

LUCILLA LIVIGNI

LO STRESS LAVORATIVO *

1 Introduzione

Le statistiche effettuate dal Ministero della Salute confermano che lo stress legato al lavoro è la seconda malattia più diffusa dopo il mal di schiena. Spesso viene definito come “Folkliness” o “malattia popolare”. Il 25% dei lavoratori ne è colpito e le donne sono maggiormente a rischio rispetto agli uomini (European Agency for Safety and Health at work, 2002) .

Le cause possono essere di vario genere e le conseguenze più o meno gravi, sia a livello umano che economico.

Le scelte di ristrutturazione delle aziende dovute alla necessità di un incessante adattamento ad ambienti e mercati in continua evoluzione comportano elevati costi psico-sociali per l'individuo. Tali cambiamenti organizzativi possono portare ad una maggiore difficoltà di gestione delle risorse, conflitti di ruolo e di conseguenza una sempre crescente insoddisfazione personale. Ovviamente questo comporta delle problematiche non solo in riferimento al singolo ma soprattutto alla intera dimensione aziendale. L'organizzazione, pertanto, è chiamata a fronteggiare l'abbassamento delle performance dei lavoratori in seguito a stress lavorativo ma, soprattutto, a prevenire le cause che determinano un diffuso sentimento di inadeguatezza e malessere. Tra i fattori spesso causa di stress possiamo annoverare: inadeguatezza nella pianificazione delle attività e nella definizione dei ruoli, mobbing, compiti mal strutturati, generici e poco chiari, aggressione verbale da parte dei superiori e dei colleghi, iniquità delle ricompense. Inoltre tra i problemi strettamente connessi con l'organizzazione si individuano la fatica e il carico di lavoro, l'ambiguità di ruolo, la mancanza di supervisione delle proprie attività, una leadership poco efficace, una scarsa circolazione delle informazioni, l'ambiente di lavoro poco accogliente.

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008)-Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.



La psicologia del lavoro o psicologia delle organizzazioni studia i comportamenti delle persone nel contesto lavorativo e nello svolgimento della loro attività professionale in rapporto alle relazioni interpersonali, ai compiti da svolgere, alle regole e al funzionamento dell'organizzazione, cercando di:

1. favorire sia il massimo benessere per le persone che lavorano, sia il massimo vantaggio per l'organizzazione per cui lavorano;
2. migliorare le condizioni psicologiche, la motivazione ed i rapporti con gli interlocutori di ruolo, con l'azienda e con l'ambiente di lavoro in genere.

Attraverso tali studi ci si è resi conto che:

- Oltre 50% dei lavoratori lavorano a ritmi troppo elevati e con scadenze pressanti;
- Un terzo dei lavoratori ha scarso controllo del proprio lavoro o non ne ha affatto;
- Il 9% dei lavoratori segnala di essere stato oggetto d'intimidazioni sul lavoro;
- Lo stress è al secondo posto tra i problemi di salute connessi con il lavoro;
- Il 23% dei lavoratori afferma di soffrire di affaticamento generale.

Le numerose ricerche effettuate sullo stress in ambito lavorativo hanno evidenziato che questa sindrome è trasversale e può colpire persone con ruoli lavorativi assai diversi tra loro, dal più alto grado gerarchico al più basso. Come conseguenza di ciò si ravvisa un abbassamento del commitment verso l'organizzazione e demotivazione verso la propria attività lavorativa.

Lo stress detto anche SGA (Sindrome Generale di Adattamento) è normalmente definito come "una risposta generale aspecifica a qualsiasi richiesta (demand) proveniente dall'ambiente" (Seyle, 1975). La SGA non necessariamente è attivata da eventi inconsueti, ma anche attività routinarie o richieste usuali, se accentuate, possono rivelarsi potenzialmente causa di stress. Aggiungiamo però che non sempre lo stress è soltanto sinonimo di malessere. Contenuti livelli di stress infatti possono anche stimolare positivamente l'individuo permettendogli di raggiungere obiettivi elevati. Per questo uno tra i compiti principali dell'organizzazione è quello di formare i lavoratori affinché siano in grado di gestire positivamente lo stress traendone vantaggio per le proprie performances.

Definiamo **stressors** tutte quelle variabili in grado di indurre la SGA. Non è la loro natura, fisica o chimica, ad essere critica, quanto la loro quantità e durata. Inoltre non tutti gli individui rispondono agli agenti stressanti allo stesso modo: le caratteristiche individuali infatti sono una determinante fondamentale nello stabilire una reazione positiva o negativa ad essi e determinare o meno la SGA. Ogni stimolo per essere precursore di una risposta da stress deve, quindi, essere soggettivamente valutato come tale. Pertanto risulta difficile poter valutare con precisione i parametri soggettivi in grado di minacciare la salute di un lavoratore.

Si può inoltre affermare che lo stress è un tipico fenomeno organizzativo che deriva da un'eccessiva richiesta dell'ambiente nei confronti del lavoratore, che non è in grado di rispondere efficacemente a

tali richieste. Le pressioni quotidiane, le scelte, il mancato raggiungimento degli obiettivi, ma anche le relazioni interpersonali, i fattori igienici, quali illuminazione, temperatura e arredo, sono causa di stress lavorativo. Un altro problema fonte di stress è dato dal principio della determinazione delle pause e dei tempi di riposo in funzione del carico di lavoro, infatti la determinazione attuale dei tempi e dei metodi di lavoro pecca di empirismo e non considera a sufficienza la soggettività, le motivazioni e i bisogni psicologici che ogni lavoratore ha relativamente al proprio lavoro.

Tra i molteplici sintomi rilevatori di stress annoveriamo tra i più consueti:

- cambiamenti dell'umore o del comportamento
- irritabilità e indecisione
- scarso rendimento lavorativo
- ricorso ad alcolici, fumo, o droghe
- problemi di salute, tra cui emicranie frequenti, insonnia, problemi cardiaci e disturbi gastrointestinali.

L'ipotesi risolutiva è quella di arrivare a creare delle organizzazioni che, sfruttando l'aspetto umano psicologico, siano attente ai già citati sintomi, i quali possono rivelare condizioni di stress dei propri lavoratori, in modo da prevenire le conseguenze più gravi quali assenteismo e turnover. La prevenzione dei sintomi degli stressati porterebbe quindi ad una maggiore efficienza, riducendo anche i costi, economici e umani, per l'organizzazione. Ridurre lo stress è possibile: è necessario che il lavoratore si renda consapevole della propria situazione di stress, per gestirla meglio e mettere in atto processi di empowerment attraverso l'auto e il mutuo aiuto, comprendere ed accettare gli inevitabili cambiamenti all'interno del proprio ambiente di lavoro, contenere le situazioni conflittuali e coltivare il benessere in azienda; e che l'azienda, a sua volta, individui le proprie aree di forza e i punti critici, sia attenta ai bisogni dei propri dipendenti, favorisca i rapporti interpersonali e sia sufficientemente flessibile.

2 Interventi organizzativi per la gestione dello stress sul posto di lavoro

Per affrontare e gestire lo stress in modo efficace all'interno delle organizzazioni è necessario un approccio multidisciplinare fra i soggetti coinvolti. È ormai del tutto condiviso il dato di fatto che i fattori stressanti sul posto di lavoro vanno ricercati anche nelle condizioni di lavoro in cui la persona si trova ad operare, nonché nel contesto e nel contenuto stesso delle attività lavorative (Tabella 1 e Tabella 2).

Le strategie di intervento per ridurre o prevenire situazioni di disagio stress-correlato devono ricevere il contributo delle diverse professionalità, fra cui un ruolo fondamentale è svolto dal Medico competente che, per lo stretto contatto con il lavoratore, gode senza dubbio di una prospettiva privilegiata nell'analizzare il problema.

