

---

***Stress e benessere organizzativo: due aspetti uniti nell'attualità, alternativi nei contenuti e sequenziali nell'approccio, essendo il secondo la soluzione, o meglio, il presupposto all'insussistenza del primo.***

*Due articoli li affrontano coerentemente:*

- *il primo* - "Il Valore di una Valutazione del Rischio Stress Lavoro - Correlato" - *esponendo un metodo-progetto-caso di analisi/diagnosi dello stress, nelle sue componenti e varianti,*
- *il secondo* - "Il Consigliere del Benessere" - *proponendo una ipotesi, o piuttosto, una pre-condizione strutturale (teorica - per ora) di terapia: un ruolo specificamente pre-ordinato al benessere organizzativo.*

CARLO BISIO, ANTONIO NOCERA,  
ANNA PIAZZA

Psicologi del lavoro e dell'organizzazione; consulenti di Cesvor ([www.cesvor.com](http://www.cesvor.com))

## **Il valore di una valutazione del rischio stress lavoro-correlato**

*Lo stress correlato al lavoro è oggi una delle principali cause di alterazione della salute fisica e psichica dei lavoratori.*

Lo stress correlato al lavoro è oggi una delle principali cause di alterazione della salute fisica e psichica dei lavoratori; è pertanto certamente necessario porre particolare attenzione durante il processo di esplicitazione di questo rischio, secondo quanto previsto dalle migliori prassi europee e dalla normativa vigente (*D Lgs 81/08*).

Il rischio stress nelle organizzazioni è riferibile a condizioni di lavoro potenzialmente *stressogene* correlate al modo in cui le attività lavorative sono progettate, organizzate e gestite; per la riduzione del pericolo è opportuno, secondo le definizioni più consuete di tali rischi, attuare un processo che permetta di individuare le fonti prioritarie di disagio al fine di programmare adeguate strategie preventive.

---

Le pratiche più interessanti, apprezzabili tramite una ricognizione approfondita, suggeriscono l'impiego di una metodologia di analisi mirata ad identificare i precursori del rischio stress, secondo un approccio di *risk assessment* e di *risk management* condotto in fasi successive.

## IL VALORE DEGLI ESITI DI UNA VALUTAZIONE

La valutazione, nelle sue infinite declinazioni, è un processo mediante il quale si attribuisce un "valore" ad un oggetto, un'azione o un evento; valutare è quindi definire un valore, ma un atto valutativo in senso pieno e quale risultato di una buona valutazione non può che incrementare valore, diventando a tutti gli effetti una "valorizzazione".

Il presente contributo si propone esplicitamente di suggerire alcune modalità di utilizzo dei risultati di una buona valutazione del rischio stress lavoro-correlato con l'obiettivo di incrementare il valore in termini di conoscenza utile e spendibile per tutta la realtà esaminata.

Considerando un progetto svolto presso un'organizzazione di grandi dimensioni, saranno descritte alcune azioni di miglioramento e delle misure attuabili per ridurre la probabilità o evitare che si creino condizioni di lavoro potenzialmente generatrici di stress. È possibile e fortemente consigliato utilizzare, come in questo caso, il prodotto di una buona valutazione del rischio, non soltanto per gestirlo nell'ottica di protezione e prevenzione, ma anche per fini di miglioramento del benessere e promozione dello sviluppo organizzativo, oltre che per tendere a sempre più elevate prestazioni aziendali (*sono noti gli effetti dello stress sull'azienda - peggioramento del clima aziendale, riduzione della partecipazione alla vita aziendale, aumento dei costi a causa di infortuni, malattie, errori, etc. - meno noti i molteplici benefici di una corretta gestione di alcune variabili connesse allo stress*).

## IL CASO

Il caso descritto nel presente contributo è tratto da un'esperienza presso un'azienda europea che conta più di 1.000 dipendenti ed è leader in Ricerca e Sviluppo.

