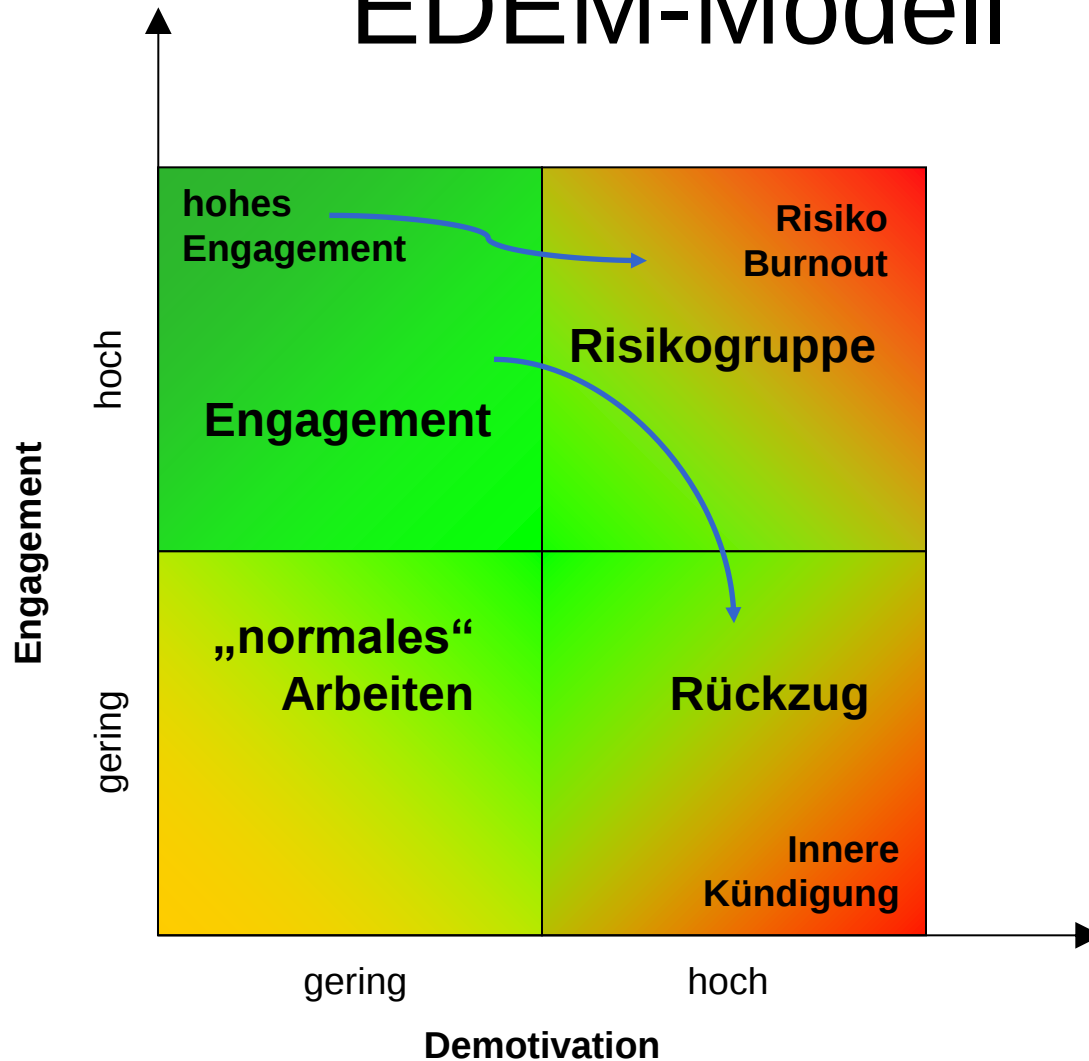
Führung und Motivation

Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht [Menschen] zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die [MitarbeiterInnen] die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer.

Antoine de Saint-Exupéry



Engagement – Demotivation: EDEM-Modell



(EDEM, Engagement-Demotivations-Konzept s. Jiménez, 2004, 2007)

Was beeinflusst Engagement?

1 Demotivations-Ereignis
benötigt

4 Engagement-Erlebnisse

Job
Satisfaction

-.40

.20

Demotivation

$$\frac{(-0.40)^2}{(-0.20)^2} = 4$$

Engagement

Jiménez, P. & Klammer J. (2008).



Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

Wertschätzung der neue, alte Wert

Selbstwert und Wertschätzung

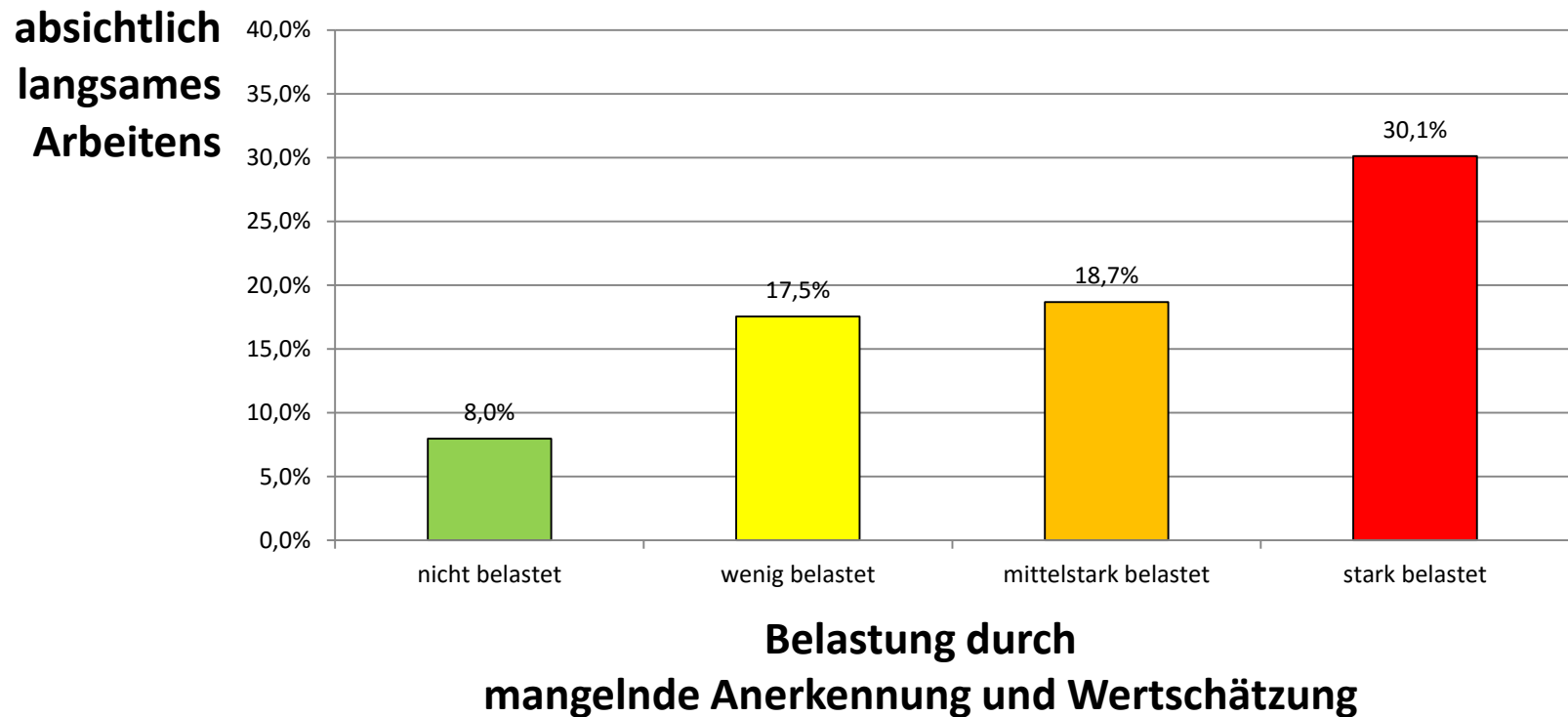
Stress als Gefährdung des Selbstwerts (Semmer, 2009)

Stress through Insufficiency (SIN)	Stress as Disrespect (SAD)
Erfolg bzw. Misserfolg hängen mit Gesundheitserleben zusammen	Soziale Unterstützung muss Wertschätzung vermitteln sonst wird sie zum Stressor
Stressoren wirken besonders stark, wenn sie Misserfolg signalisieren	Illegitime Aufgaben als Quelle von Stress
Selbstbestätigung fördert Lerninteresse	Stressoren die als illegitim empfunden werden, haben besonders starke Auswirkungen
	Erlebte Wertschätzung sagt Befinden voraus

Eine Folie zu Wertschätzung

- Wertschätzung: besteht aus den „**Wert**“ und „**schätzen**“
- WS kann auf sechs Arten gegeben werden:
Lob & Dankbarkeit, 
Vertrauen & Verantwortung, 
Unterstützung und **Respekt**, 
anregende **Kooperation**, 
materielle Belohnung & Beförderung, 
indirekt vermittelte WS 
- **Ansprechen** von Kleinigkeiten und Alltäglichem wird als besonders wertschätzend empfunden
- Wertschätzung muss **spezifisch, persönlich, regelmäßig, zeitnah und gleichwertig** vermittelt werden, damit sie als aufrichtig empfunden wird

Nicht-Anerkennung erhöht den Rückzug und Un-Produktivität





Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

Dimensionen gesunder Führung

Womit wird gesund..e Führung erhoben?

Dimensionen des Gesundheitsförderlichen Führens

- Arbeitsbelastung (EB-Balance)
- Handlungsspielraum (Anforderung-Kontroll-Modell)
- Anerkennung (EDEM, WS)
- Gemeinschaftsgefühl (WS, AWL)
- Gerechtigkeit (EDEM, Salutogenese)
- Wertvorstellungen (WS, Salutogenese)
- **Gesundheitsbewusstsein** (EB-Balance, Salutogenese)

EB-Balance: Erholungs-Beanspruchungs-Balance, EDEM: Engagemen-Demotivation, WS: Wertschätzung, AWL: Areas of Work Life
HPLC Health Promoting Leadership Conditions, Jiménez & Dunkl (2012, 2016), Dunkl & Jiménez (2015).