<p style="text-align: center;"><i>Contesto del lavoro</i></p> <ul style="list-style-type: none">* Cultura e finzione organizzativa* Ruolo dell'organizzazione* Sviluppo di carriera* Rapporto autonomia decisionale/controllo* Interfaccia lavoro/casa <p style="text-align: center;"><i>Contenuto del lavoro</i></p> <ul style="list-style-type: none">* Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro* Progettazione dei compiti* Rapporto carico di lavoro/ritmo di lavoro* Orario di lavoro
--

Tabella 1- Possibili fattori stressanti legati al contesto e al contenuto del lavoro

<ul style="list-style-type: none">? Precarietà del lavoro? Numero di compiti troppo elevato per unità di tempo (ritmo di lavoro troppo elevato)? Numero di compiti troppo basso per unità di tempo (ritmo di lavoro troppo basso)? Ritmo di lavoro non predeterminabile e/o discontinuo (on/off)? Eccessivo numero di compiti semplici? Eccessivo numero di compiti complessi? Eccessivo o scarso carico di lavoro monosensoriale? Eccessivo o scarso carico di lavoro plurisensoriale? Eccessive o scarse informazioni in quantità o qualità? Lavoro notturno? Non accettabilità dell'interruzione o continue interruzioni? Responsabilità elevata? Responsabilità bassa

Tabella 2 - Situazioni lavorative ad elevato rischio di stress

L'utilizzo di check-list formulate con la collaborazione degli esperti in organizzazione del lavoro può rendere più agevole per il Medico competente l'individuazione delle criticità legate all'organizzazione del lavoro, sia durante la fase di valutazione del rischio che nella fase di intervento vero e proprio, di fronte a soggetti che lamentano disagio psicologico stress-correlato.

Dal momento che, in molti casi, il disagio non presenta una evidente sintomatologia ed obiettività clinica, la "capacità diagnostica discriminativa" del Medico del Lavoro dipende anche dall'abilità di cogliere i "messaggi" ed i segnali di comunicazione, verbale e non, prodotti dal paziente. Il Medico dovrebbe infatti prestare attenzione ai cosiddetti "campanelli di allarme" che possono essere indicativi di un disadattamento al lavoro o di un disagio psichico. Tali "indicatori" possono avere diversa origine: riferiti dal paziente stesso, dal responsabile o datore di lavoro, dai colleghi stessi.

Quando si presentano soggetti con tali disturbi, il Medico del lavoro si trova ad affrontare un percorso articolato che parte da una anamnesi accurata che ha tra i suoi obiettivi anche quello di inquadrare le variabili ambientali, sociali, culturali e organizzative che possono essere co- responsabili nel determinare il malessere. Dall'anamnesi lavorativa è possibile individuare elementi concernenti il contesto ed il contenuto del lavoro che possono avere ripercussioni negative sul benessere psicologico dell'individuo. Ovviamente, poiché la risposta agli stressors è influenzata dalla capacità di adattamento e di "coping" della persona, risulta importante avvalersi di strumenti che possano indagare meglio questa soggettività, a livello del singolo e del gruppo di lavoro di immediato riferimento. La collaborazione/consulenza di psicologi potrà fornire al medico del lavoro un elemento valutativo ulteriore.

Innanzitutto per fronteggiare lo stress è opportuno proporre nel proprio contesto lavorativo idee costruttive su come migliorare la situazione. E' opportuno assegnare priorità ai propri compiti, tralasciando quelli meno importanti nel caso in cui la mole di lavoro sia eccessiva. Ovviamente è anche il caso di render noto al proprio datore di lavoro che il carico è eccessivo, suggerendo strategie per migliorare le attività. Mentre nel caso di attività monotone si possono individuare e proporre nuovi compiti per variegare le proprie mansioni. Può essere utile chiedere un feedback su come si svolge il proprio lavoro, chiedendo di essere eventualmente formati sulle attività in cui la competenza è scarsa. Se invece si ritiene di essere vittime di mobbing bisogna parlarne col proprio diretto superiore, fornendo prove a sostegno delle proprie accuse. Di seguito vengono approfonditi gli interventi e le iniziative per la gestione dello stress sul posto di lavoro, sia a livello di gruppo che individuale.

2.1 Interventi a livello individuale

Le tipologie di intervento a livello individuale più diffuse sono:

- i programmi di **formazione** per la gestione dello stress (Lindquist e Cooper, 1999): corsi, seminari, workshop, *stress management training*;
- i percorsi di **supporto e assistenza al lavoratore** di varia natura (coaching e counselling individuale, iniziative di *employee assistance program*, ecc).



Con questi interventi le organizzazioni puntano a migliorare le capacità dei lavoratori di affrontare e gestire le difficoltà che possono verificarsi nelle più disparate situazioni di lavoro. Si tratta di una strada molto utilizzata, specialmente nelle realtà legate alla cultura americana. La metà delle grandi compagnie in USA provvedono, infatti, ad istituire qualche forma di stress management training o di assistenza personale per i propri lavoratori (NIOSH).

2.2 La formazione sulla gestione dello stress

Il contenuto delle iniziative di formazione può variare notevolmente a seconda delle esigenze e degli obiettivi che ci si propone di raggiungere. Di seguito si illustrano brevemente le tematiche più diffuse oggetto di interventi formativi all'interno delle organizzazioni di lavoro.

1) COSA È LO STRESS

Gli interventi formativi legati al concetto generale di stress possono riguardare i seguenti contenuti:

- introduzione al concetto di stress (natura e fonti dello stress, differenza fra eustress e distress, pregiudizi e stereotipi più comuni sullo stress, stress extra-lavoro, ...)
- gli effetti dello stress sulla salute
- stili di vita e benessere (alimentazione sana, esercizio fisico,...)
- normative sulla sicurezza e salute nei posti di lavoro
- ...

Tali iniziative servono a familiarizzare con il tema e ad approfondire in linea generale i contenuti ad esso correlati. Solitamente rappresentano il punto di partenza di altre iniziative dato che da soli difficilmente possono sortire effetti sostanziali e duraturi. Corsi, seminari o workshop di questo tipo rappresentano comunque momenti utili a sollevare il confronto ed il dibattito su temi che solitamente non trovano molto spazio durante la quotidiana comunicazione e interazione fra le persone nelle organizzazioni. Non sono infatti semplici lezioni frontali di trasmissione di nozioni e informazioni, ma costituiscono invece occasioni di confronto e feedback allargato fra le figure professionali partecipanti.

2) LE CAPACITÀ PERSONALI DI GESTIRE E CONTENERE LO STRESS SUL LAVORO

Questa seconda tipologia di corsi di formazione o di seminari si concentra più che altro su dimensioni (o meglio capacità) che possono contribuire a creare situazioni di stress o disagio sul lavoro. Il loro obiettivo è sviluppare abilità personali che possono aiutare a gestire situazioni stressanti e a ridurre il loro impatto negativo sul lavoratore. Tali percorsi formativi, che vanno personalizzati a seconda del contesto di lavoro, fanno molta leva sulla responsabilità personale e inquadrano la problematica nel più ampio contesto organizzativo. Alcuni temi formativi possono essere:

- conciliazione della vita personale e familiare con quella lavorativa (gestione efficace del proprio tempo di lavoro)
- organizzazione del lavoro per priorità e obiettivi specifici
- gestione dei conflitti e negoziazione in un gruppo di lavoro (lavorare in gruppo valorizzando il contributo dei singoli membri, tecniche di problem solving ...)
- capacità di dare feedback ai propri collaboratori, l'assunzione di responsabilità e la presa di decisione
- l'interazione con le nuove tecnologie
- ...

