

## Diapositiva 1



people-management.it

*per*



# CHE STRESS VUOI?

Approcci Culturali ai Rischi Psicosociali



## Diapositiva 2

## Come ridurre il Rischio Stress LC

La riduzione del rischio stress passa, in larga misura, attraverso le buone pratiche di gestione risorse umane (vedi letteratura, Ispesl, management standards, dipartimento funzione pubblica)

- La riduzione del rischio stress passa, in larga misura, attraverso le buone pratiche di gestione risorse umane (letteratura internazionale; linee guida ISPEL);
- In letteratura abbiamo un esempio di buone pratiche nell'opera di Jeffrey Pfeffer, "Building profits by putting people first";
- Pfeffer indica 7 pratiche di buona gestione risorse umane, che possono contribuire al benessere lavorativo, e anche all'incremento del business

(Vedi nostro articolo: La teoria universalista al link [http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=81:letteratura&catid=48:letteratura&Itemid=61](http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=81:letteratura&catid=48:letteratura&Itemid=61))

Vedi anche "1 management standards" al link [http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95:management-standards&catid=48:letteratura&Itemid=61](http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=95:management-standards&catid=48:letteratura&Itemid=61)

Gestione del rischio e benessere [http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=135:approfondimenti&catid=63:interventi-e-opinioni&Itemid=91](http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=135:approfondimenti&catid=63:interventi-e-opinioni&Itemid=91)



## Diapositiva 3



# La letteratura

## 7 buone pratiche

- ❖ Sicurezza del posto di lavoro
- ❖ Reclutamento selettivo
- ❖ Decentramento decisionale
- ❖ Retribuzioni legate alla performance
- ❖ Formazione intensiva
- ❖ Riduzione delle differenze di status
- ❖ Condivisione delle informazioni



### Contribuiscono a creare un Posto fantastico per lavorare



*Sicurezza del posto di lavoro:* l'impegno dell'impresa a garantire l'impiego nel lungo termine consente lo stabilirsi di una partnership tra la società stessa e i lavoratori, che sull'altro piatto della bilancia metteranno il loro maggior impegno, aumentando di conseguenza la loro produttività.

*Reclutamento selettivo:* una efficace selezione delle persone, basata sia sulle competenze da queste dimostrate sia soprattutto sulla compatibilità culturale con l'organizzazione, consente da un lato di scegliere gli individui che meglio si adatteranno all'impresa, dall'altro di farli sentire parte di un'élite, aumentando la loro motivazione.

*Decentramento decisionale:* la creazione di team auto-gestiti a cui sono delegate molte decisioni favorisce la sostituzione del controllo gerarchico con il controllo tra pari, rafforzando la responsabilità nei confronti degli altri membri del gruppo e il senso di appartenenza ad esso.

*Retribuzioni legate alla performance:* stimolano un maggior impegno e una maggior produttività.

*Formazione intensiva:* la formazione permette di avere all'interno dell'organizzazione persone più competenti, flessibili, ed in grado di adattarsi meglio a nuove situazioni; inoltre una forza lavoro "pluri-competente" consente di vedere i compiti sotto più aspetti e di apportare miglioramenti ai processi lavorativi.

*Riduzione delle differenze di status:* l'egualitarismo simbolico, che elimina le barriere tra le persone, e l'appiattimento della struttura, che riduce quelle tra i livelli gerarchici, favoriscono la creazione di team auto-gestiti e la collaborazione tra gli individui finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni. Ciò agevola peraltro il fluire delle idee e delle proposte, migliorando l'innovatività, la reattività e quindi la performance dell'impresa.

*Condivisione delle informazioni:* comunicare al personale informazioni riguardanti la strategia o le prestazioni dell'impresa dimostra la fiducia dell'organizzazione nei confronti della forza lavoro, aspetto questo che costituisce il primo requisito per l'efficienza di un gruppo, l'appartenenza al quale viene peraltro rafforzata.

Great place to work [http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=170:great-place-to-work&catid=63:interventi-e-opinioni&Itemid=91](http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=170:great-place-to-work&catid=63:interventi-e-opinioni&Itemid=91)



## Diapositiva 4

**Le linee guida**

- > Si individuano i fattori che costituiscono potenziale causa di stress;
- > Si stabiliscono le caratteristiche dei questionari per la rilevazione della percezione soggettiva
- > Si evidenziano le buone pratiche di gestione risorse umane

**La valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato**

Processo integrato secondo il modello Management Standard contestualizzato alla luce del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i.

**PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI  
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA**

DIRETTIVA 24 marzo 2004  
Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni.

A tutti i Ministeri  
Uffici di gabinetto  
Uffici del personale, dell'organizzazione e della formazione  
Alle aziende ed amministrazioni autonome dello Stato  
A tutti gli enti pubblici non economici  
Al Consiglio di Stato Segretariato generale  
Alla Corte dei conti Segretariato generale  
All'Avvocatura generale dello Stato - Segretariato generale  
Agli organismi di valutazione di cui al decreto legislativo n. 286/1999  
Agli uffici centrali del bilancio  
Alla Scuola superiore della pubblica amministrazione  
Al Foromez  
All'A.R.A.N.  
e, per conoscenza:  
A tutte le regioni  
A tutte le province  
A tutti i comuni  
Alla Presidenza della Repubblica - Segretariato generale  
Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Segretariato generale  
All'A.N.C.I.  
All'U.P.I.  
All'U.N.C.E.M.  
Alla Conferenza dei rettori delle Università italiane

**IL MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA**

Maggio 2010

**Indicazioni del Dipartimento Funzione Pubblica**

- Progettazione dell'organizzazione basata sull'integrazione dei processi di lavoro, capace di ridurre la catena gerarchica, valorizzare il coordinamento orizzontale, sviluppare un arricchimento dei ruoli.
  - Definizione del ruolo dei dirigenti. I dirigenti sono chiamati in causa perché gli operatori avvertono un'esigenza di avere punti di riferimento, hanno bisogno di guide per la costruzione del significato del lavoro, chiedono interlocutori capaci di contrarre impegni chiari e di rispettarli.
  - Investire sui sistemi di valutazione degli impatti dell'azione amministrativa. Ciò avviene, anche nella prospettiva della costruzione del senso di appartenenza, una variabile fondamentale.
- Impostare politiche del personale capaci di apprezzare le differenze dei diversi contesti organizzativi. Ciò in quanto la struttura dell'occupazione, ricca di personale qualificato e di personale appartenente a professioni, rende questa domanda esplicita e, per certi aspetti, prevedibile.
- Implementazione di metodi strutturati di inserimento del personale, per curare adeguatamente l'inserimento degli assunti, essendo questo un momento fondamentale della costruzione del senso di appartenenza degli individui.
  - Implementazione di meccanismi di pianificazione delle carriere, utilizzando le opportunità offerte dai nuovi sistemi di classificazione del personale, superando le difficoltà delle amministrazioni di definire le diverse famiglie professionali e per ciascuna di queste gli stadi dello sviluppo, le competenze necessarie nei diversi stadi, la formazione che occorre prevedere per raggiungerli, i sentieri di carriera possibili. Queste azioni devono essere finalizzate a consentire agli individui di percepire in modo esplicito il legame esistente tra valutazione, formazione, mobilità e carriera.
  - Implementazione di meccanismi di partecipazione degli individui alle decisioni operative e all'organizzazione del lavoro. Ciò si realizza attivando meccanismi di coinvolgimento, funzioni di ascolto, gruppi di lavoro in cui lo spazio lasciato agli individui possa permettere all'organizzazione di sviluppare capacità di innovazione e apprendimento e agli individui di esprimere al meglio il proprio potenziale e di valorizzare le proprie esperienze.
  - Implementazione di processi di "train the trainers", impegnando gli individui a svolgere attività formativa per i propri colleghi. Ciò, se da un lato permette di guardare fuori e rompere schemi di autoreferenzialità, dall'altro consente alle amministrazioni di esplicitare e socializzare il sapere presente, di trasformare l'apprendimento individuale in apprendimento organizzativo e di assicurare agli operatori visibilità verso i colleghi.
  - Implementazione di attività di comunicazione interna rivolte al personale. Ciò si realizza prevedendo forme dirette di coinvolgimento dei lavoratori, uso di *newsletter* o bollettini per i dipendenti, utilizzando la tecnica del sondaggio di opinione tra i lavoratori, cioè delle indagini di clima.



## Diapositiva 5



## Diapositiva 6

Leadership by example; migliorare la comunicazione interna;  
Revisione delle procedure organizzative.

Identificare e valutare le competenze distintive; creare Piani di Sviluppo delle Competenze agganciate alle necessità attuali e future dell'azienda.

Brevi e periodiche riunioni di programmazione e monitoraggio dei micro obiettivi. Formazione alla Leadership, Membership & Teambuilding

Se agganciato a "Cultura e Organizzazione": rinegoziare le responsabilità ai diversi livelli dell'organizzazione

Work and life balance: politiche di Affiliazione Allargata: iniziative che coinvolgono i familiari, borse di studio per i figli dei dipendenti; incentivi alla mobilità responsabile, navette dedicate, ecc...

