

INTERVENTI PER LE ORGANIZZAZIONI STRESSATE (CAP 4)

IL RISCHIO PSICOSOCIALE

Cox e Griffiths definiscono i rischi psicosociali come gli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro (e i rispettivi contesti sociali/organizzativi) che possono causare danno psicologico o fisico. Quindi l'appartenenza e la condivisione con un gruppo contiene un potenziale più o meno alto di rischio.

Sono quei rischi che esistono quando un insieme di persone interagisce, ad es: la tacita condivisione di una norma di comportamento, la coesione all'interno di un team work, il crearsi di sottogruppi spontanei, i conflitti con gruppi esterni. Questi fenomeni possono avere impatti sulla sicurezza e sul benessere.

Viene anche definito come il potenziale che hanno le caratteristiche della situazione sociale e organizzativa di diminuire o impedire l'aumento del benessere/salute/incolumità.

INTERVENTI PREVENTIVI PER I RISCHI PSICOSOCIALI

Secondo Cox, Griffiths e Rial-González esistono 3 tipi di intervento per la gestione dello stress:

- Prevenzione Primaria (forme di sviluppo organizzativo o del lavoro che tendono a ridurre gli stressors (controllo dei rischi), includendo progettazione del lavoro e ergonomia (studia il rapporto tra uomo e lavoro, per migliorare la produttività e alleggerire lo sforzo psicofisico)
- Prevenzione Secondaria (comporta una formazione del lavoratore su promozione della salute e capacità psicologiche)
- Prevenzione Terziaria (assistenza al lavoratore, come il counseling)

La Matrice di rischio ci fa comprendere il senso degli interventi per la riduzione del rischio. Clarke e Cooper prevedono una Matrice con l'esposizione percepita agli stressors (E) su una dimensione, e sull'altra la probabilità che la precedente porti a impatti negativi (P).

La Prevenzione primaria mira ad abbassare E, la Secondaria e la Terziaria all'abbassamento di P.

INTERVENTI DI PREVENZIONE PRIMARIA

Si focalizza sulla riduzione degli Stressors; Clark e Cooper sostengono gli effetti positivi di tale intervento, ad es un miglioramento del 10% della produttività e una diminuzione del 50% di assenza per malattie, questo dopo ri-progettazione delle mansioni e autoregolamentazioni dei gruppi di lavoro.

Aumentare il controllo (ad es con la costituzione di gruppi di lavoro autonomi) porta a una riduzione dell'esposizione allo stress; Clark e Cooper riportano i risultati di 2 studi: nel 1° l'aumento del controllo porta a effetti positivi sulla produttività e su altri criteri, ma non sul benessere/motivazione/assenteismo; nel 2° evidenziano una relazione negativa tra autonomia sul lavoro ed esaurimento emotivo e problemi di salute (questo perché l'aumento sull'autonomia non è cercato da tutti i lavoratori, quindi le misure per aumentarla non sono adatte a tutti).

In definitiva negli interventi di riduzione dello stress è suggerita una partecipazione dei lavoratori, e un monitoraggio degli effetti di ogni cambiamento, non si deve mirare a cambiare la personalità dell'individuo, nonostante le differenze individuali abbiano una loro importanza nello stress.

Cox, Griffiths e Rial-González revisionano un lavoro di Murphy, che esaminava la progettazione dell'ambiente di lavoro, gli autori lo reinterpretano alla luce del concetto di controllo. Evidenziano come regolare il controllo riduca gli Stressors e lo stress.

Altri tipi di intervento possono essere:

- aumentare la partecipazione ai processi decisionali (quindi alle riunioni) perché diminuisce i problemi di ruolo
- creazione di "squadre d'azione" (i cui membri si avvicinano) per la risoluzione di problemi, seguendo anche corsi di formazione

- interventi per la riduzione dei conflitti lavoro-famiglia (asili sul lavoro, misure per congedi, disposizioni per il part-time, orari flessibili)
 - creazioni di "comitati per la riduzione dello stress"
 - programmi di sviluppo organizzativo (interventi tesi alla riduzione del Burnout; oppure interventi per la diagnosi di problemi)
- Parlando di prevenzione primaria spesso le azioni mirate a ridurla si possono confondere con quelle di semplice "buona gestione", di conseguenza è difficile distinguere azioni di prevenzione primaria relative a specifici casi di disagio sociale (diciamo che ciò che previene lo stress spesso riduce anche l'insorgenza del Burnout o Mobbing).