3) TECNICHE DI RILASSAMENTO

Un altro tipo di intervento di formazione può riguardare le metodologie di “dominio” dello stress (Stora, 2004). Si tratta di seminari o corsi di formazione su:

- tecniche ed esercizi di rilassamento del corpo e di rilassamento mentale
- metodi che utilizzano mezzi tecnici di rilassamento (per es. rilassamento in acqua, ...)
- il ruolo della meditazione nella gestione dello stress
- il biofeedback e la ristrutturazione cognitiva ecc.

2.3 I programmi di assistenza ai lavoratori

Le iniziative di supporto al lavoratore sono un'altra tipologia di intervento che agisce a livello individuale. La maggioranza degli interventi di gestione dello stress sono di questo tipo (Murphy, 1988; Burke, 1993; Cooper e Williams, 1997; Dollard e Winefield, 1996). Spesso possono assumere la forma di **sessioni di counselling** o **programmi di supporto al lavoratore** (*employee assistance programs*).

Questi percorsi di supporto personale possono risultare piuttosto impegnativi tanto per l'organizzazione che li richiede quanto per il partecipante. L'impegno va inteso in senso allargato: in termini di tempo, risorse e soprattutto di messa in discussione di alcuni punti fermi da parte del partecipante. Richiedono una forte motivazione da parte del lavoratore e un chiaro commitment da parte dell'organizzazione. Attraverso questa tipologia di intervento si può mirare a sviluppare nel lavoratore la consapevolezza delle proprie potenzialità (percorsi di empowerment individuale o di gruppo). Si può lavorare in un'ottica costruttiva, che punta alla valorizzazione di tutte le risorse (emotive, psicologiche, relazionali, ecc.) possedute dal soggetto partecipante.

Le sessioni di counselling o i programmi di supporto possono riguardare aspetti ritenuti critici dal partecipante, possono approfondire accadimenti, timori che pregiudicano l'equilibrio e il benessere personale e che ovviamente hanno ripercussioni negative sulla vita lavorativa. Spesso durante questi



incontri si lavora molto anche sulla sfera personale e non solo su quella lavorativa. Per la buona riuscita dei percorsi, è fondamentale il patto di fiducia che si stabilisce all'inizio fra esperto e soggetto coinvolto, pertanto è più che opportuno che vengano svolti da figure terze rispetto al personale dell'organizzazione.

2.4 Punti di forza e criticità degli interventi a livello individuale

L'approccio individuale per la gestione e il controllo dello stress sul posto di lavoro (formazione/informazione, counselling, programmi di assistenza, ...) ha i seguenti lati positivi (Murphy, 1984):

- ➔ possono essere svolti senza eccessiva interruzione della routine di lavoro
- ➔ i risultati sono alquanto rapidi e possono essere facilmente valutati in tempi brevi: essi riguardano soprattutto la riduzione dei sintomi dello stress
- ➔ si tratta di programmi relativamente semplici da implementare e non eccessivamente costosi
- ➔ i loro contenuti e modalità di erogazione possono essere adattati alle esigenze dei singoli partecipanti.

Gli aspetti negativi di queste iniziative a livello individuale possono essere così riassunti (Murphy, 1984, Cooper *et al.* 1992):

- ➔ gli effetti positivi sui sintomi dello stress, sebbene molto veloci a comparire, sono spesso di breve durata
- ➔ i programmi, per come sono strutturati, sia nella forma di seminari formativi che nelle sessioni di counselling, non intervengono sulle cause profonde dello stress. Servono soprattutto ad insegnare le strategie di coping più efficaci, essendo focalizzati essenzialmente sul singolo lavoratore (e sulle sue capacità psicologiche) piuttosto che sull'ambiente di lavoro circostante, dove spesso risiedono le cause primarie dello stress
- ➔ alcuni tendono a vedere nei programmi di assistenza ai lavoratori una tendenza assistenziale che non porterebbe alcun giovamento allo sviluppo psicologico del singolo partecipante.

Sicuramente i vari interventi individuali descritti, se ben strutturati in obiettivi, risorse e strumenti, possono collegarsi fra di loro e ottenere sinergie di non poco conto. In un'ottica strategica di alto respiro andrebbero visti come momenti iniziali di un piano di intervento più esteso e corposo, che miri a intervenire sulle cause (stressor) e non solo sui sintomi dello stress (Murphy *et al.* 1992).

3 Interventi organizzativi più strutturali

La seconda tipologia di intervento possibile per ridurre lo stress sul posto di lavoro è rappresentata da misure di più ampio respiro, che implicano la ri-progettazione del lavoro in ottica ergonomica, la ristrutturazione di alcuni processi, la revisione di procedure, la definizione o re-impostazione di nuove strutture organizzative (Jones *et al.* 1988; Golembiewski *et al.* 1987; Murphy, 1988).

Queste modalità di intervento mirano ad eliminare le cause profonde dello stress dei lavoratori piuttosto che a potenziare le capacità individuali di coping. Sono iniziative che tendono a eliminare i fattori di stress attraverso azioni di *organizational change*. Si focalizzano sul contesto organizzativo che con le proprie caratteristiche e strutturazione può essere all'origine del fenomeno dello stress sul lavoro. Nello scegliere ed implementare soluzioni volte alla riduzione dello stress da lavoro, specie se esse riguardano nello specifico pratiche e processi di lavoro, è indispensabile da un lato avere il pieno appoggio della dirigenza aziendale e dall'altro coinvolgere i lavoratori, utilizzando tutta la conoscenza che hanno maturato con il tempo e con l'esperienza diretta. Già secondo la Commissione Europea i fattori più comuni che possono determinare stress sul lavoro sono proprio legati al contesto organizzativo o all'ambiente: quantità di lavoro eccessiva o insufficiente; mancanza di tempo per svolgere le proprie attività in maniera soddisfacente sia per gli altri che per se stessi; mancanza di obiettivi chiari circa il lavoro da svolgere; linea gerarchica confusa e approssimativa; ricompensa insufficiente, non corrispondente alla prestazione; impossibilità di esprimere lamentele o dare feedback personali sul lavoro svolto; eccessiva responsabilità, senza potere decisionale adeguato; scarsa collaborazione e sostegno da parte di superiori, colleghi o subordinati; impossibilità di esprimere le proprie inclinazioni e capacità personali; precarietà e incertezza del posto di lavoro e della posizione occupata; condizioni di lavoro disagiate o pericolose; possibilità che un minimo errore o disattenzione possano avere conseguenze gravi.

Come è facile immaginare, le azioni e gli interventi organizzativi ad ampio raggio possono essere i più vari, a seconda dei fattori individuati come cause di stress. Essi possono consistere in:

- ri-strutturazione dei piani di carriera
- modifica dello stile di leadership
- più profonda condivisione dei valori organizzativi
- strutturazione di piani per una comunicazione efficace e partecipativa
- sviluppo capacità di ascolto da parte del management
- maggiore partecipazione ai processi decisionali
- azioni di redistribuzione del potere
- monitoraggio sui piani di adozione delle misure previste dalla Legge 626 in materia di salute e sicurezza

- istituzione di nuove procedure e sistemi di controllo per evitare minacce fisiche e psicologiche ai lavoratori, molestie sessuali, violenza verbale e fisica, ecc.
- provvedimenti per revisione in ottica ergonomica di strumenti, sistemi e ambienti di lavoro
- istituzione di strutture e provvedimenti che favoriscano la conciliazione delle esigenze lavorative con quelle di particolari momenti della vita privata (asili sul lavoro, mense, congedi di maternità per entrambi i genitori, disposizioni per il lavoro part-time, orari flessibili, lavoro a domicilio, ecc.)
- ...

