

Qualità

40°

Numero 3/2011

Maggio/Giugno

SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO, Lg. 231

RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO
ERGONOMIA
SICUREZZA NEI CANTIERI



RISORSE UMANE

IL QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE
PMI, LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE
LA FORMAZIONE PER VALORIZZARE LE DIFFERENZE





Luigi Casiraghi e Vincenzo Caporaso
 QUAERO - People Management & Development

La qualità delle relazioni come opportunità di business

Rischio **stress** lavoro correlato e **benessere organizzativo**

Gestione del rischio stress lavoro correlato e benessere organizzativo

Tentiamo di fare una sintesi di alcuni punti di vista in materia di stress correlato al lavoro. Questi punti di vista sono diversi, più che sui contenuti, soprattutto in ragione dell'enfasi che pongono su alcuni aspetti metodologici relativi al processo di valutazione del rischio, e ai soggetti che sono responsabili degli aspetti principali di detto processo. Così la Confindustria pone l'accento sulla priorità da dare all'analisi degli elementi oggettivi che possono indicare la presenza del rischio, la CGIL raccomanda di non usare lo "stressometro" per misurare lo stress in quanto ciò che deve essere misurato non è la conseguenza (lo stress appunto), ma le cause della presenza del rischio. L'Ordine degli Psicologi traccia il profilo dello "psicologo esperto di organizzazioni lavorative" come figura a cui è opportuno affidare la gestione del processo di valutazione, in questo modo centrando un aspetto importante, e cioè che la conseguenza dell'esposizione al rischio, cioè lo stress, è un elemento da indagare con gli strumenti della psicologia.

I tre punti di vista hanno in comune la concezione che lo stress è una conseguenza, e che ciò che si deve valutare è la presenza del rischio. Ciò è coerente con le linee guida nazionali emanate da organismi istituzionali, e prima ancora con le best practices internazionali. E vi è assoluta concordanza di posizioni sul fatto che fonte primaria di rischio è l'organizzazione e i fattori organizzativi, e che grande importanza, quindi, hanno le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane.

Il benessere organizzativo e il business

Vi sono alcune situazioni dove la correlazione positiva tra benessere organizzativo e business è evidente. Citiamo ad esempio una multinazionale di grande successo e la sua politica di gestione e sviluppo delle risorse umane. Per ragioni di privacy la chiameremo Rocky Mountain. Questa grande azienda basa il proprio successo, dal punto di vista dell'organizzazione, sul concetto di benessere lavorativo.

(Tratto da "Report ambientale sociale Risorse Umane 2009" - Rocky Mountain).
 "Alla base della crescita di Rocky Mountain

si collocano da sempre i collaboratori. È grazie a loro se Rocky Mountain riesce a raggiungere i suoi obiettivi; allo stesso modo l'azienda vuole essere un veicolo attraverso cui le persone possano realizzarsi. Infatti, l'idea delle Risorse Umane di Rocky Mountain è quella di "dare a persone schiette e oneste la possibilità di crescere sia sul piano individuale, sia su quello professionale, con l'obiettivo di creare insieme una vita quotidiana migliore per se stessi e per i propri clienti." L'onestà e la schiettezza sono anche alla base del patto che le persone stabiliscono con Rocky Mountain nel momento in cui iniziano a lavorare in azienda. Questo patto riguarda da una parte ciò che Rocky Mountain si aspetta da tutti i suoi collaboratori e, dall'altra, ciò che Rocky Mountain stessa offre loro in cambio. Questo principio presuppone un reciproco impegno. I collaboratori che ogni giorno vivono e promuovono i valori di Rocky Mountain, lavorano con impegno ed energia per soddisfare il cliente, accettando con entusiasmo le sfide professionali che si presentano, possono contare sul fatto che l'azienda offre loro in cambio un ambiente di lavoro informale e piacevole, la possibilità di

crescere professionalmente e l'adeguato riconoscimento per il contributo apportato. Il successo di Rocky Mountain potrà continuare solo se proseguirà questa forte collaborazione basata sull'onestà reciproca.