Modifiche Strutturali ove possibile. Formazione, Informazione e Addestramento sui temi della Sicurezza nei Luoghi di Lavoro.

Redistribuzione dei compiti, revisione delle tempistiche e delle priorità. Aumentare le capacità di coping

Spesso è strettamente connesso al precedente. A cui aggiungiamo: Formazione sulla gestione del tempo nelle organizzazioni che cambiano

Aumentare le capacità del capo di gestire i gruppi di lavoro; formazione esperienziale per i dipendenti sulle capacità di cooperazione e appartenenza

## Le azioni ipotizzabili

### Focus on

Le azioni devono essere focalizzate prioritariamente sulle criticità emerse dalla valutazione, ma possono essere usate come strumento di gestione indipendentemente dalla valutazione del rischio stress lavoro correlato.



## Diapositiva 7

# I processi di gestione delle risorse umane

In tutte le organizzazioni le attività pratiche sono strutturate in processi, e ciò vale anche per le buone pratiche di gestione risorse umane;

Questo processo, che è denominato in vario modo, prende spesso il nome di Management Review.

**Ciclo annuale gestione risorse umane**

1 -Valutazione competenze e prestazioni  
-Piano sviluppo individuale

2 -Verifica risorse umane

3 -Bilancio risorse umane

4 -Comunicazione decisioni prese dopo il bilancio risorse umane  
-Colloquio di sviluppo

16/05/2011

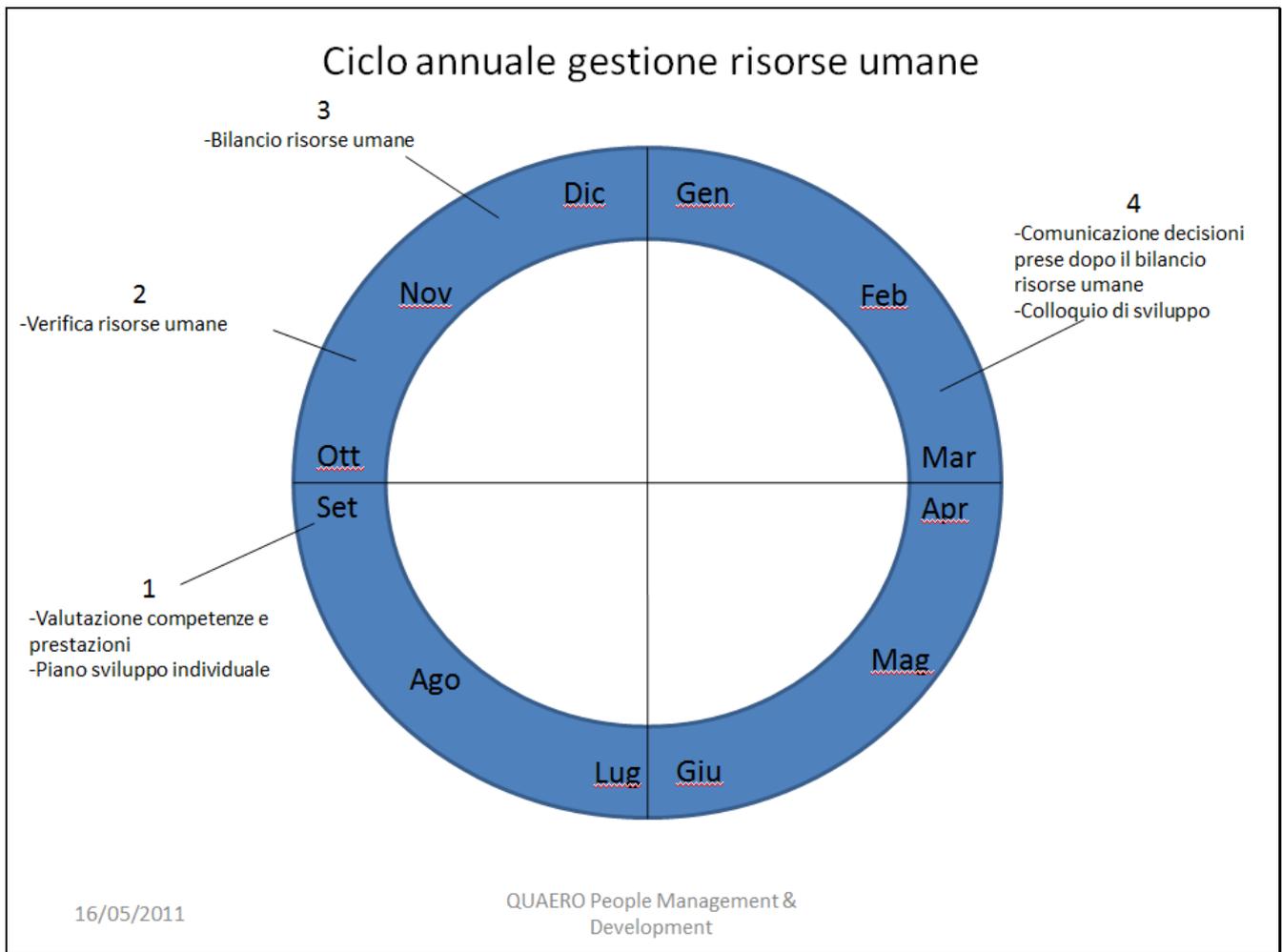
QUAERO People Management & Development

Una best practice internazionale al link [http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82:best-practices&catid=49:best-practices&Itemid=61](http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=82:best-practices&catid=49:best-practices&Itemid=61)

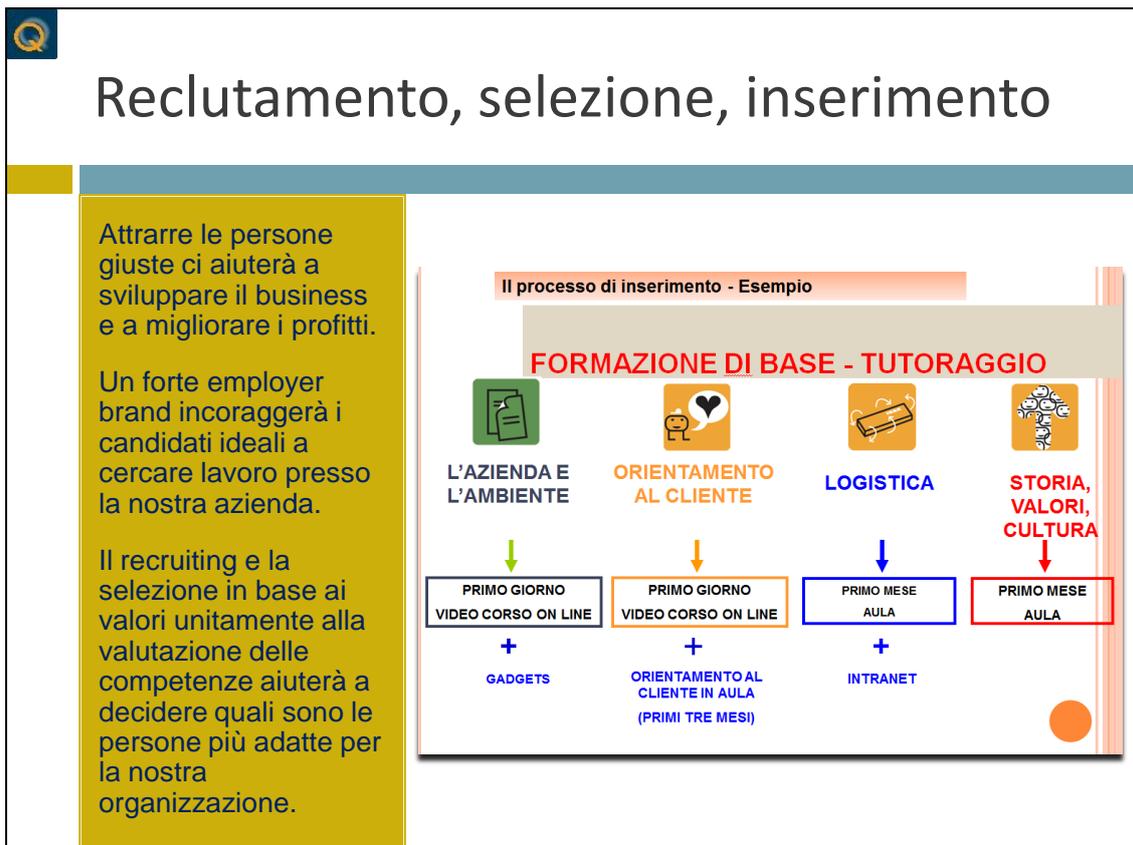
La promozione del benessere: a ognuno il proprio ruolo vedi link [http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=90:che-ruolo-hai-&catid=55:indicazioni-operative&Itemid=61](http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=90:che-ruolo-hai-&catid=55:indicazioni-operative&Itemid=61)