3.1 Punti di forza e criticità degli interventi organizzativi strutturali

Approcci di questa portata sono sicuramente più efficaci (Jackson, 1983; Jones *et al.* 1988; MacLennan, 1992; Murphy e Hurrell, 1987) perché:

- hanno risultati più duraturi in quanto non si prefiggono di “fortificare” l’individuo singolo rispetto all’organizzazione, ma cambiano invece l’organizzazione e l’ambiente di lavoro.
- si basano sull’individuazione degli stressor sul posto di lavoro (per es. eccessivo carico di lavoro, conflitti con i superiori, mancanza di comunicazione su aspetti importanti, ecc.) e puntano ad individuare strategie complesse di rimozione delle cause profonde dello stress, proprio perché intervengono a livello organizzativo.

Questi provvedimenti, però, sono i meno utilizzati¹ per vari motivi (Briner, 1997):

- essendo più radicali e intrusivi, richiedono più impegno, risorse e tempo da parte di tutte le parti coinvolte. Intervenire sulla natura del lavoro, modificare l’organizzazione, riprogettare l’ambiente di lavoro sono obiettivi molto impegnativi, che richiedono spesso modifiche rilevanti negli assetti decisionali, di potere, di responsabilità.
- Le iniziative di *cambiamento organizzativo* (organizational change) possono incontrare ostilità da parte di varie figure all’interno dell’organizzazione dal momento che spesso vengono vissuti come una minaccia per lo status quo (in termini per esempio di rapporti di potere, prassi e abitudini di lavoro, relazioni ed equilibri consolidati, valori aziendali, ecc).
- I progetti di intervento organizzativo strutturale rappresentano inoltre un impegno economico rilevante per le organizzazioni, e non sempre sostenibile.
- È difficile valutare gli effetti e i risultati di queste iniziative. Proprio per la varietà e vastità di piani che toccano, tali progetti sono di difficile valutazione tanto per ciò che concerne la soddisfazione degli obiettivi preposti, quanto per una valutazione dei costi e benefici. Questo è ancora più vero se si

¹ Nella esperienza scandinava gli approcci organizzativi per la riduzione dello stress sono più diffusi rispetto ad altri paesi, probabilmente per la tendenza, all’interno delle organizzazioni, ad una condivisione delle responsabilità fra le parti coinvolte - datori di lavoro, lavoratori, rappresentanze – (Landsbergis, 1988).



pensa che gli effetti positivi di questi approcci sono da ricercare nel lungo periodo e non nell'immediato.

Nonostante ciò, dal momento che garantisce risultati più a lungo termine, questa tipologia di intervento rappresenta la strada da preferire per migliorare effettivamente la qualità del lavoro. Una scelta ottimale sarebbe ovviamente quella di combinare le due tipologie di intervento (verso il lavoratore e verso l'organizzazione).

4 La prevenzione e gestione dello stress sul posto di lavoro

Oltre che intervenire per ridurre lo stress quando è già stato rilevato, è fondamentale per le organizzazioni interrogarsi su cosa fare per prevenire il verificarsi e radicarsi di situazioni stressanti per i lavoratori. Nonostante lo stress rappresenti al giorno d'oggi un costo non indifferente per tutte le organizzazioni sia pubbliche che private, poche organizzazioni sono dotate oggi di un sistema di prevenzione dello stress che arrivi ad indirizzare la progettazione e pianificazione del lavoro e delle unità organizzative.

La comunità scientifica che si occupa di questo tema è pienamente d'accordo nell'affermare che gran parte dello stress sul posto di lavoro potrebbe essere evitato prestando particolare attenzione ad alcuni aspetti cruciali a livello di organizzazione del lavoro. Per esempio:

- ➔ Assicurandosi che il **carico di lavoro** sia coerente e compatibile con le capacità e le risorse dei lavoratori
- ➔ Progettando lavori e attività che diano effettivamente a tutti i lavoratori la possibilità mettere in pratica le **conoscenze e competenze** acquisite e di esprimere le proprie **inclinazioni**.
- ➔ Strutturando una chiara mappa di **ruoli e responsabilità** nell'organizzazione e assicurandosi una sua ampia e trasparente diffusione nell'organizzazione stessa.
- ➔ Dando la possibilità ai lavoratori di **partecipare a processi decisionali** significativi per la propria attività lavorativa
- ➔ Migliorando i **processi di comunicazione** e assicurando ai lavoratori la possibilità di esprimere il proprio punto di vista e di dare feedback sulla propria esperienza professionale
- ➔ Disegnando con chiarezza **percorsi professionali** che possano incontrare le esigenze dei lavoratori e le loro aspirazioni e ridurre l'incertezza circa le prospettive di carriera
- ➔ Prevedendo **momenti e spazi sociali** di interazione extra-lavoro, libera ed informale fra i lavoratori stessi.
- ➔ Verificando la compatibilità fra le **esigenze personali e familiari** dei lavoratori con le necessità, attività, scadenze della vita lavorativa.



4.1 Obiettivi, fasi e fattori di successo di un programma di prevenzione dello stress sul posto di lavoro

Non esistono programmi standard di prevenzione dello stress, programmi che siano applicabili automaticamente a tutte le organizzazioni (Beeher e O'Hara, 1987; Burke, 1993; Dollard e Winefield, 1996). Le strategie organizzative per la prevenzione dello stress (così come gli interventi per la gestione vera e propria) dipendono da differenti fattori: dimensioni dell'organizzazione (per es. PMI o multinazionale); la tipologia di prodotto/servizio offerto e il mercato di riferimento (per es. PA, cooperativa, grande industria manifatturiera, società di servizi, ecc); le risorse economiche, tecnologiche, informatiche a disposizione; il clima e la cultura organizzativa; gli altri interventi, piani o progetti organizzativi previsti.

Gli **obiettivi** di un programma di prevenzione dello stress organizzativo sono, comunque, a grandi linee i seguenti (Cox *et al.* 1990):

- predisporre tutte le condizioni possibili per garantire la **qualità dell'ambiente e del clima lavorativo**, con particolare attenzione agli aspetti che possano pregiudicare il benessere (fisico, psicologico, sociale) dei lavoratori
- sviluppare una **capacità reattiva immediata** di fronte a situazioni di malessere individuale e/o diffuso, in modo da riuscire ad affrontare i problemi nel momento stesso in cui si presentano
- affinare la **capacità di riabilitazione** nei confronti dei lavoratori che presentano problemi e disequilibri individuali
- sviluppare una **sensibilità e comunicazione** verso le situazioni potenzialmente a rischio di stress per i lavoratori e favorire una **diffusa conoscenza** sul tema dello stress nei posti di lavoro (cause, costi, effetti sulla salute, ecc) attraverso un dialogo aperto e costruttivo con le varie parti chiamate in causa (per es. manager, vertice aziendale, lavoratori, ecc.)
- ...

È difficile individuare **fasi** standard da seguire per implementare un percorso di prevenzione dello stress. Tuttavia, volendo compiere una generalizzazione, gli step per sviluppare un piano di prevenzione e gestione dello stress a livello organizzativo sono (Figura 1):

- 1) ANALISI e VALUTAZIONE dei rischi;
- 2) identificazione delle PRIORITÀ, definizione di un piano di azione e IMPLEMENTAZIONE delle azioni previste dal piano di azione;
- 3) MONITORAGGIO dell'intervento e VALUTAZIONE dei risultati.