Science . . .

„The concept of health-promoting leadership focuses on identifying specific components in leadership behavior that are able to **positively influence the working environment of employees**. We understand health-promoting leadership culture not as a specific leadership strategy or leadership style but more as a set of leadership behaviors that is in continuous interaction with the working environment. The aim of health-promoting leadership should be to gradually design the working environment in a way that it is able to enhance health.” (p. 2)

Jimenez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2016). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. The International Journal of Human Resource Management, 1-12. doi:10.1080/09585192.2015.1137609

“It is the organization’s responsibility to keep employees healthy and maintain them in the organization. Therefore, it is important for organizations to recognize the important role of leaders in **creating a healthy workplace by giving them the possibilities to lead in a health-promoting way**. Especially with the seven dimensions of health-promoting leadership, it is possible to positively change the working conditions and reduce employee stress and other negative outcomes, such as burnout.” (p. 11)

Dunkl, A., Jimenez, P., Zisek, S. S., Milfelner, B., & Kallus, K. W. (2015). Similarities and Differences of Health-promoting Leadership and Transformational Leadership. Naše gospodarstvo/Our economy, 61(4), 3–13. doi:10.1515/ngoe-2015-0013

So what?

Lessons learned

Ergebnisse

- Führungskraft ist Hebel in der Organisation
- Führung muss dürfen – Werte, Kultur der Organisation gibt den Rahmen
- Führungskräfte müssen unterstützt werden
- Wertschätzung als zentrale Basis
- Engagement zulassen – Demotivation vermeiden

A serene sunset scene over a calm body of water. The sun is a large, bright yellow-orange orb on the left side of the frame, casting a long, shimmering reflection down the center of the water. The sky is filled with soft, horizontal clouds, and the overall color palette is dominated by warm oranges, yellows, and deep blues. In the middle ground, a large, dark silhouette of a ferry boat is visible, moving from left to right. Several smaller sailboats are scattered across the horizon.

Paul Jiménez

paul.jimenez@uni-graz.at
<https://psychologie.uni-graz.at/de/aou/>

Dirigere in modo salutare

Di seguito trova diverse affermazioni riguardo a diversi aspetti del suo lavoro quotidiano da dirigente. Rispetto alle ultime 4 settimane, come valuta la frequenza dei seguenti eventi sulla scala (0-6) rappresentata a destra?

Nelle ultime 4 settimane, in quanto dirigente ho fatto attenzione al fatto che...	0 mai	1 raramente	2 a volte	3 più volte	4 spesso	5 molto spesso	6 sempre
... tutti i membri di un team lavorino bene insieme.							
... gli sforzi non passino inosservati.							
... la competenza, e non la conoscenza di qualcuno, sia decisiva per la carriera.							
... i ruoli e la divisione dei compiti in un team siano chiari.							
...il lavoro sia tenuto in considerazione.							
... tutti i membri di un team parlino apertamente tra loro.							
... non si debba lavorare sotto una forte pressione per un lungo periodo di tempo.							
... ci sia tempo sufficiente a completare il lavoro.							
... si possano avere le risorse e il giusto margine di manovra per influire sul proprio lavoro.							
...il feedback venga richiesto attivamente e da parte di ciascuno.							
... tutti i mezzi vengano ripartiti in maniera corretta.							
... sul lavoro si agisca in maniera autonoma e indipendente.							
... il feedback venga considerato come possibilità di miglioramento.							
... venga favorita la salute dei collaboratori.							
... tutti abbiano il necessario margine di manovra sul lavoro.							
... tutti i collaboratori vengano trattati in maniera corretta.							
... gli obiettivi di carriera personali siano in sintonia con quelli aziendali.							
... i collaboratori vengano motivati a fare attenzione alla propria salute.							
... i membri di un team si sostengano a vicenda.							
... la salute dei collaboratori abbia un'alta priorità.							
...io stesso rifletta regolarmente sul mio modo di agire e pensare.							
... ogni contributo venga apprezzato.							
... il lavoro non influisca troppo sulla vita privata.							
... ciascuno si possa identificare con i valori aziendali.							
... il lavoro quotidiano sia in sintonia con gli obiettivi aziendali.							

Σ

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

Pagina 2

Foglio informativo e di valutazione “Dirigere in modo salutare”.

Valutazione: rappresentazione “a semaforo” e rappresentazione del profilo

1. Piegate il foglio in modo tale che la tabella delle frequenze (prima pagina) combaci con quella delle otto aree (Consapevolezza della salute, etc.).
2. Riportate i valori (0-6) dalla tabella delle frequenze nei campi liberi della tabella successiva.
3. Sommate i valori per le otto aree (Consapevolezza della salute, riflessione, carico da lavoro, etc.).
4. Calcolate la somma totale a partire dalla somma di ciascuna area e riportatela nel campo “Somma totale”.
5. Associate a ciascun valore il colore corrispondente (V=Verde, A=Arancione, R=Rosso).
6. Calcolate la media, dividendo la somma di ciascuna area per il numero delle domande e riportatela nel campo in basso.
7. Riportate le medie nella rappresentazione del profilo e tracciato in questo modo il vostro profilo individuale.