Responsabilità sociale = più competitività

A formulare questa equazione - in base alla quale la capacità di prestare maggiore attenzione alle esigenze di benessere e sicurezza del personale rappresenta per un'impresa anche un forte elemento di competitività sul mercato - è stata la prima ricerca sul tema della gestione sostenibile delle risorse umane nelle aziende italiane realizzata dal Csr Manager Network e presentata, di recente, al Forum Csr Abi, a Roma (pubblicato sul sito istituzionale INAIL). Lo studio è tanto più importante in quanto ha raccolto le opinioni dirette di un campione di manager e direttori del personale, registrando in merito un forte allineamento e un generale consenso nei giudizi. Evidenziando, al contempo, sia un forte "scarto" tra teoria e pratica, sia un'attesa realistica per il prossimo futuro: "le aziende più sostenibili saranno anche quelle più attente al benessere dei lavoratori".

Il rischio stress lavoro correlato

Dunque occuparsi di benessere conviene al business. Ciò nonostante le organizzazioni sono restie ad occuparsene per ragioni che attengono ai budget disponibili e anche alle caratteristiche degli individui, i manager nel caso specifico, che non hanno una propensione individuale a farlo. Il dato di fatto, però, resta ed è quello che dobbiamo applicare una disposizione di Legge; di conseguenza vale la pena mettere insieme l'obbligo con le considerazioni di convenienza. Parliamo della convenienza a occuparsi di benessere organizzativo, perché ciò ha ripercussioni positive sul business.

Sul piano pratico dobbiamo prendere atto anche del fatto che le posizioni dei soggetti implicati non sono univoche, ma

anzi sono differenziate, e risentono dell'estrazione culturale e professionale dell'ambiente in cui sono calate.

Anche se c'è qualcuno che pensa di doversi occupare di patologie derivanti dal rischio stress da lavoro, conviene chiarire che ciò di cui ci si deve occupare è:

- ☛ di valutare la presenza del rischio e non lo stress,
- ☛ che l'approccio deve essere necessariamente multi disciplinare, e
- ☛ che la fonte primaria potenziale di stress è l'organizzazione, in particolare quella parte dell'organizzazione che riguarda le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane.

La posizione di alcuni soggetti istituzionali

Riportiamo qui di seguito alcuni estratti di documenti di organismi istituzionali e parti sociali, che possono dare conto di queste diversità, apparente, di posizioni.

Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro

Ha attivato uno specifico gruppo di lavoro, affidandone il coordinamento alla regione Lazio. Al comitato, insediatosi il 16 dicembre 2009 a Roma, hanno aderito le seguenti Regioni: Lazio, Abruzzo, Emilia-Romagna, Liguria, Lombardia, Marche, Toscana e Veneto. La guida operativa è stata approvata il 25 marzo 2010. *Omissis.* Viene quindi demarcato il confine tra stress lavoro correlato e stress dovuto ad altri fattori della vita della persona. La variabilità individuale di risposta allo stress, pur dovendo essere presa in considerazione quale condizione di possibile ipersuscettibilità, non può in alcun modo portare ad attribuire all'individuo la responsabilità dello stress lavoro correlato (su questo punto l'accordo è molto chiaro).

Omissis. La valutazione dello stress lavoro correlato, con le misure per prevenirlo, eliminarlo o ridurlo, rientra nel più generale processo di valutazione di tutti i rischi ed è un compito del datore di lavoro, da svolgere con la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza. L'aspetto della partecipazione

dei lavoratori, in questo caso, appare più decisivo rispetto agli altri rischi lavorativi. La lettura dell'organizzazione del lavoro (contesto e contenuto) e delle dinamiche interpersonali non può essere fatta da soli osservatori esterni, né dalla sola visione del datore di lavoro; il contributo dei lavoratori aiuta a rappresentare la realtà delle condizioni lavorative, sia nel ricostruire gli aspetti organizzativi, sia nel fornire il contributo derivante dalle percezioni che ognuno ha del proprio vissuto rispetto all'organizzazione stessa. Inoltre, l'efficacia delle misure di tutela individuate sarà direttamente proporzionale al livello di consultazione e condivisione delle scelte operate tra direzione aziendale e lavoratori.

Omissis. Va favorito un circolo virtuoso, e questo è possibile solo facendo chiarezza su come un processo di valutazione e gestione del rischio stress lavoro correlato debba necessariamente percorrere le tappe di seguito descritte.