Figura 1 - Fasi di un processo di prevenzione dello stress a livello organizzativo

Un tentativo di riassumere i principali **fattori di successo** di un piano di prevenzione dello stress organizzativo è riportato nella seguente short-list (Tabella 3) redatta dalla Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro:

FATTORI DI SUCCESSO PER LA PREVENZIONE DELLO STRESS
1. ADEGUATA ANALISI DEL RISCHIO
2. PIANIFICAZIONE ACCURATA ED UN APPROCCIO PER FASI SUCCESSIVE
3. COMBINAZIONE DI MISURE DIRETTE AL LAVORO ED AL LAVORATORE
4. SOLUZIONI SPECIFICHE PER IL CONTESTO
5. PROFESSIONISTI CON ESPERIENZA ED INTERVENTI BASATI SULL'EVIDENZA
6. DIALOGO SOCIALE, PARTNERSHIP E COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI
7. PREVENZIONE ASSISTITA E SUPPORTO ALL'ALTA DIREZIONE

Tabella 3 -Fattori di successo per la prevenzione dello stress a livello organizzativo

4.2 Alcuni esempi di iniziative di prevenzione e gestione dello stress

Nei prossimi paragrafi si riportano a titolo esemplificativo alcune iniziative di prevenzione dello stress già adottate in differenti realtà organizzative italiane e internazionali. Come si vedrà le iniziative sono di varia natura e prevedono il coinvolgimento dei vari interlocutori aziendali.

► Monitoraggio del clima organizzativo e della percezione dei lavoratori

Per prevenire lo svilupparsi o il radicarsi di situazioni di stress è importante strutturare dei momenti di rilevazione del clima organizzativo, occasioni di ascolto dei lavoratori e di raccolta di feedback sull'ambiente e sul contesto lavorativo. Alcune organizzazioni prevedono momenti strutturati e costanti

di monitoraggio e rilevazione del clima organizzativo (riferito anche a singoli gruppi o famiglie professionali), altre invece avviano azioni di ascolto interno “una tantum”, solo a seguito di episodi o situazioni potenzialmente preoccupanti che fungono da “campanelli di allarme”. Sicuramente una strategia lungimirante di prevenzione dello stress prevede un percorso strutturato (non casuale) di monitoraggio del clima e un ascolto continuo dei lavoratori.

I “classici” strumenti di indagine in questo senso sono questionari di diagnosi organizzativa consolidati come standard a livello internazionale, fra cui: *Survey of Organizations* messo a punto dall'università del Michigan, che indaga quattro aree di efficacia organizzativa (clima, leadership dei responsabili, relazioni con colleghi, risultati); *Work Environment Scale* di Moos e Insel (1974), utile per mettere a confronto le percezioni dei manager con quelle degli impiegati, per valutare l'opportunità di cambiamento organizzativo, rilevare il clima reale e confrontarlo con quello ideale; *Small Business Assessment* (1984) derivato dalla *Survey of Organization* e particolarmente adatto per le piccole e medie imprese. Molte realtà italiane, comunque, pur ispirandosi alle versioni internazionali standard, hanno messo a punto questionari di rilevazione del clima e benessere organizzativo personalizzate sulla propria realtà organizzativa, a seconda delle particolari esigenze rilevate.

Le indagini di clima possono riguardare diversi temi: le condizioni e carico di lavoro, la soddisfazione e la motivazione dei lavoratori, il grado di responsabilità richiesto e la possibilità di partecipare ai processi decisionali, ecc. Interviste e questionari, a domande aperte o chiuse, somministrati di persona o inviati via mail o posta, possono essere utilizzati tanto nelle grandi realtà quanto nelle piccole. Essi si prestano ad elaborazione quantitativa se prevedono domande chiuse o a risposta multipla, mentre possono essere utilizzati per una interpretazione più qualitativa del problema se prevedono sessioni di domande a risposta aperta. Le interviste solitamente sono modalità di indagine che prevedono un'interpretazione in profondità e quindi un'elaborazione qualitativa. Come è facile prevedere, le ricerche qualitative si prestano maggiormente in contesti di indagine numericamente limitati, per dimensione dell'azienda o per numero dei componenti della popolazione interessata dalla ricerca.

I momenti di raccolta di feedback da parte dei lavoratori servono da “termometro” della situazione interna, e permettono di cogliere segnali di varia natura: morale basso dei lavoratori, numero di lamentele di vario genere (non solo riguardanti la salute fisica), turnover elevato, assenteismo, assenze per malattia, ecc. Non è semplice leggere il comportamento dei lavoratori, specie se si considera contesti di lavoro in cui i lavoratori non si espongono per paura di ritorsioni o di perdere il proprio lavoro. Il fatto che non ci siano segnali che rimandino al pericolo o rischio “stress” non è sicuramente una buona ragione per non avviare azioni di prevenzione in tal senso.

Un passo successivo all'indagine di clima è quello di dividerne i risultati con il top e il middle management e con le rappresentanze sindacali. Dopo aver svolto un'indagine qualitativa o quantitativa sulle condizioni di lavoro e sulla percezione dei lavoratori è fondamentale capire se ci sono situazioni critiche e potenzialmente allarmanti su cui intervenire.

► Iniziative di formazione per top e middle management

Per implementare un programma di prevenzione e gestione dello stress è necessario che il top-management sviluppi una sensibilità sul tema attraverso percorsi di formazione/aggiornamento sul tema dello stress e su altre dimensioni aziendali e organizzative ad esso correlate (Cox e Cox 1992). A seconda della disponibilità delle figure manageriali e direttive, potrebbero essere pianificate sessioni formative con seminari, workshop, lavori in sotto-gruppo, per permettere a dirigenti e manager di confrontarsi su vari temi (cultura e valori aziendali, clima organizzativo, struttura, ruoli e piani di carriera, processi e procedure previste, stili di leadership e gestione dei collaboratori, sistemi di incentivi, ecc.) e di individuare possibili cause di stress per i propri lavoratori. Altro contenuto degli incontri potrebbe essere una panoramica sulle professioni più esposte al rischio di stress con un affondo particolare sulle caratteristiche della propria organizzazione, sulle figure professionali che la contraddistinguono e sui relativi rischi di stress.

Tali iniziative di formazione, che vanno assolutamente contestualizzate rispetto alla realtà di appartenenza dei partecipanti, mirano a responsabilizzare figure manageriali e gruppi dirigenti sul peso che, da sempre, hanno nel favorire o ostacolare la qualità del lavoro e dunque il benessere dei lavoratori dal punto di vista fisico, psicologico e sociale. Attraverso queste iniziative essi sono sensibilizzati a pianificare, gestire e monitorare le attività lavorative in modo da minimizzare il rischio di stress per colleghi, collaboratori e lavoratori in generale.

Le iniziative rivolte alle figure dirigenziali potrebbero essere il primo passo di un programma di formazione più esteso che coinvolga anche i lavoratori, o una prima fase di un progetto più allargato di prevenzione dello stress che mira ad intervenire modificando l'organizzazione del lavoro in profondità (Van der Hek e Plomp, 1997). Nessun piano di prevenzione dello stress può infatti avere successo se manca il commitment e il supporto da parte dei vertici direzionali e delle figure manageriali.

► Costituzione di gruppi tematici “misti”

Molte situazioni di malessere e stress sul lavoro sono originate dallo squilibrio fra le richieste organizzative, la percezione che i lavoratori hanno della propria capacità di reazione e controllo (in termini di tempo, risorse fisiche, psicologiche, sociali, ecc) e il supporto sociale che i lavoratori sentono di ricevere (Karasek *et al.* 1990). Spesso all'interno delle organizzazioni, specialmente a livello di management e vertice aziendale, non c'è sufficiente conoscenza delle condizioni di lavoro (fisiche, mentali, psicologiche, organizzative) e del clima sociale e psicologico in cui interagiscono quotidianamente i lavoratori.

