



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Tiziana Teruzzi

**IL RISCHIO PSICO-SOCIALE E LA QUESTIONE
DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Un possibile modello di intervento

Numero 1

Anno 1. Settembre 2010

IL RISCHIO PSICO-SOCIALE E LA QUESTIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO. UN POSSIBILE MODELLO DI INTERVENTO

di Tiziana Teruzzi

Con l'introduzione del Testo Unico sulla Sicurezza (D.lgs 81/2008) lo stress da lavoro correlato diventa parte integrante della valutazione dei rischi aziendali. Per i professionisti operanti nel campo delle risorse umane si apre la possibilità di intervenire più specificamente sul benessere organizzativo approfondendo la valutazione del rischio psicosociale e introducendo interventi di ripristino o promozione della salute aziendale. Le metodologie in essere sono variegate e in fase di standardizzazione. L'articolo si propone di inquadrare le variabili gravitanti intorno alla questione del benessere organizzativo e propone una prospettiva integrata di intervento che combina il piano dei processi organizzativi con il piano dell'individuo. Valutare lo stress psicosociale si inserisce in un più completo progetto per la costruzione e il mantenimento del benessere organizzativo, all'interno del quale i comportamenti funzionali sono l'espressione di una cultura "sana" e non solo dell'ottemperanza di una norma.

1. Verso un'impresa più sicura

Il concetto di sicurezza all'interno delle organizzazioni sta assumendo un significato sempre più globale, complici anche le recenti svolte normative in materia di prevenzione e valutazione dei rischi. Di sicurezza sul lavoro se ne parla fin dal 1950 ma è solo negli anni novanta che l'argomento assume i connotati di una questione giuridica per le imprese. Con il D.lgs 626/94 infatti, in coerenza con concetti espressi nelle direttive comunitarie in esso recepite, si stabilisce l'obbligo della valutazione del rischio da parte del datore di lavoro e l'introduzione del Servizio di Prevenzione e Protezione. Quelle che fino ad allora erano considerate accortezze o azioni di buon senso diventano comportamenti di tutela obbligatori per la salvaguardia della salute dei lavoratori, quello che era sinonimo di organizzazioni particolarmente sensibili alle risorse umane (addestramento all'uso di macchinari, cura dell'ambiente) diventa prassi operativa. L'adempimento normativo accelera così una serie di processi per la promozione della cultura della salute in azienda e riduce di fatto la numerosità di infortuni sul lavoro. Tale decremento, tuttavia, ad oggi non appare ancora soddisfacente visto che le morti sul lavoro in Italia sono quasi quattro al giorno¹.

¹ Un capitolo del Rapporto Italia 2008 di Eurispes è dedicato alla situazione degli infortuni sul lavoro: nel periodo 2003-2006 sono state registrate 1.338 "morti bianche" in media all'anno. Facendo un macabro confronto dall'aprile del 2003 (anno di inizio della 2° Guerra del Golfo) all'aprile 2007 i militari della coalizione che hanno perso la vita durante le operazioni belliche sono stati 3.520; complessivamente i morti sul lavoro in Italia dal 2003 all'ottobre del 2006 sono stati 5.252. Nel 2008 sono stati registrati 1.207 casi di decesso.

Sedici anni dopo l'istituzione dell'obbligo della valutazione dei rischi la cultura della salute fatica ad entrare negli automatismi comportamentali di ogni lavoratore: eppure grandi investimenti sono stati fatti in materia di ergonomia degli spazi, dispositivi di protezione, formazione alla sicurezza e istituzione di ruoli organizzativi specifici. A tal proposito nel 2007 è stata offerta alle imprese l'opportunità di avvalersi di un credito d'imposta nel biennio successivo pari alla metà delle spese sostenute per la formazione sui temi della sicurezza². Se però alziamo gli occhi sulle impalcature dei lavoratori edili o li abbassiamo sulle scrivanie degli impiegati riconosciamo che l'aver normato la questione ha sensibilizzato il pensiero ma non ancora trasformato, definitivamente, i comportamenti. Quello che si è trasformato è invece il concetto di rischio, impreziosito ora della sfumatura psicologica e sociale, con l'implicazione che al termine sicurezza si abbina benessere organizzativo, e per i datori di lavoro compaiono nuove variabili da far entrare nel mirino della valutazione.