## Diapositiva 8



## Diapositiva 9



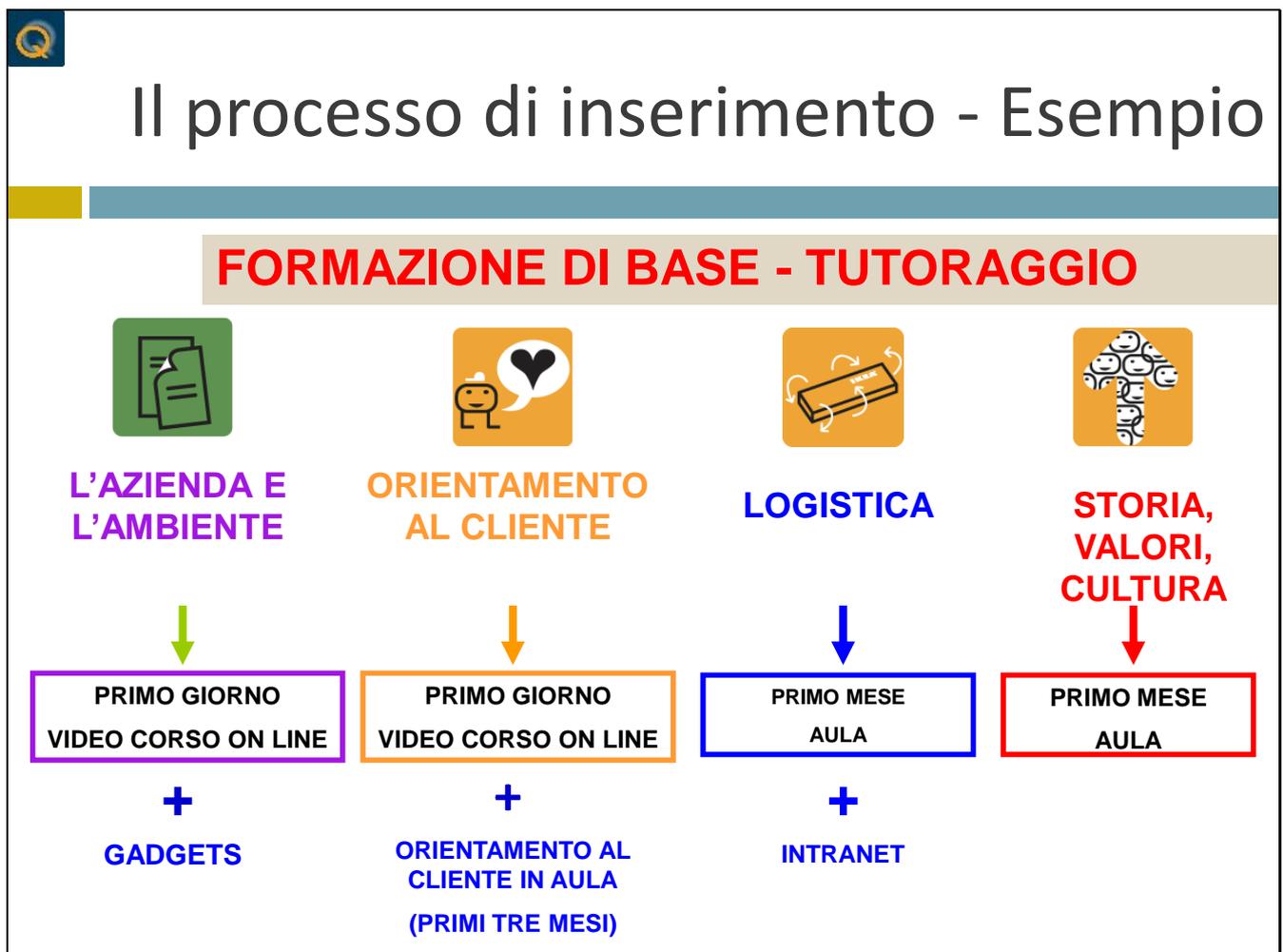
Un aspetto importante che riguarda i meccanismi di coesione all'interno delle organizzazioni è la profondità del livello di socializzazione degli individui, cioè l'adesione alle regole, norme, prassi, simbologia caratteristica. Il processo di socializzazione riguarda attività quali la comunicazione, i riti celebrativi di eventi, la formazione, l'inserimento guidato, etc. Si tratta in massima parte di attività che si rivolgono all'organizzazione tutta, e non al singolo individuo. I processi di socializzazione hanno lo scopo di inserire l'individuo nel contesto organizzativo, in ultima istanza direi di determinarne i comportamenti. E' un processo che interviene sul piano culturale, ha un effetto di tipo educativo, mira ad ottenere l'adesione spontanea degli individui alle norme, attraverso una rappresentazione sociale a valenza positiva, che significa, in breve, che io, individuo, sono orgoglioso di appartenere all'organizzazione e posso vantarmene nelle mie relazioni, ottenendo il rispetto e l'ammirazione dei miei gruppi di riferimento. Perciò è opportuno che le organizzazioni lavorino con efficacia sui processi di inserimento dei collaboratori, a partire dalla fase della ricerca e selezione, in modo da dare al collaboratore un forte senso di appartenenza.

Affinché il nuovo assunto raggiunga un buon livello di performance è necessario che acquisisca rapidamente una serie di competenze trasversali che sono le seguenti: gli obiettivi di fondo dell'organizzazione, i modi con cui questi obiettivi devono essere perseguiti, le responsabilità del proprio ruolo, i modelli di comportamento attesi e legati al ruolo, le regole e valori dell'organizzazione.

Il processo di socializzazione, indispensabile per i nuovi assunti, continua lungo tutto l'arco di tempo di permanenza dell'individuo nell'organizzazione, ed è un meccanismo fortissimo di controllo sociale del comportamento. Persino il nostro modo di vestire e di parlare è socialmente condizionato, spesso in contrasto con i tratti della nostra personalità.



## Diapositiva 10

**Osservazioni pragmatiche sul processo di socializzazione**

La socializzazione è uno strumento importantissimo di controllo del comportamento. Più un individuo è inserito nell'organizzazione e più il suo comportamento è controllabile. Le aziende avvedute lavorano molto sui processi di socializzazione. Pensiamo ai grandi meeting delle aziende multinazionali, nei quali viene celebrata la potenza dell'organizzazione, possiamo confessarlo, la maggior parte di noi ne usciva gratificato, a volte persino un po' esaltato. Di conseguenza, come non adeguare il nostro comportamento alle richieste dell'organizzazione?

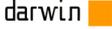


## Diapositiva 11



# Lo sviluppo delle risorse umane

**Un business che cresce necessita di collaboratori che crescono. L'apprendimento e lo sviluppo sono parte integrante del business.**

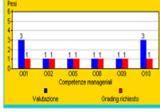
### Videate di esempio: Analisi dei risultati

Anno fiscale: Valutato: Nome Dipendente: Valutatore: Mario ROSSI

2009 - Anno 2008/2009: 003: Volos Lora: Funzionale: Francesca DANIELI

**Elenco Competenze Manageriali**

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 001 | 0 - Orientamento al cliente interno ed esterno        | 5 |
| 002 | 0 - Etica e Valori                                    | 5 |
| 003 | 0 - Consapevolezza delle leve del conto economico     | 5 |
| 008 | 0 - Flessibilità al cambiamento                       | 5 |
| 009 | 0 - Apertura alla tecnologia                          | 5 |
| 010 | 0 - Pianificazione e monitoraggio, project management | 5 |



- Espandi grafico -

**Elenco Competenze Specialistiche**

|     |                                  |   |
|-----|----------------------------------|---|
| 04  | 0 - Excel, soft, CTT             | 5 |
| 104 | 0 - Cooperazione proprio ufficio | 5 |
| 107 | 0 - Cooperazione altri uffici    | 5 |
| 11  | 0 - Procedure aziendali          | 5 |
| 20  | 0 - Manuali operativi            | 5 |
| 25  | 0 - Prodotti e servizi           | 5 |
| 53  | 0 - Gestione telefonate          | 5 |
| 56  | 0 - Gestione comunicazioni       | 5 |
| 60  | 0 - Archiviazione                | 5 |
| 63  | 0 - Vendita                      | 5 |
| 66  | 0 - Precisione e accuratezza     | 5 |



- Espandi grafico -

Potenziale

Analisi di sintesi del valutatore

Guida del Recettore

Firma di sviluppo della competenza manageriale al gap

Commenti del collaboratore

Responsabilità e competenze

Stampa scheda

Autore/Valutatore

Firma Up

Quaero People Management and Development 12 dicembre 2011

Un'organizzazione che cresce ha bisogno di collaboratori che crescono. Lo sviluppo dei collaboratori può avvenire in differenti modi e dipende dai desideri del collaboratore oltre che dai bisogni dell'organizzazione. Alcuni possono desiderare di diventare specialisti o di lavorare su specifici progetti. Altri potrebbero desiderare di restare nella loro posizione ma essere disponibili a cambiare dopo un adeguato periodo di tempo. Altri potrebbero desiderare di crescere verticalmente prendendo una posizione manageriale, e altri ancora potrebbero avere il desiderio di diversificare le proprie skills muovendosi in posizioni laterali, per sperimentare diversi aspetti dell'organizzazione.