Un modo per prevenire il sorgere e la diffusione di situazioni stressanti da parte delle organizzazioni può consistere proprio nel favorire una maggiore diffusione di informazione e conoscenza circa le pratiche, i processi, le procedure, gli obiettivi, i risultati, le scadenze, le abitudini, le condizioni di lavoro in generale che contraddistinguono, in un dato momento, l'operato dei lavoratori di una data unità organizzativa.

Una valida iniziativa per ridurre il rischio di stress sul lavoro può essere quella di introdurre, laddove possibile, gruppi di lavoro “misti” costituiti da lavoratori e manager per favorire la conoscenza reciproca (di interessi, prerogative, peculiarità, vincoli aziendali e organizzativi) e facilitare la formulazione di obiettivi raggiungibili, sfidanti e comunque in linea con le esigenze e richieste aziendali. I gruppi di lavoro possono essere creati su specifici progetti aziendali, su progetti attinenti un particolare prodotto e/o servizio fornito, su specifiche criticità aziendali, su temi ritenuti caldi e di un certo interesse per le figure professionali che vi partecipano. Possono essere contestualizzati temi come il problem solving, il team building, la comunicazione interna, la condivisione di obiettivi, ecc.

► **Design del lavoro e dell’organizzazione in ottica ergonomica**

Un provvedimento importantissimo in ottica di prevenzione dello stress riguarda il design del lavoro in ottica ergonomica (Jones *et al.* 1988; Golembiewski *et al.* 1987). Per effettuare questo tipo di intervento è necessario un grande impegno e coinvolgimento del vertice aziendale e delle figure dirigenziali. Si tratta di iniziative di progettazione delle attività e degli strumenti che servono per compierle, in modo tale che esse risultino compatibili con le esigenze (cognitive e fisiche) dei lavoratori. Ci riferiamo agli interventi possibili in termini di ri-disegno dei processi e procedure, ma anche di organizzazione del lay out spaziale degli ambienti di lavoro, di ri-progettazione ergonomica degli strumenti tecnologici, di ridisegno delle interfacce facili da utilizzare e comprendere.

Alla base di questi interventi c’è l’interrogativo sul tipo di attività che viene richiesta ai lavoratori, sugli strumenti che servono per svolgerla (hardware, software, ecc.), sui ritmi e sulla concentrazione che sono necessari.

Particolare attenzione deve essere, inoltre, posta anche all’ambiente fisico in cui il lavoro viene svolto, ove possono essere presenti variabili in grado di alterare lo stato di benessere del soggetto.

È noto infatti che alcuni fattori fisici, quali l’eccessivo rumore, calore, umidità, vibrazioni o esposizioni a sostanze tossiche o pericolose possono essere fonte di stress o rendere le persone maggiormente sensibili ad altri agenti stressanti presenti sul luogo di lavoro.

Quindi anche la progettazione dell’ambiente fisico secondo criteri ergonomici rappresenta una condizione necessaria all’interno di un efficace programma di prevenzione dello stress.

Gli interventi che mirano al miglioramento di strumenti, sistemi tecnologici, ambienti di lavoro allargato, sono molto efficaci in quanto rientrano in quelle iniziative che intervengono alla radice del problema e non solo sui sintomi superficiali ed individuali.

Migliorando l’ambiente di lavoro si interviene a livello organizzativo profondo e i benefici di tale intervento saranno goduti da tutta la popolazione di lavoratori interessati e non solo da una parte di essi.

► Un consultorio specialistico interno

Un altro strumento di prevenzione dello stress nelle organizzazioni potrebbe essere la costituzione di un consultorio specialistico che si occupi di approfondire la questione “stress e malessere organizzativo” (Stora, 2004). Il consultorio dovrebbe essere composto da diverse figure coinvolte dal tema, con competenze specifiche: medico del lavoro, consulente ergonomico, psicologo, personale delle RU, esperto di formazione, un rappresentante della Direzione Generale.

Il consultorio svolgerebbe il ruolo di “osservatorio permanente” relativo al tema dello stress, facendosi promotore tanto di iniziative di analisi e monitoraggio quanto di intervento vero e proprio. In particolare gli obiettivi di tale osservatorio sono:

- garantire che il monitoraggio e la raccolta di feedback da parte dei lavoratori si svolgano con periodicità, puntualità e costanza e che rispettino le condizioni di tutela della privacy di ciascun partecipante
- assicurare che i risultati delle indagini vengano diffusi all'interno dell'azienda e che siano tenuti in considerazione, se necessario, nelle scelte e politiche aziendali future
- far sì che dopo evidenze rilevanti a seguito del monitoraggio, vengano avviate iniziative di intervento (formative o strutturali) in merito
- aiutare i lavoratori a distinguere situazioni in cui tensione, malessere o stress derivano da cause imputabili all'organizzazione e al lavoro, o da fattori personali ed extra-lavorativi, e aiutare i lavoratori ad individuare il peso della propria responsabilità nell'organizzazione del lavoro e nella gestione delle situazioni particolarmente critiche.

4.3 Conclusioni

Riportiamo di seguito una tabella riassuntiva (Tabella 4) sulle dimensioni che vanno monitorate per una politica organizzativa di prevenzione e gestione dello stress. Ad ogni dimensione è stata associata una o più azioni possibili da intraprendere a livello organizzativo:

DIMENSIONI DI INTERVENTO	ESEMPI DI AZIONI SPECIFICHE
<p>➔ CONTENUTO DEL LAVORO</p>	<p>➤ Progettare processi e attività in modo che siano effettivamente svolgibili, presentino un certo grado di innovazione, rappresentino uno stimolo, abbiano un senso di compiutezza per il lavoratore.</p> <p>➤ Assicurarsi che le competenze richieste dall'attività siano in linea con quelle possedute dal lavoratore</p> <p>➤ Assicurarsi che il carico cognitivo richiesto dal lavoratore sia in linea con le capacità possedute</p>

<p>→ CONDIZIONI DI LAVORO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↘ Definire chiaramente ruoli e responsabilità e comunicarli ai lavoratori ↘ Garantire il più possibile la partecipazione e il controllo delle attività da parte del lavoratore ↘ Provvedere ad iniziative di formazione continua per aggiornare competenze e sviluppare abilità nel lavoratore ↘ Disegnare, comunicare e rispettare piani di carriera e di sviluppo professionali che premino gli impegni dei lavoratori e che ne indirizzino la crescita professionale
<p>→ CONDIZIONI DI ASSUNZIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↘ Applicare forme di contratto che riducano laddove possibile l'ambiguità e l'incertezza temporale del rapporto di lavoro ↘ ...
<p>→ RELAZIONI SOCIALI SUL LAVORO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↘ Fornire opportunità di sviluppo delle relazioni sociali sul lavoro (meeting, cene, riunioni informali, viaggi, ...) ↘ Creare un luogo ad hoc in cui i lavoratori possano incontrarsi con i colleghi e fare una pausa dal lavoro ↘ Manifestare sostegno e vicinanza al lavoratore in situazioni particolari della propria vita ↘ ... ↘ ...
<p>→ SALUTE E BENESSERE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↘ Assicurare ai lavoratori un ambiente di lavoro salubre e accogliente ↘ Prestare attenzione alle condizioni fisiche dei lavoratori che possono essere sintomi di disagi non sono fisici ma anche psicologici e sociali ↘ ...
<p>→ PRODUTTIVITÀ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↘ Comunicare e illustrare ai lavoratori i macro obiettivi aziendali e le strategie di lungo periodo così come le esigenze di produttività dell'azienda ↘ Definizione di scadenze, risultati, obiettivi raggiungibili (time scheduling ragionevole) ↘ ...