AZIONE DI PREVENZIONE PRIMARIA NEI CONFRONTI DELL'INSORGENZA DI MOBBING O FENOMENI ANALOGHI

Prevenire il Mobbing significa intervenire per contrastare l'esistenza degli antecedenti del fenomeno (riducendo gli antecedenti si riduce la probabilità della sua comparsa).

Alcune categorie di azioni di prevenzione:

1) *La Progettazione Del Lavoro*

Deve tenere conto:

- gestione dei ritmi produttivi, migliorando la produttività ma anche il benessere
- principi ergonomici e attribuzione di significato al lavoro

Questo contribuisce ad evitare l'insorgenza di stress, frustrazione e aggressività.

2) *Selezione E Inserimento Del Personale*

Necessita:

- tener conto della possibilità di trarre soddisfazione da un lavoro, attraverso ricognizione dei valori e di altri aspetti psicoattitudinali
 - inserimento graduale a liv di socializzazione, ma anche di acquisizione di competenze
- Questo tende ad ottimizzare gli inserimenti e la soddisfazione del personale.

Dunette sostiene che si debbano scegliere individui che siano capaci di trarre profitto da un addestramento, oltre a scegliere coloro che hanno ottenuto un miglior piazzamento.

3) *La Gestione Del Cambiamento*

Va attuata in modo consapevole in caso di crisi, ristrutturazioni, acquisizioni e dinamiche organizzative varie.

Gestita attraverso:

- informare gli interessati circa i possibili e probabili scenari, circa le priorità e strategie
- formare il management sulla gestione del cambiamento e sulla leadership trasformazionale
- collaborazione con i sindacati

4) *La Leadership*

La costruzione di una leadership efficace comporta:

- adeguata scelta di persone per incarichi di supervisione, basata sulle attitudini e sui tratti di personalità rilevanti per relazionarsi e gestire il gruppo di lavoro
- formazione dei supervisori per migliorare abilità di leadership, di relazione, di gestione del gruppo di lavoro; importante anche gestire aspetti "micropolitici" ad es ridurre il senso di asimmetria di potere
- formazione dei supervisori per una maggiore consapevolezza sul Mobbing

5) *La Valutazione Delle Prestazioni E Il Feedback*

Necessari:

- valutazione basata su criteri noti (meglio se condivisi), su comunicazione trasparente, su feedback costruttivi
 - formare il management su come impostare dei corretti feedback ai collaboratori
- Questo tende a ridurre il rischio di percezione di ingiustizia sociale, un adeguato feedback può facilitare l'attribuzione di un senso alle proprie attività e contribuire all'autostima.

6) **Formazione E Supporto Alla Prestazione**

- Una buona formazione (che risponda a reali bisogni) può contribuire a diminuire lo stress tramite maggior padronanza del processo lavorativo, aumentare l'autostima e il senso di efficacia, la motivazione, il senso di appartenenza e il clima
- formare alle competenze relazionali contribuisce alla prevenzione del Mobbing (perché la carenza di competenze sociali è uno degli antecedenti)
- la presa di coscienza sul Mobbing, e le molestie in generale, facilita una presa di coscienza su come etichettare certi eventi, ma anche su come comportarsi se coinvolti

7) **Gestione Organizzativa Dei Gruppi**

- Azioni volte ad aumentare il senso di appartenenza ad un gruppo tendono a limitare il rischio di rottura delle norme da parte di un singolo, o contribuire ad elaborare la rottura in termini positivi; possono essere interventi di tipo organizzativo, formativo, comunicativo
- educando i supervisori a ridurre la marginalità sociale dei nuovi inseriti, attraverso un supporto ai diretti interessati (tutor, formazione e supporto alla prestazione)

8) **Gestione Del Clima E Della Cultura**

Si realizza attraverso:

- Monitoraggio periodico di clima e cultura
- analisi delle criticità di clima, che metta in atto azioni migliorative meglio se discusse e partecipate
- esplicita politica di prevenzione, diffondendo regolamenti e statement in cui si dichiarano accettabili/inaccettabili alcuni comportamenti.