## Diapositiva 12



# La valutazione delle Risorse Umane




## Videate di esempio: Analisi dei risultati

**Anno fiscale** Valutato Nome Dipendente

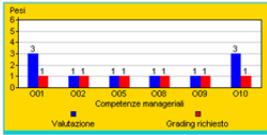
2009 - Anno 2008/2009 003 VERDI Luca

Valutatore: Mario ROSSI  
Funzionale: Francesco DAYLI

Corsi  
Iter prof.  
Esci

**Elenco Competenze Manageriali - Valutazione**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| O01 | O - Orientamento al cliente interno ed esterno        | EE |
| O02 | O - Etica e Valori                                    | EE |
| O05 | O - Consapevolezza delle leve del conto economico     | EE |
| O08 | O - Flessibilità al cambiamento                       | EE |
| O09 | O - Apertura alla tecnologia                          | EE |
| O10 | O - Pianificazione e monitoraggio, project management | EE |



- Espandi grafico -

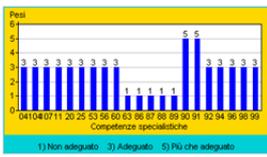
**OGGI SIBURO. COMPLETATA**



- Espandi grafico -

**Elenco Competenze Specialistiche - Valutazione**

|     |                              |  |
|-----|------------------------------|--|
| 04  | Excel, ss400, CTI            |  |
| 104 | Cooperazione proprio ufficio |  |
| 107 | Cooperazione altri uffici    |  |
| 11  | Procedure aziendali          |  |
| 20  | Manuali operativi            |  |
| 25  | Prodotti e servizi           |  |
| 53  | Gestione telefonate          |  |
| 56  | Gestione comunicazioni       |  |
| 60  | Archiviazione                |  |
| 63  | Vendita                      |  |
| 86  | Precisione e accuratezza     |  |



- Espandi grafico -

**OGGI SIBURO. COMPLETATA**

Potenziale

Analisi di sistemi del valutatore

Giudizio del funzionario

Piano di sviluppo delle competenze rispetto ai gap

Commenti del collaboratore

Disponibilità a trasferirsi

Stampa scheda

Autovalutazione

Follow Up

**Quaero People Management and Development 12 dicembre 2011**

- Il successo del business dipende dal continuo apprendimento e sviluppo delle competenze
- L'apprendimento e lo sviluppo sono parte integrante del business
- Focus sullo sviluppo delle competenze distintive

## Diapositiva 13

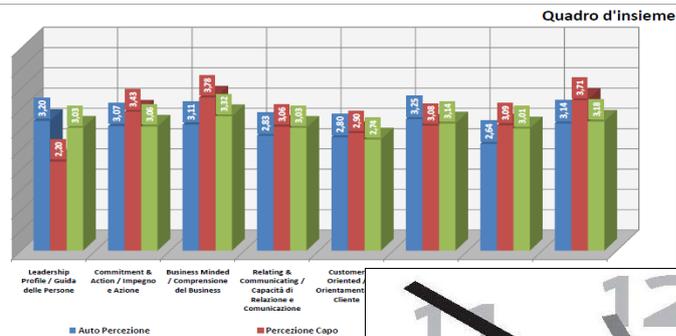


# Ispirare i collaboratori

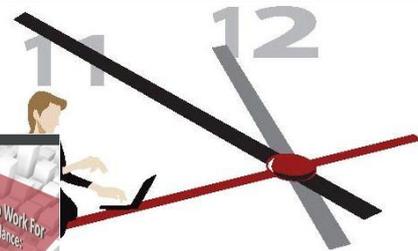
- ❖ **Ispirare le persone ad assumersi la responsabilità del proprio sviluppo è un processo continuo.**
- ❖ **L'ispirazione può essere data da un adeguato processo di comunicazione interna.**
- ❖ **I managers hanno un ruolo centrale, perché devono dare l'esempio (Leading by example).**

SEZIONE DUE

[FEEDBACK 360 GRADI - OUTPUT REPORT]



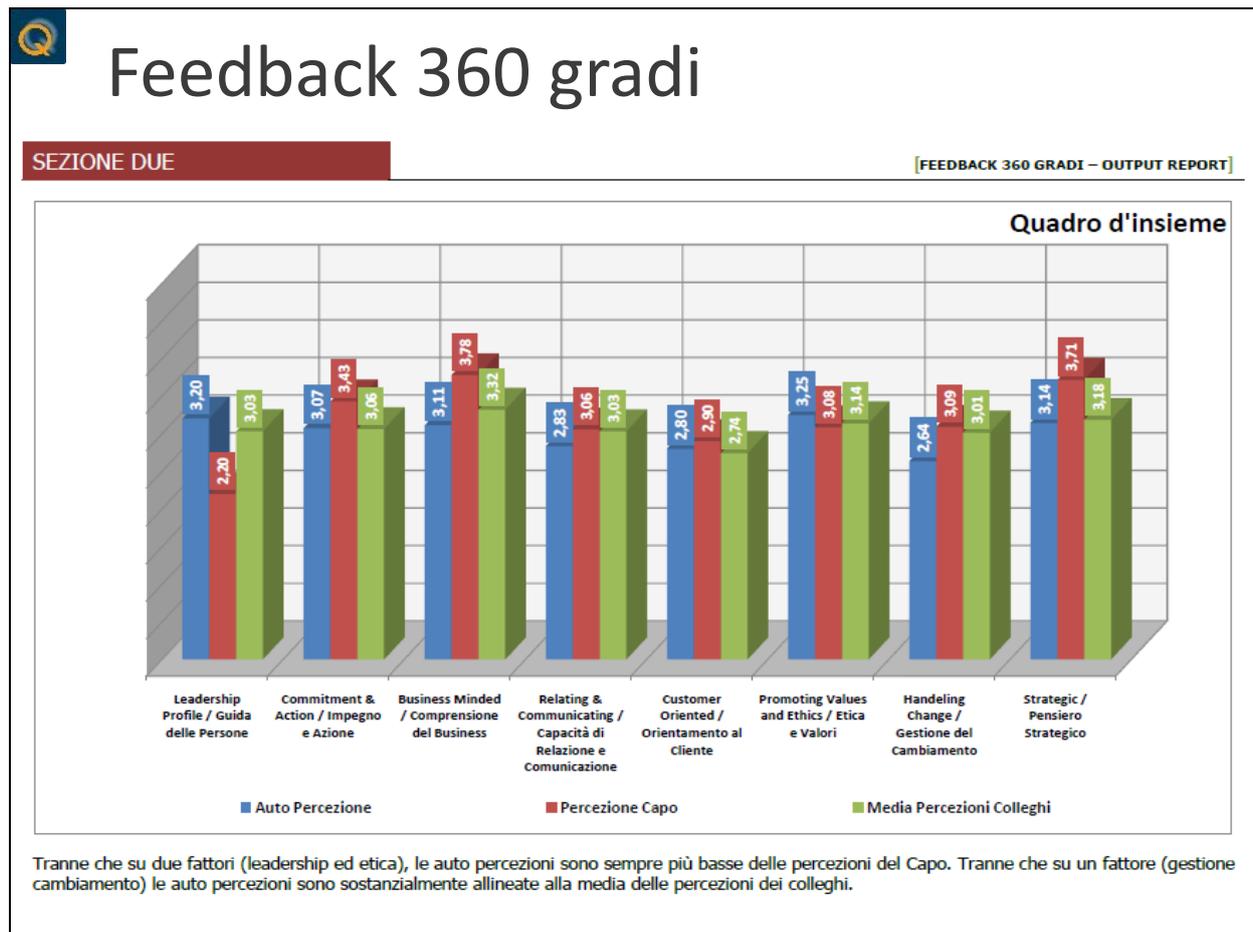
...ne che su due fattori (leadership ed etica), le auto percezioni sono sempre più bas...  
 (piamento) le auto percezioni sono sostanzialmente allineate alla media delle perce...