Aiuto interpretativo:

Le risposte alle domande indicano **aspetti della dirigenza** salutare. Dirigere in modo salutare significa creare condizioni che tutelino, mantengano, riproducano e migliorino la salute e le capacità del personale dirigente e collaboratore. La somma totale della dirigenza salutare ricade infine in una delle tre categorie verde, arancio o rosso.

Valore VERDE

Il Suo risultato si trova nella zona VERDE. Le condizioni per Lei e i suoi collaboratori/colleghi all'interno dell'azienda sono favorevoli. Dirigere in maniera salutare Le riesce bene.

Valore ARANCIO

Il Suo risultato si trova nella zona ARANCIO. Ciò può significare che una o più aree della dirigenza salutare risultano in parte difficili da gestire nel suo ambiente. Un dirigente ha infatti più possibilità rispetto a un collaboratore, tuttavia gli obblighi sono presenti a tutti i livelli. Per verificare quali dimensioni ne siano toccate, può rilevarlo riportando le Sue medie nella seguente grafica, che contiene le medie di un campione standard.

Valore ROSSO

Il risultato si trova nella zona ROSSA. Ciò può significare che una o più aree della dirigenza salutare sono difficili da gestire nel suo ambiente. Un dirigente ha infatti più possibilità rispetto a un collaboratore, tuttavia gli obblighi sono presenti a tutti i livelli. Per verificare quali dimensioni ne siano toccate, può rilevarlo riportando le Sue medie nella seguente grafica, che riporta i valori medi di un campione standard.