Le valutazioni del rischio stress lavoro-correlato condotte dagli autori si basano, in armonia con le migliori prassi individuate, sulla convergenza di diverse fonti di informazione, in parte oggettive e in parte soggettive, e sono esplicitamente finalizzate all'individuazione di fattori di stress a livello organizzativo e non individuale.

L'intervento di valutazione del rischio specifico ha compreso:

Fase 1 **Analisi oggettiva**, tramite la presa visione di indicatori

*È possibile e fortemente consigliato utilizzare il prodotto di una buona valutazione del rischio, anche per fini di miglioramento del benessere e promozione dello sviluppo organizzativo, oltre che per tendere a sempre più elevate prestazioni aziendali.*

*Il caso descritto nel presente contributo è tratto da un'esperienza presso un'azienda europea che conta più di 1.000 dipendenti.*

*L'intervento di valutazione del rischio specifico ha compreso 2 fasi.*

di impatto (*riguardanti assenteismo, cessazioni, conflittualità e affidabilità del processo*) e attraverso metodi di osservazione diretta, applicazione di check-list, interviste, etc. (*riguardanti l'esposizione a fattori di contenuto e di contesto del lavoro*). La finalità e il beneficio di questa analisi è stato permettere di individuare i gruppi omogenei maggiormente esposti allo stress da lavoro.

Fase 2 **Analisi soggettiva**, di approfondimento sui gruppi maggiormente esposti, tramite la raccolta delle percezioni dei lavoratori attraverso un questionario e dei focus group.

*La fase 1, di analisi oggettiva, ha preso in esame indicatori relativi all'esistenza negli ambienti di lavoro o nell'organizzazione aziendale di fattori di rischio stress lavoro-correlato.*

La fase 1, di analisi oggettiva, ha preso in esame indicatori relativi all'esistenza negli ambienti di lavoro o nell'organizzazione aziendale di fattori di rischio stress lavoro-correlato. L'EASHW (2000), la letteratura internazionale e le *best practices* concordano nell'adottare la distinzione proposta da Hacker (1991, 1983) tra fattori di stress relativi al "contesto lavorativo" e fattori relativi al "contenuto del lavoro".

Contesto lavorativo	Contenuto del lavoro
Funzione e cultura organizzativa	Ambiente e attrezzature di lavoro
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Pianificazione dei compiti
Evoluzione della carriera	Carico di lavoro/ritmo di lavoro
Autonomia decisionale/controllo	Orario di lavoro
Rapporti interpersonali sul lavoro	
Interfaccia casa - lavoro	

Tabella 1

Nella figura 1 sono sintetizzate le fasi del processo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato avvenuto nell'azienda nel corso del 2009:

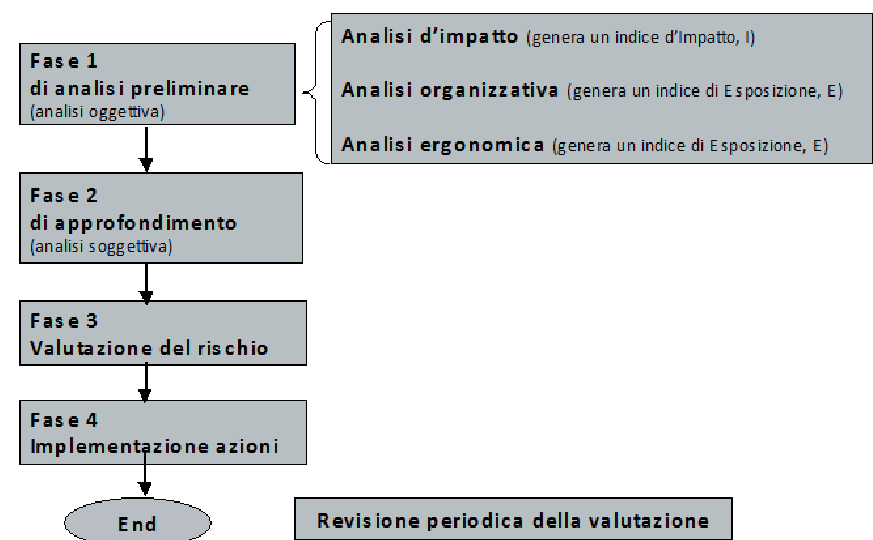


Figura 1

---

L'analisi organizzativa del *contesto* di lavoro ha permesso di elaborare indici di esposizione che hanno quantificato il peso degli *stressor* dovuti a fattori organizzativi; tali indici sono stati ricavati attraverso interviste a testimoni privilegiati interni all'azienda, condotte con l'obiettivo di descrivere la qualità di alcuni processi chiave potenzialmente correlati allo stress (formazione, comunicazione interna, valutazione delle prestazioni, ecc.).

L'analisi organizzativa del *contenuto* di lavoro ha permesso di elaborare indici di esposizione che hanno quantificato il peso degli *stressor* dovuti a fattori ergonomici. Per ogni dimensione ergonomica è stata valutata la rilevanza per la mansione oggetto di analisi e successivamente la criticità, basandosi su accurate *check list*. I dati per l'elaborazione dell'esposizione a fattori ergonomici sono stati raccolti con la collaborazione degli esperti interni (conoscitori dei processi e delle criticità).

*La fase 2, di approfondimento con analisi soggettiva è stata gestita con la somministrazione e lo scoring di un questionario e attraverso dei focus group.*

La fase 2, di approfondimento con analisi soggettiva è stata gestita con la somministrazione e lo scoring di un questionario e attraverso dei focus group.

#### *Il questionario*

È stato scelto e somministrato il questionario OSI (*Occupational Stress Indicator*, di C.L. Cooper, S.J. Sloan e S. Williams). La somministrazione collettiva ha consentito di mantenere l'anonimato e di raccogliere le informazioni circa le variabili genere, fascia di età (*inferiore a 30 anni, da 30 a 45, sopra i 45*) e appartenenza ad una categoria professionale (*ogni categoria consisteva in un insieme di alcune funzioni professionali*); i raggruppamenti sono stati generati con l'intenzione di avere, all'interno di ogni gruppo, delle funzioni con un contenuto di lavoro, o un contributo al processo, simile. L'OSI ha permesso di attribuire punteggi ad alcune variabili rilevanti ai fini dello stress professionale:

- 1. gli impatti dello stress sulla soddisfazione lavorativa e sulla salute fisica e psicologica;*
- 2. le fonti di pressione sul lavoro;*
- 3. le strategie di fronteggiamento messe in atto nelle situazioni di stress.*

#### *I focus group*

Sono stati effettuati, successivamente alla somministrazione del questionario, alcuni focus group. Il campione utilizzato è stato costruito in modo da avere almeno il 10% del personale e di essere rappresentante della popolazione di sito.

---

Durante ciascun focus group è stato richiesto al gruppo:

1. di evidenziare le principali categorie utilizzate per descrivere la propria situazione lavorativa;
2. di categorizzare la percezione degli stressor in tre fasce (alta, media e bassa);
3. di discutere le principali risorse per fronteggiare le situazioni di stress;
4. di fornire suggerimenti per le misure di miglioramento.

### ALCUNI RISULTATI

Il risultato del processo di valutazione ha reso evidenti alcuni fattori di stress presenti in azienda; vengono raccolti, in estrema sintesi, nella seguente tabella.

<b><i>Fattori di stress individuati dall'analisi oggettiva e soggettiva</i></b>
<i>• Incertezza del posto di lavoro dovuta prevalentemente ai cambiamenti dell'azienda</i>
<i>• Conflitti interpersonali</i>
<i>• Cambiamenti gestiti in modo poco efficace</i>
<i>• Capacità individuali non ben utilizzate</i>
<i>• Scarso supporto alla crescita personale</i>
<i>• Incertezza nello svolgere il proprio compito</i>
<i>• Carico di lavoro eccessivo</i>
<i>• Scarsa possibilità di comunicazione</i>
<i>• Mancanza di definizione degli obiettivi aziendali</i>
<i>• Ambiguità di ruolo</i>
<i>• Percezione di precarietà dell'impiego</i>
<i>• Rapporti limitati e insoddisfacenti con i superiori</i>