Nel Testo Unico per la Sicurezza (D.lgs 81/2008) si legge che per salute si intende «lo stato di completo benessere fisico o sociale non consistente solo in un'assenza di malattia o di infermità» (Art.2 comma 1) e che occorre comprendere nella valutazione dei rischi «quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato» (Art.28 comma 1). Ecco allora che un'azienda sicura deve offrire non solo un ambiente scevro da pericoli fisici ma anche una qualità della vita tale per cui i lavoratori possano sentirsi al sicuro. Già nell'ottobre del 2004 attraverso un Accordo Europeo lo stress da lavoro correlato era stato oggetto di discussioni con relativi propositi di monitoraggio e riduzione del fenomeno: «Considerare il problema dello stress sul lavoro può voler dire una maggiore efficienza e un deciso miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, con conseguenti benefici economici e sociali per le aziende, i lavoratori e la società nel suo insieme» (Accordo europeo sullo stress sul lavoro 8/10/2004; Art. 1)³. Attraverso il D.lgs 81/2008 la qualità della vita all'interno dell'azienda diventa un necessario parametro di valutazione dei rischi, soggetto a sanzioni così come la non ottemperanza dei più noti fattori di valutazione⁴. Se da un lato l'introduzione del Testo Unico per la Sicurezza rende più articolata la valutazione dei rischi da parte delle organizzazioni, dall'altro offre un'indubbia opportunità a chi lavora come consulente per le risorse umane di portare il proprio contributo anche in questo settore. Attorno al tema "sicurezza" ruota una schiera di professionisti sempre più corposa: ai consueti ruoli interni alle organizzazioni (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, Rappresentante per la Sicurezza dei lavoratori, Nucleo Gestione Emergenze) e contributi esterni (Medico del lavoro, Consulente del lavoro) si aggiungono pertanto altre figure (Psicologo, Formatore, Consulente di processi), con il rischio di implementare in azienda azioni legate allo stesso tema ma con metodologie e strumenti diversi, talvolta ridondanti o in contrapposizione. A tal proposito il Servizio Sanitario Nazionale attraverso l'Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL) ha recentemente pubblicato una proposta di metodologia di intervento⁵, in corso di validazione, con termine previsto entro il 2010.

Visto allora che rientriamo tra le tipologie di consulenti coinvolgibili in progetti legati al tema della sicurezza, andando oltre il primo entusiasmo per questa opportunità di business in tempi di crisi, ci sembra utile riflettere sul valore aggiunto che realmente possiamo dare. Ci piace infatti definirci conoscitori delle dinamiche interpersonali e facilitatori dei cambiamenti individuali e organizzativi: vediamo allora quali meccanismi possono mettere a rischio il benessere aziendale e come possiamo intervenire.

2 Rif. Legge n.123 del 3 agosto 2007.

3 Accordo siglato da CES - sindacato Europeo; UNICE -"confindustria europea"; UEAPME - associazione europea artigianato e PMI; CEEP - associazione europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale.

4 Il TUS contempla quattro fattori di rischio: primo fattore – rischi di tipo fisico; secondo fattore – rischi di tipo chimico e biologico; terzo fattore – rischi legati alla fatica fisica; quarto settore – rischi legati all'organizzazione del lavoro.

5 Il modello proposto dall'ISPESL, contestualizzato alla normativa vigente, riprende l'impostazione del Modello Management Standards approntato dall'Health and Safety Executive (HSE), validato nel Regno Unito e nella Repubblica Irlandese su più di 26.000 lavoratori.

