

L'UNITA' DI PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELL'ORGANIZZAZIONE NELL'AZIENDA SANITARIA (CAP 10) ESPERIENZA PRATICA DI RINNOVAMENTO GESTIONALE

IL CAMBIAMENTO NELL'AZIENDA SANITARIA LOCALE

Di seguito verranno trattate le norme relative alla politica di gestione delle risorse umane.

Con il D.Lgs. 502/92 il sistema sanitario italiano ha subito un decentramento e uno sviluppo di autonomie organizzative che sono sfociate in: Regionalizzazione e

Aziendalizzazione. Questo anche per contenere i costi di gestione, favorendo economie di scala ma anche interventi di prevenzione da attuare al di fuori del regime di ricovero.

I nuovi temi su cui si dirige l'attenzione del legislatore sono la tutela della sicurezza/salute sull'ambiente di lavoro, dove per salute non si intende più la

mera assenza di malattia, ma bensì un processo continuo di sforzo e attenzione alla ricerca del benessere del lavoratore.

Il D.Lgs 626/94 fa sì che vi sia un impegno concreto della pubblica amministrazione per il raggiungimento di un maggior livello di efficacia/efficienza dei servizi

erogati, in materia di risorse umane; si parla quindi di benessere organizzativo in relazione alle condizioni emotive dell'ambiente, al clima che stimoli creatività e apprendimento.

La consapevolezza che lo SLC possa ridurre l'efficienza della prestazioni lavorative, ha portato alla stesura del D.Lgs 81/08 che si pone di rilevare le criticità

per prevenire il RSLC appunto.

Anche nell'ASL di Lecce, dal 1° Gennaio 2007, avviene il riordino del Sistema Sanitario regionale con la fusione delle Aziende Sanitarie Lecce 1 e Lecce 2.

Questo accorpamento comporta l'implementazione di nuovi percorsi gestionali e organizzativi nei vari servizi, quindi un'azione di cambiamento volta ad elevare

l'efficacia della nuova Azienda Sanitaria. Per non incorrere in problemi o complessità, il governo aziendale ha predisposto un percorso di sensibilizzazione e

formazione riguardo ai rischi psicosociali e al benessere organizzativo; poi una rilevazione del clima in ottica di un miglioramento continuo, un'attività per la

riduzione dei rischi psicosociali ed infine l'istituzione dell'Unità operativa di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

OBIETTIVI, METODOLOGIE E STRUMENTI DEL PERCORSO DI RINNOVAMENTO

Nel Maggio 2006 l'ASL Lecce 2 manifesta l'intenzione di voler perseguire la valorizzazione delle risorse umane e l'innalzamento della qualità della vita aziendale.

Alla base della valutazione del clima organizzativo, di cui occorre effettuare un'analisi, vi è l'EQUAZIONE DI LEWIN: $B = f(P,E)$ dove il Comportamento Organizzativo

(Behaviour) è funzione della Persona(Person) e dell'ambiente(Environment).

Il Clima Organizzativo è "L'elemento umano come entità in grado di produrre effetti all'interno del sistema azienda", quindi ciò che regola gli umori, i rapporti fra le persone e che influenza quello che avviene all'interno dell'Organizzazione. Il clima è quindi collegabile allo SLC.

Viene adottato un approccio metodologico globale, che coinvolge tutti i soggetti interessati, dai più alti livelli, ai rappresentanti sindacali, coinvolgendo le figure deputate alla salvaguardia della sicurezza e della salute. Ovviamente la fase formativa è rivolta in maniera differenziata al diverso target professionale,

ed è divisa in 2 livelli:

- Sensibilizzazione rivolta al management e ai rappresentanti dei sindacati
- Sviluppo delle Competenze Psicosociotecniche utili per la rilevazione e misurazione del clima(questionari, focus group, interviste)

La formazione è stata affidata ad un'azienda esterna che si è avvalsa di psicologi del lavoro, e

l'analisi utilizzata con l'ASL 2 di Lecce viene poi riproposta, dopo la fusione delle 2 aziende, ai dipendenti dell' ex ASL 1.