Secondo Cooper, Hoel e Rayner questi regolamenti dovrebbero contenere:

- a) descrizione del comportamento richiesto
- b) descrizione dei comportamenti del Mobbing
- c) dichiarazione che l'organizzazione non tollera il Mobbing
- d) conseguenze per chi contravviene al regolamento
- e) riferimenti a procedure o sistemi di trattamento del Mobbing
- f) identificazione di un responsabile per la politica, procedure e realizzazione
- g) un punto di riferimento per richieste inerenti alla politica stessa
- h) dettagli su come è monitorata la politica

E' altresì importante diffondere chiare interpretazioni della politica e creare momenti di confronto per la comunicazione delle linee guida nei quali raccogliere feedback.

Secondo Davenport, Schwartz e Elliot esistono componenti che prevengono il Mobbing:

- dichiarazione della "Mission" che includa obiettivi organizzativi e il trattamento dei dipendenti. Una "Vision" e valori che tendano ad allineare i dipendenti
- definizione corretta dei doveri e delle responsabilità di un det. lavoro
- una chiara struttura organizzativa
- politiche del personale comprensibili, concrete, legali, semplici
- trattazione chiara e veloce delle questioni disciplinari
- efficace comunicazione ai dipendenti degli obiettivi e delle finalità organizzative, in modo che siano consapevoli del loro ruolo nel raggiungimento dei suddetti

- selezione dei dipendenti che tenga conto dell'intelligenza emotiva, capacità di trattare le diversità, lavorare in gruppi auto-diretti e gestire il conflitto
- valorizzazione della formazione (formare alle competenze relazionali, oltre a quelle tecniche)
- comunicazione aperta, onesta, efficace, tempestiva
- alto grado di coinvolgimento negli obiettivi (partecipazione, lavoro di gruppo, fiducia)
- impegno per la risoluzione dei conflitti e follow up per assicurarsi che siano veramente risolti
- stesura di un programma per la valutazione/gestione dei rischi

LA TRADIZIONE FRANCESE NEL CAMPO DELL'ERGONOMIA E LA PREVENZIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI

L'ergonomia è un potenziale riduttore degli stressors.

Falzon e Sauvagnac evidenziano 4 interventi in una prospettiva ergonomica (Prevenzione Primaria):

- buona gestione del tempo: evitare la frammentazione delle attività, gestire la circolazione dell'informazione, orientarsi nella gestione delle urgenze
 - misurare in modo realista il carico di lavoro: evitare il sovraccarico e il sotto-carico
 - prescrizioni (nel senso condotte da tenere) chiare; possibilità di misurare lo scarto effettivo tra obiettivo e risultato; coerenza tra mezzi a disposizione ed esigenze del compito; adattabilità in modo da avere margini di manovra su obiettivi e modalità (per fronteggiare a incidenti e variabilità sul lavoro)
 - sostegno al collettivo, necessario per regolare il carico di lavoro e aiutare ciascuno a costruire riferimenti di azione e la propria identità professionale
- Dopo aver identificato il problema, aver palesato il disagio, aver individuato le cause e formulato suggerimenti per il cambiamento, si metterà in atto una trasformazione (meglio se in modo partecipato).

Secondo Clarke e Cooper la Prevenzione Secondaria è appropriata con un'ALTA percezione del livello di Stress e strategie di fronteggiamento inefficaci; la Prevenzione Terziaria è utile nel caso si riportino problemi fisici/psicologici, e le persone necessitino di trattamenti di counseling, riabilitazione, psicoterapia.

Questi interventi sono focalizzati sull'individuo (suggerimenti sulla dieta, introduzione centri fitness sul lavoro, formazione su rilassamento o su capacità di gestione dello stress) ma è necessario adottarli su tutto il personale. L'approccio è efficace nel breve termine, non nel medio (almeno che non vi sia cambiamento nelle condizioni di lavoro che espongono a stress).

Spesso si riduce l'assenteismo o la percezione di stress, con questi interventi.

Cox, Griffiths e Rial-González revisionano un lavoro di Murphy composto da 13 studi sulla gestione dello stress.

Si insegnano tecniche di rilassamento, meditazione, bio-feedback ma anche capacità comportamentali come assertività, efficacia personale, rimodellamento delle percezioni, cmq tecniche basate sul rafforzamento dell'autostima e del senso di valore di una persona.

I vantaggi sono stati rilevati sulla riduzione dell'attività fisiologica, della tensione, dell'ansia, dei disturbi del sonno, delle malattie somatiche (tutti sul versante individuale).