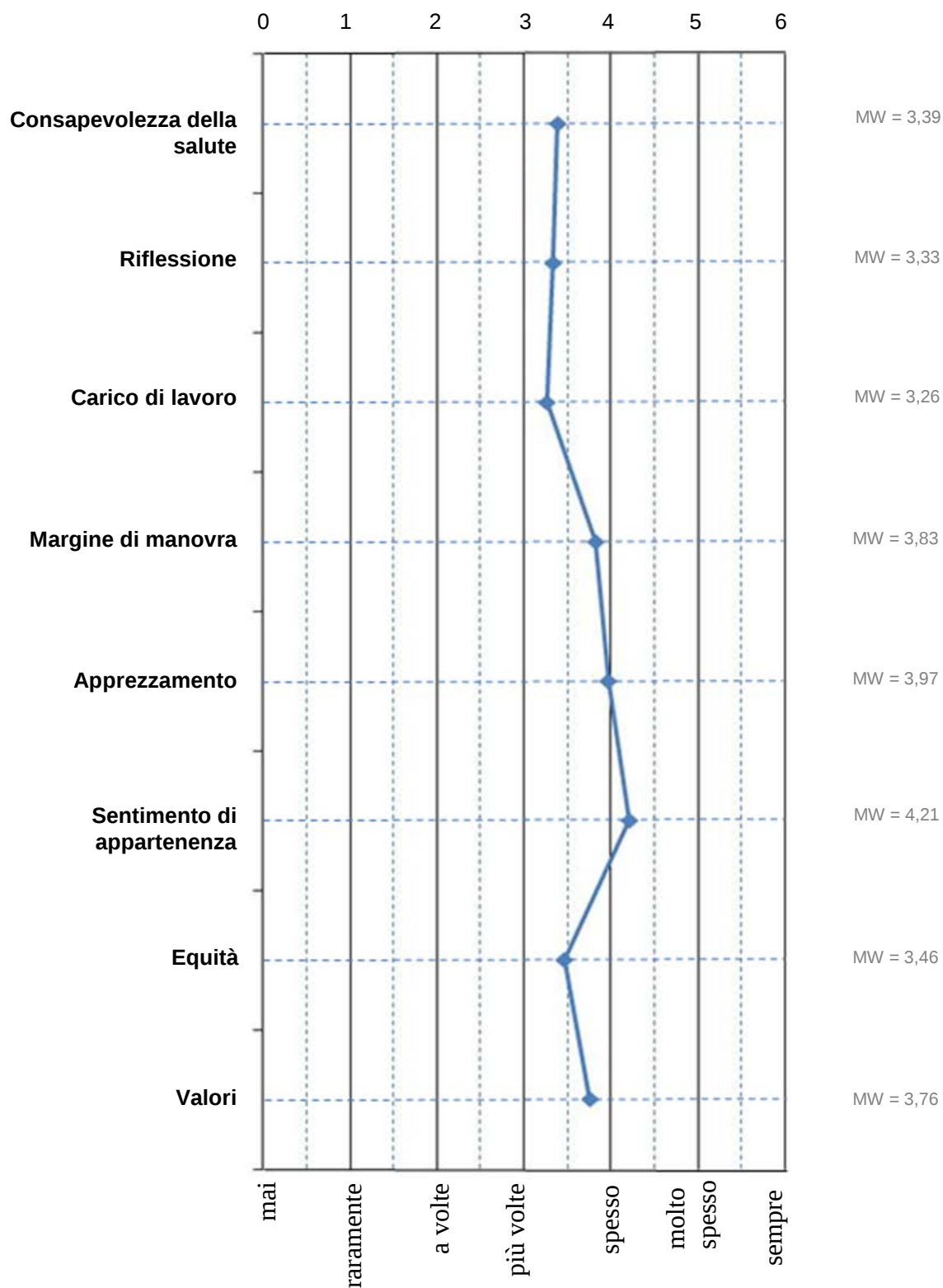
Profilo di dirigenza salutare

Il test ha tenuto in considerazione le seguenti aree della dirigenza salutare:

Consapevolezza della salute, Riflessione, Carico di lavoro, Margine di manovra, Apprezzamento, Sentimento di appartenenza, Equità e Valori.

Valore standard
per l'Austria:

(N=755)



Condizioni di lavoro

“Dirigere è come ballare il tango”

Dirigenza salutare non significa abbassare il livello di prestazione, ma piuttosto fornire a collaboratori e dirigenti i giusti strumenti per affrontare meglio carichi di lavoro e stress, spiega Paul Jiménez, psicologo dell'organizzazione e ricercatore presso l'Università di Graz nel settore delle risorse umane, alla conferenza dell'IPL. Inoltre svela cosa centra una gestione aziendale sana con il tango.

La conferenza dell'IPL “Dirigere in modo salutare”, con il workshop e la relazione dello psicologo di Graz Paul Jiménez, esperto di organizzazione, ha attirato un pubblico variegato composto di circa 30 dirigenti e dipendenti del mondo dell'economia, sindacale e dell'amministrazione pubblica. Nella sua relazione introduttiva lo psicologo del lavoro dell'IPL, Tobias Hölbling, ha tracciato il profilo dei dirigenti altoatesini, così come emerso dall'indagine dell'IPL/EWCS: “In Alto Adige un occupato su cinque coordina altri dipendenti, e 3 dirigenti su 4 sono di sesso maschile”. Benché i dirigenti sostengano in genere i propri dipendenti, ci sarebbero ancora carenze nel riconoscimento delle prestazioni e nel feedback, dice Hölbling. Portando proposte concrete per favorire un clima del lavoro sano, la relazione del dott. Paul Jiménez punta il dito proprio su questi aspetti. Lo psicologo del lavoro e ricercatore nella materia delle risorse umane dell'Università di Graz ha chiarito fin dal principio che dirigenza salutare non significa abbassare le prestazioni, ma piuttosto fornire a dipendenti e dirigenti le risorse necessarie, ossia procedure e informazioni per affrontare meglio fattori di fatica e stress. Tutte le ricerche scientifiche confermano che le tecniche di dirigenza umane e salutari permettono di realizzare gli obiettivi produttivi proprio come le tecniche meno “gentili”, con la differenza che con le prime il grado di soddisfazione dei dipendenti è molto più alto. Questo garantirebbe anche un vantaggio produttivo.

Il segreto è l'apprezzamento

Una carta vincente della dirigenza salutare è l'apprezzamento, afferma Jiménez. Questa non consisterebbe solamente in elogi e ringraziamenti, ma si estenderebbe anche attraverso le modalità di collaborazione, il modo di rapportarsi, la considerazione di cose apparentemente secondarie, ma importanti per il dipendente. “L'opposto dell'apprezzamento, ovvero il non riconoscimento, accresce la chiusura e la non produttività”, sottolinea Jiménez. Il 30% dei dipendenti che non si sentono apprezzati rallenta volutamente il ritmo di lavoro, di fronte all'8% di coloro che si sentono riconosciuti. “Sono soldi persi”, dichiara lo psicologo, sintetizzando così l'effetto del rapporto umano nell'impresa. Nel corso del seminario Jiménez ha unito sapientemente i risultati delle ricerche scientifiche a istruzioni operative, invitando ad esempio una partecipante a ballare con lui alcuni passi di tango a ritmo di musica. Lo scopo? “Dirigere è come ballare il tango: chi conduce, deve far fare una bella figura alla persona che lo segue, e non a se stesso: solo allora il ballo riesce ed è bello da vedere.” Secondo Jiménez, l'esempio del tango riassume perfettamente lo spirito della dirigenza salutare: un dirigente è una leva, deve poter guidare (“cultura dell'organizzazione”), promuovere l'impegno ed evitare demotivazioni (sulla base dell'apprezzamento) e, infine, il dirigente va sostenuto: dall'alto, dal team e da sé stesso.