Il Primo gruppo operativo composto da operatori provenienti dalle 2 Aziende, prende avvio nel 2007. Scopo è la rilevazione del Clima Organizzativo che vede la partecipazione di 5 Presidi Ospedalieri e 4 Strutture Territoriali, 1762 dipendenti in totale. Nel 2009 si ha un ulteriore impulso grazie alla costituzione dell'Unità Operativa di Psicologia per il lavoro e le organizzazioni.

La metodologia usata per raccogliere informazioni ha intrecciato misure qualitative e quantitative. Per la valutazione degli antecedenti organizzativi si è utilizzato il QUESTIONARIO M_DOQ10(D'Amato, Majer) che permette la diagnosi del clima in azienda.

Le dimensioni indagate sono il ruolo/coinvolgimento nel proprio lavoro, relazioni interpersonali, carico di impegno, evoluzione della carriera, tutte queste possono essere le antecedenti di sintomi individuali(depressione, irritabilità, dolori muscolo-scheletrici) e organizzativi(turnover, conflitti, assenteismo).

E' dimostrato come la soddisfazione per il proprio lavoro, l'identificazione con il gruppo/organizzazione sono fattori capaci di filtrare positivamente o negativamente i vissuti dei lavoratori.

Il QUESTIONARIO OPRA(Organizational and Psychosocial Risk Assessment),composto da 86 item, ha permesso di individuare le fonti di pressioni sul lavoro, gli effetti sul soggetto ed eventuali outcomes psicofisici.

3 assi per l'individuazione del RSLC:

- Indice di rischio che valuta le risorse dei soggetti in termini di soddisfazione
- Identificazione con il gruppo/azienda
- Fiducia nel miglioramento delle condizioni lavorative e intenzione di lasciare il lavoro(Parte A), analisi delle fonti di pressione sul lavoro attraverso nove classiche dimensioni della letteratura sullo Stress(Parte B) che possono avere effetti sulla condizione di salute psicofisica dei soggetti(Parte C). Fra 30-50 minuti il tempo per completare il questionario.

RISULTATI PRINCIPALI

Il clima nel complesso appare positivo, tranne che nella dimensione Innovazione. Alcune aree notevolmente positive sono Comunicazione, Team, Job Involvement, Job Description, Leadership; altre abbastanza critiche sono Dinamismo, Innovatività e Coerenza. Per Innovatività veniva inteso l'incoraggiamento di programmi inconsueti e stimolanti, e come orientamento al rischio.

Analizzando i dati in base all'anzianità di servizio, notiamo che i vissuti più positivi sono in relazione a chi ha un'anzianità di servizio maggiore(+ 15 anni) e ha raggiunto traguardi soddisfacenti, seguiti dai giovani. Critica è la situazione di chi ha un'anzianità intermedia(non possiede nè l'entusiasmo dei neofiti, nè le soddisfazioni/riconoscimenti dei più anziani).

E' stato successivamente redatto un report in cui si indagava sulla relazione tra il clima e alcuni indicatori che potevano segnalare il disagio esperito, quindi la correlazione tra più dimensioni. Una scala Likert ha misurato la soddisfazione lavorativa, mostrando gli indici più importanti in relazione al Job Involvement(le persone + coinvolte nel proprio lavoro sono anche le + soddisfatte, ma anche la responsabilità individuale è correlata con alti liv di prestazione).

Chiaramente il coinvolgimento/soddisfazione per il lavoro è indice positivo per la produttività/efficienza/efficacia organizzativa, così come l'insoddisfazione è potenzialmente un rischio riguardo alle precedenti dimensioni.

L'identificazione con il gruppo correla positivamente con la dimensione Team(evidenziando l'importanza di un gruppo di lavoro che fa proprie collaborazione e sostegno).

L'identificazione con l'organizzazione, forse anche a causa delle aggregazioni e accorpamenti conseguenti alla fusione delle 2 Aziende sanitarie, risulta più debole.

Anche se la dimensione Coerenza (valori dichiarati e poi resi operativi), così come la Fiducia nelle azioni migliorative trova riscontri leggermente più positivi.