2. Quando lo stress diventa un rischio

L'accordo europeo sopra citato definisce lo stress «uno stato che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti» (Accordo europeo sullo stress sul lavoro 8/10/2004; Art. 3). Questa sensazione di non riuscire a soddisfare le aspettative, se per l'individuo significa non dare il meglio di sé sul lavoro, per l'azienda implica una sensibile perdita di denaro⁶. Le principali conseguenze dello stress da lavoro correlato sono: un'elevata percentuale di assenteismo, una maggiore rotazione del personale, relazioni aziendali complicate e un impatto negativo sul controllo qualità. Riposizionando il riflettore sull'individuo, le possibili conseguenze del prolungarsi di questo stato di stress transitano invece da un leggero stato d'ansia e disturbi gastrointestinali a una dimensione di depressione e *burnout*. A tutto questo aggiungiamo che l'organizzazione Mondiale della Sanità sostiene che entro il 2020 la depressione diventerà la principale causa di inabilità al lavoro.

Ci sono però almeno due buone notizie. La prima è che un problema ben focalizzato è già mezzo risolto: chiediamoci allora cosa esattamente è opportuno valutare.

Il termine stress fa riferimento ad un costrutto complesso e multifattoriale, in parte determinato da variabili ambientali, in parte intrinseche all'individuo. Sul piano ambientale è possibile isolare alcuni fattori che incidono sul senso di inadeguatezza e comportano una percezione di pressione per gli individui. L'insieme dei fattori organizzativi, ambientali, gestionali e relazionali che possono causare un danno psicologico, sociale o fisico ai lavoratori è definito *rischio psicosociale*. Seguendo le indicazioni dell'European Agency for Safety and Health at Work⁷ (2000) i principali fattori ambientali che incidono sullo stato di stress individuale sono:

Tabella 1: variabili di rischio ambientale

variabile	quando diventa un rischio
Definizione delle attività	scarsa variabilità nel compito, coinvolgimento in attività frammentarie perdendo di vista il processo, responsabilità non commisurate alle effettive competenze
Carico di lavoro	inefficace organizzazione dei tempi e delle attività, essere costantemente sottoposti a scadenze
Percezione di controllo	scarso coinvolgimento nelle decisioni, mancata autonomia nella gestione delle attività
Ambiente&Strumentazione Cultura organizzativa	ambienti poco spaziosi o non a norma, strumentazione obsoleta o senza manutenzione sistemi di comunicazione poco efficaci, carente percezione di supporto nella risoluzione dei problemi, mancata definizione o coinvolgimento negli obiettivi
Relazioni interpersonali	sensazione di isolamento sociale, difficoltà di comunicazione con i livelli superiori, mancanza di supporto
Ruolo organizzativo Sviluppo e carriera	ambiguità di ruolo, conflitto di ruolo e di responsabilità insicurezza del posto di lavoro, scarse opportunità di sviluppo, carriera non meritocratica
Bilanciamento casa/lavoro	difficoltà a combaciare ritmi e responsabilità, mancanza di supporto a casa

Fonte: Adattata da EU-OSHA, 2000

Secondo l'approccio metodologico dell'ISPESL i fattori di rischio si suddividono in: indicatori aziendali, del contesto del lavoro e del contenuto del lavoro.

6 Un recente studio di Trontin (Trontin et al., 2010) relativo al costo sociale delle patologie legate allo stress da lavoro correlato in Francia si aggira intorno ai 3 miliardi di euro. Levi (2002) ha stimato che nell'unione europea entro il 2015 circa il 3-4% del PIL annuo sarà destinato alla questione stress da lavoro.

7 European Agency for Safety and Health at Work, costituita nel 1996 dall'Unione europea ed ubicata a Bilbao, si pone l'obiettivo di contribuire al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro nell'Unione europea (<http://osha.europa.eu/it>).