- ☛ Azioni comunicative ed informative. *Omissis.*
- ☛ Analisi documentale. *Omissis.*
- ☛ Azioni formative. *Omissis.*
- ☛ Valutazione del rischio. *Omissis.*
- ☛ una valutazione oggettiva tramite metodi di osservazione diretta;
- ☛ una valutazione soggettiva tramite l'analisi della percezione dei lavoratori;
- ☛ un report conclusivo con l'analisi dei dati e la definizione dei livelli di rischio a cui collegare gli interventi preventivi/protettivi sullo stress lavoro correlato, che diventa parte integrante del documento generale di valutazione dei rischi.

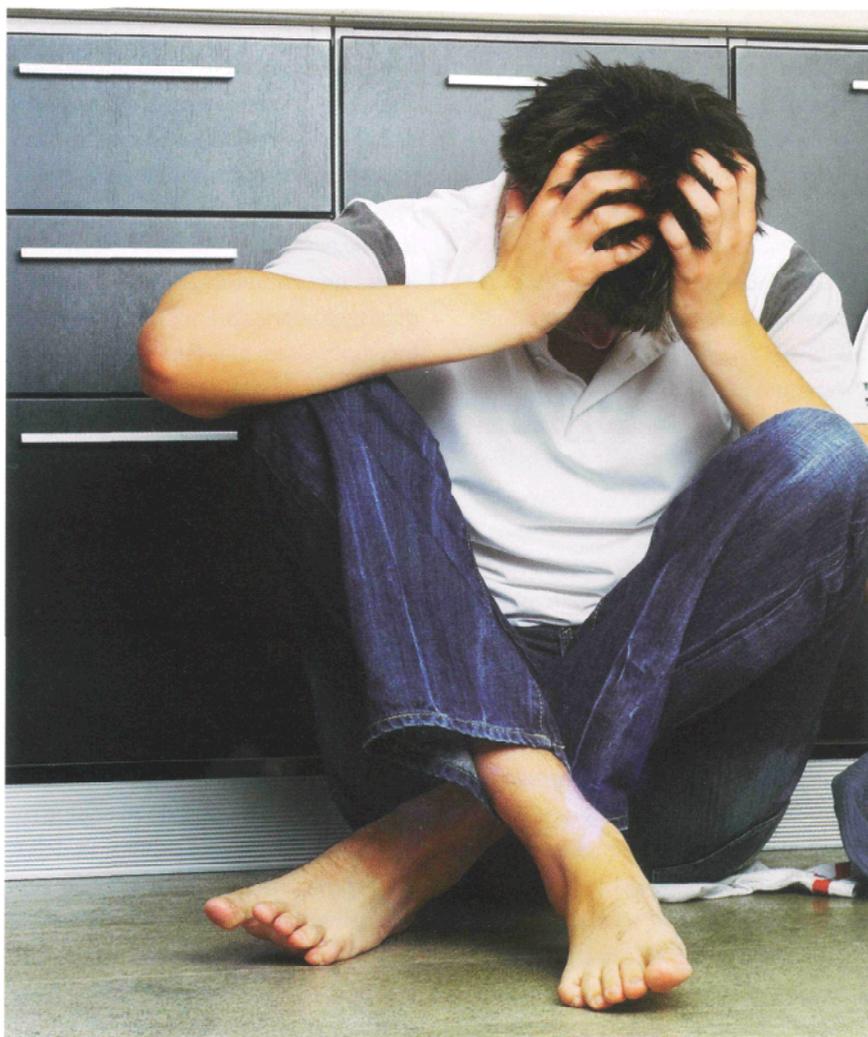
Confindustria Basilicata

L'approccio iniziale alla valutazione dello stress lavoro correlato deve essere di tipo oggettivo:

secondo l'accordo interconfederale, infatti, benché potenzialmente "lo stress possa riguardare ogni luogo di lavoro ed ogni lavoratore, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, dal settore di attività o dalla tipologia del contratto o del rapporto di lavoro, ciò non significa che tutti i luoghi di lavoro e tutti i lavoratori ne sono necessariamente interessati."

ERRATA CORRIGE

Nel numero 2-2011, a pag. 47, è sfuggito un significativo errore di impaginazione relativo all'argomento WORLD COMPETITIVENESS REPORT 2010-2011. Dopo i due punti della frase "L'Italia resta al 48° posto, con i seguenti dati analitici:" vanno lette le due figure di pag. 48 e la figura di pag. 49 in alto, tutte riferite, appunto, all'Italia.