Carter & West hanno sottolineato come l'Identificazione Organizzativa correli con una misura di maggiore salute mentale tra i membri di gruppi ben identificati e definiti rispetto a quelli definiti in modo ambiguo.

IL PERCORSO DI SVILUPPO DI UNA NUOVA UNITA' OPERATIVA AZIENDALE

Durante il cammino progettuale per migliorare la governance aziendale, si è pensato di utilizzare una nuova ottica di lettura, ovvero:

istituire un sistema sanitario complesso, collegando le Strutture di cura (ospedali, dipartimenti, distretti sociosanitari) con figure che forniscono servizi

di cura a domicilio (medici generici, pediatri, operatori 118). Se questo collegamento (in cui è implicito il fatto che ogni figura professionale abbia obblighi, autonomie,

e contratti diversi) è fatto in modo ottimale si viene a creare uno stato di benessere sia per i pazienti, sia per queste figure professionali.

Da questa considerazione è emersa la necessità di indagare se questo collegamento è fatto in maniera ottimale.

Dal modello teorico di Diener & Seligman sappiamo che il "sentirsi bene" porta a più produttività, più efficienza e più efficacia. L'Efficacia è intesa come la

convincimento che il proprio gruppo sia capace di organizzarsi e compiere azioni che portano ad un risultato. L'Efficienza invece è lo spendere meno (in termini di costi umani) e ottenere di più (ottimizzazione dei risultati).

L'espressione "customer satisfaction" è entrata nel nuovo lessico della pubblica amministrazione, così come quelle di "clima organizzativo" e "benessere dei lavoratori" sono entrate in quella dell'Azienda sanitaria.

La nuova Unità Operativa di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, (composta da 3 psicologi, 1 sociologo, 1 assistente sociale e 1 esperto di informatica statistica),

supporta la Direzione generale nelle azioni di governance aziendale e mira a prevenire il disagio lavorativo. Nello specifico svolge l'indagine pilota per la valutazione

dei punti di forza/debolezza fra i diversi settori che compongono l'intero sistema aziendale e monitorizza e analizza il clima organizzativo. Inoltre offre consulenza

per l'accoglimento/inserimento/orientamento in rapporto ai nuovi reclutamenti lavorativi, e offre uno sportello per il supporto al disagio psicologico (questo avviene sia in gruppo che individualmente).

Il lavoro dell'unità si esprime in 3 contesti di collaborazione intra-aziendale:

- con il gruppo di supporto dell'area Core (psicologi clinici, medico, servizio protezione/prevenzione, rappresentanti per la sicurezza)
- con i comitati per il Mobbing e le Pari Opportunità, sindacati, consulente che valuta i dipendenti
- con l'area Gestione risorse umane e formazione per suggerire l'adozione di metodi volti a ridurre le criticità evidenziate

LA GESTIONE PRATICA DEL FENOMENO STRESS LAVORO-CORRELATO

Il D.Lgs 81/08 non fornisce indicazioni operative sulle competenze Specifiche degli psicologi, ma definisce i compiti del RESPONSABILE DEL SERVIZIO DI PREVENZIONE E SICUREZZA AZIENDALE, DELL'UFFICIO DEL MEDICO COMPETENTE, DEI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA ecc..

C'è da dire che per avere concrete competenze d'intervento nel contesto psicosociale non è sufficiente seguire brevi corsi di formazione. Ma si sottolinea come lo

psicologo del lavoro abbia le giuste competenze proprio là dove serve, maturate nel campo della

diagnosi organizzativa.

L'ASL di Lecce ha deciso quindi di adottare una ottica multidisciplinare coinvolgendo diverse categorie professionali per l'attuazione di un modello operativo finalizzato alla qualità, sostenibilità, etica professionale e applicazione delle metodologie più appropriate.

Si propongono di seguito i ruoli di tutti gli attori coinvolti nella gestione dello SLC.

SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE AZIENDALE

Collabora con il medico e l'Unità di Psicologia, e provvede:

- individuare fattori di RSLC
- identificare misure per la sicurezza e la salubrità degli ambienti
- offre formazione agli attori interessati alla gestione del RSLC
- rileva i dati, restituisce/trasmette i risultati

L'UFFICIO DEL MEDICO COMPETENTE

Come stabilito dall'art.25 comma 1 del D.Lgs 81/08 il ruolo del medico competente è quello di collaborare alla valutazione del rischio.