Tabella 2: check list, aree di indagine

A. Indicatori aziendali	B. Contesto del lavoro	C. Contenuto del lavoro
Indici infortunistici	Funzione e cultura organizzativa	Ambiente ed attrezzature di lavoro
Assenza per malattia	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Pianificazione dei compiti
Assenze dal lavoro	Evoluzione della carriera	Carico di lavoro – ritmo di Lavoro
% Ferie non godute	Autonomia decisionale – controllo del lavoro	
% Trasferimenti interni a richiesta del personale	Rapporti interpersonali sul lavoro	Orario di lavoro
% Rotazione del personale	Interfaccia casa lavoro – conciliazione vita/lavoro	
Procedimenti/ Sanzioni disciplinari		
N. visite su richiesta del lavoratore al MC		
Segnalazioni formalizzate del MC di condizioni stress lavoro-correlato		
Istanze giudiziarie		

Fonte: Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro, 2010

Valutare il rischio psicosociale significa quindi entrare nel merito dei processi organizzativi e individuare in quali punti si concentra la pressione, proponendo un intervento consulenziale mirato e funzionale alla percezione di benessere. Nella pratica il benessere organizzativo si declina nella capacità degli individui di esprimere i propri desideri e di ricercare responsabilmente risposte ad essi all'interno del contesto lavorativo di cui fanno parte (Avallone e Paplomatas, 2005) con il risultato che soddisfazione personale e risultati aziendali vanno di pari passo.

Nella mia esperienza professionale sono entrata in contatto con diverse realtà organizzative, alcune ottimamente strutturate quanto a definizione di ruoli e percorsi di carriera, talune ben focalizzate sull'ottimizzazione dei processi, altre ancora particolarmente efficienti nella gestione delle attività, altre ancora impegnate sul fronte dell'etica e dei valori aziendali. In altre parole mi sono trovata davanti a tutti i presupposti per un adeguato livello di benessere organizzativo. Quello che però ho raccolto nelle aule di formazione, nei colloqui di *coaching* o di *assessment* è comunque una forte componente di stress. I processi ci sono, gli strumenti pure, eppure chi vive in azienda non può fare a meno di esclamare: "Come sono stressato...".

Ecco allora la seconda buona notizia: "gli esseri umani sono stati progettati per affrontare con successo difficoltà e stress" (P.Trabucchi, 2009). Vale a dire che all'interno del mondo del lavoro gli individui hanno tutte le risorse per affrontare i dilemmi della vita organizzativa: il punto nodale è non trascurare di tener accesa la capacità di risposta positiva nei confronti dello stress.

3. Passare dallo stress alla resilienza

Sul piano individuale quattro sono le componenti che determinano una maggiore o minore fragilità nei confronti dello stress: senso di controllo, tolleranza alla frustrazione, capacità di ristrutturazione cognitiva e attitudine alla speranza (Tabucchi, 2009). La persona resiliente allo stress è in grado di affrontare la realtà con un'ottica propositiva e un forte senso di autonomia proprio perché gestisce opportunamente queste variabili. Parlando di resilienza mi piace prendere spunto dal riferimento etimologico *resalio*, ovvero il gesto di risalire sulle imbarcazioni rovesciate. Il termine resilienza racchiude una preziosa componente energetica, che si traduce nella prontezza a reagire attivamente utilizzando gli strumenti a disposizione. Quante volte i nostri committenti ci hanno raccontato di avere collaboratori poco proattivi e resistenti al cambiamento chiedendoci qualche giornata di formazione sul pensiero creativo o sul *change management*? In alcuni casi varrebbe la pena riflettere su quanto le persone all'interno dell'azienda siano effettivamente stimolate

all'autonomia funzionale o soltanto equipaggiate di strumenti manageriali che hanno come effetto quello di stressare le loro giornate invece che migliorare la qualità della loro vita lavorativa. Che fine fanno processi e strumenti gestionali quando la barca organizzativa si rovescia e le persone non sono predisposte ad una risposta responsabile?