- misure tecniche, organizzative, procedurali
- potenziamento di automatismi tecnologici
- alternanza di mansioni nei limiti di legge e di contratto
- riprogrammazione dell'attività
- particolare formazione e addestramento
- forme di comunicazione
- forme di coinvolgimento
- particolare sorveglianza sanitaria.

CGIL FISAC Credito

Esiste un grande fraintendimento, che si sta consumando dietro alla questione del rischio da stress lavoro-correlato, è il pensiero di molti in merito alla misura del livello di stress dei lavoratori, quasi che ci sia necessità di uno "stressometro". Non è così. *Omissis.*

Nel metodo, la valutazione implica gli strumenti e gli approcci dell'analisi di clima, quindi la diagnosi è sull'organizzazione non sulle persone. *Omissis.*

In attuazione dei principi espressi, bisogna attivarsi in questa sequenza:

1. Prendere consapevolezza del problema, che riguarda tutti in azienda, compreso il Datore di Lavoro, che per legge deve occuparsene; è necessario costruire una compliance del management aziendale
2. Riconoscere il pericolo costituito dalle fonti di stress. Per fare questo è necessaria una partecipazione attiva dei lavoratori e dei loro rappresentanti (almeno attraverso la rappresentanza)
3. Analizzare e valutare il rischio collegato, relativo allo stress lavoro-correlato
4. Scegliere e mantenere in essere misure di prevenzione, protezione collettiva e protezione individuale (queste misure vanno indicate nel DVR)
5. Fare formazione ai lavoratori ed a tutti i soggetti interessati, compresi i dirigenti e preposti
6. Fare attenzione ai processi interpersonali, in particolare a quelli comunicativi

Ordine Psicologi Lombardia

Omissis. Se consideriamo che lo stress lavoro-correlato è definito dall'Accordo

Omissis.

Se questa fase dovesse dare (ad esempio, per le ridottissime dimensioni dell'azienda) risultato negativo, la valutazione potrebbe concludersi con l'impegno a monitorare eventuali comportamenti anomali, magari su segnalazione del medico competente.

Fondamentale è il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati (anche eventualmente attraverso interviste o test individuali) evitando la somministrazione di questionari generalizzati e non calati nel contesto aziendale di riferimento.

In presenza di uno dei fattori sopra indicati che possono denotare la presenza di

stress nel luogo di lavoro, ovvero comunque nel caso di mutamenti comportamentali del gruppo di lavoratori, si dovrebbe verificare quale sia la reazione soggettiva dei singoli lavoratori interessati in termini di percezione dello stress. Nello scegliere le misure ed i provvedimenti di prevenzione adeguati, dato il carattere variabile del fenomeno stress, legato a fattori "imprevedibili" (es. le diverse reazioni dei gruppi - o del singolo - nei confronti della medesima scelta aziendale che sia tecnica, gestionale, organizzativa o un evento che subentra nella vita di una persona), si potrebbero adottare differenti misure. Tra queste:

Europeo come “uno stato 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”, risulta fondamentale considerare la relazione tra il contesto e il contenuto del lavoro e la persona/lavoratore. Da questa considerazione si intuisce quanto lo psicologo esperto di organizzazioni lavorative sia la figura professionale più adatta per poter effettuare la valutazione stress lavoro-correlato creando un reale vantaggio sia per i lavoratori sia per le aziende stesse. Inoltre, è proprio lo psicologo esperto di organizzazioni lavorative che ha le conoscenze necessarie per poter aiutare l'organizzazione a introdurre misure correttive o compensative per prevenire o arginare le situazioni di stress.

Omissis.

Ministero della Funzione Pubblica

Omissis. Il Dipartimento della Funzione Pubblica intende sostenere la capacità delle amministrazioni pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni.

Omissis. Con questa direttiva il Dipartimento della Funzione Pubblica, in linea con la volontà del Governo di attuare un radicale processo di cambiamento della pubblica amministrazione, pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane, dando contenuto a quanto previsto dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e, in particolare, all'art. 7. La direttiva individua:

- le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo;
- le indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo;
- gli strumenti per l'attuazione della direttiva.