Hanno dunque un effetto a breve termine anche se poi a lungo termine non eliminano le fonti di stress.

I PROGRAMMI DI ASSISTENZA PER I DIPENDENTI

Cox, Griffiths e Rial-González riportano interesse per programmi di assistenza ai dipendenti, quindi supporto a chi è in difficoltà, ma anche di questioni come il pensionamento e il ricollocamento. Si nota che:

- è delicato il rapporto tra assistenza agli individui e la tutela e promozione degli interessi delle organizzazioni

- i dati ricavati anonimamente sono utile fonte di informazione
- alcuni vedono espedienti legali in questi programmi, altri sostengono che l'azienda si preoccupi di valutare se il servizio valuti efficacemente i problemi, se sia adeguato o meno e se vi sia una disparità di accesso
- formano sulla gestione dello stress
- la valutazione economica ha fornito dati molto discordanti

ALCUNE BUONE PRASSI EUROPEE

Emergono dall'EASHW applicazioni interessanti e ben condotte:

- divulgazioni di guide per la gestione delle situazioni di lavoro e dello stress (Gran Bretagna)
- presa in carico di casi, per una settimana, nella quale vien fornita consulenza psicologica e di attività fisiche, con richiami nei 2 anni successivi (Portogallo)
- accordo tra azienda e sindacati per la prevenzione della violenza sul lavoro (Torino)

Alcuni fattori che contribuiscono alla buona progettazione e implementazione degli interventi:

- 1) Adeguata analisi dei rischi. Analizzare a priori e informare velocemente circa i risultati
- 2) Pianificazione approfondita e approccio progressivo. Obiettivi e gruppi destinatari chiaramente definiti (così come compiti e responsabilità, risorse finanziarie), inoltre tradurre i bisogni e risorse in azioni
- 3) Combinazione di misure focalizzate sul lavoro e sul lavoratore. Per capire il problema necessitiamo di una combinazione di misure sul lavoro, e altre sul lavoratore
- 4) Soluzioni specifiche per il contesto. Soluzioni durevoli cercando di sfruttare risorse locali (lavoratori dell'azienda)
- 5) Professionisti con esperienza e interventi fondati sui risultati. Se dei consulenti esterni partecipano ad un intervento, è essenziale un'esperienza professionale riconosciuta, per evitare soluzioni stereotipate basarsi su conoscenze esistenti e prove scientifiche
- 6) Dialogo sociale e coinvolgimento dei lavoratori. Essenziale ottenere un coinvolgimento dei lavoratori, e trovare un compromesso tra gli interessi che serviranno come base per la cooperazione.
- 7) Prevenzione nella quotidianità e sostegno dell'alta direzione. Fondamentale che la direzione sia disposta ad effettuare questi cambiamenti, ma anche investimenti. Affinchè siano durevoli ci vuole anche prevenzione nella gestione quotidiana. Sembra di poter rilevare che le azioni più rilevanti siano quelle in cui:
 - si propone un percorso costituito da un insieme integrato di azioni (gruppi di discussione, formazione)
 - si instaura una buona sinergia con le politiche di risorse umane
 - si integrano le azioni di prevenzione con i processi aziendali

VI SONO IDEE RECENTI NELLA PREVENZIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI?

Prevalentemente si indaga sull'efficacia di interventi tradizionali.

Ciò nonostante alcuni tentativi di ipotizzare nuovi interventi vengono da:

McCarty, Atkinson, Lipsenthal associano un programma di formazione alla possibilità di un feedback circa il ritmo cardiaco, al fine di maggior consapevolezza del proprio stato (efficace nella percezione di supporto, motivazione, chiarezza degli obiettivi, produttività).

Pollak Eisen, Allen, Bollash suggeriscono esercizi di rilassamento tramite istruttore/computer (efficacia immediata sullo stress, però non a medio termine).

Schaer, Bodenmann e Klink hanno coinvolto coppie (dato che lo stress spesso viene affrontato fuori dal lavoro, spesso a liv di coppia) in iniziative formative di fronteggiamento (efficacia maggiore rispetto a soggetti individuali e gruppo di controllo).

Saam, per quanto riguarda il bullying, conclude che la tendenza è quella di un approccio multilivello con azioni sul piano diadico (coppia), di gruppo e organizzativo.