Intervenire sullo stress da lavoro correlato significa, oltre che intervenire sui processi, potenziare la resilienza e la capacità di controllo delle persone affinché possano gestire con energia la complessità all'interno di un'organizzazione e non aspettarsi illusoriamente una semplificazione dei fenomeni. Abbiamo talvolta la "pretesa nevrotica" (K. Horney, 1981) di vivere in un'organizzazione perfetta, come lavoratori, o di proporre interventi a tal fine, come consulenti, quando invece le organizzazioni sono il risvolto della società e delle persone che vi albergano. Quello che può perfezionarsi è invece la nostra capacità di resistere alla fatica professionale e di raggiungere con tenacia i nostri obiettivi, fermo restando che le dinamiche organizzative rimangono e rimarranno sempre complesse e, a volte, inafferrabili.

Riprendendo il Testo Unico per la Sicurezza (D.lgs 81/2008) all'art. 20 (obblighi dei lavoratori) si legge: «Ogni lavoratore *deve prendersi cura* della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni, conformemente alla sua formazione, alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro». Proprio perché l'essere umano reagisce attivamente agli stimoli dell'ambiente i lavoratori devono essere considerati parte attiva nell'affrontare le variabili stressanti per poi modificare i comportamenti in una logica di miglioramento del benessere organizzativo. L'impegno individuale a intervenire in una situazione di rischio psicosociale combinato a funzionali strumenti aziendali avvia un reale processo di cambiamento con minori probabilità di regressione rispetto ad interventi focalizzati solo sul lato organizzativo o solo su quello individuale.

È dunque su questa duplice dimensione del fenomeno dello stress da lavoro correlato, organizzativa e individuale, che possiamo intervenire in modo integrato per favorire dinamiche funzionali al benessere organizzativo.

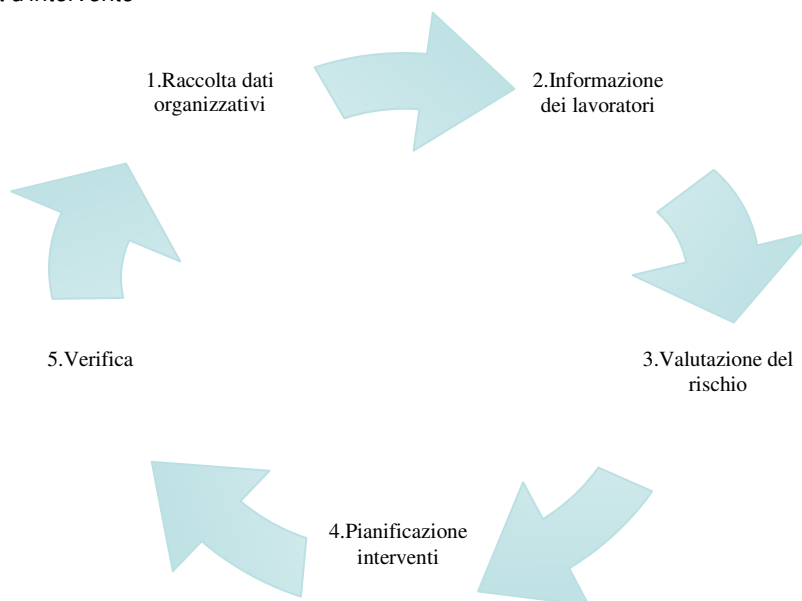
4. Per un approccio integrato alla questione

Gli adempimenti normativi correlati al D.lgs 81/2008 hanno indubbiamente sensibilizzato i referenti aziendali sulla questione stress da lavoro correlato anche se le ripetute proroghe della scadenza⁸ entro al quale far pervenire il Documento di Valutazione Rischi (DVR) fanno percepire quanto, almeno in Italia, si è ancora lontani da una concreta comprensione del fenomeno e dalla disponibilità di una metodologia di intervento convalidata. Tenendo presente però che il benessere organizzativo è una condizione che si costruisce nel tempo e che soprattutto necessita di impegno e costanza, sia per i consulenti sia per i referenti aziendali, occorre delineare un progetto di intervento a medio termine all'interno del quale la fase di valutazione dei rischi è solo una delle molteplici azioni di promozione della salute organizzativa.