Omissis. Per assicurare il benessere organizzativo le amministrazioni devono prestare attenzione alle seguenti variabili:

- Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge
- Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative
- Riconoscimento e valorizzazione delle competenze
- Comunicazione intraorganizzativa circolare
- Circolazione delle informazioni
- Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali
- Clima relazionale franco e collaborativo
- Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi
- Giustizia organizzativa
- Apertura all'innovazione
- Stress
- Conflittualità

'Work positive'

Progetto “Work Positive”, periodo 2005-2007. E' un'iniziativa del Health and Safety Authority (HSA, Republic of Ireland) e della Health and Safety Executive Northern Ireland (HSENI) per la gestione dello stress correlate al lavoro. Queste organizzazioni, insieme con il Governo della Northern Ireland e la Republic of Ireland, hanno congiuntamente guidato il progetto Work Positive, e hanno prodotto uno strumento, un vero e proprio stress audit tool, che può essere usato per assistere le organizzazioni nel mettere in pratica le richieste del Health and Safety Executive's (HSE UK) Management Standards for Work-Related Stress. Attraverso l'implementazione degli standard individuati (management standards) le organizzazioni vengono messe in condizione di gestire la difficile problematica dello stress da lavoro.

'NIOSH approach'

NIOSH è l'acronimo di National Institute for Occupational Safety and Health, ed è un'agenzia federale degli Stati Uniti, che si occupa istituzionalmente di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro. Sulla base dell'esperienza e della ricerca, NIOSH sostiene che le condizioni di lavoro svolgono un ruolo primario nel cau-

sare stress sul lavoro. Nell'approccio NIOSH tuttavia il ruolo dei fattori individuali non è ignorato. Secondo la concezione NIOSH, l'esposizione a condizioni di lavoro stressanti (chiamate fattori di stress o stressors) possono avere una influenza diretta sulla sicurezza e salute dei lavoratori.

NIOSH è conosciuto in Italia dagli addetti ai lavori per aver prodotto una serie di indicatori e metodologie per la sicurezza dei lavoratori addetti alla movimentazione manuale di carichi pesanti. Ebbene NIOSH ha studiato e messo a disposizione metodologie per la gestione del rischio stress da lavoro, e ciò da molto tempo. Quasi tutti sono d'accordo che lo stress da lavoro deriva dall'interazione tra il lavoratore e le condizioni di lavoro. Le opinioni divergono, tuttavia, sull'importanza delle caratteristiche del lavoratore rispetto alle condizioni di lavoro come cause principali di stress da lavoro.

Questi punti di vista diversi sono importanti perché suggeriscono diversi modi per prevenire lo stress sul lavoro.

Secondo una scuola di pensiero, le differenze di caratteristiche individuali come la personalità e lo stile di coping sono più importanti nel predire se determinate condizioni di lavoro sono causa di stress. In altre parole, ciò che è stressante per una persona può non esserlo per un'altra. Questo punto di vista porta a strategie di prevenzione che si concentrano sui lavoratori e sui modi per aiutarli a far fronte a impegnative condizioni di lavoro.

Nonostante l'importanza delle differenze individuali non possano essere ignorate, le prove scientifiche suggeriscono che determinate condizioni di lavoro sono stressanti ai più. Il porre l'enfasi sulle condizioni di lavoro come la principale fonte di stress, indica la riprogettazione del lavoro come strategia di prevenzione primaria.

'HSE Great Britain' - Management standards

Liberamente tradotto da Hse – health and safety executive – whose mission is to

comprensibile alle parti in causa, cioè ai lavoratori e alle loro rappresentanze. Risulta, di conseguenza, forse più semplice “sentire” tutti i lavoratori con modalità che garantiscano la privacy, attraverso la somministrazione di un questionario standardizzato.

Inoltre, il documento di valutazione deve contenere l’indicazione di un percorso metodologico e un piano di azione. Il percorso metodologico comporta di delineare una strategia di gestione dei rischi psicosociali, e in particolare del rischio stress lavoro correlato. Le linee guida dell’ISPESL (PRIMA EF) delineano passo dopo passo i punti salienti di detta strategia. L’aspetto importante è che questa strategia deve essere integrata, subito o nel tempo, con la complessiva strategia d’impresa.