Badare anche a sé stessi

Come nel caso della sete, anche il bisogno di riposo viene riconosciuto spesso troppo tardi dai dirigenti. Per questo è fondamentale l'autodisciplina: la 61esima ora di lavoro è davvero tanto importante? Fermarsi in quel momento non solo sarebbe più salutare, ma anche più fruttuoso. Alla fine il dirigere "insieme" e non uno contro l'altro porta anche vantaggi ben visibili alla salute: una persona sana cammina in modo eretto, ha spiegato Jiménez citando lo psicologo Eberhard Ulich. "Si vede subito se una persona sta bene". Questo sarebbe importante per il lavoro e per l'azienda: soprattutto nel mondo del lavoro digitale ("Lavoro 4.0"), caratterizzato dalle prestazioni individuali, la salute e l'identificazione con il team diventano fattori determinanti anche per la competitività. Al di là di qualsiasi riflessione sul possibile ricavo, conta comunque l'arte di saper dirigere bene. La quintessenza della dirigenza salutare è che non è mai tempo perso parlare con le persone.

Per informazioni è possibile rivolgersi ai ricercatori IPL Werner Pramstrahler (t. 0471 41 88 44, werner.pramstrahler@afi-ipl.org) e a Tobias Hölbling (t. 0471 41 88 43, tobias.hoelbling@afi-ipl.org).



Lo psicologo Paul Jiménez (Università di Graz)

ARBEIT • Seite 3

Acht Stunden im Büro?

Ist das Nine-to-five-Modell noch zeitgemäß? In Deutschland ist eine heftige Debatte über die Arbeitszeiten entbrannt. Das Echo aus Südtirol klingt erstaunlich gelassen.

Wie viel darf es sein?

Arbeitszeit – In Deutschland ist eine heftige Debatte über den Achtstundentag entbrannt. Es geht um die Frage: Wie viel Flexibilität brauchen und vertragen Arbeitgeber und Arbeitnehmer? Das Echo aus Südtirol ist erstaunlich gelassen.



Bozen/Wiesbaden – „Die Vorstellung, dass man morgens im Büro den Alltag beginnt und mit dem Verlassen der Firma beendet, ist veraltet. Flexiblere Arbeitszeiten sind wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen.“ Mit diesen ungewöhnlich deutlichen Worten hatte Christoph Schmidt, Chef der deutschen Wirtschaftsweisen, dem ansonsten von Zurückhaltung geprägten „Einflüsterer-Gremium“ der deutschen Bundesregierung, in Deutschland zuletzt für Aufsehen gesorgt. Ist der Achtstundentag überholt? So lautete eine der vielen Fragen, die sich Wirtschaft, Gewerkschaften und Politik daraufhin stellten. Schmidt forderte, dass die bestehende Arbeitszeit in Blöcken flexibler über den Tag und innerhalb der Woche verteilt werden müsse und dass Arbeitnehmer an einzelnen Tagen deutlich mehr arbeiten dürfen und dafür im Laufe der Woche einen stärkeren Ausgleich bekommen sollten. Die Idee dahinter: Die deutschen Unternehmen sollten bei Bedarf schnell ihre Teams zusammenrufen können und handlungsschneller sein.

Mit seinen Forderungen bekam der als wirtschaftsliberal einzustufende oberste Wirtschaftsweise, zugleich Präsident des RWI-Leibniz-Institutes für Wirtschaftsforschung, Rückendeckung von vielen deutschen Arbeitgebern, die seit Langem eine Aufweichung der täglichen Arbeitszeit fordern, um etwaige Arbeitsspitzen im „Voll dampf land Deutschland“ (Ifo) schneller bewältigen zu können. Gewerkschaftsvorsitzender Reiner Hoffman kritisierte Schmidt hingegen als „Realitätsverweigerer“, der nicht sehe, wie viele flexible Modelle es eigentlich schon gebe. Die Debatte zog sich bis in die Jamaika-Sondierungsgespräche, wo sich neben der FDP auch CDU und CSU lockerere Regeln vorstellen konnten und die Grünen sich dagegen wehrten.

Parallel lief die Debatte mit umgekehrten Vorzeichen. Während einige Gewerkschaften mehr Flexibilität verlangten, löste die Aussage Schmidts bei Arbeitgeberverbänden Proteste hervor. Der Grund: Flexibilität ist eine Frage der Betrachtung. Die Eltern, die ihre Sprösslinge mittags aus der Kita abholen wollen, brauchen mehr Flexibilität. Tourismusarbeitende, die bei besonders viel Kundschaft vom Chef per Telefon schnell ins Restaurant gerufen könnten, brauchen sie nicht. Unter umgekehrten Vorzeichen gilt dasselbe oft für Arbeitgeber. „Es gibt unterschiedliche Vorstellungen von Flexibilität, weil es darauf ankommt, wer die Deutungshoheit bzw. die Macht über sie besitzt. Mehr Arbeitszeitflexibilität für die Produktion und variable Arbeitszeiten aus der Sicht des Arbeitnehmers sind zwei Paar Schuhe“, meint dazu Wirtschaftswissenschaftler und **Afi-Direktor Stefan Perini**.