Vediamo un possibile approccio metodologico, ricorsivo quanto a fasi, che a mio parere ben esprime il concetto di costruzione del benessere nel tempo:

⁸ Dall'entrata in vigore del D.Lgs 81/2008 la scadenza per la presentazione del DVR è passata dal 30/12/2008 al 16/05/2009, nuovamente prorogata al 1/08/2010 e ancora al 31/12/2010.

Grafico 1: metodologia d'intervento



Fonte: Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro, 2010

Le fasi di raccolta dei dati organizzativi (organigramma, tipologie di contratti, presenza di sindacati) consente di scattare una prima istantanea del contesto in esame mentre è con il passo successivo (informazione dei lavoratori) che il concetto di rischio psicosociale comincia ad entrare nei pensieri dei lavoratori come un oggetto da conoscere e valutare. Nella fase di valutazione del rischio, per la quale sarebbe opportuno dedicare un altro scritto per la molteplicità di strumenti in essere, i lavoratori sono parte attiva nella descrizione soggettiva dei fattori di rischio e nell'esame delle possibili conseguenze nel contesto professionale e sul piano personale. Nell'ottica di promuovere la cultura del benessere organizzativo la pianificazione degli interventi è più funzionale quanto più combina azioni organizzative e azioni individuali. Sul piano organizzativo si può intervenire sull'organizzazione e sul contenuto del lavoro da un lato, sulla cultura organizzativa e sullo sviluppo delle risorse dall'altro. Sul piano individuale invece è opportuno avviare azioni formative per potenziare la resilienza dei lavoratori e di supporto al singolo (*coaching* e *counseling*) per affrontare i casi più delicati. Attraverso la collaborazione dei lavoratori è inoltre possibile organizzare workshop dedicati al monitoraggio dello stato di salute aziendale o allo sviluppo di azioni di prevenzione e sensibilizzazione sul tema dello stress da lavoro correlato. Infine la fase di verifica implica il monitoraggio dello stato di rischio e un aggiornamento del DVR entro due anni, salvo cambiamenti significativi (D.Lgs.81 art.29).

I progetti legati al benessere organizzativo appaiono molteplici e diversificati quanto a strumenti e professionisti coinvolti: i nostri referenti però potrebbero chiederci a cosa serve implementare una molteplicità di interventi quando in realtà la norma prevede principalmente una valutazione e certificazione del rischio psicosociale. La risposta sta nel termine "benessere organizzativo": l'azienda che sta bene è più competitiva perché i suoi collaboratori, sentendosi appagati nel realizzare i propri obiettivi, costruiscono il business e la cultura organizzativa in modo sano. Progettando azioni di benessere contribuiamo a dare maggiore tenuta alla barca organizzativa e, se proprio il mare del mercato provocherà un rovesciamento, avremo marinai in grado di risalirvi. Aver incluso lo stress da lavoro correlato all'interno della valutazione dei rischi è un primo passo per un cambiamento culturale verso una maggiore salvaguardia dei bisogni realizzativi del lavoratore in quanto persona, processo che necessita di tempo per essere compreso, interiorizzato e sostituito al precedente paradigma. L'impegno di tutti gli attori coinvolti nel tema "sicurezza", ciascuno con la propria professionalità e le proprie specificità, unito da un metodo condiviso ed integrato, può contribuire a facilitare il processo e agevolare un definitivo cambiamento dei comportamenti.