Work | Life Balance



## Diapositiva 14

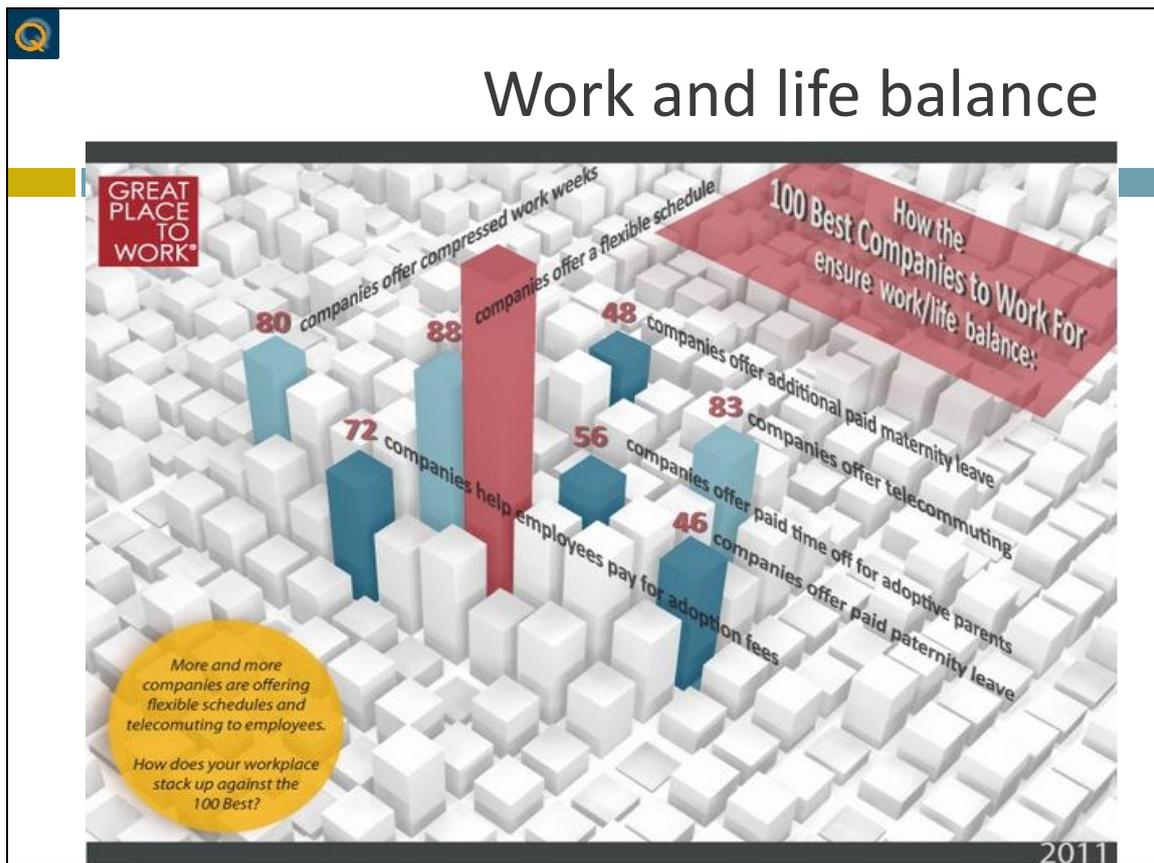


Il feedback a 360 gradi è una modalità di concepire ed impostare il dialogo tra azienda e singolo dipendente che si fonda sulla comunicazione delle opinioni/percezioni operate da una pluralità di attori sul dipendente stesso. Si chiama feedback a 360 gradi poiché le opinioni/percezioni vengono richieste a tutte le persone che, per l'appunto, circondano l'individuo; coinvolgono, quindi, il capo, i colleghi, i subordinati ed i clienti (interni/esterni). Alle etero percezioni si accoppiano le auto percezioni fatte dai dipendenti su loro stessi, rendendo così possibile il confronto e l'analisi delle discordanze tra l'auto e l'etero percezione.

- La comunicazione dei punti di forza e di debolezza del profilo di competenza della persona X, rispetto ad un profilo atteso, consente a ciascuno di acquisire consapevolezza del modo in cui si è percepiti e rappresenta il primo passo nella direzione di un percorso di sviluppo e di cambiamento.
- Le variabili oggetto di analisi sono ampiamente personalizzabili in base alla tipologia di azienda, ai comportamenti attesi e alla cultura aziendale, nonché al sistema di valori interno.
- Lo strumento questionario viene utilizzato esclusivamente attraverso una piattaforma web based, dedicata per l'azienda: nessun software da installare (!) e nessun requisito di sistema minimo. Basta il vostro PC collegato ad Internet, anche da casa. Con la totale e completa garanzia di anonimato dei colleghi valutatori.
- Per ogni persona oggetto di valutazione, i valutatori avranno una propria ed univoca user name e password per accedere alla piattaforma dedicata, che "scadono" una volta completato il questionario.
- Il Prodotto finale della survey su un valutato è sempre il Report Profilo Personalizzato Feedback 360 degree.
- E' possibile prevedere una formazione mirata per Manager sulle modalità di restituzione del feedback ai propri dipendenti.



## Diapositiva 15



## Diapositiva 16



## Bilanciamento vita/lavoro - Maternità

**E' un aspetto della gestione delle diversità di genere;**

**Obiettivo: Garantire la prosecuzione del percorso di crescita professionale per mezzo di meccanismi di comunicazione strutturata, contatti istituzionalizzati, piano di reinserimento.**

- Informazione istituzionalizzata garantita riguardo al business corrente della propria area di appartenenza; report periodico istituzionalizzato;
- I responsabili sono i capi diretti, coordinati dal dipartimento risorse umane;
- Contatto istituzionalizzato; si tratta di nominare un referente che si occupi delle relazioni con il soggetto interessato;
- Formazione per il reinserimento su tematiche inerenti il cambiamento intervenuto nel periodo di congedo.

Work and life balance : Racconto di un'esperienza – Luigi Casiraghi - <http://www.human-resources.it/hr/diversity.pdf>