Generalmente la gestione dello SLC prevede interventi sull'organizzazione lavorativa, esistono tuttavia situazioni in cui le condizioni di stress non possono essere ridotte tramite la suddetta. In questi casi si procede con la sorveglianza sanitaria, che comprende:

- visita medica
- accertamenti sanitari
- emissione giudizio di idoneità

In caso di idoneità con prescrizioni o limitazioni, l'individuazione di una collocazione lavorativa può risultare complessa. Il giudizio di idoneità prevede due momenti distinti.

- 1) Il medico stabilisce cosa il lavoratore non può più fare.
- 2) Stabilisce cosa invece può fare (dove e come può essere utilizzato).

Il primo momento spetta al medico; il secondo al datore di lavoro (coadiuvato dal RSPP, dal medico, dall'Unità di Psicologia).

Il medico competente dev'essere sempre informato di tutte le iniziative d'indagine e dei risultati, al fine di adottare adeguati interventi.

DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (SPESAL)

Il SERVIZIO DI PREVENZIONE E SICUREZZA AMBIENTI DI LAVORO partecipa alla gestione dello SLC integrando azioni di vigilanza sui luoghi di lavoro, con processi organizzativi. Nel contesto formativo vengono divulgate le nuove tipologie di rischio emergenti, anche al fine di rendere effettivo l'obbligo di denuncia delle malattie professionali.

RAPPRESENTANTE DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA

Dev'essere consultato preventivamente in ordine alla valutazione dei rischi, individuazione/programmazione/realizzazione/verifica della prevenzione in azienda.

Promuove misure preventive idonee a tutelare la salute, ed è consultato in merito all'organizzazione della formazione.

Inoltre avverte il responsabile dell'azienda dei rischi individuati, e in caso, presenta ricorso alle autorità al momento in cui le misure per garantire sicurezza e salute non siano idonee.

L'UNITA' OPERATIVA DI PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELL'ORGANIZZAZIONE

Ha competenze utili e adeguate in diverse fasi dell'attività, ed interviene:

- nella valutazione del rischio e la creazione di un profilo descrittivo, tramite strumenti/questionari
- nella conduzione di focus group
- nell'individuazione/valutazione rischi psicosociali

- nella prevenzione
- nell'identificazione di associazioni tra stressors e loro effetti
- nell'interpretazione accurata dei dati e nella loro efficace comunicazione
- nei suggerimenti per quotidiani interventi migliorativi
- nell'esecuzione/progettazione di efficaci tecniche di autogestione del distress

PER UNA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il modello adottato dall'ASL Lecce per la prevenzione del RSLC, si stà rivelando fondamentale per la stabilizzazione delle buone prassi e la diffusione di una nuova cultura organizzativa. Si mira praticamente ad istituire un approccio motivazionale in cui vengano convogliate le energie e le proposte dei lavoratori per il conseguimento di obiettivi di sicurezza condivisi con la Direzione aziendale, la cui strategia è in linea con gli standard internazionali.

Si mira al raggiungimento di un concetto di promozione delle risorse umane che prevede non il mero rispetto delle norme, ma la diminuzione degli incidenti sul lavoro, grazie a consapevolezza e responsabilità dei lavoratori e dei vertici aziendali.

Un ottimo spunto ci viene da Saint-Exupèry dall'opera Terra degli uomini. Lo scrittore per tutta la vita esaltò la solidarietà che nasce tra uomini impegnati in un compito comune. Oggi la sfera del lavorare (produrre, fornire una prestazione) e dell'esistere (provare emozioni, entusiasinarsi) hanno subito una paurosa scissione.

Il pensare, provare emozioni, ricercare relazioni, aspetti come questi sembrano riguardare solo la sfera privata e non trovare spazio nei contesti lavorativi.

Ma il benessere organizzativo è dovuto anche alla creazione di spazi in cui realizzarsi, instaurare relazioni autentiche e ottenere il meglio per tutti, cercando di vivere una vita professionale appagante, piena e realizzata.