5. Il caso di un Progetto integrato per un'Azienda del Settore Distribuzione Energia

La questione dello stress da lavoro correlato, visto l'avvicinarsi della scadenza normativa e la crescente sensibilizzazione sull'argomento, andrà a mobilitare sempre più le giornate dei nostri referenti e di conseguenza anche le nostre risorse progettuali verranno mobilitate in tal senso. Sarebbe interessante portare avanti le riflessioni e il dibattito su quale modello di intervento può presentare una maggiore efficacia per il contesto italiano, in particolare in questa fase di avvio dei primi progetti di valutazione del rischio e costruzione della cultura del benessere.

Condivido a tal proposito una proposta di progetto integrato che sto portando avanti all'interno di una società del settore distribuzione energia, risultato di una *joint venture* tra un gruppo italiano e una società olandese. In Italia l'organizzazione, includendo la sede centrale, conta 9 filiali e 23 aree commerciali su tutto il territorio nazionale, coinvolgendo circa 1.300 dipendenti. Negli ultimi due anni ha affrontato un processo di riorganizzazione e ridimensionamento, ampliando nel contempo l'offerta con l'inserimento di prodotti innovativi ed ecologici.

L'occasione di approfondire la questione dello stress da lavoro correlato è giunta di sponda la primavera di quest'anno: avevo partecipato ad un progetto di assessment su un gruppo di *high potential* della sede, al quale sono seguite alcune giornate di formazione per lo sviluppo delle competenze risultate più critiche. Riflettendo sui risultati dell'assessment insieme al Responsabile Formazione e altri colleghi consulenti abbiamo notato che la maggior parte dei partecipanti al progetto presentava alcune criticità relativamente alla competenza "gestione dello stress". Inoltre per alcuni *high potential* interagenti sullo stesso processo organizzativo i punti di sviluppo si concentravano sulla capacità di gestire il tempo all'interno dei progetti e di instaurare relazioni interfunzionali. Il committente ha trovato molto utile la proposta di abbinare alla formazione in aula un percorso di team coaching per questi partecipanti dando loro l'opportunità di lavorare insieme sulle dinamiche meno funzionali di comunicazione e riflettere nel contempo sugli elementi del processo con maggiori intoppi.

Prima dell'estate i risultati di un'indagine di clima hanno messo in evidenza una bassa soddisfazione dei lavoratori rispetto alla condivisione delle informazioni e la suddivisione delle attività insieme ad un decremento di motivazione e aspettative nei confronti del futuro. Integrando allora i risultati di diverse attività si è convenuto che probabilmente all'interno dell'organizzazione le persone accusano una sensibile componente di stress che li porta a diminuire l'efficacia e la motivazione professionale. Emerge a tal punto l'esigenza di approfondire i risultati dell'indagine di clima per poi implementare azioni organizzative di miglioramento. La necessità di certificare il rischio psicosociale è apparsa quindi un'utile opportunità per rivisitare i processi con maggior impatto sulla soddisfazione dei lavoratori e portare avanti azioni coerenti con lo sviluppo del benessere organizzativo.

Attraverso un lavoro congiunto con il Responsabile Formazione abbiamo messo a punto un progetto di intervento seguendo un approccio integrato che combina il lato organizzativo e quello individuale della questione.

Di seguito l'architettura del progetto:

PRESENTAZIONE PROGETTO

Condivisione con il DG e sua prima linea delle diverse fasi del progetto, degli strumenti e delle tempistiche.
Costituzione di un team di coordinamento

INFORMAZIONE DEI LAVORATORI

Invio di una comunicazione che descrive il progetto e chiede il coinvolgimento dei lavoratori
Pubblicazione delle fasi del progetto nella intranet aziendale

INDAGINE

RACCOLTA DATI OGGETTIVI

Recupero di informazioni organizzative relative seguendo la check list del paragrafo 2
Integrazione con risultati dell'indagine di clima