Tabella 2

*Nel caso esaminato, la lettura congiunta di diversi tipi di dati e informazioni ha reso possibile identificare delle indicazioni che possono contribuire al miglioramento dell'organizzazione.*

Nel caso esaminato, la lettura congiunta di diversi tipi di dati e informazioni (inerenti le percezioni di stress e le strategie di fronteggiamento, le criticità emerse dall'analisi degli aspetti di contenuto e di contesto e il punto di vista dei partecipanti) ha reso possibile identificare delle indicazioni che possono contribuire al miglioramento dell'organizzazione.

La tabella 3 riporta un parallelo tra un estratto delle indicazioni di miglioramento e gli effetti auspicati in merito alla gestione dello stress; altre conseguenze utili nell'ottica del miglioramento continuo sono raccolte nel seguito.

<i>Estratto delle indicazioni per il miglioramento</i>	<i>Alcuni possibili effetti positivi nella gestione dello stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Migliore presidio dei flussi di comunicazione interna:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riunioni operative (maggiore frequenza e miglior strutturazione);</li> <li>- Presenza di momenti di comunicazione al personale (... che vadano oltre l'informazione intranet).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione del senso di "rapporti limitati con i superiori";</li> <li>• Rafforzamento delle strategie individuali di fronteggiamento e di orientamento al compito;</li> <li>• Riduzione dell'ambiguità di ruolo;</li> <li>• Riduzione dell'incertezza;</li> <li>• Aumento del senso di appartenenza.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Migliore sistema di valutazione delle prestazioni:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maggiore estensione sulla popolazione aziendale;</li> <li>- valutazione mirata a fornire feedback e discutere obiettivi;</li> <li>- criteri di valutazione trasparenti e condivisi.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione dell'ambiguità di ruolo;</li> <li>• Riduzione del senso di incertezza;</li> <li>• Riduzione del senso di "rapporti limitati con i superiori";</li> <li>• Riduzione delle competizioni e delle criticità nelle relazioni;</li> <li>• Aumento dei comportamenti funzionali al raggiungimento degli obiettivi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formazione e consolidamento delle competenze sociali ritenute rilevanti attraverso una corretta analisi dei bisogni:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione;</li> <li>- team work;</li> <li>- leadership.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento delle relazioni interpersonali e del clima;</li> <li>• Aumento delle competenze sociali;</li> <li>• Rafforzamento delle strategie individuali di fronteggiamento dello stress da lavoro;</li> <li>• Riduzione del senso di "rapporti limitati con i superiori".</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestione del cambiamento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trasparenza delle comunicazioni relative al cambiamento;</li> <li>- preparazione dei leader alla gestione del cambiamento;</li> <li>- sviluppo di processi facilitanti il cambiamento;</li> <li>- generazione di successi a breve termine.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione della percezione degli <i>stressor</i> legati al cambiamento (cambiamenti troppo frequenti, cambiamenti male gestiti, incertezza del posto di lavoro, etc.);</li> <li>• Rafforzamento delle strategie individuali di supporto sociale;</li> <li>• Aumento dei comportamenti funzionali al cambiamento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>

Tabella 3

## UN MIGLIORAMENTO CONTINUO

I risultati di una valutazione del rischio stress lavoro-correlato possono costituire un contributo significativo per il miglioramento continuo di un'organizzazione; le informazioni emerse nelle diverse fasi dell'analisi, provenendo da fonti oggettive e soggettive, opportunamente integrate, risultano infatti prezio-

---

*Nel caso presentato l'impatto delle azioni di protezione e prevenzione agisce a livello di miglioramento del clima organizzativo, di potenziamento dei sistemi di apprendimento organizzativo e di sviluppo della resilienza della organizzazione.*

se per intervenire a favore del benessere delle risorse umane presenti.