## Diapositiva 17

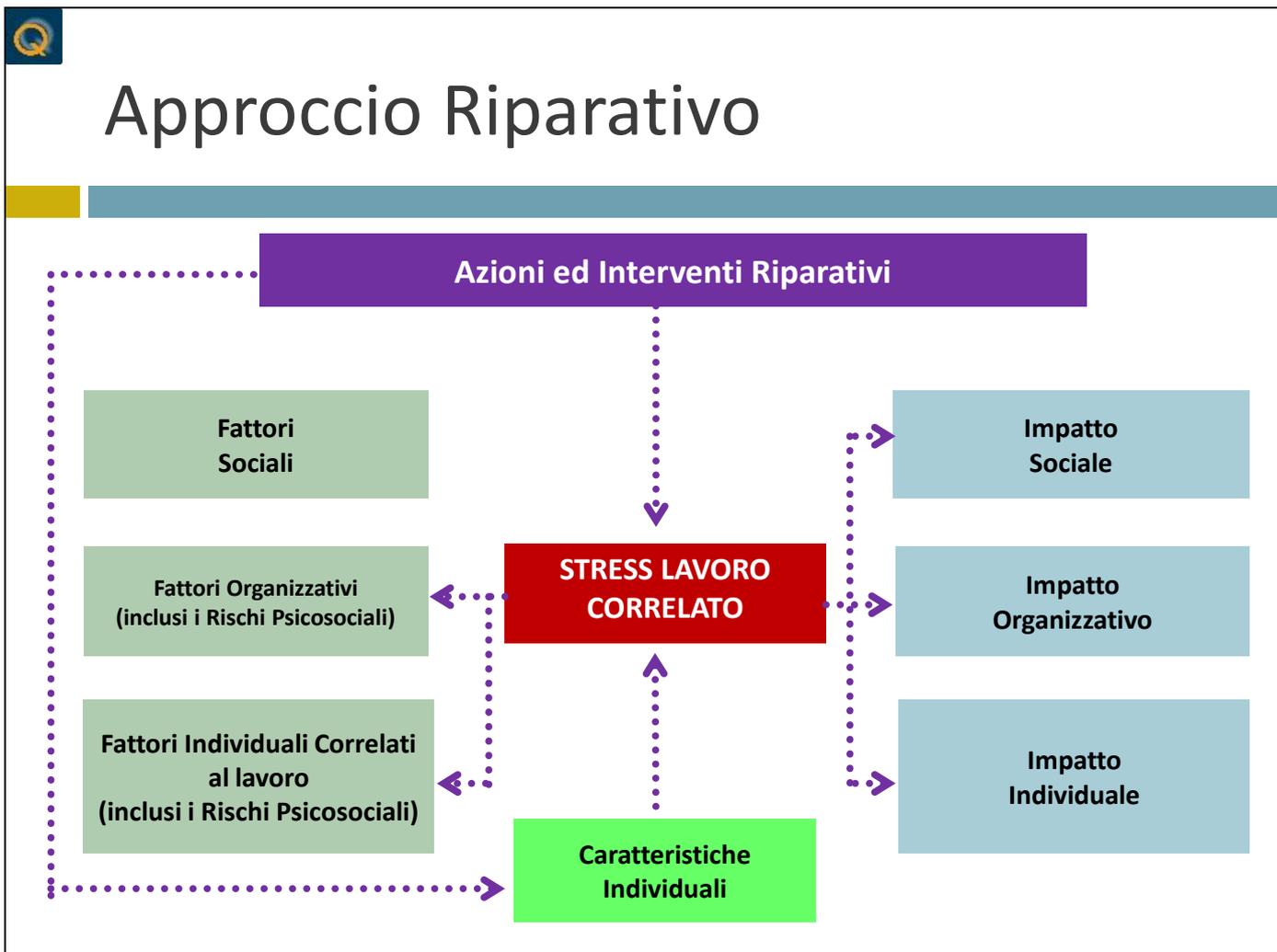


## Due Diversi Approcci

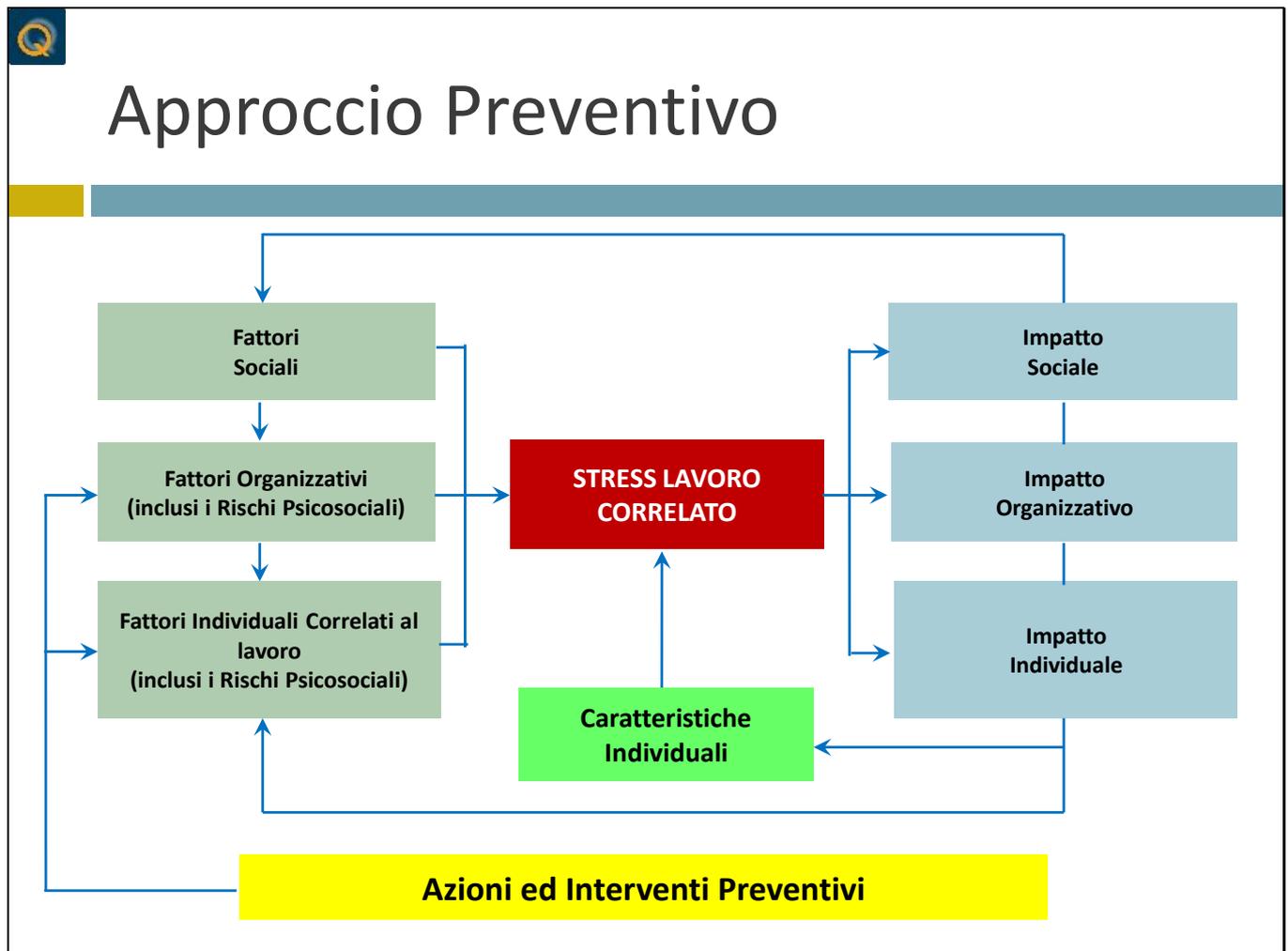
Come si può affrontare il tema  
dello Stress Lavoro Correlato?



## Diapositiva 18



## Diapositiva 19



## Diapositiva 20



# Tre Differenze

## Approccio Riparativo

- Rincorre i problemi che altri (organi di controllo) gli presentano come tali
- Li affronta solo se e quando non può più farne a meno
- Rischia di incorrere nel cosiddetto "Effetto Coperta Corta"

## Approccio Preventivo

- Monitora il contesto al fine di prevenire i problemi
- Si ragiona in termini di opportunità di crescita e sviluppo
- Le soluzioni sono viste come investimento e non come costo



## Diapositiva 21



## Una Somiglianza

- Entrambe le strategie avranno un impatto importante sia sull'organizzazione nel suo complesso, sia sui singoli individui che ne fanno parte.
- Per l'Organizzazione, vanno ad impattare sui livelli di efficienza, produttività e redditività.
- Per gli individui, vanno ad impattare sul grado di soddisfazione, motivazione e salute psicofisica.



## Diapositiva 22



## Un esempio “riparativo”

Sintesi di un intervento in  
un'azienda del comparto  
chimico: **ALCI SpA**

90 dipendenti full time +  
circa 60 stagionali.





## Perché fare la valutazione Stress LC

- **Richiamo scritto da parte dell'organo di controllo**
  - ▣ Medicina del Lavoro - AUSL
- **Indicazioni sulla procedura da seguire**
  - ▣ Richieste sia metodologiche che di misure da attuare
- **Richiesta di dettagliato piano di lavoro**
  - ▣ Chi, cosa, come, quando, metodi, strumenti, verifiche
- **Scadenziario stringente**
  - ▣ Definito in "accordo" con l'organo di controllo
- **Pressione sulle professionalità da coinvolgere**
  - ▣ Indicazione specifica anche dei nominativi "consigliati"



## Diapositiva 24



## Cosa è emerso

- Situazione sostanzialmente buona fatta eccezione su due variabili:
- **Sostegno (promozione, incoraggiamenti, le risorse disponibili, la linea di gestione e i colleghi)**
- **Relazioni (promozione positiva del lavoro, al fine di evitare i conflitti ed i comportamenti inaccettabili)**
- Dove i valori emersi si collocano nell'area Critica.
- **NELLO SPECIFICO:**



## Diapositiva 25



## Due criticità principali

- **“La dirigenza supporta i propri dipendenti” = 1,49**
- **“Sono trattato ingiustamente” = 1,49**
- **Si tenga conto che in questa fase (2009) i risultati andavano letti come segue:**

|   |               |
|---|---------------|
| Situazione Molto Positiva - Necessità di mantenere le attuali prestazioni | >3,75; <=5    |
| Buona situazione, ma necessità di un miglioramento nel medio termine      | >2,75; <=3,75 |
| E' evidente la necessità di un miglioramento nel medio-breve termine      | >1,55; <=2,75 |
| E' necessaria un'azione urgente!!   | <=1,55        |



## Diapositiva 26

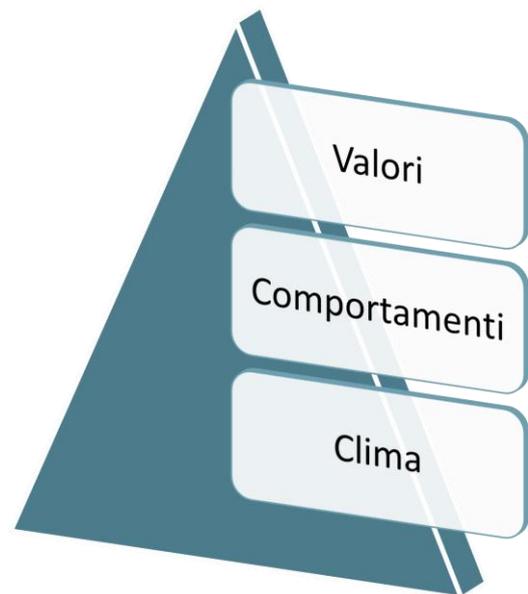


# Come sono state affrontate

## PER PREPOSTI E DIPENDENTI

- Approfondimento sulle variabili critiche attraverso sondaggio e focus group.
- Formazione per i preposti – capituono – vice capituono sui due temi:
  - ▣ LA GESTIONE DELLE RELAZIONI NEI GRUPPI DI LAVORO
  - ▣ OBBLIGHI DI SICUREZZA E PERCEZIONE DEL RISCHIO

## PER DIRIGENZA MEDIA E ALTA



**Per i Preposti e dipendenti:** Sono stati scelti anche esperti esterni sia all'azienda che al nostro Studio e si è cercata la collaborazione con l'Ente Formativo della Confindustria Locale

**Per Dirigenza Media e Alta:** si è lavorato sulla esplicitazione dei valori prevalenti e dei comportamenti attesi. Con l'ipotesi che è la coerenza tra questi aspetti a determinare il clima interno ad un'organizzazione.



## Diapositiva 27



## Dove siamo e dove dovremmo arrivare

Solo lavorando su tutti questi aspetti sarà possibile attivare un circolo virtuoso nella gestione della sicurezza psicosociale.



## Diapositiva 28



# Sistema Formazione Leadership

s o s t e n e r e l o s v i l u p p o

**Personal Development Programme**

Il buon manager non si definisce e non si riconosce per la sua capacità di padroneggiare concetti e tecniche operative, di ottimizzare il flusso informativo, ecc... Il manager, ogni manager, è prima di tutto una persona. E in quello che fa professionalmente c'è molto di sé, del suo carattere.