PRIMA/EF mette a disposizione anche i punti salienti di un possibile piano di azione, che comporta necessariamente un momento di follow up e di ritaratura. Mette anche a disposizione una serie di indicatori per il monitoraggio della situazione nel tempo, indicatori, anche questi, presenti abbondantemente in letteratura. Si veda, ad esempio, “Preventing absenteeism at the workplace, research summary, European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions”. Questo studio mette in evidenza come, a seconda della motivazione individuale e della pressione sul lavoro si possono creare problemi di salute che possono sfociare nell’assenteismo. Il livello oltre il quale i problemi di salute danno luogo ad assenteismo viene definito ‘barriera dell’assenteismo’. Il ritorno al lavoro dipende dal decorso della malattia, e il livello oltre il quale si verifica il ritorno al lavoro può essere definito “barriera del reinserimento”. Per barriera del reinserimento si intende la totalità dei fattori che influenzano il decorso della malattia e il ritorno al lavoro. L’intero processo è influenzato da fattori individuali, fattori aziendali, e da fattori sociali.

La circolare Ministeriale è impostata sul criterio di rendere facile l’applicazione nella pratica, e chiarisce esplicitamente

che le indicazioni suggerite rappresentano un percorso metodologico che costituisce il livello minimo di attuazione dell’obbligo.

Il dilemma degli strumenti per la valutazione: non solo questionari.

Sempre dalle Linee Guida del Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro (citate in precedenza), riportiamo quanto segue: “I questionari sono strumenti di rilevazione dei vissuti e della percezione soggettiva del gruppo dei lavoratori, ovvero permettono di fotografare lo stato di salute/malessere dei lavoratori in relazione all’organizzazione.

- ☛ Sono da escludere a priori tutti i test-questionari di matrice clinica: questi ultimi sono strumenti esclusivamente mirati a definire profili di personalità e a individuare aspetti psicopatologici individuali, e non hanno nulla a che vedere con l’investigazione degli aspetti organizzativi di una azienda/istituzione.
- ☛ Vanno utilizzati questionari validi e attendibili; la “validazione” deve essere stata effettuata su un campione italiano e certificata da esperti della ricerca; non è sufficiente tradurre questionari da lingue straniere e somministrarli “tout court” a lavoratori italiani.
- ☛ Vanno seguite modalità univoche di somministrazione e interpretazione dei punteggi.
- ☛ Va garantito l’anonimato alle persone cui viene somministrato il questionario (non può essere usato il veicolo “internet” o “intranet”, laddove sia identificabile la postazione del lavoratore).”

Questa è, per quanto ci riguarda, la “base minima” da tenere in considerazione. Aggiungiamo che il questionario non è un “test della verità”: è uno strumento, ed in quanto tale non è mai neutro. Esso assume il senso ed il significato che gli attribuiscono coloro che lo utilizzano. Ciò implica, pertanto, un uso ragio-

nato ed attento, contestualizzando lo strumento all’interno di un processo articolato e complesso e non come risolutore. Tanto che, qualunque questionario si prenda in considerazione, da quelli usati in ambito europeo a quelli standardizzati per l’Italia, non fornisce (e mai potrebbe farlo) indicazioni operative sul come intervenire dopo! Queste dipendono dai contesti organizzativi specifici, non assimilabili all’interno di macrocategorie merceologiche e/o produttive. Ritorniamo, pertanto, a quanto affermato poc’anzi: per valutare, monitorare e ridurre lo stress correlato al lavoro occorre intervenire sulle politiche di gestione delle risorse umane. Qualunque altra strada è uno spreco di tempo e soldi. Nonché un’occasione mancata per accrescere il proprio business.

La valutazione dello stress lavoro correlato in prospettiva

Dopo la prima applicazione della norma, allo scopo di ottemperare all’obbligo di Legge, si assisterà nel tempo al consolidarsi di pratiche sempre più sofisticate, che riguarderanno aspetti che attengono al benessere lavorativo. Il tema del “benessere organizzativo” o “salute organizzativa” è ormai da tempo argomento di attenzione, anche normativa. Per benessere organizzativo si intende comunemente la capacità dell’organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un “clima interno” sereno e partecipativo.

La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione dei clienti e degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.