RACCOLTA DATI SOGGETTIVI

Somministrazione di un questionario a risposta multipla a tutti i lavoratori
Interviste semistrutturate a campione presidiando tutti i processi

ANALISI DEI DATI E CERTIFICAZIONE DEL RISCHIO PSICOSOCIALE

TIPOLOGIE DI INTERVENTI PREVISTI

AZIONE SUI PROCESSI

Miglioramento dei processi meno fluidi e eventuale riorganizzazione carico di lavoro

FORMAZIONE

Sessioni di formazione sulle tematiche "Gestione dello stress e sviluppo della resilienza"

WORKSHOP GRUPPO DI MANAGEMENT

Sessioni periodiche di workshop con il gruppo di management. Progettazione di azioni migliorative con particolare attenzione alla cultura aziendale e alle prassi manageriali

WORKSHOP GRUPPI FUNZIONALI

Sessioni di workshop specifici per funzione. Progettazione di azioni migliorative all'interno del processo cui sono coinvolti nell'ottica di sviluppare la soddisfazione personale e dei colleghi

COACHING/TEAM COACHING

Percorsi di supporto per individui o gruppi risultati particolarmente esposti al rischio psicosociale

VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Evoluzione dei fattori oggettivi pre-post azioni migliorative.
Somministrazione di un questionario ai lavoratori per raccogliere la loro percezione circa gli interventi fatti sul tema
Conduzione di una nuova indagine di clima e confronto dei risultati.

PRESENTAZIONE RISULTATI PROGETTO

Condivisione con il DG e sua prima linea dell'andamento del progetto e pianificazione passi successivi.

6. Bibliografia

- Avallone F. (2003), *Benessere organizzativo*, Roma, Ed. Rubettino.
- Avallone F., Paplomatas A. (2005), *Salute Organizzativa*, Milano, R.Cortina Editore.
- CES, UNICE, UEAPME, CEEP (2004), Accordo europeo sullo stress sul lavoro, Bruxelles 8 ottobre 2004, testo disponibile al sito: <http://www.apav.it/>, consultato il 30 agosto 2010.
- Cox T., Griffiths A.J. (1995), The Assessment of Psychosocial Hazard at Work, in Shabracq M.J. , Winnubst J.A.M., Cooper C.L., *Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley and Sons.
- Cox, T., Griffiths, A., Rial-Gonzales, E. (2000), *Research on work-related stress*, Luxemburg, European Agency for Safety and Health at Work.
- Decreto Legislativo 9 aprile 2008, in Supplemento Ordinario n. 101 del 30 aprile 2008 Gazzetta Ufficiale, testo disponibile al sito <http://www.lavoro.gov.it>, consultato il 30 agosto 2010.
- Eurispes (2008), *21 ° Rapporto Italia 2008*, Roma, Eurispes&Link Campus, 2008.
- EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work, *Research on Work-related Stress*, 2000, testo disponibile al sito <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/203>, consultato il 29 agosto 2010.
- Gruppo di Lavoro del Network Nazionale per la Prevenzione Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro, *Proposta metodologica per la valutazione dello stress lavoro-correlato*, Dossier dell'ISPEL, marzo 2010.
- Horney K. (1981), *Nevrosi e sviluppo della personalità*, Roma, Astrolabio.
- Levi L. (2002), *Spice of life or kiss of death*, in Working on Stress, Magazine of the EU-OSHA – European Agency of Safety and Health at Work, 5.
- Pellegrino F. (2010), *Personalità ed autoefficacia*, Milano, Springer.
- Trabucchi P. (2009), *Resisto dunque sono*, Padova, Corbaccio.
- Trontin C., Lassagne M., Boini S., Rinal, S., *Le coût du stress professionnel en France en 2007*, Paris, 2010, testo disponibile al sito <http://www.inrs.fr/publications/coutstressfrance2007.html>, consultato il 29 agosto 2010.