La sola competenza tecnica rende qualsiasi professionista sostituibile. Quello che ci portiamo dentro, in termini di abilità personali, non è duplicabile, non è identico ad altri, non è sostituibile.

La finalità ultima di questa proposta è di restituire alle persone responsabilità e competenza, sulla propria vita professionale, sostenendoli nell'integrazione necessaria tra personale ed aziendale.



## Analisi di Potenziale & Risultati Attesi Definizione dei vincoli e delle risorse

La filosofia del percorso non è quella d'insegnare i comportamenti migliori, ma di imparare a "vedere" almeno una diversa possibilità di scelta. E' una traccia strutturata, un inizio di mappa che rappresenta un territorio troppo spesso poco esplorato: sé stessi.

### Empowering Group

Il nostro modello centra l'attenzione sulla motivazione a lavorare insieme e, nello specifico, con quelle persone che il più delle volte non mi sono scelto. Da qui si muove per affrontare tutti gli aspetti personali e professionali degli attori coinvolti, perché per costruire un buon team che duri nel tempo, non bastano metodi e procedure che pure sono necessarie; occorre che ognuno dei suoi membri sperimenti il piacere del lavorare insieme agli altri, imparando a leggere nelle inevitabili differenze una risorsa ulteriore e non un'inutile perdita di tempo.

### Relazioni e Significati

Tutti siamo esperti di relazioni. Ma non abbiamo probabilmente molta esperienza nel riflettere sui significati che attribuiamo alle nostre relazioni. Nella maggior parte dei casi diamo per scontato che messaggi, aspettative, desideri siano chiari, inequivocabili.

Per poi scoprire che, forse, intendevamo cose diverse.

### Livello Base

Outdoor residenziale, 24 ore centrate sulla creazione di un clima di collaborazione.

### Livello Avanzato

Outdoor residenziale, 20 ore centrate sullo sviluppo del senso di appartenenza.

### Piano di Sviluppo

Costruzione guidata di un piano di sviluppo personale. Costruzione condivisa di un piano di sviluppo professionale

Il Percorso è stato pensato per essere costruito insieme al committente nella più completa modularità. Il Piano di Sviluppo può rappresentare tanto il "punto d'arrivo del percorso" quanto un momento intermedio.

La figura qui sopra rappresenta la connessione tra i diversi aspetti di cui ci occupiamo con questa proposta. E' un insieme che può essere preso così com'è, "smembrato" per necessità e bisogni specifici, "esploso" in ogni singola parte per portare su di essa il focus in via esclusiva. Non Vi stiamo perciò, proponendo un "pacchetto formativo".

Vi proponiamo una cultura del dipendente (qualunque sia il suo ruolo) centrata sul suo essere principalmente una persona, il cui benessere è un vantaggio competitivo che favorisce la reciproca soddisfazione: dell'organizzazione e di chi ci lavora.

Se è vero che "apprendiamo per differenza", allora imparare a valorizzarla, a sostenerla, garantisce la maggiore soddisfazione del singolo e una più elevata capacità dell'organizzazione di risolvere problemi complessi.



## Diapositiva 29



## Diapositiva 30



## La FAD e Il Rischio Stress

Uno strumento per mantenere alta l'attenzione

## Diapositiva 31



# Aggiornamento costante

Grazie alla Partnership con **CO.P.FOR.** siamo in grado di offrire tutti i contenuti relativi allo Stress Lavoro Correlato attraverso una piattaforma **FAD**



COMUNITA' DI PRATICA E FORMAZIONE IN RETE

+

COP4VC. è l'ambiente di lavoro dedicato alle Comunità di Pratica. In quest'ambiente web i membri di una comunità avranno a disposizione gli strumenti per interagire e condividere conoscenze, buone pratiche e mettere a fattore comune le esperienze del singolo per un miglioramento collettivo. L'utente potrà registrarsi in una o più aule virtuali - **Virtual Classroom**.



people management & development

grazie alla Partnership tecnologica di CO.P.FOR. è in grado di offrire tutti i contenuti relativi al tema dello Stress Lavoro Correlato attraverso una piattaforma FAD.

NAVIGAZIONE

- HOME
- SINERGIE
- PROGETTI
- FOCUS ON
- FORMAZIONE
- SERVIZI
- CONTATTI

PROGETTI

Stress lavoro correlato



Una **proposta formativa** che permette di ottemperare all'**obbligo legislativo del datore di lavoro** di formare ed informare le figure chiave della Sicurezza in Azienda (**RSPP, RLS, Responsabili di Stabilimento, Responsabili del Personale**).

Una proposta concreta, pratica, completa per conoscere e gestire le leve organizzative che riducono lo stress in Azienda.

La proposta e' sviluppata attraverso **attività e consulenza on line**, con la possibilità di partecipare a forum tematici moderati da **esperti**, per la condivisione della conoscenza e per lo sviluppo di **comunità di pratica**.

E' una metodologia che garantisce la personalizzazione del percorso di formazione attraverso l'analisi e la discussione di casi concreti.





## Diapositiva 32



**Esempi di corsi**

**COPFOR Virtual Classroom**

**Area Riservata - corsi Aula "Stress lavoro correlato"**

Ci sono 6 corsi disponibili [Torna alle aule](#)

**Monitorare e Ridurre lo Stress in Fonderia: il ruolo degli RSPP, ASPP e RLS.** [Avvia](#)

Questo corso ha il suo focus sulle pratiche consolidate di gestione delle risorse umane per creare un clima di lavoro collaborativo, "responsabile" e sicuro. Il contesto è di per sé una fonte di stress piuttosto elevato. E' pertanto necessario incrementare la capacità di gestire le risorse umane degli attori della prevenzione.

**Monitorare e Ridurre lo Stress in Fonderia: il ruolo dei Dirigenti.** [Avvia](#)

Questo corso ha il suo focus sulle pratiche consolidate di gestione delle risorse umane per creare un clima di lavoro collaborativo, "responsabile" e sicuro. Il contesto è di per sé una fonte di stress piuttosto elevato. Il focus è su come lavorare con la motivazione per promuovere il benessere organizzativo.

**Misure preventive dello Stress Lavoro Correlato nella Pubblica Amministrazione.** [Avvia](#)

A partire dalla Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 24.03.2004 sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nella Pubbliche Amministrazioni, saranno affrontate le tematiche relative alle leve organizzative possibili per favorire il benessere. Per poi passare a consigli pratici, in base al ruolo ricoperto ed alla posizione gerarchica.

**I Datori di Lavoro nella Pubblica Amministrazione: come promuovere benessere, per ridurre lo stress lavoro correlato.** [Avvia](#)

Tenendo conto dei vincoli legislativi, il corso centra l'attenzione sul come esercitare le proprie funzioni dirigenziali sul versante relazionale (leadership, autorevolezza, supporto) per motivare, guidare e valutare i propri collaboratori sulle pratiche di riduzione dello stress correlato al lavoro. Esercizio di leadership che si esplica anche attraverso le pratiche quotidiane di gestione delle risorse umane, sul piano dell'assegnazione di compiti, responsabilità, "premi e punizioni".

**Navigazione**

- Home
- Focus On
- Servizi
- Links
- Documenti
- Partners
- Contattaci

**Area riservata**

- Le Mie Aule
- Documenti area riservata
- Log off

**Newsletter**

Email:  [Invia](#)

Per approfondire la conoscenza della nostra fad:

[http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=2&Itemid=128](http://www.stress-lavoro.com/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=2&Itemid=128)

## Diapositiva 33



## Un esempio “preventivo”

Sintesi di un intervento in un comune lombardo: **BALCONE**

950 dipendenti full time +  
circa 100 persone, tra tempo  
determinato, co.co.co. e  
somministrazione lavoro



## Diapositiva 34



## Perché fare la Valutazione Stress LC

Le tre parole che vengono adoperate dal DG e dal RSPP del comune di BALCONE per spiegare il senso del dare inizio a questo processo

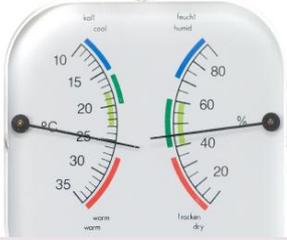
- Obbligo
- Responsabilità
- Opportunità



## Diapositiva 35

# Cosa è stato fatto finora

- ☐ Indagine Organizzativa
- ☐ Dati Oggettivi
- ☐ Informazione
- ☐ Percezioni Dipendenti



**Stress Lavoro Correlato**  
ci occupiamo di Stress perché ci interessano le Persone

**QUAERO**  
people management & development

**Questionario**  
 per la valutazione dello stress lavoro correlato  
(costruito in base alle indicazioni del Testo Unico 81/2008)  
 Protocollo QUAERO WRSE (Work Related Stress Evaluation) ©

Progettato conformemente al disposto dell'art. 28 e in sintonia con l'Accordo Europeo del 2004, si basa su un'approfondita analisi delle prassi e della letteratura Europea ed Internazionale in merito alle metodologie da utilizzare per valutare il livello di stress correlato al lavoro. Il nostro Team, composto da psicologi diretti e dal lavoro, HR Manager e Avvocati del Lavoro ha messo a punto e sperimentato sul campo una metodologia che, utilizzando strumenti accreditati, ci consente di attuare un Protocollo (il QUAERO WRSE ©) personalizzabile per Organizzazioni, pubbliche e private, associazioni di categoria, Enti o Istituti Professionali, qualunque sia la dimensione.