Doch was ist mit Südtirol? Ist die heimische Arbeitswelt schon flexibel genug, oder würde sie – im Sinne von mehr Wettbewerbsfähigkeit und zufriedeneren Arbeitnehmern – locker mehr Flexibilität vertragen? Hier gilt es zunächst, die nur spärlich vorhandenen Daten zur Arbeitszeit in Italien und Südtirol zu begutachten. Laut einer aktuellen Studie des Afi arbeiten 44,5 Prozent der Beschäftigten Italiens zwischen 35 und 40 Stunden pro Woche, und 21,6 Prozent mehr als 40 Stunden. In Südtirol arbeiten der Erhebung zufolge 41,2 Prozent zwischen 35 und 40 Stunden und satte 31,6 Prozent mehr als 40 Stunden pro Woche. Damit sind die Südtiroler sogar deutlich „fleißiger“ bzw. „arbeitswütiger“ als die Österreicher (17,1 Prozent) oder die Deutschen (15,4 Prozent). Nur mit der Schweiz kann Südtirol nicht mithalten: Dort gaben 49,7 Prozent der Beschäftigten an, mehr als 40 Stunden pro Woche zu arbeiten. Mehr als 40 Stunden arbeiten laut der Afi-Studie hierzulande vor allem Fachkräfte in der Landwirtschaft (61,4 Prozent machten diese Angabe), gefolgt von Führungskräften (55,7 Prozent), Handwerkern (43,3, Prozent), Maschinen- und Anlagenbedienern sowie Montageberufen (40 Prozent) und Technikern (23,9 Prozent). Auffallend: Nur 15,4 Prozent der Akademiker arbeiten laut der Studie mehr als 40 Wochenstunden (zweitkleinster Wert nach den Hilfsarbeitskräften mit 12,3 Prozent), ganze 50 Prozent arbeiten weniger als 35 Wochenstunden. In puncto Teilzeit hinkt Südtirol den Vergleichsländern mit einer Quote von 23,3 Prozent nach. Während laut der Afi-Studie hierzulande 23,3 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit arbeiten, liegt die Quote in Österreich und Deutschland (jeweils 28,5 Prozent) und der Schweiz (30 Prozent) höher. In Italien liegt sie mit 22,8 Prozent knapp darunter.

Will man der heimischen Arbeitsflexibilität in Südtirol auf die Spur kommen, gilt es, auch die einzelnen Arbeitszeitmodelle zu beachten. Je nach Unternehmensgröße und Branche werden in Südtirol entweder feste oder variable Arbeitszeitmodelle angeboten, wobei das zweite Modell mit sogenannten Kern- bzw. Gleitzeiten arbeitet. Konkrete Zahlen dazu gibt es nicht, wobei jedoch immer mehr Unternehmen flexible Zeiten anbieten, wie auch die Wirtschafts- und Gewerkschaftsvertreter betonen, die sich in dieser Frage sehr harmonisch geben. „Ich habe das Gefühl, dass wir die Arbeitszeit in Südtirol relativ flexibel handhaben, sodass es für beide Seiten passt und weder die Arbeitnehmer noch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen darunter leiden. Es gibt heimische Produktionsunternehmen, die ihren Mitarbeitern, die Landwirte sind, frei geben, sobald die Heuernte einzubringen ist. Solche Dinge können auch in regionalen Betriebsabkommen festgelegt werden. Da gibt es tolle Möglichkeiten“, meint UVS-Präsident Federico Giudiceandrea. Der Brixner Unternehmer unterstreicht, dass er im Hightechbereich mit seiner Firma Mictrotec ohne eine gewisse Flexibilität gar nicht arbeiten könnte – hier sei der Achtstundentag in der Tat veraltet. „Wenn etwas fertigzustellen ist, wird bei uns natürlich auch nachts gearbeitet. Die Software-Leute haben generell sehr flexible Arbeitszeiten.“ Mit Blick auf Realitäten außerhalb von Südtirol macht Giudiceandrea Unterschiede aus. „Google oder Apple haben gar keine Arbeitszeiten. Bei denen ist alles fließend. Anderswo in Europa hingegen, etwa in der Schweiz oder in Frankreich, kommt die Polizei auf eine Baustelle, sobald Überstunden gemacht werden, und stoppt die Arbeiten. Bei uns gibt es deshalb ein Büro, das nur damit beschäftigt ist, die unterschiedlichen Regelungen zu überblicken. Es bräuchte dringend eine europäische Harmonisierung“, so Giudiceandrea.

Ähnlich einvernehmlich äußert sich ASGB-Vorsitzender Tony Tschenett: „Im Großen und Ganzen gibt es in Südtirol ausreichend Flexibilität. Große Unternehmen regeln das gut durch Kern- und Gleitzeiten, kleinere Betriebe tun sich da schwerer, versuchen aber auch, den Mitarbeitern entgegenzukommen. Die Südtiroler sind fleißige Leute. Wenn zu arbeiten ist, dann machen sie Überstunden. Auch deshalb sind Arbeitszeiten nie ein großes Thema und der Achtstundentag in Südtirol eigentlich schon noch sehr zeitgemäß.“ Einzige Kritikpunkte Tschenetts: mangelnde Optionen zur Teilzeitarbeit sowie die sich an den Öffnungszeiten orientierenden flexiblen Arbeitszeiten im Handel, die zulasten des Arbeitnehmers gehen würden.