Tabella 4 – Dimensioni di intervento e azioni possibili per la prevenzione dello stress sul lavoro

4.4 Alcune indicazioni per decidere quale intervento attuare

La scelta su quale strade da intraprendere (intervento sul singolo o sull'organizzazione) per la gestione e riduzione dello stress sul posto di lavoro dipende, come abbiamo già sottolineato più volte, da molti fattori. Sicuramente nelle realtà di più piccole dimensioni, il gruppo di persone che ha seguito l'indagine, insieme ad alcune figure del management, è in grado di capire quali siano le strade più adatte da percorrere per intervenire. Nelle organizzazioni più complesse (per numero di lavoratori e/o unità organizzative coinvolte, tipologia di servizio e/o prodotto offerto, ripercussioni sulle politiche aziendali, ecc.) il primo passo sarà quello di definire formalmente un team deputato allo sviluppo e all'implementazione della soluzione, costituito da esperti interni e/o esterni.

Prima di intraprendere un qualsiasi tipo di intervento è bene domandarsi l'arco di tempo che questo richiede per essere implementato con efficacia. Alcune soluzioni possono essere applicate con

una certa velocità (è il caso soprattutto dei programmi di formazione), altre invece, solitamente le più invasive, richiedono più tempo (ridisegno di un processo aziendale, miglioramento dei flussi di comunicazione, ridefinizione di piani di carriera adeguati alle professionalità esistenti, ecc.).

Una volta individuata l'area problematica e deciso il tipo di intervento, è necessario coinvolgere i lavoratori interessati: solo con la collaborazione diretta e attiva dei soggetti interessati, infatti, è possibile assicurarsi un margine di successo elevato. L'intervento, infatti, non deve essere percepito come una soluzione "pensata a tavolino dai capi" e calata sulla testa dei lavoratori. Deve essere piuttosto il frutto di un lavoro quanto più possibile comune e condiviso. A tal proposito, potrebbe essere utile strutturare un incontro di lancio del percorso o un momento di comunicazione con strumenti creati ad hoc (sezione speciale sul sito, intranet o newsletter aziendale, ecc.). In questa occasione si esporranno le ragioni che hanno spinto ad intervenire, gli obiettivi attesi dall'intervento, i ruoli e le responsabilità di ciascuno per la buona riuscita dell'implementazione, gli effetti sul lavoro di ognuno. È fondamentale essere molto chiari sulla portata del cambiamento che alcune soluzioni richiedono. Molti lavoratori possono essere spaventati dalla novità e dal cambiamento organizzativo che rappresenta inevitabilmente un'incognita in termini di conservazione delle proprie abitudini lavorative, relazioni e sfera di potere.

5 La valutazione dei risultati dell'intervento

Una politica matura e consapevole di prevenzione dello stress non può prescindere da una fase di valutazione dei risultati raggiunti con l'implementazione della soluzione prescelta. Nonostante la difficoltà ad individuare modalità di rilevazioni attendibili (Briner, 1997; Van der Hek a Plomp, 1997), si tratta di un momento fondamentale, spesso troppo trascurato, di verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati e di misura degli effetti prodotti a livello organizzativo e di singolo lavoratore. La valutazione dell'intervento permette inoltre di indirizzare le azioni future e di re-indirizzare, se necessario, la più vasta strategia di prevenzione e di intervento dello stress a livello organizzativo.

Il processo di valutazione dei risultati può avere diverse scadenze temporali a seconda della natura dell'intervento. Le azioni di ricaduta immediata e più semplici da implementare (per esempio i percorsi di formazione) possono prevedere dei momenti valutazione al loro termine. Non si tratta di verificare l'apprendimento delle persone quanto piuttosto l'efficacia del percorso, in termini di comprensione dei contenuti, benefici pratici a livello di singolo e di gruppo, applicabilità al contesto di lavoro.

Gli interventi organizzativi più corposi, invece, in particolare quelli che richiedono cambiamenti organizzativi non indifferenti e di vasto raggio, possono prevedere momenti di valutazione in itinere e altri a conclusione dell'iniziativa/percorso. La valutazione di breve termine serve per: inquadrare gli effetti immediati che l'intervento ha prodotto (effetti che a volte scompaiono con il passar del tempo); verificare l'adeguatezza del percorso intrapreso; effettuare cambiamenti di direzione man a mano che si prosegue con l'implementazione dell'intervento. I momenti di valutazione successivi alla chiusura

dell'intervento servono invece a misurare, per quanto possibile, gli effetti di lungo termine dell'intervento, monitorando nel lungo periodo le dimensioni "critiche" su cui si è concentrato l'intervento stesso. Oltre che a rilevare evidenze quantitative (per es. turnover, assenteismo, assenze per malattia, spese mediche ecc.), questa modalità di verifica deve puntare anche a rilevare la percezione dei lavoratori rispetto ai diversi aspetti modificati dall'iniziativa (per es. clima organizzativo, carico e condizioni di lavoro, soddisfazione, motivazione, ecc.).

Come già accennato, la valutazione dei risultati, sia essa di breve che di lungo periodo, non è fine a se stessa ma serve essenzialmente a raccogliere ulteriori informazioni su come orientare nel tempo la più vasta politica di prevenzione e intervento sullo stress.

6 Glossario

Clima organizzativo: totalità delle percezioni, stati d'animo, sensazioni degli individui rispetto all'organizzazione in un determinato momento. Il clima è lo "stato dell'organizzazione" visto dalla prospettiva pluralistica dei componenti. È fortemente determinato dalle relazioni fra individuo – gruppo – organizzazione. Il *clima psicologico* è, invece, la percezione di un singolo componente rispetto agli eventi organizzativi ritenuti significativi. Consiste nella percezione/descrizione individuale del clima organizzativo e dipende anche dal clima ideale che il singolo vorrebbe avere nella propria organizzazione di lavoro.

Coaching: percorso di affiancamento da parte di un esperto ad uno o più clienti (*coaching organizzativo o di gruppo*) per fornire supporto personale sul campo, mirato a sviluppare particolari abilità, comportamenti, capacità.

Coping: meccanismo di difesa che consente all'individuo di gestire situazioni percepite come avverse o pericolose.

Counselling: processo di apprendimento, attraverso un'interazione tra counsellor e cliente o più clienti, per affrontare problemi sociali, culturali e/o emozionali. L'obiettivo è di fornire ai clienti opportunità di lavoro su se stessi, nell'ottica di raggiungere maggiori risorse e ottenere una maggiore soddisfazione come individui e come membri della società. Il counselling può cercare la soluzione di specifici problemi, aiutare a prendere decisioni, a gestire crisi, migliorare relazioni, sviluppare risorse, promuovere e sviluppare la consapevolezza personale, lavorare con emozioni e pensieri, percezioni e conflitti interni e/o esterni. (www.counselling.it)

Cultura organizzativa: l'insieme delle idee, pensieri, credenze, valori, esperienze passate e future di un'organizzazione. Si riferisce alla sfera profonda dei valori, simboli e assunti di base degli individui. La cultura organizzativa è duratura, estesa, radicata, fondativa e si manifesta attraverso codici di condotta, interpretazioni e idee, norme e politiche, comportamenti accettati all'interno dell'organizzazione.

Distress: stress di tipo permanente connesso a uno stato di stress cronico.



Empowerment: letteralmente “impoteramento” della persona attraverso l’apertura di nuove possibilità. Recente approccio allo sviluppo delle persone nelle organizzazioni (ma non solo) che consiste in azioni e iniziative avviate per incrementare la capacità delle persone di contribuire ai risultati organizzativi, potenziando la stabilità personale e la fiducia nelle capacità possedute. Mira a potenziare la capacità di visioning (proiezione, immaginazione del proprio futuro), di attivazione di tutte le risorse possedute e di aggiramento dei cosiddetti “killer personali” (paure storiche).