Se usi Internet Explorer potresti dover abilitare i cookie: ti invitiamo ad abilitare i cookie andando sul menu "Strumenti" poi "Opzioni Internet" poi "Privacy", fare clic su "Avanzate" e inserire un segno di spunta alla voce "Consentire gestione automatica cookie" e infine fare clic su "OK" e ancora su "OK". (Alcune voci potrebbero cambiare a seconda della versione di Internet Explorer)

Se usi Firefox 2 e sup. il tuo browser ti potrebbe dare un messaggio del tipo "Connessione sicura fallita". Se dovesse ricevere questo messaggio fai clic alla voce "T" possibile aggiungere un'eccezione" e poi su "Aggiungi eccezione" oltre "OK".

**AREA RISERVATA**  
 Accesso al questionario web

Nome utente:

Password:

**Problemi di accesso?**  
 Inserisci Username e Password ed invia la registrazione

Nome utente:

Password:

Per altri problemi tecnici o/o suggerimenti puoi contattare:



- Interviste semi strutturate ai Dirigenti Apicali,
- Raccolta dei dati oggettivi,
- Informative concordate con il Gruppo di Monitoraggio,
- Avvio della raccolta delle percezioni dei dipendenti con nostro sistema web based, per garantire privacy ed anonimato.



## Diapositiva 36

Piattaforma  
WEB Based

## Stress Lavoro Correlato

Ci occupiamo di Stress perchè ci interessano le Persone



---

### Questionario

per la valutazione dello stress lavoro correlato  
(costruito in base alle indicazioni del Testo Unico 81/2008)

Protocollo QUAERO WRSE (Work Related Stress Evaluation) ©

Progettato conformemente al disposto dell'art. 28 e in sintonia con l'Accordo Europeo del 2004, si basa su un'approfondita analisi delle prassi e della letteratura Europea ed Internazionale in merito alle metodologie da utilizzare per valutare il livello di stress correlato al lavoro. Il nostro Team, composto da psicologi clinici e del lavoro, HR Manager e Avvocati del Lavoro ha messo a punto e sperimentato sul campo una metodologia che, utilizzando strumenti accreditati, ci consente di attuare un Protocollo (il QUAERO\_WRSE©) personalizzabile per Organizzazioni, pubbliche e private, associazioni di categoria, Ente o Studio Professionale, qualunque sia la dimensione.



Se usi Internet Explorer **potresti dover abilitare i cookies**; ti invitiamo ad abilitare i cookies andando sul menù "Strumenti" poi "Opzioni Internet" poi "Privacy", fare clic su "Avanzate" e inserire un segno di spunta alla voce "Sostituisci gestione automatica cookie" e infine fare clic su "Ok" e ancora su "Ok". (Alcune voci potrebbero cambiare a seconda della versione di Internet Explorer)



Se usi Firefox 2 e sup. il tuo browser ti potrebbe dare un messaggio del tipo "Connessione sicura fallita". Se dovessi ricevere questo messaggio fai clic alla voce "E" possibile aggiungere un'eccezione" e poi su "Aggiungi eccezione" infine "ok".



**QUAERO\_WRSE© - STARTER KIT**  
Rivolto ad Aziende, Società, P.A., Enti, Associazioni di Categoria e Studi Professionali con meno di 10 dipendenti  
Scarica il Protocollo STARTER KIT



**QUAERO\_WRSE© - KIT BASE**  
Rivolto ad Aziende, Società, P.A., Enti, Associazioni di Categoria e Studi Professionali fino a 50 dipendenti  
Scarica il Protocollo KIT BASE



**QUAERO\_WRSE© - KIT AVANZATO**  
Rivolto ad Aziende, Società, P.A., Enti e Studi Professionali fino a 250 dipendenti  
Scarica il Protocollo KIT AVANZATO



**QUAERO\_WRSE© - PREMIUM KIT**  
Per Aziende, Società, P.A., Enti e Studi Professionali oltre i 250 dipendenti  
Scarica il Protocollo PREMIUM

AREA RISERVATA

Accesso al questionario web

---

Nome utente

Password

Problemi di accesso?

Inserisci Utente e Password ed invia la segnalazione

Nome utente

Password

Per altri problemi tecnici e/o suggerimenti puoi contattare l'assistenza attraverso il form

Compila il form

Copyright 2011 © QUAERO - PI 04331540379 - All rights reserved. Privacy Policy - Assistenza tecnica [info@ideacreative.it](mailto:info@ideacreative.it)

E' la forma di indagine più accreditata per permettere a tutti i lavoratori di dire la loro nel più completo anonimato. Il lavoratore, rispetto al questionario, non ha obblighi di Legge. Ma è evidente che più persone rispondono, più ciò che emerge dal questionario acquista forza e credibilità.

Il questionario è anonimo, vi si accede solo on line, con password unica, riservata e personale, consegnata in busta chiusa, scelta a caso tra tante altre, da ogni lavoratore.

Nessuno sa chi può aver "pescato" proprio quelle credenziali di accesso, né noi, né l'organizzazione per cui lavori.

Le risposte confluiscono solo sul server del nostro Studio QUAERO, incaricato di effettuare la valutazione del rischio, per conto di Sintesi SpA.

I risultati verranno presentati in forma aggregata, di conseguenza la privacy è rigorosamente tutelata.

Per accedere al questionario occorrono:

- un computer collegato a internet
- la lettera che contiene le credenziali uniche e personali di accesso
- circa mezz'ora di tempo





## Cosa è emerso fin qui \_ 1



Diapositiva 38



Cosa è emerso fin qui \_ 2

**SCARSA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE**

**SCARSA DIFFUSIONE INFORMAZIONI E ECCESSIVO FILTRO DELLE STESSE**

**POCO O NULLO IL RICORSO ALLA DELEGA E ALLA COLLABORAZIONE**

**SOVRACCARICO EMOTIVO**

**TENSIONE NELLE RELAZIONI FINO A STATI ANSIOSI**

Naturalmente non tutti gli elementi emersi riguardano tutta l'organizzazione nel suo complesso. Inoltre, la singola variabile può avere significati/spiegazioni diverse relativamente a ciò che la causa. A mero titolo di esempio: il sovraccarico emotivo è presente sia nel Corpo di Polizia Locale, sia in coloro che, a contatto con il pubblico, devono comunicare l'accettazione o meno di una richiesta di sussidio o di un'esenzione. Ma è evidente che le motivazioni sono diverse. Questo implica che su una stessa variabile critica gli interventi da progettare e realizzare possono e/o debbono essere diversi.



## Diapositiva 39



## Prime ipotesi di intervento

- Accompagnare il processo di riorganizzazione (non sul piano funzionale, evidentemente, ma su quello informativo, comunicativo e relazionale)
- Sostenere il senso di appartenenza lavorando sugli aspetti gestionali delle risorse umane: leadership & membership; analisi e sviluppo competenze; creazione di spazi dedicati per il confronto ed il miglioramento (anche usando la Formazione)
- Creare un sistema di Analisi e Gestione delle Criticità, centrato sul tema stress LC e mirato a veicolare attribuzioni di significati agli eventi organizzativi.

- -Come si comunica all'interno dell'organizzazione, ovvero: linguaggio burocratico vs linguaggio chiaro ed esplicito. Immediato vs Prolisso. Quali modalità relazionali sono auspicabili e possibili.
- Oltre a quanto riportato in diapositiva: addestramento e informazione affiancati alla formazione
- Verificare la fattibilità dell'istituzione di uno servizio interno all'organizzazione che si occupi di suggerire modalità di risoluzione dei problemi, aumentare la capacità di pianificazione, sostenere la resilienza e le abilità di coping.



## Diapositiva 40



**CHE COSA ABBIAMO IMPARATO**

LAVORANDO CON LE SOFFERENZE NELLE ORGANIZZAZIONI



## Diapositiva 41



 Ipotesi per agire nelle organizzazioni

**Fatica, Stress, Sofferenza sono parte integrante della vita e del lavoro**

Il modo di essere/fare “Organizzazione” è l’elemento che più influenza il quanto ed il come si soffre

Quando la fatica viene **svuotata di senso** allora diventa **Sofferenza!**

Il lavoro è uno dei luoghi privilegiati in cui si costruisce la propria identità, creando così una commistione tra Personale & Professionale.

Questa inevitabile commistione andrebbe riconosciuta, elaborata e gestita, invece che negata o ostacolata. Altrimenti si alimentano forti resistenze al cambiamento e un alto grado di insoddisfazione.



## Diapositiva 42



people-management.it

GRAZIE!

LUIGI CASIRAGHI – VINCENZO CAPORASO

[vcaporaso@quaero.it](mailto:vcaporaso@quaero.it)

[lcasiraghi@quaero.it](mailto:lcasiraghi@quaero.it)