Quando le persone sono inserite in un ambiente fisico e relazionale funzionale al lavoro, confortevole e adatto, è molto probabile che si sentano a proprio agio, nelle condizioni di poter lavorare bene ed elevare il livello delle prestazioni.

I datori di lavoro e le HR, sensibili alla sicurezza lavorativa, spesso mettono in pratica misure di prevenzione, derivate dalla valutazione dei rischi psicosociali, per prevenire il presentarsi di questi fenomeni, meno frequentemente colgono e valorizzano gli effetti benefici che tali iniziative di prevenzione generano sull'organizzazione. Nel caso presentato in questa sede, l'impatto delle azioni di protezione e prevenzione agisce a livello di miglioramento del clima organizzativo, di potenziamento dei sistemi di apprendimento organizzativo e di sviluppo della resilienza della organizzazione. I benefici descritti possono essere considerati effetti collaterali benefici che vanno ben oltre gli obiettivi per cui sono state pensate le azioni e le iniziative che li hanno generati.

#### *Clima organizzativo*

Tra le misure individuate nel caso, compaiono indicazioni che agiscono a supporto di alcune componenti del **clima organizzativo**, come per esempio le relazioni interpersonali (il rapporto con i superiori, i conflitti, il supporto del gruppo di lavoro), la soddisfazione lavorativa (il riconoscimento dei meriti, lo sviluppo personale e la possibilità di apprendimento individuale) e la chiarezza di ruolo. Come ipotesi di valorizzazione di queste iniziative a garanzia dell'efficacia delle stesse, potrebbe essere opportuno approfondire i fattori di soddisfazione e insoddisfazione lavorativa (per esempio con un'indagine sui valori professionali) per meglio supportare questo effetto "collaterale" e trarre più giovamento.

#### *Apprendimento organizzativo*

Per quanto concerne l'**apprendimento organizzativo**, visto nell'ottica della condivisione delle conoscenze e della sedimentazione delle esperienze a livello di gruppo, le indicazioni di miglioramento citate, relative ai flussi di comunicazione interna, potrebbero essere pensate e attuate non solo in termini di riunioni operative e comunicazione di informazioni, ma anche come momenti di sospensione dell'azione quotidiana da dedicare alla riflessione sui progetti e sulle attività svolte, secondo una prassi consolidata di Project Management.

#### *Resilienza*

Considerando la **resilienza**, capacità organizzativa di resistere alle difficoltà e di reagire alle crisi, è opportuno attivare co-

---

stantemente iniziative di miglioramento che vadano oltre la soglia della sufficienza e che non si limitino a garantire la “sopravvivenza”, ma abbiano come obiettivo il massimo “benessere”. Per aumentare questo tipo di protezione è necessario sviluppare le risorse relazionali, emotive e sociali, utili in situazioni avverse. Se da una valutazione del rischio stress lavoro-correlato non emergono aree di particolare rischio, si possono certamente individuare aspetti migliorabili o punti di forza e di eccellenza da consolidare. Nel caso analizzato, la tabella 2 riporta i fattori che dall’analisi sono risultati oltrepassare la soglia della criticità; altri fattori quali per esempio la mancanza di controllo del lavoratore sull’attività svolta, il supporto organizzativo nei problemi e la partecipazione ridotta al processo decisionale erano stati individuati come non prioritari, ma comunque degni di attenzione. Nell’ottica dell’implementazione della resilienza organizzativa, occorre agire anche su queste aree.

## BIBLIOGRAFIA

Autori vari, “Rischi Stress Lavoro-Correlati”, *Dossier Ambiente*, n. 85, Associazione Ambiente e Lavoro, 2009.

Bisio, C., *Psicologia per la sicurezza sul lavoro*, Giunti O.S., 2009

Clark, S., Cooper, C. L., *Managing the Risk of Workplace Stress*, Routledge, 2004

European Agency for Safety and Health at Work, *New and emerging risks in occupational safety and health*, European Risk Observatory, 2009.