Eustress: stress che si esaurisce nel momento in cui il soggetto raggiunge l’obiettivo prefissato.

Leadership: il processo di leadership consiste nell’interazione di coloro che in una struttura di stato occupano la posizione più elevata, altrimenti detti leaders, col resto del gruppo.

Locus of control: variabile psicologica che indica il grado di percezione rispetto al controllo del proprio destino e degli eventi.

Mobbing: pratica applicata nel mondo del lavoro, consistente in abusi psicologici impartiti ad un lavoratore; può essere tradotta con espressioni come vessazioni, angherie, persecuzione (sul posto di lavoro), o anche ostracizzazione.

Sexual harassment: comportamenti di minaccia a sfondo sessuale di cui sono vittime soprattutto le donne.

SGA: risposta generale aspecifica a qualsiasi richiesta proveniente dall’ambiente.

Stressor: stimolo che produce lo stress.

Tecnostress: parola inglese coniata nel 1984 da Craig Brod, si intende lo stress indotto nell'utilizzatore di nuove tecnologie (soprattutto informatiche), per il malfunzionamento delle stesse.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (2002) *“Lavorare con stress – prevenzione pratica dei rischi psicosociali e dello stress sul lavoro”*

Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro - ISPESL (2000), *Ricerca sullo stress correlato al lavoro*

Bagnara, S., Van, M. (1993) *Stress e organizzazione del lavoro*, in Medicina del lavoro di Crepet M. e Saia, 1993, Utet - Milano

Beehr, T.A., & O’Hara, K. (1987) *Methodological designs for the evaluation of occupational stress interventions*. In: S. Kasl & C. Cooper (eds) *Stress and Health: Issues in Research Methodology*. Wiley & Sons, Chichester

Briner, R. (1997), *Improving stress assessment: Toward an evidence-based approach to organizational stress interventions*. *Journal of Psychosomatic Research*, 43 (1), 61-71



- Burke, R.J. (1993), *Organizational-level interventions to reduce occupational stressors*. *Work and Stress*, 7 (1), 77-87
- Burke, R.J. (1986), *Occupational and life stress and family: conceptual frameworks and research findings*. *International Review of Applied Psychology*, 35, 347-369
- Catarsi C. (2001), *Competenza e capacità*. Franco Angeli, Milano
- Cesareo S., *La società flessibile*, Franco Angeli, Milano.
- Cifiello S., *Strumenti di rilevazione e intervento nelle situazioni di stress lavorativo. Ricerche fra le professioni del sociale e del terzo settore*. Franco Angeli
- Cooper, C.L. e Cartwright, S. (1997), *An intervention strategy for workplace stress*, in *Journal of Psychosomatic Research*, 43 (1), 7-16
- Cooper, C.L., Allison, T., Reynolds, P., & Sadri, G. (1992a), *An individual-based counselling approach for combating stress in British Post Office employees*. In International Labour Office, *Conditions of Work Digest (Vol. 11): Preventing Stress at Work*. International Labour Office, Geneva
- Cooper, C.L. & Williams, S. (1997), *Creating healthy work organizations*. Chichester: John Wiley & Sons
- Cox, T. & Cox, S. (1992) *Mental health at work: assessment and control*. In R. Jenkins & N. Coney (eds) *Prevention of Mental Ill Health at Work*. HMSO, London
- Cox, T., & Howarth, I. (1990), *Organizational health, culture and helping*. *Work & Stress*, 4, 107-110
- Dollard, M.F. e Winefield, A.H. (1996), *Managing occupational stress: a national and international perspective*, in *International Journal of Stress Management*, 3 (2) 69-83
- Elkin, A., Rosch, P. (1990). *Promoting mental health in the workplace: The prevention side of stress management*.
- Favretto, G., *Lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1999
- Golembiewski, R.T., Hilles, R., & Daly, R (1987) *Some effects of multiple OD interventions on burnout and work site features*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 295-313
- Hinsie & Campbell, *Dizionario di Psichiatria* (1979), Astrolabio
- Jackson, S. (1983), *Participation in decision-making as a strategy for reducing job-related strain*. *Journal of Applied Psychology*, 68, 3-19
- Jones, J.W., Barge, B.N., Steffy, B.D., Fay, L.M., Kunz, LK, & Wuebker, LJ (1988), *Stress and medical malpractice: organizational risk assessment and intervention*. *Journal of Applied Psychology*, 73, 727-735



Karasek, R., & Theorell, T. (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York

Kompier, M.A.J., Geurts, S.A.E., Grundeman, R.W.M., Vink, P. & Smulders, P.G.W. (1998) *Cases in stress prevention: the success of a participative and stepwise approach*. *Stress Medicine*, 14, 155-168

Landsbergis, P.A. (1988), *Occupational stress among health care workers: a test of the job demands-control model*. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 217-239

L. Levi (2002), *Spice of life or kiss of death?* in *Working on Stress Magazine*, 5 ediz. European Agency for Safety and Health at work - Lussemburgo

Lindquist, T.L. e Cooper, C.L. (1999) *Using lifestyle and coping to reduce job stress and improve health in 'at risk' office workers*. *Stress Medicine*, Vol.15, No.3, pp.143-152

MacLennan, B. W. (1992), *Stressor reduction: an organizational alternative to individual stress management*. in J.C. Quick, L.R. Murphy, J.J. Hurrell (eds) *Stress and Well-being at Work: Assessments and Interventions for Occupational Mental Health*. American Psychological Association, Washington DC

Malagutti M., *Lo stress lavorativo*. www.Dica33.it

Marocci G., *Abitare l'organizzazione*, Edizioni Psicologia, Roma.

Marocci G., *Inventare l'organizzazione*, Edizioni Psicologia, Roma

Murphy, L.R., Hurrell, J.J. & Quick, J.C. (1992), *Work and well-being: where do we go from here?* In J.C. Quick, L.R. Murphy, & J.J. Hurrell (eds) *Stress and Wellbeing at Work: Assessments and Interventions for Occupational Mental Health*. American Psychological Association, Washington DC

Murphy, L.R., & Hurrell, J.J. (1987) *Stress management in the process of occupational stress reduction*. *Journal of Managerial Psychology*, 2, 18-23

Murphy, L.R. (1988), *Workplace interventions for stress reduction and prevention*. In CL Cooper e Payne (Eds), *Causes, coping and consequences of stress at work*

Murphy, L.R. (1984), *Occupational stress management: a review and appraisal*. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 1-15

National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH (2005) Cincinnati, OH www.niosh.com

Osler William, *The principles and practice of medicine*, 1892

Piccinini N., *Lo stress lavorativo*. www.opsonline.it

Rosenstock L. (1997), *Work organization research at the National Institute for Occupational Safety and Health*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (1), 7-100



S. Di Nuovo, L. Rispoli, E. Genta (2000), *Lo stress come esempio della sintesi mente / corpo*, dal volume *Misurare lo stress*, Ed. F. Angeli, Milano

Stora, J.B. (2004), *Lo Stress*, Carocci Editore, Roma

Tosi L. H., Pilati M., Mero N.P., Rizzo J. R., *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*. Egea

Van der Hek, H. & Plomp, H.N. (1997) *Occupational stress management programmes: a practical overview of published effect studies*. *Occupational Medicine*, 47 (3), 133-141

Da documenti internet:

- Una chiave dell'efficacia personale: stress e benessere nell'organizzazione
- Prevenzione dei rischi psicosociali: Settimana Europea per la sicurezza e la salute sul lavoro
- Elphore th. Stress e fatica in ambito lavorativo