Laut Ivh-Präsident Gert Lanz ist der Achtstundentag eine Antwort auf die Notwendigkeit des Marktes: „Jeder will Flexibilität, vom Kunden bis zum Lieferanten. Da aber alle zusammenhängen, ist es zu einfach, nur Flexibilität vom Unternehmen zu verlangen. Der Wille ist bestimmt da, aber die Ausführung ist schwierig“, so Lanz.

Im Unterschied zur heftigen Auseinandersetzung zwischen Unternehmerverbänden und Gewerkschaften in Deutschland geben sich die Interessenvertreter in Südtirol also gelassen. Anscheinend gehört hierzulande der Achtstundentag noch nicht zum alten Eisen, auch weil er in vielen Bereichen mit einer gewissen Anwesenheitspflicht bzw. festen Geschäftszeiten, etwa im Handwerk oder im Handel, oft relativ alternativlos ist. Gleichzeitig gibt es bei Bedarf – bezogen auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer – Möglichkeiten der Abweichung davon. Noch nicht absehbar ist hingegen auch hierzulande der Einfluss auf die Arbeitszeiten durch die zunehmende Digitalisierung. Mit der neuen Technik könnten schon bald auch in Südtirol viele Arbeitsplätze digitalisiert und damit rationalisiert werden, wie jüngst die IT-Expertin Susanne Greiner gegenüber der SWZ betonte (siehe SWZ Nr. 43/17, nachzulesen auf SWZonline oder in der SWZapp). Homeoffice-Arbeit, Telenarbeit oder völlig neue Arbeitsmodelle könnten zunehmen. Wie schnell und wo das sogenannte „smart working“, das vor allem im Finanz- und Dienstleistungssektor stark im Kommen ist, künftig noch wachsen kann, wird die Zukunft zeigen.

Hannes Peintner

Infobox

Arbeitszeit in Italien

Die geltenden Regelungen für die Arbeitszeit sind in Italien im Unterschied zu anderen EU-Ländern relativ kompliziert. Das liegt daran, dass zu den EU-Regelungen und staatlichen Gesetzen für nahezu jede Branche noch einmal weitreichende Kollektivverträge dazukommen. So kann die Arbeitszeit von Sektor zu Sektor sehr stark variieren. Grundsätzlich gilt für alle Arbeitnehmer Folgendes: Zwischen zwei Arbeitstagen muss – den EU-Vorgaben entsprechend – eine Pause von elf Stunden liegen. Die maximale tägliche Arbeitszeit beträgt 13 Stunden. Innerhalb einer Woche dürfen Arbeitnehmer bis zu 78 Stunden arbeiten, wobei – bezogen auf einen Durchschnitt im Zeitraum von drei Monaten – eine Arbeitswoche nicht mehr als 48 Stunden betragen darf. Pro Jahr dürfen maximal 250 Überstunden gemacht werden.



«Dirigenti illuminati, più produttività»

Convegno Ipl destinato ai manager. Jiménez: «Motivate i lavoratori»

BOLZANO Fornire ai lavoratori gli strumenti per gestire carichi di lavoro e stress: questo, secondo Paul Jiménez, psicologo dell'organizzazione e ricercatore presso l'Università di Graz nel settore delle risorse umane, è il sinonimo di una dirigenza aziendale salutare. Jiménez è intervenuto nell'ambito della conferenza organizzata dall'Ipl «Dirigere in modo salutare», cui ha preso parte anche lo psicologo del lavoro

dell'Ipl Tobias Hölbling. Quest'ultimo ha fotografato i dirigenti altoatesini, così come emerso dall'indagine dell'Ipl/Ewes: «In Alto Adige un occupato su cinque coordina altri dipendenti, e tre dirigenti su quattro sono di sesso maschile. Qui le carenze si riscontrano nel riconoscimento delle prestazioni e nel feedback» dice Hölbling. Dal canto suo Jiménez ha riferito di evidenze scientifiche secondo cui le tec-



Esperto
Lo psicologo
dell'organizzazi-
one e
ricercatore
dell'università
di Graz Paul
Jiménez

niche di dirigenza umane e salutari permettono di realizzare gli obiettivi produttivi come le tecniche meno «gentili», ma con le prime il grado di soddisfazione è molto più alto, garantendo un vantaggio produttivo.

Il 30% dei dipendenti che non si sentono apprezzati rallenta volutamente il ritmo di lavoro, di fronte all'8% di coloro che si sentono riconosciuti. «Sono soldi persi» ha dichiarato lo psicologo. «Dirigere è come ballare il tango: chi conduce, deve far fare una bella figura alla persona che lo segue, e non a se stesso: solo allora il ballo riesce ed è bello da vedere» ha detto Jiménez.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

